



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

**التوجه نحو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء  
العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية  
- دراسة حالة جامعة السيلة -**

إعداد الطالب: ابن عطا الله بلقاسم

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	زوزي محمد
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	شرقي مهدي
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ	بلعور سليمان
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	بهاز لويزة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	خامرة بوعمامة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ	مناصرية رشيد

السنة الجامعية: 1444/1443 هـ - 2023/2022 م



Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Ghardaia – Algeria



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Management Sciences

Administrative development laboratory to upgrade economic institutions

PHD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Human resource Management

**Title:**

**Orientation Towards The Strategic Human Resource  
Management To Improve The Performance Level Of Workers  
In Algerian Higher Education Institutions  
- Case Study Of The University Of M'sila -**

Prepared by: **Belkacem Benatallah**

**Jury:**

Mohamed Zouzi	Prof	University of Ghardaia	President
Mehdi Chergui	MCA	University of Ghardaia	Supervisor
Slimane Bellaouar	Prof	University of Ghardaia	Co-supervisor
Louiza Bahaz	MCA	University of Ghardaia	Examiner
Bouamama Khamra	MCA	Université of Ouargla	Examiner
Rachid Menasria	Prof	Université of Ouargla	Examiner

Academic Year : 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ لَكَاتِبُونَ عَلَى النَّبِيِّ

يَأْتِيهَا الَّذِينَ يَأْمَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

# الإهداء

الحمد لله ولا معبود سواه، والصلاة والسلام على رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه  
وبعد..

إلى والدي الكريمين

" رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

الفاضل والدي العزيز الحاج النية رحمه الله وأسكنه جنة الرضوان

والحبيبة والدي حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها

إلى روح أختي الغالية رحمها الله وكل إخوتي وأخواتي وأخص بالذكر أخي الأكبر محمد

إلى كل عائلتي صغيرا وكبيرا وعلى رأسهم عمي وخالي الكريمين

إلى زوجتي الفاضلة، وابني مهدي وابتنائي رجاء ومريم ثمرات فؤادي

إلى إخوان الصفاء وأهل الوفاء

أهدي هذا الجهد العلمي الذي أرجو ثوابه عند الله

ابن عطاء الله بلقاسم

# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمداً أبلغ به رضاك، وأؤدي به شكرك، واستوجب به المزيد من فضلك.  
اللهم لك الحمد على خيرك وفضلك الواسع، ولك الحمد في السراء والضراء  
وعند الشدة وأثناء الرخاء، ولك الحمد على كل حال.  
والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلاة تملأ خزائن الله نورا، وتكون لنا ولوالدينا  
وللمؤمنين فرجاً وفرحاً وسروراً، وعلى آله الأخيار وعترته وصحبه الأطهار.  
وبعد، فإنه يطيب لي أن أتوجه بأسمى معاني التقدير والعرفان، وأخلص عبارات الشكر والامتنان  
إلى أستاذي الدكتور "مهدي شرقي" الذي تكرم بالإشراف على هذه الأطروحة، فكان خير عون  
على شدائد التحصيل وسندا لتجاوز صعابه، كما أشكر أستاذي الدكتور "سليمان بلعور" الذي  
تفضل أن يكون مشرفاً مساعداً على هذه الأطروحة، فكان ناصحاً أميناً ومرشداً معيناً،  
وأساتذتي أعضاء لجنة التكوين الدكتور "يوسف خنيش" والدكتورة "رميلة لعمور" والدكتور "محمد  
زوزي" على كل نصيحة يسرت لنا سبيل البحث ومهدت لنا طريقه،  
وأخص بالشكر أيضا الأساتذة الأفاضل الذين لم ييخلوا علي بالمساعدة والنصح والتوجيه، وجميع  
زملائي الإداريين بجامعة غرداية.  
دون أن أنسى أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا بكرم مناقشتها وسد مواطن الخلل فيها،  
كما أتقدم بخالص الشكر إلى كل الطاقم الإداري بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وعلى رأسهم السيد  
مدير الجامعة، على تعاونهم الكامل على إنجاز الدراسة الميدانية.  
وكل من ساعد في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولم تتسع له هذه السانحة.

ابن عطاء الله بلقاسم

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من خلال تطبيق دراسة ميدانية على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 263 فردا من الأفراد العاملين بالمنظمة، والممثلين في الموظفين والأساتذة الذين يمارسون مهام ومسؤوليات إدارية يساهمون بها في صنع القرار، وذلك من خلال اعتمادنا على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية، التي تم فيها توزيع استمارات الاستبانة كأداة لجمع البيانات واسترجع منها 115 استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وحتى نتمكن من دراسة الموضوع ومعالجته من جميع الجوانب، قمنا باستعمال طرق عديدة استخدمنا فيها البرنامج الإحصائي EXEL وبرنامج الحزم الاحصائية SPSS بنسخته 25، وتحصلنا من خلالها على عدة نتائج أهمها أن جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة من خلال أفرادها، تمارس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين فيها، حيث أن الجامعة تمارس هذا المفهوم من خلال جميع محاوره وأبعاده، إلا أنها تركز أكثر على التخطيط الاستراتيجي والعمل بمنظور طويل المدى، إضافة إلى تعزيزها لوعي أفرادها بأهمية الموارد البشرية كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، ولاحظنا غياب نموذج متكامل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تسير على ضوئه المؤسسات الجزائرية لاسيما منها الجامعات، وذلك في ظل وجود نماذج قديمة لا تتسجم مع البيئة الجزائرية، فضلا عن عدم إمكانية تطبيقها في قطاع التعليم العالي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة استراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة استراتيجية للموارد البشرية، أداء العاملين.

## Abstract:

This study aims to identify the extent of the trend towards Strategic Human Resource Management to improve the employee performance level in Algerian higher education institutions, through the application of a field study on Mohamed Boudiaf University in M'sila, Where the total number of the sample amounted to 263 working individuals in the institution. Represented by employees and professors who exercise administrative tasks and responsibilities to contribute to decision-making, and that is through our reliance on the descriptive approach in the theoretical study, and the analytical approach in the field study, In which questionnaire forms were distributed as a tool for data collection to the study sample and 115 questionnaires were retrieved complete and valid for statistical analysis, so that we can study the issue and treat it from all sides, We have used several methods in which we used the statistical program

EXCEL and the statistical package SPSS program version 25, and we obtained through them several results, the most important of which are the University of Mohamed Boudiaf, in M'sila, through its members, practices the Strategic Human Resource Management, to improve the level of performance of its employees, as the university practices this concept through all its axes and dimensions, but it focuses more on planning strategic and working with a long-term perspective, in addition to enhancing its members' awareness of the importance of human resources as a major source of competitive advantage, and we noticed through the study the absence of an integrated model for the Strategic Human Resource Management, that can be applied by Algerian institutions, including universities, but we find old models that do not fit with the Algerian environment and cannot be applied in the higher education sector.

**Keywords :** Strategic Management, human resource Management, Strategic Human Resource Management, employee performance.

# الفهرس





فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر والإهداء
VI	الملخص باللغة العربية
VI	الملخص باللغة الأجنبية
IX	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XIV	فهرس الأشكال
XV	فهرس الملاحق
أ-ح	مقدمة
26	الفصل الأول
26	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
27	تمهيد الفصل
28	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
28	المطلب الأول: مدخل للإدارة الاستراتيجية
38	المطلب الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية
51	المطلب الثالث: مفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
67	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
67	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء
77	المطلب الثاني: مدخل لإدارة أداء العاملين
90	المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين
107	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
107	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
118	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية
129	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
146	خلاصة الفصل

146	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة
147	تمهيد الفصل
148	المبحث الأول: تقديم لمجتمع وعينة الدراسة
148	المطلب الأول: الملامح العامة لقطاع التعليم العالي
157	المطلب الثاني: تقديم لجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة
164	المطلب الثالث: بعض أوجه تميز جامعة محمد بوضياف عن غيرها من الجامعات الجزائرية
170	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة
170	المطلب الأول: مراحل تصميم وبناء نموذج الدراسة وتحديد محاوره وأبعاده
178	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة ومصادر جمع البيانات
184	المطلب الثالث: التحقق من صلاحية أداة الدراسة
190	المبحث الثالث: عرض نتائج المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات
190	المطلب الأول: عرض نتائج المعالجة الإحصائية
209	المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة
225	المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة
230	خلاصة الفصل
231	الخاتمة
232	النتائج
238	التوصيات
239	آفاق الدراسة
240	قائمة المصادر والمراجع
254	الملاحق

فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	يوضح أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	01
50	يوضح خيارات وظائف إدارة الموارد البشرية للارتباط بالاستراتيجية التنافسية للمنظمة	03
53	يوضح أهم التعاريف الخاصة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	04
82	يوضح ما يمكن للمنظمة والأفراد تحقيقه من إدارة الأداء الفعالة	05
94	يوضح كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد العاملين في المنظمة	06
132	يوضح تلخيصا للدراسات السابقة وأوجه اتشابهه والاختلاف مع دراستنا الحالية	07
172	يوضح الأبعاد والمرتكزات المختلفة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	08
176	يوضح عناصر ومكونات استمارة الاستبانة	09
177	يوضح تفصيل مجتمع الدراسة	10
180	يبين الإحصائيات الخاصة بتوزيع وجمع استمارة الاستبانة	11
182	يوضح قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي.	12
182	يبين مقياس تحديد مجال المتوسط الحسابي	13
183	يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية	14
185	يبين نتائج اختبار كولمنجروف_ سمرنوف في توزيع البيانات	15
186	يبين معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحاور مع المجموع الكلي للاستبيان	16
187	يبين معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والتابع مع المجموع الكلي للاستبيان	17
188	يبين نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ	18
190	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	19
191	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	20
193	يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	21
194	يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري	22
195	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	23
196	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية في الادارة	24
197	يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للبعد الأول من المحور الأول	25

198	26	يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للبعد الثاني من المحور الأول
200	27	يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للمحور الأول
200	28	يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للبعد الأول من المحور الثاني
202	29	يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للبعد الثاني من المحور الثاني
203	30	يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للمحور الثاني
204	31	يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للمحور الثالث
205	32	يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للمحور الرابع
206	33	يبين المتوسطات والانحرافات للمتغير المستقل
207	34	يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للمتغير التابع
209	35	يوضح نتائج اختبار $T$ test للعينة الواحدة
210	36	يوضح نتائج اختبار $Khi-carré$
211	37	يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
211	38	يوضح نتائج تحليل $anova$ لاختبار معنوية الانحدار
211	39	يوضح المعاملات
213	40	يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد 1 والمتغير التابع
213	41	يوضح نتائج تحليل $anova$ لاختبار معنوية الانحدار
213	42	يوضح المعاملات
214	43	يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد 2 والمتغير التابع
214	44	يوضح نتائج تحليل $anova$ لاختبار معنوية الانحدار
215	45	يوضح المعاملات
216	46	يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الأول والمتغير التابع
216	47	يوضح نتائج تحليل $anova$ لاختبار معنوية الانحدار
216	48	يوضح المعاملات
217	49	يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد 1 والمتغير التابع
218	50	يوضح نتائج تحليل $anova$ لاختبار معنوية الانحدار
218	51	يوضح المعاملات
219	52	يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد 2 والمتغير التابع

219	53	يوضح نتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار
219	54	يوضح المعاملات
220	55	يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الثاني والمتغير التابع
221	56	يوضح نتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار
221	57	يوضح المعاملات
222	58	يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الثالث و المتغير التابع
222	59	يوضح نتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار
222	60	يوضح المعاملات
223	61	يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الرابع و المتغير التابع
224	62	يوضح نتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار
224	63	يوضح المعاملات

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	يوضح نموذج الدراسة	01
35	يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية	02
37	يوضح منهجية فعل الإدارة الاستراتيجية	03
42	يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية Objectives of HRM	04
44	يوضح وظائف ادارة الموارد البشرية HRM Functions	05
48	يوضح مراحل عملية التدريب	06
55	يوضح عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	07
66	يوضح أنواع الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة	08
76	يوضح مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه	09
80	يوضح نموذج إدارة الأداء في المنظمة	10
87	يوضح نموذج لتقييم الأداء	11
93	يوضح ربط إدارة الموارد البشرية بالأداء	12
96	نموذج المطابقة The matching model	13
99	نموذج جامعة هارفارد لإدارة الموارد البشرية (Harvard HRM)	14
102	نموذج جامعة وورويتش The Warwick model	15
104	نموذج دافيد غيست The David Guest model	16
175	يوضح نموذج الدراسة	17
191	يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس	18
192	يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الفئات العمرية	19
193	يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب طبيعة العمل	20
194	يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المنصب الإداري	21
195	يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	22
196	يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب سنوات الاقدمية في الادارة	23

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
255	نموذج استمارة الاستبانة في شكلها الأولي قبل التحكيم	ملحق 01
260	نموذج استمارة الاستبانة في شكلها النهائي	ملحق 02
264	المتضمن المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية	ملحق 03
270	المتضمن المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية	ملحق 04
271	المتضمن إحصائيات جامعة محمد بوضياف المسيلة	ملحق 05
272	المتضمن المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية	ملحق 06
273	المتضمن هيكل رئاسة الجامعة	ملحق 07
274	المتضمن هيكل الأمانة العامة	ملحق 08
275	المتضمن المخطط الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف المسيلة 2017-2022	ملحق 09
282	جداول التحليل الإحصائية ببرنامج الرزم الإحصائية SPSS	ملحق 10

# مَقَدِّمَةٌ





## تمهيد

إن تضاؤل الفواصل والحدود المكانية، جعل من العالم قرية صغيرة، يمتاز مناخها بالتعقيد والتغير المفاجئ، وهذا نتيجة للعولمة بمظاهرها المختلفة، والتي أفرزت تحولات متسارعة في مختلف الميادين، سواء كانت منها الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، وكذلك الثقافية وغيرها من المجالات، إضافة إلى الطفرة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وكذا الاستخدام الواسع لشبكات الإنترنت، مما حتم على المنظمة النشاط في بيئة شديدة التغير والتقلب، جعلها مهددة بالزوال، ولأجل ضمان استمرارها كان عليها مواكبة هذه الديناميكية المستمرة في البيئتين الداخلية والخارجية، ووجب عليها أيضا الحصول على مقومات البقاء وعلى مفاتيح النجاح التي تمنحها قوة وميزة تنافسية، وتُبعد عنها الأخطار والتقلبات المتكررة، وتحقق لها مكانة وتصنيفا مرموقين في السوق، ولا يتأتى هذا للمنظمة مهما اختلفت طبيعتها ونشاطها، إلا من خلال اكتساب جودة عالية في جميع عناصر الإنتاج، وفي وجود المورد البشري الذي يتميز بالكفاءة العالية، والذي يتشكل من خلاله فريق من العاملين في المنظمة يمتاز بالتنوع والمهارة.

تكتسي الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمات، فدورها الرئيسي في مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات وتحقيق إنتاجية عالية، قد حفز الاهتمام بالإدارة الفعالة للموارد البشرية، وقد عزز أيضا الاهتمام بالأبحاث في هذا المجال، وذلك من خلال العدد المتزايد من الدراسات التي تتناول كل ما له صلة بتسيير الموارد البشرية في المنظمة، وتشير بشكل عام إلى العلاقة الإيجابية والوطيدة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة، وقد حتمت مكانة المورد البشري الهامة، إعادة النظر في هذا العنصر من عناصر المنظمة، واعتباره أصلا من أصولها، ف ضمان وجود عمال ملتزمين وأكفاء، لا يتحقق إلا من خلال عمليات الاستثمار في العاملين عن طريق عمليات التدريب والتطوير، وتبادل المعلومات بشكل فعال وكذلك من خلال اكتسابهم لثقافة التنظيمية عالية وتحفيزهم نحو الأهداف التنظيمية، لتصل المنظمة بأفرادها لأن يكونوا شركاء استراتيجيين في صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية، لتوفر ميزة تنافسية فريدة وغير قابلة للتقليد تساهم في تحسين أداء المنظمة.

ويعتبر مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي تسعى من خلالها المنظمة للوصول إلى أفضل أداء لأفرادها، حيث يتضمن هذا المفهوم رؤية استراتيجية طويلة المدى في تسيير الموارد البشرية، فجميع المراحل التي يمر بها الفرد في المنظمة يجب أن تتجسد فيها الرؤية الاستراتيجية، سواء في اختياره وتعيينه أو في تدريبه وتطويره، أو في تقييمه وتحفيزه، بالانسجام مع الرؤية والاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يتوقف نجاح

المنظمة من خلال أداء العاملين فيها، على مدى تبني وتنفيذ هذه المنظمة لاستراتيجية ناجحة وفعالة للموارد البشرية.

وقطاع التعليم العالي، على غرار جميع القطاعات سواء كانت اقتصادية أو خدمية، ليس مستثنى من مواجهة المنافسة الحادة وتحديات التكنولوجيا المتسارعة، فمن خلال المؤسسات التابعة لهذا القطاع، والمثلة في الجامعات والمعاهد الوطنية والمدارس العليا، برزت جامعة محمد بوضياف المتواجدة في تراب ولاية المسيلة، التي افتكت لنفسها مكانة مرموقة من بين جامعات الوطن، من خلال صدارتها في الكثير من التصنيفات، وتفوقها وتحقيقتها لعدة إنجازات ميزتها عن غيرها من المؤسسات التي تمارس نفس النشاط، وأعطت مثالا على التسيير الرشيد لجميع مواردها لاسيما منها الموارد البشرية، حيث صار النجاح ثقافة تنظيمية لدى الأفراد بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

وعلى ضوء ما سبق، تتمحور إشكالية دراستنا حول التساؤل الرئيسي التالي:

### أولاً: الإشكالية الرئيسية

ما أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف

#### بالمسيلة؟

ولغرض المساهمة في الإجابة على الإشكالية الرئيسية، والإحاطة بموضوع الدراسة، قمنا بطرح مجموعة من

الأسئلة كانت كالتالي:

#### أ- الأسئلة الرئيسية

1. ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وماهي أهميتها للمنظمة؟
2. ماهي الأبعاد التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
3. ماهي النماذج التي تبرز علاقة وأثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأداء العاملين؟
4. ماهي الاتجاهات التي تميل إليها وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال كل من: المتغير المستقل، المتغير التابع، ومحاور وأبعاد الدراسة؟
5. هل هناك ممارسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
6. هل هناك تحسين لأداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين

بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؟

## ب- الأسئلة الفرعية

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الخارجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطابق الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؟
7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؟
8. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

## أ- فرضيات الرئيسية

1. هناك ممارسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
2. هناك تحسين لأداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

## ب- الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الخارجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؛
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطابق الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؛
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؛
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؛
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05؛
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

## ثالثا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال إنجاز هذه الدراسة إلى تحقيق عدّة أهداف أهمها:

1. استعراض مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمفاهيم المتعلقة به، وإبراز أهميته للمنظمة، والأبعاد التي يقوم عليها؛
2. توضيح علاقة الاستراتيجية العامة للمنظمة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وأهمية هذه الأخيرة في تحسين أداء العاملين؛
3. التعرف على حجم واتجاه أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛

4. التعرف على الاتجاهات العامة التي تميل إليها وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال كل من: المتغير المستقل، المتغير التابع، ومحاور وأبعاد الدراسة؛
5. التعرف على واقع تطبيق جامعة محمد بوضياف بالمسيلة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين أداء العاملين؛
6. محاولة الوقوف على الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
7. الخروج بتوصيات ومقترحات تساهم في تجسيد أفضل لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة.

#### رابعاً: دوافع اختيار الموضوع

دفعني لاختيار هذا الموضوع وتناوله بالبحث والدراسة، عدة أسباب نذكر منها:

- كون الموضوع مقترحاً من طرف أعضاء لجنة التكوين، وله ارتباط بالموارد البشرية، التي نراها أحد المفاهيم الأساسية التي تكتسي أهمية بالغة للمنظمة، ومصدراً لميزتها التنافسية.
- الرغبة في تقديم إضافة علمية تثري المكتبة الجامعية في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- قناعتي بأن هذا النوع من المواضيع يساهم في زيادة فعالية أدائنا وتوسيع مداركنا، لاسيما أننا نمارس وظيفة إدارية بالجامعة.
- حداثة الموضوع وقلة تناوله - على حد علمنا - خصوصاً من خلال الأبعاد التي يقوم عليها مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

#### خامساً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال عدة نقاط نذكر منها :

- أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية محاط بمحالة جعلت منه مفهوماً غير واضح لكثير من أصحاب القرار، وهو الأمر الذي حفزنا للبحث فيه وطرحه وتقديمه بأفضل الأشكال الممكنة ؛
- تزايد أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل تزايد التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؛
- أن اعتماد نموذج متكامل في تسيير الموارد البشرية يساعد المؤسسات الجزائرية لاسيما منها الجامعات في تحقيق أفضل أداء لأفرادها العاملين؛

- أهمية إدارة الموارد البشرية في الجامعة وأهمية إدارتها استراتيجيا؛
- أهمية أداء العاملين في تحديد مصير المنظمة خصوصا الجامعات؛
- ضرورة الاقتداء بالمؤسسات الرائدة في تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومحاولة نقل هذه التجارب، ليستفيد منها أكبر عدد من المؤسسات.

### سادسا: منهج الدراسة

بغرض القيام بالدراسة وتحقيق أهدافها بطريقة علمية ومنهجية، والإجابة على الإشكاليات المطروحة، ومعالجة وتحليل البيانات، تم اعتمادنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر المنهج الأنسب لمعالجة مثل هذه الدراسة، فاستخدمنا المنهج الوصفي في الجزء النظري عن طريق استقائه من أهم الدراسات والكتب والدوريات وأطاريح الدكتوراه لها صلة بالموضوع، والمقالات العلمية في مجلات متخصصة، ومواقع وصفحات رسمية على شبكة الأنترنت، أما في الجزء التطبيقي فقد اعتمدنا منهج دراسة الحالة، حيث تمت الاستعانة باستمارة استبانة، تم تصميمها انطلاقا من الدراسات السابقة في الموضوع، تم الاجابة على عباراتها من طرف عينة الدراسة، وقد تم الاعتماد في تحليلها على طرق إحصائية عديدة من خلال برامج حاسوب تمثلت في حزمة البرامج الإحصائية SPSS في نسخته 25، بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Excel 2010، إضافة إلى إعداد أسئلة لإجراء المقابلات والتي تعذر علينا إجراؤها بحكم أشغال وارتباطات الأفراد المستهدفين، كما اعتمدنا الملاحظة التي ساعدنا عليها طبيعة وظيفتنا في منظمة مشاهة للمنظمة محل الدراسة.

### سابعا: حدود الدراسة

بهدف معالجة الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة، قمنا بوضع حدود للدراسة والتي كانت كالتالي:

- أ- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة بشكل أساسي مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال اعتماده كمتغير مستقل، والذي قسم إلى أربعة محاور وهي: المحور الأول التطابق والتكامل الاستراتيجي والذي ضم بعدين هما: التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، والتطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية، ثم المحور الثاني التحليل البيئي الذي ضم هو الآخر بعدين هما: تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية، ثم المحور الثالث التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)، والمحور الرابع الذي تضمن أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

ب- الحدود البشرية: المسؤولون وأصحاب القرار العاملون بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ممثلين في الموظفين الإداريين والأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.

ت- الحدود الزمانية: بدأت الدراسة النظرية للموضوع منذ السداسي الثاني للسنة الجامعية 2019-2020، وذلك عند اعتماد عنوان الأطروحة من طرف لجنة التكوين للدكتوراه، في حين تمت الدراسة الميدانية بداية من شهر مارس إلى غاية أواخر شهر جوان 2022.

#### ثامنا: صعوبات البحث

في أثناء إنجازنا لهذه الدراسة، واجهتنا صعوبات متعددة نذكر منها:

- صعوبة الوصول إلى دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة معاً؛
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد ونماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- تعذر إجراء المقابلات، وصعوبة استرجاع استمارات الاستبانة.

#### تاسعا: هيكل الدراسة

حتى نتمكن من معالجة الإشكالية والإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين وفق طريقة IMRAD لإعداد البحوث العلمية<sup>1</sup>، حيث تمت صياغة خطة البحث على النحو التالي:

كانت البداية بمقدمة عامة للبحث، ثم تلاها الفصل الأول الإطار النظري للدراسة والذي يتعلق بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة، حيث تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، أما المبحث الثاني فقد تضمن الإطار النظري لأداء العاملين، وتطرقنا في المبحث الثالث للدراسات السابقة.

تناولنا في الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراسة والذي اشتمل على ثلاثة مباحث أيضا، فجاء في المبحث الأول تقديم لمجتمع وعينة الدراسة، في حين تناولنا في المبحث الثاني الطريقة والإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثالث فقد تم فيه عرض نتائج المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات، ثم الخاتمة والتي تم فيها عرض نتائج الدراسة وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، بالإضافة إلى طرح بعض المواضيع لتكون آفاقا مستقبلية وتكملة لبحثنا.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكورة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة، الطبعة الرابعة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015، ص 28.

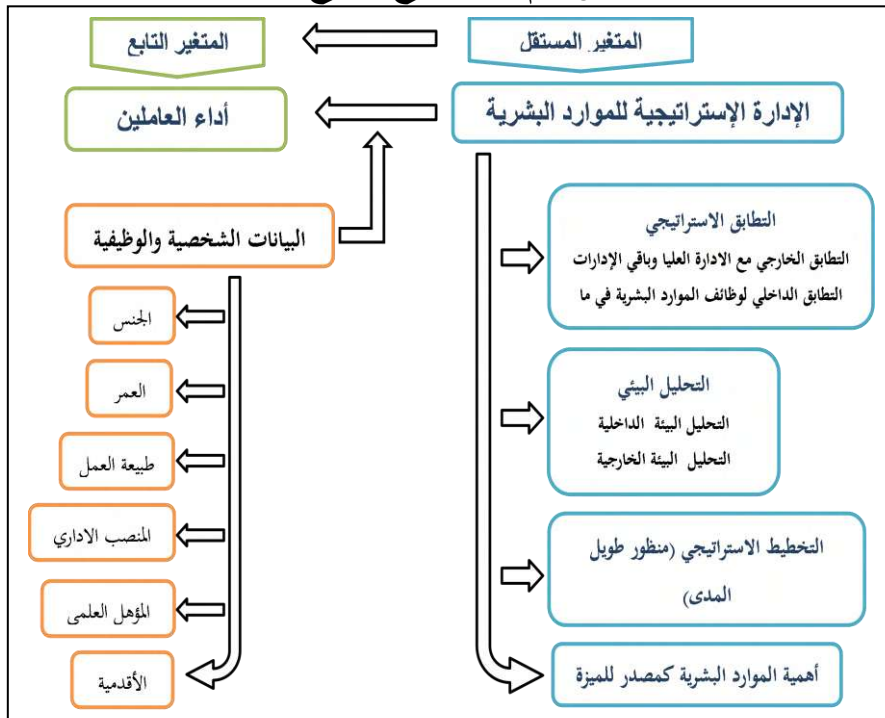
## عاشرا: نموذج البحث

بعدها اطلعنا على جملة من النماذج الخاصة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وكذا عدد من الدراسات السابقة، وبعد تحديد العناصر والخصائص المكونة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تم اعتماد المحاور والأبعاد التالية:

- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي
- البعد 1- التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا
- البعد 2- التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية
- المحور الثاني: التحليل البيئي
- البعد 1- تحليل البيئة الخارجية
- البعد 2- تحليل البيئة الداخلية
- المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)
- المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
- المتغير التابع: أداء العاملين

وعلى ضوء ما سلف من متغيرات ومحاور وأبعاد، اعتمدنا نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم: 01 يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة



# الفصل الأول



تمهيد:

سوف نتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك الإطار النظري لأداء العاملين، حيث سنستعرض تعريف وعناصر والمدارس (مداخل) الإدارة الاستراتيجية، ثم نتطرق إلى هيكل منظومة ومستويات الإدارة الاستراتيجية، وكذلك مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ثم يتلوه مطلب يتضمن مدخلا لإدارة الموارد البشرية من حيث خصائص وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية، بينما خصصنا المطلب الأخير للمبحث الأول لبيان مفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من حيث التعريف بها، وذكر عناصرها ومبادئها وخصائصها، ثم المقاربات النظرية التي تناولتها، وتطرقنا ختاماً للتكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة.

وفي المبحث الثاني من هذا الفصل سوف نتناول الإطار النظري لأداء العاملين من حيث أنواع وعناصر والعوامل المؤثرة في الأداء، إضافة إلى أهمية ومكونات عملية إدارة أداء العاملين وطرق وأهداف عملية تقييم أداء العاملين، بينما نتناول في المطلب الثالث من هذا المبحث أثر وانعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وأبرز نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تؤثر في أداء العاملين، وأما المبحث الثالث، فنخصصه للدراسات السابقة باللغة العربية وباللغات الأجنبية ومقارنتها بالدراسة الحالية.

وتأتي المباحث في هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

## المطلب الأول: مدخل للإدارة الاستراتيجية

## الفرع 01: تعريف الاستراتيجية (Strategy)

تعرف الاستراتيجية بأنها: مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات المصممة لاستغلال الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية، فلا تتمتع المنظمة بميزة تنافسية إلا عندما تنفذ استراتيجية لا يستطيع المنافسون تكرارها أو تكون مكلفة جدا عند محاولة تقليدها<sup>1</sup>.

ويعرف الباحث Michael E. Porter الاستراتيجية على أنها مزيج من ثلاث مكونات أساسية<sup>2</sup>:

- إنشاء موقع فريد وقيّم، يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة؛
- إجراء مفاضلات في المنافسة وذلك لاختيار القرار الأمثل؛
- خلق التوافق بين أنشطة المنظمة، وتفاعلها وتعزيز بعضها البعض.

يعرف صلاح عبد القادر النعيمي الاستراتيجية على أنها: "وثيقة مكتوبة تتصف بالمرونة والتنافسية، يتم إعدادها وصياغتها اعتمادًا على نتائج التحليل البيئي، وهي تتضمن مجموعة من البرامج والمشاريع والنشاطات المنسجمة مع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، التي يتم تأطيرها بتوقيات زمنية تقديرية، تسهل إمكانية متابعة التنفيذ، استنادًا إلى آليات معتمدة للمتابعة والتقييم الاستراتيجي، وذلك لضمان استمرار الاستجابة والتكيف مع المستجدات والتطورات الحاصلة على المستوى المحلي والعالمي"<sup>3</sup>.

ويرى علي السلمي أن الاستراتيجية هي: "الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها Mission، وأهدافها Objectives، من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا، وتدنية ما تعانيه من مساوئ، والإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive، في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage، التي تسمح بالتفوق

<sup>1</sup> Michael A. Hitt, Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, Cengage Learning, Canada, 09 Edition, 2016, p04.

<sup>2</sup> Michael E. Porter, **What Is Strategy?**, Harvard Business School Publishing, U.S. and Canada, PN 4134, November-December 1996, p60.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري العلمية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021، ص25.

في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه<sup>1</sup>.

ومن خلال التعريفين السابقين يتبين لنا أن الاستراتيجية هي تحديد الأساليب والخطوط العريضة التي تنتهجها المنظمة، لمجابهة المخاطر ونقاط ضعفها، وتقوية ما تمتلكه من فرص ونقاط قوة، لكسب مزايا تنافسية من خلال نظرة مستقبلية واستشرافية.

ويرى الباحثان ثابت عبد الرحمان وجمال الدين محمد مرسى أن الاستراتيجية هي: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"<sup>2</sup>.

ونلاحظ أن هذا التعريف قد حدّد الاستراتيجية بأنها عملية اتخاذ قرارات تسعى من خلالها للوصول للأهداف المرجوة بتحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة ومكامن الضعف، وتحليل البيئة الخارجية واستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

ويعرف Chandler الاستراتيجية بأنها: "تحديد للغايات والأهداف طويلة الأمد للمنظمة، وتبني مجموعة الأفعال الضرورية لتحقيق هذه الأهداف"<sup>3</sup>.

وعلي ضوء التعاريف السابقة، يمكننا أن نلاحظ أن مفهوم الاستراتيجية يتكون من العناصر التالية:

- السعي لتحقيق أهداف وغايات أساسية طويلة المدى؛
- اتخاذ قرارات ورسم خطط عمل مناسبة وتكييفها مع البيئتين الداخلية والخارجية؛
- تعبئة وتخصيص الموارد المتاحة والضرورية وتسخيرها لتحقيق الأهداف.

## الفرع 02: تعريف الإدارة الاستراتيجية (Strategic management)

إن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن سلسلة من الاجراءات والخطوات والقرارات التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة، وزيادة قدرتها التنافسية، وزيادة حصتها في السوق، وذلك بزيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ويرى رائد الفكر في مجال الإدارة الاستراتيجية ansoff، على أن الإدارة الاستراتيجية هي: "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة بينها وبين بيئتها، بحيث

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2001، ص 76.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 82.

<sup>3</sup> نبيل مرسى خليل، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص 17.

يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها"<sup>1</sup>.

وحسب مفهوم kotler فإن الإدارة الاستراتيجية هي: "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال، لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"<sup>2</sup>.

وترى الكاتبة في مجال الإدارة الاستراتيجية عائشة يوسف الشميلي أن الإدارة الاستراتيجية هي: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة، تساعد في تحقيق أهداف المنشأة، ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية، فهي عملية تقوم بها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك أداء المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للاستراتيجية الموضوعة لتحقيق الأهداف، وتتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل"<sup>3</sup>.

يلاحظ في التعاريف أن أصحابها قد ركزوا على مدى أهمية تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية في الإدارة الاستراتيجية، وهذا سعياً منها لتحقيق رؤيتها ورسالتها، في إطار زمني طويل المدى، من خلال مجموعة القرارات والإجراءات الاستراتيجية، والأنشطة والعمليات التي تربط المنظمة ببيئتها، وهذا عن طريق صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

من خلال ما ذكر سابقاً، يتضح لنا تركيز الباحثين في تعريفهم للإدارة الاستراتيجية على عناصر مهمة وأساسية وهي كالتالي :

- الحرص على معرفة وضعية البيئتين الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية؛
- السعي إلى ضبط غايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- تحديد الخطط والعمليات التي تحقق الغايات والأهداف الاستراتيجية؛
- السعي لتحسيد هيكل تنظيمي يساعد على تحقيق أفضل أداء، لتحسيد القرارات والخطط الاستراتيجية.

<sup>1</sup> بكر الشديفات، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص 43.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 64.

<sup>3</sup> عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 22.

## الفرع 03: عناصر الإدارة الاستراتيجية

لقد حدد Scholes و Johnson للإدارة الاستراتيجية ثلاثة عناصر رئيسية وهي كالتالي<sup>1</sup>:

1. فهم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يتعلق بفهم الإدارة حول:
  - تأثير البيئة الخارجية على الاستراتيجية التنظيمية؛
  - القدرة الاستراتيجية للمنظمة؛
  - تأثير وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.
2. تمارس الإدارة الاختيار الاستراتيجي حول الاستراتيجيات المستقبلية المحتملة، للبحث عن ميزة تنافسية أو الفعالية التنظيمية (حالة القطاع العام أو المنظمات التطوعية).
3. ترجمة الاستراتيجية إلى عمل، من خلال تطوير الهياكل والعمليات والموارد المناسبة داخل المنظمة. ووفقاً لهذه العناصر، لا يمكن تطبيق الاستراتيجية دون تشخيص استراتيجي يقوم على تحليل البيئة الداخلية، للوقوف على نقاط القوة وجعلها مصدراً للميزة التنافسية، التي تمنح المؤسسة تفوقاً على منافسيها، ومعالجة نقاط ضعفها التي يمكن أن تفقد المنظمة مكانتها في السوق، إضافة لتحليل البيئة الخارجية (البيئة العامة وبيئة العمل) والتي لها أثر على المؤسسة باستغلالها للفرص المتاحة وتجنب وتفادي التهديدات. وهذا من خلال تجسيد رسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.

## الفرع 04: مدارس (مداخل) الإدارة الاستراتيجية

لقد برع العديد من المفكرين في مجال الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، وكثرت النظريات والنماذج في ذلك العلم حتى صار لكل مفكر نموذج الخاص الذي اختص به، ومن بين هؤلاء المفكرين (إيجور آنسوف Igor Ansoff) و(مايكل بورتير Michael Porter) و(هنري منتزبرغ Mintzberg Henry) والذي لخص النظريات والأطر الفكرية والنماذج في الإدارة الاستراتيجية، وأطلق عليها تعبير المداخل أو المدارس في الإدارة الاستراتيجية، وهذه المدارس هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Johnson, G. and Scholes, K and Whittington R (2005) Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (7th edn). Harlow: FT Prentice Hall PP 16-19

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014، ص 72

**1 مدرسة التصميم Design School :**

يرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية تكون على شكل عملية فكرية يصممها القادة في المؤسسة؛

**2 مدرسة التخطيط Planning School :**

يرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية تكون بشكل عملية رسمية تتكون من خطوات متتالية ويتعاون في هذه الصياغة المخططون والقادة في المؤسسة ، ومن المفكرين في هذه المدرسة ( إيجور آنسوف (Algor Ansoft)؛

**3 مدرسة التموضع Positioning School :**

يرى رواد هذه المدرسة صياغة الاستراتيجية كعملية تحليلية Analytical ، ويرون أن الإستراتيجية عملية اختيار بين عدد محدد من الخيارات مبنية على اقتصاديات السوق ومن رواد هذه المدرسة ( مايكل بورتير ( Michael Porter )

**4 مدرسة الريادة Entrepreneurial School :**

يرى رواد هذه المدرسة صياغة الاستراتيجية على أنها عملية وضع رؤى Visions ذلك أن عدداً من القادة الرواد في المؤسسات يضعون الاستراتيجيات مستلهمين حكمتهم ورؤاهم وخبراتهم في تلك العملية.

**5 المدرسة المعرفة Cognitive School**

يرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية تأتي على شكل عملية عقلية ( Process Mental ) يشترك في إخراجها فكر القادة والمفكرين الاستراتيجيين .

**6 مدرسة التعلم Learning School**

يرى رواد هذه المدرسة أن الاستراتيجية عملية تنبثق من خلال مراحل تتمثل في كيفية تكوين الاستراتيجية عبر مراحل زمنية عدة، ويتعلم واضعوها باستجاباتهم للقضايا والمشكلات التي تظهر أو تنبثق أمامهم.

**7 مدرسة السلطة أو القوة Power School**

يرى رواد هذه المدرسة أن الاستراتيجية تصاغ في شكل عملية تفاوضية بين من يملكون السلطة والنفوذ في المنظمات.

**8 المدرسة الثقافية Cultural School :**

يرى رواد هذه المدرسية أن صياغة الاستراتيجية يكون في شكل عملية جماعية ( Collective ) تكون نتيجة تفاعلات اجتماعية بين اعتقادات وقيم وافتراضات وأفكار وتفاهات أعضاء المنظمة.

### 9 المدرسة البيئية Environmental School :

يرى رواد هذه المدرسة أن الاستراتيجية تأتي على شكل عملية ردة فعل ( Process Reaction )،  
فبينما ترى المدارس الأخرى البيئة كعامل في صياغة الاستراتيجية؛ يعتقد مفكرو هذه المدرسة أن البيئة هي العامل  
الوحيد في تلك الصياغة وأن الاستراتيجية هي رد فعل القوى تلك البيئة.

### 10 ( المدرسة التكاملية Configuration School :

يرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية هي عملية تحويلية ( Transformation ) تتكامل فيها  
أفكار ورؤى المدارس الأخرى، مما يتضمن مساهمات وتحفظات وقيود تلك المدارس ( limitations )، ومن رواد  
هذه المدرسة (مايلز وسنو ( Miles and Snou ) و(هتري منتزبرغ ( Mintzberg Henry )

### الفرع 05: مستويات الإدارة الاستراتيجية Levels of Strategic Management

إن اختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية له ارتباط مع طبيعة المنظمة من حيث منتجاتها أو خدماتها  
المقدمة، ومن حيث حجم المنظمة وعدد عمالها وتنوع الأنشطة التي تقوم بها، فهناك بعض المنظمات تقدم سلعة  
أو خدمة واحدة، ولا تمتلك عددا كبيرا من الموظفين، فهي بذلك تعتمد على مستوى استراتيجي واحد، تقوم  
بواسطته بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة، غير أنه قد شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة، بروز  
منظمات تتميز بتنوع سلعتها وخدماتها، وكبر حجمها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية،  
تناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وعليه يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة  
الاستراتيجية هي<sup>1</sup>:

#### 1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

يعتبر المدراء التنفيذيون وأعضاء مجلس الإدارة، هم الأعضاء المعنيون بالاستراتيجية في هذا المستوى، ويتمثل  
دورهم الاستراتيجي الذي يقومون به في كونهم يمتلكون الرؤيا الشاملة لرسالة وأهداف المنظمة، من خلال وضع  
الخطط الاستراتيجية الكاملة، لتطوير الاستراتيجيات العامة للمنظمة، ويتضمن هذا الدور أيضا تحديد الأعمال  
التي ينبغي القيام بها، وتخصيص وتقسيم الموارد بين مختلف الأقسام وأنشطة العمل، وصياغة وإقرار الاستراتيجيات  
والوقوف على متابعة تنفيذها.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية،  
2005، ص 25.



## 2- الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال Strategic Business Units

إن مهمة إعداد الاستراتيجيات الخاصة بوحدة الأعمال، تقع عموماً على عاتق مدراء وحدات العمل ومدراء الإدارات العليا، فهم يصوغون الأهداف المراد تحقيقها، والاستراتيجية طويلة الأجل الخاصة بالوظائف والمهام المنوطة بها، إضافة إلى تحديد الكيفيات وطبيعة النشاط لكل وحدة عمل، وما يلزمها من موارد مادية وبشرية لتحقيقها، ثم عرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الأوضاع في البيئة الخارجية، لاقتناص الفرص وتحمي المخاطر، وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في البيئة الداخلية، ويذكر أن وحدات الأعمال في المنظمات تتعدد حسب النشاط الممارس من قبل المنظمة، إلا أن أغلب المنظمات تشترك في مجموعة من وحدات الأعمال والمتمثلة في وحدة الإنتاج، وحدة التسويق والترويج، وحدة الموارد البشرية، وحدة البحث والتطوير وغيرها من وحدات العمل.

## 3- الاستراتيجية على مستوى الوظائف Functional Strategies

إن الدور الاستراتيجي على مستوى الوظائف، يكون أقل مقارنة بباقي المستويات (مستوى المنظمة والإدارة العليا ومستوى وحدة الأعمال)، حيث تنحصر مهامه الاستراتيجية في الأساس على التركيز في الأعمال والوظائف المحددة (وظيفة التمويل، وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، وظيفة المحاسبة، وظيفة التمويين..)، إلا أننا نجد أن التحدي الأكبر في هذا المستوى، هو الانسجام مع باقي المستويات من خلال امتلاك القدرة على استيعاب وتنفيذ الاستراتيجيات المسطرة من طرف المستويات الأعلى، وكذلك التكامل بين المهام والأعمال في الوظيفة الواحدة.

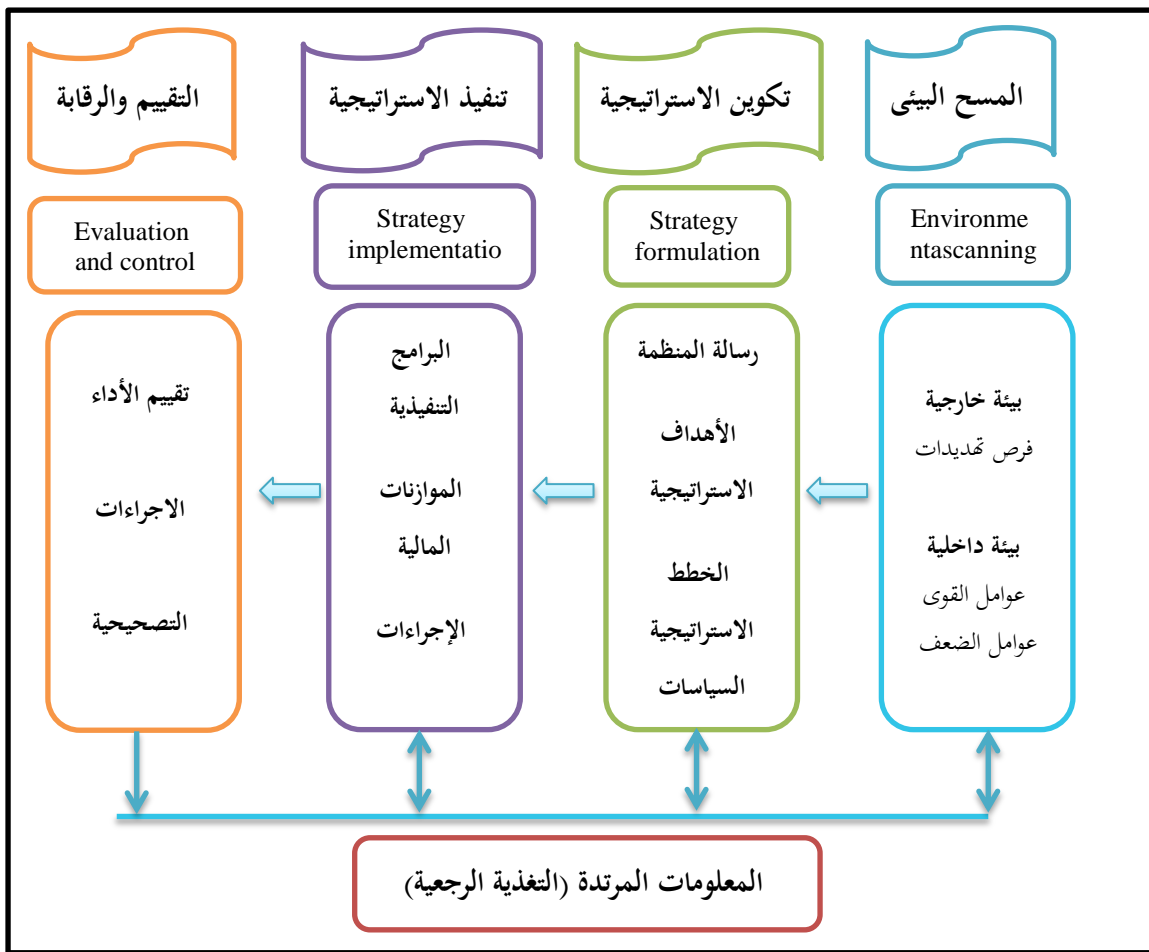
### الفرع 06: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية

من خلال الشكل أدناه<sup>1</sup>، يمكننا أن نلاحظ أن عملية الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عناصر متفاعلة مع بعضها، وأن أول مراحل هذه العملية تكمن في التشخيص الاستراتيجي للبيئة التي تنشط فيها المنظمة، سواءً البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، والسعي وراء استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك تبيين وتعظيم نقاط القوة لدى المؤسسة، والقضاء على نقاط ضعفها، وتليها العملية الثانية التي تتعلق بصياغة الاستراتيجية، وهذا بوضع السياسات والخطط الاستراتيجية، وصياغة رسالة وأهداف المؤسسة التي تسعى

<sup>1</sup> أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط2، 2009 ص11.

لتحقيقها، ثم تتبعها عملية تنفيذ الاستراتيجية المتمثلة في تحويل السياسات والخطط الاستراتيجية المصاغة في المرحلة السابقة، إلى تصرفات وإجراءات وموازنات مالية تجسد على أرض الواقع، وتأتي مرحلة التقييم والرقابة، والتي تعنى بتقييم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المنتظر والمخطط له، وهو الأمر الذي يزود المديرين في كل المستويات بالمعلومات المرتدة (التغذية الرجعية)، والذي بدوره يساعده على حل المشكلات وتقوية جوانب الضعف المكتشفة وتصحيح الانحرافات.

شكل رقم 02: يوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية

الهاشمية، ط2، 2009 ص11.

## الفرع 07: هيكل منظومة الإدارة الاستراتيجية

شخص Ansoff في سبعينيات القرن الماضي، هيكل منظومة الإدارة الاستراتيجية<sup>1</sup> (The structure of the strategic management system)، بأنه يتكون من منظومتين فرعيتين تكملان إحداهما الأخرى:

▪ المنظومة الفرعية لتحليل واختيار الموقع الاستراتيجي،

▪ المنظومة الفرعية للإدارة العملية بمقياس الزمن الواقعي أو الفعلي.

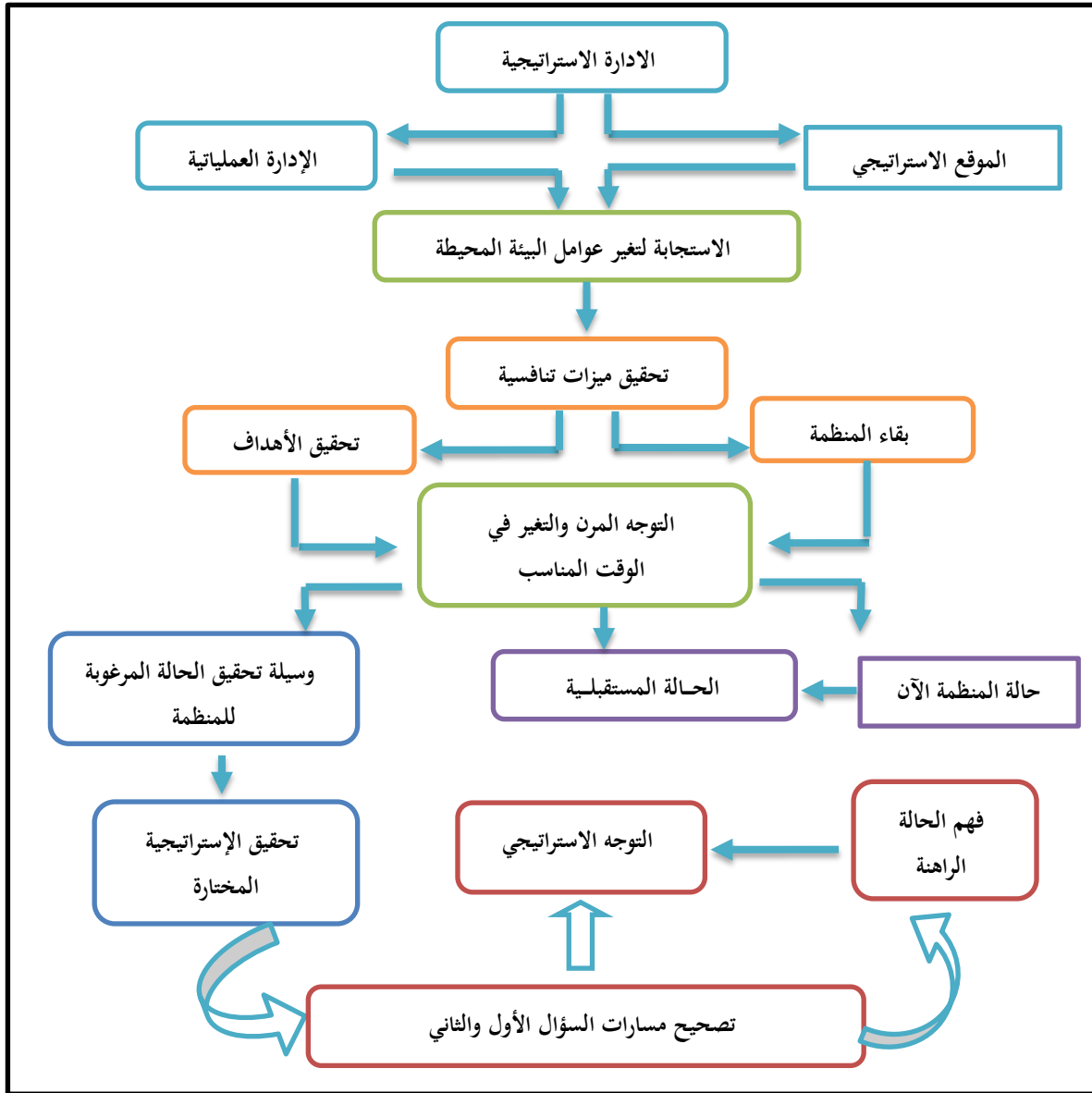
هذا يعني أن الإدارة الاستراتيجية بمقدورها في آن واحد، تحقيق مهمتين استراتيجيتين على درجة عالية من الأهمية في نشاط المنظمات، بغض النظر عن طبيعة ومجال نشاطها، وهما ضمان بقاء المنظمة في النشاط، وتحقيقها أهدافها طويلة المدى.

إن التحقيق الفاعل لهاتين المهمتين، يتطلب من القيادة الإدارية العليا للمنظمة الإجابة على ثلاثة أسئلة، هي جوهر العمل الاستراتيجي الإداري في نشاط جميع المنظمات:

- ما هي حالة المنظمة في الوقت الحاضر؟ من خلال تحليل واستقراء الأداء الماضي والحالي والمستقبلي.
- ماهي الحالة التي ترغب المنظمة أن تكون عليها في المستقبل المنظور (3 أو 5 سنوات) أو المستقبل غير المنظور (10 سنوات أو أكثر)؟ وهذا من خلال نزع الإدارة الاستراتيجية نحو المستقبل.
- بأي وسيلة تستطيع المنظمة الوصول إلى الحالة المرغوبة؟ وهو مرتبط بتحقيق الاستراتيجية المختارة.

<sup>1</sup> جواد كاظم لفتة، الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013، ص 322.

شكل رقم 03: يوضح منهجية فعل الإدارة الاستراتيجية



المصدر: جواد كاظم لفتة، الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر، المملكة الأردنية الهاشمية ،

2013، ط1، ص324.

ويبرز لنا من ملاحظة الشكل أعلاه، أن تجسيد إدارة استراتيجية فعالة، يكمن في التموقع الاستراتيجي للمنظمة ضمن المنظمات المنافسة في السوق، مع وجود إدارة عملياتية تختص في تحليل تقلبات البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يكسب المنظمة ميزات تنافسية تساعد على تحقيق أهدافها وغاياتها، لاسيما الأهداف طويلة المدى، من خلال المرونة التي تكتسبها عن طريق تجاوزها مع المتغيرات الحاصلة، ويمكن القول أن بقاء المنظمة واستمرارها في المنافسة في السوق، مرهون بالعمل على تطبيق القرارات والخطط الاستراتيجية مع التصحيح المستمر للانحرافات.

## المطلب الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية

## الفرع 01 : تعريف إدارة الموارد البشرية human resource Management

هناك عدة تعاريف لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ومن بينها ما يلي:

يشير كل من الباحثين Julie Beardwell و Amanda Thompson<sup>1</sup> أن إدارة الموارد البشرية هي: "نهج مميز لإدارة الموظفين يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال قوة عاملة قادرة شديدة الالتزام، باستخدام مجموعة من التقنيات الثقافية والهيكلية المتعلقة بالموظفين".

ويعرف بن عنتر عبد الرحمان إدارة الموارد البشرية على أنها<sup>2</sup> "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة، وهي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وتؤدي مجموعة من الأنشطة (وظائف ومهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ضل استراتيجية خاصة بها تخدم رسالة واستراتيجية المنظمة".

ويرى الباحث Michael Armstrong أن إدارة الموارد البشرية هي<sup>3</sup>: "نهج استراتيجي ومتناسك لإدارة الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة وهم الأشخاص الذين يعملون فيها والذين يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها. ويمكن اعتبارها "مجموعة من السياسات المترابطة ذات الأساس الأيديولوجي والفلسفي".

تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة الموارد البشرية التي تجمع بطريقة متماسكة:

- فلسفات الموارد البشرية التي تصف القيم الشاملة والمبادئ التوجيهية المعتمدة في إدارة الأفراد؛
- استراتيجيات الموارد البشرية التي تحدد الاتجاه الذي تنوي إدارة الموارد البشرية السير فيه؛
- سياسات الموارد البشرية، وهي المبادئ التوجيهية التي تحدد كيفية تطبيق هذه القيم والمبادئ

والاستراتيجيات وتنفيذها في مجالات محددة من إدارة الموارد البشرية؛

<sup>1</sup> Julie Beardwell and Amanda Thompson «Human Resource Management A Contemporary Approach» Pearson Education Limited «England» 8 edition «2017» ، p05

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد والاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص20.

<sup>3</sup> Michael Armstrong «A Handbook Of Human Resource Management Practice» Pearson Education Limited «England» ،10edition «2006» ، p04

- عمليات الموارد البشرية التي تتكون من الإجراءات والأساليب الرسمية المستخدمة لوضع الخطط والسياسات الاستراتيجية للموارد البشرية موضع التنفيذ؛
  - ممارسات الموارد البشرية التي تشمل الأساليب غير الرسمية المستخدمة في إدارة الأفراد؛
  - برامج إدارة الموارد البشرية، والتي تمكن من تنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية وفق الخطط الموضوعة".
- ومن التعاريف السابقة نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة متكاملة من الفلسفات والسياسات والممارسات التي تشمل الاعتناء بجميع ما يتعلق بالموارد البشري الذي تحتاجه المنظمة لتحقيق غاياتها وأهدافها، وهذا عن طريق وضع الخطط واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية واقتنائها والإشراف على أدائها وتوجيهها وتطويرها وصيانتها .

## الفرع 02: خصائص إدارة الموارد البشرية: Characteristics of HRM

إن تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية وتحوله من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي مرتبط بأهمية العنصر البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي الوحيد الذي لا يمكن استبداله أو الاستغناء عنه، فنجد أن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الجديد، لها خصائص متعددة تجعل منها نهجا استراتيجيا متماسكا لإدارة أصول المنظمة الأكثر قيمة، ألا وهم الأفراد الذين يعملون فيها، ويساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وقد ذكر الباحث Michael Armstrong عدة خصائص لإدارة الموارد البشرية نذكر منها<sup>1</sup>:

- أنها تؤكد على الحاجة إلى توافق وتكامل استراتيجيات الأعمال والموارد البشرية؛
- أنها تولي أهمية للقيم والثقافات؛
- أنها تشدد على أهمية الالتزام برؤية ورسالة المنظمة وقيمها؛
- أنها تتعامل مع الأفراد كرأس مال بشري، فينظر إليهم كأصول ولا يُنظر إليهم على أنهم تكلفة؛
- أنها تساهم بطرق قابلة للقياس في إنشاء الميزة التنافسية والحفاظ عليها، بالتركيز على الأداء وإضافة القيمة؛
- أنها تركز بشكل قوي على تقديم الجودة وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء؛
- أنها تعتمد توزيع المكافآت حسب الأداء، الكفاءة، المساهمة والمهارة.

إن الرؤية الاستراتيجية في إدارة المورد البشري تحتم على المنظمة الابتعاد عن الاهتمام بالجانب المادي للأفراد، وعدم الاكتفاء بتحسين بيئة العمل المادية فقط، بل النظر أيضا لمحتوى العمل وتحسين البيئة المعنوية

<sup>1</sup> Michael Armstrong, Angela Baron ,Strategic HRM The Key To Improved Business Performance ,British library ,2003 ,p04.

والتركيز على جعل الأفراد مصدرا للميزة التنافسية من خلال تحفيز الإبداع والابتكار، وحثهم على استغلال قدراتهم الفكرية والمعرفية وتنمية العمل الجماعي، ضمن رؤية طويلة الأجل، إضافة إلى تكاملها (إدارة الموارد البشرية) وتنسيقها مع الوظائف التنفيذية الأخرى، ومشاركتها في وضع وتصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة، وفي ما يلي جدول 01 الذي نبين فيه بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية:

جدول 01: يوضح أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الاهتمام بالأجل القصير	الاهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات، ودعم الجوانب التشغيلية	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءاً من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزءاً من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل: التسويق والإنتاج والتمويل
حدود التنسيق التكامل	التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل: الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها. التكامل وتنسيق درجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية
الأنشطة محل الاهتمام	الاهتمام ومكافآت وبرامج التعويض للعاملين. استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة . تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمنظمة. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الآمن. حل مشكلات العاملين. تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط.	الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة. تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ. وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة. تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة.

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان

### الفرع 03: أهداف إدارة الموارد البشرية : Objectives of HRM

يجتذب قسم إدارة الموارد البشرية اهتمام كبار المديرين باعتباره نهجا منطقيًا وأساسًا واضحًا لاعتماد إدارة الموارد البشرية فهو يضمن<sup>1</sup>:

- تقديم مجموعة واسعة من الحلول للمشاكل التنظيمية المعقدة؛
- يضمن مراعاة موظفي المؤسسة كموارد بشرية بالإضافة إلى مواردها المالية والتكنولوجية عند تحديد الأهداف أو تقييم القدرات؛
- يفرض تقييمًا شاملاً للأفراد الذين يقومون بتنفيذ الاستراتيجية وتشكيلها؛
- يتم تشجيع الروابط ثنائية الاتجاه بين صياغة الاستراتيجية وآثارها على الموارد البشرية؛
- تجنب المشاكل التي قد تنشأ من إخضاع الاعتبارات الاستراتيجية لتفضيلات الموارد البشرية أو إهمال موظفي المنظمة كمصدر محتمل للكفاءة التنظيمية والميزة التنافسية.

يعتبر العمل على توفير المورد البشري الراغب في العمل والقادر عليه بكفاءة وجودة عاليتين، الهدف الأساسي الذي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية، غير أنها لا تكتفي بالسعي وراء هذا الهدف فقط بل تتعدد أهدافها، فمن خلال استقطاب العنصر البشري وتوظيفه وتطويره وتدريبه وتنمية مهاراته وتقييم أداءه والعمل على صيانتها والاحتفاظ به، تسعى أيضا إلى مجموعة من الأهداف قد أوردها الكاتب K. Aswathappa<sup>2</sup> في الشكل رقم 04 وهي الأهداف الوظيفية، الأهداف التنظيمية، الأهداف المجتمعية، الأهداف الشخصية.

**الأهداف التنظيمية Organisational Objectives:** تحاول إدارة الموارد البشرية في جانبها التنظيمي، أن تركز على تحقيق الفعالية التنظيمية للعنصر البشري في المنظمة، من خلال سياساتها المختلفة، سواء في تخطيط الموارد البشرية، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، أو علاقات الموظفين، وهذا خدمة لجميع الإدارات الأخرى، فإدارة الموارد البشرية كقسم هي أداة لمساعدة وخدمة بقية الأقسام عن طريق التكامل والتوافق معها للوصول لغايات وأهداف المنظمة ككل.

**الأهداف المجتمعية Societal Objectives:** إن أهداف إدارة الموارد البشرية في جانبها المجتمعي، تركز على قضايا البيئة والبعد الأخلاقي وكذلك المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمة تجاه احتياجات ومطالب المجتمع الذي تنشط ضمنه، وهذا بامتثال المنظمة للقوانين واستخدامها لمواردها لصالح المجتمع لتخفيف

<sup>1</sup> Alan Price, **Human Resource Management in a Business Context**, Thomson Learning High Holborn House, London , 3edition ,2007 , p21

<sup>2</sup> K. Aswathappa, Angela Baron , **Human Resource Management Text And Cases**, McGraw Hill Education ,India , 7edition ,2013 , p59

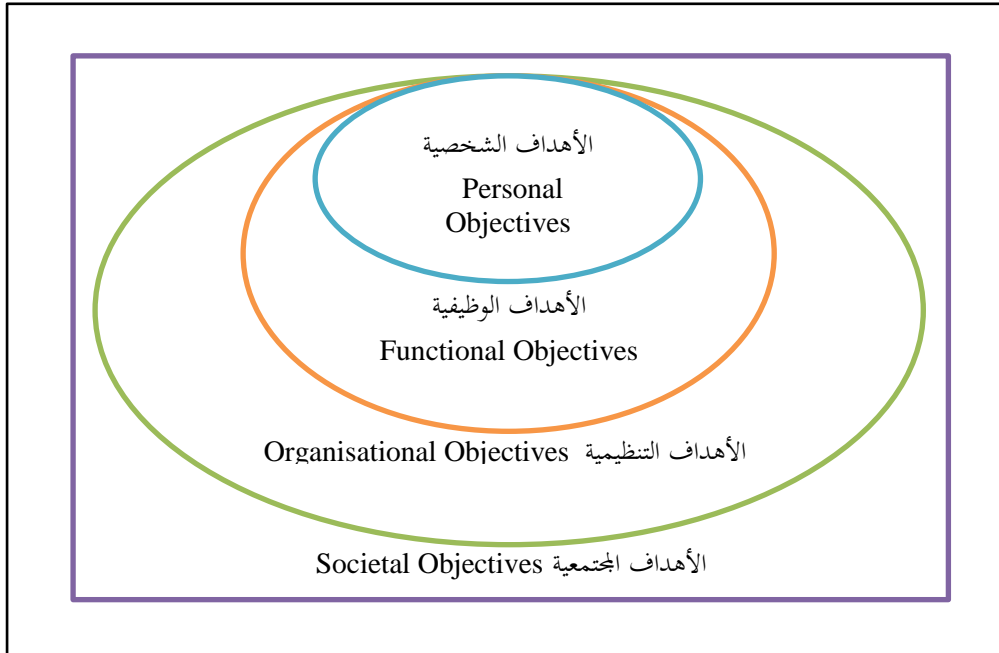


القيود المفروضة عليها، عن طريق تعزيز الاهتمام بالبيئة والمحيط، وسلامة الأفراد وضمان العدل ونبذ التمييز وغيرها من المجالات التي تعني المجتمع.

**الأهداف الوظيفية Functional Objectives:** تسعى إدارة الموارد البشرية في جانبها الوظيفي للتركيز على مساهمتها الفعالة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال قيامها بمهامها وواجباتها على أحسن وجه، وهذا عن طريق خدماتها الإدارية المساندة لبقية الفروع والتحقق من صحة وسرعة الأداء وسلامة الإجراءات والحرص أيضا على أن لا تحمل المنظمة مصاريف وتكاليف عالية أو غير ضرورية.

**الأهداف الشخصية Personal Objectives:** وهي الأهداف التي تتعلق بالأفراد بشكل مباشر، فمن خلال هذه الأهداف تسعى إدارة الموارد البشرية إلى رضی الموظفين وتحقيق أهدافهم الشخصية، وتوفير مناخ عمل إيجابي خالي من الصراعات وضغوط العمل، يساعد الفرد على الأداء ويرغبه في العمل، عن طريق تحفيزه ومكافأته والعمل على تطوير قدراته بتوفير فرص التدريب والتكوين.

#### الشكل رقم 04: يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية Objectives of HRM



**Source :** K. Aswathappa, Angela Baron , **Human Resource Management Text And Cases**, McGraw Hill Education ‘ India‘ 7edition ,2013 , p59

ويصوغ MICHAEL ARMSTRONG أهداف إدارة الموارد البشرية على أنها<sup>1</sup>:

- دعم المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية التي تتكامل مع استراتيجية العمل؛
- المساهمة في تطوير ثقافة الجودة في الأداء؛
- التأكد من أن المنظمة لديها الأشخاص الموهوبين والمهرة الذين يحتاجهم؛
- الحفاظ على علاقة عمل إيجابية بين الإدارة والموظفين، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يشعر الموظفون بالثقة والتقدير لتحقيق العمل بفعالية وكفاءة؛
- العمل على كسب الموظفين خبرات عالية؛
- تعزيز رفاهية الموظفين كأصحاب مصلحة رئيسيين؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال التطابق بين القيم المرتبطة بالمنظمة وقيم بيئتها بتطبيق نهج أخلاقي لإدارة الأفراد.

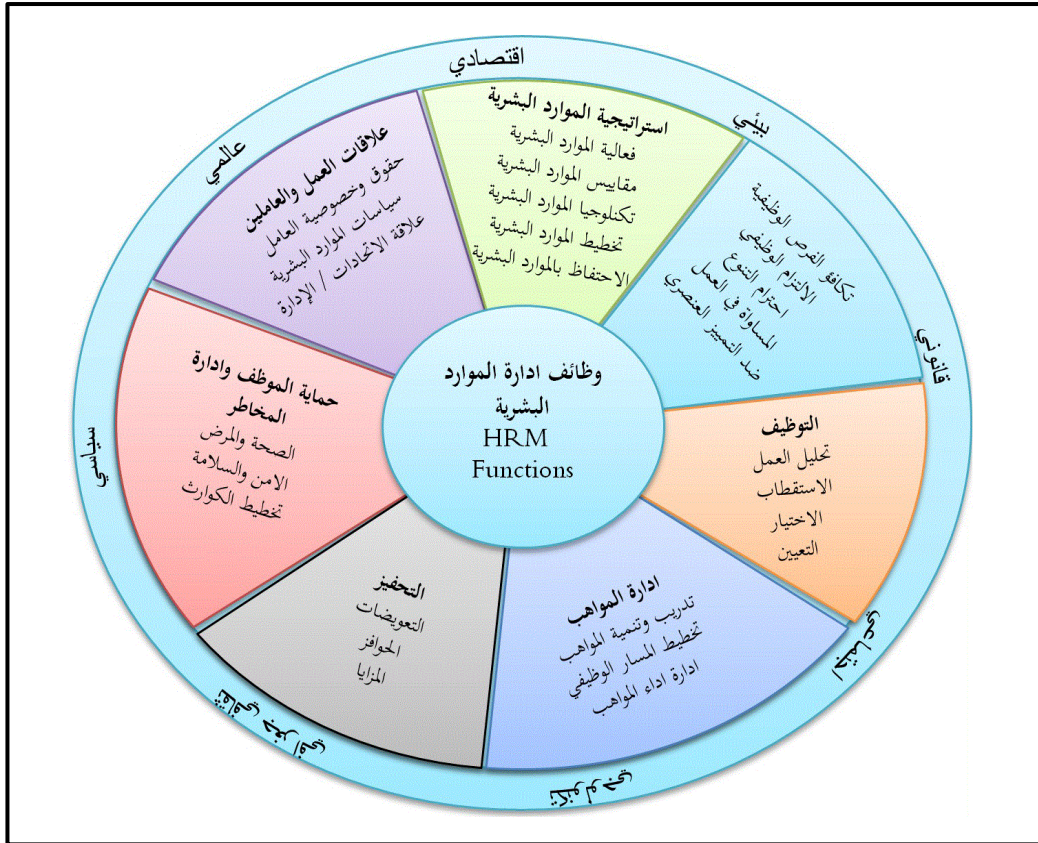
#### الفرع 04: وظائف إدارة الموارد البشرية HRM Functions

تتضمن مهام إدارة الموارد البشرية المستخدمة لإدارة الأشخاص في المنظمة، كل ما يمارسه مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من مدخلات وسياسات ولوائح وقواعد توجه شؤون الموارد البشرية، وتشكل من أنظمة رسمية متمثلة في وظائف متشابهة، تختلف هذه الوظائف والمهام حسب اختلاف حجم الأنشطة والأعمال وعدد العاملين بالمنظمة، وهي بدورها تتأثر بعوامل البيئة الخارجة والبيئية الثقافية، والعوامل الجغرافية والسياسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية، كما هو موضح في الشكل رقم 05 التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, British Library, England, 15 edition, 2020, p07

<sup>2</sup> Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine, Patricia A. Meglich, **Human Resource Management**, 15th Edition, USA, 2015, p 15

الشكل رقم 05: يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية HRM Functions



Source : Robert L. Mathis , John H. Jackson , Sean R. Valentine , Patricia A. Meglich,  
Human Resource Management, 15th Edition, USA,2015 , p 15

إن الحصول على المورد البشري وتطويره وتحفيزه والعمل على حل المشكلات المرتبطة به، وعلاقة الفرد مع باقي الأفراد، وكذلك علاقته مع محيط عمله، وغيرها من الأمور، هي من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وقد صنفت هذه المهام ضمن وظائف نذكر منها:

#### ■ وظيفة تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning

تتضمن عملية التخطيط للموارد البشرية حسب الكاتب عادل محمد زايد<sup>1</sup>، التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، بالإضافة الى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوات بين المطلوب من العمالة والمعروض منها،

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الكتب العربية، مصر القاهرة، 2003، ص 162.

وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية، تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تنضم إلى المنظمة، أو التي يجب أن تخرج منها، خلال الفترات القادمة.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي هو مجموعة القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تحديد وجهة المنظمة المستقبلية ورسالتها ورؤيتها، والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى تلك الوجهة، وهي عملية تتم عبر أربعة مراحل:

**المرحلة الأولى:** مرحلة تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية المتمثلة في تفاعل المنظمة مع المتغيرات الخارجية والداخلية، لاسيما منها المتغيرات السياسية (قوانين العمل، الاستقرار السياسي...)، المتغيرات الاقتصادية (الانتعاش الاقتصادي، الكساد...)، المتغيرات الاجتماعية (أنماط الاستهلاك، مستوى دخل الأفراد...) والمتغيرات التكنولوجية؛

**المرحلة الثانية:** مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، وهي عملية تقدير نوع وكمية العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة، وهذه التقديرات تتم على ضوء تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة، ونجد أن هذه العملية كثيراً ما تتأثر بالأحكام الشخصية لأصحاب القرار في المنظمة؛

**المرحلة الثالثة:** مرحلة تحليل المعروض من العمالة، وهي العملية التي تهدف إلى معرفة وتحديد حجم ونوع العمالة المتوفرة حالياً، داخل وخارج المنظمة، وما الأساليب التي يجب اتباعها للوفاء بالاحتياجات المستقبلية؛

**المرحلة الرابعة:** مرحلة إعداد خطط العمل، وهي عملية تعتمد على نتائج مرحلة تحليل المعروض من العمالة، لتحديد السياسات اللازمة لمواجهة حالة وجود عجز في العمالة أو حالة وجود فائض في العمالة.

#### ■ وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف Job Description and Analysis

وهي العملية التي تهدف إلى تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، إضافة إلى تحديد شروط شغل الوظيفة<sup>1</sup>.

وهي أيضاً عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها والمتطلبات الأساسية لشغلها، وهذا من خلال تحديد<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 27.

<sup>2</sup> عطاالله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنحوق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص 105.

- خصائص الوظيفة، والتي هي عبارة عن قائمة توضح المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة لأداء العمل بفعالية؛
- خصائص الفرد، والمتمثلة بقائمة توضح الخصائص والصفات والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، فتحدد الفرد المثالي من النواحي البدنية والعقلية والشخصية والاجتماعية. وتكمن مبررات وأسباب تحليل وتوصيف الوظائف في أنها ضرورة ومتطلب أساسي للمنظمة عند بدء العمل لأول مرة، حيث يكون برنامج التحليل منطلقاً لبناء هيكل رسمي، ودليل يرشد الإداريين للسير بخطوات ثابتة لتحقيق الأهداف الموضوعية، ويفيد كذلك عندما يحدث تغير جوهري في الوظيفة، كنتيجة لإدخال أساليب أو إجراءات أو تكنولوجيات جديدة.

### ■ وظيفة الاستقطاب والاختيار Recruitment and Selection

الاختيار هو عملية الحصول على معلومات عن المتقدمين للوظائف واستخدامها لتحديد من يجب تعيينهم لشغل وظائف طويلة أو قصيرة الأجل، وهي وظيفة تتميز بالصعوبة يتم فيها تحديد الاحتياجات التنظيمية، ثم تقييم المتقدمين لتحديد قدراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم وتفضيلاتهم وشخصيتهم، وعادةً ما يكون الهدف من الاختيار هو التنبؤ بالأداء المستقبلي المحتمل للمتقدمين، وكذلك التنبؤ بالوظائف الأخرى التي قد يشغلها الموظف الجديد في المنظمة في المستقبل، ويساعد في القرار بشأن موعد ترقية أو نقل موظف، وحتى القرارات المتعلقة بمن يتم فصله أو تسريحه يمكن اعتبارها قرارات اختيار<sup>1</sup>، ويعد تجنيد واختيار الأشخاص لملء المناصب الجديدة أو الحالية، عنصراً حاسماً في نشاط الموارد البشرية في جميع منظمات، بغض النظر عن حجم أو هيكل أو نشاط المنظمة، وتتم هذه العملية بشكلي منظم ورسمي، عن طريق فرز أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا من خلال اختبارات معينة للأشخاص الذين تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة، ثم يتم بعدها تعيينهم في المناصب الملائمة لقدراتهم، وقد يتسبب القيام بهذه الوظيفة بشكل سيئ في تحميل المنظمة تكاليف باهضة تتجلى في<sup>2</sup>:

- تحمل تكلفة الاستخدام الباهظ لوقت الإدارة؛
- تحمل تكلفة إعادة تدريب الأفراد؛
- تحمل تكلفة تجنيد بدائل للأفراد الذين يغادرون بسرعة؛
- معدل دوران العمالة العالية؛
- إدارة وإشراف غير فعالين؛

<sup>1</sup> Susan E. Jackson Et Al, **Managing Human Resources**, Oxford University Press, New York, Twelfth Edition, 2018, P210.

<sup>2</sup> Dennis Nickson, **Human resource Management For The Hospitality And Tourism Industries**, British Library, London, 2007, p 88

■ معنويات منخفضة ومشاكل في الانضباط وتغيب عن العمل، يصل إلى عمليات الفصل.

### ■ وظيفة الأجور والحوافز Wages and Incentives

تهدف إدارة الموارد البشرية من وراء وظيفة الأجور والحوافز إلى تحقيق الأداء الفعال المتميز، فتستخرج من العنصر البشري أفضل ما لديه من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية، وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمؤسسة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق الرسالة والأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

وتتمثل هذه الوظيفة في عملية إعطاء الأجر المادي النقدي الذي يستحقه الموظف، سواء على شكل راتب أو امتيازات مادية أخرى، ويعد قرار تحديد التعويض من القرارات الاستراتيجية في المؤسسة كونه يعرب عن الفهم الدقيق لحاجات ورغبات وتوقعات العاملين من قبل المؤسسة. وتذهب بعض المؤسسات إلى اعتبار التعويض المباشر أحد أهم مكونات استراتيجية الموارد البشرية، والمكون الذي يرتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتبرر هذه الأهمية بكون التعويض المباشر يرتبط بسمعة المؤسسة ويؤثر سلبا أو إيجابا على قدرتها التنافسية، إضافة إلى كون التعويض يمكن أن يحمل المؤسسة مسؤولية قانونية واجتماعية<sup>1</sup>.

### ■ وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development

يعتبر الباحث Lakhdar Sekiou وآخرون، أن وظيفة التدريب عبارة عن مجموعة من الإجراءات والوسائل والأساليب والدعم المخطط التي يتم من خلالها مساعدة الموظفين وتشجيعهم على تحسين معارفهم وسلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم العقلية، وهو عملية ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع بيئتها وأداء مهامها الحالية والمستقبلية بشكل مناسب<sup>2</sup>.

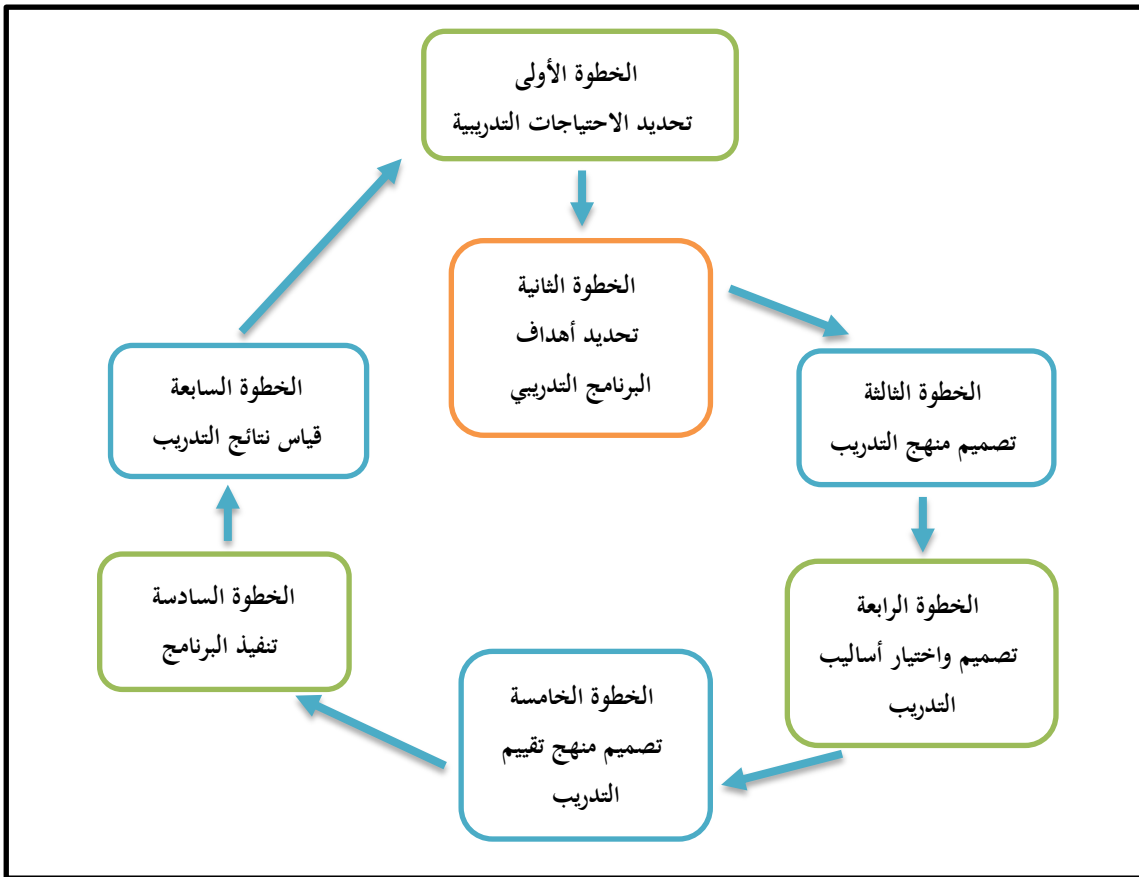
تهدف وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية، إلى الرفع من مستويات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية في أداء مهامها على أكمل وجه، قصد مواجهة التغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، كما يعمل التدريب على التقليل من حوادث العمل وتحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء، من خلال جودة المنتج والخدمات المقدمة وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال، وفي ما يلي الشكل رقم 06 الذي يوضح عملية التدريب والتي تتم وفق خطوات متتالية ومحددة، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال حصر المهارات والقدرات المطلوبة

<sup>1</sup> معمر قوادري فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جانفي 2017، ص 52.

<sup>2</sup> Sekiou, L., Bayad, M., Peretti, J.-M. et Chevalier, F.. **Gestion des ressources humaines**. 2e éd ,De Boeck Université, (2001) p. 814

وتحديد الأفراد المعنيين والذين يحتاجون للتدريب، ثم الخطوة الثانية، وهي تحديد الغايات والأهداف التي يرجى الوصول إليها، وبعدها الخطوة الثالثة التي تتضمن تصميم هيكل التدريب والمنهج الذي يجب أن يسير عليه، وبعده تصميم واختيار الأسلوب المناسب للعملية التدريبية حسب مستوى استيعاب شريحة الافراد المستهدفون من العملية ، ثم تأتي مرحلة تصميم منهج تقييم التدريب والأدوات التي تساعد على متابعة نجاعته، وفي الخطوة السادسة تتم عملية تنفيذ خطة التدريب وفق الخطوات المعدة مسبقا لاكتساب الافراد للمهارات الجديدة ضمن الإطار الزمني المحدد، وأخيرا الخطوة السابعة والمتمثلة في قياس نتائج التدريب، لتحديد مدى تحقيق الغايات المسطرة، واستعمال هذا التقييم كتغذية راجعة لتستفيد منه عمليات التدريب الموالية<sup>1</sup>.

### الشكل رقم 06: يوضح مراحل عملية التدريب



المصدر : نجم العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية ، 2010، ص 272.

<sup>1</sup> نصر الدين بن اعمارة، مراتي عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04 العدد 02، 2019، ص 177.

يتقارب مصطلح التدريب ومصطلح التعلم، إلا أننا نلاحظ اختلافاً بسيطاً وحاسماً بينهما، فالتدريب هو عملية يوفرها المدبرون وأصحاب القرار، أو يوفرون الوصول إليها لأغراض معينة ومسطرة، والتي تهدف إلى تعزيز المهارات اللازمة للأداء، أو لضمان الامتثال لإجراءات التشغيل المعيارية أو سياسات الإدارة، وأحياناً يعتبر شكلاً من أشكال المكافأة التي يهدف بها إلى تحسين الاحتفاظ بالموظفين، أما التعلم فهو شيء يقوم به الفرد بنفسه، وغالباً دون أن يدرك ذلك، وعملية التعلم في مكان العمل متاحة دائماً في جميع أماكن العمل وفي جميع الأوقات، فالأفراد الذين يمارسون النشاط بأنفسهم يتعلمون حتماً كيفية القيام بالأشياء من خلال الخبرة أثناء العمل<sup>1</sup>.

### ■ وظيفة تقييم أداء العاملين Performance Appraisal

وظيفة تقييم أداء العاملين هي الوظيفة التي بموجبها يتأكد المدبرون من أنشطة العاملين، وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية، وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية<sup>2</sup>، وتستمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين أهميتها من غرضها الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المنظمة، والذي يتمثل في التأكيد على توفر كل العوامل الرئيسية المساعدة للفرد العامل الذي تسند إليه مسؤوليات تنفيذ وأداء مهام معينة مرتبطة بوظيفته، وأنه قد استطاع أن يستثمرها بطوعية لكي يحقق إنجازاً فردياً وجماعياً، يساهم في تحقيق الأهداف الكلية المراد بلوغها على مستوى المنظمة، ويمكن إيجاز أهم الجوانب المعبرة عن أهمية تقييم أداء الأفراد العاملين على مستوى المنظمة فيما يأتي<sup>3</sup>:

- توفر نظام متكامل لتقييم الأداء السليم، يتحقق من خلاله وجود معايير موضوعية عادلة، يشعر من خلالها الأفراد العاملين، بأن تقييم أدائهم وأداء زملائهم في العمل، يجري على قدم المساواة، ويتعد عن عناصر التحيز والمحاباة والعلاقات الشخصية؛
- تعد عملية تقييم أداء المرؤوسين داخل المنظمة، إحدى الوسائل التي تكشف عن درجة ومستوى التوافق والتوائم بين الوظائف، بما لها من صلاحيات وواجبات، وعليها من مسؤوليات وابعاء؛
- إن تقييم الأداء والمتابعة، يعد أحد الأدوات التي تكشف عن حجم ونوعية الاحتياجات التدريبية المطلوبة؛
- إن اعتبار تقييم أداء الأفراد العامل الفيصل الرئيس لمقدار ما يحصل عليه من أجور وحوافز، يؤكد صحة وموضوعية القرارات المتخذة من جانب المشرفين والرؤساء المباشرين، ويمنع من حدة الصراعات والخلافات التي قد تنشأ بين زملاء العمل.

<sup>1</sup> Boxall P F , Purcell J , **Strategy and Human Resource Management**, 4th edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2016 , p110

<sup>2</sup> مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص 27.

<sup>3</sup> وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص 73.



وقد ركز الكاتب Schuler Randall على أنه يجب على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية أن تساعد في الارتباط بالاستراتيجية التنافسية للمنظمة، حيث يظهر لنا من الجدول رقم 03 أدناه أن المسير الذي يزاول وظيفة من وظائف الموارد البشرية، عليه أن يبني خياراته عند عملية التخطيط على رؤية واضحة وطويلة المدى، مع اعتماده على المصادر الخارجية في عملية التوظيف زيادة على المصادر الداخلية، وأساليب جديدة في عملية الاختيار تتماشى مع احتياجات المنظمة، إضافة للعمل على المشاركة العالية للأفراد في عملية تقييم الأداء، وجعل معاييرها تقوم على النتائج في المدى الطويل، علاوة على ذلك تبني سياسات تعويض مشجعة، تعطي ضمانا وظيفيا مع حوافز ورواتب جيدة، وتوفير برامج التدريب والتطوير مخططة وممنهجة، ذات تركيز عالي تساهم في تحسين ظروف العمل.

الجدول رقم 03: يوضح خيارات وظائف إدارة الموارد البشرية للارتباط بالاستراتيجية التنافسية للمنظمة

المجال	الخيارات	المجال	الخيارات
خيارات التوظيف	المصادر الداخلية--- المصادر الخارجية المسارات الضيقة--- المسارات العريضة سلم واحد--- سلا لم متعددة المعايير الصريحة--- المعايير الضمنية التنشئة الاجتماعية المحدودة---التنشئة الاجتماعية واسعة إجراءات مغلقة---فتح الإجراءات	خيارات التدريب والتطوير	المدى القصير --- المدى الطويل تطبيق ضيق--- تطبيق واسع التركيز على الإنتاجية --- التركيز على جودة حياة العمل عفوية ، غير مخططة --- مخططة ممنهجة التوجه الفردي--- التوجه الجماعي مشاركة منخفضة--- مشاركة عالية
خيارات التخطيط	غير رسمية--- رسمية المدى القصير--- طويل الأمد تحليل وظيفي صريح--- تحليل وظيفي ضمني تبسيط الوظائف--- الإثراء الوظيفي انخفاض مشاركة الموظف--- ارتفاع مشاركة الموظف	خيارات التعويض	الرواتب الأساسية المنخفضة--- الرواتب الأساسية المرتفعة الملكية الداخلية--- حقوق الملكية الخارجية بعض الامتيازات--- العديد من الامتيازات مشاركة منخفضة--- مشاركة عالية لا حوافز--- حوافز كثيرة حوافز قصيرة الأجل--- حوافز طويلة الأجل لا يوجد ضمان وظيفي--- ضمان وظيفي مرتفع
خيارات التقييم	المعايير السلوكية--- معايير النتائج انخفاض مشاركة الموظفين--- مشاركة عالية للموظفين معايير المدى القصير--- معايير المدى الطويل المعايير الفردية--- معايير المجموعة		

Source : Randall S. Schuler And Susan E. Jackson, **Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices**, The Academy Of Management , Vol1, No.3, 1987, p212.

## المطلب الثالث: مفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفرع 01: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ( STRATEGIC HUMAN RESOURCE

(MANAGEMENT

يرى Boxall وآخرون أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن<sup>1</sup>: "نمط توزيع الموارد البشرية والأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وهذا التصور يشمل اختيار سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة استشرافية ومتكاملة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتوفير مصدر طويل المدى للميزة التنافسية".

ويعتبر SCHULER أن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يدور حول: تنفيذ استراتيجية العمل بفعالية، وهي أيضا تعني التكامل والتكيف، وينصب اهتمامها على ضمان على ثلاثة عناصر أساسية<sup>2</sup>:

- 1 إدارة الموارد البشرية متكاملة تمامًا مع الاستراتيجية والاحتياجات الاستراتيجية للشركة؛
- 2 الاتساق بين سياسات إدارة الموارد البشرية والسياسات التنظيمية الأخرى؛
- 3 يتم تعديل ممارسات الموارد البشرية وقبولها واستخدامها من قبل المديرين المباشرين والموظفين كجزء من عملهم اليومي.

وتجدر الإشارة بأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها العديد من المكونات المختلفة والمتنوعة، بما في ذلك السياسات والثقافة والقيم والممارسات، أي أنها تربط وتتكامل وتتماسك عبر جميع المستويات في المنظمة، بشكل ضمني أو صريح، والغرض من ذلك هو استخدام الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية في مواجهة الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة.

وتعرف الكاتبة عايدة السيد خطاب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: «عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية»<sup>3</sup>.

وقد ذكر Guest David في تعريفه للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: الأهداف الاستراتيجية الرئيسية لسياسة إدارة الموارد البشرية تتم بتطبيق استراتيجية متماسكة من خلال الالتزام العالي للأفراد العاملين في

<sup>1</sup>Peter Boxall, John Purcell, and Patrick Wright, *The Oxford Handbook Of Human Resource Management*, Oxford University Press, 2007, p36

<sup>2</sup> Randall S.Schuler, *Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*, Organizational Dynamics, v21, 1992, p18.

<sup>3</sup> عايدة السيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحزيري للطباعة، القاهرة، 2003، ص8.

المنظمة، والجودة العالية في العمل، والمرونة أثناء تأدية المهام، إضافة للتكامل الاستراتيجي بين الإدارة العليا ووظائف إدارة الموارد البشرية، وهذه العناصر الأربعة سألقة الذكر، يجب أن تكون متوائمة تمامًا مع استراتيجية الأعمال وترعاها الإدارة التنفيذية بالكامل على جميع المستويات، لتحقيق الإنتاجية العالية والنتائج ذات الصلة التي تسعى المنظمة إليها<sup>1</sup>.

وقد عرف Armstrong إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها: "عملية ضمان التعامل مع القضايا الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي من أجل دعم تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا التعامل يعني تحديد ما يجب القيام به الآن وعلى المدى الطويل من خلال دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية العمل ومع بعضها البعض، ثم التأكد من القيام بما يجب القيام به، ويمكن اعتبار أنها طريقة تفكير بدلاً من مجموعة من التقنيات والأوامر المطلوبة والموصوفة، وهي اختيار ومواءمة وتكامل نظام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ما، بحيث يساهم رأس المال البشري بشكل أكثر فاعلية في أهداف العمل الاستراتيجية، وهو أيضا كل تلك الأنشطة التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودهم لصياغة وتنفيذ الاحتياجات الاستراتيجية للشركة"<sup>2</sup>.

إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نهج لإدارة الأفراد يتعامل مع كيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال مواردها البشرية عن طريق استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية المتكاملة. يعتمد على الأسس التالية<sup>3</sup>:

- الموارد البشرية لمنظمة ما تلعب دورًا استراتيجيًا في نجاحها؛
- ينبغي دمج استراتيجيات وخطط الموارد البشرية مع استراتيجيات وخطط العمل؛
- رأس المال البشري هو مصدر رئيسي للميزة التنافسية؛
- الأشخاص هم الذين ينفذون استراتيجية العمل؛
- ينبغي اعتماد نهج منظم لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية.

يذكر SAHNI JOLLY أن: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتعامل بشكل أساسي مع القضايا طويلة المدى والمخاوف المتعلقة بالهيكل والجودة والثقافة والقيم والالتزام ومواءمة الموارد مع الاحتياجات المستقبلية، فتعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها وسيلة لمواءمة إدارة الموارد البشرية مع المحتوى الاستراتيجي

<sup>1</sup> David E. Gues, **Human Resource Management And The American Dream**, Journal of Management Studies, Vol. 27.4 ,1990 , p378

<sup>2</sup> Michael Armstrong, **Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management**, 07 edition, British Library, London, 2021, P35

<sup>3</sup> Michael Armstrong, **Armstrong's handbook of strategic human resource management**, 05 edition , Replika Press, India, 2011, P48

لاستراتيجية الأعمال بحيث تدعم الأخيرة إنجاز الأول وتساهم بالفعل في تحديدها، وتتضمن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تصميم وتنفيذ مجموعة من سياسات وممارسات الموارد البشرية الاستباقية التي تضمن مساهمة رأس المال البشري للمؤسسة في تحقيق أهدافها، وتسلب الضوء على الطبيعة الاستباقية والتفاعلية لوظيفة إدارة الموارد البشرية وأهميتها لنجاح المنظمة<sup>1</sup>.

يتجلى لنا من التعاريف سالفه الذكر، أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يقوم في الأساس على رؤية الأفراد الذين ينتمون للمنظمة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة طويلة الأجل وصعبة التقليد، فهي تعمل على ربط ممارسات وظائف الموارد البشرية باستراتيجية العمل لتحقيق ميزة تنافسية، فيتحمم بذلك على المنظمة النظر للمورد البشري كشريك استراتيجي، ومحدد أساسي ومهم عند صياغة أهداف المنظمة، سواء عند تصميم سياساتها الاستراتيجية، أو عند تحديد الخطط الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية، ونلاحظ كذلك أن جميع التعاريف قد اشتركت في عنصر التكامل الاستراتيجي بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، وتكاملها مع استراتيجيات الوظائف الأخرى، وتكامل الاستراتيجيات الخاصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بعضها مع البعض، وفي مايلي<sup>2</sup> الجدول رقم 04 يوجز أهم التعاريف الخاصة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

#### الجدول رقم 04: يوضح أهم التعاريف الخاصة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

اسم الباحث السنة	التعريف
<b>Miller (1989)</b>	تشمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جميع القرارات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموظفين، على جميع مستويات المنظمة، والموجهة نحو إنشاء ميزة تنافسية مستدامة.
<b>Walker (1992)</b>	يتعلق نظام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوسائل تعديل إدارة الموارد البشرية محتوي الاستراتيجيات التنظيمية.
<b>Boxall (1994)</b>	لدى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اهتمامًا رئيسيًا لدمج إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية.
<b>Schuler (1992)</b>	تعتمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ثلاثة عناصر أساسية: دمج أنشطة إدارة الموارد البشرية في الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للشركة، الاتساق بين سياسات إدارة الموارد البشرية والسياسات التنظيمية الأخرى، وجود ممارسات يومية لأنشطة إدارة الموارد البشرية.
<b>Hendry</b>	تتضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أربعة عناصر رئيسية: استخدام التخطيط، تصميم وإدارة

<sup>1</sup> Jolly Sahni , Trilok Kumar Jain, A Study Of Modelling Strategic Human Resource Management Practices ,International Journal of Engineering, Management & Medical Research (IJEMMR) ,V01, 2015, p05.

<sup>2</sup> Bayad Mohamed, Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, V 02, 2004, p76.

أنظمة الموارد البشرية على أساس فلسفة ومجموعة متماسكة من السياسات الخاصة بالموظفين، وضوح وملاءمة السياسات والأنشطة لاستراتيجية العمل، النظر إلى الأشخاص في المنظمة على أنهم مورد استراتيجي ضروري لتحقيق الميزة التنافسية.	<b>and Pettigrew (1990)</b>
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نمط من الأنشطة والتي تضبط مخطط الموارد البشرية من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.	<b>Wright and McMahan (1992)</b>
تتميز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأربعة اهتمامات: تكامل سياسات الموارد البشرية فيما بينها ومع التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، لا تقع مسؤولية الموارد البشرية على المتخصصين في وظيفة الموارد البشرية بل على الإدارة بالكامل، الانتقال من علاقة المدير والنقابة إلى علاقة المدير بالموظف، من الجماعية إلى الفردية، التزام ومبادرة الأفراد بمنح القادة الشعور بالمسؤولية والقدرة على التطور.	<b>Sisson (1990)</b>
لدى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أربع أولويات: دمج أنشطة الموارد البشرية في استراتيجيات المنظمة، هيكل تنظيمي مرن، فريق عمل وممارسات عالية الجودة، مشاركة قوية للموظفين في الأهداف وأنشطة الشركة.	<b>Guest (1987)</b>

Source : Bayad Mohamed, **Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles**, Revue internationale des relations de travail, V 02, 2004, p76.

## الفرع 02: عناصر ومبادئ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال ترجمتها للاستراتيجية العامة للمنظمة تتضمن سياسات متخصصة في قضايا الموارد البشرية ولتنفيذ هذه الاستراتيجيات يجب العمل على تحقيق مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المتمثلة في ما يلي<sup>1</sup>:

**الغاية mission** : وهو ما تبغى إدارة الموارد البشرية تحقيقها والوصول إليها من خلال التعامل مع العنصر البشري في المنظمة؛

**الرؤية vision** : وهي الأسس التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية؛  
**الأهداف الاستراتيجية**: وهي الأهداف المحددة والمطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية؛

**السياسات**: وهي الإجراءات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

**الخطط الاستراتيجية**: وهي التدبير المتعلقة بالموارد اللازمة وسد الفجوات وتحديد ما هو متاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات؛

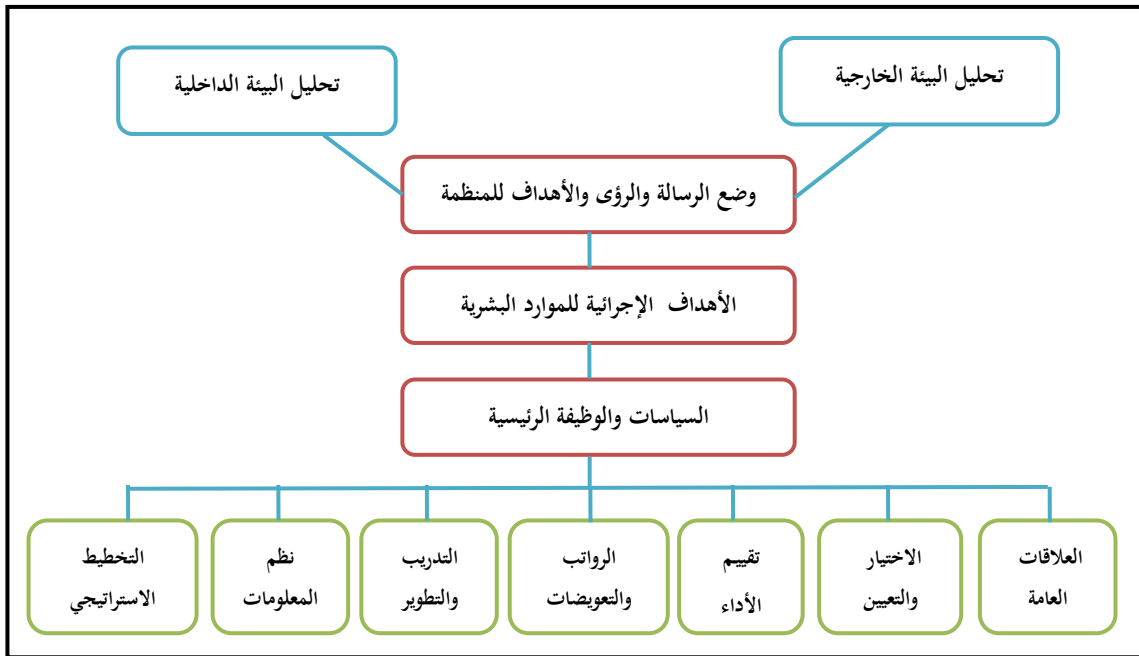
<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 77-76.

معايير المتابعة والتقييم: وهي الإجراءات التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية بنجاح والتأكد من الوصول إلى الإنجازات المحددة؛

تشكل عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حسب الباحثين بلمهدي وبوزورين، من خمسة عناصر وهي كالتالي 1 :

- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وبالموارد البشرية؛
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛
- وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، والتي تدعم وضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيز التنفيذ؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والإطار الزمني، الخاصة بنظام الموارد البشرية والكفيلة بتنفيذ الاستراتيجية؛
- تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات المتعلقة بها، ومستوى الخدمة ودرجة رضا المستفيدين منها.

### شكل 07: يوضح عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط 2، 2010، ص 21

وحتى تستوفي المنظمة المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتصل لتحقيق أهدافها، يجب أن تقوم بخطوات تتضمن إجراء تغييرات في عدة مجالات<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد الوهاب بلمهدي، بوزورين فيروز، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 07، العدد الثاني، ديسمبر 2016، ص 98.

<sup>2</sup> Martin Loosemore, Andrew Dainty and Helen Lingard, **Human Resource Management in Construction Projects Strategic and operational approaches**, Taylor & Francis e-Library, London, 2003. P43

- **تغيير الثقافة:** تطوير ثقافة تنظيمية مناسبة تتماشى بشكل وثيق مع أهداف الشركة؛
  - **تصميم الهيكل المناسب:** تطوير الأدوار والعلاقات التنظيمية داخل المنظمة لمراعاة التطورات الجديدة؛
  - **الفعالية التنظيمية:** تطوير القدرات التنظيمية من حيث العمل الجماعي والتواصل والإنتاجية وخدمة العملاء وتحسين القدرة على إدارة التغيير؛
  - **توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة:** من خلال توظيف وتدريب وتطوير الأشخاص اللازمين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
  - **إدارة الأداء:** استخدام أدوات وأساليب تقييم عادلة وواضحة لمراقبة أداء الموظفين؛
  - **إدارة المكافآت:** تطوير آليات التعويض التي تنقل للموظفين قيم المنظمة وتوقعات الأداء من خلال مكافأة الأفراد ذوي المستويات الجيدة بما يتناسب مع مستوى ومجال أداءهم؛
  - **الدفاع:** تطوير قوة عاملة ذات دوافع داخلية وخارجية من خلال المكافآت المالية وغير المالية؛
  - **الالتزام:** تنمية شعور الولاء والمنفعة المتبادلة حيث تتكامل مصالح واحتياجات الأفراد مع مصالح واحتياجات المنظمة؛
  - **علاقات الموظفين:** تطوير استراتيجيات للحد من الصراع بين الموظفين والإدارة، وزيادة التعاون بين المجموعات المختلفة داخل المنظمة، وتعزيز العمل بروح الفريق؛
  - **المرونة:** تطوير هيكل وأنظمة وتقنيات تسمح للمنظمة بالاستجابة للتغيير بمرونة. وسرعة.
- واتجه الكاتب Jeffrey Mello إلى خمسة مكونات لتحديد مبادئ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وهي: تخطيط الموارد البشرية وتصميم أنظمة العمل وعمليات التوظيف، وسياسات التطوير والتدريب المتبعة، إضافة لأنظمة الأداء، مع تحاشي كل ما يعيق السير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتعزيز التفكير الاستراتيجي والابتعاد عن العقلية قصيرة المدى، والتي تعمل على التركيز على الأداء الحالي، زيادة على ذلك تهمين الدور الاستراتيجي الذي تساهم به إدارة الموارد البشرية، واعتبار المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية والتخلي عن تصور الأصول البشرية كتكاليف واستثمارات عالية المخاطر<sup>1</sup>.
- وقد أورد الكاتب Mike Millmore وآخرون أن المبادئ الرئيسية التي تبني على أساسها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تشمل كل من<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Mello Jeffrey, **Strategic human resource management**, fourth Edition, Cengage Learning, USA, 2006, P162 .

<sup>2</sup> Mike Millmore and all, **Strategic Human Resource Management Contemporary issues** , 07 edition , British Library , London, 2021 , P77

- التأكيد على تكامل سياسات شؤون الموظفين مع بعضها البعض ومع تخطيط الأعمال بشكل عام؛
- التأكيد على أنه لم يعد مركز مسؤولية إدارة شؤون الموظفين يقع على عاتق المديرين المتخصصين فقط، ولكن تم توليه الآن من قبل الإدارة التنفيذية العليا؛
- انتقال التركيز من العلاقات بين الإدارة والنقابات وعلاقات الإدارة والموظفين، من الأسلوب الفردي إلى الجماعية في العمل؛
- التركيز على مبدأ الالتزام والولاء، وإتاحة فرص المبادرة للجميع، حيث يتولى المديرين دور التمكين والتفويض والتيسير.

### الفرع 03: خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من خلال التعاريف التي تناولناها، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسعى في الأساس إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق استراتيجيات وسياسات مفصلة وواضحة متخصصة في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تكون الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، التي ترتبط بالضرورة مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وعدم التعامل مع الفرد كتكلفة بل كمصدر للميزة التنافسية، وتمثل خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي اقترح كل من Hendry و Pettigrew في أربعة معاني<sup>1</sup>:

- ضرورة استخدام التخطيط؛
  - نهج متماسك لتصميم وإدارة أنظمة الموارد البشرية على أساس سياسة التوظيف واستراتيجية القوى العاملة وغالبًا ما تكون مدعومة بفلسفة؛
  - مطابقة أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية مع بعض استراتيجيات العمل الواضحة؛
  - رؤية أفراد المنظمة على أنهم "مورد استراتيجي" لتحقيق "الميزة التنافسية".
- في حين يرى الكاتب<sup>2</sup> SCHULER أن خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ينصب اهتمامها عموماً حول مبدأ التكامل والتكيف وهي تعمل على ضمان ما يلي:
- تتكامل إدارة الموارد البشرية بشكل كامل مع الاستراتيجية والاحتياجات الاستراتيجية للشركة؛
  - سياسات الموارد البشرية متماسكة عبر مجالات السياسة وعبر التدرجات الهرمية؛
  - يتم تعديل ممارسات الموارد البشرية وقبولها واستخدامها من قبل المديرين المباشرين والموظفين كجزء من عملهم اليومي.

<sup>1</sup> Chris Hendry Andrew Pettigrew, *The Practice of Strategic Human Resource Management*, Personnel Review, Vol. 15, 1986, p04

<sup>2</sup> R. S. Schuler, *Op.Cit*, p18



وتشير وجهات النظر هذه معاً إلى أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها العديد من المكونات المختلفة، بما في ذلك السياسات والثقافة والقيم والممارسات وتشير أيضاً البيانات المختلفة إلى ما تفعله إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، أي أنها تربط وتتكامل وتتماسك عبر المستويات في المنظمات بشكل ضمني أو صريح، والغرض من ذلك هو استخدام الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية في مواجهة الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة. وفقاً للكاتب Anthony والآخرين، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعمل جنباً إلى جنب مع الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وهي بذلك تتمتع بست خصائص رئيسية<sup>1</sup>:

- المتابعة والتعرف على البيئة الخارجية: وهذا من خلال التركيز على الفرص والتهديدات التي تعني المنظمة، كالتغيرات في سوق العمل، والتحول الاقتصادي والاجتماعية والسياسية، والتطور التقني والتكنولوجي، والتي يجب الاعتراف بها أولاً وأخذها بعين الاعتبار في عملية صنع القرار الاستراتيجي، والذي ينعكس بدوره على قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأشخاص الذين يساهمون في نجاح المنظمة؛
- الاعتراف بالمنافسة وديناميكية سوق العمل: وهي كل العوامل التي لها أثر على مستويات الأجور، ومعدلات البطالة وظروف العمل، فيتحتّم مراعاة هذه العوامل ومتابعتها، لتظل المنظمة قادرة على المنافسة في سوق العمل؛
- يجب أن يكون تركيزها طويل المدى: ونعني بذلك فلسفة إدارة المنظمة وتوجهها الاستراتيجي لتحقيق أهدافها، والتركيز على ما تريد أن تصل إليه مستقبلاً؛
- يجب أن يكون التركيز على صنع القرار: من خلال اعتناء المنظمة بمواردها البشرية، من حيث اختيارها للأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الأخذ بعين الاعتبار جميع أصحاب المصلحة: يتطلب هذا النهج الاستراتيجي مراعاة آراء واحتياجات ومصالح جميع الأطراف الداخليين والخارجيين الذين لهم علاقة بالمنظمة؛
- تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة: فيعتبر التكامل الاستراتيجي بين استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، هو أهم مبادئ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تميزها عن إدارة الموارد البشرية التقليدية، فهذه الموازنة تكسب المنظمة سرعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي تمنحها ميزة تنافسية تتقدم بها عن غيرها من المنافسين.

#### الفرع 04: المقاربات النظرية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لقد أشار الباحث Michael Armstrong إلى وجود خمسة مرتكزات للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهي متناسقة مع النماذج النظرية المشهورة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث ساهمت في بلورة العديد من الأدوار التي تناولتها الدراسات المختلفة، ويتمثل الإطار العام لتلك المرتكزات في الآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Martin Loosemore, and all, Op.Cit, P42

1. المفهوم المرتكز على المقاربة المبنية على الموارد، والهادفة إلى تطوير قدرات استراتيجية للمنظمة، تساهم في تحقيق التوافق الاستراتيجي بين الموارد المتوفرة لدى المنظمة والفرص التي تتاح لها، وتمكينها من الحصول على قيمة مضافة من خلال استغلال تلك الفرص، كما أنه ووفق هذا المدخل يتم زيادة القدرة الاستراتيجية للمنظمة من خلال تطوير قدرات المديرين والموظفين في مجال التفكير والتخطيط الاستراتيجي وفهم القضايا الاستراتيجية الأساسية التي تهيئهم لتطوير المنظمة والارتقاء بها.

2. المفهوم المرتكز على وجود التلاؤم الاستراتيجي، والذي يتطلب أن تكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً ضرورياً ومكملاً لاستراتيجية المنظمة، فمن خلال هذا التكامل العمودي يتحتم على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ككل، أثناء صياغة ووضع الاستراتيجيات العامة، فأشراك مدراء الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية يزيد من احتمال تحقيق الفعالية والنجاح، إضافة إلى حتمية التكامل الأفقي مع باقي الوظائف في المنظمة، وبين وظائف إدارة المواد البشرية بعضها مع بعض، والعمل على الدمج والتنسيق بين عناصرها في ما يتعلق بسياساتها وأساليب عملها، ولتحقيق التكامل الاستراتيجي الكامل، لا ينبغي فقط دمج إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية العمل، ولكن يجب أن تتماسك العناصر المختلفة لسياسة إدارة الموارد البشرية ويجب دمج هذه السياسة في قيم وسلوكيات المديرين المباشرين الذين، بصفتهم المنفذين الرئيسيين، يجب أن يكونوا أيضاً من بين الفاعلين الرئيسيين في صياغة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

3. المفهوم المركز على إدارة الأداء العالي الذي يهدف إلى إيجاد التأثير المطلوب على أداء المنظمة من خلال أفرادها ضمن مجالات عديدة كالإنتاجية والجودة وخدمة العملاء والنمو والأرباح، بحيث تشمل تلك الإدارة إجراءات صارمة للتوظيف والاختيار، وأنشطة واسعة للتدريب والتطوير، ونظم التحفيز المادي والمعنوي وعمليات إدارة الأداء، للوصول في الأخير إلى تحقيق أداء يرفع من القيمة التنافسية للمنظمة.

4. المفهوم المرتكز على إدارة عالية الالتزام، والذي تهدف منه المنظمة إلى ضمان التزام الأفراد النابع من الرقابة الذاتية والولاء للمنظمة، والذي يُبنى على علاقة الثقة بين جميع أفراد المنظمة وبين مختلف مستويات هيكلها التنظيمي، وبها تنشئ المنظمة ميزة تنافسية مستدامة من خلال موظفين مهرة وملتزمين ولديهم دوافع قوية لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> Michael Armstrong , **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 03 edition , British Library , London, 2006 , pp 31-35

<sup>2</sup> David E. Guest, **Op.Cit**, p379

5. المفهوم المرتكز على إدارة المشاركة العالية من خلال معاملة موظفي المنظمة كشركاء لا كأجراء، بحيث تضمن المنظمة مصالحهم وتتكفل بحقوقهم في المشاركة في القرارات المؤثرة عليهم، وبالتالي يهدف هذا المدخل إلى خلق مناخ تنظيمي سليم في بيئة غير مضطربة، وتعزيز لغة الحوار بين المدراء وأعضاء الفريق بما يساهم في تحديد توقعاتهم ومشاركتهم في المعلومات الخاصة بمهام وأنشطة وأهداف وقيم المنظمة.

ركز الباحثون في محاولتهم لشرح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء الشركة، على ثلاث نظريات معيارية متنافسة وهي النظريات الشمولية أو العالمية، والنظريات الطارئة، والنظريات التشكيلية.

### أولاً: النظرية العالمية الشمولية Universalistic theory

يشار إليها أيضًا باسم نموذج أفضل الممارسات best practice model، والذي يقوم على افتراض أن هناك مجموعة من أفضل ممارسات لإدارة الموارد البشرية، وأن تبنيها سيؤدي حتماً إلى أداء تنظيمي متفوق، وقد ظهرت فكرة أفضل الممارسات في بداياتها في النماذج الأمريكية المبكرة لإدارة الموارد البشرية، والتي طرح فيها العديد الباحثين فكرة أن اعتماد ممارسات موارد بشرية معينة، والتي تكون هي الأفضل، من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، والذي يتجلى في تحسين مواقف الموظفين وسلوكياتهم، ومستويات أقل من دوران العمل والتغيب، ومستويات أعلى من المهارات والخبرات، وبالتالي إنتاجية أعلى، وتحسين الجودة والكفاءة وزيادة الربحية، وعليه فإن المنظمات ستلاحظ التحسينات في الأداء التنظيمي، إذا كان بإمكانها تحديد مجموعة من أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتزام الأفراد وتنفيذهم للمهام، وبالتالي يؤكد المنظور الشامل العالمي على أن المنظمات ستشهد مكاسب في الأداء من خلال تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات بغض النظر عن حالة السوق وبيئة الصناعة أو موقع المنظمة.

يتعين على المنظمات التي تعتمد أنظمة العمل عالية الأداء تصميم هذه الأنظمة بعناية، لتناسب وضعها وخصوصيتها وسياقها المحدد، من أجل توفير أقصى قدر من الأداء، لأنه لن يكون لممارسات العمل عالية الأداء تأثير استراتيجي إلا إذا كانت متوافقة ومتكاملة مع بعضها البعض، وأيضاً إذا كان نظام إدارة الموارد البشرية الإجمالي يدعم أولويات العمل الرئيسية<sup>1</sup>.

ويستند هذا المنهج إلى فرضية أن نموذجاً واحداً لإدارة الأفراد، والمتمثل في نموذج الالتزام العالي، يرتبط بالأداء التنظيمي العالي في جميع السياقات، بغض النظر عن الاستراتيجية التنافسية الخاصة للمنظمة، وقد عبر

<sup>1</sup> Esther Wangithi Waiganjo and all, **Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations**, International Journal of Humanities and Social Science, Vol02, n10, 2012 , p64.

الباحث Guest David عن هذا المنهج في بأربعة مكونات، تمثل خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي صاغها على النحو التالي:

• **التكامل الاستراتيجي:** وذلك عن طريق ضمان دمج إدارة الموارد البشرية بالكامل في التخطيط الاستراتيجي، وأن سياسات إدارة الموارد البشرية متماسكة، وأن المديرين المباشرين يستخدمون ممارسات إدارة الموارد البشرية كجزء من عملهم اليومي.

• **الالتزام:** من خلال ضمان شعور الموظفين بالولاء للمنظمة، والتزامهم بالأداء العالي من خلال سلوكهم وممارساتهم اليومية.

• **المرونة:** والتي تتحقق بالاستجابة السريعة وضمان هيكل تنظيمي قابل للتكيف، ومرونة وظيفية قائمة على المهارات المتعددة للأفراد.

• **الجودة:** وذلك من خلال ضمان جودة عالية للسلع والخدمات، عن طريق الأداء الخاص بالموظفين الذين يمتازون بالمرونة والجودة العالية.

ويرى الباحث أن تحقيق المكونات سالفة الذكر معا دون التخلي عن إحداها، هو شرط مهم للوصول للنتائج التنظيمية المرغوبة والأهداف المسطرة، والمتمثلة في الأداء الوظيفي العالي وزيادة الفعالية وتشجيع الابتكار وحل مشكلات المتعلقة بمعدل دوران الموظفين والغياب وغيرها من الاهداف.

يلاحظ أن وضوح الأهداف في هذا النموذج، يعطي جاذبية خاصة، إلا أن هذه الأهداف تعتبر بعيدة المنال، إضافة إلى صعوبة تحقيق الاتساق الداخلي في مثل هذا النموذج، لوجود عدة تناقضات خاصة ما بين المرونة والالتزام<sup>1</sup>.

### ثانيا: منظور الطوارئ The contingency perspective

يقدم نموذج الطوارئ مفهوم مختلف فيما يتعلق بما تعنيه العلاقة بين المتغيرات، على عكس المفهوم المبني على العلاقة الخطية بين المتغيرات التي اعتمدها المنهج الشامل، وهذا المفهوم المقترح يعتمد على علاقة التفاعل بين المتغير التابع والمستقل والتي تتداخل وتؤثر فيها متغيرات أخرى، والمسماة بمتغيرات الطوارئ، تعمل هذه العوامل على التعديل والتأثير في علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء، وبالتالي تنفي وجود أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى أداء متفوق تحت أي ظرف من الظروف.

<sup>1</sup>Derek Torrington and all, **Human Resource Management**, 07 edition , British Library Cataloguing-in-Publication Data , London, 2008, P36 .

- يمكننا تجميع العلاقات الطارئة التي اقترحتها المؤلفون أصحاب منهج الطوارئ في ثلاث فئات عامة:
- المتغيرات الاستراتيجية والتي توضح مساهمة ممارسات الموارد البشرية في الأداء، وتعتمد بشكل مباشر على مدى ملاءمتها لاستراتيجية العمل، علاوة على ذلك، يقدم نموذج الطوارئ أيضاً تأثير ادارة الموارد البشرية على الاستراتيجيات التنظيمية، فيتم النظر إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية بطريقة تفاعلية، وليس بطريقة أحادية الاتجاه؛
  - المتغيرات التنظيمية والتي تتمثل في التقلبات الحاصلة في العلاقات والسياسات الداخلية وفي الهيكل التنظيمي، وكذلك المتغيرات الأخرى كالتطور التقني وغيرها؛
  - مجموعة المتغيرات البيئية خارج المنظمة، مثل السياق التنافسي والتكنولوجي والاقتصادي الكلي.
- يعتبر نهج الطوارئ نظرياً أكثر صلابة من الأسس التي يقوم عليها منهج الشمولية، من خلال تقديم العلاقة المتبادلة بين الجوانب البشرية وصياغة الاستراتيجيات التنظيمية، فمكانة المورد البشري النادرة والقيمة والفريدة من نوعها، تجعلها أصلاً استراتيجياً وعنصراً محورياً للإدارة الاستراتيجية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: النظرية التكوينية Configurational theory

يساهم المنظور التكويني في شرح نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والذي يبرز من خلال الجمع بين الملاءمة الخارجية والملاءمة الداخلية، فيشترط على المنظمة التي تتمتع بالموارد البشرية ذات مستوى عالٍ من الأداء، بأن تحقق أيضاً مستويات عالية من التوافق، مع الاعتناء أكثر بتنسيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث تكون مترابطة ومتكاملة وتعزز بعضها البعض، ويعد دمج وتكامل تنفيذ ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية، فالعمل مجزم متكاملة يخلق الظروف المعززة التي تدعم تحفيز الموظفين الذين لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لأداء عملهم بفعالية، فأصحاب المدرسة التكوينية يعتقدون أن التماسك والتآزر يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالغرض من تحقيق الاتساق يحدث عندما يتم تطوير مجموعة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية، التي تساهم بشكل مشترك في تحقيق استراتيجيات المنظمة، عن طريق مطابقة مواردها المتاحة مع احتياجاتها، وتحسين الأداء والجودة وتحقيق ميزة تنافسية في المنظمة، وعليه تعتبر فكرة الارتباط بين الاستراتيجية العامة وأداء الأفراد في المنظمة أمراً أساسياً للتكامل الراسي أو الملاءمة الخارجية، وكذلك لا تحقق الملاءمة الداخلية إلا بضمان تنفيذ ممارسات وظائف الموارد البشرية بشكل متكامل ومتسق، بدلاً من الممارسات المنعزلة.

<sup>1</sup> Fernando Martín-Alcazar and all, **Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives**, The International Journal of Human Resource Management, 16.5 ,2005 , p634

تركز معظم نماذج الملائمة على طرق تحقيق التوافق الخارجي، ونجد أن النموذج الأكثر تأثيراً للملائمة الخارجية، هو النموذج الذي جاء به الباحثان شولر وجاكسون سنة 1987، والذي يفترض بأن أداء الأفراد سوف يتحسن، إذا كانت ممارسات الموارد البشرية لديهم تدعم اختياراتهم للاستراتيجية التنافسية (قيادة التكلفة، وتعزيز الجودة والابتكار)، فبموجب هذا النموذج، تحتاج المؤسسات إلى العمل على سلوكيات الموظفين المطلوبة، لتنفيذ استراتيجية تنافسية مختارة، واستنباط ممارسات الموارد البشرية الداعمة لها، لتمكين تشجيع هذه السلوكيات لدى القوى العاملة، ويمكن تحقيق التكامل الرأسي بشكل صريح، من خلال ربط هدف العمل بالهدف الفردي الذي يمكن قياسه والمكافأة عليه، وهذا من خلال ما حدده الباحثان من سياسات وممارسات الموارد البشرية المناسبة، لتلائم الاستراتيجيات العامة لخفض التكاليف وتعزيز الجودة والابتكار.

إن المبدأ الأساسي الذي يعتمده المنظور التكويني، هو أنه يسعى إلى توفير مجموعة متسقة داخلياً من ممارسات الموارد البشرية التي تزيد من التكامل الأفقي، ثم تربطها بالاستراتيجيات العامة من أجل زيادة التكامل الرأسي وبالتالي الأداء التنظيمي، وعليه تتطلب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقاً لمنظري المنهج التكويني، أن تقوم المنظمة بتطوير نظام موارد بشرية الذي يحقق التكامل الأفقي والرأسي، من خلال ممارسات الموارد البشرية الخاصة بهم، وذلك للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

في إطار تقييم المقاربة التي جاءت بالملائمة الاستراتيجية لأداء المنظمة والتحسين الشامل لوظائف إدارة الموارد البشرية، يخلص الباحث Green (2006) وآخرون إلى أن المنظمات التي تحقق الاتساق العمودي وتتكامل أفقياً مع وظائف وممارسات الموارد البشرية، تحقق أداءً أفضل وتحصل على موظفين أكثر التزاماً ورضاً، مما هو عليه الحال في المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق التكامل العمودي والأفقي.

يشير التكامل الاستراتيجي الرأسي أو التطابق الاستراتيجي العمودي، والذي يكون بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، إلى مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع السياق التنظيمي من أجل دعم أهداف تنظيمية محددة تشمل القدرة على التكيف والمرونة، ومن خصائصه ما يلي:

- تدمج الإدارة العليا خطط الموارد البشرية ومتطلباتها وأنشطتها أثناء إنشاء اتجاه المنظمة؛
- تدريب مديري المستوى الأعلى على دمج جميع مستويات التسلسل الهرمي لإدارة المنظمة والإدارات الوظيفية في عملية صنع القرار بالمنظمة؛
- دمج قسم الموارد البشرية بشكل كامل في عملية التخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Esther Wangithi Waiganjo and all , Op.Cit, p66.

التكامل الاستراتيجي الأفقي أو التطابق الاستراتيجي الداخلي، هو الدرجة التي يتم بها تنسيق ممارسات الموارد البشرية المحددة بطريقة متماسكة ومتسقة لدعم بعضها البعض، وللتكامل مع الإدارات الأخرى بأفضل طريقة ممكنة، وتشمل خصائص التكامل الأفقي:

- العمل المتواصل لقسم الموارد البشرية للحفاظ على الشراكة والتنسيق مع جميع المديرين وأصحاب القرار؛
- قيام قسم الموارد البشرية بفحص منتظم مع الإدارات الأخرى، لتحديد احتياجاتهم في ما يخص تدريب وتطوير العنصر البشري.
- دعم قسم الموارد البشرية من طرف مديري الإدارات الأخرى لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية الهامة كجزء من وظائفهم وأنشطتهم الأساسية<sup>1</sup>.

### الفرع 05: التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة

تعد صياغة الاستراتيجية وتنفيذها أمرًا حيويًا لعملية التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، فنجد أن المسيرين أصحاب القرار يحتاجون إلى فهم كيفية تأثر نشاطات أعمالهم بالتغيرات الوشيكة والعمل على التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والذي يعتبر عنصراً حاسماً في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وهو عملية تحليل وتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية ومدى توافرها لتلبية أهداف المنظمة، في محاولة ليكون استباقياً، ويتم بمجموعة من الخطوات، أولها تحديد التوجه الاستراتيجي عن طريق ربط عملية تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة بالخطة الاستراتيجية للمنظمة والأداء السنوي وخطة العمل وأنشطة العمل المطلوبة لتنفيذ الأهداف والغايات طويلة وقصيرة المدى، ثم تأتي عملية تحليل القوى العاملة وتحديد فجوات المهارات وإجراء تحليل للقوى العاملة من خلال تحديد مصادر القوى العاملة ومواصفات وأنواع وأعداد وموقع العمال والمديرين اللازمين لإنجاز المتطلبات الاستراتيجية للمنظمة، مع تحديد الفجوات الموجودة بين احتياجات القوى العاملة الحالية والمتوقعة، وبعدها الخطوة الثالثة والتي تتم بوضع خطة عمل عن طريق تحديد استراتيجيات لسد الفجوات، وخطط لتنفيذ الاستراتيجيات، ومعايير لتقييم التقدم الاستراتيجي، ثم الخطوة الرابعة المتمثلة في تنفيذ خطة العمل والتأكد من توفر الموارد البشرية والمالية، مع التيقن من أن الأدوار مفهومة ويتم إجراء الاتصالات والتسويق والتنسيق اللازم لتنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي الأخير تتم عملية المراقبة والتقييم

<sup>1</sup> Josephat Stephen Itika, **Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa**, African Public Administration and Management series, vol 2, 2011, p31

والمراجعة التي تخص التقدم مع العمل على التحسين المستمر وتعديل الخطة لإجراء تصحيحات للمسار ومعالجة مشكلات القوى العاملة الجديدة<sup>1</sup>.

إن التكامل السليم والذي يشمل جميع الوظائف أمر بالغ الأهمية، فمن الضروري توفير الاتساق بين الأعمال وإدارة الموارد البشرية، بحيث يدعم الأخير إنجاز الأول، وقد أوضح Fomburn وآخرون أن المنظمات ستواجه قصورا عندما تحاول تنفيذ استراتيجيات جديدة بأنظمة موارد بشرية قديمة، وأيضا ستواجه مشاكل عندما تحاول تنفيذ استراتيجيات جديدة مع أنظمة موارد البشرية غير الملائمة، تتمثل أهم مهمة للإدارة العليا هي سعيها في مواءمة الهيكل الرسمي مع أنظمة الموارد البشرية، بحيث تقود الأهداف الاستراتيجية للعمل، وبالتالي توفير التوافق الاستراتيجي والاتساق بين أهداف وغايات إدارة الموارد البشرية وأهداف وغايات المنظمة<sup>2</sup>.

إن التكامل بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية، يختلف باختلاف المنظمات واختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، فينتج عن هذا التنوع عدة أشكال ممكنة من العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويمكننا حسب الشكل رقم 08 أن نميز الأنواع التالية من الارتباط:

**الارتباط التكاملي:** من خلال هذا النوع من الارتباط، يتحقق للمنظمة أعلى مستويات مساهمة لإدارة الموارد البشرية في إعداد الخطة الإستراتيجية، وتتميز هذه المساهمة بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، حيث يحقق ارتباطا ديناميكيا ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل في مرحلة من المراحل، أو التفاعل المتقطع، بمعنى آخر مساهمة إدارة الموارد البشرية في كل عناصر إعداد الخطة الاستراتيجية والعمل على دمج أنشطتها بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الاستراتيجية بدلا من الاكتفاء بتبادل المعلومات<sup>3</sup>.

**الارتباط المستقل:** وهو النوع الذي تكون فيه العلاقة غير موجودة أو غير واضحة، وقد كان هذا النوع من الارتباط سائداً في الماضي، إلا أنه يقتصر وجود اليوم في بعض المنظمات في الدول النامية لاسيما منها الصغيرة، ويظهر من هذا النوع من الارتباط عدم اهتمام الإدارة وأصحاب القرار بالموارد البشرية.

<sup>1</sup> Joan E. Pynes, **Human resources management for public and nonprofit organizations a strategic approach**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United States of America, 04 edition, 2013, p 46

<sup>2</sup> Ashok Chanda and Jie Shen, **HRM Strategic Integration and Organizational Performance**, SAGE Publications, India, 2009, p14

<sup>3</sup> واكلي كلثوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13 المجلد 02، جامعة تلمسان، 2015، ص 257.

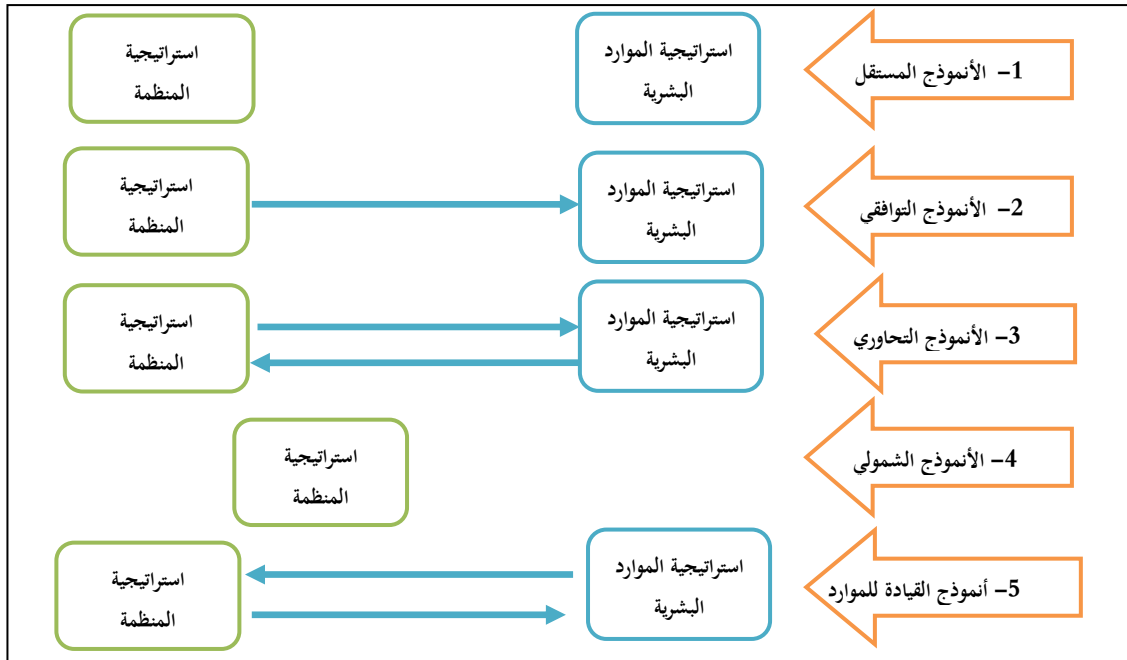


-الارتباط التوافقي: يعد المورد البشري وفقاً لهذا النوع من الارتباط مفتاحاً أساسياً لتنفيذ استراتيجية المنظمة، إذ يكون تصميم استراتيجية موارد بشرية يتوافق مع استراتيجية المنظمة، وهذا من خلال نظرة الإدارة المستندة إلى تحديد أهدافها بدءاً من الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات التنفيذية، وأن إدارة الموارد البشرية تقوم بالاستجابة للاستراتيجية العامة للمنظمة، عن طريق استراتيجية تتواءم وتنسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عمل المنظمة الآن وفي المستقبل.

-الارتباط التحويري: في إطار هذا النموذج يجري تطوير العلاقة بخطوة إضافية، حيث أن العلاقة تحتاج إلى اتصالات باتجاهين وبعض المحاور والمناقشة، فما قد تحتاجه استراتيجية الأعمال ربما لا ينظر إليه كبديل واجب التطبيق، أو أنه على الأقل يحتاج إلى تبادل وجهات النظر لضمان تبادل وتشارك أكبر بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال.

-الارتباط الشمولي: ينظر من خلال هذا النوع من الترابط إلى أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة على إنها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط كونها أداة لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة، فهي بذلك تعتبر وسيلة وغاية في آن واحد<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم 08 : يوضح أنواع الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية استراتيجية المنظمة



Source : Derek Torrington And All, **Human Resource Management**, 07 Edition , British Library Cataloguing-In-Publication Data , London, 2008, P33

<sup>1</sup> سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 العدد 45، 2017، ص 06

## المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

## المطلب الأول: مفاهيم حول أداء العاملين

## الفرع 01: تعريف الأداء

يعرف الفيروز آبادي مصطلح الأداء لغة في كتابه القاموس المحيط بأنه مشتق من<sup>1</sup>: "أَدَاءٌ تَأْدِيَةٌ: أُؤْصَلُهُ، وَقَضَاءٌ، وَالاسْمُ: الْأَدَاءُ، وَهُوَ آدَى لِلْأَمَانَةِ مِنْ غَيْرِهِ"  
وتعرف الأكاديمية العربية الدولية الأداء بأنه<sup>2</sup>: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وهو قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط: هل نفذت وأتممت ما هو مطلوب منك في عملك؟  
ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معاً بمعنى:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة}$$

ويشمل تعريفه أيضاً القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات والمنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة".

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الدراسات المتعلقة بالتسيير، وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد وجهات النظر حول مدلوله، فهو يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، وهو يستخدم أيضاً في مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام، ونشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse، فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه مفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه: يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية

1 الفيروز آبادي، القاموس المحيط، معجم اللغة العربية، دار الحديث القاهرة، القاهرة، 1429 - 2008، ص 43.

2 منصة الأكاديمية العربية الدولية - 81%d9 % 8a % d9%81 <https://aiacademy.info/%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%8a>

1a % d8%a7%d8%af%d8%a3%d8%af%d8%a7%d8%a1 % d8%a7%d9%84 % d8%a3%d8%af%d8%a7%d8%a1 . /%d8%a7%d9%84 % d8%a3%d8%af%d8%a7%d8%a1 18:20 . 2021/11/70

الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.<sup>1</sup>

يحمل مفهوم الأداء في طياته معنى العمل وديناميكيته والجهد الهادف، وهو يقترح فصل العمل الجيد عن العمل السيئ ويتيح تقييمه، فمخرجات الأداء مؤشر عن مدى نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها، وتتعدد مداخل تعريف الأداء وتتنوع، فنجد أن تعريف الأداء من مدخل الهدف هو بلوغ المنظمة لأهدافها، أما تعريفه من مدخل الموارد فهو يؤكد على العلاقة بين المنظمة وبيئتها ويعتبر قدرة المنظمة في الحصول على مواردها والعمل على إدامتها، في حين يعرف من مدخل العملية بأنه انعكاس لسلوك المساهمين في المنظمة، كما يعرف الأداء من مدخل المقوم بكونه مفهوما متعدد الأبعاد والتقييمات، ومن الناحية القانونية فإن الأداء هو أداء الفعل المطلوب بموجب العقد، ومن مدخل الكفاءة والفعالية فتعني الكفاءة أفضل إدارة للموارد للوصول إلى النتائج، بينما تشير الفعالية إلى الحصول على النتائج ضمن الأهداف المحددة، وعلى العموم يمثل الأداء ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي ينعكس على نجاح المنظمة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل.<sup>2</sup>

وعرف P.DRUKER الأداء بأنه<sup>3</sup>: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، غيره أن مفهوم النجاح المؤسسات مازال يكتنفه بعض الغموض في أطره المنهجية والإجرائية، ويرى البعض إن جميع المفاهيم التي وردت في أدبيات الباحثين كنجاح المؤسسة، والأداء التنافسي، والأداء الاستراتيجي، والأداء طويل الأمد، والأداء التشغيلي تصب مجتمعه في مفهوم أداء المؤسسات بوصفه مفهوما شاملا، أما الاختلاف في التوصيف والتسميات فيعود إلى الاختلاف في المداخل وفي النظر إلى النجاح من منظور داخلي أو خارجي أو مرحلي".

ليس هناك إجماع بين الباحثين والممارسين حول تعريف الأداء الوظيفي أو أداء العاملين، حيث يمكننا القول بأنه يعني: النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به وينفذه الأفراد من أعمال، ويرى Gilbert Thomas أنه لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك (Behavior) وبين الإنجاز (Accomplishment) أو الأداء (Performance)، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها، كعقد

1 عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد1، نوفمبر 2001، ص86.

2 براي الهادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد02، المدية، الجزائر، 2014، ص144

3 شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد33، نوفمبر 2014، ص114

الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة، أو تصميم نموذج أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من نتائج أو أثر بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مُخرج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز<sup>1</sup>.  
 يتم تعريف مصطلح أداء العاملين حسب Achim Krausert على أنه:<sup>2</sup> " مجموعة من السلوكيات المتعلقة بالعمل، والمتمثلة في أفعال الأفراد ومساهماتهم في منظماتهم، تؤدي هذه السلوكيات إلى مخرجات ونتائج، والتي قد تتأثر أيضاً بعوامل أخرى، مثل التكنولوجيا والأسواق وسلوكيات الموظفين الآخرين.  
 ويعرف أداء العاملين أيضا بأنه<sup>3</sup>: "مجموعة الكفاءات الفردية الناتجة عن مجموعة السلوكيات التي يقوم بها العامل وفقا لمتطلبات العمل".

وذكر مجيد الكرخي أن أداء العاملين من العناصر الإنتاجية الذي يختص في الجانب الإنساني، وأن تحديد إنتاجية العامل تعود إلى أبعاد متداخلة، وهي العمل الذي يؤديه ومدى معرفته لدوره، ومدى اتباعه للتعليمات الموجهة إليه، ومدى توافقها مع معايير الجودة، مرتبطا بسلوك العامل ورغبته في العمل، حيث اعتبر أداء العاملين من ضمن رأس المال ، وقد أشركهم في معادلات رياضية بين تأثيرهم على الإنتاج<sup>4</sup>.  
 نلاحظ من التعاريف السابقة لأداء العاملين، أن هناك صعوبة في الوصول إلى إجماع للباحثين حول هذا المصطلح، فهو يعتبر من المفاهيم المعقدة لارتباطه بعدة مفاهيم أخرى، فبالإضافة لارتباطه بمفهوم الأداء بشكل عام، وبسلوك الأفراد، فهو يرتبط أيضا بالجوانب الفنية والتنظيمية للمنظمة، والتي لها صلة مباشرة بالإشراف ومتابعة العاملين، إلا أننا نلمس أن هناك تقاربا واضحا بين الباحثين في تعاريفهم على الرغم من اختلاف توجهاتهم وأفكارهم، فيعتبر أداء العاملين إجمالا بأنه: مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في المنظمة، والتي تحقق نتائج ملموسة بكفاءة وفاعلية، تساهم في أهداف المنظمة من خلال الموارد المتاحة والأنظمة والسياسات والإجراءات والقواعد المسطرة.

<sup>1</sup> آمال بن شمسة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2018، ص51.

<sup>2</sup> Achim Krausert **Performance Management for Different Employee Groups: A Contribution to Employment Systems Theory**, Springer Dordrecht Heidelberg , London, 2008, p171

<sup>3</sup> بوخاتم لخضر، القدرات الاستراتيجية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مديرية شركة مناجم الفوسفات Somiphos

تبسة، مجلة الإبداع، المجلد 11 العدد 01، 2021، ص 593.

<sup>4</sup> أديب خلف الملكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2020، ص 66.

## الفرع 02: أنواع الأداء

توجد عدة أنواع للأداء وهذا حسب المعيار أو المنظور الذي تم على أساسه تناول المفهوم، إذ يقسم الأداء إلى الأداء المالي، الأداء الإنتاجي، الأداء التسويقي، الأداء البيئي، أداء الموارد البشرية والذي تناول المعيار الوظيفي، الذي من خلاله يمكن إبراز أداء العاملين والخاص بالموارد البشرية، والذي هو العنصر الذي نتناوله في دراستنا، وفي مايلي شرح لما يميز الأنواع عن غيرها<sup>1</sup> :

**أداء الموارد البشرية:** وهو مجمل الجهد الذي يقوم به العمال في الوظائف المختلفة للمؤسسة من خلال مختلف النشاطات والأعمال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، إذ يعد المورد أو العنصر البشري العامل الرئيسي في تحديد مستوى الأداء الذي يمكن أن تصل إليه المؤسسة، وهذا لشغله مختلف الوظائف الإدارية وممارسته للنشاطات المتنوعة للمؤسسة، حيث توفر الموارد المادية والمالية والتقنية في المؤسسة لا معنى لها إذ لم يكن هناك العنصر البشري القادر على استخدامها وتوظيفها بمثالية من خلال الاستغلال الأمثل للقدرات والطاقات المتوفرة في عمالها ، وبالتالي مصدر النجاح أو الفشل للمؤسسة يقف وراءه العامل الإنساني؛

**الأداء المالي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تعظيم الربح إلى أقصى حد وتحقيق توازن الربحية والسيولة وتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وتحقيق معدل مردودية عالية وبأقل التكاليف؛

**الأداء الإنتاجي:** ويعبر عنه عن مدى تحقيق وضيعة الإنتاج من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية في السوق مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه؛

**الأداء التسويقي:** يقصد بمفهوم الأداء التسويقي مجمل السلوكيات والأنشطة التي تقوم بها وضيعة التسويق للوصول إلى مخرجات ونتائج على ضوء الأهداف التي تسعى إدارة الوظيفة التسويقية والمؤسسة ككل إلى تحقيقها، وفي ظل مخرجات الوظيفة التسويقية والتي تتمثل في السلع والخدمات التي تهدف إلى إشباع الحاجات ورغبات العملاء يتحقق هدف المؤسسة ككل؛

**الأداء البيئي:** وهو كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمات سواء بشكل اختياري أو إجباري، والتي من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المنظمة الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف

1 مليكة منصور، كاتبة خالف، مساهمة استراتيجية تسيير الموارد البشرية في زيادة أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد: 04، العدد: 02، 2021، ص126.

منها، وهو كل تأثير للمؤسسة على البيئة سواء كان إيجابيا أو سلبيا، وهذا بالحد من الآثار البيئية تدريجيا مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج وصولا إلى مستوى منسجم يحمي الأرض بشكل مستدام<sup>1</sup>.

### الفرع 03: عناصر الأداء ومحدداته

إن الأداء باعتباره الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>2</sup>، ومنه تتعدد العوامل المساهمة والمؤثرة فيه والخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة، فهناك من العوامل ما يخضع لسيطرة الموظف ويستطيع التحكم فيه، ومنها ما يكون خارجا عن سيطرته ويظهر ذلك في النتائج التي يحققها، ومن أبرز هذه المحددات ما يلي<sup>3</sup>:

- **محددات متعلقة بالموظف:** وهي ما يمتلكه الموظف من مهارات ومعارف وقيم ودوافع وما يميزه من اهتمامات واتجاهات.

- **محددات متعلقة بالوظيفة:** وهي ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة وفيها تحد، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

- **محددات متعلقة بالموقف:** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.

وهو ما تقدم به الباحثان Porter و Lawler من خلال نموذج نظري يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي ينتج بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهد بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه، فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتها عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة<sup>4</sup>.

وغالبًا ما يُنظر إلى الأداء على أنه مجرد النتائج المحققة، لأن ذلك يوفر أقوى ارتباط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ورضا العملاء، والمساهمات الاقتصادية، ويعتبر بعض الكتاب الأداء سلوكًا، أي الطريقة التي تنجز بها

<sup>1</sup> صبري مقيم، تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 05 العدد 02، 2019، ص 29.

<sup>2</sup> أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 33.

<sup>3</sup> عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص 51.

<sup>4</sup> سمالي محمود وآخرون، أساليب حديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في الجزائر بين أمل الاعتماد وواقع التنفيذ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 5 العدد 2، الجزائر، 2019، ص 113.

المنظمات والفرق والأفراد العمل، غير أنه يتم تحقيق رؤية أكثر شمولاً للأداء إذا تم تعريفه على أنه يشمل كل من السلوك والنتائج، فتنبثق السلوكيات من الفرد المؤدي وتحول الأداء من التجريد إلى الفعل، فالسلوكيات ليست فقط أدوات للوصول إلى النتائج، بل هي أيضاً نتائج في حد ذاتها (نتاج جهد عقلي وجسدي مطبق على المهام)، إن الأداء مفهوم معقد وهو بناء متعدد الأبعاد وقد أشار Campbell وآخرون إلى سبعة مكونات للأداء وهي: الكفاءة وإتقان المهام الخاصة بالوظيفة، إتقان مهارات خارج مجال الوظيفة (مثل سلوك المواطنة التنظيمية)، إتقان الاتصال الكتابي والشفوي، إظهار وبذل الجهد، الحفاظ على الانضباط الشخصي، تسهيل أداء الزملاء والفريق، الإشراف والرقابة<sup>1</sup>.

إن الطبيعة الإنسانية للأفراد تجعلهم يستجيبون لكل ما هو محيط بهم من مؤثرات، فمثلاً نجد أن الضوضاء أو درجة الحرارة أو ترتيب الأجهزة والآلات في مكان العمل، يساهم إما بالإيجاب أو السلب في كمية الجهد المبذول من طرف العامل، ومن هذا المنطلق، لاحظنا تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تتمثل في<sup>2</sup>:

**1/ كفاءات الموظف:** تعنى ما يملك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وتمثل هذه الكفاءات خصائصه الأساسية، ويقصد بالخصائص الشخصية تلك السمات المميزة التي يتسم بها العامل وتكون سببا في إنتاج أداء فعال يقوم به ويختلف عن غيره من العمال، فهي خصائص مميزة لعامل دون سواه تمكنه من الرقي في أدائه، وبالتالي فإن هذه الخصائص تختلف من عامل لآخر كل حسب مكونات شخصيته

**2/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، وكذا الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها، فيعتبر الإلمام بمتطلبات الوظيفة من الأسباب الرئيسية للأداء الجيد، ذلك لأن إحاطة العامل بكل ثنايا وخلفيات عمله يساهم في تحسين أدائه، لذلك فإن المعرفة بمتطلبات المهمة يعد مؤشرا أساسيا لزيادة الأداء وينم عن حذر وحيطة في أداء الأعمال.

**3/ بيئة التنظيم:** تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهيكله، أهدافه وموارده، الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، ولطالما كانت بيئة التنظيم من أهم المتغيرات المؤثرة على العمل عموما وعلى الأداء الوظيفي خصوصا، ذلك لأنها مصدر كل التنبيهات بما تحمله من عوامل وتأثيرات، ولذلك تعد البيئة التنظيمية المناسبة ذات المناخ الملائم للعمل من العناصر الأساسية الواجب توفرها في كل مؤسسة لما لها من انعكاس مباشر على أداء العامل، ولهذا يربط الأداء دائما بالبيئة إذا كانت مناسبة أم لا.

<sup>1</sup>Michael Armstrong , **Armstrong's HANdbook of REWARD MANAGEMENT PRACTICE Improving performance through reward**, British Library Cataloguing-in-Publication Data , United Kingdom , 2010 , p103.

<sup>2</sup> عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019، ص58

4/ كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف الإنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز، وتعتبر كمية العمل المنجز أكبر دليل على مسار الأداء، فالإنتاج قد لا يقاس بالجهد المبذول بقدر ما يقاس بالنتائج المحققة، والتي تظهر في شكل إنتاج سواء كان فكري أم مادي أو يشملهما معا.

5/ المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، ويتعلق هذا الجانب بعلاقة العامل أو الموظف بعمله، وترتبط حتى بخصائصه الشخصية من قدرة إتقان العمل والتصرف بجدية وحتى بمدى التزامه بتحمل المسؤولية، والتي تؤثر على أدائه ومهنيته، لأن الفرد الملتزم بالبادئ والقواعد المهنية يجد صعوبة في التجرد منها، وبالتالي يحافظ على أدائه في المستوى المرغوب بما يكفل له نيل احترام وتقدير المنظمة.

لقد اختصرت المنظمة العالمية للتقييم ضمن إصدار سنة 2000 مفهوم الأداء، فهو يشمل حسب المنظمة عنصرين مهمين هما: الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي إحدى أدوات مراقبة التسيير في المنظمة، وهي تعبر عن مدى بلوغ النتائج، وهي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، أما الكفاءة فهي تلك العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة<sup>1</sup>.

يعتبر الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، ثم إدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور والمهام، فيشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير ولا تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، أما إدراك الدور أو المهمة فيعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله فتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل يبذل جهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء

<sup>1</sup> سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، العدد 16، 2016، ص 319.



هذا الفرد أيضا منخفض، وبطبيعة الحال يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى<sup>1</sup>.

#### الفرع 04: العوامل المؤثرة في الأداء

يعد أداء العاملين في المنظمة عبارة عن مزيج من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية المحيطة بالفرد، إضافة إلى الفرد في حد ذاته، فالعوامل الداخلية والخارجية والمشتتة على ظروف العمل وضغوطه والتجهيزات والمعدات، ظروف مناخية، وغيرها تتفاعل مع العوامل الخاصة بالفرد وما ينطوي عليه من حاجات ودوافع وحالات مزاجية واتجاهات ومعارف ومهارات وخصائص جسمية، وكل ما له صلة بالفرد وقدراته سواء الجسدية أو الدهنية، ينعكس على أدائه بالسلب أو الايجاب ويؤثر في المنظمة من خلال تأثيره على هيكلها التنظيمي واستراتيجياتها وأهدافها، وعليه يعتبر الأداء هو نشاط وجهد الفرد في المنظمة متفاعلا مع بيئته الداخلية وبيئته الخارجية.

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني حيث أن هذا السلوك هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية وخصائص المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى<sup>(2)</sup>، من خلال ذلك يمكننا تجميع المؤثرات المختلفة في ثلاث مجموعات من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف، وهي كالتالي<sup>3</sup>:

1- **المناخ التنظيمي**: يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل الأبعاد، ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم، وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب، بشكل إيجابي مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وعلى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة لاسيما إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي، بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة، لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل، حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات.

2- **الروح المعنوية لدى الموظف**: إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين، وزاد الاهتمام بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي، وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير كبير على معنويات الموظفين سلبا أو إيجابا، مما ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية، وإذا نجحت المؤسسة

<sup>1</sup> شهدان عادل الغياوي، القيادة الادارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2020، ص 298.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص 64.

<sup>3</sup> حسين الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014، ص 96.

في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق)، فإن ذلك يضمن تحقق الرضا الوظيفي، وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح، كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي.

3- المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، كما يجب عليه أن يستغل تلك القدرات بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات والإحباطات التي تقابله في عمله، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل لا يكون بشكل مستقل على أداء الموظف، وإنما من خلال تفاعل العوامل مع بعضها البعض، وإن تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً، فإذا كانت العوامل إيجابية، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، في حين إذا كانت جميع العوامل سلبية أو أحدها، فإن محصلة الأداء ستكون متدنية.

إن العوامل التي ذكرناها سابقاً ليست وحدها التي لها تأثير على أداء الافراد، فقد ذكر Franklin Dang وآخرون أن الباحث Anderson يرى أن العوامل التي تؤثر على أداء الموظف تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**الخبرة:** إن تعيين الموظفين الذين ليس لديهم الخبرة الكافية والمناسبة للوظيفة يؤدي بالموظف إلى الدخول في دوامة الأداء المتدني، فيجب المبادرة لاستخدام التدريب من طرف المنظمة لتحسين أداء الموظف، وإذا كان الموظف قد خضع لتدريب مكثف ومناسب ولكنه لا يزال يعاني من مشكلات في الأداء، فقد تكون المشكلة أن الموظف لا يمتلك المؤهلات اللازمة للقيام بالمهمة.

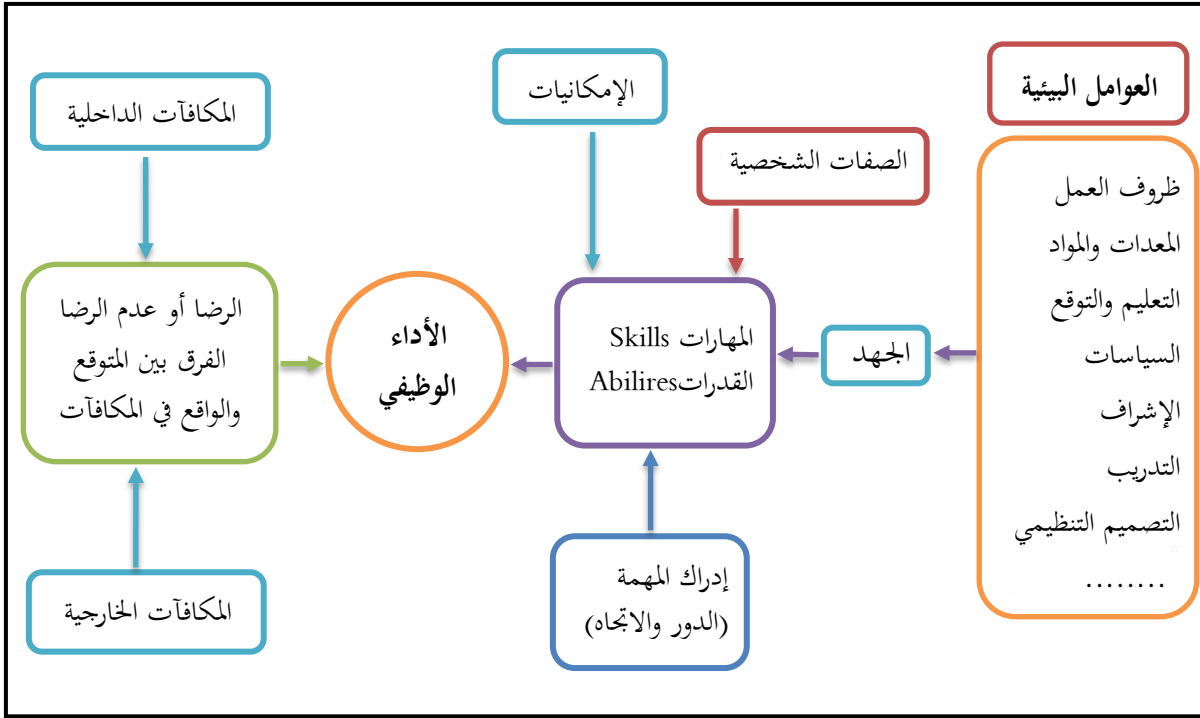
**التوازن بين العمل والعائلة:** يرغب دوماً صاحب العمل في أن لا يتأثر الموظفون بالحياة الشخصية، فكثيراً ما تؤثر المشكلات الشخصية في أداء الموظفين، وعليه يجب أن يكون المدير حساساً لمشاكل الموظفين الشخصية، وأن يكون مستعداً لمناقشة المشكلات مع الموظفين عند الضرورة، فمثلاً إذا احتاج الموظف إجازة للتعامل مع مشكلة شخصية، فإن منح هذه الإجازة سيظهر لجميع الموظفين أن الشركة تقدرهم وتراعي ظروفهم.

**تفاعل المدير:** يجب تدريب المديرين على إعطاء ملاحظات إيجابية وسلبية للموظفين من خلال أساليب تقييم الأداء، فمن السهل على الموظفين تحسين أدائهم عندما يعرفون ما يفعلونه بشكل صحيح وما يفعلونه بشكل خاطئ، يجب على المدير العمل مع الموظف لإنشاء برنامج يساعد في معالجة أوجه القصور في الأداء وتعزيز الأداء الجيد.

<sup>1</sup> Franklin Dang Kum and all, **The Impact of Training and Development on Employee Performance -A Case Study of Escom Consulting**, Journal of of Business Economic an Management Studies, Vol.3, N.03, Singapor, 2014, P82.

**تحديد الأهداف:** يحتاج أصحاب العمل إلى تحديد الأهداف التي يجب على الموظفين تحقيقها، وهذا لمساعدة الموظفين على تحسين أدائهم، وذلك يمكن أن يساعد الموظف على فهم ما هو متوقع منه، وسيكون من المفيد أيضًا تقديم حوافز تمنح الموظفين دافعًا لتجاوز الأهداف المحددة.

الشكل رقم 09: يوضح مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه



المصدر: محمد موفق حديد، وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر،

2010، ص 170

يظهر لنا من الشكل رقم 09 أعلاه أن الأداء الوظيفي يتأثر بعوامل متمثلة في المهارات والقدرات والتي تتحكم فيها مجموعة متنوعة من العناصر والمتمثلة في: الصفات الشخصية لكل فرد، إضافة إلى الإمكانيات وإدراك المهمة أو إدراك الدور والاتجاه، وكذلك الجهد، والذي يتأثر بدوره بالعوامل البيئية في العمل كالمناخ السائد في العمل وما تتوفر عليه المنظمة من معدات و مواد، إضافة للتصميم التنظيمي والسياسات المتبعة وغيرها من ظروف العمل، ومن جهة أخرى فنجد حالة الرضا والتي تتأثر بعاملين وهما المكافآت الداخلية والمكافآت الخارجية، فلو استطاعت الشركة التحكم في هذه العناصر، فإنه بإمكانها تحقيق مستويات أداء مرتفعة تساعدها لأن تكون رائدة في مجال عملها.

## المطلب الثاني: مدخل لإدارة أداء العاملين

## الفرع 01: تعريف إدارة أداء العاملين

يرى الكاتب Michael Armstrong أن "مفهوم إدارة الأداء يتعلق بصفة مباشرة بمعنى الأداء، والذي هو عبارة عن بناء متعدد الأبعاد، يختلف قياسه اعتمادًا على مجموعة متنوعة من العوامل، ويمكن اعتباره مجرد سجل للنتائج المحققة، أو سجل لإنجازات الفرد، أما تعريف إدارة الأداء فهو عملية استراتيجية ومتكاملة تحقق نجاحًا مستدامًا للمنظمات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها، من خلال تطوير قدرات الأفراد والفرق، وتعد إدارة الأداء من الأدوات الاستراتيجية، أي أنها تهتم بالقضايا الأوسع التي تواجه أعمال المنظمة، وتنظر في ما إذا كان هذا العمل سيسير بشكل فعال ضمن بيئة المنظمة، وفي هذا الاتجاه تتكامل إدارة الأداء من ناحيتين، فالناحية الأولى تتمثل في التكامل الرأسي، وهذا من خلال ربط أو مواءمة أهداف العمل والفرق والأفراد مع الكفاءات الأساسية، أما الناحية الثانية فهي التكامل الأفقي، والذي يربط بين مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، وخاصة التطوير التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، والمكافأة، وذلك لتحقيق نهج متماسك لإدارة وتنمية الأفراد"<sup>1</sup>.

ومن خلال الرؤية التي قدمها الكاتب نلاحظ أنه قد ركز في تعريف إدارة الأداء على أنه نهج استراتيجي متكامل لتحقيق نجاح مستدام للمؤسسات من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها ومن خلال تطوير قدرات الفرق والفرد معًا، فهو عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، ويعتبر وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال إدارة الأداء ضمن إطار عمل متفق عليه للأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها، وتحديد أسس مبنية على فهم مشترك حول ما يجب تحقيقه، وتتم عملية إدارة الأفراد وتطويرهم بطريقة تزيد من احتمالية تحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل، وهو أيضا عملية توجيه ودعم الموظفين للعمل بأكثر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة بما يتماشى مع احتياجات المنظمة.<sup>2</sup>

يعرف Mark Stiffler إدارة أداء الموظف على أنها عبارة<sup>3</sup> عن مجموعة من العمليات التي توفر الأساس لتركيز سلوك الموظف وجهوده على الأنشطة الأكثر أهمية بالنسبة للأعمال في أعلى مستوياتها، وتعد إدارة أداء الموظف نشاطًا روتينيًا يوميًا يؤديه أي شخص في الشركة يشرف على عمال آخرين، وهو من الناحية العملية، يجمع بين الأهداف والرؤية في الوقت الفعلي لممارسة النشاط مقابل تلك الأهداف لكل موظف، مع التغذية الراجعة المستمرة والتدريب، والمراجعات والتقييمات الرسمية، وهو يمكن المؤسسات من بناء كفاءات الموظفين التي

<sup>1</sup> Michael Armstrong , Performance Management Key strategies and practical guidelines, Second edition, Kogan Page Library, 2000, p3

<sup>2</sup> Michael Armstrong , Performance Management Key Strategies And Practical Guidelines, British Library Cataloguing-In-Publication Data, United Kingdom, Third Edition, 2006,P01.

<sup>3</sup> Mark A. Stiffler, Performance Creating the Performance-Driven Organization, John Wiley & Sons Inc, Canada, 2006,p19.

تعتبر بالغة الأهمية لنجاح الأعمال، وتبسيط عملية تخطيط التطوير الشاملة، وتطوير الموظفين بشكل أسرع لتلبية الأهداف الاستراتيجية الجديدة، وكتابة خطط التطوير عند الحاجة".

ويعرف مفهوم إدارة الأداء البشري على أنه: "عملية مستمرة لتخطيط وتقييم وتطوير أداء الأفراد وجماعات داخل المؤسسة وتوافقه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"<sup>1</sup>.

ومما سبق من التعاريف يمكننا إجمالاً القول أن مفهوم إدارة الأداء هو مفهوم واسع ومهم للمؤسسة، وعلى هذا الأساس فقد تعددت الدراسات التي تناولته، إلا أننا نلاحظ الاتفاق حول كونه يركز على ممارسات الأفراد والفرق، فهو مفهوم يعنى بإدارة كل ما يقدمه العامل من نشاط وجهد لصالح المؤسسة لإنجاز متطلبات وظيفته، والذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بالنظر إلى نوعية العمل ودقته وسلوك الفرد والتزامه بأدائه للمهام الموكلة إليه، والوقت المحدد لإنجازها، مع مراعاة الدقة المطلوبة والجودة المنشودة.

## الفرع 02: مكونات عملية إدارة أداء العاملين

إدارة الأداء هو عملية مستمرة لتوفير الاتصال والتوجيه للموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية للمؤسسة، والغرض الأساسي منه هو إبراز أفضل ما في الأفراد، ويعد عملية متكررة، تساهم في التعلم والتدريب، ويبرز من خلاله أسلوب المساءلة مع إتاحة الموارد والوثائق وتوضيح المبادئ التوجيهية للمهام والمشاريع الضرورية للأداء التنظيمي والشخصي الفعال، ويذكر الباحث Cam Caldwell أن إدارة الأداء تتكون من أربعة مكونات مهمة، تمكن من خلالها المنظمات من تحقيق أغراضها الاستراتيجية وهي كالتالي<sup>2</sup>:

### 1- تحديد النتائج المستهدفة والمرجوة:

يتم صياغة هذه المهمة وفقاً لأهداف الأداء التي تحتوي على نتائج مستهدفة ضمن إطار زمني وبشروط قابلة للقياس، وهذا بناءً على الأهداف والمهام التي يتعين إنجازها والموارد المقدمة، ويتمثل الجزء الصعب في تحديد النتائج المرجوة في التحدي المتمثل في التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة، مثل العوامل الاقتصادية، التي تؤثر على النتائج المرجوة.

### 2- تحديد ما يجب قياسه:

كثيراً ما تخطئ المنظمات في القياس عندما تعتمد مؤشرات الأداء الخاطئة، فغالباً ما يحدث خطأ في القياس عن طريق التركيز على ما يمكن عدّه بسهولة، بدلاً من التركيز على النتائج الأكثر أهمية في الواقع ولكن يصعب تقييمها، والنتيجة هي أن المنظمات تدرك لاحقاً أنها تحقق أهدافاً خاطئة، وعليه يجب أن تتوافق العوامل

<sup>1</sup> بالشيخ بلقاسم وآخرون، أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 06 رقم 02، الجزائر، ص 546.

<sup>2</sup> Cam Caldwell , Verl Anderson, **Strategic Human Resource Management**, Nova Science Publishers, Inc , New York, 2018, P111.

التي يجب قياسها مع الأهداف المرتبطة بتحقيق المهمة التنظيمية، وعادة يصعب تحديد العوامل القابلة للقياس التي تعكس بدقة إنجاز المهمة على الرغم من ضرورتها المطلقة.

### 3- تدريب الأفراد والفرق:

لتحديد البرامج التدريبية اللازمة والضرورية، تعتمد أنظمة إدارة الموارد البشرية بشكل عام على مجموعة متنوعة من أساليب تقييم أداء الأفراد، وعلى الرغم من أن أنظمة تقييم الأداء التقليدية غير فعالة، وأيضاً لأنه نادراً ما تتطابق أهداف الأداء قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى، تستخدم معظم المنظمات مراجعات الأداء السنوية التقليدية التي غالباً ما تُقابل بالاستياء والإحباط وانخفاض الروح المعنوية.

### 4- تحسين نتائج الأداء:

إن التعلم المستمر والتحسين المستمر ضروريان لكل منظمة، وقد أثبتت الدراسات أن إشراك الموظفين وتمكينهم لها فعالية في زيادة رضا العملاء والإنتاجية والتزام الموظف، وتعد إدارة الأداء عملية سلوكية تشمل الموظفين لفهم وتعلم المزيد عن أهداف الأداء وأسباب المشكلات وإيجاد الحلول والبدائل، في عالم تؤثر فيه المنافسة العالمية فعلياً على كل مؤسسة فالتعلم والتحسين المستمر يمثلان تحديات تواجه كل منظمة. ولقد حدد الكاتب Malcolm Warren مكونات إدارة الأداء وقسمها إلى خمسة مكونات أساسية تساهم في السير الجيد والتحكم في عملية إدارة الأداء وهي<sup>1</sup>:

**التوقعات:** يجب إخبار الموظفين بوضوح وموضوعية وبلغتهم الخاصة بما هو متوقع منهم بالتحديد؛

**المهارة:** يجب أن تمتلك مجموعة كبيرة من الموظفين المعرفة الفنية والمهارة لتنفيذ المهام؛

**التغذية الراجعة:** يجب إخبار العمال بعبارة واضحة، دون تهديدات، كيف يفعلون ما هو متوقع منهم؛

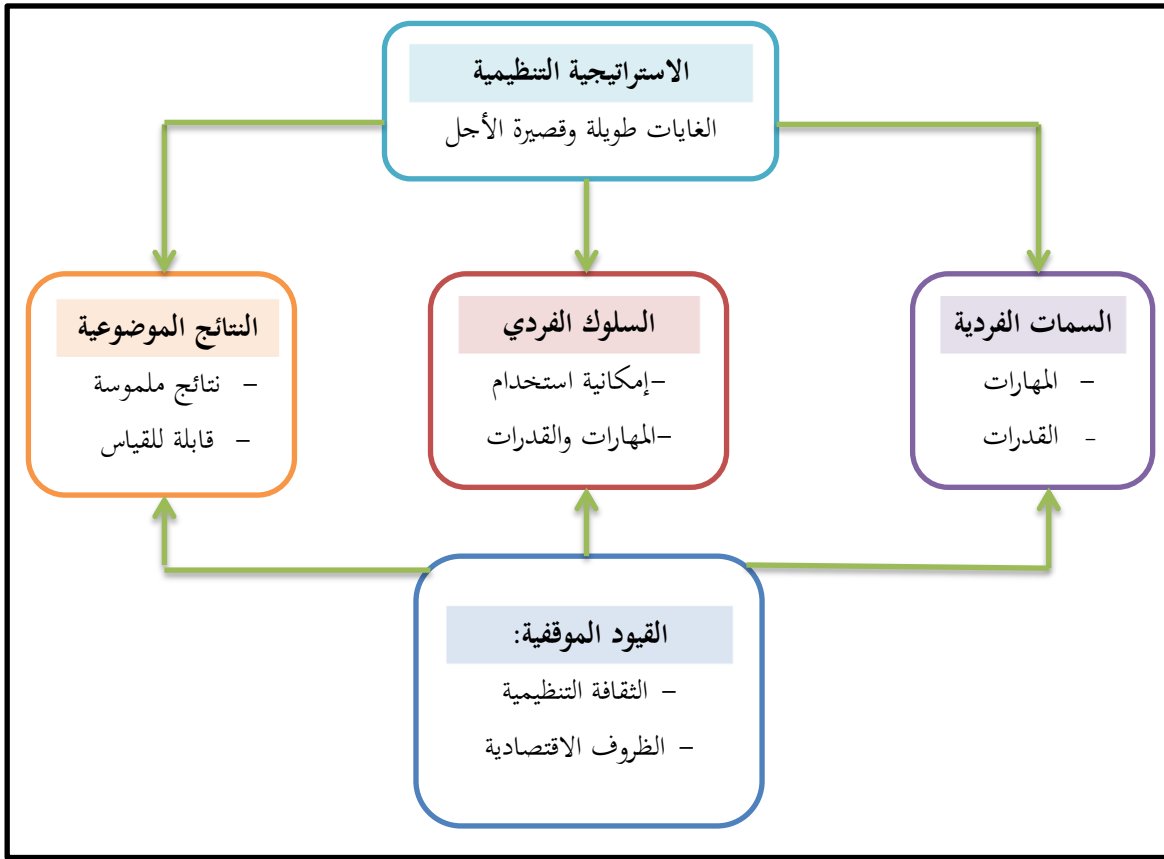
**الموارد:** يجب أن يتوفر للموظفين الوقت والمال والمعدات اللازمة لأداء المهام المتوقعة بالشكل الأمثل؛

**التعزيز:** يجب تعزيز وتحفيز الموظفين بشكل إيجابي لتحقيق الأداء المطلوب.

نلاحظ من خلال ما تناوله الباحثان فيما تطرقا إليه من مكونات إدارة الأداء، أنهما اتفقا على بعض العناصر واختلفا في عناصر أخرى، فنجد أن أهم عنصر اتفقا عليه هو ضبط الأهداف وتحديدها وتبليغها بشكل واضح ومفهوم للموظف، فيتحمل بذلك الفرد عبء تأدية واجباته والمهام المنوطة به، لتحقيق النتائج سواء منها قريبة الأجل أو طويلة الأجل والمتوقعة والمرجوة منه بأفضل طريقة ممكنة، ومن مكونات إدارة الأداء المشتركة والمهمة أيضاً، نجد عنصر تعزيز قدرات ومهارات الأفراد بالعمل على ضبط وتحديد البرامج التدريبية التي تساهم في كفاءة وفعالية الفرد من خلال تحسين السلوكيات والنتائج التي يحققها، فيشبع العامل أهدافه الشخصية ويساهم في رفع الأداء الكلي للمنظمة، وفي ما يلي الشكل رقم 10 الذي يمثل نموذج إدارة الأداء في المنظمة.

<sup>1</sup> Armstrong, Michael - **Armstrong on reinventing performance management\_ building a culture of continuous improvement**-Kogan Page (2017) p17

## الشكل رقم 10: يوضح نموذج إدارة الأداء في المنظمة



المصدر: آمال بن شمسة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2018، ص53.

تقوم المبادئ الأساسية لإدارة الأداء على مساعدة المديرين في تأدية مهامهم بأفضل طريقة ممكنة، وذلك من خلال إيجاد طرق وأساليب وحلول للعقبات والمشاكل التي تواجههم، فهي أداة إدارية تسعى للتركيز على سلوك الأفراد من خلال إدارتهم بطريقة مرنة لتحقيق أهداف المنظمة وقيمتها، فيعبر عن الأداء بأنه إجمالاً يحقق نتائج وأهداف تصب في صالح المنظمة، وذلك من خلال الجهد المبذول من طرف العامل في أداء وظيفته، وقد ذكر الباحث David E. Guest، أنه يمكن استخلاص البيانات الضرورية لتقييم الأداء من أحد المصادر الأساسية لمؤشرات الأداء المتاحة التالية<sup>1</sup>:

**مؤشرات كمية أو نوعية:** والمتثلة في الوحدات المنتجة، نوعية الخدمات المقدمة للعملاء، تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء القيام بالعمل؛

**مؤشرات خاصة بالوقت:** والتي تركز على الالتزام بالمواعيد، بما في ذلك التأخير، الغياب، عدم تشتيت الوقت أثناء العمل؛

<sup>1</sup> David E. Guest, **Human resource management and performance: a review and research agenda**, The International Journal of Human Resource Management, 8:3 , London, June 1997, p267.

المؤشرات المالية: والتي تشمل مجموعة كبيرة من الاحتمالات، وقد تكون مترابطة فالغياب مثلا يقلل من مستويات إنتاج الوحدات، والذي يقلل من الأرباح.

### الفرع 03: أهداف إدارة أداء العاملين

الهدف العام لإدارة الأداء هو تطوير وتحسين أداء الأفراد والفرق، وبالتالي المنظمات، فعندما يتم تفعيله بشكل جيد، فإنه يضمن استيعاب الجميع لأسباب النجاح، والدور الذي يلعبونه في تحقيق هذا النجاح، ويعني النهج الاستراتيجي أن عمليات إدارة الأداء مصممة بشكل صريح لمواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فتتضمن إدارة الأداء خلق الحافز والالتزام بتحقيق الأهداف، مع توفير تقديرًا وتوجيهًا للأداء والذي بدوره سيكون الموظفون في حيرة فيما يتعلق بطبيعة ومستوى جهد العمل المطلوب، وتهدف إدارة الأداء إلى تطوير قدرة الأفراد على تلبية وتجاوز التوقعات وتحقيق إمكاناتهم الكاملة لصالح أنفسهم والمنظمة، ويتعلق الأمر بضمان إتاحة الدعم والتوجيه الذي يحتاجه الأشخاص للتطوير والتحسين.

إن المبادئ الأساسية لأي نظام إدارة أداء لا بد أن يشمل على تصحيح للأداء الضعيف، والحفاظ على الأداء الجيد وتحسين الأداء باستمرار، فيجب تصميم جميع أنظمة إدارة الأداء للحصول على المعلومات وتبادلها حتى يتمكن الأفراد المعنيون من تحليل الأداء ومناقشته وفهمه والاتفاق على طابعه وجودته<sup>1</sup>.

تقترح دراسة الباحث Gary Dessler أربعة مبادئ توجيهية لتحديد أهداف الأداء<sup>2</sup>:

- تحديد أهداف واضحة ومحددة، فعادة ما يؤدي الموظفون الذين يتلقون أهدافًا محددة أداءً أفضل من أولئك الذين لا يحصلون عليها؛
- تحديد أهداف قابلة للقياس، وذلك من خلال وضع الأهداف من الناحية الكمية، والقيام بتضمين التواريخ المستهدفة أو المواعيد النهائية؛
- تعيين أهداف صعبة ولكن قابلة للتنفيذ: يجب أن تكون الأهداف صعبة، ولكنها ليست صعبة لدرجة أنها تبدو غير واقعية؛
- تشجيع المشاركة حيث أن الأهداف المحددة بشكل تشاركي تنتج أداءً أعلى، نظرًا لأنه من السهل وضع معايير أعلى عندما يشارك الموظفون في ذلك، إلا أن الدراسات تشير إلى أن الأهداف الموضوعية بشكل تشاركي لا تؤدي دائمًا إلى أداء أعلى من الأهداف المحددة.

وفي مايلي الجدول رقم 05 الذي يقدم ملخصًا لما يمكن للمنظمة والأفراد تحقيقه من إدارة الأداء الفعالة.

<sup>1</sup> Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Performance Management An evidence-based guide to delivering high performance**, British Library Cataloguing-in-Publication Data, London, 06 edition, 2018, p20

<sup>2</sup> Gary Dessler, **Human Resource Management**, Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data, USA, 13 Edition, 2013, P288



## الجدول رقم 05: يوضح ما يمكن للمنظمة والأفراد تحقيقه من إدارة الأداء الفعالة

ما يمكن أن تكتسبه المنظمة من إدارة الأداء الفعالة	ما يمكن للأفراد اكتسابه من إدارة الأداء الفعالة
الفرصة	ما سيفعلونه
دمج الأهداف الفردية وأهداف المنظمة توجيه الجهود الفردية والجماعية لتلبية احتياجات العمل الشاملة تحفيز وإشراك الموظفين والاعتراف بالمساهمة الفردية التخطيط للوظائف الفردية (إدارة المواهب) تقديم برامج التعلم والتطوير الفعالة ذات الصلة لتلبية الاحتياجات المحددة	معرفة ما هو متوقع منهم معرفة ما يتعين عليهم القيام به للوصول إلى أهدافهم. أن يكونوا قادرين على مناقشة وظيفتهم الحالية مع مديريهم أن يكونوا قادرين على تحديد احتياجاتهم التنموية والتدريبية ومستقبلهم.

Source : Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook Of Performance Management An Evidence-Based Guide To Delivering High Performance**, British Library Cataloguing-In-Publication Data, London, 06 Edition, 2018, P20

وقد تطرق الكاتب Michael Beer إلى أن المنظمة لا يمكنها أن تحقق أداء جيداً، إلا إذا كانت جميع جوانب تصميم المنظمة متوائمة أو متوافقة مع بعضها البعض، وبالتالي تتماشى أو تتلاءم مع المهمة الاستراتيجية للمؤسسة، فتتحمل بذلك الإدارة العليا عبء تحديد المشكلات وإطلاق المبادرات لتحسين الأداء، وعادة ما يتم ذلك بمساعدة موظفي المنظمة، ما يتيح المرونة والتعلم والتغيير وتحقق ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup>. وبناء على ذلك فإن إدارة الأداء الناجحة تحقق مكاسب وأهداف كثيرة، سواء للأفراد العاملين أو للمنظمة، فيتم بها تكامل الفرد مع المنظمة عن طريق التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، فتتوجه الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف المنظمة، والتي بدورها تعمل على تطويرهم وتحديد احتياجاتهم التنموية والتدريبية، مراعاة منها لمصالحهم الفردية، من خلال تعزيز تطوير ثقافة الجودة بالتحسين المستمر لأداء الأفراد، ومواءمة السلوك الفردي مع القيم التنظيمية، للوصول في الأخير لأداء تنظيمي عال.

## الفرع 04: تعريف تقييم أداء العاملين

تمتلك معظم المنظمات الوسائل لتقييم أداء موظفيها، ويمكننا تعريف تقييم الأداء على أنه أي إجراء يتضمن العناصر التالية: وضع وتحديد معايير العمل أو الوظيفة، تقييم الأداء الفعلي للموظف بالنسبة للمعايير التي تم تحديدها، وتقديم التغذية الراجعة للموظف بهدف تحفيز ذلك الفرد للقضاء على أوجه القصور في الأداء أو

<sup>1</sup>Michael Beer , **Commitment, High Performance How To Build A Resilient Organization For Sustained Advantage**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, United States Of America ,2009,P24

لمواصلة الأداء إذا كان الأداء عاليًا، ويتطلب التقييم الفعال أيضًا أن يضع المشرف معايير الأداء، وأن يتلقى الموظف التدريب والتغذية الراجعة والحوافز اللازمة لإزالة أوجه القصور في الأداء"<sup>1</sup>

يتم تعريف تقييم الأداء من طرف الباحث Dipak Kumar Bhattacharyya على أنه:<sup>2</sup> "عملية لتقييم الموظفين لفهم مدى أدائهم لوظائفهم وفقًا لمعايير الأداء، بعد اختيار الموظف لوظيفة ما، وتدريبه عليها، وعمله لفترة من الوقت، يجب مراجعة أدائه، ويعتمد تقييم الأداء التقليدي على المكافأة الاقتصادية والتهديد بالعقاب لتحفيز الموظفين للوصول إلى الأداء المطلوب، لكن هذا المفهوم لم يعد صالحًا في الفترة الأخيرة، حيث يتم اليوم استخدام تقييم الأداء لأغراض تنموية وتحفيزية في المنظمات، وهو نشاط مستمر لا يتوقف، وهو عملية ديناميكية وأمرًا ضروريًا للمؤسسة لدمج أهداف الإدارة وأداء الموظفين معًا، من أجل دعم وتحسين الأهداف العامة للمنظمة.

يُعرَّف تقييم أداء العاملين على أنه: "عملية قياس أداء العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تكوينية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته."<sup>3</sup>

يلاحظ من التعاريف السابقة أنها جمعت بين تعريف تقييم أداء العاملين والأهداف والغايات المرجوة من وراء قياس أداء العاملين،

فهو تلك العملية التي يمكن من خلالها ملاحظة أداء العاملين، والوقوف على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأدية العمل، وتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرد، وذلك بغرض المساعدة في اتخاذ القرارات الضرورية والمناسبة في مجالات الموارد البشرية، وعليه يعتبر تقييم الأداء عملية يتم من خلالها تقدير العاملين على نحو منصف وعادل، فيكافئ الفرد على أساسها بقدر ما يعمل وما ينتج، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعايير مضبوطة ومحددة سلفًا، حيث يتم سير عمليات إدارة الأداء في المنظمة من خلال عناصر ضرورية وهي<sup>4</sup>:

- الخطة التي يتم على أساسها الاتفاق على الأهداف ومتطلبات الوظيفة والكفاءة الضرورية لأدائها، وتحديد السلوكيات المطلوبة توافرها في الموظف لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء، وإعداد خطط تنمية وتدريب الأفراد لتعزيز المعرفة والمهارات والكفاءة والسلوكيات المرغوبة؛
- العمل والانجاز والقيام بالمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف بالرجوع إلى الخطط التي تم تسطيرها والاتفاق عليها، مع الاستجابة لكل المتطلبات الجديدة والطارئة؛

<sup>1</sup> Gary Dessler, **Fundamentals of Human Resource Management**, Pearson Education Limited, UK, 05 Edition, 2020, P256

<sup>2</sup> Dipak Kumar Bhattacharyya, **Performance Management Systems And Strategies**, Pearson Education in South Asia, India, 2011, p54

(3) حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 147.

<sup>4</sup> Michael Armstrong, **Op.Cit**, p120

- المراقبة والحرص على التحقق من التقدم المحرز في تحقيق الأهداف والاستجابة للمطالب الجديدة، من خلال التعامل مع إدارة الأداء كعملية مستمرة (إدارة الأداء على مدار العام، بدلا من حدث تقييم سنوي) ؛
- المراجعة ومناقشة وجرد التقدم والإنجازات، من خلال عقد اجتماعات للمراجعة وتطوير الأداء كأساس لإكمال الدورة من خلال الاستمرار في مرحلة التخطيط.

### الفرع 05: أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين

يعتبر إدارة أداء العاملين عبارة عن مجموعة من العمليات التي توفر الأساس لتركيز سلوك الموظف وجهوده على الأنشطة الأكثر أهمية بالنسبة للأعمال في أعلى مستوياتها، وتعد إدارة أداء الموظف نشاطاً روتينياً يومياً يؤديه أي شخص في الشركة يشرف على عمال آخرين، ووفقاً لذلك يمكن للمؤسسات بناء كفاءات الموظفين التي تعتبر بالغة الأهمية لنجاح الأعمال، وتبسيط عملية تخطيط التطوير الشاملة، وتطوير الموظفين بشكل أسرع لتلبية الأهداف الاستراتيجية، وكتابة خطط التطوير عند الحاجة<sup>1</sup>.

تكتسب عملية تقييم أداء العاملين مكانة هامة في المنظمة، وهذا لكونها أداة لقياس كفاءة أداء الموظف والوقوف على مدى قدرته الحالية، واستعداده للتطور في المستقبل، فهي تضمن أهدافا وفوائد عديدة تنعكس على المنظمة والمديرين وعلى الأفراد العاملين على حد سواء، وذلك من خلال ما تسهم به بشكل أو بآخر في توجيه إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وقد تناول الكاتب Gary Dessler عدة أسباب تدعو إلى تقييم أداء العاملين، نوردها في ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- لا يزال معظم أصحاب العمل يعتمدون في قراراتهم المتعلقة بالراتب والترقية والاحتفاظ بالموظفين على نتائج تقييم الأداء؛
- 2- تلعب التقييمات دوراً مركزياً في إدارة الأداء، والذي يعني ضمان الاستمرارية بالنظر لأداء الموظف المنطقي والمتوائم مع أهداف المنظمة؛
- 3- يتيح التقييم للمرؤوس وضع خطة لتصحيح أي أوجه قصور في أداءه لعمله، مع تعزيز الجوانب التي نجح في تأديتها؛
- 4- يجب أن توفر التقييمات فرصة لمراجعة خطط العمل للموظف، وإعادة ضبطها في ضوء نقاط القوة والضعف التي أظهرها الفرد أثناء تأدية عمله؛
- 5- يستخدم المشرفون التقييمات لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.

<sup>1</sup> Mark A. Stiffler , Op.Cit, p19.

<sup>2</sup> Gary Dessler, , Op.Cit, P257

وقد حدد مجموعة من الباحثين بأن المقصود من تقييم أداء العاملين يظهر من خلال مساهمة هذا الأسلوب في تحديد المدى الذي استطاعت الإدارة فيه تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن المعايير والحدود المسطرة للأداء، إضافة إلى اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة، وتسطير المعايير التي تقوم عليها الحوافز لتحسين الأداء مع وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة، فتعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقرار للمعلومات من الرقابة التي تنتج عن التغذية الراجعة، وعلى أساسها يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، وتحقيق عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء مهمتين أساسيتين، أولها هي محاولة دفع الأنشطة في الاتجاه الصحيح وتحقيق الأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها، والمهمة الثانية هي تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.<sup>1</sup>

إن عملية التقييم هي عملية مهمة ولها أبعاد كثيرة تسعى بها المنظمة للوصول لأفضل القرارات المتعلقة بأداء العاملين، فهي عملية لقياس وتحديد مستواهم في المنظمة وذلك من جميع النواحي سواء الانتاجية أو السلوكية أو المعرفية، ونجد أن لها ثلاثة محاور تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>:

■ أهمية عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة؛
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات؛

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة؛

■ أهمية عملية تقييم الأداء على مستوى المديرين والمشرفين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات؛

■ أهمية عملية تقييم الأداء على مستوى الموظفين:

<sup>1</sup> حمزة الجبالي، تنمية الاداء الوظيفي والإداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2016، ص73

<sup>2</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص18

- تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛

- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً؛  
يعتبر الدافع الأساسي للموظفين للوصول إلى الأداء الجيد هو التحكم في عملهم، والتواصل بشكل أكبر مع العملاء، وامتلاك الموارد الكافية لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وبالتالي يربط المديرون الفعالون معايير الأداء الرئيسية بالفعالية التنظيمية والمتمثلة في وجود اتصال قوي وجدير بالثقة، توافر الموارد التي يحتاجها الأفراد لأداء مهامهم، مواكبة المنظمة للتطورات التكنولوجية و إتاحتها للموظفين، الاستخدام السليم لمهارات الموظفين ومعاملتهم باحترام، تعزيز العمل الجماعي، تعميم الفهم الصحيح والواضح للأهداف الاستراتيجية على جميع الموظفين وفي جميع المستويات، اعتماد مهارات القيادة رائدة وملهمة للأفراد، السعي لتبني العمال لرسالة ورؤية المنظمة والالتزام بقيمتها<sup>1</sup>.

## الفرع 06: طرق ومشاكل تقييم أداء العاملين

### أولاً: طرق تقييم أداء العاملين

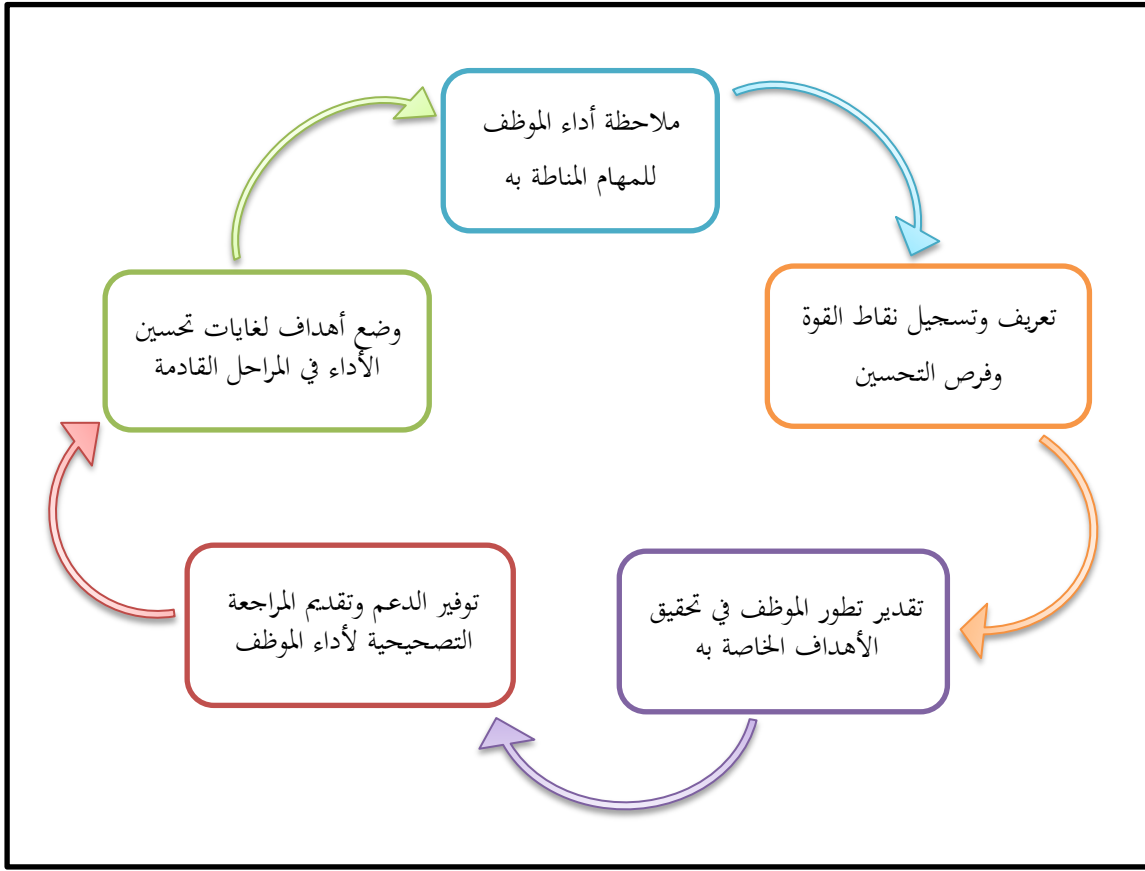
تتعدد أساليب تقييم الأداء، فمنها ما يندرج تحت طرق تقييم الأداء النسبية التي تعتمد على مقارنة الفرد الموظف المعني بالتقييم بباقي الأفراد الذين يعملون معه في نفس الوظيفة، ومن الأساليب ما يندرج تحت طرق التقييم المطلقة والتي يكون فيه تقييم الأداء وسلوك الأفراد دون مقارنته بغيره من الأفراد، وفي ما يلي نذكر بعض أساليب تقييم الأداء:

#### 1. التقييم عن طريق المقابلة:

تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، وإطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالاً مفتوحاً للاقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

<sup>1</sup> David Wade , Ronald Recardo ,Corporate performance management : how to build a better organization through Corporate performance management : how to build a better organization through , British Library Cataloguing-in-Publication Data, United States of America,2001,p07

## الشكل رقم 11 : يوضح نموذج لتقييم الأداء



المصدر: رولا نايف، الحموري المعاينة، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، 116.

التقييم الذاتي حيث يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه، وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات، ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم، ويسهل التعامل في المؤسسة، لكن هذه الطريقة غير علمية، لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون<sup>1</sup>.

## 2. طريقة المواقف الحرجة:

ويتركز اهتمام المقيم على السلوكيات الأساسية التي يكون لها اثر ومساهمته كبيرة في أداء العمل بفعالية أو دون فعالية أو بمستوى منخفض من الفعالية ويتم ذلك عن طريق تسجيل المقيم خلاصة سلوكيات العامل في فترة معينة ومحددة وهذه العملية يكون من إيجابياتها التقليل من التمييز بين الأفراد، إلا أنها تكلف جهدا كبيرا وفترة طويلة نسبيا من قبل المتابع أو الملاحظ أو المقيم لأداء العاملين.

<sup>1</sup> نوري منير، اللوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص166.

ويمكن تلخيص أبرز مميزات هذه الطريقة بما يأتي:

تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد؛

تساعد على إبراز نقاط القوة أو الضعف في أداء الفرد؛

تساعد المشرف في الاستفادة من نقاط القوة وتنميتها، وكذلك علاج نواحي الضعف وتحسين الأداء في المستقبل؛

وأما أبرز الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة فتتمثل في أن المشرف على عملية التقييم قد يضطر إلى أن يلازم أفراده باستمرار ويراجعهم عن قرب ويراقب كل تصرفاتهم، ومراقبة المشرف لمرووسيه باستمرار وعن كثب يضايق العاملين ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحصي أخطاءهم ويقيد حركاتهم<sup>1</sup>.

### 3. أسلوب الترتيب البسيط:

ويكون فيها تقييم الأداء وسلوك الافراد معتمدا على مقارنته بغيره من الأفراد تتميز بالبساطة وعدم التعقيد، ويقوم من خلاله المقيم بترتيب أداء الموارد البشرية محل التقييم تنازليا أو تصاعديا ، وذلك بعد قيام المقيم بمقارنة الأداء من حيث السلوك والجهد والنتائج، كفرد أو مورد بشري بأداء الموارد البشرية محل التقييم، بهدف انتقاء الأفضل أو الأسوأ.

### 4. طريقة المقارنة المزدوجة:

ويقوم من خلاله المقيم بمقارنة أداء كل ما ورد مع كافة الموارد البشرية محل التقييم وذلك بتقسيمهم إلى ثنائيات يتم التبادل في ما بينهم، ثم يقوم المقوم بمقارنة كل ثنائية ليختار الافضل منهم، والمورد البشري الذي ينتقي أكثر (أي يحصل على أكبر عدد من النقاط عنده عند مقارنة أدائه بأداء الموارد البشرية محل التقييم)، يعتبر هو المورد البشري الأكفأ في المركز الأول، ثم الذي يليه في عدد مرات الانتقاء يكون في مركز الثاني.. وهكذا.<sup>2</sup>

تتميز طرق تقييم الأداء التي تعتمد على الترتيب بالسرعة في تقييم الأداء، وكذلك بالبساطة والسهولة، غير أن لها سلبيات منها قلة الموضوعية باعتمادها على الرأي الشخصي للقائم بعملية التقييم، ومن نتائجها أنها تخرج بآراء عامة وغير دقيقة حول الأفراد، فهي لا تبرز نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ، وكذلك لا يمكن استعمالها إذا كان عدد الأفراد في المنظمة كبير جدا، ونلاحظ أن من أكثر المزايا التي تنتج عن هذه أساليب، هو انعكاس التقييم على الفرد وتوليد روح المنافسة لديه مع باقي الأفراد في المنظمة، والذي ينعكس بدوره على أداء الفرد المعني بالتقييم من جهة، وباقي الأفراد في المنظمة من جهة أخرى، من خلال تطورهم وزيادة خبراتهم وإنتاجيتهم.

<sup>1</sup> وليد حميد رشيد الأميري، المرجع السابق، ص ص 97 98.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة وغالب محمود سنح، المرجع السابق، ص 257.

## ثانياً: مشاكل تقييم أداء العاملين

إن عمليات تقييم الأداء، هي من أنشطة الموارد البشرية التي لا يجدها كثير من العاملين في المنظمة، وذلك لكونها مكلفة وتسبب الصراع بين القائم بعملية التقييم والفرد المقيم، وكذلك لكون العملية تكون أحياناً محدودة وغير فعالة في تحسين أداء الموظف، ومساهمتها بشكل ضئيل في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، ويرى الكثيرون أن من أسباب نفور الموظف من عمليات تقييم الأداء، هو أن معظم المديرين ليسوا جيدين في إجراء تلك التقييمات، نتيجة لعدم خضوعهم للتدريب بشكل صحيح، فينظر لاجتماعات التقييم على أنها اجتماعات قصيرة العمر، وغير منظمة، وغالباً ما تكون مؤلمة، ويعتمد فيها القائمون بشكل كبير في المناقشة على شكاوى الطرف الثالث، مع العديد من الأحكام المسبقة والشخصية، وقد أظهرت الأبحاث أن تقييمات المديرين غالباً ما يتم التلاعب بها لتلائم غايات مختلفة، ففي بعض الأحيان يتم تخفيض التصنيف بشكل مصطنع لإنهاء أو معاقبة الموظف الصعب والمتمرد أو حتى للتخويف، وقد يُمنح صاحب الأداء الضعيف تصنيفاً ممتازاً من أجل ترقيته إلى درجة أعلى، وقد يضحّم المديرين التصنيفات على أمل أن تنعكس التقييمات بشكل إيجابي على المدير المسؤول عن مثل هذا الأداء العالي، وهناك عدد من الوظائف يكون فيها من الصعب تحقيق تقييمات عادلة، فالنتائج المقاسة فيها لا تخضع لسيطرة الموظف بل بالمناخ الاقتصادي العام الذي يؤثر على النتائج أكثر بكثير من الجهد الفردي، ومن ناحية أخرى يلعب تقييم الأداء دوراً رئيسياً في تطوير معايير الجودة والاتصال، وقد تم تحفيز العديد من المنظمات من خلال إدخال إدارة الجودة الشاملة لمراجعة خطط التقييم الخاصة، فقد ركزت إدارة الجودة الشاملة الانتباه على بعض المشكلات القديمة بالإضافة إلى إبراز بعض المشكلات الجديدة في تقييم الأداء، فتقييم الأداء لا يتوافق مع تحسين الجودة، والتباين في الأداء يُعزى بشكل أساسي إلى أنظمة العمل، بدلاً من الاختلافات في أداء العمال، وبالتالي العمل على العثور على تحسينات من خلال تغيير العمليات بدلاً من الأشخاص، والمفتاح هو تطوير العمل الجماعي التعاوني، ويصعب القيام بذلك حيث يكون التركيز على إلقاء اللوم على الفرد، مما ينتج عنه مناخ من الخوف وتجنب المخاطر، والاهتمام بالأهداف الفردية قصيرة المدى، كل ذلك يعيق السلوك التعاوني والإبداعي الضروري للتحسين المستمر<sup>1</sup>.

وفي ما يلي نذكر أهم المشاكل والأخطاء الشائعة في عمليات تقييم الأداء<sup>2</sup>:

- اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبئاً على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل الجهود المناسب مع أهميتها الحقيقية؛
- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة؛
- استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم؛

<sup>1</sup>Tom Redman , Adrian Wilkinson , **Contemporary Human Resource Management Text and Cases**, British Library Cataloguing-in-Publication Data, london, 04 Edition, 2013, p 223.

<sup>2</sup> عادل عامر، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار حروف مثورة للنشر الإلكتروني، 2018، ص262



- الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره؛
- فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفا في ذاتها؛
- اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء؛
- اعتبار نتائج التقييم منعزلة باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كالاختبار والتوظيف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية الاعتماد.

### المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين

#### الفرع 01: انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

اهتمت إدارة الموارد البشرية على مدى عقد من الزمن، بالممارسات التي تسعى لتحسين النتائج التنظيمية من خلال تحسين إنتاج العمال، وتحسين أداء العاملين، وتقليل التغيب، فقد ذكر منظرو إدارة الموارد البشرية الاستراتيجيون بأن مساهمة إدارة الموارد البشرية في النتائج التنظيمية هي وظيفة من ثلاث عمليات مترابطة: أولاً، إنشاء قاعدة للرأس المال البشري من خلال السياسات والبرامج والممارسات المتعلقة باستراتيجية الموارد البشرية،

ثانياً، تؤثر استراتيجية الموارد البشرية على درجة قدرة المنظمة على استغلال قاعدة رأس المال البشري من حيث تحفيز العمال لتعظيم الإمكانات الكاملة للأفراد في المنظمة

ثالثاً، تعمل استراتيجية الموارد البشرية على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال التأثير على الدرجة التي يتم عندها تزويد العمال المهوبين والمتحمسين بالفرصة والوسائل للمساهمة في صنع القرار التشغيلي

ووفقاً للباحثين Delaney and Huselid، فإنه يمكن للمنظمة اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة لتعزيز مهارات الموظفين، وهذا من خلال تركيز الجهود على تحسين جودة الأفراد المعينين، أو على رفع مهارات وقدرات الموظفين الحاليين أو كليهما. ويمكن توظيف الموظفين من خلال إجراءات اختيار معقدة مصممة لفحص جميع الموظفين المحتملين باستثناء الأفراد المميزين والأفضل في المؤسسة. وتشير الأبحاث إلى أن الانتقائية في التوظيف أمر إيجابي يؤثر على أداء الشركة ككل، وكذلك يمكن للمؤسسة تعزيز مهارات الموظفين من خلال

تحسين جودة الموظفين الحاليين عن طريق توفير أنشطة تدريب وتطوير شاملة بعد عملية الاختيار. فقد أشارت دراسات عديدة إلى أن الاستثمار في التدريب يحقق نتائج تنظيمية جيدة للمنظمة<sup>1</sup>.

ويمكن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة تحسين أداء الشركة بأربع مبادئ على الأقل<sup>2</sup>:

• من خلال تشكيل سلوكيات الموظفين بحيث يدعمون استراتيجيات العمل.

• من خلال التأثير بشكل كبير على تكاليف العمالة.

• من خلال تعزيز الدافعية والإنتاجية لدى الأفراد.

• من خلال التأثير على قدرة المنظمة على جذب المواهب والاحتفاظ بها.

يعتبر الهدف الاستراتيجي الرئيسي لأي منظمة، هو تحقيق أداء مالي جيد أو تعظيم الثروة للمساهمين، ولا يتم وصول المنظمة لهذا الهدف، إلا بالاعتماد على مدى نجاعة أداء الأفراد العاملين بها، ويشار إلى الأداء التنظيمي عادةً بمؤشرات مثل الفعالية (من خلال تحقيق المنظمة لأهدافها)، الكفاءة (من خلال استخدام المنظمة لأقل قدر ممكن من الموارد لتحقيق أهدافها)، التنمية (من خلال تطوير المنظمة لقدرتها على مواجهة الفرص والتحديات المستقبلية)، الرضا (لجميع الأفراد في المنظمة أصحاب المصلحة والموظفين والعملاء)، الابتكار (الذي يستهدف التحديد في المنتجات والعمليات)، الجودة (من خلال تحقيق نسب عالية من الجودة في المنتجات).

تعد الكفاءة على وجه التحديد، عاملاً مهماً يؤثر على الفعالية التنظيمية، فعندما يكون الموظفون مؤهلين ولديهم مواقف وسلوكيات جيدة، فمن المرجح أن يعملوا لصالح المنظمة ويساعدوا على الأداء الجيد، ومن المرجح أيضاً أن يساعد التعاون بينهم في المساهمة وتحقيق نتائج أفضل بشكل كبير في نجاح المنظمة، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون الموظفون متحفزين وراضين وملتزمين، فالمنظمة غير القادرة على الاحتفاظ بموظفيها، ولن تستطيع الاستفادة من أصولها البشرية التي طورتها داخل المنظمة.

وتبرز أهمية الموارد البشرية للأداء التنظيمي وفقاً لوجهة نظر القائمة على الموارد، من خلال العمل في إدارة

الموارد البشرية الاستراتيجية التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية عن طريق تجميع سياسات إدارة الموارد البشرية في

<sup>1</sup> Waseef Jamal, Z. Syed, **Universalistic Perspective of HRM and Organisational Performance: Meta-Analytical Study**, International Bulletin of Business Administration EuroJournals, v13, 2012, p52.

<sup>2</sup> Schuler, S. Jackson.S ,**Werner Managing Human Resources**, Twelfth Edition, Oxford University Press, New york, 2018, P15.

نظامين لإدارة الموارد البشرية، الأنظمة التي تهدف إلى جذب الموارد البشرية والأنظمة التي تهتم بالاحتفاظ بالموارد البشرية<sup>1</sup>.

يشير الباحث David E. Guest إلى أنه عندما تكون الإدارات المختلفة في المنظمة، بما في ذلك النظام الفرعي لإدارة الموارد البشرية متوائمة وتدعم بعضها البعض، فمن المرجح أن يكون الأداء جيدا، وعليه سيكون الأشخاص المناسبون في المكان المناسب، ويقومون بالأشياء الصحيحة، وتبعاً لذلك فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة والصحيحة و متمثلة في الالتزام التنظيمي، وتصميم الوظيفة، وتحديد الأهداف، وغيرها من الممارسات، تعمل على تعزيز الدافع والتزام الموظفين، وهي أيضا توضح الروابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء، سواء على المستوى الأوسع للاستراتيجية أو على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتوفر نظرية التحفيز أساساً منطقياً حول الارتباط بين الأداء وممارسات إدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تساهم في تحسين الأداء فقط عند استيفاء ثلاثة شروط:

عندما يمتلك الموظفون المعرفة والمهارات التي يفتقر إليها المسيرين في المنظمة؛

عندما يتم تحفيز الموظفين لتطبيق هذه المهارة والمعرفة؛

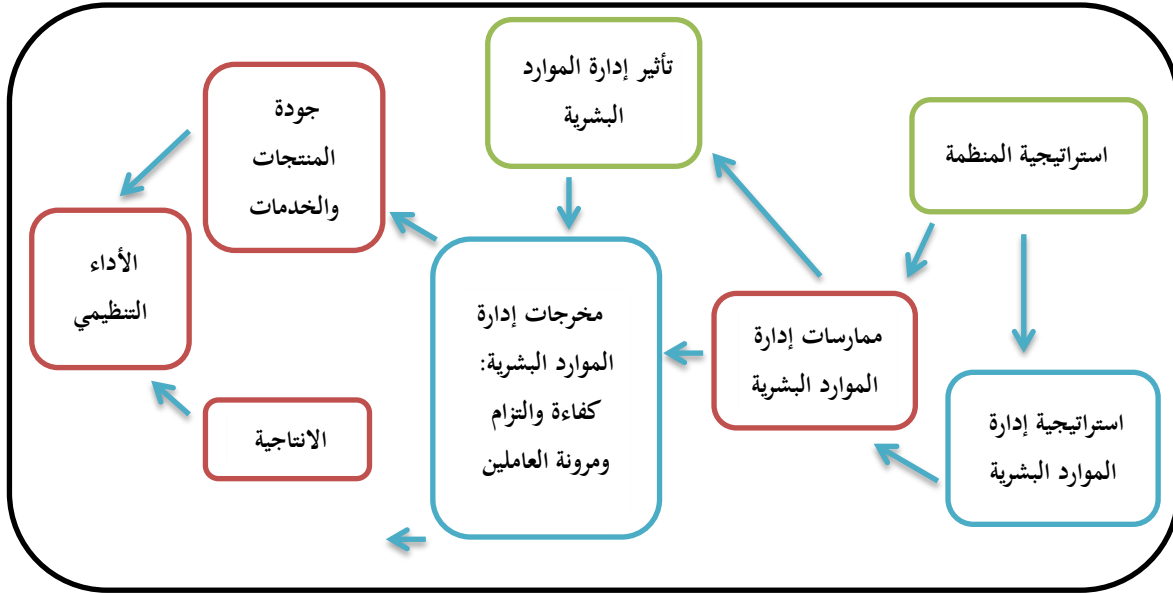
عندما لا يمكن تحقيق وظائف المنظمة أو استراتيجية الإنتاج الخاصة بها، إلا عندما يساهم الموظفون في ذلك.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية تهتم بالدرجة الأولى بالتحفيز، إلا أنها أيضاً تهتم بالعلاقة بين الدافع والأداء، فهي تفترض أن الأداء العالي للأفراد العاملين في المنظمة، يعتمد على الحافز المناسب، بالإضافة إلى امتلاك المهارات والقدرات اللازمة وإسناد دور يلائم الفرد وفهم الفرد لهذا الدور، فمع كل نظرية تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء، يجب أن نضع في اعتبارنا أن أي تحليل للآثار والنتائج والأرباح وكل مخرجات المنظمة، وكذلك أداء الأفراد العاملين ومستويات الغياب، يؤدي إلى استنتاج مفاده أن هناك عوامل أخرى غير إدارة الموارد البشرية، لها علاقة وأثر على الأداء، لذلك نحن بحاجة إلى تحديد متى تكون الموارد البشرية أكثر أهمية من غيرها في تأثيرها على أداء الأفراد، ومن خلال عرض الشكل رقم 12 الذي يوضح في جوهره، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مصممة لتؤدي إلى النتائج التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في تحقيق التزام الموظف العالي والحصول على الموظفين ذوي الجودة العالية والموظفين ذوي المهارات العالية، مع تحقيق الرغبة في الانتماء إلى المنظمة والاستعداد لفعل كل ما يمكن للفرد فعله من أجل المنظمة، ويعني الباحث في الجدول أعلاه

<sup>1</sup> Anastasia A. Katou ,Pawan S. Budhwar, **Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context**, The International Journal of Human Resource Management, v17:7 ,2006, p1227

بالموظفين ذوي الجودة العالية، هم الموظفون أصحاب القدرات والمعارف والمهارات، ويشير أيضا بالمرونة إلى المرونة الوظيفية للأفراد العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

### الشكل رقم 12: يوضح ربط إدارة الموارد البشرية بالأداء



Source : Michael Armstrong. **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. Kogan Page. London, 2006. p. 75

يبرز الجدول أعلاه مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة، والذي ينعكس في الأخير على جميع نتائجها لاسيما منها الهدف الاستراتيجي الرئيسي وهو النتائج المالية المتعلقة بالأرباح، والعائد على الاستثمار وغيرها، وقد أوضح الباحث أن النجاح في كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في التصميم الجيد للوظائف واختيار الموظفين وضبط عمليات التدريب وفق الاحتياجات الحقيقية للأفراد، مع إجراء عمليات التقييم الضرورية للأفراد، والتركيز على التحفيز وصرف المكافآت بشكل عادل وشفاف، والسير الحسن لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية، تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وفي جودة رأس المال البشري والتزامه ومرونته والذي ينعكس على سلوكيات الأفراد من خلال ظهور روح المشاركة والتعاون والعمل ضمن فريق وبذل جهد أكبر لتحقيق أداء وإنتاجية وجودة عالية ويقل بذلك الغياب والنزاع ومعدل دوران العمالة وشكاوى الزبون، فيصير بذلك الأفراد العاملين في المنظمة العنصر الفاعل والمحوري في علاقة ارتباط إدارة الموارد البشرية بالأداء، وبذلك بأساليب وبمستويات مختلفة من الفعالية.

<sup>1</sup> David E. Guest, **Op.Cit**, p269.

وفيما يلي الجدول رقم 06 والذي يضم تلخيصا لمجالات الممارسة التي تغطيها استراتيجيات الموارد البشرية والتي تؤثر بدورها على الأداء.

### الجدول رقم 06: يوضح كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد العاملين في المنظمة

مجال ممارسة الموارد البشرية	كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد العاملين في المنظمة
استقطاب وتطوير الكفاءات	يطابق الأفراد مع الاحتياجات الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، جلب واكتساب وتطوير الموظفين الموهوبين الذين يمكنهم تقديم أداء فائق وإنتاجية ومرونة وابتكار ومستويات عالية من خدمة العملاء، والذين يتناسبون مع الثقافة والمتطلبات الاستراتيجية للمؤسسة.
إدارة المواهب	ضمان وجود الأفراد الموهوبين والمتحمسين المطلوبين من قبل المنظمة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
بيئة العمل، القيم الأساسية، القيادة، التوازن بين العمل والحياة، التأمين والسلامة	تطوير رؤية واضحة من القيم المتكاملة تجعل من المنظمة مكاناً مريحاً للعمل
تصميم الوظائف وأساليب العمل	يوجه الأفراد لعمل محفز ومثير للاهتمام، يمنحهم الاستقلالية والمرونة لأداء وظائفهم بشكل جيد، ويعزز الرضا الوظيفي ويشجع على الأداء العالي والإنتاجية
التعلم والتطوير	يشجع التدريب والتعلم واكتساب المعرفة وتطوير المهارات ومستويات الكفاءة المطلوبة لدى القوى العاملة، والتي تعزز أهداف المنظمة.
إدارة المعرفة ورأس المال الفكري	يركز على كل من التعلم التنظيمي والفردى وعلى توفير فرص التعلم ومشاركة المعرفة بطريقة منهجية، ويضمن الاحتفاظ بالمخزون الحيوي من المعرفة داخل المنظمة.
زيادة الحافز والالتزام والمشاركة	يشجع الأفراد على إثبات ذاتهم والعمل وفق القيم الأساسية للمنظمة، والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تطوير مناخ التعاون والثقة.
إدارة الأداء العالي	يطور ثقافة الأداء العالي في مجالات الإنتاجية والجودة ومستويات خدمة العملاء والنمو والأرباح وفي النهاية تقدم إضافة للمساهمين، ويُمكن من بناء الثقة بين المديرين والمرؤوسين.
إدارة المكافآت	يطور الحافز والالتزام والمشاركة لدى الأفراد من خلال تقييمهم وتقديرهم ومكافأتهم وفقاً لمساهماتهم.

Source : Michael Armstrong. **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. Kogan Page. London, 2006. p. 77

## الفرع 02: أبرز نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تؤثر في أداء العاملين

سعى الرواد في السنوات الأخيرة والمتخصصون في إدارة الموارد البشرية، إلى تطوير وتكوين تصور حول السياسات المتعلقة بأنشطة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بباقي العناصر والمتطلبات التي تسعى من خلالها المنظمة لتحقيق الأداء الجيد والفعالية المطلوبة، والتي يمكن للمنظمات من خلالها موازنة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهدافها الاستراتيجية، ومن بين أهم هذه النماذج نذكر مايلي:

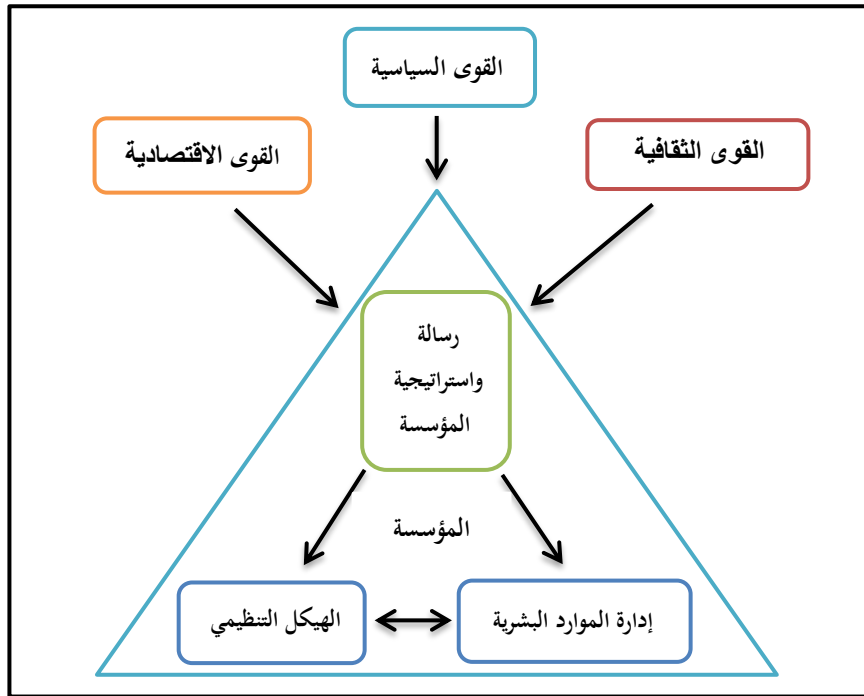
### أولاً: نموذج المطابقة The matching model

قام الباحثون Mary Anne Devanna و Charles Fombrun و Noel Tichy من كلية التجارة بجامعة ميشيغان Michigan Business School في بداية الثمانينيات من القرن العشرين وبالضبط في سنة 1984م، بتقديم نموذج المطابقة The matching model لإدارة الموارد البشرية، والذي يؤكد في الأساس على الترابط والتماسك لأنشطة إدارة الموارد البشرية، إضافة لتطابقها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وحسب أصحاب النموذج فإن دورة إدارة الموارد البشرية تتكون من أربعة مكونات أساسية وهي الاختيار والتقييم والتطوير والمكافآت، فترتبط بذلك أنشطة الموارد البشرية بالأهداف العامة للمنظمة وبأدائها.

ويرى كل من الباحثين John Bratton و Jeff Gold في تحليلهما لنموذج التطابق الاستراتيجي أن به نقاط ضعف متمثلة في طبيعته التوجيهية وتركيزه على ممارسات الموارد البشرية الأربعة فقط، كما أنه يتجاهل المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة في المنظمة، وهو أيضاً لا يعطي أهمية للعوامل الظرفية التي تطرأ على المنظمة والأحداث التي قد تواجهها خلال نشاطها، وهو لا يولي أولوية للفكرة الاختيار الاستراتيجية للإدارة، ومع ذلك فقد ذكر الباحثين أن قوة النموذج تكمن في أنه يعبر عن تماسك سياسات الموارد البشرية الداخلية بعضها مع بعض، ويعبر أيضاً على أهمية مطابقة سياسات وممارسات الموارد البشرية الداخلية مع استراتيجية عمل المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Bratton John, Gold Jeff, **Human Resource Management Theory and Practice**, Palgrave Macmillan, London, 2012 , p18

## الشكل رقم 13: نموذج المطابقة The matching model



Source : Peter Boxall, **Strategic Human Resource Management: Beginnings Of A New Theoretical Sophistication** , Human Resource Management Journal Vol 2 No 3, University Of Auckland, 1992, P65

يشير هذا النموذج إلى أن أنظمة الموارد البشرية وهيكل المنظمة، يجب أن تسير بطريقة تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ويؤكد نموذج المطابقة أو نموذج المنظور السلوكي أن الفعالية التنظيمية تعتمد على التوافق المحكم بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية العمل، وتحتاج الإدارة إلى تحديد السلوكيات التي يتطلبها المركز التنافسي المستهدف، واعتماد ممارسات الموارد البشرية التي تعزز هذه السلوكيات، من الشكل أعلاه، تتضح لنا عدة نقاط أساسية يقوم عليها هذا النموذج<sup>1</sup>:

- على إدارة الموارد البشرية أن يكون لها استراتيجية تعزز الالتزام، وذلك بأن تتضمن التطوير الداخلي لكفاءات، الموظف ومراقبة النتائج.

- على إدارة الموارد البشرية أن يكون لها استراتيجية تعزز التعاون، وأن تعمل على التعاقد مع خبراء مستقلين يساهمون في تقييم الأداء من حيث النتائج النهائية.

<sup>1</sup> Tapomoy Deb, **Strategic Approach to Human Resource Management Concept, Tools And Application**, Atlantic Publishers & Distributors, new delhi, 2006, p51.

- على ادارة الموارد البشرية أن يكون لها استراتيجية تعزز التكفل بانشغالات الأفراد، وذلك بإتاحة فرص التعلم والترقية الداخلية للموظفين من أجل امتثالهم لنظام الرقابة القائم على العمليات.

- على استراتيجية الموارد البشرية أن تتضمن التركيز على جلب الكفاءات عن طريق التوظيف الخارجي، والتركيز على الضوابط السلوكية، والتي تضمن ربط ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجيات التنظيمية التنافسية.

ويشير كل من الباحثين Fombrun و Devanna أيضا، أنه يمكن تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية على المستوى التشغيلي لتلبية احتياجات المنظمة، لتعكس الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل، ويشمل ذلك توقع ظروف سوق العمل الداخلية والخارجية، وتصميم عمليات لأداء هذه الأنشطة التي من شأنها تحقيق فحوى خطط الموارد البشرية للمنظمة، وعلى هذا الأساس ومن أجل تحسين قدرة المنظمة للعمل على المستوى الاستراتيجي، يجب أن تكون وظائف الموارد البشرية على استعداد للقيام بتحسين أنظمة جمع البيانات واسترجاعها، ويجب أن تكون بيانات تقييم المواقف والمهارات متاحة بسهولة في شكل مرن، ويجب أيضا تشجيع التفكير الاستراتيجي داخل وحدات النشاط المختلفة لمسؤولي إدارة الموارد البشرية، عن طريق إدراكهم لوقائع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ومراقبة الاتجاهات باستمرار من حيث عواقبها على الموارد البشرية للمنظمة، وكذلك ربط أنشطة وظائف الموارد البشرية بالخطط الاستراتيجية للمنظمة، والمشاركة والتفاعل مع المسؤولين التنفيذيين حول صياغة الاستراتيجية<sup>1</sup>.

اعتمادا على هذا النموذج، نلاحظ أن التطابق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، يعد أمرا مطلوبا وضرورياً، ولا يتم التكامل التام إلا بسعي إدارة الموارد البشرية وجميع فروعها، لتحقيق استراتيجية المنظمة ورسالتها وغاياتها، والأهداف المسطرة، وهذا من خلال الانسجام بين ممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها، مع الفلسفة والسياسات والبرامج التي وضعتها المنظمة، وتوافقها مع جميع الإدارات الأخرى.

<sup>1</sup> Maryanne Devanna, **Strategic Planning And Human Resource Managemen**, Human Resource Management Spring, 1982, P15



## ثانياً: نموذج جامعة هارفارد The Harvard model

قدم كل من الباحث Michael Beer وآخرون نموذجاً سنة 1984، أصبح يعرف باسم إطار عمل Harvard، نسبة لجامعة هارفارد للأعمال التي ينتمي إليها الباحثون، حيث بدأوا باقتراح أن إدارة الموارد البشرية (HRM) تتضمن جميع قرارات الإدارة والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظفين ومواردها البشرية، وأن العديد من النشاطات والضغوط التي تتعلق بالموارد البشرية، تتطلب منظوراً أوسع وأكثر شمولاً واستراتيجية للمنظمة، وشددوا أيضاً على أنه من الضروري تبني منظور طويل المدى في إدارة الأفراد والنظر إلى الأشخاص كأصل من أصول المنظمة، بدلاً من اعتباره مجرد تكلفة متغيرة، وقد كان الباحث Beer وزملاؤه من الأوائل الذين أكدوا على مبدأ: مدير إدارة الموارد البشرية يجب أن ينتمي إلى المديرين التنفيذيين، واقتروا أن إدارة الموارد البشرية لها ميزتان مهمتان:

1. تسند للمديرين المباشرين في إدارة الموارد البشرية مزيداً من المسؤولية لضمان مواءمة الاستراتيجية التنافسية وسياسات الموارد البشرية.
2. تتمثل مهمة الموارد البشرية في وضع السياسات التي تحكم كيفية تطوير أنشطة الموارد البشرية وتنفيذها بطرق تجعلها أكثر تعزيزاً لبعضها البعض<sup>1</sup>.

ويقوم نموذج Harvard للموارد البشرية على مكونات أساسية تتمثل في مايلي<sup>2</sup>:

تحديد اهتمامات أصحاب العلاقة والعوامل الموقفية: توضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وسياساتها في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظراً لعدم ثباتها واستقرارها.

نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب: تتمثل في:

ولاء عال من الموارد البشرية.

انسجام وتوافق اجتماعي بين الموارد البشرية داخل المنظمة.

تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.

أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

<sup>1</sup> Michael Armstrong ، **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice** ,13rd Edition ، British Library Cataloguing-in-Publication Data ،London,2014 ،p9

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص125

نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل: إذا ما تم تحقيق نتائج استراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب.

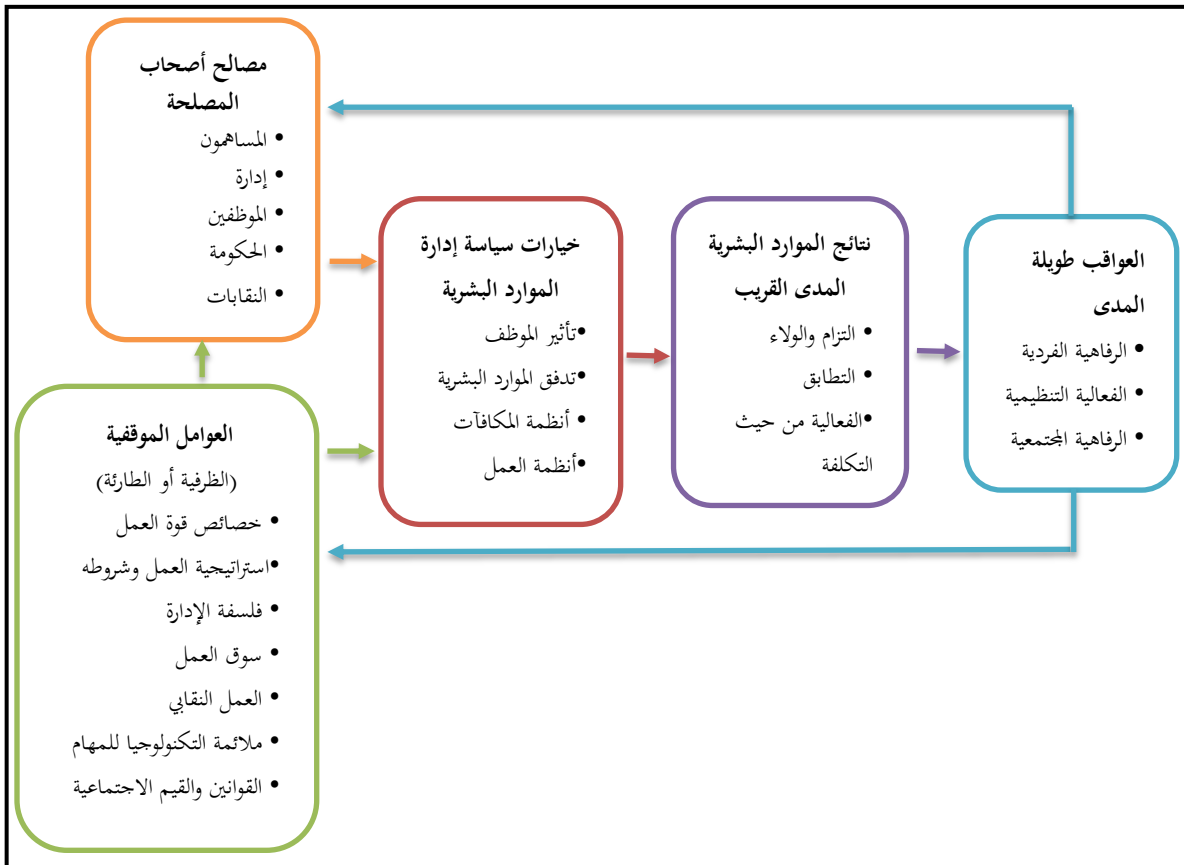
رضا الموارد البشرية من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.

رضا المحيط المجتمعي.

تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

التغذية العكسية المستمرة: من خلال النتائج التي حققتها استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج التغذية العكسية المستمرة إلى إحداث تغييرات في هذه الاستراتيجية بما يتماشى مع تغييرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الاستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة.

الشكل رقم 14: نموذج جامعة هارفارد لإدارة الموارد البشرية (Harvard HRM)



Source : Gary Rees, Paul Smith, Strategic Human Resource Management : An International Perspective, british library cataloguing in publication data, London, 2014 , p 11

لقد أنشأت جامعة هارفارد للأعمال أحد أكثر النماذج تأثيراً في إدارة الموارد البشرية، ويعتبر رواد هذا النموذج الأفراد الموظفين على أنهم موارد، ومع ذلك يُنظر إليهم على أنهم مختلفون اختلافاً جوهرياً عن الموارد الأخرى ولا يمكن إدارتهم بنفس الطريقة التي يدار بها باقي الموارد في المنظمة، ويذكر أيضاً أن النموذج يعترف بمبدأ تبادل المصالح في جميع الأعمال، فالموظفون هم أصحاب مصلحة مهمون في المنظمة، لديهم الاحتياجات والمخاوف جنباً إلى جنب مع المجموعات الأخرى مثل المساهمين والعملاء<sup>1</sup>.

يهتم نموذج Harvard بالجانب الإنساني من إدارة الموارد البشرية ويهتم أكثر بالعلاقة بين صاحب العمل والموظف، ويسلط الضوء على اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة ويربط مصالحهم بأهداف الإدارة، فهي تعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة وتؤكد على احتياجات الموظف ورفاهية المجتمع، ويتصور نموذج هارفارد إدارة الموارد البشرية على أنها سلسلة من خيارات وسياسات المنظمة التي تشمل تدفقات الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتقييم والتطوير... وأنظمة المكافآت، وأنظمة العمل، وتأثير الموظفين من خلال النقابات ومجالس العمل، لتحقيق بذلك نتائج سياسات الموارد البشرية المتمثلة في الالتزام، الكفاءة، التطابق، وتدنية التكلفة. يوفر هذا النموذج تصنيفاً واسعاً محتوي إدارة الموارد البشرية ومجموعة من النتائج على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية، وبالتالي يمكن أن يقدم أساساً مفيداً للتحليل المقارن لإدارة الموارد البشرية. كما أنه يشجع على التفكير الشامل المفيد حول توفير المهارات ويلفت الانتباه إلى المهارة كمفهوم مهم لإدارة الموارد البشرية، ومع ذلك فقد تم انتقاد هذا النموذج لعدم شرحه للعلاقات المعقدة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من خلال تحديد مجموعة من الخيارات وعدم التوصية بمقاربات محددة، ولكونه يعد نموذجاً وصفيّاً وليس توجيهياً، وبالتالي لا يتنبأ بالعلاقات بين سياسات ونتائج إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

### ثالثاً: نموذج جامعة وورويتش The Warwick model

تم تطوير نموذج جامعة وورويتش Warwick سنة 1990، من طرف الباحثين Hendry و Pettigrew، خارج بيئة الولايات المتحدة الأمريكية، عكس نماذج أخرى كثيرة، والذي جعل من الباحثين يفكرون في الدور الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من منظور جديد، يعكس السياق الثقافي الموجود في ذلك البلد، ويختلف هذا النموذج، الموضح في الشكل، عن النماذج الأخرى في كونه يعكس التقاليد الأوروبية وأساليب الإدارة المستعملة هناك، ويلاحظ أن النموذج يشتمل على خمسة عناصر مترابطة في ما بينها، والتي تسمح بإجراء تحليل لكيفية تأثير العوامل الخارجية على العمليات الداخلية للمنظمة، وهو بذلك يتناول السياق الأوسع الذي تعمل فيه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويؤكد على المجموعة الكاملة من المهام والمهارات التي تجعل من إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية.

<sup>1</sup> S.K. SHARMA, **Handbook Of HRM Practices: Management Policies and Practices**, Global India Publications, India , 2009, p81

<sup>2</sup> Anne-Wil Harzing, Ashly Pinnington, **International Human Resource Management**, SAGE Publications Ltd, london, fourth edition, 2015, p112.

تتمثل المساهمة الهامة والرئيسية التي قدمها نموذج Warwick، في دمج مخرجات الثقافة والأعمال في إطار عمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والذي تعكس كل خانة داخل النموذج سياقاً معيناً تعمل فيه المنظمة، ويوضح كيف يؤثر التغيير الاستراتيجي على وظيفة إدارة الموارد البشرية، ويشمل النموذج الذي قدمه Hendry و Pettigrew، مجموعة واسعة من المهام المعقدة والمتراطة، كل منها يحدث ضمن السياقات الداخلية والخارجية الأوسع للمؤسسة، وهذا يعني أنه يجب النظر إلى إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أداء فعال ونتائج جيدة<sup>1</sup>.

إن وجهة النظر التي قام عليها النموذج، والتي تأخذ بعين الاعتبار، استراتيجية العمل وممارسات الموارد البشرية، تتمحور على عناصر خمسة مهمة وهي<sup>2</sup>:

- السياق الخارجي والمتمثل في قوى البيئة الخارجية (قوى اجتماعية، قوى اقتصادية، قوى سياسية وتشريعات قانونية، قوى تنافسية)
- السياق الداخلي والمتمثل في قوى البيئة الداخلية (الثقافة التنظيمية، الهياكل، السياسات المتبعة، وأساليب القيادة، التكنولوجيا المتوفرة والمتاحة، مخرجات الأعمال)
- محتوى وسياق استراتيجية العمل (الاستراتيجية والتكتيكات المتبعة، الأسواق المستهدفة، الأهداف المرغوبة)
- سياق إدارة الموارد البشرية (التنظيم، مدى معرفة وإدراك الفرد لدوره في المنظمة، مخرجات الموارد البشرية)
- محتوى إدارة الموارد البشرية (وفرة المورد البشري المناسب، أنظمة العمل، أنظمة المكافآت، علاقات الموظفين)

ويلاحظ أن كل من نموذج Warwick ونموذج David Guest والذي سنتناوله لاحقاً، يشتركان في كونهما أخذاً بعين الاعتبار كل من ممارسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل في نموذجيهما، غير أن Hendry و Pettigrew قد أبرزتا تأثير المتغيرات التي تنتج عن البيئتين الداخلية والخارجية من خلال السياق الخارجي والداخلي على عكس نموذج David Guest، إضافة إلى التفاعلات بين المتغيرات في كل من السياق والمحتوى، وتكمن قوة النموذج في أنه يحدد ويصنف التأثيرات البيئية المهمة على إدارة الموارد البشرية، يرسم العلاقة بين العوامل الخارجية والبيئية ويستكشف كيف تتكيف إدارة الموارد البشرية مع التغيرات المتعددة، فالنموذج يفترض أنه من الواضح أن المنظمات التي تحقق توافراً بين السياقات الخارجية والداخلية ستحقق الأداء الجيد والنمو.

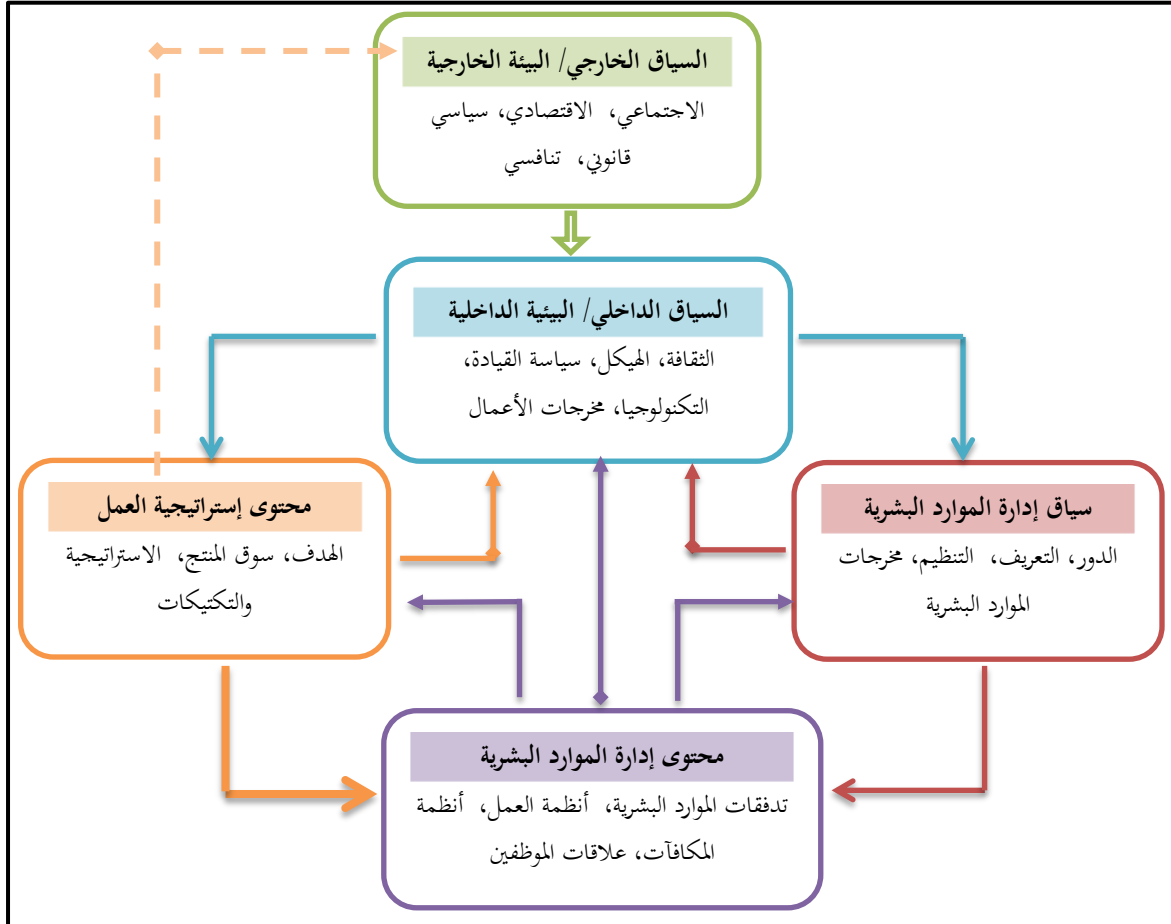
ونلاحظ أيضاً من خلال نموذج الباحثين Hendry و Pettigrew أن التفاعل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتأثير كل من البيئتين الداخلية والخارجية عليهما، يساهم في تحديد استراتيجية المنظمة، والتي يتم من خلالها تحديد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تنطلق من تحليل المتغيرات الداخلية كالثقافة التنظيمية السائدة لدى الأفراد العاملين، وكذلك أساليب التسيير والقيادة من طرف المسيرين، والتكنولوجيا المتاحة، إضافة لتحليل البيئة الخارجية، سواء الاجتماعية منها أو الاقتصادية أو السياسية أو التشريعات والقوانين،

<sup>1</sup> Martin Loosemore, and all, **Op.Cit**, P40

<sup>2</sup> K. Aswathappa, **Op.Cit**, p32

ووضعية المنافسين، والذي يسهم في بلورة استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تظهر على شكل أنظمة وبرامج وسياسات تنفذها وتمارسها في مختلف إدارات المنظمة، وتنعكس بدورها على إستراتيجية المنظمة ككل.

الشكل رقم 15: نموذج جامعة وورويتش The Warwick model



Source : Hendry and Pettigrew, Human resource management: an agenda for the 1990s', The International Journal of Human Resource Management, Vol. 1 (1), 17-43, 1990,p26

#### رابعاً: نموذج دافيد غيست The David Guest model

قام الباحث David Guest، أستاذ علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في جامعة King's College بلندن، بتطوير نموذج إدارة الموارد البشرية في عام 1997، وقد انطلقت أبحاثه من نموذج هارفارد والعمل على تحليله، ليصل إلى نموذج الخاص، وكانت الفكرة الأساسية لهذا النموذج هي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تؤدي في النهاية إلى الأرباح والعائد على الاستثمار، ويركز هذا النموذج أيضاً على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التي يجب أن تؤدي إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب والتقييم والتعويض والعلاقات، والتي سيكون لها تأثير على نتائج الموارد البشرية المتمثلة في الالتزام والجودة والمرونة، وستؤدي

نتائج الموارد البشرية بدورها إلى نتائج سلوكية ونتائج أداء وكذلك نتائج مالية، ويعكس هذا النموذج المدخلات، والإنتاجية، والمخرجات التي تؤدي في النهاية إلى الفعالية التنظيمية، وقد تميز هذا النموذج عن غيره من النماذج، في كونه أكد على دمج استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية العمل، وقد أعطى David Guest أهمية للمواطنة التنظيمية كمحرك قوي للفعالية التنظيمية، حيث أكد على أن الغرض العام من إدارة الموارد البشرية، هو ضمان أن المنظمة قادرة على تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال تعريفه لإدارة الموارد البشرية على أنها نهج استراتيجي ومتماسك لإدارة الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة، وهم الأفراد الذين يعملون فيها والذين يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

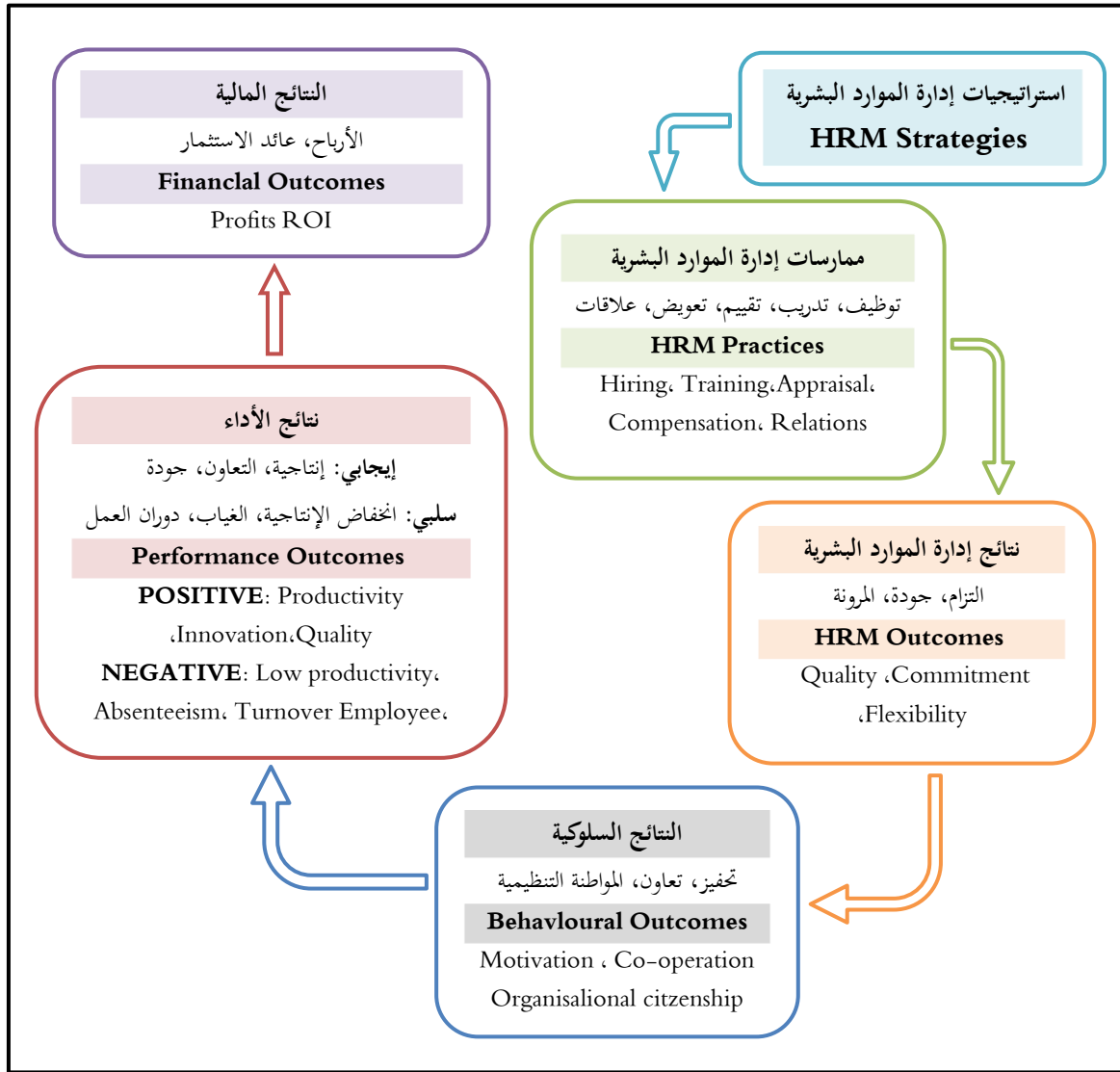
إن هذا النموذج أفضل بكثير من النماذج الأخرى، ويتمثل هذا النموذج في أن مدير الموارد البشرية لديه استراتيجيات محددة للبدء بها، والتي تتطلب ممارسات معينة، وتشمل هذه النتائج المكافآت، والسلوكيات والأداء والجوانب المالية وغيرها، وعندما يتم تنفيذها ستؤدي إلى نتائج جيدة، ويؤكد نموذج David Guest على أن التسلسل المنطقي للمكونات الستة التي يحتويها النموذج كما هو موضح في الشكل رقم 16، فكل النتائج لاسيما منها النتائج المالية، تعتمد على أداء الموظف، والذي بدوره هو نتيجة لسلوكيات الموجهة نحو العمل، وكذلك تعتبر النتائج السلوكية عبارة عن نتيجة لالتزام الموظف، وجودته ومدى مرونته، والتي بدورها تتأثر بممارسات وسياسات الموارد البشرية، والتي يجب أن تكون فيها ممارسات الموارد البشرية متوافقة مع استراتيجيات الموارد البشرية التي تتماشى دائماً مع الاستراتيجيات التنظيمية.

إن ما يراه الباحثون في كون نموذج David Guest متفوق على النماذج الأخرى، له ما يبرره وذلك لكونه يبين بوضوح مجال إدارة الموارد البشرية، ويحدد المدخلات والنتائج، ويوضح النموذج أيضاً كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في الفعالية التنظيمية، غير أن ديناميكيات إدارة الأفراد معقدة للغاية، بحيث لا يمكن لأي نموذج بما في ذلك نموذج Guest، أخذها جميعاً بعين الاعتبار وشملها وحصرها بشكل كامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pattanayak, Biswajeet, Human Resource Management, Phi Learning Private Limited, Delhi, India, 06 Edition, 2020, P12

<sup>2</sup> K. Aswathappa, Op.Cit, p30

الشكل رقم 16: نموذج دافيد غيست The David Guest model



Source : Pattanayak, Biswajeet, Human Resource Management, PHI Learning private limited, Delhi, India, 06 edition, 2020, p12

في إطار عمل نموذج David Guest يتم فحص مناهج مختلفة لإدارة الأعمال في سياق الأهداف وسلوك الموظف والأداء والنتائج المالية طويلة الأجل، من خلال النظر في تأثيرات العناصر الأساسية من ممارسات الموارد البشرية المتكاملة على الأداء الفردي والتنظيمي، حيث يرى الباحث صاحب النموذج أن إدارة الموارد البشرية تختلف اختلافاً كبيراً عن إدارة شؤون الموظفين، وذلك لأن إدارة شؤون الموظفين تسعى من خلال سياساتها لتكريس امثال الأفراد وتنفيذهم للمهام الموكلة إليهم بالتركيز على الكفاءة الإدارية والأداء وتقليل التكلفة وينتج عن ذلك ثقة منخفضة، بينما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جعلهم يلتزمون بتأدية مهامهم وتحقيق أهداف سياسة إدارة الموارد البشرية من خلال قوة عاملة قابلة للتكيف وتحسين الأداء والاستفادة القصوى من الإمكانيات

البشرية وبذلك تنتج ثقة عالية بين الفرد والمنظمة، وتظهر اختلافات إدارة الموارد البشرية وتميزها عن إدارة شؤون الموظفين في كونها تدمج الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، وتسعى إلى التزام الموظفين من خلال إعطاء الأولوية للاستخدام الكامل للأصول البشرية لتحقيق أهداف صاحب العمل، وعلى هذا الأساس يرى Guest أنه للوصول لنتيجة أداء فردي وتنظيمي متفوق، يجب على المديرين وأصحاب القرار أن يتبنوا مجموعة مميزة أو حزمة من ممارسات الموارد البشرية بطريقة متماسكة مكونة من ستة مكونات كما هو مبين في الشكل رقم أعلاه :

1. استراتيجية الموارد البشرية

2. مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية

3. مجموعة من نتائج الموارد البشرية

4. مجموعة من النتائج السلوكية

5. مجموعة من نتائج الأداء

6. مجموعة من النتائج المالية

يقر النموذج بالروابط الوثيقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجيات العمل العامة المتمثلة في التمايز والتركيز والتكلفة، ومع ذلك فإن الفرضية الأساسية هي أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تُصمم بحيث تؤدي إلى مجموعة من نتائج الموارد البشرية المتمثلة في التزام الموظف العالي، الجودة العالية والمرونة، ويشترك الباحث David Guest في نمودجه، مع الباحث Michael Beer وآخرون، في نمودجهم المسمى بنموذج Harvard، حيث يرون أن التزام الموظف المرتفع في أداءه، هو نتيجة مهمة للموارد البشرية، وملتصدة بأهداف المنظمة، ويبرز هذا الالتزام من خلال ربط الموظفين بالمنظمة والحصول على النتائج السلوكية لزيادة الجهد والتعاون والمواطنة التنظيمية، حيث تشير الجودة إلى جميع جوانب سلوك الموظف التي تتعلق مباشرة بجودة السلع والخدمات، وتتعلق المرونة بمدى تقبل الموظفين للابتكار والتغيير، ويظهر لنا من النموذج أنه يركز على الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء، فقط عندما يتم تحقيق نتائج الموارد البشرية الثلاثة المتمثلة في الالتزام والجودة والمرونة، وتكمن قوة النموذج في أنه يرسم بوضوح مجال إدارة الموارد البشرية ويصنف مدخلاتها ونتائجها<sup>1</sup>.

يستند الإطار المفاهيمي الذي اقترحه النموذج، إلى الاعتقاد بأن مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتماسكة ستؤدي إلى الجودة في الأداء الفردي وأداء تنظيمي عالي، ويدعم هذا النموذج الاختلافات المهمة في

<sup>1</sup> David Spicer, hugh lee, **People Work & Organisations** , palgrave Macmillan ,new york usa, 2013, p 232



إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين ، والتي تجعل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتبنى التميز والابداع والتركيز على الجودة وخفض التكلفة مما يحتم عليها الاعتماد على جودة الأنشطة المتعلقة بالأداء مثل التدريب والتقييم والاختيار والمكافأة وتصميم الوظائف والالتزام والمرونة والأمن الوظيفي الذي يؤدي إلى المزيد من الإنجازات النوعية، ونتيجة لذلك يتحسن الأداء ويتحقق الابداع وتزيد الإنتاجية، مع التقليل من الظواهر السلبية كالغياب المتكرر للأفراد، وهجرة اليد العاملة، وشكاوى وتضارب العملاء، اضافة الى ذلك تحقيق آثار مالية ايجابية، كالزيادة في الربحية والعائد على الاستثمار بشكل عام، وقد ذكر الباحث Beardwell وآخرون أن من عيوب النموذج هو فشله في إظهار الاتساق والتوافق بين سياسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية وهو ما يسمى بالتكامل الرأسي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Mostafa Ravand, **Human Resource Professionalism: A Panacea for Public Organizations, a diagnostic approach to Third-World Countries**, Author House, Bloomington USA, 2014, 115

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

لغرض استفادتنا من الجهود السابقة للباحثين الذين خاضوا في الموضوع محل الدراسة، ومن أجل تقديم نموذج قوي وواضح للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والذي تعددت وتنوعت الدراسات التي تناولته، حيث خاض في هذا الموضوع كتاب وباحثون من جميع أصقاع العالم، فمن خلال بحثنا البيبليوغرافي الحثيث لما يقرب من الثلاث سنوات وفي حدود معارفنا المتواضعة، جمعنا مادة علمية تمثلت في الابحاث الاكاديمية وكل ماله صلة بموضوع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك من خلال الكتب والمقالات الورقية المتواجدة في مكتبات الجامعات والمكتبات الخاصة، والكتب والمقالات الرقمية من خلال الاشتراك في المواقع والمنصات العالمية، ومن هذا المنطلق اخترنا مجموعة من الدراسات السابقة، قسمناها إلى دراسات جاءت باللغة العربية، ودراسات كتبت باللغة الأجنبية، وعليه قسم المبحث إلى ثلاثة مطالب، فالمطلب الأول تناول عرض الدراسات باللغة العربية، أما المطلب الثاني فقد تناول عرض الدراسات باللغة الأجنبية، وفي الأخير جاء المطلب الثالث الذي يتم فيه مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، من حيث مجتمع وعينة الدراسة، محاور الدراسة وأدوات التحليل، الأهداف المرجوة والنتائج المتوصل إليها.

## المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة للطالب: بن ميري مصطفى<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2021 والمتمثلة في أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدية.

قام الباحث بتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين من خلال تحليل 146 استبانة تخص عمال مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدية، اشتملت على محاور الدراسة التي هدفت إلى:

<sup>1</sup> بن ميري مصطفى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدية، 2021.

■ وصف كل ما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين، والتعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة.

■ التأكيد على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وضرورة تبني التوجه الاستراتيجي في تنميتها باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز، وشرح العلاقة ومستويات الترابط بين الإدارة والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن استراتيجية الاختيار والتعيين داخل المؤسسة لا تعتمد على القواعد المعمول بها في المؤسسات الرائدة، واستراتيجية التدريب في المؤسسة محل الدراسة لا ترقى للمستوى المطلوب فالتدريب غير مستمر وغير متوافق مع احتياجات العمال في مساهم المهني، وكذلك لا تعتمد المؤسسة انتهاز استراتيجية تعلم تنظيمي واضحة ومتواصلة، فالتعلم مرتبط بدخول تكنولوجيا جديدة فقط.

2. دراسة للباحثين: أبو زيد حمادة وفوزي ثابت<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2021 والمتمثلة في مقال بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية.

The Impact Of Strategic Human Resource Management Practices On Organizational Ambidexterity And Innovative Performance In The Light Of The Role Of Organizational Culture.

هدف الباحثين إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، من خلال دراسة الفنادق التي تزاوّل نشاطها في دولة مصر، بمحافظتي القاهرة والجيزة، وشملت 63 فندقاً، من خلال مديري إدارة الموارد البشرية في حالة الفنادق 5 و4 نجوم، ورؤساء مجالس الإدارة في حالة الفنادق ذات 3 نجوم، وهدفت إلى :

■ تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار الدقيق، التدريب، نظم الأجور، تقييم الأداء، ونظم مشاركة العاملين) على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري.

■ تحديد مدى تأثير مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة للبراعة والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة، والتنوع التنظيمي) كمتغير وسيط

<sup>1</sup> أبو زيد حمادة، فوزي ثابت، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد 12 العدد 01، مصر، 2021.

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بقيمة بلغت 72.0%، حيث برزت أهمية بناء نظم أداء عالية اعتمادا على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصناعة الفنادق في دولة مصر.

3. دراسة للباحثين: بوئينة عطاييلية وحجلة سعيدة حازم<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2021 والمتمثلة في مقال بعنوان: أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجر بولاية عنابة-

The impact of strategic human resource management practices on institutional performance - a case study of the sider El-Hadjar Foundation in the state of Annaba.

حاول الباحثين التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، من خلال تناول دراسة عينة عشوائية مكونة من 45 موظف بقسم الموارد البشرية من مؤسسة سيدار الحجر بعنابة، حيث هدفت إلى:

■ معرفة واقع كل من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجر بولاية عنابة.

■ التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجر بولاية عنابة، وتقديم بعض الاقتراحات التي تساهم في تفعيل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجر بولاية عنابة.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، ويتحتم على المؤسسات إعطاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية لبلوغ مستويات أداء جيدة، مع وضع آليات تسمح بتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى كافة الموظفين لمساهمتهم في تنفيذها وبلوغ الأهداف المرجوة في الوقت المحدد.

4. دراسة للباحثين: هند موسى وأكثم الصرايرة<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2021 والمتمثلة في مقال بعنوان: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG). الأردن.

<sup>1</sup> بوئينة عطاييلية، حجلة سعيدة حازم، أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة، مؤسسة سيدار الحجر بولاية عنابة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 04 العدد 02، الجزائر، 2021.

استهدفت الدراسة التطرق إلى موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية، وذلك من خلال العاملين بشركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG) الأردن، حيث هدفت إلى:

- التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) على رفع مستوى الإنتاجية
- التعرف على مدى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.
- التعرف على مدى تحقيق ارتفاع مستوى الإنتاجية على مستوى المؤسسات الصناعية الأخرى.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات، وأوصت بضرورة العمل والمحافظة على استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات وتطويرها لما لها من أثر كبير على الإنتاجية، من خلال استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير والاختيار والتعيين المتبعة بالشركة لما لها من أثر كبير على الإنتاجية.

5. دراسة للباحثين: تيشوداد كريمة والعيداني الياس<sup>2</sup>، والمنجزة سنة 2020 والمتمثلة في مقال بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتنمية رأس المال البشري، دراسة تطبيقية لمجمع صيدال فرع أنتيبوتيك المدية.

Strategic Human Resource Management As An Entrance To Develop Human Capital, Empirical Study Saidal Complex –Antibiotic Branch Of Medea

تمثلت الدراسة في تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتنمية رأس المال البشري، وذلك عن طريق اختيار عينة عشوائية مكونة من 60 إطار من مجموع الإطارات في مجمع صيدال فرع أنتيبوتيك المدية، البالغ عددهم 158، وهدفت الدراسة إلى:

- إبراز العلاقة بين مفهومي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ورأس المال البشري بأبعاده الأربعة (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة)

<sup>1</sup> هند موسى، أكثم الصرايرة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG)، المجلة العربية للإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 41، العدد 1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021.

<sup>2</sup> تيشوداد كريمة، العيداني إلياس، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتنمية رأس المال البشري دراسة تطبيقية لمجمع صيدال فرع أنتيبوتيك المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، تيمسليت، المجلد 11، العدد 3، تيمسليت، 2020.

■ دراسة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على استقطاب، تنشيط، والحفاظة رأس المال البشري.

وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه هناك علاقة ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و صناعة رأس المال البشري، وأوصت بضرورة الاهتمام بعملية استقطاب رأس المال البشري و استعمال الاستراتيجيات المناسبة لذلك.

6. دراسة للباحثين: سامر سومية وسماعيل عيسى<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2020 والمتمثلة في مقال بعنوان: تقييم واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق الأربع نجوم ملاس بتيسمسيلت

Evaluating The Reality Of The Application Of Human Resources Management Strategies In Hotels And Their Impact On The Quality Of Services « A Field Study Of A Sample Of Workers From The Four-Star Hotel Mellasse

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات، عن طريق تناول دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق الأربع نجوم ملاس بتيسمسيلت وهدفت إلى :

- معرفة دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الفندقية.
- تقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عمال فندق ملاس بتيسمسيلت، من حيث ثلاث متغيرات هي: استراتيجية الحصول على الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية ، المحافظة على الموارد البشرية، وتقييم جودة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف عمال فندق الأربع نجوم ملاس بتيسمسيلت.

وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة وتأثير قوي بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات الفندقية، وأوصت بضرورة الاستمرار في التطبيق الفعلي والحقيقي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، باعتبارها سياسة فعالة وهادفة على المدى الطويل.

<sup>1</sup> سامر سومية، سماعيل عيسى، تقييم واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات " دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق، الأربع نجوم ملاس، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 3، العدد 11، تيسمسيلت، الجزائر، 2020 .

7. دراسة للباحثين: فلاق رضوان ويوسف بومدين<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2020 والمتمثلة في مقال بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية.

The Role Of Strategic Human Resources Management In Improve The Performance Of Organizations Public Case Study Algeria Directorate Human Resources At Ministry Of Higher Education.

هدف الباحثين إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 30 فردا من العاملين بمديرية الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي الجزائرية، وقد هدفت الدراسة إلى :

- تقديم إطار نظري يتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وتبيين دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.

وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تلعب دورا فعالا في تحسين الأداء، باعتبارها وسيلة لقيادة المؤسسة والسير بها نحو أهدافها، وكذلك الإشارة إلى وجود علاقة بين مراحل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي الوظيفية.

8. دراسة للباحث: طهار ناصر<sup>2</sup>، والمنجزة سنة 2020 والمتمثلة في مقال بعنوان: واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE .

استهدف الطالب في مقاله معرفة واقع تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية ، من خلال عينة الدراسة التي قدرت بـ 97 مفردة من بين جميع مستخدمي المستوى الإداري بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، وهذا بغرض تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في:

<sup>1</sup> فلاق رضوان، يوسف بومدين، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، 2020.

<sup>2</sup> طهار ناصر، واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 7، 2020.

■ التعرف على واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية عموماً، ومؤسسة الإسمت ومشتقاته بالشلف "ECDE" خصوصاً.

■ تسليط الضوء على أهمية تبني منظمات الأعمال الجزائرية لفلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة الإسمت ومشتقاته بالشلف يتم بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على مؤسسة الإسمت ومشتقاته بالشلف أن تعتمد التوجه الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية من خلال إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية المساهمة في صياغة، تنفيذ، الرقابة والتوجيه للاستراتيجية العامة للمؤسسة.

**9. دراسة للباحثة: لينا محمد نصر بشارت<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2020 والمتمثلة في مقال بعنوان: تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية**

هدفت الباحثة في مقالها إلى إعطاء تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات، حيث تناولت الدراسة القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية (الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال، والجامعة الأردنية الألمانية، وجامعة الطفيلة التقنية) للعام الجامعي 2016/2017، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وتقديم تصور مقترح لتفعيل هذا الدور.

وقد خلصت الدراسة إلى دعوة مديري الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الحكومية لوضع برامج تدريبية وتأهيلية لإدارة الموارد البشرية بما يحقق أهداف ورؤى الجامعات الحالية والمستقبلية، والحث على إعادة هيكلة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية بما يحقق أهداف التخطيط الاستراتيجي والخطط الموضوعية على المدى القصير والطويل، وإجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأردنية الحكومية.

**10. دراسة للباحث: مشهور بن ناصر العمري<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2019 والمتمثلة في مقال بعنوان: التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية تقديم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية.**

<sup>1</sup> لينا محمد، نصر بشارت، تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية، Journal of Educational and Psychology Sciences Islamic University of Gaza ، vol 28, no 2 ، 2020.



هدف المقال إلى محاولة تقديم مفهوم التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية كبديل من البدائل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية، فقد استهدف بالدراسة الموظفين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت جميع الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة مع استبعاد الأجهزة العسكرية، وقد هدفت الدراسة إلى:

- إظهار أهمية التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي للموارد البشرية.
- التعرف على تأثير الأبعاد الداخلية والخارجية للتوافق الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للأجهزة الحكومية.
- التعرف على تأثير التوافق الرأسي بين الخطة الاستراتيجية للمؤسسة العامة واستراتيجية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى أنه إذا كان هناك تطابق بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، وتوافق بين دور الموارد البشرية ومكانتها عند الإدارة العليا، وتوافق بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الرئيسة الأخرى في المنظمة، فسوف ينعكس ذلك على الأداء التنظيمي، بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً للتكامل والتوافق بين وظائف الموارد البشرية وبقية وظائف المنظمة الأخرى على تحسين الأداء التنظيمي للأجهزة الحكومية.

**11. دراسة للطالب: سعيد سمير أبو جليدة<sup>2</sup> ، والمنجزة سنة 2018 والمتمثلة في رسالة لنيل درجة الماجستير بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية**

**The Impact Of Human Resource Management Strategies On The Performance Of Employees In The Libyan Telecommunication Companies**

هدف الطالب في رسالته إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وذلك من خلال تناوله في هذه الدراسة العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة في شركات الاتصالات الليبية، من خلال تحليل 330 استبانة مستردة صالحة للتحليل، وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في شركات الاتصالات الليبية.

<sup>1</sup> مشهور بن ناصر العمري، التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية تقديم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية، مجلة العربية للإدارة المملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 2، 2019.

<sup>2</sup> سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة لنيل درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2018.

■ التعرف على مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات اللببية، وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية لأدائهم، وتحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات اللببية. وقد خلصت الدراسة إلى أن شركات الاتصالات اللببية، تسعى للحصول على أفضل ما هو متوفر في سوق العمل اللببي من كوادر بشرية، من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، مع تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، وأوصت بالاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر، وضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

12. دراسة للباحث: ياسر السيد علي محمد شحاتة<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2017 والمتمثلة في مقال بعنوان: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر.

Strategic Practices Of Human Resources Management And Their Impact On The Institutions Organizational Commitment By Applying To Management And Technology Colleges In Private Universities In Egypt.

قام الباحث في مقاله بتسليط الضوء على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات، وذلك من خلال استهداف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات الإدارة والتكنولوجيا داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر، حيث تم اختيار عينة مكونة من 9 جامعات (7 جامعات بمحافظة القاهرة الكبرى و2 جامعة بمحافظة الإسكندرية)، وقد استهدف هذا البحث:

■ التعرف على تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا الخاصة في مصر.

وقد خلصت الدراسة إلى وجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية طبقا للمتغيرات الديموغرافية، ووجود علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الالتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة، وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) ورفضه فيما يتعلق

<sup>1</sup> ياسر السيد علي، محمد شحاتة، الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 2، مصر، 2017.

باستراتيجية التعويضات والمنافع، أوصت الدراسة بتعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة في مصر.

**13. دراسة للباحثين: معمر قوادري فضيلة ونوري منير<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2017 والمتمثلة في مقال بعنوان: نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر.**

قدم الباحثين نموذجاً مقترحاً لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، حيث تمت دراستهما على عينة من المدرء بلغت 60 مديراً بمؤسسة اتصالات الجزائر، وهدفت إلى :

- قياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- اختبار الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

- قياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك وجود علاقة تأثير للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر المدرء، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المدرء للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

**14. دراسة للطالب: تبرورت علال<sup>2</sup>، والمنجزة سنة 2016 والمتمثلة في أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم بعنوان: مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة والكفاءات دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائرية.**

تناولت الأطروحة مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة والكفاءات، حيث استهدفت جميع اطارات مديرية الموارد البشرية ومديرية التكوين لمؤسسة موبيليس الجزائرية، البالغ عددهم 95 اطار موزع على كافة المستويات الادارية وجميع التخصصات، حيث هدفت إلى:

<sup>1</sup> معمر قوادري، فضيلة نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، 2017.

<sup>2</sup> تبرورت علال، مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة والكفاءات دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائرية، دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، 2016

■ محاولة البحث عن مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكيف يمكن أن تؤثر في تطوير الميزة التنافسية من خلال المداخل: الموارد، المعرفة والكفاءات.

■ التعمق في معرفه مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية والعلاقة بينهما وواقعهما في مؤسسة موبيليس الجزائرية.

وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ادراك عالي لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة، ووجود ادراك عالي للميزة التنافسية بأبعادها المختلفة، مع وجود أثر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بعناصرها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في مؤسسة موبيليس الجزائرية.

15. دراسة للطالبة: شفاء كرو<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2016 والمتمثلة في رسالة لنيل درجة الماجستير بعنوان: دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود.

The Impact Of Human Resource Management Practices On The Employees Performance Applied Study On Jude Company, Syria.

هدفت الرسالة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، وذلك من خلال دراسة ميدانية استهداف قطاع الشركات في سوريا، وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية حيث تناولت عينة مؤلفة من 70 فردا، وهدفت هذه الدراسة إلى:

- البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود.
- توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين.
- لفت الانتباه إلى أهمية أداء العاملين في المنظمة وأدائها.

وخلصت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، وقد اقترحت الدراسة القيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين، وإتاحة الفرصة لهم في اختيار البرامج التدريبية المناسبة، وتطوير معايير التقييم، وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام، وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.

<sup>1</sup> شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، رسالة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

16. دراسة للطالبة: مانع سبرينة<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2015 والمتمثلة في أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان: نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر.

قامت الطالبة في أطروحتها بتقديم نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، حيث شمل مجتمع الدراسة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر بسكرة، عباس لغور خنشلة والعربي بن مهدي أم البواقي، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذًا، و1319 موظفًا إداريًا، وهدفت الدراسة إلى:

- تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات
  - التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبًا أساسيًا للرقى بالجامعة والمجتمع .
- وكان من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي واستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

17. دراسة للباحثين: Rokaya Albdaeen و Mohamad Noor Al-Jedaiah<sup>2</sup>، والمنجزة سنة 2020 والمتمثلة في مقال بعنوان:

The Effect Of Strategic Human Resources Management (SHRM) On Organizational Excellence.

أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي.

<sup>1</sup> مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

<sup>2</sup> Mohamad Noor Al-Jedaiah , Rokaya Albdaeen ، 'The Effect Of Strategic Human Resources Management (Shrm) On Organizational Excellence 'Problems And Perspectives In Management Journal, Volume 18 Issue 4 ، 2020

هدف الباحث من خلال المقال إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي، حيث تناول الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية في شمال الأردن، عن طريق عينة عشوائية من 120 مدير مؤسسة حيث هدفت إلى:

- معرفة تأثير مكونات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.
  - التحقق في تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير الوظيفي على التميز التنظيمي، بما في ذلك رضا العملاء ونشر التكنولوجيا وجودة المنتج والقدرة التنافسية.
- وقد خلصت الدراسة إلى أن مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على مكونات التميز التنظيمي (رضا العملاء، ونشر التكنولوجيا، وجودة المنتج، والقدرة التنافسية)، وكان التدريب محل اهتمام كبير من قبل المديرين للوصول إلى التميز، يليه التطوير التنظيمي، ثم التطوير الوظيفي، وفي الأخير نجد للتوظيف، وأوصت الدراسة بأن تربط المنظمة استراتيجية SHRM بأنشطة المنظمة الأخرى التي تؤدي إلى التميز مع تركيز على عملية التوظيف لأنها تؤثر على منتجات المنظمات، ويوصي الباحثين أيضاً بضرورة قيام المنظمة بصياغة استراتيجية للتميز من خلال تحقيق متطلبات الموارد البشرية.

## 18. دراسة للباحثين: Katarzyna Szela و Rudzka Gowska<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2018

والمتمثلة في مقال بعنوان:

Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland.  
إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في بولندا.

تناول الباحثين موضوع إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، عن طريق تحليل المنشورات ومراجعة الأدبيات ونظم إدارة الجامعة واللوائح والقوانين المعمول بها والمخصصة لمؤسسات التعليم العالي (HEIs) في بولندا، حيث كان الهدف من الدراسة هو:

- تشخيص إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي البولندية،
- الإشارة إلى اتجاهات التغييرات التي حدثت مؤخرًا في مؤسسات التعليم العالي في مجال إدارة الموارد البشرية،
- بيان المجالات (العمليات الفرعية) التي تعمل بشكل صحيح والتي تحتاج إلى تحسين.

<sup>1</sup> Katarzyna SzelaGowska-Rudzka ·Human Resources Management In Higher Education ·Institutions In Poland ·Management De Gruyter Open 2018 Vol. 22, No. 1 ،2018.

■ دعم التفكير الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية بتطوير استراتيجيات وأدوات إدارة الموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي البولندية لا تزال بحاجة إلى تحسين، خاصة مجالات التحفيز والأجور وتقييم وتطوير الموظفين من خلال تطوير رسالتها ورؤيتها واستراتيجيتها، وأن الجامعات في بولندا ليس لديها نظام إدارة كامل وفعال، فالتغييرات التي يتم إجراؤها غالبًا ما تكون رسمية بسبب أحكام القانون، بدلاً من أن تكون ناتجة عن التخطيط الاستراتيجي، فهي تقتصر على وظائف فرعية فردية ومجزأة ولا تشكل أنشطة شاملة متكاملة مع استراتيجية التنمية، وقد تم اقتراح إشراك موظفي الجامعة، وخاصة أعضاء هيئة التدريس والبحث، في عملية الإدارة (من خلال أسلوب الإدارة التشاركية)، مع وجود بعض التقدم في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجامعات البولندية هذا ناتج عن تحسين عملية الإدارة وتنفيذ الرسالة والرؤية واستراتيجية الجامعة واستراتيجية الموظفين.

19. دراسة للباحثين: Saeed Sayadi و Hamid Nemat<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2018 والمتمثلة في مقال بعنوان:

Impact Of Strategic Human Resource Management On Human Resource Management Effectiveness And Organizational' Performance In Social Security Organization Of Shiraz City

تأثير الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية على فعالية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في مؤسسات الضمان الاجتماعي بمدينة شيراز.

استهدف الباحثين معرفة تأثير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على فعالية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث تناولوا في الدراسة الميدانية العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في شيراز والبالغ عددهم 350 عاملاً، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التأثير على فاعلية إدارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي في مؤسسات الضمان الاجتماعي في مدينة شيراز. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها تأثير كبير على فاعلية إدارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي في مؤسسات الضمان الاجتماعي في مدينة شيراز..
- أظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها تأثير كبير على فاعلية إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Saeed Sayadi and Hamid Nemat, **Impact Of Strategic Human Resource Management On Human Resource Management Effectiveness And Organizational' Performance In Social Security Organization Of Shiraz City**, International Review Of Management And Business Research Vol. 7 , Iran , June 2018

■ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي. ويقترح الباحث من خلال دراسته أن يتم العمل على التخطيط الاستراتيجي، وفقاً للأهداف التنظيمية والموارد المتاحة، مع مراعاة برامج التطوير أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

20. دراسة للباحثين: Muriithi Gituma و<sup>1</sup> Tadesse Beyene ، والمنجزة سنة 2018 والمتمثلة

في مقال بعنوان:

Strategic Human Resource Management Practices And Organizational Performance: A Case Of National Insurance Corporation Of Eritrea (Nice.)

ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة التأمين الوطنية

في إريتريا (نيس).

تناول البحث العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، من خلال دراسة حالة مؤسسة التأمين الوطنية في إريتريا وهي شركة التأمين الوحيدة في الدولة، تم اختيار هذه الشركة لأنها تعلن بياناتها المالية السنوية وتعقد اجتماعات عامة سنوية للمساهمين في إريتريا، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين البالغ عددهم 73 موظفًا في المقر الرئيسي للشركة (أربعة أقسام في المقر الرئيسي للشركة وهي: مكتب المدير العام ، مكتب الإدارة ، مكتب التقنية ، مكتب المالية)، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين في إريتريا.

كشفت النتائج أن الشركة قد تبنت عددًا من ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ولكن تنفيذها أعيق بسبب الافتقار إلى سياسات رسمية واضحة، أو لإرشادات حول الكيفية التي من المفترض أن تنفذ بها، وخلصت الدراسة أيضا إلى أنه ليس لدى الشركة خطة الاستراتيجية رسمية (مكتوبة)، التي يمكن أن يكون لها دور فعال في تحديد الأهداف وكذلك وتوفير أيضًا مقاييس لتقييم الأداء التنظيمي ما يمنح الموظفين الدافع لتنفيذها بقوة.

<sup>1</sup> Muriithi Gituma, Tadesse Beyene, **Strategic Human Resource Management Practices And Organizational Performance: A Case Of National Insurance Corporation Of Eritrea** Nice, Global Journal Of Management And Business Research: A Administration And Management V 18 Issue 1 , University Of South Africa, 2018



21. دراسة للباحثين: Alwiya Allui<sup>1</sup> و Jolly Sahni، والمنجزة سنة 2016 والمتمثلة في مداخلة مؤتمر دولي بعنوان:

Strategic Human Resource Management In Higher Education Institutions: Empirical Evidence From Saudi

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي: دليل تجريبي من السعودية

تناولت الدراسة موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال أعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي بمعاهد وجامعات العاصمة الرياض، في المملكة العربية السعودية، من خلال إجراء مقابلات مع الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي المختلفة، بتوزيع 258 استبيان للعيينة المستهدفة، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مدى التنفيذ الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، واستكشاف تكامل الاستراتيجيات العامة للمؤسسات مع إدارة الموارد البشرية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن:

- مؤسسات التعليم العالي قيد الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الوعي بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
  - يواجه التعليم العالي السعودي مشاكل كبيرة تتعلق بتنمية رأس المال البشري، وخاصة أعضاء هيئة التدريس ويحتاج إلى تكريس المزيد من الاهتمام لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الخاصة بهم.
  - إن نظام تقييم الأداء والمكافآت لا يشجع الموظفين على تحقيق أفضل أداء، لا سيما الأجانب منهم.
- وقد أوصت الدراسة بأنه يجب على مديري الجامعات وواضعي السياسات تصميم وإدارة الدورات التدريبية وورش العمل عالية الجودة، وأنظمة الدفع المرنة، وأنظمة تقييم الأداء الموجهة نحو النتائج.

22. دراسة للباحثين: Sahni Jolly و Trilok Kumar Jain<sup>2</sup>، والمنجزة سنة 2015 والمتمثلة في مقال بعنوان:

A Study Of Modelling Strategic Human Resource Management Practices.

دراسة لنمذجة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Alwiya Allui , Jolly Sahni, **Strategic Human Resource Management In Higher Education Institutions: Empirical Evidence From Saudi**, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, 2016

<sup>2</sup> Jolly Sahni , Trilok Kumar Jain, **A Study Of Modelling Strategic Human Resource Management Practices** , International Journal Of Engineering, Management & Medical Research (IJEMMR)Vol- 1, Issue- 1,2015

قام الباحثين بدراسة لنموذج الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث تناولت الدراسة التطبيقية قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، من خلال إجراء مقابلات، وتوزيع استبيانات لعينة بلغت 121 موظفًا من قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك كبار مديري الموارد البشرية، وقد هدفت الدراسة إلى إعداد خارطة طريق وإرشادات نموذجية، لأخذ وظيفة الموارد البشرية إلى دورها المنشود المتمثل في التكامل مع استراتيجيات المنظمة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى :

- على الرغم من اتخاذ بضع خطوات من قبل عدد قليل من الشركات لتحسين ممارسات الموارد البشرية ، إلا أن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لا يزال ثانويًا في البلاد.
- هناك بالفعل فرق وفجوة كبيرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لشركات الاتصالات المحلية والمتعددة الجنسيات.

يوصي الباحثون بأنه يمكن للشركات تحسين أدائها من خلال دمج ممارسات الموارد البشرية مع أهداف العمل من خلال عملياتهم واستراتيجياتهم الشاملة للوصول إلى الفعالية التنظيمية.

23. دراسة للباحثين: Rebecca Mitchell, Shatha Obeidat, Bray Mark<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2013 والمتمثلة في مقال بعنوان:

The Effect Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance: The Mediating Role Of High-Performance Human Resource Practices Australia

تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، حيث استهدفت الدراسة 118 مؤسسة مالية وتصنيعية في القطاع الخاص الأردني (الشركات التي توظف أكثر من 100 موظف فقط)، وتم جمع بيانات العينة من قاعدة بيانات إدارة مراقبة الشركات، حيث تبحث هذه الدراسة في تأثير الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الأداء المالي التنظيمي، وكذلك التحقيق في تأثير التفويض كعامل طارئ مهم في العلاقة بين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية واعتماد ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء.

<sup>1</sup> Rebecca Mitchell And All, The Effect Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance: The Mediating Role Of High-Performance Human Resource Practices , Human Resource Management, November–December 2013, Vol. 52, No. 6, Australia, 2013

وقد خلصت الدراسة إلى أن:

- ممارسات الموارد البشرية عالية، تتوسط العلاقة بين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء.
- إن منصب أخصائي الموارد البشرية كشريك استراتيجي يعزز مبادرات الموارد البشرية، ويدعم تنفيذها.
- إن تفويض الإدارة التنفيذية يخفف العلاقة بين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، ويشير أيضًا إلى قيمة تضمين تنفيذ الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في الإدارة التشغيلية.

24. دراسة للباحث: Amaeshi Uzoma Francis<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2013 والمتمثلة في

مقال بعنوان:

The Impact Of Strategic Integration Of Human Resource Management Practices On Organizational Performance: Some Evidence From Nigeria.

تأثير التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: مجموعة شواهد من

نيجيريا

استهدف الباحث من خلال مقاله معرفة مدى تأثير التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، حيث تناولت الدراسة مديري الموارد البشرية لمنظمات مدرجة في بورصة نيجيريا التي طبقت أنظمة إدارة الأداء، وقد تم استخلاص البيانات من الاستبيانات التي وزعت على 225 مديرًا للموارد البشرية، من 186 من أصل 195 منظمة، وتبحث هذه الدراسة عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء المنظمات النيجيرية، وتبحث أيضًا عن إظهار مؤشرات تكامل استراتيجيات التوظيف والاختيار، في كل من صياغة استراتيجية العمل وتنفيذ استراتيجية العمل.

وقد خلصت الدراسة إلى أن:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل عام تؤثر على أداء المنظمات.
- ممارسات التوظيف والاختيار، إذا تم دمجها استراتيجيًا مع الأعمال في نيجيريا، ستؤدي بشكل إيجابي إلى الأداء التنظيمي.
- تظهر النتائج التي توصل إليها الباحث أيضًا، أن غالبية الشركات في نيجيريا كان لديها مستوى منخفض من التوظيف والاختيار والتكامل الاستراتيجي، في صياغة استراتيجية الأعمال وتنفيذها.

<sup>1</sup> Amaeshi Uzoma Francis ,The Impact Of Strategic Integration Of Human Resource Management Practices On Organizational Performance: Some Evidence From Nigeria, International Journal Of Scientific & Engineering Research, Volume 4, Issue 11, 2013

يوصي الباحث بدمج المزيد من العناصر الاستراتيجية لممارسات إدارة الموارد البشرية في نظام إدارة الأداء، لزيادة القدرة التنافسية واستمرار المنظمات النيجيرية.

25. دراسة للباحثين: Abdulkadir Danlami Sani و Ibrahim Badamasi<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2012 والمتمثلة في مقال بعنوان:

Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry: The Impact Of Organizational Climate.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي في صناعة التأمين النيجيرية: تأثير المناخ التنظيمي .

قام الباحثين بتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقته بالأداء التنظيمي في صناعة التأمين النيجيرية، ومدى تأثيره بالمناخ التنظيمي للمنظمة، حيث تناولت الدراسة 18 شركة من شركات التأمين العاملة في نيجيريا المكون من 20 شركة مدرجة في البورصة النيجيرية NSE، حيث هدفت إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لشركات التأمين في نيجيريا، وكذلك فحص ما إذا كانت فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي ترتبط بمناخ العمل.

وأشارت نتائج التي تم الحصول عليها من هذه الدراسة إلى أن:

- ممارسة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، من خلال التدريب والتخطيط والتعريف بالوظائف، هي ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية الرئيسية، التي تؤثر على الأداء التنظيمي في صناعة التأمين النيجيرية.
- العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي في صناعة التأمين النيجيرية، تتأثر بشكل متوسط بالمناخ التنظيمي.

- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تمارس بشكل متوسط من قبل الشركات العاملة في صناعة التأمين النيجيرية، وأن الأداء تم تعزيزه بشكل معقول من خلال ستة من تسعة ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تم اختبارها.

<sup>1</sup> Abdulkadir Danlami Sani and Ibrahim Badamasi, **Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry: The Impact Of Organizational Climate**, BVIMSR's Journal Of Management Research, Vol4, No.-1, April 2012,

26. دراسة للطالبة: Nicola Naismith<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2007 والمتمثلة في أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان:

An Empirical Evaluation Of Strategic Human Resource Management Within Construction.

تقييم تجريبي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياق البناء .

قامت الطالبة في أطروحتها بتقييم تجريبي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي شملت المديرين الاستراتيجيين والمتخصصين في الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال البناء، حيث كان الهدف العام من هذه الأطروحة هو استكشاف أنواع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة من قبل شركات البناء الصغيرة والمتوسطة، وتطوير إطار عمل لتحسين أدائها التنظيمي، وهدفت أيضا إلى:

- فحص العلاقة بين مناهج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المختلفة، والأهداف التنظيمية الاستراتيجية المرتبطة بها، من أجل تحديد ما إذا كانت المناهج والأهداف تدعم بعضها البعض؛
- تطوير إطار عمل يربط مناهج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأهداف تنظيمية محددة للشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال البناء.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه هناك اختلاف في أنواع الاستراتيجيات المستخدمة، وكيفية تنفيذها للشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال البناء، وأثبتت النتائج بوضوح أن المستوى يزيد بشكل عام مع حجم المنظمة، وكذلك الطابع غير الرسمي يغلب في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وسياسات إدارة الأفراد، والذي وفر مرونة للمنظمة وقدرة على التكيف.

27. دراسة للباحثين: Kenneth W. Green و Cindy Wu و Dwayne Whitten و

Bobby Medlin<sup>2</sup> والمنجزة سنة 2006 والمتمثلة في مقال بعنوان:

The Impact Of Strategic Human Resource Management On Firm Performance And HR Professionals' Work Attitude And Work Performance.

<sup>1</sup> Nicola Naismith, **An Empirical Evaluation Of Strategic Human Resource Management Within Construction**, A Doctoral Thesis, Loughborough University, 2007.

<sup>2</sup> Kenneth W. Green And All, **The Impact Of Strategic Human Resource Management On Firm Performance And HR Professionals' Work Attitude And Work Performance**, The International Journal Of Human Resource Management 17:4, 2006.

تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء الشركة وموقف عمل متخصصي الموارد البشرية وأداء العمل.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء الشركة، حيث تناولت تحليل بيانات مأخوذة من عينة وطنية مؤلفة من 269 متخصصاً في الموارد البشرية من شركات التصنيع الأمريكية الكبرى باستخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية، وهدفت الدراسة إلى :

- تقييم تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي.
- التحقق في تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الفردي، والالتزام التنظيمي، ومستويات الرضا الوظيفي لمختصصي الموارد البشرية.
- التحقق من تكامل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية رأسياً مع مهمة وأهداف المنظمة، والتحقق من التكامل الأفقي مع الوظائف التنظيمية الأخرى.

وقد خلصت الدراسة إلى إن التأثير المباشر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي إيجابي وهام، وقد وجد أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء الفردي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وبالتالي يمكن لكبار المديرين الذين يطبقون نظام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، توقع تحسن الأداء التنظيمي، وتحسين مستويات الأداء الفردي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، من قبل متخصصي الموارد البشرية بالمنظمة.

28. دراسة للباحثين: David Wan و Chin Huat Ong و Victor Kok<sup>1</sup> ، والمنجزة سنة 2002 والمتمثلة في مقال بعنوان:

Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In Singapore.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي في سنغافورة .

تناول الباحثين العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال دراسة ميدانية للشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية العاملة في سنغافورة من قطاعات مختلفة من الاقتصاد: التصنيع، تجارة، البناء، النقل والاتصالات، الخدمات المالية والتجارية وغيرها من الخدمات، تم تجميعها من دليل بورصة سنغافورة، والتي استوفت متطلبات الدراسة، حيث لا تقل عن عامين كاملين من التشغيل، وهي الشركات

<sup>1</sup> David Wan And All, **Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In Singapore**, Compensation & Benefits Review V: 34 Issue: 4, Singapore, 2002

الرائدة في الأداء في سنغافورة من حيث حجم المبيعات والأرباح، وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التأكد من العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء الشركة.

وقد أشارت الأبحاث إلى أن:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي في سنغافورة.
- العمل القائم على الفريق يرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركة المالي والبشري.
- جميع متغيرات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على أداء الموارد البشرية.

29. دراسة للباحثين: Cristina Bayona و Salomé Goñi و Cristina Madorrán<sup>1</sup>،

والمنجزه سنة 2000 والمتمثلة في مقال بعنوان:

Compromiso Organizacional ، Implicaciones Para La Gestión Estratégica De Los Recursos Humanos.

الالتزام التنظيمي، الانعكاسات على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

هدف الباحثين إلى تسليط الضوء على الالتزام التنظيمي وانعكاساته على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تمت الدراسة في جامعة حكومية إسبانية، وهي جامعة نافارا الحكومية، والتي تضم 961 موظفًا، وقد وزعت الاستبانة على 674 منهم، والذين يمثلون أعضاء هيئة تدريس حيث هدفت إلى:

- دراسة الالتزام التنظيمي كأداة لإدارة الموارد البشرية.
  - تقييم درجة الالتزام في الأداء التي يتمتع بها الأفراد في المنظمة.
  - قياس بيئة العمل التي ينتمي إليه الأفراد والعناصر التي تشير إلى الدعم من الإدارة والتماسك مع الزملاء.
- وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط الالتزام التنظيمي باعتباره إحدى آليات إدارة الموارد البشرية لتحليل ولاء الموظفين مع إمكانية توليد مزايا تنافسية والحفاظ على القدرات الجماعية، ويلاحظ أيضا اختلاف في التوجه نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهو ناجم عن الاختلاف في الشعور بالاستقلالية في العمل والرضا الوظيفي، إضافة لاختلاف في فرص الترقية مما أدى لنقص في التزام وأداء الأفراد.

<sup>1</sup> Cristina Bayona and all, **Compromiso Organizacional: Implicaciones Para La Gestión Estratégica De Los Recursos Humanos**, Revista Europea De Direccion Y Economia De La Empresa , España , January 2000

## المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

لقد تم التطرق في المطلبين السابقين لعرض كل من الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسات السابقة باللغة الاجنبية، المتعلقة بالمتغير المستقل الذي نتناوله في دراستنا الحالية، ألا وهو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث ذكرنا أهم الدراسات التي تناولت الموضوع، وذلك من خلال تحديد نوع وعنوان الدراسة وكتبتها، والاشارة للأهداف التي أجريت لأجلها الدراسة، والنتائج التي توصلت إليها، وفي ما يلي نناقش الطرق والأساليب التي اعتمدها الدراسات التي اخترناها كدراسات سابقة، ونقارنها بدراستنا، وذلك من خلال إلقاء الضوء على مجتمع وعينة الدراسة، محاور الدراسة وأدوات التحليل، الأهداف المرجوة والنتائج المتوصل إليها.

## الفرع 01: مناقشة الدراسات السابقة

اختلفت الدراسات من حيث تحديدها لمجتمع وعينة الدراسة، فمنها الدراسات التي تناولت المؤسسات الاقتصادية، ومنها التي تناولت المؤسسات الخدمية، ومنها التي تناولت المؤسسات التعليمية، لاسيما منها مؤسسات التعليم العالي، حيث تناولنا في دراستنا جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد اشتركنا بدراستنا لمؤسسات التعليم العالي مع دراسات عديدة، كمقال الباحثين فلاق رضوان ويوسف بومدين، والمنجزة سنة 2020، الذي تناول المنظمات العمومية، من خلال دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية، ومقال للباحثة لينا محمد نصر بشارت، والمنجزة سنة 2020، الذي تناول الجامعات الأردنية، وأيضا مقال للباحث ياسر السيد علي محمد شحاتة، والمنجزة سنة 2017، والذي طبقت فيه الدراسة على كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر، وكذلك مقال للباحثين Katarzyna Szela و Gowska Rudzka ، والمنجز سنة 2018 ، من خلال دراسة حالة في مؤسسات التعليم العالي في بولندا، ومداخلة مؤتمر دولي للباحثين : Alwiya Allui و Jolly Sahni ، والمنجزة سنة 2016، بدراسة حالة مؤسسات التعليم العالي، دليل تجريبي من السعودية، وأيضا مقال للباحثين Cristina Bayona و Salomé Goñi و Cristina Madorrán ، والمنجز سنة 2000 ، حيث تمت الدراسة في جامعة حكومية إسبانية.

ونلاحظ أن العديد من الدراسات قد اشتركت في تناولها للمؤسسات الاقتصادية، فنجد من ذلك دراسة الباحثين بوثينة عطاييلة وحجلة سعيدة حازم، والمنجزة سنة 2021، تناولت دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة، أما أطروحة الطالب بن ميري مصطفى، والمنجزة سنة 2021، ومقال للباحثين تيشوداد كريمة والعيدياني الياس، والمنجزة سنة 2020، فقد تناولوا في دراستهما نفس المؤسسة، ألا وهي مؤسسة صيدال فرع أنثيبوتيكال بالمدينة، في حين نجد أن مقال الباحث طهار ناصر، والمنجزة سنة 2020، فقد تناول في الدراسة



منظمات الأعمال الجزائرية، من خلال دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE ، وكذلك مقال للباحثين: هند موسى وأكثم الصرايرة، والمنجزة سنة 2021، فقد درست حالة مؤسسة اقتصادية متمثلة في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG) الأردنية، وأيضا رسالة الماجستير للطلالبة: شفاء كرو، والمنجزة سنة 2016، من خلال استهداف قطاع الشركات في سوريا، وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية، ومقال للباحثين: Mohamad Noor Al-Jedaiah و Rokaya Albdareen ، والمنجز سنة 2020، الذي تناول الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية في شمال الأردن، وكذلك نجد أطروحة للطلالبة Nicola Naismith، والمنجزة سنة 2007، التي تناولت الدراسة التركيز على المديرين الاستراتيجيين والمتخصصين في الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال البناء، ومقال للباحثين Kenneth W. Green و Cindy Wu و Dwayne Whitten و Bobby Medlin والمنجزة سنة 2006، من خلال تحليل بيانات عينة وطنية من شركات التصنيع الأمريكية الكبرى.

من جهة أخرى نلاحظ أن الكثير من الباحثين، إما اختاروا مؤسسات الاتصالات كدراسة حالة، أو اختاروا المؤسسات الفندقية، فوجد من الباحثين الذين اختاروا مؤسسات الاتصالات كدراسة حالة، معمر قوادي فضيلة ونوري منير، في مقالهم المنشور سنة 2017، والطلابين تبرورت علال سنة 2016 ، ومانع سبرينة سنة 2015 في أطروحتيهما المقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، وأيضا رسالة لنيل درجة الماجستير للطلالب سعيد سمير أبو جليدة سنة 2018 ، وكذلك مقال للباحثين Jolly Sahni و Trilok Kumar Jain ، سنة 2015، ومن الباحثين الذين تناولوا في دراستهم المؤسسات الفندقية نجد مقال للباحثين سامر سومية وسماعيل عيسى سنة 2020، مقال للباحثين أبو زيد حمادة وفوزي ثابت سنة 2021، أما باقي الدراسات التي اعتمدها كدراسات سابقة، فقد اختارت المؤسسات المتنوعة كمؤسسة الضمان الاجتماعي، أو المؤسسات التأمين الوطنية، أو البورصات.

لقد استهدفت معظم الدراسات التي تناولناها في الدراسات السابقة، العاملين ومستخدمي مديريات الموارد البشرية، خاصة منهم الاطارات والمسؤولين والمديرين الذين لهم أثر مباشر في المتغير محل الدراسة 'الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية)، وعلى نفس المنوال كانت دراستنا، حيث تناولنا الأفراد المسؤولين وأصحاب القرار الذين يمارسون مسؤولية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، فشملت بذلك كل من المدير، الأمين العام للجامعة، نواب مدير، عمداء الكليات، نواب عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، المديرين الفرعيين، الأمناء العامون للكليات، رؤساء المصالح، ويظهر من الدراسات السابقة، تبين العينات من حيث عدد مجتمع الدراسة ومن حيث عدد عينة الدراسة، فنلاحظ أن من بين أكثر الدراسات التي تناولت مجتمع وعينة دراسة كبيرين، دراسة الباحثين David Wan و Chin Huat Ong و Victor Kok، التي استهدفت ما مجموعه 2160 شركة، تم تجميعها من دليل بورصة سنغافورة وهي شركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية العاملة في سنغافورة من قطاعات مختلفة من الاقتصاد، واستجابت 191 شركة، وكذلك دراسة الباحثين Cristina

Bayona و Cristina Madorrán و Salomé Goñi، التي ضم فيها مجتمع الدراسة 961 موظفًا من جامعة جامعة نافارا الحكومية الإسبانية، وأيضا دراسة الباحثة لينا محمد نصر بشارت، حيث شملت عينة الدراسة من 600 فرد من أصل 3094 قائد أكاديمي وإداري في الجامعات الأردنية، في حين نرى أن أقل عدد في مجتمع الدراسة من الدراسات السابقة، كان في دراسة بوثينة عطاييلة وحجلة سعيدة حازم، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 45 موظف بقسم الموارد البشرية وتوزيع الاستثمارات عليهم ليتم استرجاع 43 استبيان، 10 منها ملغاة لعدم الإجابة الكاملة على الأسئلة و اعتمد 33 استبيان.

اعتمد أغلب الكتاب الذين اعتمدنا بحوثهم في الدراسات السابقة، على منهج الوصفي، وأسلوب المقابلة و أداة الاستبيان، وذلك لجمع واستخلاص البيانات الأولية، وتحليلها باستخدام جملة من أساليب التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، عن طريق البرامج الإحصائية المتخصصة، خاصة البرنامج الإحصائي SPSS بإصداراته المختلفة، وهذا هو نفس المنهج الذي اعتمدناه في دراستنا الحالية، ونستني من هذه الدراسات مقال الباحثين Katarzyna Szela و Gowska Rudzka الذي تمت فيه الدراسة عن طريق تحليل المنشورات، ومراجعة الأدبيات، ونظم إدارة الجامعة، واللوائح والقوانين المعمول بها، والمخصصة لمؤسسات التعليم العالي في بولندا.

## الفرع 02: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

إن دراستنا الحالية التي جاءت تحت عنوان التوجه نحو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة المسيلة، تعتبر امتدادا للدراسات السابقة سواء منها الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغات الأجنبية، وغيرها من الدراسات العديدة التي تناولت هذا الموضوع والتي لها صلة بموضوعنا من حيث الجانب النظري لمفاهيم مصطلح الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكذا علاقته بأداء العاملين والتي اختبرت نتائجه في دراسة ميدانية في مؤسسة اقتصادية أو خدمية، ورغم ندرة وقلة البحوث (في حدود ما وصلنا إليه) التي غطت العلاقة بين المتغيرين، إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات التي ذكرناها بخصوصيات ذكرنا جزءا منها في الفرع السابق، حيث سنتناول في الجدول التالي تلخيصا للدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية:

## الجدول رقم 07: يوضح تلخيصا للدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية

الرقم	اسم الباحث عنوان الدراسة سنة الدراسة	نوع الدراسة الناشر	معايير التشابه والاختلاف من حيث:	ما جاء في الدراسة السابقة	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
01	بن ميري مصطفى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة 2021	أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة بجي فارس بالمدينة	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	شرح العلاقة ومستويات الترابط بين الإدارة والاستراتيجية العامة للمؤسسة. ثلاثة محاور الأول خاص باستراتيجية التوظيف (استراتيجية التحليل الوظيفي، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية الاختيار والتعين) المحور الثاني خاص باستراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم التنظيمي) المحور الثالث خاص بتحسين أداء العاملين.	تشابهت الأهداف التي سعت إليها هذه الدراسة مع دراستنا، لاسيما التعرف على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وضرورة تبنيها من طرف المؤسسات. اختلفت محاور التي تمت من خلالها دراسة المتغير المستقل
			مجتمع وعينة الدراسة	العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة. توزيع 200 استبانة واسترجع 154 استبانة استبعد 8 ليكون عدد الاستبانات النهائية 146 القابلة للتحليل ولاية المدينة، الجزائر	تقاربت الدراستان في عدد أفراد العينة غير أن دراستنا تمت في مؤسسة تعليمية
			أداة الدراسة والمنهج المتبع	جمع البيانات عن طريق الاستبيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS المنهج الوصفي ودراسة حالة	تشابهت الدراستان في الأداة والمنهج
02	أبو زيد، حمادة فوزي ثابت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Ambidexterity and	مقال الجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار الدقيق، التدريب، نظم الأجور، تقييم الأداء، ونظم مشاركة العاملين) على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري. تحديد مدى تأثير مقومات الثقافة التنظيمية الداعمة للبراعة والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة، والتنوع التنظيمي) كمتغير وسيط متغير مستقل ويتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير تابع تمثل في البراعة التنظيمية، والأداء الابتكاري ومتغير وسيط هو الثقافة التنظيمية الداعمة	تميزت دراستنا بعدم وجود متغير وسيط الممثل في مقومات الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة إضافة إلى الاختلاف في المحاور التي تمت بها دراسة المتغير المستقل

الاختلاف في نوع المؤسسة محل الدراسة والتي كانت خارج الجزائر	شملت 63 فندقاً، مديري إدارة الموارد البشرية في حالة الفنادق 5 و 4 نجوم، ورئيس مجلس الإدارة في حالة الفنادق ذات 3 نجوم. محافظتي القاهرة والجيزة في مصر	مجتمع وعينة الدراسة		Innovative Performance in The Light of The Role of Organizational Culture 2021	
تشابهت الدراستان في الأداة والمنهج المتبع	جمع البيانات عن طريق الاستبيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS المنهج الوصفي ودراسة حالة	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
اشتركت الدراستان في محاولة التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء مع اختلاف في نوع المؤسسة محل الدراسة	التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة. المتغير المستقل: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية) ومحور المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي.	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	مقال مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال	بوثينة عطايبة وحجلة سعيدة حازم أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة- The impact of strategic human resource management practices on institutional performance - a case study of the sider El-Hadjar Foundation in the state of Annaba 2021	03
الاختلاف في نوع المؤسسة محل الدراسة والتي كانت مؤسسة صناعية اضافة للاختلاف في حجم العينة	العاملين بمؤسسة سيدار الحجار بعنابة (مؤسسة حكومية ذات حجم كبير مختصة في صناعة الحديد والصلب) تضم إدارات عليا، متوسطة أو أعوان تنفيذ وتحكم بلغ عددهم 5800 موظف تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 45 موظف بقسم الموارد البشرية ولاية عنابة ، الجزائر	مجتمع وعينة الدراسة			
تشابهت الدراستان في الأداة والمنهج المتبع	جمع البيانات عن طريق الاستبيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS المنهج الوصفي ودراسة حالة	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
اختلفت الدراستان في الأبعاد المستخدمة حيث تناولت هذه الدراسة الوظائف الخاصة بالموارد البشرية	التعرف على مدى التزام الأفراد العاملين في الشركة بالقوانين والتعليمات التي تفرضها الاستراتيجيات المطبقة في الشركة؟ التعرف على مدى مساعدة استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تقدم الشركة بكافة مستوياتها استراتيجية إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) ، مستوى الإنتاجية.	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	مقال المجلة العربية للإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية	هند موسى و أكنم الصرايرة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG) 2021	04

تقارب في حجم العينة	العاملين بشركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG). توزيع 100 استبانة على أفراد عينة الدراسة واسترداد 94 قابلة للتحليل المملكة الأردنية الهاشمية	مجتمع وعينة الدراسة			
تشابه في الأداة والمنهج	دراسة الحالة عن طريق الاستبيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS دراسة وصفية تحليلية،	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
تناولت هذه الدراسة التميز المؤسسي كمتغير التابع تناولت الوظائف الخاصة بالموارد البشرية لدراسة المتغير المستقل	التحقيق في تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير والتطوير الوظيفي على التميز التنظيمي ، بما في ذلك رضا العملاء ونشر التكنولوجيا وجودة المنتج والقدرة التنافسية الجزء الأول يتعلق بوجهة نظر وحدات المعاينة لتنفيذ نطاق مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الجزء الثاني معني بمواقف العينة من إنجاز التميز في ظل تنفيذ استراتيجية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	مقال مجلة Problems and Perspectives in Management, Volume 18, Issue 4	<b>Mohamad Noor Al-Jedaiah , Rokaya Albdareen</b> <b>The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence</b> أثر الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي 2020	05
تقاربت العينتان من حيث الحجم وكانت الدراسة في دولة الاردن	الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية في شمال الأردن عينة عشوائية من 120 مدير مؤسسة المملكة الأردنية الهاشمية	مجتمع وعينة الدراسة			
تشابهت الدراستان في الأداة والمنهج المتبع	جمع البيانات عن طريق الاستبيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS المنهج الوصفي ودراسة حالة	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
اشتركت الدراستان في بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية،	هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وتقديم تصور مقترح لتفعيل هذا الدور. ضمت أبعاد الدراسة كل من: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتكوين الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	مقال مجلة <b>Journal of Educational and Psychology Sciences</b>	لينا محمد نصر بشارت تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية 2020	06

<p>اشتركت الدراستان في استهداف المسؤولين واصحاب القرار إلا أن حجم العينة كبير مقارنة بدراستنا . مع استهداف مجموعة من الجامعات</p>	<p>القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية (الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال، والجامعة الأردنية الألمانية، و جامعة الطفيلة التقنية) للعام الجامعي 2016/ 2017 والبالغ عددهم 3094 قائدا أكاديميا وإداريا بحسب إحصائيات وزارة التعليم العالي الأردنية لعام 2016 تكونت عينة الدراسة من 600 فرد من أصل 3094 قائد أكاديمي وإداري في الجامعات الأردنية</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>Islamic University of Gaza</p>		
<p>تشابه في الأداة والمنهج</p>	<p>جمع البيانات عن طريق الاستبيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS المنهج الوصفي ودراسة حالة</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			
<p>كان المتغير التابع هو تنمية رأس المال البشري</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مفهومي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ورأس المال البشري بأبعاده الأربعة (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة) المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمتغير التابع تنمية رأس المال البشري بأبعاده الأربعة (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة)</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، تيسمسيلت</p>	<p>تشيوداد كريمة والعياداني الياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتنمية رأس المال البشري دراسة تطبيقية لمجمع صيدال فرع أنتيبوتيك المديّة <b>Strategic human resource management as an entrance to develop human capital, empirical Study Saidal complex –Antibiotic branch of Medea 2020</b></p>	<p>07</p>
<p>الاختلاف في نوع المؤسسة المستهدفة</p>	<p>مجموع الإطارات في مجمع صيدال فرع أنتيبوتيك المديّة، البالغ عددهم 158 تم اختيار عينة عشوائية تتمثل في 60 إطار من مجموع الإطارات</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>			
<p>تشابه في الطريقة والادوات</p>	<p>جمع البيانات عن طريق الاستبيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS المنهج الوصفي ودراسة حالة</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			
<p>اختلفت الدراستان من حيث الابعاد التي تناولت متغيرات الدراسة</p>	<p>تقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عمال فندق ملاس بتيسمسيلت، من حيث ثلاث متغيرات هي: استراتيجية الحصول على الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، المحافظة على الموارد البشرية، الخور الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الحصول على الموارد البشرية،</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال مجلة الاقتصاد الجديد، تيسمسيلت</p>	<p>سامر سومية وسماويل عيسى تقييم واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات " دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق الأربع نجوم ملاس بتيسمسيلت</p>	<p>08</p>

<p>استراتيجية تنمية الموارد البشرية، استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية)، والمخبر الثاني: جودة الخدمات الفندقية وشملت الأبعاد الخمسة الأساسية لجودة الخدمة: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان).</p>				<p><b>Evaluating the reality of the application of human resources management strategies in hotels and their impact on the quality of services « a field study of a sample of workers from the four-star hotel mellasse 2020</b></p>	
<p>اختلاف في نوع المؤسسة المستهدفة</p>	<p>عمال فندق ملاس بتيسمسيلت توزيع 38 استبانة على عينة الدراسة واسترداد 33 قابلة للتحليل الاحصائي</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>			
<p>تشابه في الأداة والمنهج</p>	<p>جمع البيانات عن طريق الاستبيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS المنهج الوصفي ودراسة حالة</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			
<p>اشتركت الدراسة مع دراستنا في بعد التحليل الاستراتيجي الاستراتيجي والاختلاف في باقي الأبعاد مع التشابه في المتغير التابع</p>	<p>تبيين دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي. تضمنت المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: (أسئلة المحور الأول مراحل الإدارة الاستراتيجية البشرية، أسئلة المحور الثاني التحليل الاستراتيجي) ومحور المتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي.</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>		<p>فلاق رضوان ويوسف بومدين دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية The role of strategic human resources management in improve the performance of organizations Public case Study Algeria Directorate Human higher Resources at Ministry of Education 2020</p>	<p>09</p>
<p>استهداف نفس القطاع وفي نفس البيئة</p>	<p>تكون من العاملين بمديرية الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي الجزائرية توزيع 50 استبانة، تم استرداد 30 استبانة صالحة وقابلة للتحليل</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>مقال مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية</p>		
<p>اعتماد نفس المنهج والطريقة</p>	<p>برنامج التحليل الإحصائي SPSS المنهج الوصفي ودراسة حالة</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			
<p>لم تشترك الدراسة في أي بعد من الأبعاد حيث تناولت متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية</p>	<p>التعرف على واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية عموماً؟ ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE. تضمنت الدراسة محورين: تمثل الأول في مقياس للخصائص الوصفية لعينة الدراسة أما المحور الثاني فقد تضمن مقياس مدى وجود متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (متطلبات تنظيمية، متطلبات سلوكية، متطلبات ادارية)</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال مجلة البحوث الاقتصادية والمالية</p>	<p>طهار ناصر واقع تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف Ecde 2020</p>	<p>10</p>

تمت الدراسة في مؤسسة صناعية	جميع مستخدمي المستوى الإداري بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف تم اختيار عينة قدرها 97 مفردة	مجتمع وعينة الدراسة			
تشابه في الأداة والمنهج	التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS المنهج الوصفي ودراسة حالة	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
اشتركت الدراسة مع دراستنا في الأبعاد الداخلية والخارجية للتوافق الاستراتيجي للموارد البشرية و التوافق بين دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى الإدارة العليا والتوافق بين وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض،	التعرف على تأثير الأبعاد الداخلية والخارجية للتوافق الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للأجهزة الحكومية. التعرف على تأثير التوافق الرأسي بين الخطة الاستراتيجية للمؤسسة العامة واستراتيجية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. تناول الدراسة المحاور التالية: التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، التوافق بين دور إدارة الموارد البشرية ومكانتها لدى الإدارة العليا، التوافق بين وظائف الموارد البشرية بعضها مع بعض، التوافق بين وظائف الموارد البشرية ووظائف المنظمة الأخرى، الأداء التنظيمي.	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	مقال مجلة العربية للإدارة المملكة العربية السعودية	مشهور بن ناصر العمري التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية تقديم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية 2019	11
اختلفت البيئتين حيث تناولت الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية	الموظفين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من جميع الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة مع استبعاد الأجهزة العسكرية 67 فرد من مديري الموارد البشرية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	مجتمع وعينة الدراسة			
اعتمدت الدراسة نفس الطريقة والمنهج	التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق البرنامج الإحصائي المنهج الوصفي ودراسة حالة SPSS	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
اشتركت الدراسات في تشخيص إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي	الهدف من الدراسة هو تشخيص إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي البولندية، الإشارة إلى اتجاهات التغييرات التي حدثت في مؤسسات التعليم العالي في مجال إدارة الموارد البشرية ، بيان المجالات (العمليات الفرعية ) التي تعمل بشكل صحيح والتي تحتاج إلى تحسين.	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	مقال مجلة Management De gruyter open	<b>Katarzyna Szelałowska–Rudzka</b> <b>Human Resources Management</b> <b>in Higher Education Institutions</b> <b>in Poland</b> إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في بولندا 2018	12
الاختلاف في بيئة المؤسسة محل الدراسة	مؤسسات التعليم العالي في بولندا	مجتمع وعينة الدراسة			



اختلفت الطريقة التي تمت من خلالها الدراسة الميدانية	عن طريق تحليل المنشورات ومراجعة الأدبيات ونظم إدارة الجامعة واللوائح والقوانين المعمول بها والمخصصة، لمؤسسات التعليم العالي في بولندا	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
تمت دراسة المتغير المستقل عن طريق وظائف إدارة الموارد البشرية	التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في شركات الاتصالات الليبية. تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	رسالة لئيل درجة الماجستير قسم ادارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط الليبية	سعيد سمير أبو جليلة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية <b>The Impact of Human Resource Management Strategies on the Performance of Employees in the Libyan Telecommunication Companies 2018</b>	13
اختلفت بيقة الدراسة وحجم العينة	يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة في شركات الاتصالات الليبية والبالغ عدد 861 مدير ورئيس قسم تكونت عينة الدراسة من 346 فردا	مجتمع وعينة الدراسة			
تشابه في الأداة والمنهج	استبانة دراسة حالة	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
تم تحديد المتغير التابع بالفعالية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي	معرفة مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التأثير على فاعلية إدارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي في مؤسسات الضمان الاجتماعي في مدينة شيراز متغير مستقل متمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومتغير تابع متمثل في فاعلية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	مقال مجلة <b>International Review of Management and Business Research</b>	<b>HAMID و SAEED SAYADI NEMAT</b> Impact of Strategic Human Resource Management on Human Resource Management Effectiveness and Organizational' Performance in Social Security organization of Shiraz City تأثير الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية على فاعلية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في مؤسسات الضمان الاجتماعي بمدينة شيراز <b>2018</b>	14
تمت الدراسة خارج الجزائر وبحجم عينة أكبر	العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في شيراز البالغ عددهم 350 عامل تم استهداف عينة من 300 فرد من الموظفين العاملين في المؤسسة شيراز الإيرانية	مجتمع وعينة الدراسة			
تشابه في الأداة والمنهج	استبيان وتحليله باستخدام برنامج SPSS المنهج الوصفي ودراسة حالة	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
لم يكن هناك تشابه في الابعاد التي تم بها قياس المتغير المستقل	سعت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للتأمين في إريتريا متغير مستقل متمثل في بناء القدرات، ادارة الأداء، تحفيز، المشاركة في صنع القرار،	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	مقال	<b>Tadesse و Muriithi Gituma Beyene</b> <b>Strategic Human Resource</b>	15

<p>الاختلاف في البيئة وفي حجم العينة</p>	<p>ومتغير تابع متمثل في الأداء التنظيمي</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>مجلة Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management</p>	<p><b>Management Practices and Organizational Performance: A Case of National Insurance Corporation of Eritrea (Nice)</b></p>	
<p>استعمال نفس الادوات والمنهج</p>	<p>مؤسسة التأمين الوطنية في إريتريا وهي شركة التأمين الوحيدة في الدولة البالغ عددهم 73 جميع الموظفين موظفًا في المقر الرئيسي للشركة (أربعة أقسام في المقر الرئيسي للشركة وهي: مكتب المدير العام ، مكتب الإدارة ، مكتب التقنية ، مكتب المالية)</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>		<p>ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة التأمين الوطنية في إريتريا (نيس) 2018</p>	
<p>تم قياس المتغير المستقل بوظائف ادارة الموارد البشرية</p>	<p>المنهج الوصفي ودراسة حالة التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال مجلة أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية</p>	<p>معمّر فوادري وفضيلة نوري منير نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر 2017</p>	<p>16</p>
<p>تمت الدراسة في مؤسستين من الجزائر</p>	<p>قياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>			
<p>تشابه في الأداة والمنهج</p>	<p>الاستبيان المنهج الوصفي ودراسة حالة</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			
<p>تشابهت الدراستان في كونهما استهدفتا قطاع التعليم العالي مع استخدامها للوظائف الخاصة بالموارد البشرية لدراسة المتغير المستقل</p>	<p>التعرف على تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا الخاصة في مصر المتغير المستقل هو: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير استراتيجية التعويضات والمنافع، استراتيجية تقييم الأداء)، أما المتغير التابع فتمثل في: الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي الالتزام المستمر الالتزام المعياري )</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية مصر</p>	<p>ياسر السيد علي محمد شحاتة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر</p>	<p>17</p>
<p>استعمال نفس الادوات والمنهج</p>	<p>المنهج الوصفي ودراسة حالة التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>		<p><b>Strategic Practices of Human Resources Management and Their</b></p>	

<p>اختلاف البيئتين والتشابه في المؤسسة محل الدراسة</p>	<p>أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات الإدارة والتكنولوجيا داخل بعض الجامعات الخاصة مصر توزيع 500 استبانة على عينة في 9 جامعات (7 جامعات بمحافظة القاهرة الكبرى و2 جامعة بمحافظة الإسكندرية)، اختبرت وفقا لمعيار مضي عشر سنوات فأكثر على تأسيسها</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>		<p><b>Impact on The Institutions Organizational Commitment by Applying to Management and Technology Colleges in Private Universities in Egypt 2017</b></p>	
<p>استخدام نفس المناهج وطرق التحليل</p>	<p>المنهج الوصفي ودراسة حالة الاستبيان</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			
<p>تمت دراسة المتغير المستقل عن طريق وظائف ادارة الموارد البشرية واما المتغير التابع فتمثل في الميزة التنافسية</p>	<p>تناولت الدراسة مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة من مداخل: الموارد، المعرفة والكفاءات. وكان المتغير المستقل هو: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (المحور الأول: استراتيجيات التوظيف استراتيجية تخطط الموارد البشرية استراتيجية التحليل والتوصيف الوظيفي استراتيجية الاستقطاب استراتيجية الاختبار والتعيين، المحور الثاني: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية استراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية استراتيجية التدريب استراتيجية التعلم، المحور الثالث: استراتيجيات مكافأة وتقييم اداء المورد البشرية استراتيجية التحفيز استراتيجية تقييم الأداء) اما المتغير التابع فتمثل في: الميزة التنافسية (المحور الاول:تقديم خدمات بأسعار تنافسية المحور الثاني: إبداع وتطور خدمات، المحور الثالث: جودة الخدمات المقدمة، المحور الرابع: السرعة في تقديم الخدمة، المحور الخامس: كفاءة العمليات، المحور السادس: الاستجابة المتفوقة للزبون، المحور السابع: الحصة السوقية)</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>	<p>دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 3</p>	<p>تبرورت علال مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة الكفاءات دراسة حالة مؤسسه موبيليس الجزائرية 2016</p>	<p>18</p>
<p>تمت الدراسة في بيئتين متشابهتين</p>	<p>اطارات مديرية الموارد البشرية ومديرية التكوين مؤسسة موبيليس الجزائرية، جميع مجتمع الدراسة البالغ عددهم 95 اطارا</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>			
<p>تشابه في الأداة والمنهج</p>	<p>تصميم استبانة لجمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها ببرنامج SPSS المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			
<p>التشابه في المتغير التابع مع دراسة المتغير</p>	<p>هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على</p>	<p>الهدف وأبعاد</p>	<p>رسالة لنيل درجة</p>	<p>شفاء كرو</p>	<p>19</p>

<p>المستقل عن طريق وظائف ادارة الموارد البشرية</p>	<p>أداء العاملين في شركة جود كان المتغير المستقل هو: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تمثلت في 7 ممارسات (التخطيط, تحليل وتصميم الوظائف, الاستقطاب والتعيين, التدريب, تقييم الأداء, التحفيز, المشاركة في اتخاذ القرار) اما المتغير التابع فتمثل في: أداء العاملين</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>	<p>الماجستير الجامعة الافتراضية السورية</p>	<p>دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود <b>The impact of Human Resource Management Practices on the Employees performance Applied Study on jude company, Syria 2016</b></p>	
<p>الاختلاف في البيئة التي تمت فيها الدراسة</p>	<p>قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية تكونت عينة الدراسة من 70 فرد من الإداريين</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>			
<p>تشابه في الأداة والمنهج مع تعذر المقابلة في دراستنا</p>	<p>استبيان وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			
<p>اشتركت الدراستين في بعد التوافق الاستراتيجي مع الاختلاف في باقي الابعاد</p>	<p>تحديد مدى التنفيذ الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية واستكشاف تكامل الاستراتيجيات العامة للمؤسسات مع إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجامعات في المملكة العربية السعودية ستة أقسام: التوافق الاستراتيجي، التوظيف والاختيار، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، تدريب وتطوير الموظفين، خطط الاحتفاظ</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>	<p>مداخلة مؤتمر دولي <b>12th International Strategic Management Conference , 28-30 October 2016, Antalya, Turkey</b></p>	<p><b>Jolly Sahni و Alwiya Allui Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi</b> الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي: دليل تجريبي من السعودية <b>2016</b></p>	<p>20</p>
<p>تشابهت الدراستين في استهداف قطاع التعليم العالي</p>	<p>أعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي بمعاهد وجامعات العاصمة الرياض في المملكة العربية السعودية بلغت العينة 258 عضوا من أعضاء هيئة التدريس</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>			
<p>تشابه في الأداة والمنهج مع تعذر المقابلة في دراستنا</p>	<p>المقابلات واستبيان المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			
<p>اشتركت الدراستين في بعد تكامل إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الشركة مع الاختلاف في باقي الابعاد</p>	<p>إعداد خارطة طريق وإرشادات نموذجية لأخذ وظيفة الموارد البشرية إلى دورها المنشود المتمثل في التكامل مع استراتيجيات المنظمة ستة أبعاد: تكامل إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الشركة وإدارتها، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التعويض والمكافآت، التحفيز ومشاركة الموظفين.</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال مجلة <b>International Journal of</b></p>	<p><b>TRILOK و JOLLY SAHNI KUMARJAIN A STUDY OF MODELLING STRATEGIC HUMAN</b></p>	<p>21</p>

تمت الدراستين في بيئتين مختلفتين	قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية بلغت العينة 121 موظفًا	مجتمع وعينة الدراسة	Engineering, Management & Medical Research (IJEMMR)	RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES دراسة لنمذجة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية 2015	
تشابه في الأداة والمنهج	استبيان ومقابلات المنهج الوصفي التحليلي	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
اشتركت الدراستان في تناول الجامعة الجزائرية واختلفت في الأبعاد المستعملة في الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرفي بالجامعة والمجتمع المحور الأول: التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة، المحور الثاني: التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة، المحور الثالث: التطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة، المحور الرابع: الإبداع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة، المحور الخامس: مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة،	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة	مانع سبرينة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية	22
كان حجم العينة كبير إضافة إلى أن هذه الدراسة تناولت مجموعة من الجامعات في حين تناولنا جامعة واحدة	الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر بسكرة، عباس لغرور خنشلة، والعربي بن مهدي أم البواقي، البالغ عددهم 3676، (2357 أستاذًا و 1319 موظفًا إداريًا) تم توزيع 800 استمارة على عينة عشوائية واسترجع منها 570 استمارة	مجتمع وعينة الدراسة			
تشابه في الأداة والمنهج	الاستبيان المنهج الوصفي التحليلي	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
تناولنا التأثير على الأداء الخاص بالعاملين في حين تناولت هذه الدراسة الأداء المالي للمؤسسة واستعملت الأبعاد الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية	تبحث هذه الدراسة في تأثير الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الأداء المالي التنظيمي. التحقيق في تأثير التفويض كعامل طارئ في العلاقة بين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات، والحوافز، والتواصل والممارسات التشاركية	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	مقال مجلة Human Resource Management, November– December 2013	REBECCA MITCHELL و SHATHA OBEIDAT MARK BRAY THE EFFECT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON	23

<p>تناولنا قطاع عام في الجزائر في حين كانت هذه الدراسة قد تناولت القطاع الخاص الأردني</p>	<p>القطاع الخاص الأردني من القطاعين المالي والتصنيعي (الشركات التي توظف أكثر من 100 موظف فقط) استهدفت 118 مؤسسة مالية وتصنيعية</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF HIGH-PERFORMANCE HUMAN RESOURCE PRACTICES</p> <p>تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء 2013</p>	<p><b>Amaeshi Uzoma Francis</b> <b>The Impact of Strategic Integration of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: Some Evidence from Nigeria</b></p> <p>تأثير التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: مجموعة شواهد من نيجيريا 2013</p>	<p>24</p>
<p>تشابه في الأداة والمنهج المستخدم</p>	<p>المنهج الوصفي ودراسة حالة جمع البيانات عن طريق الاستبيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			
<p>لم تشترك الدراسات في أي بعد من الأبعاد الخاصة بتحليل المتغير المستقل</p>	<p>معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء المنظمات النيجيرية من خلال التحقيق في مدى تكامل التوظيف والاختيار مع استراتيجية العمل والتأثيرات المختلفة لهذا التكامل الاستراتيجي على الأداء التنظيمي المتغير التابع: الأداء التنظيمي، ثلاث معايير مالية: حصة السوق، نمو المبيعات، نمو الأرباح، وثلاثة معايير غير مالية: إنتاجية الموظف، رضا الموظفين، معدل دوران الموظفين.</p> <p>خمسة للمتغير المستقل: صياغة استراتيجية العمل، وأربعة تراكيب تنفيذ استراتيجية العمل.</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال <b>International Journal of Scientific &amp; Engineering Research</b></p>	<p><b>Abdulkadir Danlami Sani</b> <b>Ibrahim Badamasi</b> <b>STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND</b></p>	<p>25</p>
<p>تناولت الدراسات أصحاب القرار في المؤسسة مع اختلاف في البيئة التي كانت في نيجيريا</p>	<p>مديري الموارد البشرية لمنظمات مدرجة في بورصة نيجيريا التي طبقت أنظمة إدارة الأداء 186 مديرًا للموارد البشرية</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>			
<p>نفس الطريقة والمنهج المتبع</p>	<p>المنهج الوصفي ودراسة حالة جمع البيانات عن طريق الاستبيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			
<p>الاختلاف في وجود متغير وسيط</p>	<p>فحص ما إذا كانت فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي تتوقف على مناخ العمل قياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال تأثير المناخ التنظيمي</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال BVIMSR's</p>	<p><b>Abdulkadir Danlami Sani</b> <b>Ibrahim Badamasi</b> <b>STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND</b></p>	<p>25</p>

اختلاف في نوع العينة المستهدفة	شركات التأمين العاملة في نيجيريا المكون من 20 شركة مدرجة في البورصة النيجيرية (NSE) شملت العينة 18 شركة تأمين	مجتمع وعينة الدراسة	Journal of Management research	ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE NIGERIAN INSURANCE INDUSTRY: THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي في صناعة التأمين النيجيرية: تأثير المناخ التنظيمي 2012	
تشابه في الأداة والمنهج	المنهج الوصفي ودراسة حالة استخدام الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار، الارتباط	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
الاختلاف في نوع المؤسسات المستهدفة ونوع العينة	استكشاف أنواع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة من قبل شركات البناء الصغيرة والمتوسطة وتطوير إطار عمل لتحسين أدائها التنظيمي التحقق من تكامل استراتيجية عمل المنظمة ونهجها الاستراتيجية من خلال: -تحسين توصيل استراتيجية العمل لموظفيها - تشجيع مشاركة الموظفين - ربط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجية العمل	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	A doctoral thesis Loughborough University	Nicola Naismith AN EMPIRICAL EVALUATION OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WITHIN CONSTRUCTION تقييم تجريبي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياق البناء 2007	26
اختلاف نوع المؤسسة محل الدراسة مع اختلاف في طريقة جمع البيانات	المديرين الاستراتيجيين والمتخصصين في الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال البناء 06، دراسات حالة تضمنت 23 مقابلة شبه منظمة أخرى مع مديرين استراتيجيين ومتخصصين في الموارد البشرية	مجتمع وعينة الدراسة			
اختلفت الدراستان في طريقة جمع وتحليل البيانات	مقابلة و التحليل المستند للوثائق المنهج الوصفي	أداة الدراسة والمنهج المتبع			
تشابهت الدراستان في استخدام بعد تكامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الرأسي مع مهمة وأهداف المنظمة، وتكامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أفقي مع الوظائف التنظيمية الأخرى	التحقيق في تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الفردي والالتزام التنظيمي ومستويات الرضا الوظيفي لمتخصصي الموارد البشرية. تكامل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية رأسياً مع مهمة وأهداف المنظمة وتكامل أفقياً مع الوظائف التنظيمية الأخرى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الأداء التنظيمي، الأداء الفردي، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، تكامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الرأسي	الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة	مقال The International Journal of Human Resource	Cindy Wu و Kenneth W. Green و Bobby Medlin و Dwayne Whitten The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and	27

<p>اختلاف البيئتين واقتصار الدراسة على الافراد المتخصصون في الموارد البشرية</p>	<p>متخصصون في الموارد البشرية من شركات التصنيع الأمريكية الكبرى عينة وطنية مؤلفة من 269 متخصصًا في الموارد البشرية</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>Management work performance</p>	<p>تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء الشركة وموقف عمل متخصصي الموارد البشرية وأداء العمل 2006</p>	
<p>تشابه في المنهج</p>	<p>وصفي تحليلي تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>		<p>Chin Huat Ong, David Wan و Victor Kok Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي في سنغافورة 2002</p>	<p>28</p>
<p>تم قياس المتغير المستقل بوظائف الموارد البشرية ، وكان المتغير التابع هو أداء الشركة</p>	<p>الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التأكد من العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء الشركة يتم استخدام ستة متغيرات مختلفة لقياس نظام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي للشركة. وهي كالتالي: • التوظيف الانتقائي ، • التدريب المكثف ، • التمكين ، • تقييم الأداء ، • التصميم الواسع للوظيفة • الأجر القائم على الأداء</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>	<p>مقال Compensation &amp; Benefits Review</p>		
<p>الاختلاف في اختيار المؤسسة محل الدراسة نوعا وحجما</p>	<p>2160 من الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية العاملة في سنغافورة من قطاعات مختلفة من الاقتصاد: التصنيع ، تجارة ، البناء ، النقل والاتصالات ، الخدمات المالية والتجارية وغيرها من الخدمات. تم تجميعها من دليل بورصة سنغافورة، والتي استوفت متطلبات الدراسة، لها ما لا يقل عن عامين كاملين من التشغيل، وهي الشركات الرائدة في الأداء في سنغافورة من حيث حجم المبيعات والأرباح.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>			
<p>تشابه في الأداة والمنهج</p>	<p>تحليل البيانات ومعالجتها بالبرامج الاحصائية تحليلي وصفي</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>	<p>Salomé Goñi و Cristina Bayona و Cristina Madorrán, Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos الالتزام التنظيمي: الانعكاسات على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. 2000</p>	<p>29</p>	
<p>اعتماد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمتغير تابع</p>	<p>دراسة الالتزام التنظيمي كأداة لإدارة الموارد البشرية. تقييم درجة الالتزام في الأداء التي يتمتع بها الأفراد في المنظمة. قياس بيئة العمل التي ينتمي اليه الأفراد والعناصر التي تشير إلى الدعم من الإدارة والتماسك مع الزملاء</p>	<p>الهدف وأبعاد متغيرات الدراسة</p>		<p>مقال Revista Europea De Direccion Y Economia De La Empresa , España</p>	
<p>التشابه في نوع المؤسسة محل الدراسة</p>	<p>جامعة حكومية إسبانية، وهي جامعة نافارا الحكومية، والتي تضم 961 موظفًا، 674 فردًا من أعضاء هيئة تدريس</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>			
<p>تشابه في الأداة والمنهج</p>	<p>الاستبيان وصفي تحليلي</p>	<p>أداة الدراسة والمنهج المتبع</p>			



## خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل تناول الجانب النظري لكل من متغيرات الدراسة، حيث تناولنا مفهوم المتعلق بالمتغير الأول وهو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التطرق لتعريف الإدارة الاستراتيجية وبيان عناصرها، ثم الإشارة إلى تعريف إدارة الموارد البشرية وخصائصها وأهدافها، ثم تناولنا وظائف إدارة الموارد البشرية، وبعده تناولنا الإطار النظري لأداء العاملين من حيث المفاهيم والعناصر والعوامل المؤثرة في الأداء، وكذلك مكونات وأهداف عملية إدارة أداء العاملين وأهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين، وفي آخر مطلب من المبحث الأول لهذا الفصل تناولنا أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين من خلال انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وأبرز نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تؤثر في أداء العاملين، بينما تضمن المبحث الأخير ثلاثة مطالب تخص الدراسات السابقة، فكان المطلب الأول مخصصاً للدراسات السابقة باللغة العربية، والمطلب الثاني للدراسات السابقة باللغات الأجنبية، بينما خصص المطلب الأخير من المبحث الثالث لهذا الفصل لمناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

# الفصل الثاني



## تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكذلك أداء العاملين، وبعدما استعرضنا بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والتحليل، سنحاول في الفصل الثاني إسقاط هذه المفاهيم على واقع حال جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة، بغية معرفة مدى تطبيق الإداريين من موظفين وأساتذة، لمرتكزات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة.

وسنقوم في هذا الفصل بعرض مجتمع وعينة الدراسة، وأسباب اختيار هذه العينة وأوجه تميزها عن غيرها في مجتمع الدراسة، وبعد ذلك نتناول الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة، من خلال تقديم وصف للطريقة التي استقينها منها متغيرات الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة في ذلك، ثم نتناول الأدوات المستخدمة في الدراسة وصدقها وثباتها، وأخيرا نتطرق لنتائج المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل، ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات.

ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم لمجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

المبحث الأول : تقديم لمجتمع وعينة الدراسة.

سوف نعرض في هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: الملامح العامة لقطاع التعليم العالي

المطلب الثاني: تقديم جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة

المطلب الثالث: بعض أوجه تميز جامعة محمد بوضياف عن غيرها من الجامعات الجزائرية

المطلب الأول: الملامح العامة لقطاع التعليم العالي

الفرع الأول: التعريف بمؤسسات التعليم العالي ونشأتها

يقصد بالتعليم العالي كل مراحل التعليم التي تلي مرحلة التعليم الثانوي بعد اجتياز مرحلة البكالوريا، فلا تقتصر على التعليم الجامعي فقط بل تصل إلى أوسع من ذلك والذي يهدف فيه الطالب إلى التحصيل على درجات تعلم عالية تجعله فيما بعد ذلك مؤهلا للالتحاق والدخول في سوق العمل<sup>1</sup>، ويعرف كذلك على أنه مرحلة التخصص العملي في كافة أنواعه ومستوياته رعاية لذوي الكفاءة والنبوغ، وسد لحاجات المجتمع حاضره ومستقبله؛ بما يساير التطور المتغير الذي يحقق أهداف الأمة وغايتها، ولن يكون إلا بواسطة المدارس المتخصصة والكليات والمعاهد العليا والجامعات<sup>2</sup>، وسنحاول الحديث عن مؤسسات التعليم العالي وما يدور حولها من متغيرات.

وبالنظر إلى التشريعات المنظمة للمهام الأساسية للجامعة، يمكننا أن نشير في هذا الصدد إلى المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية الذي يحمل رقم: 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 هـ الموافق لـ 23 أوت 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها حيث جاء في المادة 05 منه ما نصه<sup>3</sup>:

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛

1 أغضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 201.

2 الداوي الشيخ، بن زرقة ليلى، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004 و 2012، مجلة المؤسسة، العدد 5، 2005، ص 11.

3 انظر: الملحق رقم 03 المتضمن المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية.

- المساهمة في الإنتاج والنشر المعمم للعلم، والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل؛

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

مرت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بمراحل عديدة حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، حيث تأسست الجامعة الجزائرية سنة 1909م، وكانت قبل تأسيسها رسمياً تضم في البداية مدرستين تختص الأولى في العلوم الطبية، بينما تختص الثانية في العلوم الصيدلانية، وكان ذلك سنة 1859م، وبحلول سنة 1879م تعزز هذا التكتل بكلية العلوم، ثم كلية الآداب والعلوم الانسانية، وأخيراً كلية الحقوق؛ ليتم بذلك تأسيس الجامعة الجزائرية في التاريخ أعلاه. حيث كانت هي الملامح الأولى للجامعة الجزائرية خلال الحقبة الاستعمارية.

بعد استقلال الدولة الجزائرية سلك التعليم العالي في الجزائر مسارا نحو التشييد والتطوير متأثراً بالبرامج التنموية والتوجهات السياسة والتحولات الكبرى في مجال العلم والتكنولوجيا. وسنحاول التطرق إلى أهم المراحل التي عرفتها مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على النحو الآتي:

**أولاً: المرحلة الأولى : 1962-1971 م:** تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على الكفاءات الوطنية والتحرر من التبعية للجهات الأجنبية، والتركيز على تعميم تعليم المرأة، واتباع سياسة التعريب التدريجي، والانخراط في سباق تحصيل التقنية والتكنولوجيا<sup>1</sup>.

**ثانياً: المرحلة الثانية : 1971م - 1988م:** تميزت هذه المرحلة بفتح جامعات تختص بالعلوم

والتكنولوجيا كجامعة باب الزوار مثلاً، وتبني النهج الديمقراطي الذي يسمح بإقحام كافة طبقات المجتمع بما في ذلك الطبقات الشعبية الدنيا، لأجل تكوين أكبر قدر ممكن من الإطارات بغية المساهمة في عملية التنمية، كما تم في هذه المرحلة إعادة الاعتبار لنظام الكليات وتقسيم مؤسسات التعليم العالي إلى معاهد وكليات<sup>(2)</sup>.

**ثالثاً: المرحلة الثالثة 1988 - 1998م:** وقد تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على الكفاءات الوطنية بشكل كلي واستكمال مرحلة تعريب العلوم والتوسع في إنشاء الجامعات وتطوير البرامج المقررة كما تميزت هذه المرحلة بإنشاء مخابر البحث.

1 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، الجزائر، ص 26 28.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، المرجع السابق، ص 17.

رابعا: المرحلة الرابعة 1999-2003 : استوجبت فترة التسعينات؛ إعادة النظر الجديدة في سياسة التكوين التي تنتجها الجامعة الجزائرية، خاصة في ظل الاقتصاد الحر الذي تدخله الجزائر تدريجيا، وما يحمله من مستجدات، وعليه قامت بجملة من الإجراءات منها:

— إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على البكالوريا الجدد؛

— إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من: ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل، سعيدة؛

— إنشاء جامعة بومرداس، وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة وبجاية، ومستغانم إلى جامعات.<sup>1</sup>

وهكذا أصبح قطاع التعليم العالي يحتوي على 17 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، 2 مدارس عليا للأساتذة، 44 معهدا وطنيا للتعليم العالي و 12 معهدا ومدرسة متخصصة، وقد ظهرت بعد ذلك جامعات أخرى ومراكز جامعية وملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.<sup>2</sup>

خامسا: المرحلة الخامسة من 2004 الى يومنا هذا: وقد تميزت باتساع الهياكل البيداغوجية وانتشار

الجامعات والمعاهد والمراكز الجامعية عبر أكثر من 46 ولاية من التراب الوطني تضم 54 جامعة، 09 مركزا جامعيًا و 37 مدرسة وطنية عليا و 11 مدارس عليا للأساتذة<sup>3</sup>، كما تميزت بظهور نظام جديد هو نظام ل.م.د، والاستغناء شيئا فشيئا عن النظام الكلاسيكي، ثم جاء بعد ذلك قانون 08 - 06 المؤرخ في فبراير 2008 والقاضي بهيكلية جديدة لنظام ل.م.د، وذلك تماشيا مع المنوال المعمول به في الدول الأنجلو ساكسونية، وكذلك بلدان الاتحاد الأوروبي، ومفاد هذا القانون هو تقسيم الدراسة في مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاثة أطوار يحصل الدارس فيها على شهادة من كل طور على النحو الآتي:

- الطور الأول بعد البكالوريا ومدته ثلاث سنوات ويتوج بشهادة الليسانس؛
- الطور الثاني ومدته خمس سنوات بعد شهادة البكالوريا ويتوج بشهادة الماجستير؛
- الطور الثالث ومدته ثمان سنوات بعد شهادة البكالوريا ويتوج بشهادة الدكتوراه<sup>4</sup>

1 انظر: الملحق رقم 04 المتضمن المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية

2 بوفلجة غياث، التربية والتعليم بالجزائر، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2006، ص 77.

3 انظر: الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي الجزائرية عبر الرابط: <https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire> تاريخ الاطلاع: 2022/05/16 على الساعة 17:40 .

4 لمزيد من التفصيل راجع في ذلك المواد: 10، 15، 16، 17، من القانون 08-06 المؤرخ في 16 صفر 1429 الموافق لـ 23 فبراير 2008 المعدل والمتمم للقانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 هـ الموافق 04 أبريل 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.

وَبُغِيَّة سَدُّ الخلل والنقص المسجل، تم استحداث مدارس للدكتوراه بموجب المادة: 18 من القانون السابق جاء فيها ما نصه : يمكن ضمان الطور الثالث في إطار تعاون بين مؤسسات التعليم العالي في شكل تنظيم بيداغوجي نوعي يدعى مدارس الدكتوراه<sup>1</sup>، ولا زالت منظومة التعليم العالي بھياكلها ومواردها البشرية في تطور مستمر وهذا ملحوظ من خلال زيادة عدد الهياكل البيداغوجية، وكذلك زيادة أعداد الطلبة المتخرجين في مختلف الأطوار.

### الفرع الثالث: الأهداف الاستراتيجية لتنمية وتطوير الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

يظل التوجه الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي ذا بعد فعال وأثره واضح على الأهداف المرجوة على المدى القصير والبعيد، ويمكن تلخيص أهم الأهداف الاستراتيجية على النحو الآتي:

#### أولاً: تنمية وتطوير الكفاءات البشرية.

الكفاءات من المواضيع التي استرعت اهتمام الباحثين في ميادين علم النفس والإدارة والتسيير وغيرها. ومن الأبحاث حول موضوع الكفاءة نجد أبحاث ماك كيلند Mc Clelland الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية، واختبارات المعرفة والشهادات الدراسية لم تسمح بتقدير جيد لأداء العمل، ووجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد، وتتمثل فيما يلي:

- **المعارف:** وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل: المحاسبة، التسويق، البيع، الموارد البشرية.
- **المؤهلات:** التبيين السلوكي عن خبرة ما، مثل: المؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة، أو المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية.
- **إدراك الذات:** وتعلق بالمواقف والقيم، وصورة الذات مثل إدراك الشخص لذاته كقائدة وعضو في الفرقة.
- **صفات العبقريّة:** الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة.<sup>(2)</sup>
- **الدوافع:** القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكات مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء.

1 انظر: الملحق السابق

2 براق محمد، راجح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2004، ص 243 .

أما فيما يتعلق بأنواع الكفاءات؛ فإن هناك الكثير من التصنيفات لها، ونهتم بالتصنيف من خلال الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، الذين يعتبران من الأنواع التي تساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة.

### 1- الكفاءات الفردية

هما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وقد تكون هذه الكفاءات أساسية أو كفاءات تفاضلية كما أشرنا إلى ذلك سابقا. وفيما يلي عرض للكفاءات الستة عشر (12) التي ينبغي توفرها في الأفراد

- أي فرد في هيكل المؤسسة التنظيمي
- أن يكون شخصا يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة؛
- أن يعمل ما يجب ويكون مثابرا، وقادرا على العمل وحده، وتعلم أشياء أخرى عند الضرورة؛
- التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية؛
- لديه روح اتخاذ القرار؛
- إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين؛

- جعل المرؤوسين في مواجهة المشاكل؛
- موجه نحو العمل الجماعي من خلال إنجاز أعماله بقيادة أعمال الآخرين؛
- توظيف أصحاب المواهب في جماعة العمل؛
- إرساء علاقات جيدة مع الآخرين؛
- أن يكون إنسانيا وحساسا حتى يظهر مصالحة صادقة للآخرين وحساسية بالنسبة لحاجات مرؤوسيه؛<sup>(1)</sup>
- مواجهة المشاكل ببرودة أعصاب، ولا يوبخ الآخرين لأسباب متعلقة بالأخطاء، وإظهار قدراته في الخروج من الوضعيات الصعبة؛

- إيجاد توازن بين العمل والحياة الخاصة، من خلال التوفيق بين أولويات العمل وأولويات الحياة الخاصة حتى لا تحمل إحداها الأخرى؛

<sup>1</sup> براق محمد، رابع بن الشايب، المرجع السابق، ص 244.



- معرفة ذاته بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة؛
- وضع الأفراد في وضعيات مريحة؛
- العمل بطريقة مرنة، من خلال إمكانية تبنيه لبعض السلوكات التي يعارضها، وأن يكون متصلبا حيث يجب أن يكون ومتساهلا في بعض الحالات.

## 2-الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا متزايدا للمؤسسات والتنظيمات، وتنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية. ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة الذين يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات ببرودة أعصاب. وأخيرا هناك مؤشر التعلم الجماعي للتجارب وذلك بتوفير وسائل لذلك كتشغيل عمليات تتمين التطبيقات المهنية، وترسيم استعمال النتائج، والعودة إلى التجارب.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر جملة من الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتسهيل وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة وترقيتها.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر (Synergie) بين مختلف الكفاءات بوضع هياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات الرابطة بين مختلف الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة من خلال المشاركة في الحفلات والطقوس، وكذا حل المشاكل الشخصية والعلاقاتية.
- وضع مكانة للإدارة الملائمة من أجل تنشيط جماعة العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد من أفراد الجماعة، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

وفي سياق الكلام عن الكفاءات الجماعية والتي تم اعتبارها على أنها نتيجة لتآزر ومساهمة العديد من الكفاءات الفردية المكتسبة من طرف الأشخاص، ويمكن القول أن الكفاءات الجماعية لها ضرورتها الخاصة في

كل هيكل من هياكل المؤسسة. وامتزاج الكفاءات الفردية لتشكيلها يعتبر ضروريا لنشأتها إذا توفرت المعايير الثلاثة التالية:

■ **معايير الاستراتيجية:** وتكون الكفاءة ضرورية لاتخاذ التوجهات الاستراتيجية، ولا يتعلق الأمر إذن بالكفاءة النافعة.

■ **معايير التنافسية:** وتكون الكفاءة ضرورية للحصول أو المحافظة على ميزة تنافسية في ميدان النشاط.

■ **معايير الخصوصية أو الندرة:** الكفاءة هي بنا (تشكيل) خاص للمؤسسة ولا يوجد مثلها في سوق العمل.

هذه بصفة عامة بعض الخصائص المميزة للكفاءات بالمؤسسة تناولت الكفاءات الفردية منها وخصائص الأفراد والشروط الواجب توافرها في الكفاءات الجماعية<sup>(1)</sup>

### الفرع الرابع: الحوكمة والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن منظومة مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى إحداث نقلة نوعية من خلال تبني اتجاهات إدارية حديثة قادرة على التغيير نحو الأفضل، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تبني الحوكمة بهدف تحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجماعي وتفعيل نظم الرقابة على التعليم وتحقيق مستوى الجودة في الأداء ودعم القرارات القائمة على المشاركة وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية، كما أن وضع نظام لحوكمة مؤسسات التعليم العالي يساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وبمكناها من التقارب مع الطلبة والمجتمع المحلي بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة المخرجات الجامعية والارتقاء بسمعتها الأكاديمية ويعطيها القدرة على المنافسة الدولية وبنحها فرص الحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي<sup>2</sup>.

**أولاً: تعريف الحوكمة:** تعرف الحوكمة على أنها: تطبيق معايير الجودة ونظمها والتميز الذي يحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات، صحة التصرفات ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة منق بل الأطراف جميعهم، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية؛ ما يؤدي لتطوير الأداء المؤسسي وحماية الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة وغير مباشرة بالمؤسسة التعليمية<sup>3</sup>.

كما تعرف الحوكمة بأنها القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن

<sup>1</sup> براق محمد، رايح بن الشايب، المرجع السابق، ص 244-245.

<sup>2</sup> آل مسلط محمد أحمد، ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسبوط، المجلد 33، العدد 10 ديسمبر، 2017، ص 482.

<sup>3</sup> علام محمد موسى حمدان، الطريق نحو الجامعات البحثية عالمية المستوى، دراسة شمولية في الجامعات العربية، مجلة عمان، العدد 13، رقم 04، 2015، ص 69.

طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة الجامعية، وتحقيق النجاح التنظيمي والإدارة المتميزة وتنظيم العمليات والعلاقات بين الجامعات والجهات المعنية الأخرى<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي

- تتجلى أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي في أنها:<sup>(2)</sup>
- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها، والتأكد من فعالية
- وتفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات؛
- تساعد هاته المؤسسات في تحقيق أهدافها بأفضل الآليات الممكنة في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة دون استنزافها، بما يزيد ويحقق الجودة الأكاديمية لمؤشرات الجودة التعليمية؛
- تضمن الحقوق والمصالح الإدارية والأكاديمية وتعزز الثقة بين العاملين وأصحاب المصالح؛
- تعتبر نظام رقابة وإشراف ذاتي يسهم في التطبيق القانوني للتشريعات وحسن سير الإدارة.

### ثالثا: الجودة الشاملة

وتعرف على أنها: مجموعة المواصفات المثلى التي ينبغي أن تكون عليها مؤسسات التعليم العالي في جميع مكوناتها فإدارة الجودة الشاملة هي وظائف وأنشطة الإدارة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تتمثل في التنسيق داخل المؤسسة ووضوح الأهداف والمسؤوليات وتطبيقها بغرض التغلب على ما تواجهه من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة والمتمثلة في تقديم المنتج أو الخدمة بدرجة عالية الجودة<sup>3</sup>

وبخصوص الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فهي أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل جميع ميادين العمل التعليمي والتكوين للطلاب الجامعي فهي عملية إدارية وتعليمية تحقق أهداف المجتمع والطلاب من خلال تحسين مركز المؤسسة الجامعية على المستوى الوطني والدولي<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بارة سمير والامام سالمة، تطبيق آليات الحوكمة الجامعية لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، بحث مقدم في المؤتمر الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي IACQA، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية 23 - 20 فبراير 2017، ص 17.

<sup>2</sup> عباس زهرة، حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق- نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة، بمجلة دفاتر إقتصادية، العدد 11 العدد 01 سنة 2019، ص 144.

<sup>3</sup> طيباوي سعدية، علوطي عاشور، واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 33، الجزء الرابع، ديسمبر 2019، جامعة ص 409.

<sup>4</sup> شريفه كلاج، الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 3، 2019، ص 258.

في حين يرى آخرون أن الجودة الشاملة هي إيجابية النظام التعليمي بمعنى أنه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار وطني له مدخلاته ومخرجاته فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة ومتفقه مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه واحتياجات الفرد باعتباره هي وحدة بناء هذا المجتمع<sup>1</sup>

#### رابعا: فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي<sup>(2)</sup>

- إن تطوير النظام الإداري في مؤسسة التعليم العالي يكون نتيجة وضوح الادوار وتحديد المسؤوليات؛
- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم؛
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الاكاديميين والاداريين؛
- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم؛
- توفير جو من التعاون والتفاهم العلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين؛
- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا؛
- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة؛
- الترابط والتكامل بين جميع الاكاديميين والاداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد؛
- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في منح الجامعة احتراماً وتقديراً وصوره إيجابية.

#### المطلب الثاني: تقديم لجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة

تشكل تجربة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مثالا رائدا للجامعات الجزائرية، وقبل أن نتطرق إليها بالدراسة، وجب علينا أن نعرف بهذه الجامعة، ونشير إلى أهم المراحل التي مرت بها حتى وصلت الى ما هي عليه الآن

#### الفرع الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ومراحل تطورها

تأسست جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 فُتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية.

<sup>1</sup> نبيل إدريس، أهمية إدارة الجودة في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم السياسية والقانون، المركز الديمقراطي العربي، العدد 02، برلين، ألمانيا، مارس 2017، ص ص 91-92.

<sup>2</sup> عيسى قداة وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان الأردن، 2010 ص 148-149.

وبالرجوع إلى سبتمبر من عام 1987 فإنه قد بدأ مشروع بناء المركز الجامعي الذي أنجز في وقت وجيز لتنطلق الدراسة فيه مع مطلع السنة الجامعية 1988/1989 ، وذلك بفتح فرع للتجارة ومعهد وطني ثان في الهندسة المدنية، ومع دخول الموسم الجامعي 1989/1990 كان عدد الطلبة قد بلغ 2000 طالب. وفي عام 1992 أصبحت هذه المعاهد مركزاً جامعياً؛ لترتقي في عام 2001 إلى مصاف الجامعات، مع أربع كليات و23 قسماً.<sup>1</sup>

أما حالياً فيوجد بالجامعة 07 كليات<sup>2</sup>، و02 من المعاهد و23 مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

✓ كلية التكنولوجيا

✓ كلية الرياضيات والإعلام الآلي

✓ كلية العلوم

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

✓ كلية الآداب واللغات

✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

✓ كلية الحقوق

✓ معهد الرياضة والتربية البدنية

✓ معهد تسيير التقنيات الحضرية

ويقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين وتضم الجامعة حوالي

1402 أستاذاً يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً. ويرأسها حالياً أ.د. بداري كمال<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة

على غرار باقي الجامعات الوطن، تضم جامعة المسيلة<sup>4</sup> رئاسة الجامعة وكليات ومعاهد وهيكل أخرى،

وبقرار مشترك من الوزير المكلف بالتعليم العالي ووزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية حدد التنظيم

الإداري الجامعة والكلية والمعهد على النحو الآتي:

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 04 المتضمن المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية

<sup>2</sup> انظر الملحق رقم 05 المتضمن احصائيات جامعة محمد بوضياف المسيلة

<sup>3</sup> من الكلمة الافتتاحية لرئيس جامعة محمد بوضياف المسيلة على موقع الجامعة 14.23 2022/05/03 www.univ-msila.dz

<sup>4</sup> انظر: الملحق رقم 07 المتضمن هيكل رئاسة الجامعة

## أولاً: رئاسة الجامعة

ويقصد بها الجانب الإداري والتنفيذي للجامعة، ويتأصلها رئيس الجامعة وتوضع تحت سلطته مجموعة

من الهياكل تتمثل في:

○ نيابات رئاسة الجامعة

○ الأمانة العامة للجامعة

○ المكتبة المركزية للجامعة

يعتبر رئيس الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة و بهذه الصفة يتولى المهام التالية:

▪ يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية؛

▪ يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين؛

▪ يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد؛

▪ هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة؛

▪ يسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المعمول به؛

▪ يعين مستخدمي الجامعة؛

▪ يتخذ أي تدبير لتحسين نشاطات التكوين والبحث؛

▪ هو المسؤول عن حفظ النظام والأمن بالجامعة؛

تساعده في هذه المهام مجلس مديريةية مكون من أعضاء من داخل الجامعة ومصالح مشتركة.

وتنضوي تحت رئاسة الجامعة ثلاث نيابات كما هو مبين في الملحق رقم 01

## 1: مديريةية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

وهي تعنى بمتابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم العالي والتكوين الذي تنظمه الجامعة، وتسهر على

على احترام التنظيمات الإجراءات المتعلقة بحساب المعدلات وتقديم الشهادات وتضم هذه النيابة مصلحة

التعليم والتدريب والتقييم، كما تظن مصلحة التكوين المتواصل ومصلحة الشهادات.

## 2: نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي

تهتم المديرية بمتابعة مختلف المسائل المرتبطة بما بعد التدرج والتكوين العالي، وكذا متابعة أنشطة

وحدات ومخابر البحث، وضمان السير الحسن للمجلس العلمي للجامعة، والحفاظ على الأرشيف.

## 3: نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

وتتكفل هذه المديرية بالآتي:<sup>1</sup>

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي وكذا المبادرة ببرامج الشراكة؛
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال؛
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها؛
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة.

## 4 : نيابة المديرية للتنمية والاستشراف والتوجيه:

وتهتم هذه النيابة ب:<sup>2</sup>

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم ، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي و الإداري.
- مسك البطايق الإحصائية للجامعة و السهر على تحيينها دوريا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية .

## ثانيا: الأمانة العامة

يتأسسها الأمين العام للجامعة حيث تتركز مهمته الأساسية في التسيير الإداري والمالي للجامعة،

وتُلحَقُ به أربع مديريات<sup>3</sup> هي :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة 03 ماي 2022 13:50 [http://virtuelcampus.univ-](http://virtuelcampus.univ-msila.dz/vrrelext/?lang=ar)

[msila.dz/vrrelext/?lang=ar](http://www.univ-msila.dz/vrpd/?page_id=28)

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة 03 ماي 2022 16:32 [http://www.univ-msila.dz/vrpd/?page\\_id=28](http://www.univ-msila.dz/vrpd/?page_id=28)

<sup>3</sup> انظر: الملحق رقم 08 المتضمن هيكل الامانة العامة.

○ المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة

○ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية والرياضية

انطلاقا من ذلك يتكفل بما يلي :

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة و ترقيةها.
- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

### ثالثا: المكتبة المركزية بالجامعة

وتكفل بالمهام التالية :

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي؛
- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة؛
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية؛
- وضع شروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

### الفرع الثالث: الهيئات والمخابر التابعة للجامعة

للجامعة ضمن هيكلها الادارية هيئتان مهمتان في سن القوانين والمصادقة على القرارات، تتمثل في مجلس

الإدارة وكذا المجلس العلمي، ويمكن وصفهما باختصار في مايلي:



اولا- مجلس إدارة الجامعة: هو هيئة تتكون من ممثلي عدة قطاعات ، مهمته هي التداول عبر اجتماعاته على عدة قضايا جاء تفصيلها في المادة 05 من المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية الذي يحمل رقم: 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 هـ الموافق ل 23 أوت 2003 حيث جاء فيها:<sup>1</sup>

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط و الطويل،
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث
- اقتراحات برامج التبادل و التعاون العلمي الوطني و الدولي
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة .
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة ،
- قبول الهبات و الوصايا و التبرعات والاعانات
- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها ،
- الاقتراضات الواجب القيام بها ،
- مشاريع إنشاء فروع واقتناء أسهم ،
- الكشف التقديري للمداخيل الخاصة بالجامعة وكيفية استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث

- استعمال المداخيل المتأتية من اقتناء الأسهم وإنشاء فروع ، في إطار مخطط تنمية الجامعة .
  - اتفاقات الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية - الاقتصادية
  - النظام الداخلي للجامعة
  - التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة
  - يدرس مجلس الإدارة و يقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها
- ثانيا- المجلس العلمي للجامعة: هو هيئة تتكون من أعضاء من داخل الجامعة مهمتها إبداء الرأي وتقديم توصيات في مجالات أهمها:

- المخططات السنوية و متعددة السنوات والبحث للجامعة؛
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام ووحدات البحث ومخابر البحث؛

<sup>1</sup> انظر: الملحق رقم 05 المتضمن المرسوم التنفيذي الصادر في الجريدة الرسمية

■ حصائل التكوين و البحث للجامعة ؛

■ برامج التظاهرات العلمية ؛

■ يبدي رأيه في كل المسائل الذي لها طابع بيداغوجي وعلمي .

تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على رئيس الجامعة إعلام مجلس الإدارة بمختلف الآراء والتوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة، وعليه يمكن القول بأن مجلس الإدارة للجامعة ومجلسها العلمي هي السلطة التشريعية بالنسبة للجامعة.

### ثالثا- المخابر التابعة للجامعة:

وينضوي تحت كل كلية أو معهد، مجموعة من المخابر العلمية حسب تخصصها، تعتبر فضاءات علمية وفكرية يسعى من خلالها الاساتذة وطلبة الدكتوراه الذين ينتمون اليها، إلى تحقيق انتاج علمي وابتكارات وبراءات اختراع، تجسد النظريات والمعارف وتطبقها في ارض الواقع للنهوض بالمجتمع والوطن، ونذكر من هذه المخابر<sup>1</sup>:

✓ مخبر دراسات وبحوث في الميديا الجديدة

✓ مخبر الإعلام الآلي و تطبيقاته

✓ مخبر المهارات الحياتية

✓ مخبر الدراسات و البحوث الإسلامية و القانونية و الاقتصاد الإسلامي

✓ مخبر برامج الأنشطة البدنية والرياضية المكيفة

✓ مخبر الدراسات اللغوية النظرية والتطبيقية

✓ مخبر الشعرية الجزائرية

✓ مخبر الدراسات و البحوث في القانون والأسرة والتنمية الإدارية

✓ مخبر الدراسات الأنثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية

✓ تخطيط الموارد البشرية وتحسين الأداء

✓ مخبر الهندسة الكهربائية

✓ مخبر الرياضيات البحتة والتطبيقية

✓ مخبر التحليل الدالي والهندسة الفضائية

✓ مخبر الدراسات والبحث في الثورة الجزائرية

✓ مخبر استراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

✓ مخبر العلوم السياسية الجديدة

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة 03 ماي 2022 <https://www.univ-msila.dz/ar/?cat=7> 16:32

- ✓ مخبر الاتصال و المجتمع
- ✓ مخبر الدراسات التاريخية والسياسيولوجية للتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية
- ✓ مخبر التعلم والتحكم الحركي
- ✓ مخبر سيميولوجيا المسرح بين النظرية والتطبيق
- ✓ مخبر فيزياء المواد و تطبيقاتها
- ✓ مخبر تنمية الجيو مواد
- ✓ مخبر سوسيولوجية جودة الخدمة العمومية

#### رابعا- خلية ضمان الجودة:

خلية ضمان الجودة (CAQ) هي هيئة تابعة لمدير الجامعة مكلفة بإدارة النشاطات الخاصة بتحسين الجودة، تشمل نشاطات الخلية مختلف الميادين: الإدارة، البيداغوجيا، البحث، الحياة في الجامعة، تسيير الهياكل، التعاون الخارجي، والعلاقة مع المحيط الاجتماعي والمهني، وتسعى إلى تحسين قدرة الجامعة على تلبية متطلبات وتوقعات الأطراف ذات الصلة؛ من طلبة، أساتذة، عاملين، وشركاء اجتماعيين ومهنيين، تعمل خلية ضمان الجودة على تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- ترقية ثقافة الجودة في الجامعة،
- تحسين مستوى التكوين والبحث،
- تحسين جودة الحياة الجامعية،
- رفع ترتيب جامعتنا في التصنيفات الوطنية والدولية.

يتم توجيه عمل الخلية في تحقيق هذه الأهداف اعتمادا على نتائج التقييم الداخلي والخارجي للجامعة، حيث تركز مهام خلية ضمان الجودة حول متابعة تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة، وتمثل في الآتي:

- متابعة التقييم والمراجعة الداخلية والخارجية
- اقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة
- إدخال وتقوية الممارسات الحسنة
- القيام بنشاطات إعلام وتوعية حول موضوع الجودة
- السهر على تكوين أعضائها في مجال الجودة
- لدى الخلية مهمة متابعة لبيئتها المهنية، خاصة النصوص والقواعد الصادرة على المستوى الوطني والعالمي.

<https://www.univ-msila.dz/ar/?cat=7> 16:32

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة 03 ماي 2022

المطلب الثالث: بعض أوجه تميز جامعة محمد بوضياف عن غيرها من الجامعات الجزائرية

### الفرع الأول: تميز الجامعة من خلال المخطط الاستراتيجي 2017-2022

بإشراف من السيد مدير الجامعة البروفيسور كمال بداري، بدأت الفكرة وانطلقت المسيرة نحو مشروع أكاديمي فريد بجامعة محمد بوضياف، وذلك من خلال استلام مشعل التحدي والوقوف أمام رهان يكمن في رسم خارطة طريق لرؤية إصلاحية واستشرافية، فتجسد باعتماد المخطط الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بتاريخ الرابع عشر نوفمبر 2017، وقد جاء في مقدمة المخطط أن لجامعة محمد بوضياف المسيلة عدد من نقاط القوة، التي من المحتمل أن تجعلها قادرة على التنافس مع أفضل الجامعات الوطنية وحتى الدولية، ومع ذلك تدرك نقاط الضعف المتأصلة والتي تحاول أن تتغلب عليها، وعليه هدفت الجامعة ولأول مرة منذ تأسيسها إلى التنافسية، والتي تفرض تقييم الكفاءات الحالية وتعزيز جميع قدراتها الحقيقية، حتى تتمكن من إنجاز المهام الموكلة إليها بالكامل، ولهذا السبب طورت خطة استراتيجية لخمس سنوات قادمة، مع إعداد تحليل استراتيجي الغرض منه رسم محاور التنمية التي سيتم تقسيمها إلى أهداف وإجراءات عامة ومحددة تسمح بتنفيذها، وسيتم تنفيذ العديد من خطوات التقييم وفقاً للنتائج التي يتم الحصول عليها لتتمكن من إجراء التصحيحات اللازمة أثناء تنفيذ هذه الخطة، فكان المخطط خارطة طريق حقيقية خلال فترة الخمس سنوات وبالتالي، حيث في قام في أساسه على:

تشكيل الهوية والرسالة والرؤية والقيم والطموحات الخاصة بالجامعة.

التحليل التشخيصي من خلال التحليل لـ SWOT (الوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية)، لكونه مناسباً لتحليل الحقائق المطبقة في قطاع التعليم والبحث العلمي، ولكونه يلي التوقعات من حيث الإدارة والحوكمة، وقد فيه شارك في تطوير المخطط كل المسؤولين التنفيذيين والإداريين والأكاديميين بمن فيهم ممثلو الأساتذة والطلاب.

اختيار أربعة محاور رئيسية، كل منها عبارة عن ورشة عمل وكانت الموضوعات هي: إدارة الجامعة ، التدريب، البحث، والحياة في الجامعة، مع التنسيق بين المجموعات الأربع من أجل الوصول الأهداف العامة. إجراء تقييم مالي لأهداف المخطط الاستراتيجي .

المصادقة على المخطط الاستراتيجي من خلال عرضه على المجلس العلمي للجامعة وذلك بعد نقاش واسع للتصحيح والتصويب.

وقد تضمن المخطط الاستراتيجي 2017-2022 المحاور التالية<sup>1</sup>:

1. مقدمة والمنهجية
2. نبذة تاريخية عن الجامعة
3. تقديم الجامعة : نظرة عامة على الوضع الداخلي

<sup>1</sup> الملحق رقم: 09 المتضمن المخطط الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف المسيلة 2017-2022

وصف البيئة (الجغرافيا الطبيعية، الجغرافيا الاقتصادية، العلاقة مع البيئة المحلية والإقليمية)

#### 4. تحليل البيئة : مصفوفة SWOT

التشخيص (التدريب، البحث، الحياة في الجامعة، الحوكمة)

#### 5. الرؤية الاستراتيجية والقيم المستهدفة : فيما يتعلق شروط سياسة التدريب

فيما يتعلق بمجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

فيما يتعلق بشروط الرؤية

فيما يتعلق بالقيم الدافع

فيما يتعلق بالسياق المحلي والإقليمي والوطني والدولي

فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي

فيما يتعلق مصطلحات وعلم الأخلاق

#### 6. محاور التنمية والأهداف : جدول شامل للأهداف العامة والخاصة

الإطار المنطقي (التدريب، البحث، خبرة الطالب، التدويل، مكان

العمل، المجتمع، الموارد - الحرم، الحوكمة)

#### 7. النتائج المتوقعة

#### 8. تمويل الخطة : الافتراضات

تمويل إطار الخطة

#### 9. خطة تنفيذ الأهداف

#### 10. تنفيذ ومتابعة الخطة

### الفرع الثاني: تميز الجامعة من خلال الريادة في مجال الرقمنة

تجسيدا لسياسة صفر ورقه التي اطلقتها الجامعة سنة 2017 ضمن المخطط الاستراتيجي للجامعة 2017-2022، يؤكد مدير الجامعة البروفيسور بداري كمال أنه يعمل على تعزيز تواجد الرقمنة في مختلف الاعمال الإدارية وتوظيفها على نحو يخلتزل الجهد والوقت والمال، وهو ما عملت عليه جامعة المسيلة منذ فتره طويلة، حيث تحصي الجامعة أزيد من 18 منصة الرقمية يستفيد من خدماتها كل اطياف الأسرة الجامعية من أساتذة وعمال وطلبة، وقد استحدثت مؤخرا منصة رقمية خاصة بترتئة نهاية الدراسة، وأورد الدكتور هرقمي كمال مدير الرقمنة بجامعة المسيلة تفاصيل هذه منصة الرقمية، حيث قال أن هذه منصة جاءت نتيجة وقوف هيئة التأطير بالجامعة على الصعوبات التي يتلقاها الطالب في التنقل بين مختلف الادارات المعنية للمصادقة على شهادة الترتئة، خصوصا ادارة القسم والكلية وكذا المكتبة بالإضافة الى ادارة المنح والايواء التي تتكفل بهما الخدمات الجامعية.

كما ان جديد هذه المنصة انها عملت على اشراك مديرية الخدمات الجامعية وتعزيز التنسيق المرتبط بينها وبين ادارة الجامعة وهو الامر الذي سيدلل الكثير من الصعوبات المرتبطة باستخراج هذه الشهادة ليؤكد المتحدث في ذات السياق أن هذه المنصة جاءت امتدادا لمنصة الشهادات الالكترونية التي طورتها جامعة المسيلة لتكون بذلك أول جامعة على المستوى الوطني في استحداث المنصات الرقمية<sup>1</sup>.

وفي إطار مشروع الرقمنة أيضا، باشرت جامعة المسيلة في عملية تكوين تطبيقي للأساتذة من كل التخصصات على أرضيتي MOOCs و OPALE ، بهدف بناء قاعدة رقمية تعليمية، كأولوية ملحة من أجل تعزيز التعليم الحديث القائم على التكنولوجيات الاتصالية، وهو ما سيثري القاعدة الرقمية للجامعة على أرضية Moodle وهي البيئة التعليمية الديناميكية، وجاءت هذه العملية للدفع بنوعية التعليم نحو الفعالية وتعزيز التواصل بين الأستاذ والطالب لتبادل المعارف بأكثر الطرق نجاعة، والنتيجة بدأت تظهر من خلال التطور الملحوظ في نوعية الأداء التعليمي لدى المشاركين في العملية الرقمية، بما يشجع على توسيع المشروع ورفع التحدي أكثر لتجاوز حالة الركود التي تسببت في عدم تقدم ترتيب الجامعة الجزائرية في سلم الترتيب العالمية<sup>2</sup>.

ومن بين الأرصيات الرقمية التي أطلقتها جامعة المسيلة، بوابة رقمية للطلاب بهدف تزويده بمساحة عمل رقمية ترافقه طيلة حياته الجامعية، وهذه البوابة هي مساحة افتراضية للتعاون لتحقيق الوصول إلى مختلف المصالح في المؤسسة، والتسيير الإلكتروني للملفات، ومختلف مصادر المعلومات، والموارد الرقمية (المحاضرات على الانترنت، الببليوغرافيا، قواعد البيانات،...)، والتربصات والوظائف والمنح الدراسية<sup>3</sup>.

إضافة إلى ذلك تقوية رقميتها الخدماتية نحو طلبتها، بحيث يتمكن كل طالب بالولوج إلى الاجابة النموذجية وسلم التنقيط بعد كل امتحان، عن طريق مسح Code Qr المطبوع أسفل ورقة أسئلة الامتحان. ان هذه المنصات تم تم انجازها في وقت قياسي، وهذا تلبية لحاجات الأسرة الجامعية والتي ظهرت ثمارها اليوم من حيث تقليص الجهد والوقت في العديد من الاعمال الإدارية كمثل على هذه المنصات نجد: منصة الفضاء الرقمي للعمل، منصة فضائي الطالب، منصة كناس، منصة الشكاوي، منصة المراسلات الداخلية، منصة العروض،

منصة متابعه مناقشة ملفات الدكتوراه وغيرها من المنصات الرقمية الاخرى التي تتيح خدمات آنية وبطريقة فعالة، كما تعمل هذه منصات على تحقيق رؤية واحدة تتلخص في تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية

يأتي هذا من خلال تعزيز ترسانة الجامعة الرقمية وتحديثها بشكل دوري من خلال توظيف مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة والعمل على تأهيل الكوادر البشرية في المجال الرقمي، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المنصات

1 محمد قرين، جريدة صوت الأحرار، الصفحة الرسمية الفيسبوك 2022/06/02 ساعة 03.33

2 يونس شرقي، الموقع الرسمي لجريدة الحوار ، 19 يناير 2020، 18.47 <https://www.elhiwar.dz/local/163842>

3 يونس شرقي، الموقع الرسمي لجريدة الحوار ، 26 يناير، 2021 ، <https://www.elhiwar.dz/event/188328>

الرقمية قد لاقت استحسانا كبيرا من طرف منتسبي الجامعة وحتى من طرف مختلف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين على المستويين المحلي والوطني<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: تميز الجامعة من خلال حاضنة الاعمال وبراءات الاختراع

في اطار الرؤية الجديدة للجامعة الرامية لترسيخ الابتكار والابداع تم انشاء واستحداث حاضنة اعمال الجامعة بهدف ترقية الابتكار وتشجيع المبتكرين وبراءات الاختراع لدى الباحثين الجامعيين تحت عنوان: "لديكم الفكرة ولدنا الدعم والمرافقة"<sup>2</sup>.

تصدرت جامعة المسيلة للسنة الثانية على التوالي ترتيب المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية لطلبات براءة الاختراع، وهذا راجع لدعم الجامعة لمبتكريها وفق المخطط الخماسي 2022/2017، وتعتبر براءة الاختراع إحدى طرق حماية نتائج البحث، وتمثل الوسيلة الأكثر ضمانا لنقل الاختراعات من مخابر الجامعة إلى الوسط الصناعي والاجتماعي والاقتصادي، ومن جهته أكد مدير الجامعة كمال بداري ان هناك 20 طالبا اودعته الجامعة وهو مؤشر من اجل تقييم ادائها في الوطن وبين الأمم، كما أكد بضرورة مساهمة الجامعة مباشرة في تدفق الاختراعات، وعلى الرغم من اهمية براءة الاختراع في سلسلة تامين منتجات البحث فإن إعداد خدمات ذات فعالية لنقل التكنولوجيا داخل الجامعة يعد رهانا هاما للمصلحة العامة للبحث العلمي<sup>3</sup>.

وفي إطار المسابقة الوطنية التي نظمتها الوكالة الوطنية لتأمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية بمشاركة المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وحاضنة أعمال جامعة المسيلة لاختيار أحسن خمس افكار مبتكرة والتي نظمت يومي الاربعاء والخميس 14/13 جانفي 2021، وقد بلغ عدد المشاريع المبتكرة المسجلة في المسابقة 109 مشروعا، من مختلف انحاء الوطن، خضعت كلها لعملية التقييم الأولية من طرف خبراء في المجال ، ليتبقى منها 20 مشروع مبتكر في المنافسة النهائية، والتي أفضت في الأخير الى تنويج خمس مشاريع، الفائزين فازوا بتمويل من قبل الوكالة لمرافقتهم ودعمهم في خلق مؤسساتهم المبتكرة في الحاضنة التكنولوجية بجامعة المسيلة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد ق ، جريدة صوت الاحرار، الصفحة الرسمية الفيسبوك 2022/04/05 ساعة 04.08

<https://www.sawtalahrar.dz/component/?=D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D9%8A%D9%84%D8%A9&ordering=newest&searchphrase=all&limit=>

<sup>2</sup> الصفحة الرسمية الفيسبوك جامعة المسيلة University of Msila 2022/04/23 ساعة 13.50

<sup>3</sup> آية بلقاسمي، جريدة الحوار ، <https://www.elhiwar.dz/event/194554> ، ساعة 18:30 2022/03/12

<sup>4</sup> يونس شرقي، <https://www.elhiwar.dz/event/187144> ، 20:30 ، 2022 /03/ 19

### الفرع الرابع: تميز الجامعة من خلال العلاقة بين الجامعة ومحيطها

في إطار تعزيز وتفعيل العلاقة بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي، تم تنظيم العديد من التظاهرات العلمية والثقافية والرياضية، وابرامها العديد من الاتفاقيات مع الشركاء والمؤسسات الاقتصادية المحلية والوطنية، تجسدت في مبادرة دعم الجامعة لمصالح الولاية بمخطط رقمي لمدينة المسيلة، وكذا المشاركة في اطلاق مشروع بوسعادة المدينة الذكية، ومشاركة منها لتدعيم المحافظة على البيئة، تم اطلاق مبادرة لغرس 37 ألف شجرة تحت عنوان شجرة لكل طالب، وهي الأولى من نوعها على مستوى المؤسسات الجامعية الوطنية<sup>1</sup>.

وقد وقعت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة اتفاقية مع المؤسسة الناشئة الجديدة CSB من اجل نقل التكنولوجيا اليها ، ووضح مدير الجامعة ان هذه الاتفاقية التي تعد الاولى من نوعها في مؤسسة جزائرية للتعليم العالي، تهدف للسماح لهذه المؤسسة الناشئة الجديدة بتصنيع وتسويق طوب رملي خام مضغوط ومثبت بالإضافة الى الملاط وفقا للابتكارات التي قام بها المخترع محمد بن الشيخ مدير مخبر بحوث المواد الجيولوجية بذات الجامعة، وتعتبر هذه الاتفاقية تنويجا لعمل علمي وتكنولوجي مهم للغاية تم من خلاله الحرص على تمهيد الطريق من خلال البحوث التطبيقية لمساهمة في انشاء المؤسسات الناشئة، ومن خلال هذه الاتفاقية وغيرها تنتج جامعة المسيلة المعرفة لتكون في خدمة المجتمع وتبتكر وتشارك في انشاء المؤسسات الناشئة<sup>2</sup>.

### الفرع الخامس: التميز في التصنيف والريادة وطنيا

في نقله نوعية عرفت جامعة المسيلة حركة علمية كبيرة وانفتاحا على العالمية، من خلال الابحاث المنجزة ذات البعد الدولي، تجسد في<sup>3</sup>:

حصولها على المرتبة الاولى وطنيا خلال 2020 2021 على التوالي ضمن التصنيف تي E.H. T والذي ينشر من قبل مجله التايمز البريطانية للتعليم العالي والذي يضم افضل 100 جامعة بالعالم،

المرتبة الأولى وطنيا في تصنيف أنيرين كانكينج عام 2021 وهو تصنيف تقوم به الهيئة الاسترالية لقياس مريئة الجامعة الاكثر شهرة عالميا عبر مواقعها الالكترونية،

المرتبة الاولى وطنيا 2020 2021 على التوالي ضمن التصنيف أريوسيتوري والذي يعنى بتصنيف المستودعات الرقمية للجامعات،

بالإضافة الى المرتبة الرابعة وطنيا خلال 2021 في التصنيف وفي ميتريكس الموقع الاسباني الشهير المعتمد على قياس اداء الجامعات من خلال مواقعها الإلكترونية ومعايير الانتاج البحثي، الابتكار والعلاقات المجتمعية.

<sup>1</sup> الصفحة الرسمية الفيسبوك جامعة المسيلة University of Msila ساعة 01.25 25/05/2022

<sup>2</sup> جريدة الشروق اليومي، الصفحة الرسمية الفيسبوك جامعة المسيلة University of Msila ، 13 فيفري 2022 ساعة 22:10

<sup>3</sup> الصفحة الرسمية الفيسبوك جامعة المسيلة University of Msila ساعة 01.25 2022/05/25



وقد صنفت جامعة المسيلة، الأولى وطنيا في الترتيب العالمي " THE Impact Ranking University"، لمدى تحقيق أهداف التنمية المستدامة لسنة 2022، وقد قال رئيس جامعة المسيلة البروفيسور كمال بداري، أن مؤسسته حققت المرتبة الأولى ضمن الجامعات الجزائرية في الترتيب العام الدولي المذكور، الذي يعني بتصنيف جامعات العالم عبر 17 هدف تنمية مستدامة للأمم المتحدة، وأوضح مدير الجامعة، أن هذه النتيجة تعد مؤشرا للأهمية البالغة التي توليها إدارة الجامعة في مجال تأثيرها المجتمعي والبيئي، والتزام مكوناتها لتحقيق التنمية المستدامة وجعلها مرئية، خاصة في مجال نوعية التكوين وكذا الابتكار والصحة والعدالة الاجتماعية ومرافقة ذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى التحكم الطاقوي ونحو ذلك من الاهتمامات، وأفاد المسؤول ذاته، بأن علامات تقييم الجامعات ضمن هذا التصنيف تحسب لكل هدف من التنمية المستدامة على حدى، استنادا لمعطيات كمية و عدد المنشورات العلمية المتعلقة بهدف التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

وضمن سعي جامعة المسيلة المستمر نحو الريادة في مجال رقمنة نشاطاتها البيداغوجية والعلمية، وسعيها لأن تكون جامعة نموذجية في مجال الرقمنة على المستوى الوطني، حافظت جامعة المسيلة على تصدرها للجامعات الجزائرية للمرة الخامسة على التوالي حيث حافظت على المرتبة الأولى وطنيا في آخر تصنيف ل: **Transparent Ranking: Institutional Repositories By Google Scholar** نسخة جوان 2022 وقفزت الى المرتبة 189 عالميا ضمن ترتيب ل 4000 جامعة بعدما كانت تحتل المرتبة 203 في النسخة الماضية، حيث يعتمد الموقع العالمي الاسباني الشهير ويومتركس webometrics، والمتخصص في تصنيف الجامعات العالمية، على المستودع المؤسسي للجامعة و على حجم المقالات والأبحاث العلمية المودعة، بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه والماجستير، ومختلف المداخلات العلمية المدرجة ضمن التظاهرات العلمية الوطنية والدولية التي تنظمها الجامعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> يومية\_الخبر، الصفحة الرسمية الفيسبوك جامعة المسيلة University of Msila ساعة 19.40 2022/05/04

<sup>2</sup> الموقع العالمي الاسباني ويومتركس يوم 06 جوان 2022، الساعة 09:30

[https://repositories.webometrics.info/en/institutional?fbclid=IwAR3FKnk00Ruzq7Vpor1Lux1q-9k7dLik0zYstfQssJbx0esqxXZ9W\\_mXVgQ](https://repositories.webometrics.info/en/institutional?fbclid=IwAR3FKnk00Ruzq7Vpor1Lux1q-9k7dLik0zYstfQssJbx0esqxXZ9W_mXVgQ)

## المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة

سوف نتناول في هذا المبحث تفصيلا للمطالب التالية:

المطلب الأول: مراحل تصميم وبناء نموذج الدراسة وتحديد محاوره وأبعاده

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة ومصادر جمع البيانات

المطلب الثالث: التحقق من صلاحية أداة الدراسة

## المطلب الأول: مراحل تصميم وبناء نموذج الدراسة وتحديد محاوره وأبعاده

## الفرع الأول: مرحلة تكوين تصور عام لنموذج الدراسة

حتى يتسنى لنا القيام بدراسة المتغيرين المذكورين في عنوان الأطروحة، ولغرض الوصول لأهداف البحث، وجب علينا أن نحدد محاور وأبعاد المتغيرات لاسيما منها المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وبناء على الدراسات السابقة التي مرت علينا (في حدود علمنا)، تبين لنا أن عددا كبيرا من الباحثين قد تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من الجوانب التي تخص وظائف إدارة الموارد البشرية، على غرار الباحثين هند موسى وأكثم الصرايرة<sup>1</sup>، وكذلك الباحثين معمر قوادري وفضيلة نوري منير<sup>2</sup> والطالب بن ميري مصطفى<sup>3</sup>، الذي قام في أطروحته المعنونة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، بتقسيم دراسته إلى ثلاثة محاور، المحور الأول خاص باستراتيجية التوظيف وتناول فيه استراتيجية التحليل الوظيفي، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية الاختيار والتعيين، والمحور الثاني خاص باستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم التنظيمي، ثم تناول المحور الثالث والذي خصه بتحسين أداء العاملين، وهو نفس النهج الذي انتهجه الطالب تيرورت علال<sup>4</sup> في أطروحته، حيث تناول المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ثلاثة محاور، المحور الأول تناول استراتيجيات التوظيف، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التحليل والتوصيف الوظيفي، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية الاختيار والتعيين، أما المحور الثاني فقد ضم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، استراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية، استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم، وفي المحور الثالث تناول استراتيجيات مكافأة المورد البشرية،

<sup>1</sup> هند موسى، أكثم الصرايرة، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> معمر قوادري، فضيلة نوري منير، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> بن ميري مصطفى، مرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> تيرورت علال، مرجع سبق ذكره.

استراتيجيات التحفيز، واستراتيجيات تقييم الأداء، وكذلك الشأن بالنسبة للباحثين REBECCA MITCHELL و SHATHA OBEIDAT MARK BRAY<sup>1</sup> الذين قسما دراستهما إلى المحاور التالية: التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات، والحوافز، والتواصل، والممارسات التشاركية.

هذا المنهج الذي اعتمده الباحثون المذكورون سابقا وغيرهم، مبني على أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتكون من عدة استراتيجيات (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية الاختيار والتعيين، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التحفيز)، وذلك استنادا للتشابه بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومفهوم إدارة الموارد البشرية التي لها وظائف تميزها<sup>♦</sup>، حيث أضيف لها في المفهوم الأول البعد الاستراتيجي.

وبعد تعمق في الاطلاع على الدراسات السابقة التي أتاحت لنا، تبين أن هناك من الباحثين من لم يعتمد في بحثه على الوظائف التي سبق ذكرها، ونجد من هؤلاء الباحثة لينا محمد نصر بشارات<sup>2</sup> في دراسة بعنوان تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية، حيث ضمت أبعاد الدراسة لديها كل من: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتكوين الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، وكذلك الباحثين Jolly Sahni و Trilok Kumar Jain<sup>3</sup> في دراستهما المعنونة بنموذج الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتي ضمت محور تكامل إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الشركة وإدارتها، إضافة إلى محاور أخرى شملت على وظائف الموارد البشرية، وأيضاً الباحثين Alwiya Allui و Jolly Sahni<sup>4</sup> في دراستهما المعنونة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، والتي كان من بين محاور الدراسة فيها محور التوافق الاستراتيجي.

### الفرع الثاني: مرحلة تصميم وبناء نموذج الدراسة

لغرض الإجابة على فرضيات الدراسة، ومن خلالها الإجابة على الإشكالية الرئيسة، وللغوص أكثر في موضوع الدراسة لتحقيق أفضل النتائج، عزمنا على التنقيب على الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية

<sup>1</sup> Rebecca Mitchell And All, Op.Cit.

<sup>♦</sup> انظر: الفصل الأول، المبحث الأول، المطلب الثاني، وظائف إدارة الموارد البشرية HRM Functions، الصفحة .

<sup>2</sup> لينا محمد، نصر بشارات، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> Jolly Sahni , Trilok Kumar Jain, , Op.Cit.

<sup>4</sup> Alwiya Allui , Jolly Sahni, , Op.Cit.

للموارد البشرية، وتحديد خصائصها من خلال تتبع كتابات الباحثين العالميين الذين يعتبرون روادا في علم الإدارة والاقتصاد، لاسيما منهم Chris Hendry ، Peter Boxall ، Michael Armstrong ، David Guest ، Randall Schuler ، Andrew Pettigrew ، والذين كانوا الأوائل والسباقين في تناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إضافة إلى ذلك قمنا باستخلاص ركائز هذا المفهوم من النماذج التي لاقت قبولا وشهرة عالمية<sup>♦</sup>، مثل نموذج المطابقة The matching model، نموذج جامعة هارفارد The Harvard model، نموذج جامعة وورويتش The Warwick model، نموذج دافيد غيست The David Guest model ، وأيضا من كتاب وباحثين آخرون أمثال: عمروصفي عقيلي وعلي السلمي ومحمد سمير أحمد وغيرهم.

وفي مايلي الجدول رقم 08 يبين أهم الركائز التي يقوم عليها مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حسب مجموعة من الكتاب والباحثين.

الجدول رقم 08: يوضح الابعاد والمرتكزات المختلفة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الكاتب/المصدر	الابعاد ومرتكزات مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
نموذج المطابقة <sup>1</sup> The matching model (1984)	التطابق الاستراتيجي الخارجي (العمودي): يحصل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة التطابق الاستراتيجي الداخلي (الأفقي): بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها وجود أربعة مكونات أساسية: الاختيار والتقييم والتطوير والمكافآت . يتطلب القدرة على التكيف والمرونة العالية .
نموذج هارفارد <sup>2</sup> The Harvard model (1984)	النظر لأفراد المنظمة كأصل من أصولها ضمان مواءمة الاستراتيجية التنافسية وسياسات الموارد البشرية ضمان مواءمة أنشطة الموارد البشرية وتنفيذها بطرق تجعلها أكثر تعزيزًا لبعضها البعض
Hendry and Pettigrew <sup>3</sup> (1986)	ضرورة استخدام التخطيط نهج متماسك لتصميم وإدارة أنظمة الموارد البشرية على أساس سياسة التوظيف واستراتيجية القوى العاملة وغالبًا ما تدعم بفلسفة مطابقة أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية مع بعض استراتيجيات العمل الواضحة رؤية أفراد المنظمة على أنهم "مورد استراتيجي" لتحقيق "الميزة التنافسية"

♦ انظر: الفصل الأول، المبحث الثاني، المطلب الثالث، أبرز نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تؤثر في أداء العاملين ، الصفحة .

<sup>1</sup> Bratton John, Gold Jeff, **Op.Cit.**, p18

<sup>2</sup> Michael Armstrong , **Op.Cit.**,p9

<sup>3</sup> Chris Hendry Andrew Pettigrew, **Op.Cit.**, p04.

<p>تتكامل إدارة الموارد البشرية بشكل كامل مع الإستراتيجية والاحتياجات الإستراتيجية للشركة سياسات الموارد البشرية متماسكة عبر مجالات السياسة وعبر التدرجات الهرمية يتم تعديل ممارسات الموارد البشرية وقبولها واستخدامها من قبل المديرين المباشرين والموظفين كجزء من عملهم اليوم.</p>	<p>Randall Schuler<sup>1</sup> (1992)</p>
<p>الموارد البشرية لمنظمة ما تلعب دورًا استراتيجيًا في نجاحها؛ ينبغي دمج استراتيجيات وخطط الموارد البشرية مع استراتيجيات وخطط العمل؛ رأس المال البشري هو مصدر رئيسي للميزة التنافسية؛ الأشخاص هم الذين ينفذون استراتيجية العمل؛ ينبغي اعتماد نهج منظم لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية.</p>	<p>Michael Armstrong<sup>2</sup> (2011)</p>
<p>التكامل الاستراتيجي (ضمان دمج إدارة الموارد البشرية بالكامل في التخطيط الاستراتيجي) المديرين المباشرين يستخدمون ممارسات إدارة الموارد البشرية كجزء من عملهم اليومي الالتزام (ضمان شعور الموظفين بالالتزام بالمنظمة والتزامهم بالأداء العالي من خلال سلوكهم) المرونة (ضمان هيكل تنظيمي قابل للتكيف ، ومرونة وظيفية قائمة على المهارات المتعددة) الجودة (ضمان جودة عالية للسلع والخدمات من خلال موظفين مرنين وعالي الجودة)</p>	<p>David. Guest<sup>3</sup> (1989)</p>
<p>الأهداف الاستراتيجية الرئيسية لسياسة إدارة الموارد البشرية تتم بتطبيق استراتيجية متماسكة من خلال الالتزام العالي للأفراد في المنظمة والجودة العالية في العمل، والمرونة أثناء تأدية المهام التكامل الاستراتيجي بين الإدارة العليا ووظائف إدارة الموارد البشرية العناصر الأربعة سالفة الذكر متوائمة تمامًا مع استراتيجية الأعمال وترعاها الإدارة التنفيذية بالكامل على جميع المستويات</p>	<p>David. Guest<sup>4</sup> (1990)</p>
<p>التعرف على البيئة الخارجية الاعتراف بالمنافسة وديناميكيات سوق العمل. يجب أن يكون تركيزها بعيد المدى يجب أن يكون التركيز على صنع القرار تأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصلحة تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للشركة</p>	<p>Martin Loosemore,<sup>5</sup> (2003)</p>
<p>الغاية (المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة) الرؤية (التي تحدها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية) الأهداف الاستراتيجية المحددة (المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها) السياسات (التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية) الخطط الاستراتيجية (لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها، للوصول بالأداء البشري إلى المستويات المحققة للأهداف) معايير المتابعة والتقييم (التي تعتمد الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة)</p>	<p>علي السلمي<sup>6</sup> (2001)</p>

<sup>1</sup> Randall S.Schuler , **Op.Cit**, p18

<sup>2</sup> Michael Armstrong, **Op.Cit**, 2011, P48

<sup>3</sup> Derek Torrington, and all, **Op.Cit.**, P36

<sup>4</sup> David. Guest, **Op.Cit.**, p378

<sup>5</sup> Martin Loosemore, and all , **Op.Cit**,P 42

<sup>6</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2001، ص 76.

<p>يتكامل ويتطابق مع متطلبات رساله واستراتيجية المنظمة متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي تكامل داخلي تكامل خارجي</p>	<p>عمر وصفي عقيلي<sup>1</sup> (2005)</p>
<p>تقييم بيئة المنظمة ورسالتها صياغة استراتيجية عمل المنظمة تحديد متطلبات الموارد البشرية بناءً على استراتيجية العمل مقارنة مخزون الموارد البشرية الحالي - من حيث الأرقام والخصائص والممارسات - مع المتطلبات الاستراتيجية المستقبلية تطوير استراتيجية الموارد البشرية على أساس الاختلافات بين المخزون الحالي والمتطلبات المستقبلية تنفيذ ممارسات الموارد البشرية المناسبة لتعزيز استراتيجية العمل وتحقيق ميزة تنافسية</p>	<p>Myron Fottler<sup>2</sup> (2005)</p>
<p>دراسة العوامل المحيطة بالمؤسسة، وتحليلها وتشخيصها والتنبؤ بها من حيث البيئة الداخلية والخارجية والتنافسية صياغة أهداف النظام والموارد البشرية بما يتماشى والأهداف العامة للمؤسسة والعمل على تحقيقها تحديد الخطط والسياسات والبرامج الزمنية لنظام الموارد البشرية تقسيم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها على مستوى الخدمة</p>	<p>مليكة منصور<sup>3</sup> (2021)</p>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات النظرية

بعدما اطلعنا على عدد معتبر من الدراسات السابقة والنماذج التي تطرقت لمفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي ذكرنا في الجدول السابق جزءا منها، بدأنا في تحديد العناصر والخصائص التي كانت محل اجماع اكثر الباحثين، حيث أن أهمية العنصر تبرز من إجماع أكثر الباحثين عليه، وهي العناصر التي اعتمداها كأبعاد ومحاور لمفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهي :

- التطابق الاستراتيجي الخارجي (العمودي): التوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة.
- التطابق الاستراتيجي الداخلي (الأفقي): ضمان مواءمة أنشطة الموارد البشرية بعضها مع البعض .
- التحليل البيئي الداخلي.
- التحليل البيئي الخارجي
- أهمية الموارد البشرية كمصدر رئيسي للميزة التنافسية
- التخطيط الاستراتيجي والعمل بمنظور طويل المدى

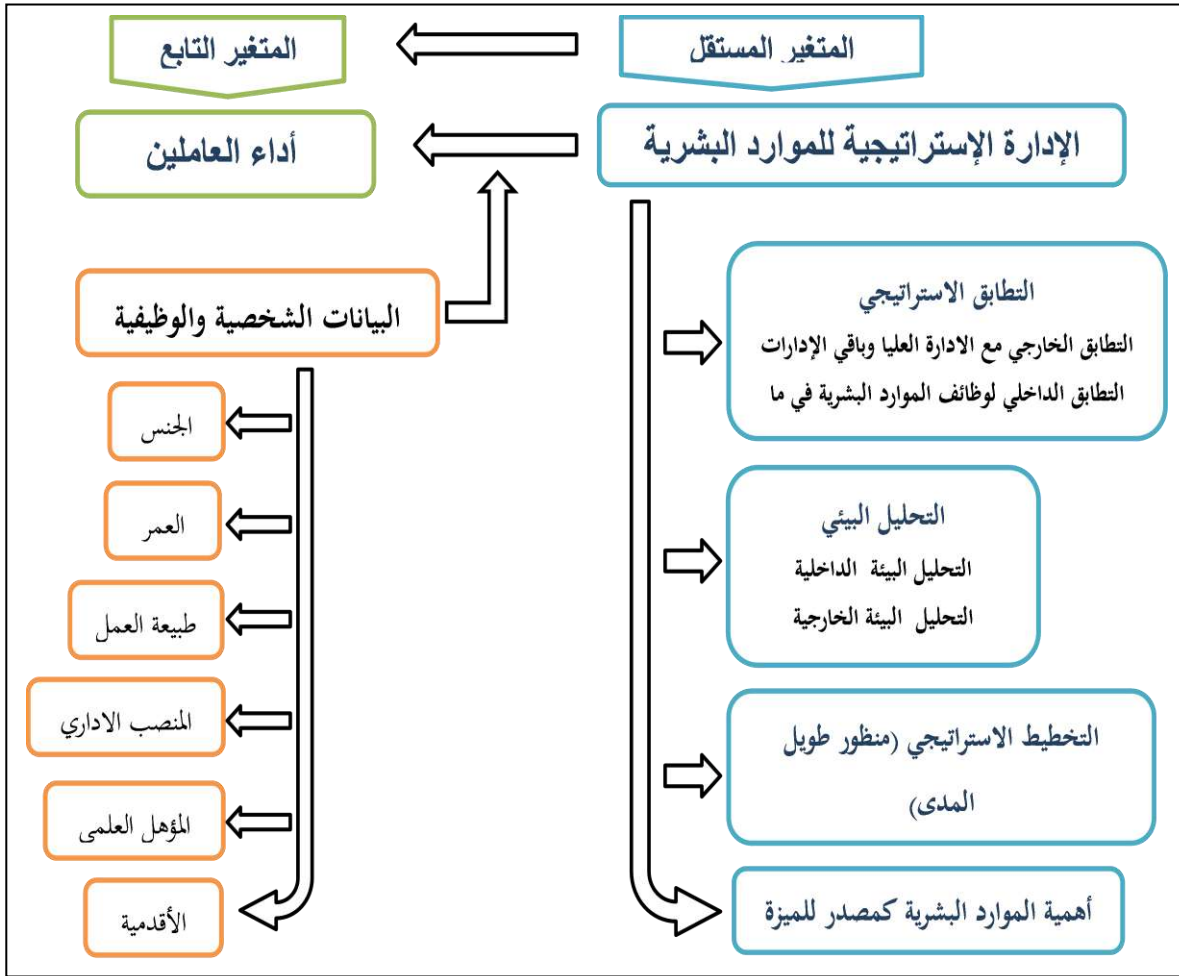
وعلى ضوء هذه المحاور اعتمدا نموذج الدراسة التالي:

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص73

<sup>2</sup> Myron D. Fottler, and all , **Human Resources In Healthcare: Managing For Success** ,Second Edition, Health Administration Press, Chicago, USA ,2005,P 07

<sup>3</sup> مليكة منصور، كاتبة خالف، المرجع السابق، ص124.

الشكل رقم 17 : يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

بعدما ضبطنا نموذج الدراسة، اتجهنا نحو إعداد استمارة الاستبيان والتي مرت بعدة مراحل آخرها المرحلة التي تم فيها تدقيق وتمحيص استمارة الاستبانة في شكلها الأولي<sup>1</sup> عن طريق تحكيمها من طرف أساتذة أكفاء ومختصين، قاموا باقتراح إضافات وحذف وتعديلات في محتوى الاستبانة، لاسيما وضع العبارات المناسبة في مكانها المناسب مع ضبط أسلوب وطريقة طرحها، وذلك بغية الوصول إلى أفضل نتيجة تحقق الأهداف التي بنيت من أجلها الاستبانة، لتستقر في الأخير في صورتها النهائية<sup>2</sup> على المحاور التالية:

<sup>1</sup> انظر: الملحق رقم 01 نموذج استمارة الاستبانة في شكلها الأولي قبل التحكيم

<sup>2</sup> انظر: الملحق رقم 01 نموذج استمارة الاستبانة في شكلها النهائي

## الجدول رقم 09: يوضح عناصر ومكونات استمارة الاستبانة

عدد العبارات	الوصف
/	الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
/	الجنس
/	الفئات العمرية
/	طبيعة العمل
/	المنصب الاداري
/	المؤهل العلمي
/	سنوات الاقدمية في الادارة
/	الجزء الثاني: محاور الاستبانة
36	المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
12	المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي
06	البعد1- التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والادارة العليا
06	البعد2- التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية
12	المحور الثاني: التحليل البيئي
06	البعد1- تحليل البيئة الخارجية
06	البعد2- تحليل البيئة الداخلية
06	المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)
06	المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
11	المتغير التابع: أداء العاملين
47	المجموع الكلي لعبارات الاستبانة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات النظرية

## الفرع الثالث: تحديد مجتمع الدراسة

بناء على موضوع الأطروحة المختار من طرف لجنة التكوين، والمتمثل مضمونه في التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين، وبناء على التعديل الذي اعتمده المجلس العلمي في جوان 2021، تحدد لدينا مجتمع الدراسة والمكون من كل العاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وحيث أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لا تتم إلا عن طريق الأفراد الذين لهم مهام ومسؤوليات إدارية، والتي



تعكس الرؤية والتوجه الاستراتيجي، ومن خلال اطلعنا على الهيكل التنظيمي للجامعة محل الدراسة<sup>1</sup>، وكذا الهيكل التنظيمي للكليات والمعاهد التابعة لها، فقد تبين لنا أن مجتمع الدراسة تمثل في كل من موظف إداري أو أستاذ بمهام إدارية له منصب من المناصب الآتية: المدير، الأمين العام للجامعة، نائب مدير، عميد كلية (مدير المعهد)، نائب عميد كلية (مدير مساعد بالمعهد)، رئيس قسم (رئيس قسم بالمعهد)، نائب رئيس قسم، مدير فرعي، أمناء الكليات، رئيس مصلحة (بمديرية الجامعة، بالكلية، بالمعهد، بقسم المعهد، بقسم الكلية، بالمكتبة المركزية، بمكتبة الكلية، بمكتبة المعهد).

بناء على الملفات الإلكترونية التي استقينها من طرف المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين لجامعة محمد

بوضياف بالمسيلة، اتضح لنا أن م قد بلغ 263 فردا، حيث كان المجموع الكلي للأستاذة بمهام إدارية 113 أستاذا، في حين بلغ المجموع الكلي للموظفين الإداريين 150، ويظم الجدول رقم 10 تفصيلا لمجتمع الدراسة:

#### الجدول رقم 10: يوضح تفصيل مجتمع الدراسة

العدد	المنصب أو المهمة الادارية	طبيعة العمل	الترتيب حسب استمارة الاستبانة
6	1	أستاذ بمهام إدارية	01
	*1	إداري	
	4	أستاذ بمهام إدارية	
27	9	أستاذ بمهام إدارية	02
	18	أستاذ بمهام إدارية	
81	26	أستاذ بمهام إدارية	03
	48	أستاذ بمهام إدارية	
	7	أستاذ بمهام إدارية	
113	المجموع الكلي للأستاذة بمهام إدارية		
9	3	إداري	04
	6	إداري	
140	20	إداري	05
	4	إداري	

<sup>1</sup> انظر: الملحق رقم 07 المتضمن هيكل رئاسة الجامعة.

	64	رئيس مصلحة بالكلية	إداري
	13	رئيس مصلحة بمكتبة الكلية	إداري
	14	رئيس مصلحة بالقسم بالكلية	إداري
	14	رئيس مصلحة بالمعهد	إداري
	4	رئيس مصلحة مكتبة المعهد	إداري
	7	رئيس مصلحة بقسم المعهد	إداري
*1+149 150 =	المجموع الكلي للإداريين		
263	المجموع الكلي لمجتمع الدراسة		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على ملفات المديرية الفرعية للمستخدمين

إن التركيز على مجتمع الدراسة المختار، كان هدفه هو استخلاص انعكاس ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أدائهم اليومي، من خلال إجاباتهم على عبارات الاستبانة، وسبب التركيز عليهم يعود للمهام الموكلة إليهم من خلال المناصب العليا التي تجعلهم مشاركين وعلى دراية باستراتيجيات وأساليب التسيير العام للجامعة، ولكونهم أيضا يمارسون مهام ومسؤوليات على عدد من الأفراد العاملين في الجامعة (مسيرون للمورد البشري).

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة ومصادر جمع البيانات

#### الفرع الأول: توزيع وجمع الاستبانة

منذ أن اعتمد لنا المجلس العلمي للكلية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تابعنا على نحو دوري، الأحداث والنشاطات التي تضمنها الموقع الرسمي للجامعة محل الدراسة وكذلك صفحتها على الفيسبوك، مع إمعان التركيز على النشاطات العلمية والبيداغوجية للسيد مدير الجامعة.

وفي ما يلي يمكننا عرض مراحل توزيع وجمع البيانات على النحو الآتي:

في بداية الدراسة الميدانية اعتمدنا الاستبانة الإلكترونية (Google forms) التي كانت طريقة لاستهداف كل مجتمع الدراسة، حيث تفادينا عن طريقها التنقل المتكرر للمؤسسة محل الدراسة، وذلك بعد زيارتها مرتين لأجل الاستطلاع وأخذ نظرة عامة، وكذلك لجمع الوثائق والإحصائيات من مصادرها، حيث أرسلنا الاستبانة عبر البريد الإلكتروني المهني ضمن بوابة الموقع الرسمي لجامعة المسيلة في الواجهة المخصصة لطاقتهم الجامعة

<sup>1</sup>، فقد استهدفنا كل العناوين الالكترونية الموجودة بقاعدة البيانات الخاصة بالموقع، وذلك لعدم وجود خاصية في الموقع لفرز مجتمع الدراسة المستهدف، فضلا عن عدم توفر معلومات خاصة بالمهام المنوطة بكل فرد، والتي تتيح لنا معرفة انتمائه إلى مجتمع الدراسة من عدمها، مع العلم أننا استثنينا -لاحقا- كل الأساتذة الذين ليس لهم مهام إدارية وفق ما تقتضيه متطلبات الدراسة.

بعد عملية الارسال، تلقينا 63 ردا فقط على الاستبانة الالكترونية؛ وهو العدد الذي كان دون مستوى طموحنا، وقد قدرنا أنه غير كاف للخروج بدراسة دقيقة ووافية، خصوصا بعد أن تلقينا منها 27 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستبعدنا 36 استبانة، إما لأنها لم تملأ كاملة، أو أن الأستاذ أو الإداري فيها لا ينتمي لمجتمع الدراسة، ويرجع ضعف الاستجابة إلى أن عددا من الإيميلات المهنية غير مفعل (حسب الرد الآلي من خوادم Servers البريد الالكتروني)، أو لامتناع الأفراد عن الرد، وهو الأمر الذي حتم علينا التنقل إلى مقر الجامعة وتوزيع الاستبانة في شكلها الورقي مباشرة.

وعلى إثر تنقلنا إلى جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة، التقينا بالسيد الأمين العام للجامعة، الذي رحب بنا كثيرا وأبلغنا بعلم السيد مدير الجامعة بزيارتنا العلمية وتوصيته المشكورة بتسهيل ظروف توزيعنا وجمعنا للاستبانة، حيث أفادنا برسالة ممضاة من طرفه، سهلت لنا الاتصال بعمداء الكليات ومدراء المعاهد لإتمام عملية توزيع الاستبانة وجمعها، وقد تم توزيع 220 استبانة ورقية على الموظفين الإداريين وعلى الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية، الموزعين على الإدارة المركزية وفي الكليات والمعاهد، من خلال تسليم مجمعة منها لعمداء الكليات ومدراء المعاهد، وعن طريقهم تسلم للأفراد الذين ينتمون لمجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع 88 استبانة، واستبعاد 132 استبانة منها 79 غير مسترجعة، و53 مسترجعة إلا أنها غير مكتملة البيانات، وفي ما يلي الجدول رقم 11 الذي يبين تفصيلا الإحصائيات الخاصة بتوزيع وجمع استمارات الاستبانة، سواء منها الاستبانة الإلكترونية أو الورقية.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لجامعة محمد بوضياف، المسيلة على الرابط :

## الجدول رقم 11: يبين الإحصائيات الخاصة بتوزيع وجمع استمارة الاستبانة

العدد	نوع الاستمارات
2230	الاستبانات الإلكترونية الموزعة عبر Google formes
63	الاستبانات الإلكترونية المسترجعة
27	الاستبانات الإلكترونية المسترجعة الصالحة للتحليل الاحصائي
36	الاستبانات الإلكترونية الملغاة
220	الاستبانات الورقية الموزعة
88	الاستبانات الورقية المسترجعة الصالحة للتحليل الاحصائي
53	الاستبانات الورقية المسترجعة والملغاة
79	الاستبانات الورقية غير المسترجعة
115	مجموع الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل الاحصائي (الإلكترونية والورقية)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

## الفرع الثاني: المقابلة

لقد تم اعتماد استمارة مقابلة موجهة للسيد المدير والسيد الأمين العام للجامعة، بصفتها المسؤولين الأولين في الجامعة محل الدراسة، والتي ضمت خمسة عشر سؤالاً مركزاً ضمن متغيرين، مستقل وتابع، وشمل المتغير مستقل أربعة محاور كانت كالتالي:

- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- محور التطابق والتكامل الاستراتيجي: التطابق الخارجي (التكامل العمودي)، بين وظائف إدارة موارد

البشرية والادارة العليا، والتطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية.

- هل تقوم الإدارة العليا بإشراك إدارة الموارد البشرية من خلال مديرها في عملية صنع القرار وعند تحديد الاتجاه الذي تسير عليه الجامعة؟ وهل مدير إدارة الموارد البشرية هو عضو في فريق التخطيط الاستراتيجي للجامعة؟

- كيف تقيمون تكامل الادارة العليا مع ادارة الموارد البشرية؟ وهل يساعد ذلك في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في الجامعة؟

- هل هناك موازنة وارتباط وتكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية داخليا بعضها مع بعض (عمليات الاختيار، التوظيف، التدريب، الترقيات..؟) وهل هناك مشاركة بالمعلومات بين الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية؟

#### ■ محور التحليل البيئي: تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية

- هل هناك تحليل يومي أو دوري للتشريعات والقوانين (الوزارة الوصية، الحكومية) التي من شأنها التأثير على أداء الجامعة؟ وهل يتم تعديل خطط الموارد البشرية في ضوء التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية (استغلالا للفرص وتجنباً للتهديدات)؟

- هل تلاحظون أن خصائص المجتمع وثقافته وعاداته وتقاليده لها تأثير على سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة؟

- هل تعمل الجامعة على تحليل بيئتها الداخلية (المالية والمادية والبشرية، ثقافتها التنظيمية)؟ وتحديد نقاط القوة والضعف عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء)؟

#### ■ محور التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)

- هل تطبق الجامعة أساليب الحوكمة والجودة الشاملة؟ وتعمل على مقارنة أداءها الحالي بأدائها في السنوات السابقة؟

- هل يولد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فهما واضحا لدى العاملين برسالة الجامعة وأهدافها؟  
- ما مدى تبني الطاقم الإداري الموسع لمبادئ الحوكمة، وما هو طموح وآفاق الفريق المكلف بخلية الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

#### ■ محور أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

- هل هناك تشجيع من طرف الجامعة للعاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يحقق لها ميزة تنافسية يصعب تقليدها ويرفع من تصنيفها بين الجامعات الأخرى؟

#### ● المتغير التابع: أداء العاملين

- هل تلاحظ أن العاملين في الجامعة يهتمون بتحسين مستوى أدائهم بصفة مستمرة؟  
- كيف تلاحظ رضى العاملين من خلال نتائج تقييم أدائهم داخل الجامعة؟ وهل يعتقد العاملون أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في الجامعة؟

هذه الأسئلة تهدف للوصول لإجابات تخدم البحث وتساعد الطالب على تحليل النتائج الإحصائية ومناقشتها للخروج بملخص وتوصيات تخدم موضوع الدراسة، إلا أننا لم نوفق في برمجت هذه المقابلات، بحكم أشغال وارتباطات الأفراد المستهدفون والتي حالت دون ذلك.

### الفرع الثالث: سلم ليكارت الخماسي

تمت إجابات العاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وفق مقياس ليكارت الخماسي، وذلك لكون هذا النوع من السلالم مناسبة لمثل هذه الدراسات، حيث اختار كل فرد من المجتمع، إجابة واحدة يراها مناسبة للعبارة التي تقابلها، من بين الإجابات الخمس المتاحة (موافق بشدة، أو موافق، أو محايد، أو غير موافق، أو غير موافق بشدة)، مع إعطاءنا لكل إجابة وزناً محدداً، كما هو موضح في الجدول رقم 12

#### الجدول رقم 12: يوضح قائمة التقيط حسب ليكارت الخماسي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقاييس الاحصاء

يحدد مجال المتوسط الحسابي عن طريق حساب المدى، والذي يمثل الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة، أي  $4=1-5$ ، وبعد ذلك يقسم على أكبر قيمة في المقياس لنحصل على طول الخلية  $0.8=5/4$ ، ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس ليكارت الخماسي وهي القيمة (1)، ليتحدد لدينا الحد الأدنى في المقياس، ثم نستمر في إضافة نفس القيمة (0.8)، حتى نصل إلى أعلى قيمة في المقياس، وعليه يصبح طول الخلايا مرتباً كما هو موضح في الجدول رقم 13 المبين أدناه :

#### الجدول رقم 13: يبين مقياس تحديد مجال المتوسط الحسابي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مجال المتوسط الحسابي	من 01 - 1.79	من 1.8 - 2.59	من 2.6 - 3.39	من 3.4 - 4.19	من 4.2 - 5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقاييس الاحصاء

من خلال الجدول أعلاه، يمكننا تحديد الاتجاه العام لعبارات الاستبيان وذلك وفق الطريقة التالية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة تقع في المجال [01- 1.79]، فهذا يعني أن الاتجاه العام للعبارة يميل إلى غير موافق بشدة.
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة تقع في المجال [1.8- 2.59]، فهذا يعني أن الاتجاه العام للعبارة يميل إلى غير موافق.
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة تقع في المجال [2.6- 3.39]، فهذا يعني أن الاتجاه العام للعبارة يميل إلى محايد.
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة تقع في المجال [3.4- 4.19]، فهذا يعني أن الاتجاه العام للعبارة يميل إلى موافق .
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة تقع في المجال [4.2- 5]، فهذا يعني أن الاتجاه العام للعبارة يميل إلى موافق بشدة.
- فيما يخص المتغيرات والمحاور والأبعاد، وللاستفادة من الوسط الحسابي وإعطاءه مدلولاً يسهل علينا استخدامه فيما بعد في تحليل النتائج، اعتمدنا تبسيط المقياس الترتيبي لهذه الأرقام وذلك بناء على العملية الحسابية التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (5-1) = 1,33$$

الجدول رقم 14: يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية النسبية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	3,66 – 2,34	5 – 3,67

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقاييس الاحصاء

- من خلال الجدول رقم 14 ، يمكننا تحديد الاتجاه العام للمتغيرات أو المحاور أو الأبعاد وذلك وفق مايلي:
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع في المجال [2,33\_1]، فهذا يدل على أن المستوى العام يتجه لأن يكون منخفضاً.
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع في المجال [3,66 – 2,34]، فهذا يدل على أن المستوى العام يتجه لأن يكون متوسطاً.

■ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع في المجال  $[3,67 - 5]$ ، فهذا يدل على أن المستوى العام يتجه لأن يكون مرتفعاً.

### الفرع الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لنتمكن من دراسة الموضوع ومعالجته من جميع الجوانب لاسيما منها التحليلية، قمنا باستعمال طرق عديدة استخدمنا فيها البرنامج الإحصائي SPSS بنسخته 25، فبعدها قمنا بتفريغ الاستبانة وتميزها، أخضعنا البيانات إلى الاختبارات الإحصائية التالية :

1. النسب المئوية والتكرارات
2. المتوسط الحسابي
3. الانحراف المعياري
4. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
5. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient
6. اختبار الانحدار الخطي البسيط simple linear regression
7. اختبار الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression
8. اختبار كمي مربع Khi-carré
9. اختبار كولمنجروف\_سمرنوف Test Kolmogorov-Smirnov
10. تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار
11. اختبار test T للعينة الواحدة one sample T

### المطلب الثالث: التحقق من صلاحية أداة الدراسة

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات ومحاور وأبعاد الدراسة

لغرض تحديد نوع توزيع البيانات، ومعرفة كون تتبعها التوزيع الطبيعي أو أو تتبع التوزيع غير الطبيعي ، اعتمدنا إجراء اختبار كولمنجروف\_سمرنوف، Test Kolmogorov-Smirnov وعلى هذا الأساس سوف نطرح الافتراضات التالية:

الفرضية الصفريية  $H_0$  : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.



وقد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 15: يبين نتائج اختبار كولمنجروف\_سمرنوف في توزيع البيانات

الرقم	المتغير	عدد العبارات	قيمة مستوى الدلالة
01	عبارات المتغير التابع: أداء العاملين	11	0.000
02	عبارات المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	36	0.200
03	عبارات المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي	12	0.042
04	عبارات المحور الثاني: التحليل البيئي	12	0.001
05	عبارات المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)	06	0.001
06	عبارات المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية	06	0.005

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق الذي يحتوي نتائج اختبار كولمنجروف\_سمرنوف في توزيع البيانات، يتضح أن مستوى الدلالة في عبارات المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يساوي 0.200 أي أنها دالة إحصائياً أكبر من (0,05)، وعليه نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0، ومنه فإن البيانات في هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على ذلك سوف نستخدم الاختبارات المعلمية، في حين أن عبارات المتغير التابع أداء العاملين، وعبارات المحور الأول والثاني والثالث والرابع قد بلغت فيها مستوى الدلالة 0.000 و 0.042 و 0.001 و 0.001 و 0.005 على الترتيب وهي أقل من (0,05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0، ومنه فإن البيانات في هذا المتغير التابع وفي المحاور لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على ذلك سوف نستخدم الاختبارات اللامعلمية.

الفرع الثاني: قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور ومتغيرات الاستبيان

اعتمدنا معامل الارتباط لبيرسون (Corrélation de Pearson) الذي يظهر في الجدول رقم 16 لتحديد درجة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان، المتمثلة في المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي والذي يضم بعدين، البعد الأول: التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد

البشرية والادارة العليا، والبعد الثاني: لتطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية، والمحور الثاني: التحليل البيئي والذي يضم بعدين أيضا، البعد الأول: تحليل البيئة الخارجية، والبعد الثاني: تحليل البيئة الداخلية، والمحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)، والمحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية مع المجموع الكلي للاستبيان.

### الجدول رقم 16: يبين معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحاور مع المجموع الكلي للاستبيان

أبعاد ومحاور الاستبيان		المجموع الكلي للاستبيان
المحور الاول: التطابق والتكامل الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	0,648**
	Sig. (مستوى الدلالة)	0,000
التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والادارة العليا	Corrélation de Pearson	0,518**
	Sig. (مستوى الدلالة)	0,000
التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	0,649**
	Sig. (مستوى الدلالة)	0,000
المحور الثاني: التحليل البيئي	Corrélation de Pearson	0,665**
	Sig. (مستوى الدلالة)	0,000
تحليل البيئة الخارجية	Corrélation de Pearson	0,549**
	Sig. (مستوى الدلالة)	0,000
تحليل البيئة الداخلية	Corrélation de Pearson	0,682**
	Sig. (مستوى الدلالة)	0,000
المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)	Corrélation de Pearson	0,802**
	Sig. (مستوى الدلالة)	0,000
المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	0,738**
	Sig. (مستوى الدلالة)	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

نلاحظ من قراءتنا للجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط لكل أبعاد ومحاور الاستبانة، تراوحت قيمها بين 0.518 و0.802، أي أكبر من 0.5 وهي معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة نسبيا، ولها معنوية احصائية عند مستوى دلالة Sig = 0,0000 أقل من 0.05، فنجد أن أقل قيمة في الجدول كانت لبعد التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا، والذي يندرج تحت المحور الاول: التطابق

والتكامل الاستراتيجي، في حين أن أعلى قيمة تقترب من (+1)، كانت للمحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى).

وفيما يلي اختبرنا معامل الارتباط لبيرسون، كما هو مبين في الجدول رقم 17 لتحديد درجة صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبيان، والمتمثلة في المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والمتغير التابع: أداء العاملين مع المجموع الكلي للاستبيان.

الجدول رقم 17: يبين معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والتابع مع المجموع الكلي للاستبيان

متغيرات الاستبيان		مع المجموع الكلي للاستبيان
المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,868**
	Sig. (مستوى الدلالة)	,000
المتغير التابع: أداء العاملين	Corrélation de Pearson	,919**
	Sig. (مستوى الدلالة)	,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

يتضح لنا من الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط لكل من المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والمتغير التابع أداء العاملين، ذات معنوية احصائية عند مستوى دلالة Sig = 0,0000 أقل من 0.05 في كلا المتغيرين، حيث بلغت على التوالي 0.868 و 0.919، وهي أكبر من 0.5، فنقول أن لها ارتباطا مرتفعا وموجبا، يقترب كثيرا من (+1)، فيعتبر بذلك ارتباطا طرديا وقويا.

وعليه يمكننا أن نستنتج من قراءتنا للجدولين السابقين أعلاه، أنه هناك إجمالا تجانس قوي بين متغيري الدراسة: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين، وكذلك هناك إجمالا تجانس قوي بين جميع محاور وأبعاد الاستبانة، ومنه يمكننا الجزم بالصدق والاتساق الداخلي في استبانة الدراسة، والحكم عليها بأنها صالحة لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## الفرع الثالث: التحقق من ثبات أداة الدراسة

حتى يتسنى لنا التأكد من أن النتائج ستكون نفسها، إذا كررنا توزيع الاستبانة على نفس الأفراد، وباستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، أجرينا اختباراً لقياس ثبات أداة البحث، حيث طبقناه على كل من البعد الأول ثم على البعد الثاني، وبعد ذلك على المحور الأول الذي يشمل البعدين الأولين، ثم طبقناه على البعد الثالث ثم البعد الرابع، ثم على المحور الثاني الذي يضم البعدين الثانيين، ثم طبقناه على المحور الثالث وبعده على المحور الرابع، ثم أجريناه على المتغير التابع ثم على المتغير المستقل، وفي الأخير اختبرنا ثبات الاستبانة ككل، وظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: يبين نتائج اختبار ثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient	عدد الفقرات	المتغيرات والمحاور والأبعاد
0.810	06	البعد الأول
0.850	06	البعد الثاني
<b>0.888</b>	<b>12</b>	المحور الأول
0.764	06	البعد الثالث
0.898	06	البعد الرابع
<b>0.906</b>	<b>12</b>	المحور الثاني
<b>0.900</b>	<b>06</b>	المحور الثالث
<b>0.805</b>	<b>06</b>	المحور الرابع
<b>0.949</b>	<b>36</b>	المتغير المستقل
<b>0.910</b>	<b>11</b>	المتغير التابع
<b>0.954</b>	<b>47</b>	المجموع الكلي للاستبانة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ، قد بلغت قيمته في المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي 0.888، حيث كان القيم في بعده الأول 0.810، وفي البعد الثاني 0.850، فهي بذلك جيدة

الثبات، لكونها تتعدى 0.6 (60 بالمائة)، ونلاحظ أيضا أن المحور الثاني التحليل البيئي، قد بلغت فيه قيمة معامل ألفا كرومباخ 0.906، وكانت القيمة في بعد الأول 0.764، أما في بعده الثاني فقد بلغت 0.898، فهي بذلك عالية الثبات في المحور الثاني من الاستبانة، وجيدة الثبات في البعدين الذين يشملهما المحور الثاني، في حين أن قيمة معامل الثبات قد بلغت في المحورين الثالث والرابع 0.900 و 0.805 على التوالي، وهما أيضا قيمتين عاليتين، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرومباخ في المتغير المستقل 0.949، وبلغت قيمة المعامل في المتغير التابع 0.910، وهي قيم عالية تؤكد ثباتهما، وأخير أجرينا اختبار معامل ألفا كرومباخ على المجموع الكلي للاستبانة، وكانت قيمته 0.954، وهي نتيجة تدل على أن أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، تتمتع بثبات عالي وجيد، حيث أننا سنحصل على نفس النتائج، إذا ما أعدنا توزيع الاستبانة مرة أخرى على عينة لها نفس خصائص هذه العينة.

## المبحث الثالث: عرض نتائج المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

سوف نتطرق باستفاضة في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب هي:

المطلب الأول: عرض نتائج المعالجة الإحصائية

المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة

المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة

## المطلب الأول: عرض نتائج المعالجة الإحصائية

## الفرع الأول: التحليل الإحصائي للخصائص الشخصية

تمت اعتمادنا لتحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة كلا من العناصر التالية: الجنس، الفئات العمرية، طبيعة العمل، المنصب الإداري، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية في الإدارة. حيث سيتم عرض البيانات في جداول مفصلة، وتحليلها والتعبير عنها بأساليب إحصائية متمثلة في التكرارات، النسب المئوية، الدوائر النسبية.

## أولاً: خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

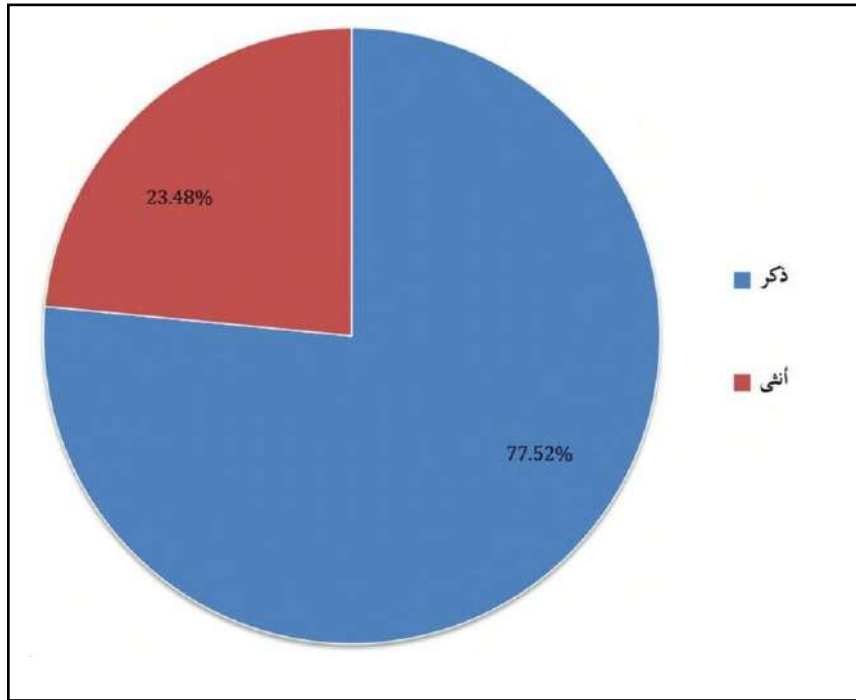
يوضح الجدول رقم 19 والشكل أدناه، توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

## الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	نوع الجنس
76,52 %	88	ذكر
23,48 %	27	أنثى
100,0 %	115	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 25

الشكل رقم 18: يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

يلاحظ من الجدول 19 والشكل 18 أعلاه أن 88 فردا من حجم العينة، هم ذكور فيما بلغ عدد الإناث 27 من حجم العينة وهذا راجع هو أن الموظفين من شريحة الذكور في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة يغلب نسبيا مقارنة بنظيره من الإناث وكما تعزى أيضا هذه النتائج إلى أن استمارة الاستبانة لم تصل بشكل كاف لشريحة الإناث مقارنة بعدد الذكور.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

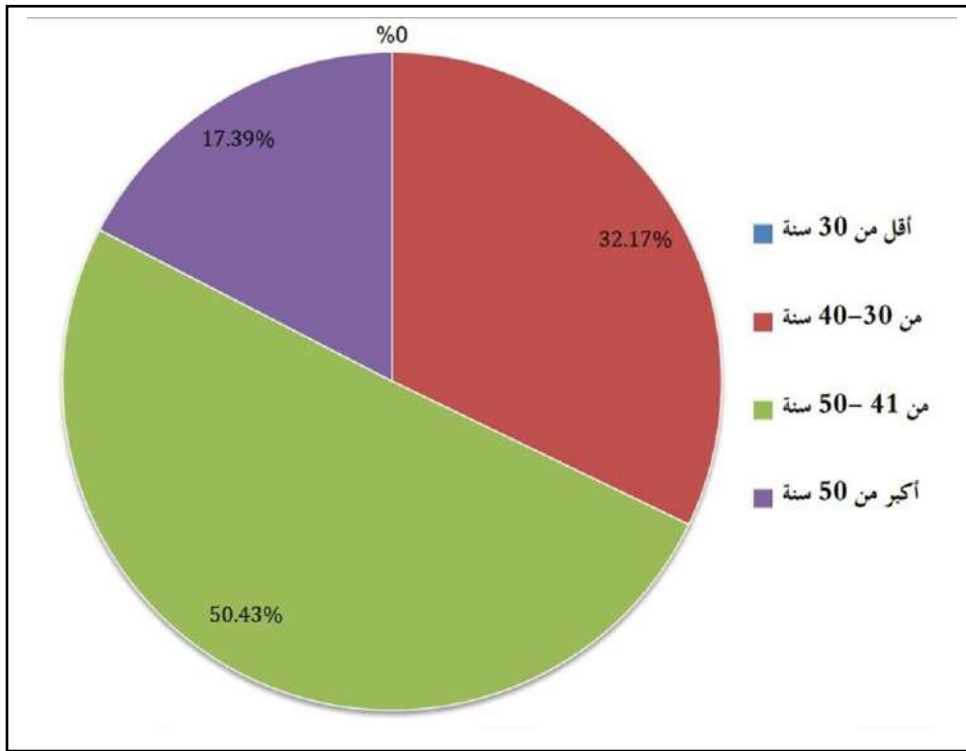
يوضح الجدول رقم 20 والشكل 19 أدناه توزيع العينة حسب الفئات العمرية:

الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
0%	0	أقل من 30 سنة
32,17%	37	من 30-40 سنة
50,43%	58	من 41-50 سنة
17,39%	20	أكبر من 50 سنة
100,0%	115	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 25

الشكل رقم 19: يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

مما نستخلصه من نتائج التحليل بالنسبة للفئات العمرية، هي أن أفراد عينة الدراسة قد انحصرت أعمارهم بين 30 و 50 سنة، حيث لم نسجل حضوراً لفئة أقل من 30 سنة، مع تخصيصنا لحانة لهذه الفئة العمرية في الاستبانة، ويرجع ذلك إلى أن الفئة المستهدفة هي الأفراد الذين يمارسون مسؤوليات بمناصب عليا، حيث أنهم عادة لا يشغلون هذه المناصب إلا بعد اكتسابهم للخبرة المناسبة التي تؤهلهم لشغلها والتي تستلزم مرور فترة تراكم فيها الخبرة الضرورية، وفي ذات الوقت نلاحظ أن ثلث أفراد العينة هم من الفئة العمرية ما بين 31 سنة و 40 سنة (خصوصاً أن فئة الأساتذة الذين يشكلون الجزء الأكبر من عينتنا)، وهو ما يعكس التجديد في الموارد البشرية (فتح مجال عمليات التوظيف في الجامعة)، أما بالنسبة لفئة ما بين 41 سنة و 50 سنة فقد حازت على أكثر من نصف العينة، والذي انعكس بدوره على وجود يد عاملة ذات خبرة وكفاءة والتي وضعت الجامعة في مركز قوة، في حين أننا نجد ما نسبته 17.39% هم من فئة الأكبر من 50 سنة، وهم ذوو الكفاءات المتميزة والخبرات العالية.



ثالثا: خصائص عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

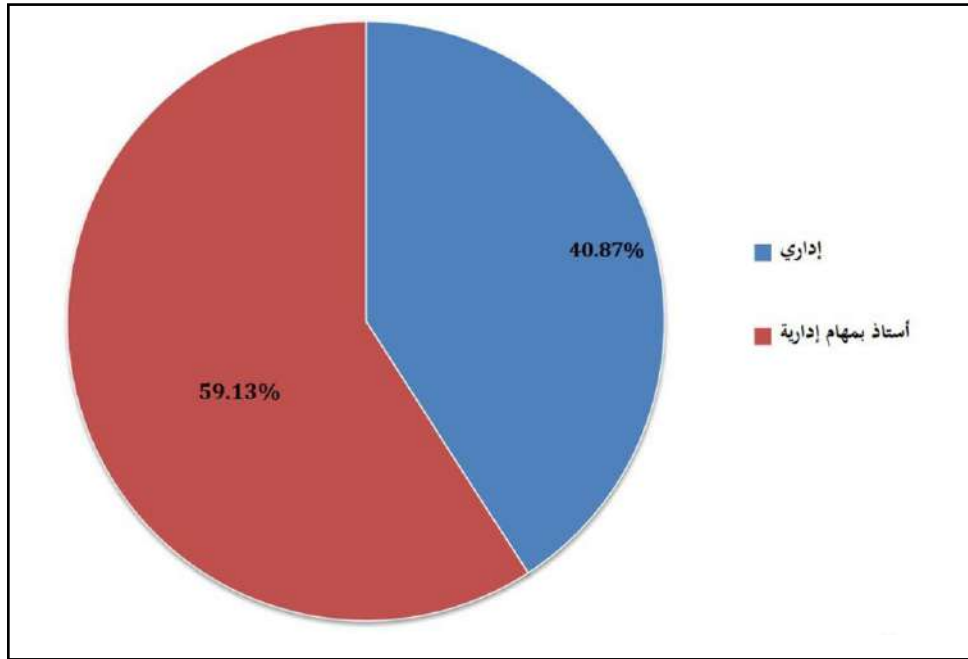
يوضح الجدول 21 والشكل 20 أدناه توزيع العينة حسب طبيعة العمل :

الجدول رقم 21: يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
% 40,87	47	إداري
% 59,13	68	أستاذ بمهام إدارية
% 100,0	115	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 25

الشكل رقم 20: يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

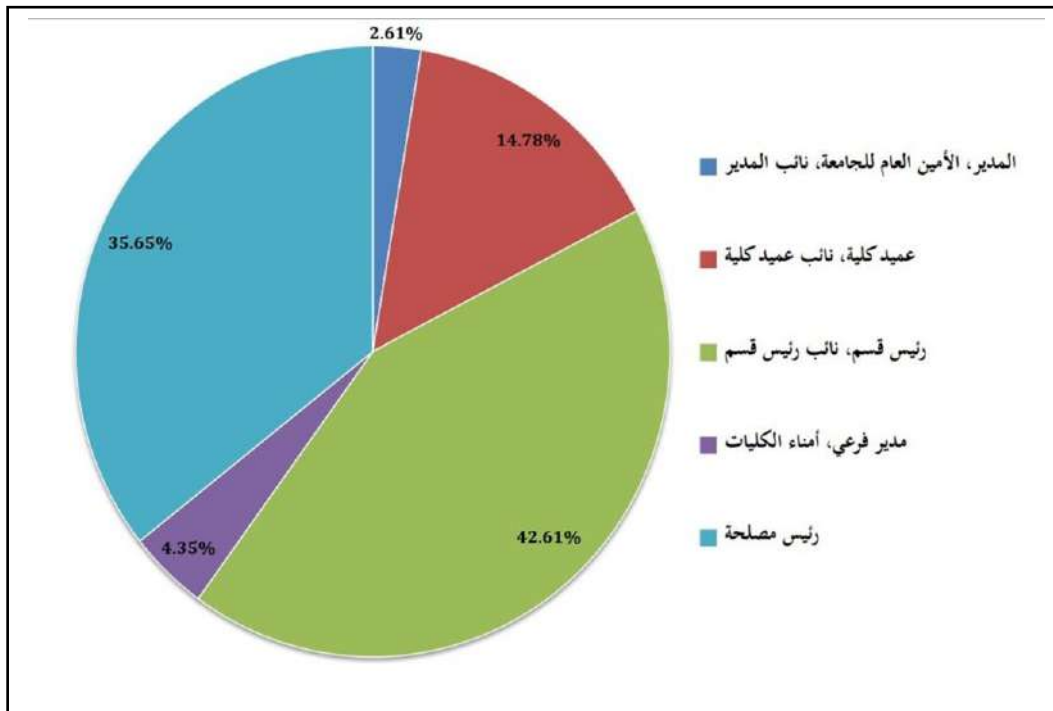
بناء على عنوان الأطروحة والذي تمثل مضمونه في: التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين، فقد كان تركيزنا على الشريحة التي تمارس مسؤوليات وتشارك في صنع القرارات والمتمثلة في الإداريين والأساتذة المكلفين بمهام إدارية، كونهم لهم تأثير وسلطة على الموارد البشرية في الجامعة، وعليه استهدفنا من خلال تقسيمنا لخاصية طبيعة العمل، الإداريون والذين بلغوا نسبة 40,87 % ، والقسم الآخر هم الأساتذة بمهام إدارية وقد بلغوا نسبة 59,13 % .

رابعاً: خصائص عينة الدراسة من حيث المنصب الإداري  
يوضح الجدول 22 والشكل 21 أدناه توزيع العينة حسب المنصب الإداري:  
الجدول رقم 22 : يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري

النسبة	التكرار	المنصب الإداري
2,61 %	3	المدير، الأمين العام للجامعة، نائب المدير
14,78 %	17	عميد كلية، نائب عميد كلية
42,61 %	49	رئيس قسم، نائب رئيس قسم
4,35 %	5	مدير فرعي، أمناء الكليات
35,65 %	41	رئيس مصلحة
100,0 %	115	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 25

الشكل رقم 21: يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المنصب الإداري



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

يظهر الجدول والشكل أعلاه الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري أن البيانات على ارتباط وثيق بالتسلسل الهرمي للمسؤولية كما هو في الهيكل التنظيمي للجامعة، فكلما كان الأفراد المستهدفون في أعلى السلم الهرمي للمسؤولية، كانت نسبة المئوية أقل، وقد سجلنا في فئة المدير ونائب المدير والأمين العام للجامعة نسبة 2.61 % ، وتقرب منها نسبة المدراء الفرعيين وأمناء الكليات حيث بلغت 4.35 % ونجد أن العمداء

ونواب العمداء يشكلون نسبة 14.78% وهذه النسبة ترجع لكون جامعة محمد بوضياف تحتوي على 07 كليات ومعهدين والتي بدورها تنعكس على عدد الأقسام بكل كلية حيث بلغت نسبة رؤساء الأقسام ونوابهم بالعينة 42.61%، وبلغت شريحة رؤساء المصالح نسبة 35.65%.

#### خامسا- خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

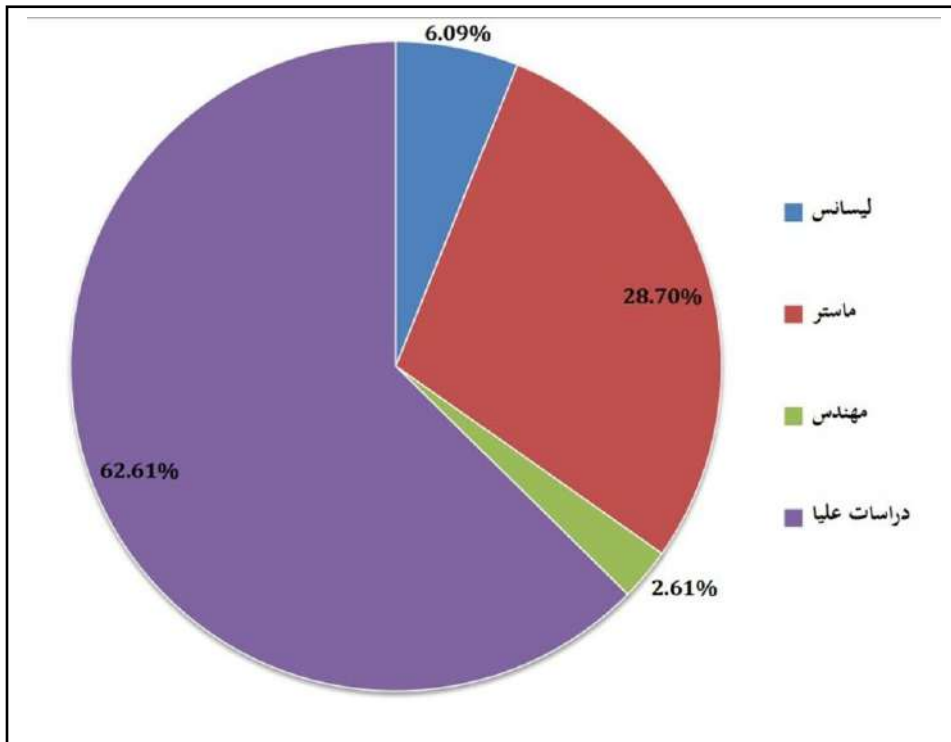
يوضح الجدول 23 و الشكل 22 أدناه توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول رقم 23 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
6,09 %	7	ليسانس
28,70 %	33	ماستر
2,61 %	3	مهندس
62,61 %	72	دراسات عليا
100 %	115	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 25

الشكل رقم 22: يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

يظهر لدينا من البيانات المستقاة من الاستبانة أن لمؤهل الدراسات العليا الحصة الأكبر من هذه العينة، فقد حاز على 62,61% وذلك لطبيعة المؤسسة المستهدفة والتي تمثلت في الجامعة، إضافة لطبيعة تسييرها التي تشرك

الأستاذ في الإدارة من خلال توليه مناصب عليا، مع وجود عدد من رؤساء المصالح الذين يجوزون على دراسات عليا، ويظهر لدينا في المرتبة الثانية مؤهل الماستر والذي بلغ 28,70 %، بينما نجد مؤهل درجة مهندس وليسانس قد حازتا على 2,61 % و 6,09 % على التوالي.

#### سادسا- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية في الإدارة

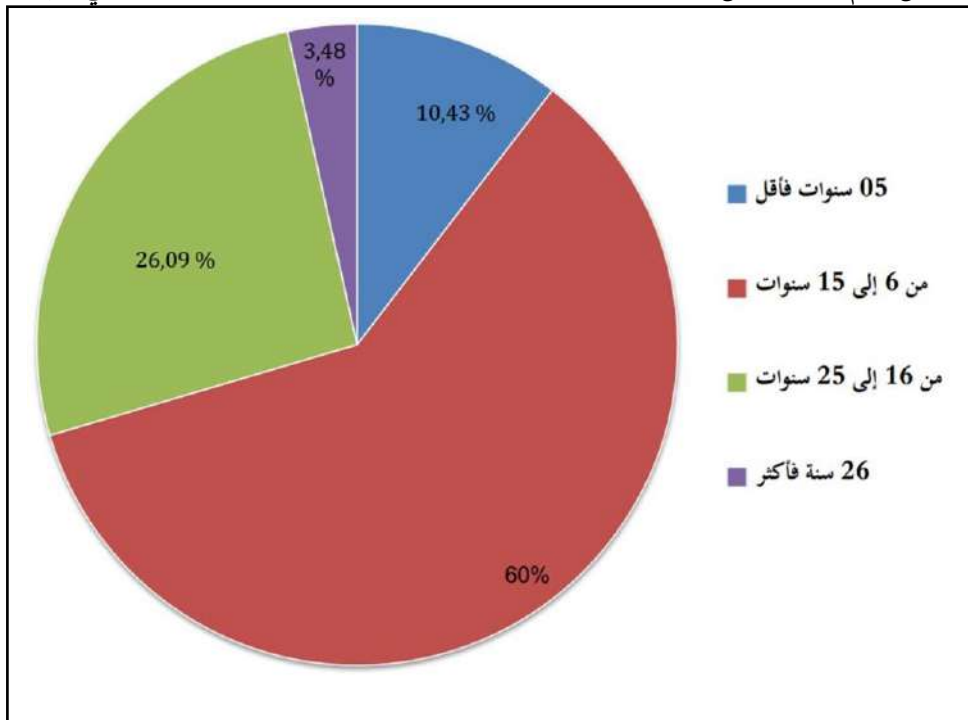
يوضح الجدول 24 والشكل 23 أدناه توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية في الإدارة:

الجدول رقم 24 : يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في الإدارة

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة
05 سنوات فأقل	12	10,43 %
من 6 إلى 15 سنوات	69	60,00 %
من 16 إلى 25 سنوات	30	26,09 %
26 سنة فأكثر	4	3,48 %
المجموع	115	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 25

الشكل رقم 23: يمثل الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في الإدارة



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

عند تحليلنا لعنصر الخبرة المهنية نلاحظ أن 60% من حجم العينة تتراوح خبرتهم بين 6 سنوات و15 سنة، وهو مؤشر جيد ويعتبر نقطة قوة للجامعة، فعند مقارنتنا له بالفئات العمرية التي حللناها سابقا فإننا نجد أن أكثر من 50% من حجم العينة تقل أعمارهم عن الخمسين سنة أي أن مردوديتهم عالية ومؤهلون لاكتساب مهارات وخبرات جديدة تجعل من المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية في الجامعة .

### الفرع الثاني: اتجاهات آراء عينة الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

سنتناول عرض ومناقشة اتجاه وجهات نظر آراء عينة الدراسة، بتحليل الإجابات على عبارات الاستبانة، عن طريق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك من خلال كل بعد من الأبعاد، وكذلك من خلال كل محور من محاور الدراسة، ثم نتناول عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة بالنظر للمتغيرين التابع والمستقل بشكل إجمالي.

#### أولاً: اتجاه وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال البعد الأول من المحور الأول: التطابق

الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا

#### الجدول رقم 25: يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للبعد الأول من المحور الأول

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تدمج الإدارة العليا معلومات الموارد البشرية في (الخطط، الأنشطة، المتطلبات) عند تحديد الاتجاه الذي سوف تدير عليه الجامعة	9	83	15	6	2	3,79	,731	مرتفع
تقوم الإدارة العليا بتضمين وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار	12	71	21	8	3	3,70	,848	مرتفع
مدير الموارد البشرية عضو في فريق التخطيط الاستراتيجي للجامعة	32	60	15	8	0	4,01	,832	مرتفع
يساعد تكامل التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في الجامعة	44	53	11	7	0	4,17	,837	مرتفع
تعتمد الجامعة على مشاركة مختلف	19	55	21	19	1	3,63	,977	متوسط

								مسؤولي المستويات الادارية في الجامعة لرسم خطط إدارة الموارد البشرية
متوسط	,939	3,54	2	17	26	57	13	تنسق الإدارة العليا جهودها مع كل أقسام إدارة الموارد البشرية من أجل تعديل هيكلها التنظيمي
مرتفع	,619	3,80	البعد الأول من المحور الأول: التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

من الجدول 25 أعلاه، والذي يتناول آراء عينة الدراسة الخاصة بعبارات بعد التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا، نلاحظ اتجاهها مرتفعاً في إجابات أفراد العينة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري الإجمالية للبعد الأول من المحور الأول قد بلغت 0.619، مشيرة إلى وجود تباين متوسط في آراء الأفراد، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.80، والذي يميل في الإجمال إلى الموافقة على وجود التطابق الخارجي بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا، وقد أخذت العبارة الرابعة (يساعد تكامل التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في الجامعة)، أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 4,17، تميل للموافقة، حيث أن 97 فرداً قد أجاب بالموافق والموافق بشدة من إجمالي 15، في حين أن العبارة السادسة (تنسق الإدارة العليا جهودها مع كل أقسام إدارة الموارد البشرية من أجل تعديل هيكلها التنظيمي) قد جاءت بأقل قيمة للمتوسط الحسابي بـ 3.54.

ثانياً: اتجاه وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال البعد الثاني من المحور الأول: التطابق

الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم 26: يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للبعد الثاني من المحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
متوسط	,896	3,60	0	18	24	59	14	هناك مواءمة وارتباط وتكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية داخلياً بعضها مع بعض
متوسط	1,179	3,30	9	23	24	42	17	يتم التعيين في المناصب العليا وفق معايير تناسب مع الأداء الفعلي للعاملين في

الجامعة										
14	50	27	18	6	3,42	1,059	متوسط	يتم وضع أسس عمليتي الاختيار والتعيين اعتمادا على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية		
11	50	27	19	8	3,32	1,081	متوسط	يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية وفق الاحتياجات التدريبية لتقوم بالأدوار الاستراتيجية المستهدفة		
12	65	20	16	2	3,60	,916	متوسط	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق حالة من التعاون خلال تزويد مختلف مسؤولي الإدارات بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم		
9	68	19	15	4	3,55	,939	متوسط	هناك مشاركة بالمعلومات بين الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية		
البعد الثاني من المحور الأول: التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية								3,46	,768	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

يظهر لدينا من الجدول السابق، أن العبارة الثانية (يتم التعيين في المناصب العليا وفق معايير تتناسب مع الأداء الفعلي للعاملين في الجامعة)، قد جاءت بأدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3,30، وهي باتجاه متوسط تميل للموافق، فقد تباينت فيها آراء عينة الدراسة، ويظهر ذلك من خلال تسجيلها لأعلى قيمة للانحراف المعياري التي بلغت 1,179، في حين أن العبارة الأولى (هناك مواءمة وارتباط وتكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية داخليا بعضها مع بعض)، والعبارة الخامسة (تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق حالة من التعاون خلال تزويد مختلف مسؤولي الإدارات بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم) قد جاءت معا بنفس قيمة للمتوسط الحسابي بـ 3.60 وهي أعلى قيمة باتجاه متوسط تميل للموافق، وبقيمة للانحراف المعياري بلغت 0.939 و 0.896 للعبارتين على التوالي.

نلاحظ إجمالاً أن آراء عينة الدراسة، الخاصة بعبارة بعد التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية، لها اتجاه متوسط في إجابات أفراد العينة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.768 مشيرة إلى وجود تباين يميل إلى الارتفاع في آراء الأفراد، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.46 والذي يميل في الإجمال إلى الموافق، ونسجل أن أكثر العبارات لاسيما منها العبارات الأربعة الأخيرة، قد كان فيها اختيار الموافق والموافق بشدة يفوق الستين في المائة لكل عبارة على حدى، وهذا يظهر أن الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كان موافقا على وجود التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: اتجاه وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي  
الجدول رقم 27: يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للمحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد/ المحور
مرتفع	,61927	3,8058	البعد الأول: التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا
متوسط	,76806	3,4652	البعد الثاني: التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية
متوسط	,63181	3,6355	المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

نلاحظ من الجدول رقم 27، أن هناك تباينا يميل إلى المتوسط في آراء أفراد عينة الدراسة، فيما يخص الإجابة على المحور الأول التطابق والتكامل الاستراتيجي، وذلك بانحراف معياري قدر بـ 0.631، وبقيمة للمتوسط الحسابي قد بلغت 3.63 باتجاه متوسط يميل إلى الموافق، وقد سجلت نفس النتيجة 3.80 و 3.46 كلها تميل للموافق في البعدين الأول والثاني على التوالي، الذين يشملهما المحور، وعليه يمكننا القول أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة توافق على أنه هناك تطابق وتكامل استراتيجي يتمثل في التطابق الخارجي بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا، وتطابق داخلي لوظائف إدارة الموارد البشرية، في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.  
رابعا: اتجاه وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال البعد الأول من المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية

الجدول رقم 28: يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للبعد الأول من المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
مرتفع	,822	3,68	2	9	24	69	11	تحرص الجامعة على تحليل التشريعات الحكومية والقوانين (محلية وعالمية) التي من شأنها التأثير على أداءها
مرتفع	,805	3,90	0	8	19	64	24	تقوم الجامعة بالموابكة المستمرة للتغيرات التكنولوجية تدعيما لوضعها التنافسي
متوسط	,931	3,50	1	21	23	59	11	يتم تعديل خطط الموارد البشرية في ضوء التغيرات التي تحدث في بيئتها



الخارجية (استغلال الفرص وتجنب التهديدات)								
متوسط	,986	3,49	4	17	25	57	12	تراعي إدارة الموارد البشرية في الجامعة الوضع الاقتصادي السائد أثناء وضع استراتيجية الجامعة
متوسط	1,001	3,57	3	19	17	61	15	تؤثر خصائص المجتمع وثقافته وعاداته وتقاليدته على سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة
متوسط	1,078	3,56	6	14	25	50	20	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئية الخارجية عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء)
متوسط	,638	3,61	البعد الأول من المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

يظهر لنا من الجدول السابق، أن العبارة الرابعة (تراعي إدارة الموارد البشرية في الجامعة الوضع الاقتصادي السائد أثناء وضع استراتيجية الجامعة)، قد جاءت بأدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3,49، وهي باتجاه متوسط تميل للموافق، فقد تبينت في هذه العبارة آراء عينة الدراسة، ويظهر ذلك من خلال تسجيلها لقيمة عالية للانحراف المعياري التي بلغت 0.986، وكذلك نلاحظ تبايناً مرتفعاً في أغلب الإجابات على عبارات هذا البعد، فقد سجلنا 1.001 و 1.078 لكل من العبارتين الأخيرتين الخامسة والسادسة في البعد، وهما عبارة (تؤثر خصائص المجتمع وثقافته وعاداته وتقاليدته على سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة) وعبارة (تأخذ الجامعة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئية الخارجية عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء)) على التوالي.

يتبين لنا إجمالاً من الجدول رقم 28 أعلاه، أن آراء عينة الدراسة، الخاصة بعبارات البعد الأول من المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية، لها اتجاه متوسط في إجابات أفراد العينة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.638، وهو يشير إلى وجود تباين متوسط في إجابات أفراد العينة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.61 والذي يشير في الإجمال إلى موافقة الأفراد على عبارات البعد، لاسيما منها العبارة الثانية (تقوم الجامعة بالموابكة المستمرة للتغيرات التكنولوجية تدعيماً لوضعها التنافسي)، والتي بلغ فيها اختيار الموافق والموافق بشدة معا 88 اجابة من أصل 115.

خامساً: اتجاه وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال البعد الثاني من المحور الثاني: تحليل البيئة

الداخلية

الجدول رقم 29: يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للبعد الثاني من المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
مرتفع	,917	3,70	3	8	28	57	19	تقوم الجامعة بحصر الموارد البشرية المتاحة لها داخل الجامعة من حيث العدد والنوعية لمقارنتها مع متطلباتها الاستراتيجية
متوسط	,944	3,60	5	10	23	65	12	يتم تحليل البناء التنظيمي للجامعة (الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات) لتحديد ملاءمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
متوسط	,976	3,53	4	13	31	52	15	تعمل الجامعة على تحليل ثقافتها التنظيمية لتحقيق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية
متوسط	1,092	3,58	7	13	21	54	20	تقوم الجامعة بتحليل مواردها (المالية والمادية والبشرية) لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الموارد
متوسط	1,071	3,63	4	17	19	52	23	تحرص الجامعة على مراجعة وتعديل خطط الموارد البشرية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية.
متوسط	1,010	3,56	3	19	20	57	16	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي الداخلي عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء)
متوسط	,816	3,60	البعد الثاني من المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

من الجدول السابق، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة قد كانت متباينة، حيث يظهر هذا من خلال قيم الانحراف المعياري العالية التي تراوحت بين 0.816 و 1.092، وقد جاءت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في العبارة الثالثة (تعمل الجامعة على تحليل ثقافتها التنظيمية لتحقيق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية)، بقيمة 3.53 باتجاه متوسط تميل للموافق، وجاءت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في العبارة الأولى (تقوم الجامعة بخصر الموارد البشرية المتاحة لها داخل الجامعة من حيث العدد والنوعية لمقارنتها مع متطلباتها الاستراتيجية)، بقيمة 3.70 باتجاه متوسط تميل للموافق، ويظهر لنا إجمالاً، أن آراء عينة الدراسة، الخاصة بعبارات البعد الثاني من المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية لها اتجاه متوسط في إجابات أفراد العينة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.816، وهو يشير إلى وجود تباين متوسط يميل إلى الارتفاع في إجابات أفراد العينة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.60 والذي يشير في الإجمال إلى موافقة الأفراد على عبارات البعد، لاسيما منها العبارة الثانية والتي بلغ فيها اختيار الموافق والموافق بشدة معاً 77 اجابة من أصل 115 وهي (يتم تحليل البناء التنظيمي للجامعة (الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات) لتحديد ملاءمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية).

سادساً: اتجاه وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال المحور الثاني: التحليل البيئي

الجدول رقم 30: يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للمحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد /المحور
متوسط	,63827	3,6174	البعد الأول: تحليل البيئة الخارجية
متوسط	,81641	3,6014	البعد الثاني: تحليل البيئة الداخلية
متوسط	,68188	3,6094	المحور الثاني: التحليل البيئي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

نتبين من الجدول رقم 30 أعلاه ، أن هناك تبايناً يميل إلى المتوسط في آراء أفراد عينة الدراسة، فيما يخص الاجابة على المحور الثاني والذي يخص التحليل البيئي، وذلك بانحراف معياري يقدر ب 0.681، في حين أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل قد بلغت 3.60، والتي تشير إلى اتجاه متوسط يميل إلى الموافق، وقد سجلت نتيجة مقارنة جدا في البعدين الأول والثاني الذين يضمهما المحور الثاني، فكانت نتيجة المتوسط الحسابي فيهما 3.61 و 3.60 على التوالي، وبلغت قيمت الانحراف المعياري 0.638 و 0.816 في البعدين على التوالي، وهو يشر إلى أنه هناك اتجاه عام بالموافقة على وجود تحليل بيئي داخلي وخارجي، لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

سابعاً: اتجاه وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)

الجدول رقم 31: يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للمحور الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
متوسط	1,086	3,64	3	22	11	56	23	رسالة وأهداف وخطط الموارد البشرية في الجامعة واضحة ومحددة
متوسط	1,072	3,63	3	21	14	55	22	تعمل الجامعة على تحقيق خططها الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وفق رؤية ورسالة واضحتين
متوسط	1,054	3,63	3	17	23	48	24	تعمل الجامعة باستمرار على مقارنة أداءها الحالي بأدائها في السنوات السابقة
مرتفع	1,049	3,71	3	16	18	52	26	تحرص الجامعة على وضع أهداف استراتيجية للموارد البشرية تسعى من خلالها لتحقيق رؤيتها
مرتفع	,985	3,73	4	10	21	58	22	يولد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فهما واضحا لدى العاملين برسالة الجامعة وأهدافها
متوسط	1,027	3,57	3	18	24	51	19	يعمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التوظيف الأمثل للإمكانيات البشرية في الجامعة
متوسط	,853	3,65	المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

من الجدول السابق، يظهر لنا أن أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)، قد كانت في العبارة السادسة (يعمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التوظيف الأمثل للإمكانيات البشرية في الجامعة) والتي بلغت 3.57 وهي قيمة لها اتجاه متوسط تميل إلى الموافق، في حين كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا المحور، تخص العبارة الخامسة (يولد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فهما واضحا لدى العاملين برسالة الجامعة وأهدافها) بقيمة 3.73، ولها اتجاه مرتفع وتميل للموافق، ومن

ملاحظتنا للجدول أيضا، نجد أن الاجابات على عبارات المحور الثالث قد كانت متباينة، وذلك يظهر من قيم الانحراف المعياري العالية التي تجاوزت في أغلبها القيمة 1.000، وكانت أعلى قيمة هي 1.086 في العبارة الأولى (رسالة وأهداف وخطط الموارد البشرية في الجامعة واضحة ومحددة)، ويتبين إجمالا من الجدول 31 أعلاه، أن هناك اتجاه عام بالموافقة على وجود التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى) لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك من خلال نتيجة المتوسط الحسابي للمحور الذي بلغت قيمته 3.65.

ثامنا: اتجاه وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر

للميزة التنافسية

الجدول رقم 32: يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للمحور الرابع

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
متوسط	1,012	3,52	1	21	30	43	20	تتبع الجامعة استراتيجية لاستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها
مرتفع	,994	3,77	2	12	25	48	28	تعتبر الجامعة المورد البشري مصدرا مهما للميزة التنافسية
مرتفع	1,043	3,77	3	15	15	54	28	تمتلك الجامعة مجموعة من الموارد البشرية النادرة تسهم في خلق قيمة لها
متوسط	1,157	3,53	6	20	20	45	24	تشجع الجامعة العاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها ويرفع من تصنيفها بين الجامعات الاخرى
متوسط	1,196	3,18	7	35	20	36	17	يملك كل العاملين في الجامعة الكفاءات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بجودة عالية
متوسط	,976	3,47	2	23	20	59	11	لدى العاملين في الجامعة القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول للمشكلات التي تواجههم في العمل
متوسط	,759	3,54	المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

يتبين لنا من الجدول السابق، أن العبارة الخامسة (يملك كل العاملين في الجامعة الكفاءات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بجودة عالية)، قد جاءت بأدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3,18، وهي باتجاه متوسط تميل للمحايد، في حين نرى أن العبارتين الثانية (تعتبر الجامعة المورد البشري مصدرا مهما للميزة التنافسية)، والثالثة (تمتلك الجامعة مجموعة من الموارد البشرية النادرة تسهم في خلق قيمة لها)، قد جاءت بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي حيث بلغت 3.77، وكانت ذات اتجاه مرتفع تميل للموافق، وقد سجلنا أيضا أن الانحراف المعياري قد كان في العموم مرتفعا، ومنه تباينا في إجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس، خاصة في العبارات الأولى والثالثة والرابعة والخامسة، التي سجلت القيم 1.012، و1.043، و1.157، و1.196 على التوالي، يظهر لنا إجمالا من الجدول 32 أعلاه، أن آراء عينة الدراسة، الخاصة بعبارات المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، لها اتجاه متوسط في إجابات أفراد العينة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.759، وهو يشير إلى وجود تباين متوسط في إجابات أفراد العينة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمحور 3.54 والذي يشير في الإجمال إلى موافقة الأفراد على عبارات المحور، وهذا يشير في الإجمال إلى أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة كان الإجابة بالموافقة على عبارات المحور الخاص بأهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

تاسعا: اتجاه وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول رقم 33: يبين المتوسطات والانحرافات للمتغير المستقل

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور/ المتغير
متوسط	,63181	3,6355	المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي
متوسط	,681	3,60	المحور الثاني: التحليل البيئي
متوسط	,853	3,65	المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)
متوسط	,759	3,54	المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
متوسط	,607	3.60	المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

من الجدول السابق يظهر لدينا أن النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل والمتمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث نلاحظ أن له اتجاهًا متوسطًا في إجابات أفراد العينة، وذلك من خلال تسجيله لمتوسط حسابي بلغ 3.60، وأيضًا إلى وجود تباين متوسط في آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.607، وهذا يشير في الإجمال إلى أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة كان الإجابة بالموافقة على عبارات المتغير الخاص بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

عاشرا: اتجاه وجهات نظر آراء عينة الدراسة من خلال المتغير التابع: أداء العاملين  
الجدول رقم 34: يبين اتجاهات آراء عينة الدراسة للمتغير التابع

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
متوسط	1,028	3,46	3	24	18	57	13	يهتم العاملون في الجامعة بتحسين مستوى أدائهم بصفة مستمرة
متوسط	1,033	3,40	3	27	17	57	11	يسعى العاملون في الجامعة إلى تخفيض مقدار الوقت المستغرق في تقديم الخدمات
متوسط	1,066	3,33	5	26	21	52	11	يجد العاملون في الجامعة سهولة في استخدام المعدات ووسائل العمل الحديثة
متوسط	,980	3,22	3	27	36	40	9	العاملون في الجامعة راضون عن نتائج تقييم أدائهم داخل الجامعة يعتقد العاملون في الجامعة أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في الجامعة
متوسط	1,063	3,31	5	26	23	50	11	يعتقد العاملون في الجامعة أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في الجامعة
متوسط	1,166	3,13	12	25	24	44	10	تتوفر الوظيفة التي يمارسها العاملون في الجامعة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء
متوسط	,935	3,40	5	17	24	65	4	وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل

ما هو متوقع من العاملين في الجامعة									
متوسط	1,097	3,18	11	20	28	49	7	يقضي العاملون في الجامعة ساعات إضافية في العمل عند الحاجة إلى ذلك دون تدمير	
متوسط	1,145	3,07	14	24	22	50	5	يحرص العاملون في الجامعة على تجنب التغيب والتأخر ومغادرة مكان العمل دون مبرر	
متوسط	1,087	3,31	10	17	23	57	8	يحرص العاملون في الجامعة على التواصل فيما بينهم والعمل الجماعي	
متوسط	1,003	3,49	4	16	30	50	15	يحرص العاملون في الجامعة على الحفاظ على ممتلكات الجامعة وعدم استخدامها لأغراض شخصية	
متوسط	,766	3,30	المتغير التابع: أداء العاملين						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

يلاحظ لدينا من الجدول السابق والذي يخص عبارات المتغير التابع أداء العاملين، أن جميع قيم المشاهدات للانحراف المعياري التي تخص هذا المتغير كانت عالية ومرتفعة، وأغلبها قد تجاوز القيمة 1.000، حيث تتراوح هذه القيم بين أدنى قيمة وهي 0.935 والتي ظهرت في العبارة السابعة (وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو متوقع من العاملين في الجامعة)، في حين كانت أعلى قيمة قد شوهدت هي 1.166 في العبارة السادسة (تتوفر الوظيفة التي يمارسها العاملون في الجامعة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء)، وهذه القيم تعني وجود تباين واضح في آراء عينة الدراسة، ونلاحظ أيضا أن العبارة التاسعة (يحرص العاملون في الجامعة على تجنب التغيب والتأخر ومغادرة مكان العمل دون مبرر)، قد جاءت بأدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3,07، وهي باتجاه متوسط تميل للحياد، وكذلك نلاحظ أن العبارة الحادية عشر (يحرص العاملون في الجامعة على الحفاظ على ممتلكات الجامعة وعدم استخدامها لأغراض شخصية)، قد جاءت بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.49 وهي ذات اتجاه متوسط تميل للموافقة، ويظهر أيضا أن القيمة الاجمالية للمتوسط الحسابي للمتغير قد بلغت 3.30 ذات اتجاه متوسط وتميل للحياد، وهذا يشير في الإجمال إلى حياد أفراد عينة الدراسة تجاه الإجابة على عبارات المحور الخاص بالمتغير التابع والمتعلق بأداء العاملين.



## المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة

بعد جمعنا للبيانات وقيامنا بتحليلها باستخدام ما يناسبها من أساليب إحصائية، وبعدما تناولنا اتجاهات عينة الدراسة، سنتطرق في ما يلي إلى اختبار الفرضيات المرتبطة بدراستنا والتحقق من صحتها.

## الفرع الأول: اختبار صحة الفرضيات الرئيسية

## أولاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

فرضية العدم  $H_0$ : ليس هناك ممارسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : هناك ممارسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
من أجل اختبار صحة الفرضية نستخدم اختبار  $T$  test للعينة الواحدة one sample T، وهو من الاختبارات المعلمية، وذلك لكون متغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 35: يوضح نتائج اختبار  $T$  test للعينة الواحدة

المتغير	قيمة t	المعنوية Sig
المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	16,524	0,000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

نسجل من خلال الجدول السابق أن قيمة  $t$  قد بلغت 16.524، وأن قيمة Sig المعنوية قد بلغت 0.000، ذات دلالة أقل من 0,05، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، والذي يعني أنه هناك ممارسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهو ما يؤكد النتائج التي ظهرت لنا في اختبارات اتجاهات العينة، حيث ظهر لنا أن هناك شريحة كبيرة من عينة الدراسة أجابت بالموافقة أو الموافقة بشدة على العبارات التي تخص هذا المتغير، ألا وهو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

## ثانياً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم  $H_0$ : ليس هناك تحسين لأداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الفرضية البديلة  $H_1$ : هناك تحسين لأداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

من أجل اختبار صحة الفرضية نستخدم اختبار مربع  $Khi-carré$ ، وهو من الاختبارات اللامعلمية، وذلك لكون متغير أداء العاملين يتبع التوزيع غير الطبيعي.

## الجدول رقم 36: يوضح نتائج اختبار Khi-carré

المتغير	Khi-carré قيمة	المعنوية Sig
المتغير التابع أداء العاملين	53.200 <sup>a</sup>	0,003 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

نسجل من خلال الجدول السابق أن قيمة Khi-carré قد بلغت 53.200 ، وأن قيمة Sig المعنوية قد بلغت 0.003 ذات دلالة أقل من 0,05، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم H0، ونقبل الفرضية البديلة H1، والذي يعني أنه هناك تحسين لأداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهو ما يجعلنا نتأكد أكثر من النتائج المتوصل إليها في اختبارات اتجاهات العينة، حيث أبانت على أنه هناك عددا معتبرا من عينة الدراسة، قد أجاب بالموافقة أو الموافقة بشدة على العبارات التي تخص المتغير التابع أداء العاملين.

## ثالثا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة

بعدها أثبتنا أنه هناك ممارسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من خلال اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وكذلك أثبتنا أنه يوجد تحسين لأداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من خلال اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية، سوف نتناول اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، التي تهدف إلى الإجابة عن التساؤل التالي: هل تؤدي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وللإجابة على هذا التساؤل سنستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، حيث يعتبر الانحدار امتدادا لدراسة الارتباط فهو يهدف للوصول إلى تحديد معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل مع المتغير التابع، ونعتمد في دراستنا على الرأي الذي لا يشترط وجود التوزيع الطبيعي<sup>1</sup> عند استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط خاصة في حالة العينات الكبيرة (أكبر من 40) مثلما هو وفي عينتنا التي بلغت 115، وفيما يلي نسرده نص الفرضية الرئيسية الثالثة:

**فرضية العدم H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

<sup>1</sup> Regis Bourbonnais, *Econometrie Cours Et Exercices Coriges*, Dunod Imprimerie, France, 18Neuvième Edition, P

الجدول رقم 37: يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601 <sup>a</sup>	,361	,356	,61531

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 38: يوضح نتائج تحليل **anova** لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	24,212	1	24,212	63,950	,000 <sup>b</sup>
de Student	42,783	113	,379		
Total	66,995	114			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 39: يوضح المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,563	,347		1,623	,107
المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	,758	,095	,601	7,997	,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

نلاحظ من الجدول السابق الذي يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المتغير التابع أداء العاملين، يتبين لنا أن قيمة R قد بلغت 0.601 والذي يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين، حيث سجلنا من الجدول معامل التحديد R-deux بلغ 0.361 مما يعني أن المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قد فسرت 36.1% من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، ويظهر لنا من الجدول السابق لنتائج تحليل **anova** لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة F قد بلغت 63.950 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية Sig يساوي 0.000

وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين مستوى أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وعليه فإن معادلة نموذج الانحدار البسيط تكتب على الشكل التالي:  $Y = b + (a)X$ ، ومن خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ أن  $B$  يساوي 0.563 وقيمة  $a$  تساوي 0.758 وعليه يمكننا صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 0.563 + 0.758 (\text{الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية})$$

تبعاً للنتائج السابقة والتي جاءت كنتيجة عامة تضمنت وجود تأثير ومساهمة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين مستوى أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنتطرق في ما يلي اختبار صحة الفرضيات الفرعية لنحدد المحاور التي لها تأثير والتي ليس لها تأثير، وننظر من يؤثر أكثر من غيره في تحسين مستوى أداء العاملين.

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار صحة الفرضيات الفرعية، نستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، في حال وجود متغيرين فقط، الأول متغير مستقل والآخر متغير تابع، ونستخدم الانحدار الخطي المتعدد، في حال وجود متغير تابع وأكثر من متغير مستقل، حيث يعتبر الانحدار امتداداً لدراسة الارتباط فهو يهدف للوصول إلى تحديد معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل مع المتغير التابع، وبنفس الطريقة التي اعتمدها في اختبار الانحدار الخطي البسيط الرأي الذي لا يشترط وجود التوزيع الطبيعي<sup>1</sup>، خاصة في حالة العينات الكبيرة (أكبر من 40) مثلما هو وفي عينتنا التي بلغت 115.

### أولاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية 1

- فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الخارجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الخارجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

<sup>1</sup> Regis Bourbonnais, Regis Bourbonnais, **Op.Cit**, P51.

الجدول رقم 40: يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد 1 والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,357a	,128	,120	,71919

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 41: يوضح نتائج تحليل **anova** لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	8,547	1	8,547	16,524	,000b
de Student	58,448	113	,517		
Total	66,995	114			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 42: يوضح المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,618	,419		3,857	,000
البعد 1- التوافق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا	,442	,109	,357	4,065	,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

من الجدول السابق الذي يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد 1- التوافق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا و المتغير التابع أداء العاملين، يتبين لنا أن قيمة R قد بلغت 0.357 والذي يدل على وجود ارتباط موجب بين البعد والمتغير، حيث سجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.128 مما يعني أن البعد 1- التوافق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية

وإدارة العليا قد فسر 12.8 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، و يظهر لنا من الجدول السابق لنتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة F قد بلغت 16.524 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية Sig يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الخارجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

من خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ أن B يساوي 1.618 وقيمة a تساوي 0.442 ، وعن طريق معادلة نموذج الانحدار البسيط التي تكتب على الشكل التالي:  $Y = b + (a)X$  ، يمكننا صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1.618 + 0.442 (\text{التطابق الخارجي (التكامل العمودي)}) \text{ بين وظائف إدارة}$$

موارد البشرية والإدارة العليا)

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الفرعية 2

1. - فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05
2. - الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 43: يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد 2 والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,443a	,197	,189	,69015

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 44: يوضح نتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	13,172	1	13,172	27,653	,000b

de Student	53,823	113	,476		
Total	66,995	114			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 45: يوضح المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,767	,299		5,916	,000
البعد2- التوافق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية	,443	,084	,443	5,259	,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

وعليه فمن الجدول السابق الذي يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد2- التوافق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية و المتغير التابع أداء العاملين، يتبين لنا أن قيمة R قد بلغت 0.443 والذي يدل على وجود ارتباط موجب بين البعد والمتغير، حيث سجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.197 مما يعني أن البعد2- التوافق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية قد فسر 19.7 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، ويظهر لنا من الجدول السابق لنتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة F قد بلغت 27.653 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية Sig يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الداخلي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وعليه تكتب معادلة نموذج الانحدار البسيط على الشكل التالي:  $Y = b + (a)X$  ، ومن خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ أن B يساوي 1.767 وقيمة a تساوي 0.443 وعليه يمكننا صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1.767 + 0.443 (\text{التوافق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد}$$

(البشرية)

## ثالثا: اختبار صحة الفرضية الفرعية 3

- فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطابق الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطابق الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 46: يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الأول والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,445a	,198	,191	,68971

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 47: يوضح نتائج تحليل **anova** لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	13,240	1	13,240	27,833	,000b
de Student	53,754	113	,476		
Total	66,995	114			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 48: يوضح المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,339	,377		3,551	,001
المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي	,539	,102	,445	5,276	,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25



يتضح من الجدول السابق الذي يمثل ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي و المتغير التابع أداء العاملين، أن قيمة R قد بلغت 0.445 والذي يدل على وجود ارتباط موجب بين المحور الأول والمتغير، حيث سجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.198 مما يعني أن المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي قد فسر 19.8 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، ويظهر لنا من الجدول السابق لنتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة F قد بلغت 27.833 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية Sig يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطابق الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ومنه تكتب معادلة نموذج الانحدار البسيط على الشكل التالي:  $Y = b + (a)X$  ، ومن خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ أن B يساوي 1.339 وقيمة a تساوي 0.539 وعليه يمكننا صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1.339 + 0.539 \text{ (التطابق والتكامل الاستراتيجي)}$$

رابعا: اختبار صحة الفرضية الفرعية 4

- فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 49: يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد 1 والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,301a	,091	,083	,73419

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 50: يوضح نتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

Régression	6,083	1	6,083	11,285	,001b
de Student	60,911	113	,539		
Total	66,995	114			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 51: يوضح المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,991	,396		5,032	,000
البعد1- تحليل البيئة الخارجية	,362	,108	,301	3,359	,001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

يتبين من الجدول السابق الذي يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد1- تحليل البيئة الخارجية و المتغير التابع أداء العاملين، أن قيمة R قد بلغت 0.301 والذي يدل على وجود ارتباط موجب بين المحور الأول والمتغير، حيث سجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.091 مما يعني أن البعد1- تحليل البيئة الخارجية قد فسر 09.81 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، ويظهر لنا من الجدول السابق لنتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة F قد بلغت 11.285 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية Sig يساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. من خلال معادلة نموذج الانحدار البسيط التي تكتب على الشكل التالي:  $Y = b + (a)X$  ، ومن خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ أن B يساوي 1.991 وقيمة a تساوي 0.362 وعليه يمكننا صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1.991 + 0.362 (\text{تحليل البيئة الخارجية})$$

خامسا: اختبار صحة الفرضية الفرعية 5

- فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 52: يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد 2 والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,436a	,190	,183	,69297

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 53: يوضح نتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	12,730	1	12,730	26,510	,000b
de Student	54,264	113	,480		
Total	66,995	114			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 54: يوضح المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,826	,294		6,222	,000
البعد 2- تحليل البيئة الداخلية	,409	,079	,436	5,149	,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

يظهر لنا من الجدول السابق الذي يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين البعد 2- تحليل البيئة الداخلية ومتغير التابع أداء العاملين، أن قيمة R قد بلغت 0.436 والذي يدل على وجود ارتباط موجب بين البعد والمتغير، حيث سجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.190 مما يعني أن البعد 2- تحليل البيئة الداخلية قد

فسر 19.0 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، ويظهر لنا من الجدول السابق لنتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة F قد بلغت 26.510 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية Sig يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. يمكننا من خلال معادلة نموذج الانحدار البسيط التي تكتب على الشكل التالي  $Y = b + (a)X$  ، ومن خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ أن B يساوي 1.826 وقيمة a تساوي 0.409 وعليه يمكننا صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1.826 + 0.409 (\text{تحليل البيئة الداخلية})$$

سادساً: اختبار صحة الفرضية الفرعية 6

- فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05
- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 55: يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الثاني والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,402a	,162	,154	,70503

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 56: يوضح نتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	10,826	1	10,826	21,780	,000b
de Student	56,169	113	,497		
Total	66,995	114			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 57: يوضح المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,669	,356		4,693	,000
المحور الثاني: التحليل البيئي	,452	,097	,402	4,667	,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

عن طريق الجدول السابق الذي يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الثاني: التحليل البيئي والمتغير التابع أداء العاملين، يتبين لنا أن قيمة R قد بلغت 0.402 والذي يدل على وجود ارتباط موجب بين المحور والمتغير، حيث سجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.162 مما يعني أن المحور الثاني: التحليل البيئي قد فسر 16.2% من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، ويظهر لنا من الجدول السابق لنتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة F قد بلغت 21.780 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية Sig يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

من خلال نموذج الانحدار البسيط الذي تكتب معادلته على الشكل التالي:  $Y = b + (a)X$  ، ومن خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ أن B يساوي 1.669 وقيمة a تساوي 0.452 وعليه يمكننا صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1.669 + 0.452 \text{ ( التحليل البيئي )}$$

سابعاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية 7

- فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05
- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 58: يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الثالث و المتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,575a	,330	,324	,63023

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 59: يوضح نتائج تحليل **anova** لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	22,113	1	22,113	55,674	,000b
de Student	44,882	113	,397		
Total	66,995	114			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 60: يوضح المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,416	,259		5,459	,000
المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)	,516	,069	,575	7,461	,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

لقد لاحظنا من الجدول السابق الذي يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى) و المتغير التابع أداء العاملين، أن قيمة R قد بلغت 0.575 والذي يدل على وجود ارتباط موجب بين المحور و المتغير، حيث سجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.330 مما يعني أن المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى) قد فسر 16.2 % من النسبة في المتغير التابع أداء

العاملين، ويظهر لنا من الجدول السابق لنتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة F قد بلغت 55.674 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية Sig يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

من خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ أن B يساوي 1,416 وقيمة a تساوي 0.516، ومن خلال معادلة نموذج الانحدار البسيط التي تكتب على الشكل التالي:  $Y = b + (a)X$ ، يمكننا صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1,416 + 0.516 (\text{التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)})$$

### ثامنا: اختبار صحة الفرضية الفرعية 8

- فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05
- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 61: يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الرابع و المتغير التابع

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548a	,300	,294	,64408

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 62: يوضح نتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	20,118	1	20,118	48,496	,000b
de Student	46,877	113	,415		
Total	66,995	114			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

الجدول رقم 63: يوضح المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,341	,288		4,662	,000
المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية	,553	,079	,548	6,964	,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 25

من الجدول السابق الذي يوضح ملخص النموذج للعلاقة بين المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية والمتغير التابع أداء العاملين، يتبين لنا أن قيمة R قد بلغت 0.575 والذي يدل على وجود ارتباط موجب بين المحور والمتغير، حيث سجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.548 مما يعني أن المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية قد فسر 54.8% من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، ويظهر لنا من الجدول السابق لنتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة F قد بلغت 48.496 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية Sig يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

تكتب معادلة نموذج الانحدار البسيط على الشكل التالي  $Y = b + (a)X$  ، ومن خلال جدول المعاملات السابق نلاحظ أن B يساوي 1.341 وقيمة a تساوي 0.553 وعليه يمكننا صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1.341 + 0.553 (\text{أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية})$$

#### المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة

تم تحصيل البيانات المستقاة من الإستبانة، وتحليلها باستخدام ما يناسبها من أساليب إحصائية، حيث استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوصول إلى تفاصيل اتجاهات العينة المستهدفة والخاصة بكل



متغيرات دراستنا، وبعد ذلك توجهنا لاختبار صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية، فاستخدمنا في ذلك عدة أدوات احصائية، تمثلت في اختبار  $T$  test للعينة الواحدة، وكذلك اختبار كمي مربع  $\text{Khi-carré}$ ، ثم استخدمنا الانحدار الخطي البسيط  $\text{Simple Linear Regression}$ ، ومن خلاله قيمة  $R$  ومعامل التحديد  $R^2$  للوصول لنسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وكذلك تحديد قيمة  $F$  للوصول للدالة الاحصائية من خلال مستوى معنوية  $\text{Sig}$ ، وتحديد (b) و (a) لكتابة معادلة نموذج الانحدار البسيط، وفي ما يلي تفصيل لنتائج تحليل البيانات

### الفرع الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالمحور الأول:

لقد تناولنا في المحور الأول التطابق والتكامل الاستراتيجي، حيث ضم هذا المحور بعدين، البعد الأول التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا، والبعد الثاني التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تبين لنا من النتائج التي تخص البعد الأول من المحور الأول، أنه هناك اتجاهها مرتفعاً في إجابات أفراد العينة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.80، وسجلت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.619، فهي بذلك تشير إلى وجود تباين متوسط في آراء الأفراد، ويميل في الإجمال إلى الموافقة على وجود التطابق الخارجي بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا، وقد سجلنا أن آراء عينة الدراسة، الخاصة بعبارات البعد الثاني للمحور الأول، لها اتجاهها متوسطاً يظهر من خلال قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.768 والمتوسط الحسابي الذي بلغ 3.46، حيث ان هذه النتائج تشير إلى وجود تباين يميل إلى الارتفاع في آراء الأفراد، واتجاهها عاماً لإجابات عينة الدراسة تميل إلى الموافقة على وجود التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية.

أما ما يخص اختبار الفرضيات، فكانت نتيجة البعد الأول التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا، هي رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الخارجي على أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث سجلنا أن هذا البعد قد فسر 12.8% من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، وهي نسبة ضعيفة تدل على وجود تأثير للتطابق الخارجي بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا على أداء العاملين، غير أن هذا التأثير ضعيف نسبياً، وفيما يخص البعد الثاني التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية، فقد رفضنا فرضية العدم  $H_0$  وقبلنا الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل

الداخلي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وتبين لنا من نتائج التحليل الاحصائي، أن البعد الثاني للمحور الأول قد فسر 19.7 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، وهي نسبة متوسطة تدل على أن التطابق الداخلي لوظائف إدارة الموارد البشرية يؤثر في أداء العاملين.

أما بالنسبة للمحور الأول التطابق والتكامل الاستراتيجي، فقد سجلنا تباينا يميل إلى المتوسط في آراء أفراد عينة الدراسة، وذلك بتسجيل قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.63، وقيمة الانحراف المعياري قدرت بـ 0.631، وعليه فإن الاتجاه العام لأفراد العينة قد مال للموافقة على أنه هناك تطابق وتكامل استراتيجي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تم رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطابق الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وسجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.198، الذي يعني أن المحور الأول المتمثل في التطابق والتكامل الاستراتيجي قد فسر 19.8 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، وهذه النسبة المتوسطة تستدعي النظر والعمل على تحسين هذا المحور، وذلك من خلال تحسين البعدين السابقين الأول والثاني.

### ثانيا: النتائج المتعلقة بالمحور الثاني

يضم المحور الثاني التحليل البيئي، كلا من البعدين الأول تحليل البيئة الخارجية، والبعد الثاني تحليل البيئة الداخلية، حيث سجلنا من النتائج السابقة، وجود تباين متوسط في آراء عينة الدراسة، الخاصة بعبارات البعد الأول من المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية، فكانت قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.638، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.61، وهذه القيم تشير في الإجمال إلى موافقة الأفراد على عبارات هذا البعد، وقد سجلنا أيضا أن آراء عينة الدراسة، الخاصة بعبارات البعد الثاني من المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية، أن لها اتجاهها متوسطا حيث أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.816، والمتوسط الحسابي للبعد قد بلغ 3.60، وهذا يشير إلى موافقة الأفراد على عبارات هذا البعد، وقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بالبعد الأول تحليل البيئة الخارجية، برفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث سجلنا أن تحليل البيئة الخارجية قد فسر 09.81 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، وهي نسبة ضعيفة جدا تدل على تأثير ضعيف لتحليل البيئة الخارجية على أداء العاملين، أما في ما يخص البعد الثاني المتمثل في تحليل البيئة الداخلية، فقد تم رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث فسر تحليل البيئة

الداخلية 19.0 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، وهي نسبة تميل إلى المتوسط، وتظهر التأثير المتوسط بعد تحليل البيئة الداخلية على أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ويبرز فرق التأثير بين البعدين، في سهولة القيام بالتحليل الداخلي مقارنة بالتحليل الخارجي، خاصة من ناحية الحصول على البيانات الدقيقة والشاملة في الوقت المناسب.

أما فيما يخص المحور الثاني ككل، فقد تبين لنا أنه هناك تبايناً يميل إلى المتوسط في آراء أفراد عينة الدراسة، وذلك بانحراف معياري يقدر بـ 0.681، وقيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.60، والتي تظهر اتجاهها عاماً بالموافقة على عبارات التحليل البيئي لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبناءً على النتائج السابقة، تم رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث سجلنا معامل التحديد 0.162، الذي يعني أن المحور الثاني المتمثل في التحليل البيئي قد فسّر 16.2 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، وهي نسبة متوسطة تميل إلى الضعف، وتظهر أن العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لا يركزون بشكل كبير على التحليل البيئي، خاصة تحليل البيئة الخارجية الذي جاء بنسبة تفسير ضعيفة بلغت 09.81 % فقط.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمحور الثالث

تبين لنا في ما يخص المحور الثالث التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)، أنه هناك تبايناً يميل إلى المرتفع في آراء أفراد عينة الدراسة، فقد سجلت قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ 0.853، وقيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.65، والتي تظهر اتجاهها عاماً بالموافقة على عبارات التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى) لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

بناءً على نتائج تحليل فرضيات الدراسة الخاصة بهذا المحور، تم رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث سجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.330، والتي تعني أن المحور الثالث المتمثل في التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى) قد فسّر 33.0 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، وهي نسبة معتبرة وحسنة بالنظر لنتيجة باقي المحاور، وتبين أن التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى) يؤثر في أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والذي كان واضحاً في زيارتنا المتكررة للجامعة محل الدراسة، وأيضاً من خلال المخطط الاستراتيجي 2017-2022، حيث لمسنا تبني أغلب أفراد عينة الدراسة

للمنظور طويل المدى الذي جاء به مشروع المخطط الاستراتيجي، في جميع نواحيه لاسيما منها في الموارد البشرية والذي يختص بتحسين أداء العاملين في الجامعة.

#### رابعا: النتائج المتعلقة بالمحور الرابع

من التحليل السابق الخاص بالمحور الرابع أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، سجلنا قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.759، وهو ما يشير إلى وجود تباين متوسط في إجابات أفراد العينة، وسجلنا أيضا قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.54، والتي تشير بدورها إلى أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة كان الإجابة بالموافقة على عبارات المحور الخاص بأهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

أما ما يخص نتائج تحليل فرضيات الدراسة الخاصة بهذا المحور، فقد تم رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث سجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.575، والتي تعني أن المحور الرابع المتمثل في أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، قد فسر 57.5% من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، وهي نسبة جيدة والتي فاقت جميع النسب الخاصة بباقي المحاور، وتؤكد على أن أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية يؤثر في أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بشكل كبير، وهو الأمر الذي لمسناه من الجولات الاستطلاعية التي كانت قبل وأثناء سير عملية جمع البيانات، فالجامعة من خلال مسؤوليها وخاصة السيد مدير الجامعة، تنظر للمورد البشري كمصدر للميزة التنافسية، وينعكس ذلك من خلال الممارسات اليومية في جميع هياكل الجامعة، وعلى سبيل المثال لا الحصر، حاضنة الأعمال التي من أولوياتها تشجيع الابداع والابتكار وبراءات الاختراع، إضافة إلى العمل على توفير الظروف الملائمة والمحفزة للأداء لجميع أفراد الجامعة، ومن جملة هذه التسهيلات نجد الأرضيات الرقمية التي اختصرت الوقت والجهد على الفرد العامل (منصة الشكاوي، منصة المراسلات الداخلية...)، ليحقق الرضى الوظيفي ومردودية عالية.

#### الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل وتأثيره على المتغير التابع

تناولنا المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والذي ضم المحاور الأربعة سالفة الذكر، حيث ظهر لدينا من النتائج المتعلقة بهذا المتغير، أن له اتجاهها متوسطا في إجابات أفراد العينة، وذلك من خلال تسجيله لمتوسط حسابي بلغ 3.60، وأيضا إلى وجود تباين متوسط في آراء عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف

المعياري فيه قيمة 0.607، وعليه فإن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة كان الإجابة بالموافقة على عبارات المتغير الخاص بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وقد ظهر لدينا من خلال نتائج اختبار  $T$  test للعينة الواحدة أنه هناك ممارسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهو ما يؤكد النتائج التي ظهرت لنا سابقا في اختبارات اتجاهات العينة.

أما المتغير التابع أداء العاملين، فقد جاءت القيمة الاجمالية للمتوسط الحسابي 3.30 باتجاه متوسط ويميل للحياد، وهذا يشير في الإجمال إلى حياد أفراد عينة الدراسة تجاه الإجابة على عبارات المحور الخاص بالمتغير التابع والمتعلق بأداء العاملين، حيث تبين لنا من خلال نتائج اختبار  $Khi-carré$  أنه هناك تحسين لأداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهو ما يجعلنا نتأكد أكثر من النتائج المتوصل إليها في الاختبارات السابقة الخاصة باتجاهات العينة.

ومن خلال اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، تبين لنا أن نتيجة المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، هي رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث سجلنا من الجدول معامل التحديد  $R$ -deux بلغ 0.361 مما يعني أن المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قد فسر 36.1% من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، وهي نسبة جيدة تدل على وجود تأثير للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين، وهو الأمر الذي يثبت لنا أن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من خلال أفراد عينة الدراسة (الموظفين الإداريين والاساتذة بمهام إدارية) يمارسون الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وينعكس ذلك على أداء العاملين، هذه الممارسة أكسبت الجامعة الريادة من بين جامعات الوطن.

### خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي للدراسة، التي خصت جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة، حيث تطرقنا في بدايته إلى ابراز الملامح العامة لقطاع التعليم العالي، فتناولنا بذلك التعريف بمؤسسات التعليم العالي ونشأتها، وكذلك التطور التاريخي لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وقد تناولنا بعد ذلك بعضا من مظاهر تنمية وتطوير الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، من خلال الأهداف الاستراتيجية والحوكمة والجودة الشاملة، ثم تناولنا تقديمًا شاملا لجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة من خلال التعريف بها وبهيكلها، إضافة إلى الهيئات والمخابر التابعة لها، وتطرقنا أيضا إلى بعض أوجه تميز جامعة محمد بوضياف عن غيرها من الجامعات

الجزائرية والذي أثار انتباهنا وحفزنا على اختيارها للدراسة الميدانية، خصوصا تميزها من خلال مخططها الاستراتيجي 2017-2022، وعمليات الرقمنة الواسعة بهدف الوصول إلى صفر ورقة، وكذلك البوابات والمنصات الالكترونية التي ساهمت في انجاز الأعمال بسهولة وسرعة، إضافة إلى تميزها من خلال حاضنة الأعمال وبراءات الاختراع، وتصنيفها وريادتها وطنيا.

تناولنا في هذا الفصل أيضا الطريقة والإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة، حيث وصفنا المراحل التي قطعناها للوصول إلى تصميم وبناء نموذج الدراسة وتحديد محاوره وأبعاده، وكذلك تحديد وضبط العينة والأدوات المستخدمة في الدراسة، وجاء في آخر هذا الفصل، عرض لنتائج المعالجة الإحصائية والتي شملت الخصائص الشخصية والاتجاهات التي مالت إليها إجابات الأفراد المنتمون إلى عينة الدراسة، حيث لاحظنا أن أغلب العبارات التي ضمتها استمارة الاستبانة مالت في إجاباتها إلى الموافقة، وفي الأخير تطرقنا إلى اختبار صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية، ومناقشة نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة، سواء المتعلقة بمحاور الدراسة أو المتعلقة بالمتغير المستقل وتأثيره على المتغير التابع.

# الخاتمة



من خلال دراستنا لموضوع البحث والذي كان تحت عنوان: التوجه نحو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة المسيلة، تطرقنا فيه للأطر المفاهيمية والنظرية لكلا متغيري الدراسة، المتغير المستقل والمتمثل في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين، وبعد سردنا للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، واستخلاصنا منها مكونات النموذج المعتمد في الدراسة، قمنا ببناء استمارة استبانة وزعت على أفراد العينة المستهدفة والتي تنتمي إلى جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة محل الدراسة، حيث جمعنا من خلالها البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، متبوعة ببعض المقترحات لتكون آفاقا مستقبلية تكملة للبحث، ومن خلال ما تناولناه في الإطار النظري وكذا التطبيقي للدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها على النحو التالي:

#### أولاً- نتائج الدراسة

##### أ- النتائج النظرية:

- ✓ ظهر لنا أن جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة تتجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين مستوى أداء العاملين فيها، وذلك ما استخلصناه من الدراسة الميدانية، التي جاء فيها أن الجامعة تمارس هذا المفهوم من خلال جميع محاوره وأبعاده، إلا أننا لاحظنا تطبيقها لهذا المفهوم بشكل متفاوت، فنجدته متوسط في محاور وضعيف في محاور أخرى، حيث لاحظنا تركيزها أكثر على التخطيط الاستراتيجي وعملها بمنظور طويل المدى، إضافة إلى تعزيزها لوعي أفرادها بأهمية الموارد البشرية كمصدر رئيسي للميزة التنافسية.
- ✓ الوقوف على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالاستراتيجية العامة، ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- ✓ توصلت الدراسة إلى توضيح الأبعاد التي يقوم عليها مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الممثلة في: التطابق الاستراتيجي ببعديه الخارجي(العمودي) والداخلي (الأفقي)، والتحليل البيئي ببعديه الداخلي والخارجي، أهمية الموارد البشرية كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي والعمل بمنظور طويل المدى، وإظهار الفرق بينها وبين وظائف الموارد البشرية.



✓ أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لم يأخذ حظه من البحث بشكل كاف، لاسيما بأبعاده الممتلة في: التطابق الاستراتيجي ببعديه الخارجي(العمودي) والداخلي (الأفقي)، والتحليل البيئي ببعديه الداخلي والخارجي، أهمية الموارد البشرية كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي والعمل بمنظور طويل المدى.

✓ كشفت لنا نتائج تحليل البيانات أن الاتجاه العام الذي مالت إليه وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، من خلال كل من: المتغير المستقل، المتغير التابع، ومحاور وأبعاد الدراسة، كانت تميل إلى الموافقة، والذي أعطانا انطبعا أوليا بوجود ممارسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من طرف الأفراد العاملين بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.

✓ كشفت لنا الدراسات والبحوث الميدانية السابقة، أن عدم وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى كثير من أصحاب القرار، قد حرمهم من تطوير مؤسستهم والمضي بها قدما.

✓ غياب نموذج متكامل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسيير على ضوءه المؤسسات الجزائرية لاسيما منها الجامعات، وذلك في ظل وجود نماذج قديمة لا تتسجم مع البيئة الجزائرية، فضلا عن عدم إمكانية تطبيقها في قطاع التعليم العالي.

✓ أسفرت نتائج الدراسة أن تطبيق جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ولو بشكل متوسط، يحتم علينا التنقيب عن المؤسسات الرائدة والتي تطبق هذا المفهوم، ونقل هذه التجارب الناجحة، ليستفيد منها أكبر عدد من المؤسسات.

## ب: النتائج التطبيقية

### 1- النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

✓ سجلنا أن أكبر عينة من حيث خاصية الجنس كانت لفئة الذكور، فقد فاقت نسبتهم 76%. وهي نسبة منطقية في هذه العينة بالنظر إلى عدد الذكور في جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة مقارنة بعدد الإناث.

✓ تقاربت النسبتان في نتائج أفراد العينة حسب طبيعة العمل، حيث بلغت فئة الإداريين نسبة 40,87%، في حين بلغت فئة الأساتذة بمهام إدارية نسبة 59,13%.

- ✓ جاءت النتائج الخاصة بأفراد العينة حسب المنصب الإداري متفاوتة، حيث سجلنا أكبر نسبتين لفئة رئيس قسم ونائب رئيس قسم بنسبة بلغت 42,61%، وتلتها فئة رئيس مصلحة بنسبة قدرها 35,65%، وهما فئتان عددهما في الجامعة أكبر من الفئات الأخرى.
- ✓ ظهر لنا من النتائج التي تخص التصنيف حسب المؤهل العلمي، أن الأفراد أصحاب الدراسات العليا قد فاقت نسبتهم 62%، وتلتها فئة حملة شهادة الماجستير بنسبة 28,70%.
- ✓ أكبر عدد من الأفراد العاملين في الجامعة والذين شملتهم عينة الدراسة كانوا من فئة من 6 إلى 15 سنوات حيث بلغت نسبتهم 60,00% .

## 2- النتائج المتعلقة باتجاهات آراء عينة الدراسة:

- ✓ بالنسبة لعبارات بُعد التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا، لاحظنا اتجاهها مرتفعاً في إجابات أفراد العينة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.619، مشيرة إلى وجود تباين متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.80، والذي يميل في الإجمال إلى الموافقة على وجود التطابق الخارجي بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا.
- ✓ تبين لنا أن عبارات بُعد التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية، له اتجاه متوسط، حيث أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.768، مشيرة إلى وجود تباين يميل إلى الارتفاع في آراء الأفراد، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.46 وهذا يظهر أن الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كان موافقاً على وجود التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ سجلنا وجود تباين يميل إلى المتوسط في آراء أفراد عينة الدراسة، فيما يخص عبارات محور التطابق والتكامل الاستراتيجي، وذلك بانحراف معياري قدر بـ 0.631، وبقيمة للمتوسط الحسابي قد بلغت 3.63 باتجاه متوسط يميل إلى الموافق، وعليه يمكننا القول أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة يميل إلى الموافقة على وجود تطابق وتكامل استراتيجي.
- ✓ ظهر لنا من عبارات بُعد تحليل البيئة الخارجية، أن له اتجاهها متوسطاً في إجابات أفراد العينة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.638، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.61 والذي يشير في الإجمال إلى الموافقة.

- ✓ يتبين من النتائج أن لعبارات بُعد تحليل البيئة الداخلية، اتجاهها متوسطا، حيث أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.816، وهو يشير إلى وجود تباين متوسط يميل إلى الارتفاع في إجابات أفراد العينة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد 3.60 والذي يشير في الإجمال إلى موافقة الأفراد على عبارات البُعد.
- ✓ هناك اتجاه عام بالموافقة على عبارات التحليل البيئي لدى أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تسجيل انحراف معياري يقدر بـ 0.681، في حين أن قيمة المتوسط الحسابي قد بلغت 3.60، والتي تشير إلى اتجاه متوسط يميل إلى الموافق .
- ✓ هناك اتجاه عام بالموافقة على عبارات التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى) لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك من خلال نتيجة المتوسط الحسابي للمحور الذي بلغت قيمته 3.65.
- ✓ في ما يخص عبارات محور أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، فقد كان له اتجاه متوسط، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.759، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمحور 3.54، والذي يشير في الإجمال إلى أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، كان الإجابة بالموافقة على عبارات المحور الخاص بأهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية.
- ✓ جاءت النتائج المتعلقة بعبارات المتغير المستقل والمتمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باتجاه متوسط في إجابات أفراد العينة، وذلك بتسجيل متوسط حسابي بلغ 3.60، وأيضا قيمة الانحراف المعياري 0.607، وهذا يشير في الإجمال إلى أن الاتجاه كان الإجابة بالموافقة على عبارات المتغير الخاص بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- ✓ ظهر لنا من النتائج أن أن القيمة الاجمالية للمتوسط الحسابي للمتغير قد بلغت 3.30، وهذا يشير في الإجمال إلى أنه هناك اتجاه عام يميل إلى حياد أفراد عينة الدراسة تجاه الإجابة على عبارات المحور الخاص بالمتغير التابع والمتعلق بأداء العاملين.

### 3- النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضيات الرئيسية:

✓ النتيجة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

تبين لنا من خلال اختبارنا لصحة الفرضية الرئيسية الأولى، أن قيمة t قد بلغت 16.524، وأن قيمة Sig المعنوية قد بلغت 0.000 ذات دلالة أقل من 0,05، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم  $H_0$ ، ونقبل الفرضية

البديلة H1، والتي تنص على أنه هناك ممارسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهي النتيجة التي فسرت اتجاهات آراء عينة الدراسة بخصوص العبارات التي وردت في محاور وأبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

✓ النتيجة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

لاحظنا من خلال اختبارنا لصحة الفرضية الرئيسية الثانية، أن قيمة Khi-carré قد بلغت 53.200، وأن قيمة Sig المعنوية قد بلغت 0.003 ذات دلالة أقل من 0,05، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم H0، ونقبل الفرضية البديلة H1، والذي يعني أنه هناك تحسين لأداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

✓ النتيجة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة

كشفت لنا النتائج السابقة أن قيمة معامل التحديد R-deux بلغت 0.361 مما يعني أن المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قد فسرت 36.1% من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، ويظهر لنا من نتائج تحليل anova لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة F قد بلغت 63.950 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية Sig يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين مستوى أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

4- النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضيات الفرعية:

✓ جاءت نتيجة البعد الأول من المحور الأول برفض فرضية العدم H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل الخارجي على أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث سجلنا أن التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والإدارة العليا قد فسر 12.8% من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين.

✓ تبين لنا في البعد الثاني من المحور الأول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك بعد رفضنا للفرضية العدم H0 وقبول الفرضية البديلة H1، حيث فسر هذا البعد ما نسبته 19.7% من النسبة في المتغير التابع.

✓ في ما يخص نتيجة المحور الأول المتعلق بالتطابق والتكامل الاستراتيجي، فقد سجلنا رفض فرضية العدم H0 وقبول الفرضية البديلة H1، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطابق الاستراتيجي على

تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وسجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.198، الذي يعني أن هذا المحور قد فسر 19.8 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين،

✓ جاءت نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بالبعد الأول لتحليل البيئة الخارجية، برفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الخارجية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث فسر هذا البعد 09.81 % من النسبة في المتغير التابع .

✓ في ما يخص البعد الثاني والمتمثل في تحليل البيئة الداخلية، فقد تم رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث فسر البعد الثاني 19.0 % من النسبة في المتغير التابع.

✓ بناء على نتائج التحليل الاحصائي للمحور الثاني، تم رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث سجل معامل التحديد بلغ 0.162، وهذا يعني أن المحور قد فسر 16.2 % من النسبة في المتغير التابع.

✓ ظهر لنا في نتائج تحليل فرضيات الدراسة الخاصة بمحور التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)، رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، فقد سجلنا معامل التحديد R-deux بلغ 0.330، والتي تعني أن هذا المحور قد فسر 33.0 % من النسبة في المتغير التابع أداء العاملين، وهي نسبة تعكس ما لمسناه في زيارتنا المتكررة للجامعة محل الدراسة، وتعكس أيضا ما جاء في المخطط الاستراتيجي 2017-2022، الذي يحفز أفراد عينة الدراسة إلى تبني منظور طويل المدى من خلال جميع جوانب التسيير الإداري خاصة المتعلقة بالموارد البشرية وبتحسين أداء العاملين في الجامعة.

✓ أسفرت نتائج تحليل الفرضيات التي تخص المحور الرابع عن رفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث سجل معامل التحديد R-deux بلغ 0.575، والذي يعني أن هذا المحور قد فسر 57.5 % من النسبة في المتغير التابع، حيث فاقت نسبة هذا المحور جميع نسب المحاور الأخرى، لتؤكد أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية في تحسين أداء العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهو الأمر الذي كان ظاهرا لنا في جولاتنا الاستطلاعية، فمسؤولي الجامعة وخاصة السيد

المدير، ينظرون للمورد البشري كمصدر للميزة التنافسية، وذلك من خلال الممارسات اليومية والتي انعكست على حاضنة الأعمال من خلال تشجيع الابداع والابتكار وبراءات الاختراع، فضلا على توفير المناخ الملائم للأداء الجيد والفعال بتسهيل المعاملات الإدارية عن طريق الأرضيات الرقمية (منصة الشكاوي، منصة المراسلات الداخلية...) والتي اختصرت الوقت والجهد على الفرد العامل.

### ثانيا: مقترحات

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكن صياغة التوصيات التالية:

- حث أصحاب القرار في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على الزيادة في التوجه نحو ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الاهتمام أكثر بالتطابق والتكامل الاستراتيجي الأفقي والعمودي، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي باعتبارها نقاط ضعف، وتعزيز الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، والتخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى) باعتبارها نقاط قوة.
- ضرورة دعوة جميع المسيرين لتطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات لاسيما منها الجامعات، لتحقيق الأداء العالي للمورد البشري والوصول به إلى أفضل النتائج.
- ضرورة تفعيل الدورات التكوينية التي تهتم بأساليب التطبيق الصحيح لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك لجميع الأفراد أصحاب المسؤوليات والمناصب العليا، خصوصا الأساتذة الذين يمارسون مهام إدارية من الكليات العلمية التقنية.
- ضرورة منح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الأهمية اللازمة عند صياغة الخطط والاستراتيجيات العامة للمؤسسة، وكذا السياسات المتعلقة بالمورد البشري.
- نوصي بتصميم نموذج للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية خاص بالجامعة الجزائرية، وذلك في ظل تشابه هيكلها التنظيمية وتقارب البيئة التي تنشط فيها، لتتجسد من خلال هذا النموذج مبادئ الحوكمة والجودة الشاملة التي هي من أولويات الوزارة الوصية في قطاع التعليم العالي.
- استحداث مؤشر وطني خاص بمدى تطبيق شروط ومبادئ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في قطاع التعليم العالي، ليتم على أساسه تصنيف الجامعات بغية تحقيق المنافسة بينها والوصول إلى أفضل النتائج.
- الحث على دفع عجلة التعاون بين مؤسسات قطاع التعليم العالي في مجال تسيير الموارد البشرية وإيجاد السبل للاستفادة من الجامعات المتميزة والرائدة .

## ثالثا: آفاق الدراسة

من أجل مواصلة البحث في هذا الموضوع نوصي ببعض المقترحات كآفاق مستقبلية للدراسة:

- نوصي بدراسات تناقش متغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال أبعاده الممثلة في: التطابق الاستراتيجي ببعديه الخارجي(العمودي) والداخلي (الأفقي)، والتحليل البيئي ببعديه الداخلي والخارجي، أهمية الموارد البشرية كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي والعمل بمنظور طويل المدى.
- نوصي بدراسات تناقش متغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بمبادئ الحوكمة في قطاع التعليم العالي.
- حث الباحثين على تناول مفهوم الجودة الشاملة وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
- توجيه الباحثين إلى القيام ببحوث يتم فيها عقد مقارنات بين خلايا ضمان الجودة في المؤسسات، لاستخلاص أفضل السبل وأجمعها لتطوير الجامعة الجزائرية وتحقيق المنافسة بينها.
- حث الباحثين على تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقته بالرقمنة في قطاع التعليم العالي.

قائمة المصادر

والمراجع





## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية ( المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة IMRAD ، الطبعة الرابعة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
2. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية ، الطبعة الثانية، 2009.
3. أديب خلف الملكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، 2020.
4. آمال بن شمسة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2018.
5. بكر الشديفات، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017 .
6. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد والاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.
7. بوفلحة غياث، التربية والتعليم بالجزائر، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر ، 2006.
8. ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
9. جواد كاظم لفته، الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013.
10. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
11. حسين الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014.
12. حمزة الجبالي، تنمية الاداء الوظيفي والإداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2016.
13. رولا نايف، الحموري المعاينة، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
14. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005.
15. شهدان عادل الغرابوي، القيادة الادارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2020.

16. صلاح عبد القادر النعيمي، الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري العلمية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021.
17. عادل عامر، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار حروف منشورة للنشر الالكتروني، 2018.
18. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الكتب العربية، مصر القاهرة، 2003.
19. عائدة السيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003.
20. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
21. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014.
22. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
23. عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019.
24. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.
25. عطاالله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنحقي، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.
26. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2001.
27. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
28. عيسى قدارة وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان الأردن، 2010.
29. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
30. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015.
31. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
32. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
33. مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017.
34. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996.
35. نجم العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.
36. نزار عوني البلدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.

37. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
38. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، الجزائر.
39. وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.

## ب- البحوث العلمية:

1. أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
2. بن ميري مصطفى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدينة، 2021.
3. تبرورت علال، مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة الكفاءات دراسة حالة مؤسسه موبيليس الجزائرية، دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة الجزائر ، 2016
4. سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة لنيل درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2018.
5. شفاء كرو، دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، رسالة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
6. مانع سرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

## ج- القواميس:

1. الفيروز آبادي، القاموس المحيط ، معجم اللغة العربية ، دار الحديث القاهرة، 1429-2008.

## د- الملتقيات والمؤتمرات:

1. براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2004.
2. بارة سمير والامام سالمة، تطبيق آليات الحوكمة الجامعية لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، بحث مقدم في المؤتمر الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي IACQA ، جامعة أسبوط، جمهورية مصر العربية 23 - 20 فبراير 2017.

## هـ- المجالات:

1. أبو زيد حمادة، فوزي ثابت، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد 12 العدد 01، مصر، 2021.
2. آل مسلط محمد أحمد، ممارسة مبادئ الحكومة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 33، العدد 10 ديسمبر، 2017.
3. بالشيخ بلقاسم وآخرون، أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 06 رقم 02، الجزائر.
4. براى الهادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 02، المدية، الجزائر، 2014.
5. بوثينة عطاييلية، حجلة سعيدة حازم، أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة، مؤسسة سیدار الحجار بولاية عنابة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 04 العدد 02، الجزائر، 2021.
6. بوخاتم لخضر، القدرات الاستراتيجية الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مديرية شركة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة، مجلة الإبداع، المجلد 11 العدد 01، 2021.
7. تيشوداد كريمة، العيداني إلياس، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتنمية رأس المال البشري دراسة تطبيقية لمجمع صيدال فرع أنتيبوتيك المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، تيسمسيلت، المجلد 11، العدد 3، تيسمسيلت، 2020.
8. الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004 و2012، مجلة المؤسسة، العدد 5، 2005.
9. سامر سومية، سماعيل عيسى، تقييم واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات " دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق، الأربع نجوم ملاس، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 3، العدد 11، تيسمسيلت، الجزائر، 2020.
10. سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 العدد 45، 2017.
11. سمالي محمد وآخرون، أساليب حديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في الجزائر بين أمل الاعتماد وواقع التنفيذ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 5 العدد 2، الجزائر، 2019.
12. سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، العدد 16، 2016.
13. شريفه كلاع، الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 3، 2019.

14. شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، العدد33 ،نوفمبر 2014.
15. صبري مقيمح، تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 05 العدد 02، 2019.
16. طهار ناصر، واقع تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة الإسمت ومشتقاته بالشلف Ecde، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد7، 2020.
17. طيباوي سعادية، علوطي عاشور، واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حوليات جامعة الجزائر1، العدد 33، الجزء الرابع، ديسمبر 2019.
18. عباس زهرة، حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة، مجلة دفاتر إقتصادية، العدد 11 العدد 01 سنة 2019.
19. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد1،نوفمبر 2001.
20. عبد الوهاب بلمهدي، بوزورين فيروز، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 07، العدد الثاني، ديسمبر 2016.
21. علام محمد موسى حمدان، الطريق نحو الجامعات البحثية علمية المستوى، دراسة شمولية في الجامعات العربية، مجلة عمان، العدد 13، رقم 04، 2015 .
22. فلاق رضوان، يوسف بومدين، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، 2020.
23. لينا محمد، نصر بشارت، تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية، Journal of Educational and Psychology Sciences Islamic University of Gaza، vol 28, no 2, 2020.
24. مشهور بن ناصر العمري، التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية تقدم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية، مجلة العربية للإدارة المملكة العربية السعودية، المجلد 39، العدد 2، 2019.
25. معمر قوادري فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر- مجلة أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جانفي 2017.
26. مليكة منصور، كاتبة خالف، مساهمة استراتيجية تسيير الموارد البشرية في زيادة أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد:04، العدد: 02، 2021.

27. نبيل إدريس، أهمية إدارة الجودة في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم السياسية والقانون، المركز الديمقراطي العربي، العدد 02، برلين، ألمانيا، مارس 2017.
28. نصر الدين بن اعمارة، مراقي عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04 العدد 02، 2019.
29. هند موسى، أكثم الصرايرة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG)، المجلة العربية للإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 41، العدد 1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021.
30. واكلي كلثوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13 المجلد 02، جامعة تلمسان، 2015.
31. ياسر السيد علي، محمد شحاتة، الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 2، مصر، 2017.
32. عبد الوهاب بلمهدي، بوزورين فيروز، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 07، العدد الثاني، ديسمبر 2016.

#### و- المراجع الميدانية والجريدة الرسمية:

- القانون 06-08 المؤرخ في 16 صفر 1429 الموافق ل 23 فبراير 2008 المعدل والمتمم للقانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 هـ الموافق 04 أبريل 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdulkadir Danlami Sani and Ibrahim Badamasi, Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry: The Impact Of Organizational Climate, BVIMSR's Journal Of Management Research, Vol4, No.-1, April 2012.
2. Achim Krausert Performance Management for Different Employee Groups: A Contribution to Employment Systems Theory, Springer Dordrecht Heidelberg , London, 2008.
3. Alan Price, Human Resource Management in a Business Context, Thomson Learning High Holborn House, London , 3edition ,2007.

4. Alwiya Allui , Jolly Sahni, Strategic Human Resource Management In Higher Education Institutions: Empirical Evidence From Saudi, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, 2016
5. Amaeshi Uzoma Francis ,The Impact Of Strategic Integration Of Human Resource Management Practices On Organizational Performance: Some Evidence From Nigeria, International Journal Of Scientific & Engineering Research, Volume 4, Issue 11, 2013
6. Anastasia A. Katou ,Pawan S. Budhwar, Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context, The International Journal of Human Resource Management, v17:7 ,2006.
7. Anne-Wil Harzing, Ashly Pinnington, International Human Resource Management, SAGE Publications ltd, london, fourth edition, 2015.
8. Armstrong, Michael - Armstrong on reinventing performance anagement\_ building a culture of continuous improvement-Kogan Page (2017) .
9. Ashok Chanda and Jie Shen, HRM Strategic Integration and Organizational Performance, SAGE Publications, India, 2009.
10. Bayad Mohamed, Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, V 02, 2004.
11. Boxall P F , Purcell J ,Strategy and Human Resource Management, 4th edition,Palgrave Macmillan, Basingstoke ,2016.
12. Bratton John, Gold Jeff, Human Resource Management Theory and Practice, Palgrave Macmillan, London, 2012 .
13. Cam Caldwell , Verl Anderson, Strategic Human Resource Management, Nova Science Publishers, Inc , New York, 2018.
14. Chris Hendry Andrew Pettigrew, The Practice of Strategic Human Resource Management, Personnel Review, Vol. 15, 1986.
15. Cristina Bayona and all, Compromiso Organizacional: Implicaciones Para La Gestión Estratégica De Los Recursos Humanos, Revista Europea De Direccion Y Economia De La Empresa , España , January 2000
16. David E. Gues, Human Resource Management And The American Dream, Journal of Management Studies, Vol. 27.4 ,1990.
17. David E. Guest, Human resource management and performance: a review and research agenda, The International Journal of Human Resource Management, 8:3 , London, June 1997.

18. David Spicer, Hugh Lee, *People Work & Organisations*, Palgrave Macmillan, New York USA, 2013.
19. David Wade, Ronald Recardo, *Corporate performance management : how to build a better organization through Corporate performance management : how to build a better organization through*, British Library Cataloguing-in-Publication Data, United States of America, 2001.
20. David Wan and All, *Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In Singapore*, Compensation & Benefits Review V: 34 Issue: 4, Singapore, 2002
21. Dennis Nickson, *Human resource Management For The Hospitality And Tourism Industries*, British Library, London, 2007.
22. Derek Torrington and all, *Human Resource Management*, 07 edition, British Library Cataloguing-in-Publication Data, London, 2008.
23. Dipak Kumar Bhattacharyya, *Performance Management Systems And Strategies*, Pearson Education in South Asia, India, 2011.
24. Esther Wangithi Waiganjo and all, *Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations*, International Journal of Humanities and Social Science, Vol02, n10, 2012.
25. Fernando Martin-Alcazar and all, *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*, The International Journal of Human Resource Management, 16.5, 2005.
26. Franklin Dang Kum and all, *The Impact of Training and Development on Employee Performance -A Case Study of Escom Consulting*, Journal of Business Economic and Management Studies, Vol.3, N.03, Singapore, 2014.
27. Gary Dessler, *Fundamentals of Human Resource Management*, Pearson Education Limited, UK, 05 Edition, 2020.
28. Gary Dessler, *Human Resource Management*, Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data, USA, 13 Edition, 2013.
29. Joan E. Pynes, *Human resources management for public and nonprofit organizations a strategic approach*, Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data, United States of America, 04 edition, 2013.
30. Johnson, G. and Scholes, K and Whittington R (2005) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (7th edn)*. Harlow: FT Prentice Hall



31. Jolly Sahni , Trilok Kumar Jain, A Study Of Modelling Strategic Human Resource Management Practices , International Journal Of Engineering, Management & Medical Research (IJEMMR) Vol- 1, Issue- 1, 2015
32. Jolly Sahni , Trilok Kumar Jain, A Study Of Modelling Strategic Human Resource Management Practices ‘International Journal of Engineering, Management & Medical Research (IJEMMR) , V01, 2015.
33. Josephat Stephen Itika, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa, African Public Administration and Management series, vol 2, 2011.
34. Julie Beardwell and Amanda Thompson ‘Human Resource Management A Contemporary Approach ‘Pearson Education Limited ‘England 8 ‘edition ‘ 2017.
35. K. Aswathappa, Angela Baron , Human Resource Management Text And Cases, McGraw Hill Education , India , 7 edition , 2013.
36. Katarzyna Szelałowska-Rudzka ‘Human Resources Management In Higher Education ‘Institutions In Poland ‘Management De Gruyter Open 2018 Vol. 22, No. 1 ‘2018.
37. Kenneth W. Green And All, The Impact Of Strategic Human Resource Management On Firm Performance And HR Professionals’ Work Attitude And Work Performance, The International Journal Of Human Resource Management 17:4, 2006.
38. Mark A. Stiffler, Performance Creating the Performance-Driven Organization, John Wiley & Sons Inc, Canada, 2006.
39. Martin Loosemore, and all , Human Resource Management In Construction Projects Strategic And Operational Approaches , Taylor & Francis E-Library , New York , USA , 2003.
40. Maryanne Devanna, Strategic Planning And Human Resource Management, Human Resource Management Spring, 1982.
41. Mello Jeffrey, Strategic human resource management, fourth Edition, Cengage Learning. USA, 2006 .
42. Michael A. Hitt, Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson , Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Cengage Learning , Canada , 09 Edition, 2016.
43. Michael Armstrong , Performance Management Key strategies and practical guidelines, Second edition, Kogan Page Library, 2000.

44. Michael Armstrong , Armstrong's Handbook Of Reward Management Practice Improving Performance Through Reward, British Library Cataloguing-In-Publication Data , United Kingdom , 2010.
45. Michael Armstrong , Performance Management Key Strategies And Practical Guidelines, British Library Cataloguing-In-Publication Data, United Kingdom, Third Edition, 2006.
46. Michael Armstrong , Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 03 edition , British Library , London, 2006.
47. Michael Armstrong 'Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice ,13rd Edition 'British Library Cataloguing-in-Publication Data 'London,2014.
48. Michael Armstrong, Angela Baron ,Strategic HRM The Key To Improved Business Performance ,British library ,2003.
49. Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, British Library, England 15, edition , 2020.
50. Michael Armstrong, Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management, 07 edition, British Library, London, 2021.
51. Michael Armstrong, Armstrong's handbook of strategic human resource management, 05 edition , Replika Press, India, 2011.
52. Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of Performance Management An evidence-based guide to delivering high performance, British Library Cataloguing-in-Publication Data, London, 06 edition, 2018.
53. Michael Armstrong 'A Handbook Of Human Resource Management Practice 'Pearson Education Limited 'England10 'edition '2006.
54. Michael Beer , Commitment, High Performance How To Build A Resilient Organization For Sustained Advantage, Jossey-Bass A Wiley Imprint, United States Of America ,2009.
55. Michael E. Porter, What Is Strategy?, Harvard Business School Publishing, U.S. and Canada, PN 4134, November-December 1996.
56. Mike Millmore and all, Strategic Human Resource Management Contemporary issues , 07 edition , British Library , London, 2021.
57. Mohamad Noor Al-Jedaiah , Rokaya Albdareen 'The Effect Of Strategic Human Resources Management (Shrm) On Organizational Excellence ' Problems And Perspectives In Management Journal, Volume 18 Issue 4 , 2020

58. Mostafa Ravand, Human Resource Professionalism: A Panacea for Public Organizations, a diagnostic approach to Third-World Countries, Author House, Bloomington USA, 2014.
59. Muriithi Gituma, Tadesse Beyene, Strategic Human Resource Management Practices And Organizational Performance: A Case Of National Insurance Corporation Of Eritrea Nice, Global Journal Of Management And Business Research: A Administration And Management V 18 Issue 1 , University Of South Africa, 2018
60. Myron D. Fottler, and all , Human Resources In Healthcare: Managing For Success ,Second Edition, Health Administration Press, Chicago, USA ,2005.
61. Nicola Naismith, An Empirical Evaluation Of Strategic Human Resource Management Within Construction, A Doctoral Thesis, Loughborough University, 2007.
62. Pattanayak, Biswajeet, Human Resource Management, Phi Learning Private Limited, Delhi, India, 06 Edition, 2020.
63. Peter Boxall, John Purcell, and Patrick Wright, The Oxford Handbook Of Human Resource Management, Oxford University Press, ,2007.
64. R. S. Schuler Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business, Organizational Dynamics 21(1) 1992.
65. Rebecca Mitchell And All, The Effect Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance: The Mediating Role Of High-Performance Human Resource Practices , Human Resource Management, November–December 2013, Vol. 52, No. 6, Australia, 2013
66. Regis Bourbonnais, Econometrie Cours Et Exercices Coriges, Dunod Imprimerie, France, Neuvième Edition.
67. Robert L. Mathis , John H. Jackson , Sean R. Valentine , Patricia A. Meglich, Human Resource Management, 15th Edition, USA, 2015.
68. S.K. SHARMA, Handbook Of HRM Practices: Management Policies and Practices, Global India Publications, India , 2009.
69. Saeed Sayadi and Hamid Nemat, Impact Of Strategic Human Resource Management On Human Resource Management Effectiveness And Organizational' Performance In Social Security Organization Of Shiraz City, International Review Of Management And Business Research Vol. 7 , Iran , June 2018

70. Schuler .S, Jackson.S ,Werner Managing Human Resources, Twelfth Edition, Oxford University Press, New york, 2018.
71. Sekiou, L., Bayad, M., Peretti, J.-M. et Chevalier, F.. Gestion des ressources humaines. 2e éd, De Boeck Université, (2001).
72. Susan E. Jackson Et Al, Managing Human Resources, Oxford University Press, New York, Twelfth Edition, 2018.
73. Tapomoy Deb, Strategic Approach to Human Resource Management Concept, Tools And Application, Atlantic Publishers & Distributors, new delhi, 2006.
74. Tom Redman , Adrian Wilkinson , Contemporary Human Resource Management Text and Cases, British Library Cataloguing-in-Publication Data, london, 04 Edition, 2013.
75. Waseef Jamal, Z. Syed, Universalistic Perspective of HRM and Organisational Performance: Meta-Analytical Study, International Bulletin of Business Administration EuroJournals, v13, 2012.
76. K. Aswathappa, Angela Baron , Human Resource Management Text And Cases, McGraw Hill Education 'India '7edition ,2013.
77. Robert L. Mathis , John H. Jackson , Sean R. Valentine , Patricia A. Meglich, Human Resource Management, 15th Edition, USA,2015 .
78. Randall S. Schuler And Susan E. Jackson, Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices, The Academy Of Management , Vol1, No.3, 1987.
79. Bayad Mohamed, Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, V 02, 2004.
80. Derek Torrington and all, Human Resource Management, 07 edition , British Library Cataloguing-in-Publication Data , London, 2008.
81. Franklin Dang Kum and all, The Impact of Training and Development on Employee Performance -A Case Study of Escom Consulting , Journal of of Business Economic an Management Studies, Vol.3, N.03, Singapor, 2014.
82. Michael Armstrong, Armstrong's Handbook Of Performance Management An Evidence-Based Guide To Delivering High Performance, British Library Cataloguing-In-Publication Data, London, 06 Edition, 2018.
83. Michael Armstrong (2006). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page. London.

84. Michael Armstrong. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page. London, 2006.
85. Peter Boxall, Strategic Human Resource Management: Beginnings Of A New Theoretical Sophistication , Human Resource Management Journal Vol 2 No 3, University Of Auckland, 1992.
86. Gary Rees, Paul Smith, Strategic Human Resource Management : An International Perspective, british library cataloguing in publication data, London, 2014.
87. Hendry and Pettigrew, Human resource management: an agenda for the 1990s', The International Journal of Human Resource Management, Vol. 1 (1), 17–43, 1990.
88. Pattanayak, Biswajeet, Human Resource Management, PHI Learning private limited, Delhi, India, 06 edition, 2020.

### ثالثا: مواقع الأنترنت

1. الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي الجزائرية عبر الرابط  
- <https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar>
2. الموقع الرسمي لجريدة الحوار عبر الرابط:  
- <https://www.elhiwar.dz/event/194554>  
- University of Msila
3. الصفحة الرسمية لجامعة المسيلة على الفيسبوك
4. منصة الأكاديمية العربية الدولية  
- <https://aiacademy.info/%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81-%d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%af%d8%a7%d8%a1/>
5. الموقع الرسمي لجامعة محمد بوضياف، المسيلة على الرابط:  
- <https://num.univ-msila.dz/DWE/public/directory>
6. الموقع العالمي الإسباني ويوم تريكس:  
[https://repositories.webometrics.info/en/institutional?fbclid=IwAR3FKnk00Ruzq7Vpor1Lux1q-9k7dLik0zYstfQssJbx0esqxXZ9W\\_mXVgQ](https://repositories.webometrics.info/en/institutional?fbclid=IwAR3FKnk00Ruzq7Vpor1Lux1q-9k7dLik0zYstfQssJbx0esqxXZ9W_mXVgQ)
7. جريدة صوت الاحرار  
<https://www.sawtalahrar.dz/component/?=D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D9%8A%D9%84%D8%A9&ordering=newest&searchphrase=all&limit=100>

الاصحى





جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع: تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،  
سعادة الدكتور(ة):

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، علوم التسيير، جامعة غرداية،  
ولهذا جمع البيانات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية، وبناء على الدراسات السابقة، يشرفني أستاذي(ة)  
الفاضل(ة) أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان الأولية، في إطار إنجاز أطروحة معنونة بـ:  
التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم

### العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة المسيلة

وهذا لغرض الاطلاع عليها وتحكيمها وإبداء رأيكم في ما ترونه مناسباً، علماً بأنني قد أرفقت هذه  
الاستبانة بأتمودج الدراسة وأني سأعتمد فيها على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق، محايد، غير  
موافق، غير موافق بشدة).

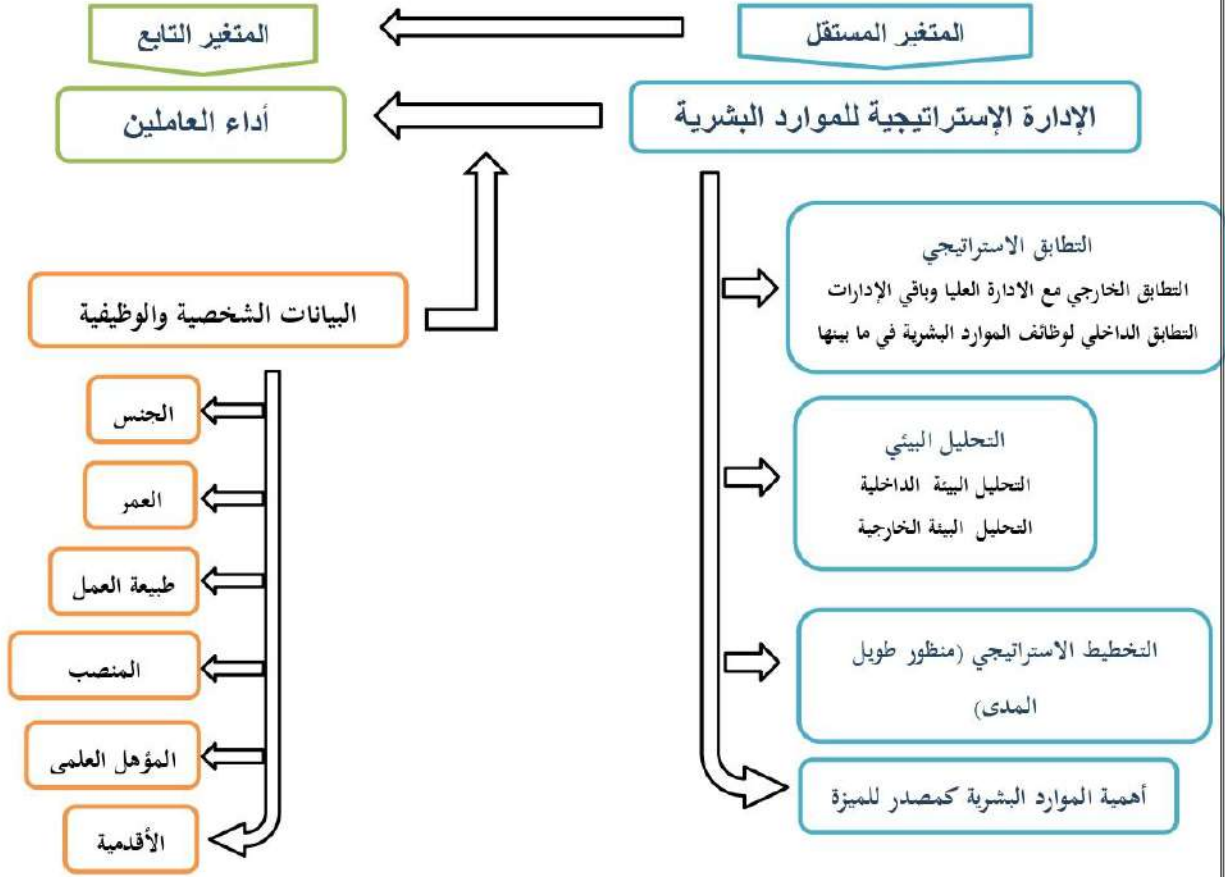
تقبلوا مني فائق التقدير والامتنان

الطالب: بن عطاء الله بلقاسم

رقم الهاتف: 06 61 55 61 71

البريد الإلكتروني: [benatallahbelkacem1@gmail.com](mailto:benatallahbelkacem1@gmail.com)

## نموذج الدراسة



### الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:  ذكر  أنثى

الفئات العمرية: أقل من 30 سنة  من 30 - 40 سنة  من 40 - 50 سنة  أكبر من 50 سنة

طبيعة العمل:  إداري  أستاذ بمهام إدارية أو بيداغوجية

المنصب الإداري: المدير، الأمين العام للجامعة، نائب مدير  عميد كلية، نائب عميد كلية

رئيس قسم، نائب رئيس قسم  مدير فرعي، أمناء الكليات  رئيس مصلحة



المؤهل العلمي:  ليسانس  ماستر  مهندس  دراسات عليا

سنوات الاقدمية في الادارة:  05 سنوات فأقل  من 6 إلى 15 سنوات

من 16 إلى 25 سنوات  26 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية					
المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي					
الرقم	العبارة التي سترد في الاستبيان	درجة وضوح العبارة		درجة التناسب	
		لا	نعم	لا	نعم
التطابق والتكامل الخارجي (المواءمة العمودية) بين وظائف إدارة موارد البشرية والادارة العليا					
1.	تدمج الادارة العليا معلومات الموارد البشرية في (الخطط، الأنشطة، المتطلبات) عند تحديد الاتجاه الذي سوف تسير عليه المنظمة				
2.	تقوم الادارة العليا بتضمين وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار				
3.	مدير الموارد البشرية عضو في فريق التخطيط الاستراتيجي للجامعة				
4.	يساعد تكامل التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية على استخدام الموارد البشرية في الجامعة بكفاءة				
5.	تعتمد الجامعة على مشاركة وجهات نظر المستويات الإدارية والقيادات الأكاديمية في الجامعة لرسم خطط ادارة الموارد البشرية				
6.	تنسق الإدارة العليا جهودها مع كل أقسام ادارة الموارد البشرية من اجل تعديل هيكلها التنظيمي				
التطابق والتكامل الداخلي (المواءمة الأفقية) لوظائف الموارد البشرية فيما بينها ومع الإدارات الأخرى					
7.	هناك مواءمة وارتباط بين وظائف إدارة الموارد البشرية داخليا بعضها مع بعض				
8.	يتم التعيين في المناصب العليا وفق معايير تتناسب مع الأداء الفعلي للعاملين				
9.	يتم وضع أسس عمليتي الاختيار والتعيين اعتمادا على متطلبات التنفيذ الفعال لخدمة الموارد البشرية				
10.	يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية وفق الاحتياجات التدريبية لتقوم بالأدوار الاستراتيجية المستهدفة				
11.	تسعى ادارة الموارد البشرية إلى خلق حالة من التعاون من خلال تزويد العمادات والإدارات بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم				
12.	هناك مشاركة بالمعلومات بين الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية				
13.	هناك مواءمة وارتباط بين ادارة الموارد البشرية وباقي الادارات				

المحور الثاني: التحليل البيئي					
الرقم	العبارة التي سترد في الاستبيان	درجة وضوح العبارة		درجة التناسب	
		لا	نعم	لا	نعم
تحليل البيئة الخارجية					
14.	رضا الطلبة وذويهم محظ اهتمام ورعاية إدارة الجامعة				
15.	تحرص الجامعة على تحليل التشريعات الحكومية والقوانين (محلية وعالمية) التي من شأنها التأثير على أعمالها				
16.	تقوم الجامعة بالتحليل المستمر لمستوى التغيرات التكنولوجية لمواكبتها تدعيماً لوضعها التنافسي				
17.	يتم تعديل خطط الموارد البشرية في ضوء التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية (استغلال الفرص وتجذب التهديدات)				
18.	تراعى إدارة الموارد البشرية في الجامعة النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية عند وضع رؤية الجامعة				
19.	تؤثر خصائص المجتمع وثقافته وعاداته وتقاليده على سياسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة				
20.	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي الخارجية عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء)				
تحليل البيئة الداخلية					
21.	تقوم الجامعة بحصر الموارد البشرية المتاحة لها داخل الجامعة من حيث العدد والنوعية لمقارنتها مع متطلباتها الاستراتيجية				
22.	يتم تحليل البناء التنظيمي للجامعة (الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات) لتحديد ملامحه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية				
23.	تعمل الجامعة على تحليل ثقافتها التنظيمية للتحقق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية				
24.	تقوم الجامعة بتحليل مواردها (المالية والمادية والبشرية) لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الموارد				
25.	تحرص الجامعة على مراجعة وتعديل خطط الموارد البشرية لتتلاءم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية.				
26.	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي الداخلي عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء)				
المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)					
الرقم	العبارة التي سترد في الاستبيان	درجة وضوح العبارة		درجة التناسب	
		لا	نعم	لا	نعم
27.	رسالة وأهداف وخطط الموارد البشرية في الجامعة واضحة ومحددة				
28.	تعمل الجامعة على تحقيق خططها الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وفق رؤية ورسالة واضحتين				
29.	تعمل الجامعة باستمرار على مقارنة أداءها الحالي بأدائها في السنوات السابقة				
30.	تحرص الجامعة على وضع أهداف استراتيجية تسعى من خلالها لتحقيق رسالتها				
31.	يولد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فهماً واضحاً لدى العاملين برسالة الجامعة وأهدافها				

32.	هناك تحسن واضح في أداء العاملين بالجامعة مقارنة بما كان عليه قبل 5سنوات				
33.	يعمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية في الجامعة نحو تحقيق أداء أفضل				
<b>المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية</b> (العنصر بشري كمصدر للميزة التنافسية: هو امتلاك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة تجعلها في مركز أفضل، وتنفوق على المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط)					
الرقم	العبرة التي مسترد في الاستبيان	درجة وضوح العبرة		درجة التناسب	
		لا	نعم	لا	نعم
34.	تتبع الجامعة استراتيجيات استثمار قدرات المورد البشري لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها				
35.	تعتبر الجامعة المورد البشري قيمة تنافسية كبيرة				
36.	تمتلك الجامعة مجموعة من الموارد البشرية النادرة تسهم في خلق قيمة لها				
37.	تشجع الجامعة العاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها ويرفع من تصنيفها بين الجامعات الأخرى				
38.	يتملك كل فرد في الجامعة الكفاءات والمهارات اللازمة لأداء مهامه بجودة عالية				
39.	تعدد مهارات العاملين يجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة				
40.	لدى الفرد في الجامعة القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول للمشكلات التي تواجهه في العمل				
<b>المتغير التابع: أداء العاملين</b>					
الرقم	العبرة التي مسترد في الاستبيان	درجة وضوح العبرة		درجة التناسب	
		لا	نعم	لا	نعم
41.	يهتم العاملون في الجامعة بتحسين مستوى أدائهم بصفة مستمرة				
42.	يسعى العاملون في الجامعة إلى تخفيض مقدار الوقت المستغرق في تقديم الخدمات				
43.	يجد العاملون في الجامعة سهولة في استخدام معدات ووسائل العمل الحديثة في الجامعة				
44.	العاملون راضون عن نتائج تقييم أدائهم داخل الجامعة				
45.	يجد العاملون في الجامعة متعة وسعادة في أداء عملهم				
46.	يعتقد العاملون في الجامعة أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في الجامعة				
47.	تتوفر الوظيفة التي يمارسها العاملون في الجامعة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء				
48.	وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو متوقع من العاملين				
49.	يقضي العمال ساعات إضافية في العمل عند الحاجة إلى ذلك دون تدمير				
50.	يحرص الأفراد على تجنب التغيب والتأخر ومغادرة مكان العمل دون مبرر				
51.	يحرص العمال على التواصل فيما بينهم والعمل الجماعي				
52.	يحرص العمال على الحفاظ على ممتلكات الجامعة وعدم استخدامها لأغراض شخصية				

#### أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الاستاذ	الرتبة العلمية	الملاحظات	جامعة الانتساب
1-	شرقي مهدي	مهاضر أ	المشرف	جامعة غرداية
2-	بلعور سليمان	استاذ التعليم العالي	مساعد المشرف	جامعة غرداية
3-	حنين يوسف		عضو لجنة التكوين	جامعة الأغواط
4-	زوي محمد	استاذ التعليم العالي	عضو لجنة التكوين	جامعة غرداية
5-	عبد الحميد بوخاري	استاذ التعليم العالي	/	جامعة غرداية
6-	رواني بوحفص		/	جامعة غرداية
7-	مراكشي عبد الحميد		/	جامعة غرداية
8-	فريد سعداوي	مهاضر أ	/	جامعة غرداية
9-	وليد بن شاعة		/	جامعة غرداية



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، سيدي الفاضل (ة):

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، علوم التسيير، جامعة غرداية، ولهدف جمع البيانات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية، وبناء على الدراسات السابقة، يشرفني سيدي الفاضل(ة): أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان، في إطار إنجاز أطروحة معنونة بـ:  
التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

نأمل في تعاونكم معنا، ونرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما بأن الغاية من هذه الدراسة هي غاية علمية بحتة وسوف يتم التحفظ بإجاباتكم وفق السرية التامة، واتباعا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق التقدير والامتنان

### الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:  ذكر  أنثى

الفئات العمرية: أقل من 30 سنة  من 30 - 40 سنة  من 41 - 50 سنة  أكبر من 50 سنة

طبيعة العمل:  إداري  أستاذ بمهام إدارية

المنصب الإداري: المدير، الأمين العام للجامعة، نائب مدير  عميد كلية، نائب عميد كلية

رئيس قسم، نائب رئيس قسم  مدير فرعي، أمناء الكليات  رئيس مصلحة

المؤهل العلمي:  ليسانس  ماستر  مهندس  دراسات عليا

سنوات الاقدمية في الادارة:  05 سنوات فأقل  من 6 إلى 15 سنوات

من 16 إلى 25 سنوات  26 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

### المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

#### المحور الأول: التطابق والتكامل الاستراتيجي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد 1- التطابق الخارجي (التكامل العمودي) بين وظائف إدارة موارد البشرية والادارة العليا</b>						
1.	تدمج الادارة العليا معلومات الموارد البشرية في (الخطط، الأنشطة، المتطلبات) عند تحديد الاتجاه الذي سوف تسير عليه الجامعة					
2.	تقوم الادارة العليا بتضمين وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار					
3.	مدير الموارد البشرية عضو في فريق التخطيط الاستراتيجي للجامعة					
4.	يساعد تكامل التخطيط الاستراتيجي مع تخطيط الموارد البشرية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في الجامعة					
5.	تعتمد الجامعة على مشاركة مختلف مسؤولي المستويات الادارية في الجامعة لرسم خطط ادارة الموارد البشرية					
6.	تنسق الإدارة العليا جهودها مع كل أقسام ادارة الموارد البشرية من اجل تعديل هيكلها التنظيمي					
<b>البعد 2- التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف إدارة الموارد البشرية</b>						
7.	هناك مواءمة وارتباط وتكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية داخليا بعضها مع بعض					
8.	يتم التعيين في المناصب العليا وفق معايير تتناسب مع الأداء الفعلي للعاملين في الجامعة					
9.	يتم وضع أسس عملياتي الاختيار والتعيين اعتمادا على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية					
10.	يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية وفق الاحتياجات التدريبية لتقوم بالأدوار الاستراتيجية المستهدفة					
11.	تسعى ادارة الموارد البشرية إلى خلق حالة من التعاون خلال تزويد مختلف مسؤولي الإدارات بغاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم					
12.	هناك مشاركة بالمعلومات بين الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية					

المحور الثاني: التحليل البيئي					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
<b>المعد1- تحليل البيئة الخارجية</b>					
13.	تحرس الجامعة على تحليل التشريعات الحكومية والقوانين (محلية وعالمية) التي من شأنها التأثير على أداءها				
14.	تقوم الجامعة بالمواباة المستمرة للتغيرات التكنولوجية تدعيما لوضعها التنافسي				
15.	يتم تعديل خطط الموارد البشرية في ضوء التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية (استغلال الفرص وتجنب التهديدات)				
16.	تراعي ادارة الموارد البشرية في الجامعة الوضع الاقتصادي السائد أثناء وضع استراتيجية الجامعة				
17.	تؤثر خصائص المجتمع وثقافته وعاداته وتقاليده على سياسات ادارة الموارد البشرية في الجامعة				
18.	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئة الخارجية عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء)				
<b>المعد2- تحليل البيئة الداخلية</b>					
19.	تقوم الجامعة بحصر الموارد البشرية المتاحة لها داخل الجامعة من حيث العدد والنوعية لمقارنتها مع متطلباتها الاستراتيجية				
20.	يتم تحليل البناء التنظيمي للجامعة (الأدوار، والمسؤوليات والصلاحيات) لتحديد ملاءمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية				
21.	تعمل الجامعة على تحليل ثقافتها التنظيمية للتحقق من مدى توافقها مع المتطلبات الاستراتيجية				
22.	تقوم الجامعة بتحليل مواردها (المالية والمادية والبشرية) لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الموارد				
23.	تحرس الجامعة على مراجعة وتعديل خطط الموارد البشرية لتلائم مع ما يطرأ من تغيير في بيئتها الداخلية.				
24.	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي الداخلي عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين، التدريب والتطوير، التعويض، وتقييم الأداء)				
<b>المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)</b>					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
25.	رسالة وأهداف وخطط الموارد البشرية في الجامعة واضحة ومحددة				
26.	تعمل الجامعة على تحقيق خططها الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وفق رؤية ورسالة واضحتين				
27.	تعمل الجامعة باستمرار على مقارنة أداءها الحالي بأدائها في السنوات السابقة				
28.	تحرس الجامعة على وضع أهداف استراتيجية للموارد البشرية تسعى من خلالها لتحقيق رؤيتها				
29.	يولد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فهما واضحا لدى العاملين برسالة الجامعة وأهدافها				
30.	يعمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التوظيف الأمثل للإمكانيات البشرية في الجامعة				

المحور الرابع: أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31.	تتبع الجامعة استراتيجية لاستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها					
32.	تعتبر الجامعة المورد البشري مصدرا مهما للميزة التنافسية					
33.	تمتلك الجامعة مجموعة من الموارد البشرية النادرة تسهم في خلق قيمة لها					
34.	تشجع الجامعة العاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها ويرفع من تصنيفها بين الجامعات الأخرى					
35.	يتملك كل العاملين في الجامعة الكفاءات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بجودة عالية					
36.	لدى العاملين في الجامعة القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول للمشكلات التي تواجههم في العمل					

المتغير التابع: أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37.	يهتم العاملون في الجامعة بتحسين مستوى أدائهم بصفة مستمرة					
38.	يسمى العاملون في الجامعة إلى تخفيض مقدار الوقت المستغرق في تقديم الخدمات					
39.	يجد العاملون في الجامعة سهولة في استخدام المعدات ووسائل العمل الحديثة					
40.	العاملون في الجامعة راضون عن نتائج تقييم أدائهم داخل الجامعة					
41.	يعتقد العاملون في الجامعة أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في الجامعة					
42.	تتوفر الوظيفة التي يمارسها العاملون في الجامعة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء					
43.	وقت العمل المخصص يسمح بأداء كل ما هو متوقع من العاملين في الجامعة					
44.	يقضي العاملون في الجامعة ساعات إضافية في العمل عند الحاجة إلى ذلك دون تدمير					
45.	يحرص العاملون في الجامعة على تجنب التغيب والتأخر ومغادرة مكان العمل دون مبرر					
46.	يحرص العاملون في الجامعة على التواصل فيما بينهم والعمل الجماعي					
47.	يحرص العاملون في الجامعة على الحفاظ على ممتلكات الجامعة وعدم استخدامها لأغراض شخصية					

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية .

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 99-240 المؤرخ في 17 رجب عام 1420 الموافق 27 أكتوبر سنة 1999 والمتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-208 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1424 الموافق 5 مايو سنة 2003 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-215 المؤرخ في 7 ربيع الأول عام 1424 الموافق 9 مايو سنة 2003 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1410 الموافق 26 مايو سنة 1990 والمتضمن إنشاء جامعات التكوين المتواصل وتنظيمها وعملها .

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليوس سنة 1990 الذي يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-244 المؤرخ في 21 رجب عام 1420 الموافق 31 أكتوبر سنة 1999 الذي يحدد قواعد إنشاء مخبر البحث وتنظيمه وسيره.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-257 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق 16 نوفمبر سنة 1999 الذي يحدد كفاءات إنشاء وحدات البحث وتنظيمها وسيرها.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-258 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق 16 نوفمبر سنة 1999 الذي يحدد كفاءات ممارسة المراقبة المالية البعيدة على المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وهيئات البحث الأخرى.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000-196 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 25 يوليوس سنة 2000 الذي يحدد كفاءات الاستعمال المباشر للداخيل الناتجة عن نشاطات المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني.

يرسم ما يأتي :

#### الباب الأول أحكام عامة

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادة 38 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

**المادة 2 :** الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تشتمل بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

**المادة 3 :** تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته.

يحدد مرسوم إنشاء الجامعة مقرها وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصها.

يتم تعديل تشكيلة الجامعة حسب الأشكال نفسها.

يمكن أن تكون للجامعة ملحقات تنشأ بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالهئية.

#### الباب الثاني المهام

**المادة 4 :** في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

**المادة 5 :** تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي :

- تكوين الأطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد،
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث،
- المساهمة في إنتاج ونشر سحيم للعلم والمعارف وتعميقها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمذكور أعلاه، فإن الكتب والمؤلفات بكل دعائنها الموزعة عبر التراب الوطني مخالفة لأحكام هذا المرسوم، تكون محل حجز وإتلاف على نفقة المخالف.

**المادة 13 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 24 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 23 غشت سنة 2003.

أحمد أويحيى

**مرسوم تنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.**

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي .

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85-4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليوس سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 98-11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 22 غشت سنة 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخملي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002،

- وبمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل، لاسيما المادة 38 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 83-83 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، المعدل والمتمم،

**المادة 5 :** يجب أن يكون رفض إصدار رخصة التوزيع معللا، ويمكن أن يكون محل طعن أمام الجهات القضائية المختصة.

**المادة 6 :** يمكن أن تطلب الوزارة المكلفة بالشقافة رأي الوزارة أو الهيئة المعنية قبل منح رخصة التوزيع.

**المادة 7 :** يجب أن يرفق كل طلب رخصة توزيع ببطاقة تقديم من عدة نسخ حسب النموذج الذي تعدته الوزارة المكلفة بالشقافة.

ويمكن أن يلزم المؤلف بإرفاق طلب رخصة التوزيع بنسخة من الكتاب أو المؤلف الموجه للتوزيع.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة، عند الاقتضاء، بقرار من الوزير المكلف بالشقافة.

**المادة 8 :** يكون الموزع مسؤولا أمام الجهات القضائية في حالة عدم مطابقة البيانات المصرح بها في بطاقة التقديم المذكورة في المادة 7 أعلاه، مع محتوى الكتب والمؤلفات الموزعة، أو في حالة محاولته إدخال أو توزيع كتب أو مؤلفات غير مصرح بها في طلب رخصة التوزيع.

**المادة 9 :** إذا رفض منح رخصة توزيع كتاب أو مؤلف مستورد، يكون موجودا قيد الجمركة فإنه يتعين على الموزع أن يقوم إما بإعادة تصديره وإما بإتلافه، على نفقته.

**المادة 10 :** يمنع إدخال الكتب والمؤلفات المطبوعة وتوزيعها عبر التراب الوطني مهما تكن دعائنها والتي يتميز مضمونها بما يأتي :

- تحجيد الإرهاب والجريمة والعنصرية،
- المساس بالهوية الوطنية بإبعاها الثلاثة،
- المساس بالوحدة الوطنية وسلامة التراب الوطني والأمن الوطني،
- المساس بالأخلاق والآداب العامة،
- تحريف القرآن الكريم،
- الإساءة إلى الله والرسول.

**المادة 11 :** تطبيق النواحي المذكورة في المادة 10 أعلاه، على الكتب والمؤلفات المطبوعة والموزعة في الجزائر.

**المادة 12 :** بغض النظر عن العقوبات المنصوص عليها في هذا المجال بموجب الأمر رقم 66-156



**المادة 13 :** يتداول مجلس الإدارة فيما يأتي :

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث.
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة .
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة .
- قبول الهبات والوصايا والتبرعات والإعانات المختلفة.
- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها.
- الاقتراضات الواجب القيام بها.
- مشاريع إنشاء فروع واقتناء أسهم .
- الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة وكيفية استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث.
- استعمال المداخل المتأتية من اقتناء الأسهم وإنشاء فروع. في إطار مخطط تنمية الجامعة.
- اتفاقات الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية - الاقتصادية.
- النظام الداخلي للجامعة.
- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة.

يدرس مجلس الإدارة و يقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها.

**المادة 14 :** يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين (2) في السنة بطلب من رئيسه، وترسل استعاءات فردية يحدد فيها جدول الأعمال إلى الأعضاء قبل خمسة عشر ( 15 ) يوما على الأقل من التاريخ المقرر للاجتماع.

ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية بطلب من رئيسه أو من رئيس الجامعة أو بطلب من ثلثي (  $\frac{2}{3}$  ) أعضائه، وفي هذه الحالة، يمكن أن يقلص الأجل المذكور أعلاه دون أن يقل عن ثمانية (8) أيام.

ترفق الاستعاءات بالوثائق الضرورية لدراسة جدول الأعمال.

**المادة 15 :** يمكن أن يشكل مجلس الإدارة لجان عمل تتكوّن من أعضائه حسب أهمية جدول أعمال الدورة.

**المادة 16 :** لا تصح اجتماعات مجلس الإدارة إلا بحضور ثلثي (  $\frac{2}{3}$  ) أعضائه على الأقل.

وإذا لم يكتمل النصاب، يعقد اجتماع ثان خلال الثمانيات ( 8 ) أيام التي تلي تاريخ الاجتماع الأول وتصح حينئذ مداوات مجلس الإدارة مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تجري مداوات مجلس الإدارة في جلسة علنية ويتم التصويت عليها بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

**المادة 17 :** تدوّن مداوات مجلس الإدارة في محاضر وتسجل في سجل خاص برقمه ويؤشر عليه ويوقعه رئيس المجلس ورئيس الجامعة.

يرسل محضر الاجتماع الموقع من الرئيس وكتب الجلسة خلال خمسة عشر (15) يوما التي تلي الاجتماع إلى الوزير المكلف بالتعليم العالي ليوافق عليه.

**المادة 18 :** تكون مداوات مجلس الإدارة نافذة بعد ثلاثين ( 30 ) يوما من تاريخ استلام السلطة الوصية المحاضر ما لم يعترض على ذلك صراحة خلال هذا الأجل.

**المادة 19 :** لا تكون المداوات المتضمنة الميزانية وحسابات التسيير وشراء العقارات أو بيعها أو إيجارها وقبول الهبات والوصايا ومختلف الإعانات نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة المشتركة بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية.

لا تكون المداوات المتضمنة إنشاء فروع واقتناء أسهم وكذا المتعلقة بإبرام اتفاقات أو اتفاقيات دولية للتبادل بين الجامعات نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة من السلطة الوصية.

#### القسم الثاني

##### المجلس العلمي للجامعة

**المادة 20 :** يتشكل المجلس العلمي للجامعة من :

- رئيس الجامعة ، رئيسا.
- نواب رئيس الجامعة .
- عمداء الكليات.

- ممثل عن والي الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة.

- ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة.

- ممثل (1) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخب من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة.

- ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات .

- ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الطلبة.

يشارك رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات، إن وجدت، ونواب رؤساء الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري.

يمكن أن يشارك في أشغال مجلس الإدارة بصوت استشاري أربعة (4) ممثلين على الأكثر من الأشخاص المعنويين و/أو الطبيعيين الذين يساهمون في تمويل الجامعة معينين من ضمن الذين يبذلون مجهودات هامة في المشاركة.

ويمكن أن تشارك شخصيات خارجية في أشغال المجلس بصوت استشاري.

يمكن أن يستعين مجلس الإدارة بكل شخص من شأنه أن يساعده في أشغاله.

يتولّى الأمين العام أمانة مجلس الإدارة.

**المادة 11 :** يعين أعضاء المجلس الممثلين لمختلف الدوائر الوزارية، بناء على اقتراح من سلطتهم الوصية، من ضمن الموظفين الذين يشغلون وظائف عليا في المؤسسات والإدارات العمومية.

وتنتهي مهلتهم بانتهاج الوظيفة التي عينوا على أساسها.

**المادة 12 :** عهدة أعضاء مجلس إدارة الجامعة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، باستثناء ممثلي الطلبة الذين ينتخبون لمدة ستة واحدة قابلة للتجديد.

وفي حالة توقف عهدة عضو من الأعضاء، فإنه يستخلف بعضو جديد حسب الأشكال نفسها حتى انتهاء العهدة.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**المادة 6 :** تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي :

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

- تشجيع نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

#### الباب الثالث

##### التنظيم والسير

**المادة 7 :** تتكوّن الجامعة من هيئات ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، وعند الاقتضاء، من ملحقات. وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

**المادة 8 :** يحدّد التنظيم الإداري لرئاسة الجامعة والكليات والمعهد والملحقة وكذا طبيعة المصالح المشتركة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

#### الفصل الأول

##### هيئات الجامعة

**المادة 9 :** هيئات الجامعة هي :

- مجلس الإدارة.
- المجلس العلمي.

#### القسم الأول

##### مجلس الإدارة

**المادة 10 :** يتشكل مجلس إدارة الجامعة من :

- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله، رئيسا.

- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.

- ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

- ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني.

- ممثل عن الوزير المكلف بالعمل.

- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.

- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الاقتضاء،  
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.  
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى،  
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه،  
- يكون مسؤولا على حفظ الأمن و الانضباط داخل الجامعة،  
- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي،  
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانتها.

**المادة 28 :** يساعد رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديرية يضم نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات، إن وجدت.

**المادة 29 :** توضع نيايات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة الذين يشيرون رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو إن لم يوجد الأساتذة المحاضرين الاستثنائيين الجامعيين.

**المادة 30 :** توضع الأمانة العامة للجامعة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي.

ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من رئيس الجامعة.

يعين الأمين العام بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الموظفين المنتميين، على الأقل، إلى رتبة متصرف أو ماعيا لها والذين يشيرون خمس (5) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.

**المادة 31 :** توضع المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته وتسييرها.

ويتلقى بهذه الصفة، تفويضا بالإمضاء من رئيس الجامعة.

يعين مدير المكتبة المركزية للجامعة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من رئيس الجامعة من بين :  
- المحافظين الرئيسيين،  
- المحافظين الذين يشيرون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

**الفصل الثالث**  
**الكلية**

**المادة 32 :** الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة.

**المادة 33 :** تكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء، إنشاؤها على أساس تخصص غالب.

وتضمن على الخصوص، ما يأتي :  
- تكوين في التدرج و ما بعد التدرج،  
- نشاطات البحث العلمي،  
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

**المادة 34 :** تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع .  
تنشأ الأقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**المادة 35 :** يشمل القسم شعبية أو مادة أو تخصص في المادة و يضم مخابر، عند الاقتضاء.

ويكلف بضممان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها.

**المادة 36 :** تزود الكلية بمجلس الكلية و بمجلس علمي و يديرها عميد .  
يزود القسم بلجنة علمية و يديره رئيس قسم.

**القسم الأول**  
**مجلس الكلية**

**المادة 37 :** يتشكل مجلس الكلية من :  
- عميد الكلية، رئيسا،  
- رئيس المجلس العلمي للكلية،  
- رؤساء الأقسام،

- مديري المعاهد، ومديري الملحقات إن وجدت،  
- رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد،  
- مديري وحدات البحث، إن وجدت،  
- مسؤول المكتبة المركزية للجامعة،  
- ممثلين اثنين (2) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة،  
- شخصيتين خارجيتين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى،  
ويمكن المجلس العلمي استدعاء أي شخص من شأنه مساعده في أعماله نظرا لكفاءته.

**المادة 21 :** يبدي المجلس العلمي للجامعة آرائه و توصياته على الخصوص فيما يأتي :  
- المخططات السنوية والمستعددة السنوات للتكوين و البحث للجامعة،  
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام، وعند الاقتضاء، الملحقات و وحدات البحث ومخابر البحث،  
- برامج التبادل و التعاون العلمي الوطني والدولي .  
- حصائل التكوين و البحث للجامعة،  
- برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية - الاقتصادية،  
- برامج التظاهرات العلمية للجامعة،  
- أعمال ترميم نتائج البحث،  
- حصائل و مشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية.

ويقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة.

ويبدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه.

يعلم رئيس الجامعة مجلس الإدارة بالأراء والتوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة .

**المادة 22 :** ينتخب الأعضاء ممثلو الأساتذة من نظرهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة من ضمن الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية والمعهد .

لا تصح العمليات الانتخابية إلا إذا صوت عليها 50 % من الناخبين المعنيين.

وإذا لم يكتمل هذا التصاب تجري عملية انتخابية ثانية وتصح نتائجها مهما يكن عدد المصوتين .

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**المادة 23 :** يجتمع المجلس العلمي للجامعة مرتين (2) في السنة في دورة عادية.

ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بناء على استدعاء من الوزير المكلف بالتعليم العالي وإما من رئيس المجلس أو بطلب من ثلثي (3/3) أعضائه.

**المادة 24 :** تحدد كفاءات سير المجلس العلمي للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**الفصل الثاني**  
**رئاسة الجامعة**

**المادة 25 :** تضم رئاسة الجامعة، تحت سلطة رئيس الجامعة، ما يأتي :  
- نيايات رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة،  
- الأمانة العامة للجامعة،  
- المكتبة المركزية للجامعة.

**المادة 26 :** يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم، من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستثنائيين الجامعيين.

**المادة 27 :** رئيس الجامعة مسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى .  
وبهذه الصفة، يتولى ما يأتي :  
- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية،  
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين،  
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به،  
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم و التدرس،  
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة،  
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات، عند الاقتضاء،

- اقتراح لجان التأهيل الجامعي،
- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة براء المجلس وتوصياته.
- ويمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي يعرضها عليه العميد .
- المادة 46 :** يجتمع المجلس العلمي للكلية في دورة عادية مرة واحدة كل ثلاثة (3) أشهر بناء على استدعاء من رئيسه.
- ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسه وإما بطلب من ثلثي (  $\frac{2}{3}$  ) أعضائه أو من عميد الكلية.
- المادة 47 :** يمارس المجلس العلمي للكلية صلاحيات المجلس العلمي لوحدة البحث المتخصص عليه في المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 99-257 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1999 والمذكور أعلاه.
- المادة 48 :** تضم اللجنة العلمية للقسم، زيادة على رئيس القسم، ستة (6) إلى ثمانية (8) ممثلين عن الأساتذة.
- ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم من بين الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى القسم.
- يحدد العدد الصحيح للأساتذة والأساتذة المحاضرين والأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين والأساتذة المساعدين المكلفين بالدروس والأساتذة المساعدين لكل لجنة علمية وفق معايير يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- ينتخب أعضاء اللجنة العلمية من بينهم رئيسا من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها.
- تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- المادة 49 :** تكلف اللجنة العلمية للقسم بما يأتي :
- اقتراح تنظيم التعليم و محتواه،
- إيداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية،
- إيداء رأيها في حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية،
- اقتراح برامج البحث،

- اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدها و/ أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
- إيداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج.
- المادة 50 :** تجتمع اللجنة العلمية للقسم مرة كل شهرين (2) في دورة عادية باستدعاء من رئيسها.
- ويمكنها أن تجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسها وإما بطلب من ثلثي (  $\frac{2}{3}$  ) أعضائها أو من رئيس القسم.
- المادة 51 :** تحدد كيفية سير المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- القسم الثالث**  
**عميد الكلية**
- المادة 52 :** يعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة أستاذ محاضر أو أستاذ محاضر استشفائي جامعي.
- المادة 53 :** عميد الكلية مسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، ويتولى بهذه الصفة، ما يأتي :
- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة،
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته،
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.
- المادة 54 :** يساعد عميد الكلية في مهامه :
- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة،
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية،

- مدير أو مديري وحدات البحث، ومخابر البحث، إن وجدت،
- ممثلين (2) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبيين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى،
- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم،
- ممثلين (2) منتخبيين عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.
- يحضر نواب العميد والأمين العام وكذا مسؤول مكتبة الكلية في الاجتماعات بصوت استشاري.
- المادة 38 :** ييدي مجلس الكلية برأيه وتوصياته فيما يأتي :
- آفاق تطوير الكلية،
- برمجة أعمال التكوين و البحث في الكلية،
- آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي،
- برمجة أعمال التكوين المتواصل و تحسين المستوى وتجديد المعارف،
- مشروع ميزانية الكلية،
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية،
- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية ،
- تسيير الكلية ،
- التقرير السنوي لنشاطات الكلية.
- يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبيدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.
- المادة 39 :** ينتخب ممثلو الأساتذة والمستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات نظرائهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
- وينتخب ممثلو الطلبة لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.
- تحدد القائمة الاسمية لأعضاء مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- المادة 40 :** يجتمع مجلس الكلية في دورة عادية بناء على استدعاء من رئيسه مرة واحدة كل ثلاثة (3) أشهر.
- ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسه وإما بطلب من ثلثي (  $\frac{2}{3}$  ) أعضائه.

- المادة 41 :** يستعين العميد بالأراء والتوصيات التي ييديها مجلس الكلية.
- المادة 42 :** تحدد كيفية سير مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- القسم الثاني**  
**المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم**
- المادة 43 :** يضم المجلس العلمي للكلية، زيادة على عميد الكلية، الأعضاء الآتين :
- نواب العميد،
- رؤساء الأقسام،
- رؤساء اللجان العلمية للأقسام،
- مدير أو مديري وحدات البحث و/ أو مخابر البحث، إن وجدت،
- ممثلين (2) منتخبيين من بين الأساتذة عن كل قسم،
- مسؤول مكتبة الكلية.
- المادة 44 :** ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم حسب الأشكال نفسها، من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى والذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية.
- ينتخب أعضاء المجلس رئيسا منهم من ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لعهدتها مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، حسب الأشكال نفسها.
- تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- المادة 45 :** ييدي المجلس العلمي للكلية آراء وتوصيات فيما يأتي :
- تنظيم التعليم و محتواه،
- تنظيم أشغال البحث،
- اقتراحات برامج البحث،
- اقتراحات إنشاء أقسام و/أو شعب و وحدات ومخابر بحث أو غلقها،
- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدها و/أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،
- مواصفات الأساتذة والحاجات إليهم،
- ويكلف، زيادة على ذلك، بما يأتي :
- اعتماد مواضيع البحث في ما بعد التدرج ويقترح لجان لمناقشتها،

يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير المعهد ويشجع تحقيق أهدافه ويبيدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه مدير المعهد.

**المادة 63 :** يعين أعضاء المجلس المنتخبين الممثلين للأساتذة والمستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي. يعين ممثلو الطلبة المنتخبون لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.

**المادة 64 :** يجتمع المجلس في دورة عادية بناء على استدعاء من رئيسته مرة واحدة كل ثلاثة (3) أشهر. ويمكنه أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسته أو بطلب من ثلثي (2/3) أعضائه.

**المادة 65 :** يستند المدير إلى الآراء والتوصيات الصادرة عن مجلس المعهد.

**المادة 66 :** تحدّد كفاءات سير مجلس المعهد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

#### القسم الثاني المجلس العلمي للمعهد

**المادة 67 :** يتشكل المجلس العلمي للمعهد، زيادة على المدير، من الأعضاء الآتية :

- مساعدي المدير،
- رؤساء الأقسام،
- مدير أو مديري وحدات البحث و/ أو مختابر البحث، إن وجدت،
- ممثلين (2) منتخبين من الأساتذة عن كل قسم،
- مسؤول مكتبة المعهد.

ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد حسب الأشكال نفسها من نظرانهم، ومن بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط لدى المعهد.

ينتخب أعضاء المجلس العلمي المجتمعون رئيستم من بينهم ومن بين ممثلي الأساتذة ذوي أعلى رتبة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**المادة 68 :** يكلف المجلس العلمي للمعهد بإبداء آرائه وتوصياته فيما يأتي :

- تنظيم التعليم و محتواه،
- تنظيم أشغال البحث ،
- اقتراحات برامج البحث،
- اقتراحات إنشاء أو إلغاء الأقسام و/أو الشعب و وحدات ومخابر البحث،
- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج و تمديدتها و/ أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،
- المواصفات والمجالات فيما يخص الأساتذة.

ويكلف، زيادة على ذلك، بما يأتي :

- اعتماد مواضيع البحث المقترحة من طلبة ما بعد التدرج واقتراح لجان المناقشة،
- اقتراح لجان التأهيل الجامعي،
- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للمعهد التي ترسل إلى رئيس الجامعة مرفقة بأراء المجلس وتوصياته.

ويمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي التي يعرضها عليه المدير.

**المادة 69 :** يجتمع المجلس العلمي في دورة عادية مرة كل ثلاث (3) أشهر، بناء على استدعاء من رئيسته.

ويكمن أن يجتمع في دورات غير عادية بطلب من رئيسته أو من ثلثي (2/3) أعضائه أو بطلب من مدير المعهد.

**المادة 70 :** يمارس المجلس العلمي للمعهد صلاحيات المجلس العلمي لوحدة البحث المنصوص عليها في المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 99-257 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1999 والمذكور أعلاه.

**المادة 71 :** تحدّد كفاءات سير المجلس العلمي للمعهد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

#### القسم الثالث مدير المعهد

**المادة 72 :** يعين مدير المعهد بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى الذين في وضعية نشاط.

ويكلف بضممان برمجة مراقبة نشاطات التعليم وإنجازها وتقييمها والبحث في ميدانه، عند الاقتضاء.

**المادة 60 :** يزود المعهد بمجلس للمعهد و مجلس علمي و يديره مدير.

يدير القسم رئيس القسم.

#### القسم الأول مجلس المعهد

**المادة 61 :** يتشكل مجلس المعهد من :

- مدير المعهد، رئيسا،
- رئيس المجلس العلمي،
- رؤساء الأقسام،
- مدير أو مديري وحدات البحث و مختابر البحث، إن وجدت،
- ممثلين (2) منتخبين من الأساتذة عن كل قسم من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى،
- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم،
- ممثلين (2) منتخبين من المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.

يحضر اجتماعات المجلس بصوت استشاري المدير المساعد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة والمدير المساعد المكلف بما بعد التدرج و بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية ونائب المدير المكلف بالإدارة والمالية وكذا مسؤول المكتبة.

**المادة 62 :** يبدي المجلس رأيه وتوصياته فيما يأتي :

- آفاق تطوير المعهد،
- برمجة عمليات التكوين والبحث للمعهد،
- آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي،
- برمجة أعمال التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف،
- مشروع ميزانية المعهد،
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد،
- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي يضمها المعهد،
- تسيير المعهد،
- التقرير السنوي لنشاطات المعهد.

- الأمين العام،

- رؤساء الأقسام،

- مسؤول مكتبة الكلية.

**المادة 55 :** يعين نواب العميد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من العميد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة ، لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية.

**المادة 56 :** رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

يساعد رئيس القسم رؤساء أقسام مساعدون ورؤساء مصالح ورؤساء مختابر، عند الاقتضاء.

يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من عميد كلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

يعين رؤساء الأقسام المساعدون لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

#### الجاب الرابع المعهد لدى الجامعة

**المادة 57 :** المعهد وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة.

ويضمن على الخصوص ما يأتي :

- التكوين في التدرج، وفي ما بعد التدرج، عند الاقتضاء،
- نشاطات البحث العلمي،
- أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

**المادة 58 :** يتشكل المعهد من أقسام يضمن تنسيق نشاطاتها ويحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح و فروع.

تنشأ الأقسام بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**المادة 59 :** يشمل القسم شعبية في الطور أو تخصص المعهد ويضم مختابر، عند الاقتضاء.

**المادة 73 :** مدير المعهد مسؤول عن سير المعهد ويضمن تسيير وسائله البشرية والمالية والمادية ، وبهذه الصفة :

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة ،

- يعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم ،

- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته ،

- يحضر اجتماعات مجلس المعهد ،

بعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس المعهد عليه .

**المادة 74 :** يساعد المدير في مهامه :

- رؤساء أقسام ،

- مدير مساعد مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة ،

- مدير مساعد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية ،

- نائب مدير مكلف بالإدارة والمالية ،

- مسؤول المكتبة .

**المادة 75 :** يعين مساعدا المدير بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على اقتراح من مدير المعهد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة ، لمدة ثلاث (3) سنوات ، من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى الدائمين والذين في وضعية نشاط لدى المعهد .

**المادة 76 :** رئيس القسم مسؤول عن التسيير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته .

ويساعده رؤساء مصالح ، وعند الاقتضاء ، رؤساء مخازن .

يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على اقتراح من مدير المعهد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة .

**الفصل الخامس**

**ملحقة الجامعة**

**المادة 77 :** الملحقة هي وحدة للتعليم موجودة خارج الجامعة .

**المادة 78 :** يعين مدير الملحقة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على اقتراح من رئيس الجامعة ، من بين الأساتذة الذين لهم على الأقل رتبة أستاذ مساعد .

**المادة 79 :** مدير الملحقة مسؤول عن سير الملحقة ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمادية والمالية .

وبهذه الصفة :

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة - يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته .

بعد سنويا تقريراً عن النشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة .

### الباب الثالث أحكام مالية

**المادة 80 :** يحقّ رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومدبرو المعاهد ، وعند الاقتضاء ، ومدبرو الملحقات ، مشروع ميزانية الجامعة ، ويقدم إلى مجلس الإدارة للتداول بشأنه .

يرسل مشروع الميزانية بعد ذلك ، إلى السلطة الوصية للموافقة عليه .

**المادة 81 :** تحتوي ميزانية الجامعة على باب للإيرادات و باب للنفقات :

#### أ - في باب الإيرادات ، على ما يأتي :

1 - الإعانات التي تقدمها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات أو الهيئات العمومية ،

2 - مساهمات الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين في تمويل الجامعة ،

3 - الإعانات التي تقدمها المنظمات الدولية ،

4 - القروض والهيئات والوصايا ،

5 - المخصصات الاستثنائية ،

6 - الإيرادات المختلفة الناتجة عن النشاطات المرتبطة بهدف الجامعة .

**ب - في باب النفقات ، على ما يأتي :**

1 - نفقات سير رئاسة الجامعة والمصالح المشتركة ،

2 - نفقات السير الخاصة بالكليات والمعاهد والملحقات ، إن وجدت ،

3 - نفقات التجهيز ،

4 - كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق أهداف الجامعة .

**المادة 82 :** يرسل رئيس الجامعة نسخة من الميزانية بعد الموافقة عليها إلى المراقب المالي والعون المحاسب .

**المادة 83 :** تمسك مجلسية الجامعة وفق قواعد المحاسبة العمومية .

يعهد ملك المحاسبة وتداول الأموال إلى عون محاسب .

تزوّد الكلية والمعهد والملحقة بعون محاسب ثانوي يتصرف وفقا للتنظيم المعمول به .

**المادة 84 :** تخضع مراقبة نفقات الجامعة إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 99-258 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1999 والمذكور أعلاه .

**المادة 85 :** تستعمل موارد الجامعة الناتجة عن نشاطات الخدمة و/أو الخبرة واستغلال براءات الاختراع وتسويق منتوجات نشاطاتها والمداخيل الناتجة عن إنشاء فروع واقتناء الأسهم طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 2000-196 المؤرخ في 25 يوليو سنة 2000 والمذكور أعلاه .

**المادة 86 :** تبقى جامعة التكوين المتواصل خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 26 مايو سنة 1990 والمذكور أعلاه .

**المادة 87 :** يلغى المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمذكور أعلاه .

**المادة 88 :** تبقى النصوص المتخذة لتطبيق المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمذكور أعلاه ، سارية المفعول لمدة أقصاها 1983

سنة واحدة ، ابتداء من تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

**المادة 89 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 24 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 23 غشت سنة 2003 .

أحمد أويحيى

مرسوم تنفيذي رقم 03 - 280 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 ، يحده كيفية منح امتياز الاملاك الوطنية وإعادته لاستغلال بحيرتي أوبيرة وملاح ( ولاية الطارف) .

إن رئيس الحكومة ،

- بناء على التقرير المشترك بين وزير المالية ووزير الصيد البحري والموارد الصيدية ،

- وبناء على الدستور ، لا سيما المادتان 85 - 84 و 125 ( الفقرة 2 ) منه ،

- وبمقتضى المرسوم رقم 82 - 439 المؤرخ في 25 صفر عام 1403 الموافق 11 ديسمبر سنة 1982 والمتضمن انضمام الجزائر إلى الاتفاقية المتعلقة بالمناطق الرطبة ذات الأهمية الدولية ، وخاصة باعتبارها ملاجئ للطيور البرية ، الموقعة في 2 فبراير سنة 1971 ببرامزار ( إيران) .

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري ، المعدل و المتمم ،

- وبمقتضى القانون رقم 83-03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة ،

- وبمقتضى القانون رقم 83-17 المؤرخ في 5 شوال عام 1403 الموافق 16 يوليو سنة 1983 والمتضمن قانون المياه ، المعدل و المتمم ،

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية ، المعدل و المتمم ،

- وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية .

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 224 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 5 ديسمبر سنة 1989 والمتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمعتم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 313 المؤرخ في 28 صفر عام 1412 الموافق 7 سبتمبر سنة 1991 الذي يحدد إجراءات محاسبة الأخرين بالصرف والمحاسبين العموميين وكيفيةاتها ومضمونها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92 - 05 المؤرخ في 26 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 4 يناير سنة 1992 الذي يحدد كيفيةات تخصيص العائدات الناتجة عن الأشغال والخدمات التي تقوم بها المؤسسات العمومية، زيادة عن مهامها الرئيسية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98 - 189 المؤرخ في 7 صفر عام 1419 الموافق 2 يونيو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بومرداس،

- وبمقتضى المراسيم التنفيذية رقم 98 - 218 و 98 - 219 و 98 - 220 المؤرخة في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمنة على التوالي، إنشاء كل من جامعة بجاية، وجامعة بسكرة، وجامعة مستغانم،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يعدل ويتعم هذا المرسوم بعض أحكام المرسوم رقم 83 - 544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمذكور أعلاه،

المادة 2 : تعدل المادة 2 من المرسوم رقم 83 - 544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمذكور أعلاه، كما يأتي :

المادة 2 : تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

تتكون الجامعة من كليات، ويحدد مرسوم إنشائها مقرها وعدد الكليات التي تتكون منها كما يحدد اختصاصاتها.

يتم تعديل المحتوى المادي للجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي .

المادة 3 : تعدل المادة 4 من المرسوم رقم 83 - 544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمذكور أعلاه، وتتعم كما يأتي :

المادة 4 : تتولى الجامعة، في إطار مهامها، تنسيق أعمال الكليات التي تتكون منها والمصالح التقنية والإدارية المشتركة والمكتبة المركزية .

المادة 4 : تعدل المادة 7 من المرسوم رقم 83 - 544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمذكور أعلاه، وتتعم كما يأتي :

المادة 7 : يتكون مجلس توجيه الجامعة من :  
- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله، رئيسا،

- ممثل الوزير المكلف بالمالية،

- ممثل الوزير المكلف بالتربية الوطنية،

- ممثل السلطة المكلفة بالوظائف العمومي،

- ممثل السلطة المكلفة بالبحث العلمي،

- ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء كل جامعة،

- عمدا الكليات،

- ممثل واحد عن الأساتذة في كل كلية، ينتخب من بين أساتذة التعليم العالي أو في حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المعاضرين،

- ممثلين اثنين منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات،

## مراسيم تنظيمية

- وبمقتضى المرسومين رقم 84 - 209 و رقم 84 - 210 المؤرخين في 21 ذي القعدة عام 1404 الموافق 18 غشت سنة 1984 والمتعلقين على التوالي، بتنظيم وسيير كل من جامعة الجزائر، وجامعة العلوم والتكنولوجيا "هاري بومدين"،

- وبمقتضى المراسيم رقم 84 - 211 و 84 - 212 و 84 - 213 و 84 - 214 المؤرخة في 21 ذي القعدة عام 1404 الموافق 18 غشت سنة 1984 والمتعلقة، على التوالي، بتنظيم وسيير كل من جامعة وهران، وجامعة وهران للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة قسنطينة، وجامعة عنابة، المعدلة والمتعم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 85 - 97 و 85 - 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 05 المؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1404 الموافق 7 يناير سنة 1984 والمتضمن تخطيط مجموعة الدارسين في المنظومة التربوية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1410 الموافق 18 يوليو سنة 1989 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم والتكوين العالين، المعدل والمعتم،

- وبمقتضى المراسيم التنفيذية رقم 89 - 136 و 89 - 137 و 89 - 138 و 89 - 139 و 89 - 140 و 89 - 141 المؤرخة في 29 ذي الحجة عام 1409 الموافق أول غشت سنة 1989 والمتضمنة على التوالي، إنشاء كل من جامعة باتنة، وجامعة البليدة، وجامعة تلمسان، وجامعة تيزي وزو، وجامعة سطيف، وجامعة سيدي بلعباس، المعدلة والمتعم،

مرسوم تنفيذي رقم 98 - 253 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 17 غشت سنة 1998، يعدل ويتعم المرسوم رقم 83 - 544 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما العاقتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 05 المؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1404 الموافق 7 يناير سنة 1984 والمتضمن تخطيط مجموعة الدارسين في المنظومة التربوية،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمعتم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 544 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، المعدل والمعتم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 84 - 182 المؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1404 الموافق 4 غشت سنة 1984 والمتضمن إحداث جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية،



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## جامعة محمد بوضياف المسيلة

مرسوم الانشاء: رقم 85/169 المؤرخ في: 1985/07/18 المتضمن انشاء معهد وطني للتعليم العالي في الميكانيكا بالمسيلة

مرسوم الانشاء: رقم 89/49 المؤرخ في: 1989/04/11 المتضمن انشاء معهد وطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بالمسيلة

مرسوم الانشاء: رقم 301-92 المؤرخ في: 1992/07/07 المتضمن انشاء المركز الجامعي بالمسيلة العدد 56

مرسوم الانشاء: رقم 01-274 المؤرخ في 2001/09/18 المتضمن انشاء جامعة المسيلة العدد 53

المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 04/264 المؤرخ في 2004/08/29 العدد 54

المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 10/38 المؤرخ في 2010/01/25 العدد 07

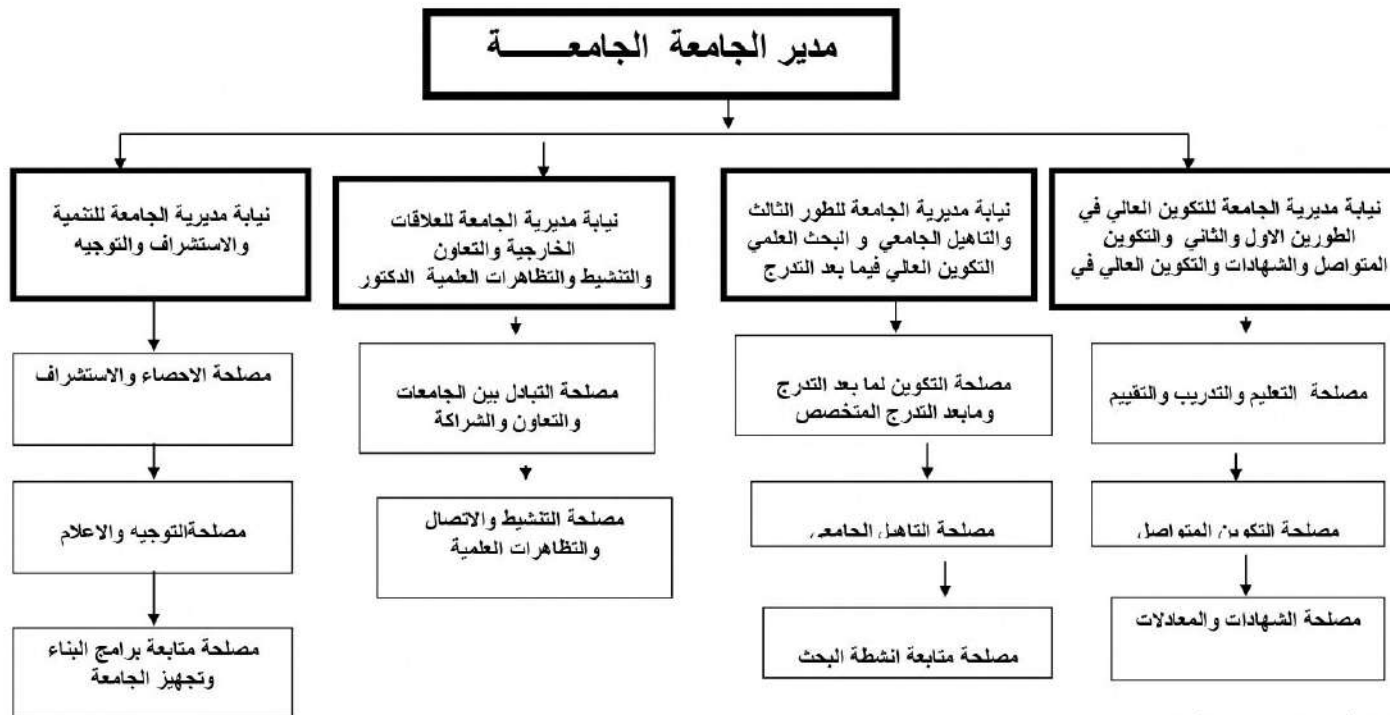
المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 12/361 المؤرخ في 2012/10/08 العدد 57

## بطاقة تقنية عن نشأة وتطور الجامعة والكليات والمعاهد

تسمية الكلية أو المعهد	قرار الانشاء	قرار التعديل	مخابر البيداغوجيا	مخابر البحث	عدد الاقسام	عدد الطلبة	نسبة التاطير	عدد المتقدمين (ATS)
الإدارة العامة والمصالح المشتركة					4			423
كلية العلوم	رقم 51 بتاريخ 2010/02/24	رقم 461 بتاريخ 2012/12/13	72	4	05 اقسام	3029	15,07	174
كلية التكنولوجيا	رقم 49 بتاريخ 2010/02/24	رقم 460 بتاريخ 2012/12/13	45	4	05 اقسام	3551	14,32	123
كلية الرياضيات والاعلام الآلي	رقم 50 بتاريخ 2010/02/24	رقم 50 بتاريخ 2010/02/24	20	3	02 اقسام	1602	13,93	74
كلية الآداب واللغات	رقم 135 بتاريخ 2011/03/02	رقم 458 بتاريخ 2012/12/13	5	3	03 اقسام	5368	26,84	124
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	رقم 777 بتاريخ 2001/11/27	رقم 136 بتاريخ 2011/03/02	2	4	04 اقسام	5397	29,98	100
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	رقم 51 بتاريخ 2010/02/24	رقم 462 بتاريخ 2012/12/13	1	4	06 اقسام	6098	26,28	119
كلية الحقوق والعلوم السياسية	رقم 778 بتاريخ 2001/11/27	رقم 459 بتاريخ 2012/12/13	0	2	02 اقسام	4598	33,32	90
معهد تسيير التقنيات الحضرية	رقم 53 بتاريخ 2010/02/24		21	2	02 اقسام	384	6,10	53
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	رقم 52 بتاريخ 2010/02/24	رقم 1169 بتاريخ 2015/11/16	6	1	05 اقسام	821	7,97	93
المجموع			172	27	قسم 34	30848	20,79	1373

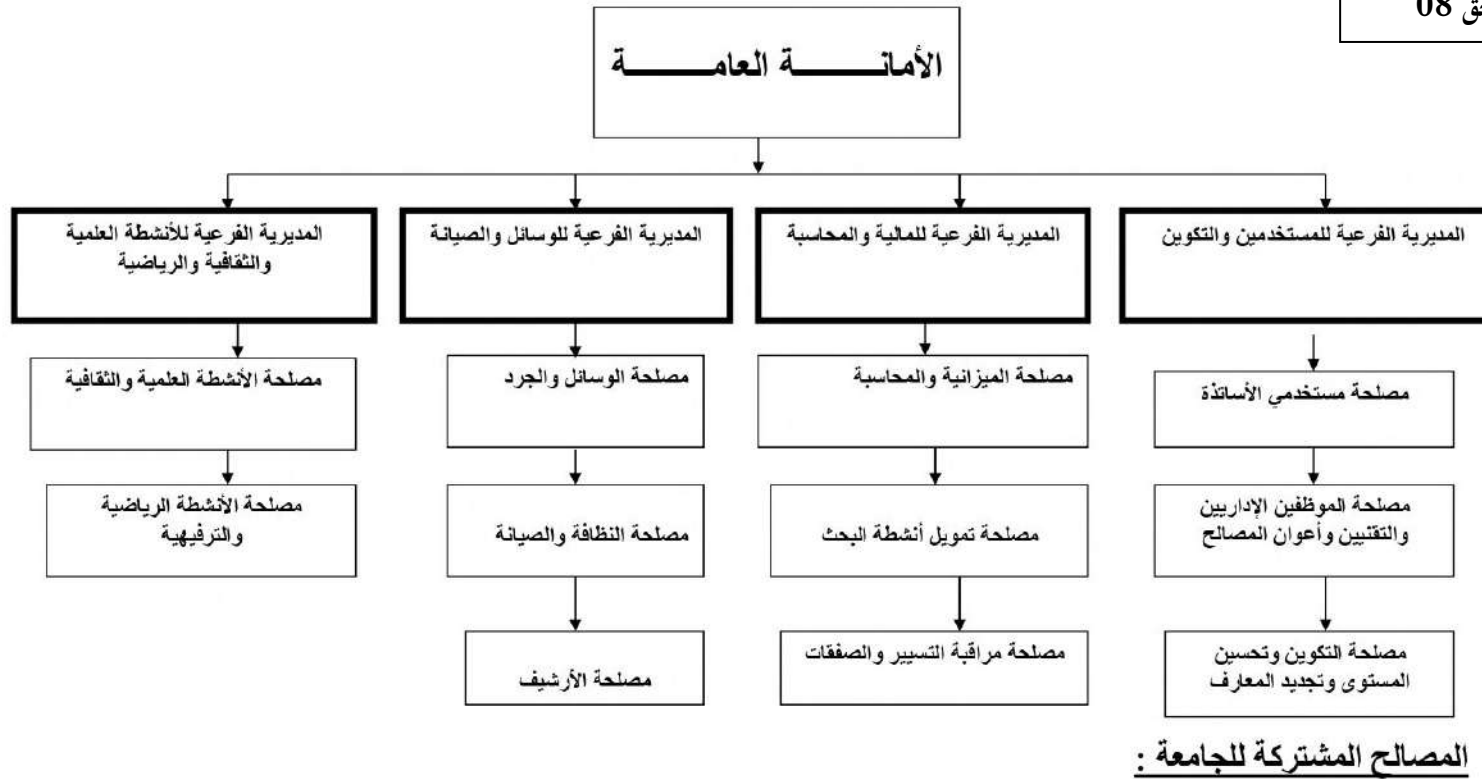






### - التنظيم الإداري طبقا :

- للمرسوم التنفيذي رقم : 04 - 264 بتاريخ 2003/08/23 المعدل والمتمم
- للمرسوم التنفيذي رقم : 01 - 274 المؤرخ في : 2001/09/18 المتضمن : إنشاء جامعة المسييلة
- والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في : 2004/08/24 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقات الجامعة ومصالحها المشتركة .



- مركز التعليم المكثف للغات ( فرع البرمجة - فرع النظافة والصيانة )
- مركز الطبع والسمعي البصري ( فرع الطبع - فرع السمعي البصري )
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد ( فرع الأنظمة - فرع الشبكات - فرع التعليم عن بعد )
- البهو التكنولوجي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research



رئاسة الجامعة  
Rectorate of University



أفضل سنواتي، قضيتهم في جامعة المسيلة  
« I spent my best years at University of M'sila »

Strategic Plan of Mohamed Boudiaf University - M'sila  
Approved on : \_\_\_\_\_ تمت الموافقة عليه في

## Index

1. INTRODUCTION .....	6
Methodology .....	7
2. BRIEF HISTORY OF UNIVERSITY .....	9
3. PRESENTATION OF UNIVERSITY .....	11
3.1 Overview of internal situation.....	11
3.2 Environment.....	12
3.2.1 Physical Geography .....	12
3.2.2 Economic Geography.....	12
3.2.3 Relationship with the local and regional environment .....	13
4. Environment analysis .....	14
4.1 SWOT Matrix .....	14
4.2 Diagnosis .....	14
4.2.1 Training.....	14
4.2.1.1 Analysis.....	14
4.2.1.2 Approximation of Factors.....	15
4.2.2 Research .....	16
4.2.2.1 ANALYSIS.....	16
4.2.2.2 APPROXIMATION OF FACTORS .....	17
4.2.3 LIFE AT UNIVERSITY .....	18
4.2.3.1 ELEMENTS OF ANALYSIS .....	18
4.2.3.2 Approximation of Factors .....	19
4.2.4 GOVERNANCE.....	20
4.2.4.1 ANALYSIS.....	20
4.2.4.2 Approximation of Factors .....	21
5. STRATEGIC VISION AND DEFENDED VALUES.....	22
5.1 IN TERMS OF TRAINING POLICY.....	22
5.2 IN TERMS OF SCIENTIFIC RESEARCH AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT .....	22
5.3 IN TERMS OF VISION .....	22
5.4 IN TERMS OF DEFENDED VALUES .....	23
5.5 IN TERMS OF LOCAL, REGIONAL, NATIONAL AND INTERNATIONAL CONTEXT.....	23
5.6 IN TERMS OF SOCIETAL DIMENSION .....	23
5.7 IN TERMS OF ETHICS AND DEONTOLOGY .....	23
6. AXIS OF DEVELOPMENT AND OBJECTIVES .....	24

## Word of the Rector of University



It gives me a great pleasure to present the strategic development plan of our university named after the illustrious leader Mohamed Boudiaf. As you know, never in the history of the university such a plan has been considered, developed, and then submitted to the university public. In the past, my predecessors had no doubt

intended to achieve this noble goal, but It seems that they did not have either the required time nor the opportunity to design and implement it.

The plan that I am presenting to you today intends precisely to fill these regrettable gaps. It has been submitted for discussion in order to achieve its enrichment in workshops composed of teachers' representatives, managers, and technical-administrative staff. The best contributions have been taken into account, and integrated in this project. We hope that all the members of Msila's academic team are sure to work towards the implementation of this project.

I would like the momentum demonstrated by the different stakeholders during the implementation of this project to be more than ever supported and strengthened. I would like to solicit the different external stakeholders, mainly the sector in charge of higher education, the local communities, such as the authorities of M'sila district and the decision-makers of the socioeconomic sector to kindly support and accompany this project so that it can release more valuable results for the development of the institution, which in turn could have positive local and national repercussions on economic and social progress.

In conclusion, the success and visibility of Msila University, nationally and internationally, depends essentially on the entrepreneurial spirit and the motivations of the university team which is its living soul in some way. Although it may be theoretically well built, the project we present here can not be realized without the voluntary and motivated involvement of the members of the community of our university, which seems to be suffering from the absence of this powerful energy called the motivation and selfless commitment...

**BADARI Kamel, Professor and President of University of M'sila.**

## Basic Information

**Institution:** MOHAMED BOUDIAF University - M'sila

**Institution Project prepared by :**

Governance	Research
- BADDARI Kamel, President of University	- BENHAMIDOUCHE Nouredine, Pr
- KHARCHI Lakhdar, Senior Lecturer	- ACHOUR Dahmane, Pr
- BOUBAYA Bachir, Principal Administrator	- RAHAB Mokhtar, Pr
- DILMI Mohamed, Assistant lecturer	- BENCHIKH Mohamed, Pr
- BENABDERRAHMANE Ben Yatou, Pr	- SMAILI Yanna, Pr
- BIBI Mekki, Pr	- AZOUZ Abdennacer, Senior Lecturer
- ROUADJIA Ahmed, Pr	- SNOUSSI Ah, Senior Lecturer
- YAICHE Mohamed, Senior Lecturer	- MELLAH Sadi, Senior Lecturer
- BERRAHOUMA Abdelhamid, Pr	- SGHIR BIREM Abdelmadjid, Assistant Lecturer
- MABROUK Abdennour, Senior Lecturer	- SAIB Salima Senior Lecturer
- BENSACT Tayeb, Senior Lecturer	- DJAGHLOULI Youcef, Senior Lecturer
- BELEKRICH Ammar, Senior Lecturer	- BOURHALFA Fatah, Pr
- LAKHDHAR HAMINA Youcef, Senior Lecturer	- BOUTABA Hynda, Senior Lecturer
- BOUSAKRA Ahmed, Pr	- TACHRIFT Abdelmalek, Senior Lecturer
- BEN SAOUCHA Sadi, Principal Administrator	- HASBAIA, Senior Lecturer
- BAKHTI Mahfoud, Principal Administrator	- CHOULA Boudje Assistant Lecturer, Senior Lecturer
	- DJOUBA Abdelkamel, Pr
Training	Life at University
- BOUGUERRA Rabeh, Pr	- SAADI Khaled, Senior Lecturer
- M HANI Tahar, Senior Lecturer,	- ALI CHERIF Houria, Senior Lecturer
- BERRABEH Fouad, Assistant Lecturer	- DHEBBI Adel, Assistant Lecturer
- BOUAISSI Houssem Eddine, Assistant Lecturer	- OUALI Aneur, Pr
- REBBAS Khellaf, SENIOR LECTURER	- AMOUR Ammar, Pr
- HADJ AROUSSI Belkacem, Assistant Lecturer	- BOU ABDELLAH Saleh, Senior Lecturer
- MOUSSAI Madani, Pr	- CHIKH Aissa, Assistant Lecturer
- ZEGHLACHE Sami, LECTURER	- GRAINE Mohamed, Student
- MIMOUNE Tahar, Assistant Lecturer	- TORKI Abdelhalim, Student
- CHALA Mohamed, Senior Lecturer	- BIDI Abdelhak, Student
- BAHLOULI Fayca, Senior Lecturer	- FRAHTIA Amel, Student
- HADJAB Makhlof, Pr	- AMARA Bachir, Student
- BOUKHORS Ramdhane, PR	- MKHILFI Mohamed Lamine, Student
- MEKADAM Abdelkader, Student	- BOUGUERRA Charafeddine, Student
- SAIDANI Yacine, Student	- ZITOUNI Abdellah, Technical-Administrative employee
- GRAINE Mohamed, Student	

Translated into English by: Hadjer Sadi, Assistant-lecturer B

**Start date of Project Development:** October 05, 2017

**Institution project suggested by:** the Directorate, and approved by :  MB  SBU  BD

**Contact info :**

**Email** : k.badari@MHESR.dz  
**Web site** : www.univmsila.dz  
**Phone NO** : 035 33023 84  
**Fax** : 035 33 23 83

**Badari Kamel, Professor, President of Mohamed BOUDIAF University, M'sila.**

**Date of approval** : \_\_\_\_\_  
**Seal and Signature**

5

6.1	Synoptic table of general and specific objectives .....	25
6.2	Logical Framework .....	28
	TRAINING.....	29
	RESEARCH.....	32
	STUDENT EXPERIENCE.....	35
	INTERNATIONALIZATION.....	37
	WORK PLACE .....	39
	COMMUNITY .....	42
	RESOURCES - CAMPUS .....	44
	GOVERNANCE.....	46
7.	Expected Results.....	51
8.	Financing the Plan .....	53
8.1	Assumptions .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
8.2	Financing of the Plan Framework.....	54
9.	Plan for Objectives Implementation .....	55
10.	Implementation and follow-up of the plan.....	56
10.1	Preliminaries.....	56
10.2	Prioritization .....	57
10.3	Steering Committee (STECO).....	57
10.4	Follow-up committee : FCO.....	57
10.5	Functioning .....	58
10.6	Chronogram and Activities.....	58
11.	Conclusion .....	61
12.	Bibliography.....	62

4

## 1. INTRODUCTION

The fast and deep changes in the sector of Higher Education lead the university to enhance its potentials and to reinforce its strengths taking into account all the constraints likely to slow or even stifle its growth dynamics.

If the Mohamed Boudiaf University of [in] M'sila, has a number of strengths likely to make it able to compete with the best national universities, even international, it is nonetheless aware of the weaknesses that are intrinsic and that it is now trying to overcome. Our goal as manager of this university, is to engage resolutely and for the first time since its foundation on competitiveness, which supposes for us, the appraisal of the existing competences and the reinforcement of all its real capabilities so that it can fully accomplish the assigned missions.

For this reason, it has developed its strategic plan of development for the next five-year period in order to carry out the listed actions. The starting point of this plan is the assessment of the current situation, which reveals the real strengths and weaknesses of the institution, as well as the opportunities and challenges it faces in a socioeconomic environment with economic and sociological constraints at the same time. Constraints that hinder the progress of the institution.

According to this observation, which is a diagnosis at the same time; A strategic analysis is being drawn up, its purpose is to draw the axis of development which will be broken down into general and specific objectives and actions that allow its implementation.

In order to be able to bring the necessary corrections during the implementation of this plan, many assessment steps will be carried out according to the obtained results, objectively verifiable indicators of risk assumptions that are defined at the same time as the development axis.

The actions are decided according to the values upheld by the university, its means and especially according to its possibilities to realize them. The methodology to achieve the plan is based on a thorough knowledge of all segments of the university, a brainstorming and a technique of integration between the internal and external factors. The aim is to develop a strategic orientation in order to impose itself as a major interlocutor for the development of its environment.

Many debates have been taken during the final drafting of this plan which has been submitted to the Scientific Board of University for reviewing and enrichment. The teacher-researchers, the technical-administrative staff and the students were introduced by the nominated, proposed or selected people according to their interest for this Plan. Several working sessions brought them together in addition to the ongoing online work done by the project writers.

6

## Methodology

The strategic plan constitutes a real roadmap of university during the five-year period. Thus, its conception requires that an approach and a method would be applied to identify the problematics and the constraints that could stifle the development of the institution.

### 1) Approach

#### a) Identification

The identity, missions, vision, values, ambitions and geo-economic situation of the university and its environment constitute the first part of this plan.

#### b) Diagnostic Analysis

The preference to do this analysis had been given to SWOT. Even though it would be designed basically for the economic and industrial sector, this concept is the suitable during the analysis of transposable facts applied in education and scientific research sectors. It seems to meet the expectations in terms of management and governance.

#### c) Strategic Analysis

According to SWOT results, Approximation of Factors will be done in order to conclude the strategic axis which will be divided into specific and general objectives and the actions that will be developed to achieve the objectives. It should be noted that the plan will not deviate from the orientations of the supervising ministry.

### 2) Approach

#### a) Presentation Session

SWOT method was presented, and how to approximate the factors in order to have a strategic orientation. The administrative, academic and scientific executives including the representative of teachers and students participated to develop this plan.

#### b) Workshops

The university has selected four principal themes, each one constitutes a workshop. The themes are: University governance, training, research and life at university. These themes are a part of the supervising ministry approach, concerning quality insurance mainly.

#### c) Consolidation

The work of the four groups has been consolidated in order to identify the axis of development, the general and specific objectives and the actions that allow to compose again new workshops in search for general consensus.

7

#### **d) Evaluation**

The financial evaluation of the plan objectives was carried out by the vice-rectorate in charge of research and post-graduation, with the steering committee. This evaluation, which did not fail to take into account the risks of relationships with the economic sector that is not always aware of the fact of that reality. It involves the university's own funds: student registration fees, services allowances, socioeconomic sector contribution, as well as that of the State.

#### **Drafting of Report**

The drafting of the strategic plan was carried out according to the consensus of all the participants. In this respect and taking into account the importance of the information likely to contain, its dissemination on a large scale must be well studied. It would be better to provide already a summary that will replace the full dissemination of the plan; which will be released through the world wide web.

#### **e) Approval of the Plan**

The plan has been submitted to the University's Scientific Board for approval. This was done after a wide debate and the corrective mentions brought to the plan.

8

## **2. BRIEF HISTORY OF UNIVERSITY**

According to a maxim that comes as a leitmotif at Mohamed Boudiaf University, the student who will have completed his courses will always have a feeling of nostalgia awhile after his integration into the workforce, which is expressed by this phrase: «I spent my best years in M'sila». This is not an anecdote, but an experience shared by all the former students of this institution. We really intend to make these wishes come true on the ground. This project is the result of a collective effort, involving all the stakeholders of the university: teacher, student and technical-administrative employees. It is also the product of the history of the region that has its profound print in different areas of the university. We hope that the development plan presented here will contribute largely to satisfy this maxim. To become the main essential initiator.

### **1) Establishment of the University**

Mohamed BOUDIAF University of M'sila was created in conformity with the Executive Decree No 01274 of September 18, 2001. It is a multidisciplinary public institution, medical science excluded. Today, at the beginning of the academic year 2017-2018, it counts more than 34,000 students, 1,410 teachers and 1,307 technical-administrative staff, spread over seven faculties: Technology Sciences, Mathematics and Computer Science, Law and Political Sciences, Economic Sciences, Arts and Languages, Humanities and Social Sciences and two national institutes: Management of Urban Techniques, Sciences and Techniques of Physical and Sports Activities. The university, at its inception, inherited the infrastructure and resources of the former M'sila University Center which was erected in 1985.

9

### **2) Major developments in Education fields, sectors and specialties.**

University of M'sila was marked by two important periods in its construction that gave the image we know today. The period before 2004 and the one that has followed to now.

The first period was marked mainly by its establishment in the region as a small institution of higher education in accordance with the university card of that time. The second period was marked by the development of the university on all of its segments as defined by the decree of its creation. This period is marked by the latest university reform and the implementation of LMD system that the university was to adopt and generalize from 2005.

The LMD system has introduced a total autonomy in the development of education courses at all levels. University of M'sila has seized this opportunity, in addition to developing education courses based on the will of teachers in relation to academic and socioeconomic expectations, to introduce a dose of pedagogical practices judged consistent with modern education.

At the end of this historical overview, and taking into account the means at its disposal, the University of M'sila should fully accomplish its missions assigned by the public authorities, and among these missions: the development of human and material resources that are the prerequisite for achieving quality and professional excellence.

### 3. PRESENTATION OF UNIVERSITY

As part of the public service missions of higher education, the university provides missions of advanced education, scientific research and technological development.

In the higher education, the fundamental missions of the university are, in particular:

- Training of a necessary number of managers for the economic, social and cultural development of the country.
- Introducing the students to research methods and the promotion of education by and for research.
- Contribution to the production and general dissemination, acquaintance, acquisition and development of knowledge.
- Contribution to continuing education.

In scientific research and technological development, the fundamental missions of the university are, in particular:

- Contribution to the national effort for scientific research and technological development,
- Promotion and dissemination of the national culture,
- Participation in strengthening the national scientific potential,
- Assessment of the results of research and the dissemination of the scientific and technical information,
- Participation in the international scientific and cultural community in the exchange of knowledge and its enrichment.

#### 3.1 Overview of internal situation

Appendix 1 contains all the tables related to the following resources:

- Bachelor Degree BA and Master Education
- LMD PhD Education
- Number of students enrolled: (Bachelor, Master and Doctorate in the last 10 years)
- Number of graduates
- Human resources:
  - o Teacher-researchers (last 10 years)
  - o Administrative, technical and service staff (last 10 years):
- Current material infrastructure
- Material infrastructure in progress or projected
- Training and research structures

11

This momentum continued until the introduction of a series of typical courses by the supervising ministry. The university has complied with it but has retained a significant number of areas of education emerging from its competencies

The LMD, although it has brought some improvements in education, has caused difficulties in its application. These difficulties have been due to many factors, among which are the human and material factors that have not been able to adapt to the new situation introduced by the newly adopted reform. This situation attracted criticism to the new institution, justified or not, but taken into consideration, would make it more efficient. This is also the purpose of this document.

#### 3) Recruitment Diversification.

The diversity of recruitments is a well-understood interest. It is a source of wealth. Diversity is also universality, which corresponds to the etymology of the word «university». Mohamed Boudiaf University has a faculty members composed of a strong mix of local cultures and regional traditions. The presence of such faculty with various origins has drastically limited the perverse effects of partitioning, introversion or withdrawness.

#### Infrastructure Development

Originally, University of M'sila was only a university center, founded in 2004, coinciding with the launch of university reforms. The infrastructures of this nascent university were all the more limited to the strict minimum that they were barely sufficient to meet the educational and scientific needs of the time. In addition, student numbers and teaching and administrative staff were small and scientific claims limited.

University reform has radically transformed the backbone of the university. It is now deployed on several poles where infrastructures even exceed the expectations of university managers.

The tables in appendix1 witness the increase of the current physical infrastructure, as well as infrastructure in progress.

#### 4) Acquisition of academic and scientific equipment for education and research

Pedagogic and research equipment in quantity and quality go along with the development of the university. The tutorials and the practical works, as a whole, take place relatively in favorable conditions because of the availability of equipment. Of course, sometimes there are some lacks because of the growing number of students that university receives every year.

The availability of this equipment allows students widely to carry out their personal learning or research work. However, there is a limited availability of the use of ICTE because of the slow internet connection. A special effort will be made to achieve this goal to compensate for the shortfall generated by the current network.

10



## 3.2 Environment

### 3.2.1 Physical Geography

In order to locate the geographic site and its characteristics of university, a copy from Google map has been reproduced here.



Province of Msila has a pivotal geographical location; It is situated in the center east of the country, at the gateway to the Sahara, relies on its own strengths to better build and participate more actively in national development.

M'sila, which covers an area of 18.175 km<sup>2</sup>, is considered as the main crossroads between the provinces of Bordj Bou Arreridj, Setif, Batna, Biskra and Medea. It is one of the most important regions on which the state plans to optimize the multifaceted development process that has been running for more than a decade.

### 3.2.2 Economic Geography

It is dominated by the steppe, covering more than 60% of its total area. It presents an homogeneous and unified topography, which predisposes this province to become a region with high potential of intelligent urbanization.

M'sila has chosen to invest in the activities that masters best such as pastoralism, livestock (sheep in particular), plasticulture, cereals, market gardening and fruit growing. In the industrial sector, the province records the birth of several brick factories, earthenware and cement works. The region is also known for its tourist sites of Bous-Saâda, its dunes and its "old Medina", the tomb of the famous French painter converted to Islam "Nasredine Dinet", "Ferrero Mill", "Zaouïa El Hamel", "Kalaâ Beni Hammad", its Roman ruins or its rock carvings.

Henceforth, we would like to encourage scientific research to meet the challenges of globalization. Our university is now home to 33 research laboratories, accredited by the Ministry of Higher Education and Scientific Research covering several fields. It is our

responsibility to give them a vigorous impetus, to give them the autonomy of action and management that they were previously lacked, and this to ensure that they emerge from the relative lethargy in which they had been confined until then. Most, if not the majority, of the managers of these laboratories have a certain desire to conduct serious research and expect nothing more from us than the removal of certain administrative obstacles that encounter or may encounter from now on.

Thanks to this desire for reflection and openness to the outside world, several partnership agreements have recently been signed with companies that constitute the local economic fabric. In this perspective, the university tends to build bridges of exchange of experiences and skills and also to improve the teaching methods, to boost scientific research and to establish a solid and sustainable cooperation network.

A question should be asked here: what is collaboration? It is above all a collaboration based on a reciprocal exchange of knowledge and skills between the University and the world of business. This is the answer of this question. In that respect, Mohamed Boudiaf University of M'sila wants to be responsive to the needs of its socioeconomic partners in terms of human resources and skills by setting up traineeship related to the world of work. The linking between the university and the local and national economic sector is now a strategy for the implementation of promising projects. Thus, several agreements have been signed with national and international companies (Lafarge, HCC and ACI ...).

The University-Business Partnership has become one of the priority themes in a rapidly changing economic context. Thus, two professional masters have been created to meet the needs of partner companies. It is about establishing a lasting and profitable relationship between the university and the company in order to facilitate the integration of graduates.

### 3.2.3 Relationship with the local and regional environment

«Passing through university remains a necessary condition for the success of any economic initiative.»

The role of the university is not only in the transmission of knowledge but much more of the knowhow, it is necessary to increase the recruitment of graduates. University of M'sila seeks to establish partnership with local and national companies, in order to contribute to improving the mobility and employability of its graduates.

In this perspective, agreements have been signed with the Chamber of Commerce and Industry of M'sila, the National Youth Employment Support Agency (ANSEJ), the National Unemployment Insurance Fund (CNAC) ... by even offering them premises within the university to ensure interlinking with the students.

In addition, University of M'sila has expressed the wish to adapt its programs and training offers according to the socioeconomic fabric of the region to meet the needs and expectations of companies and of course to increase the employability of its graduates.

## Statistiques

		الجنس	العمرية الفئات	العمل طبيعية	الإداري المنصب	العلمي المؤهل	الإدارة في الأقدمية سنوات
N	Valide	115	115	115	115	115	115
	Manquant	0	0	0	0	0	0

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	88	76,5	76,5	76,5
	أنثى	27	23,5	23,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

## العمرية الفئات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30-40 من	37	32,2	32,2	32,2
	سنة 41-50 من	58	50,4	50,4	82,6
	سنة 50 من أكبر	20	17,4	17,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

## العمل طبيعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	47	40,9	40,9	40,9
	بيداغوجية أو إدارية بمهام أستاذ	68	59,1	59,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

## الإداري المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المدير نائب للجامعة، العام الأمين المدير،	3	2,6	2,6	2,6
	كلية عميد نائب كلية، عميد	17	14,8	14,8	17,4
	قسم رئيس نائب قسم، رئيس	49	42,6	42,6	60,0
	الكلية أستاذ فرعي، مدير	5	4,3	4,3	64,3
	مصلحة رئيس	41	35,7	35,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

## العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	7	6,1	6,1	6,1
	ماستر	33	28,7	28,7	34,8
	مهندس	3	2,6	2,6	37,4
	علما دراسات	72	62,6	62,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

## الإدارة في الأقدمية سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	10,4	10,4	10,4

سنوات 15 إلى 6 من	69	60,0	60,0	70,4
سنوات 25 إلى 16 من	30	26,1	26,1	96,5
فأكثر سنة 26	4	3,5	3,5	100,0
Total	115	100,0	100,0	

## Corrélations

Corrélations												
		التطابق الخارجي (التكامل العمودي) وطائف بين موارد إدارة البشرية والادارة العليا	التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف الموارد إدارة البشرية	التطابق والتكامل الاستراتيجي	تحليل البيئة الخارجية	تحليل البيئة الداخلة	التحليل البيئي	التخطيط الاستراتيجي (منظوري طويل المدى)	أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية	أداء العاملين	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	مجموع الإستبيان
التطابق الخارجي (التكامل العمودي) وطائف بين موارد إدارة البشرية والادارة العليا	Corrélation de Pearson	1	,655**	,888**	,395**	,361	,401*	,450**	,313**	,357*	,599**	,518**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
التطابق الداخلي (التكامل الأفقي) لوظائف الموارد إدارة البشرية	Corrélation de Pearson	,655**	1	,929**	,583**	,603	,634*	,574**	,433**	,443*	,756**	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
التطابق والتكامل الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,888**	,929**	1	,548**	,544	,582*	,569**	,417**	,445*	,753**	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
البيئة تحليل الخارجية	Corrélation de Pearson	,395**	,583**	,548**	1	,754	,919*	,578**	,414**	,301*	,732**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
البيئة تحليل الداخلية	Corrélation de Pearson	,361**	,603**	,544**	,754**	1	,952*	,703**	,570**	,436*	,833**	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
التحليل البيئي	Corrélation de Pearson	,401**	,634**	,582**	,919**	,952*	1	,691**	,535**	,402*	,841**	,665**
	Sig. (bilatérale)											
	N											

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
التخطيط الاستراتيجي (منظور طويل المدى)	Corrélation de Pearson	,450**	,574**	,569**	,578**	,703	,691 <sup>+</sup>	1	,668**	,575 <sup>+</sup>	,902**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,313**	,433**	,417**	,414**	,570	,535 <sup>+</sup>	,668**	1	,548 <sup>+</sup>	,805**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
العاملين أداء	Corrélation de Pearson	,357**	,443**	,445**	,301**	,436	,402 <sup>+</sup>	,575**	,548**	1	,601**	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,599**	,756**	,753**	,732**	,833	,841 <sup>+</sup>	,902**	,805**	,601 <sup>+</sup>	1	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
مجموع الإستبيان	Corrélation de Pearson	,518**	,649**	,648**	,549**	,682	,665 <sup>+</sup>	,802**	,738**	,919 <sup>+</sup>	,868**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	6

RELIABILITY

/VARIABLES=السؤال\_12\_السؤال\_11\_السؤال\_10\_السؤال\_9\_السؤال\_8\_السؤال\_7  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	6

RELIABILITY

```
/VARIABLES=السؤال_1 السؤال_2 السؤال_3 السؤال_4 السؤال_5 السؤال_6 السؤال_7 السؤال_8 السؤال_9  
السؤال_10 السؤال_11 السؤال_12  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	12

RELIABILITY

```
/VARIABLES=السؤال_13 السؤال_14 السؤال_15 السؤال_16 السؤال_17 السؤال_18  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=السؤال_19 السؤال_20 السؤال_21 السؤال_22 السؤال_23 السؤال_24
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=السؤال_13 السؤال_14 السؤال_15 السؤال_16 السؤال_17 السؤال_18 السؤال_19 السؤال_20
السؤال_21 السؤال_22 السؤال_23 السؤال_24
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	12

RELIABILITY

```

/VARIABLES=السؤال_25 السؤال_26 السؤال_27 السؤال_28 السؤال_29 السؤال_30
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=السؤال_31 السؤال_32 السؤال_33 السؤال_34 السؤال_35 السؤال_36
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

```

/MODEL=ALPHA.

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	6

RELIABILITY

```
/VARIABLES=السؤال_37 السؤال_38 السؤال_39 السؤال_40 السؤال_41 السؤال_42 السؤال_43 السؤال_44  
السؤال_45 السؤال_46 السؤال_47  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	11

RELIABILITY

```
/VARIABLES=السؤال_1 السؤال_2 السؤال_3 السؤال_4 السؤال_5 السؤال_6 السؤال_7 السؤال_8 السؤال_9  
السؤال_10 السؤال_11 السؤال_12 السؤال_13 السؤال_14 السؤال_15 السؤال_16 السؤال_17 السؤال_18  
السؤال_19  
السؤال_20 السؤال_21 السؤال_22 السؤال_23 السؤال_24 السؤال_25 السؤال_26 السؤال_27 السؤال_28  
السؤال_29  
السؤال_30 السؤال_31 السؤال_32 السؤال_33 السؤال_34 السؤال_35 السؤال_36  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	115	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	36

RELIABILITY

```

/VARIABLES=السؤال_1_السؤال_2_السؤال_3_السؤال_4_السؤال_5_السؤال_6_السؤال_7_السؤال_8_السؤال_9_
السؤال_10_السؤال_11_السؤال_12_السؤال_13_السؤال_14_السؤال_15_السؤال_16_السؤال_17_السؤال_18_
السؤال_19_
السؤال_20_السؤال_21_السؤال_22_السؤال_23_السؤال_24_السؤال_25_السؤال_26_السؤال_27_السؤال_28_
السؤال_29_
السؤال_30_السؤال_31_السؤال_32_السؤال_33_السؤال_34_السؤال_35_السؤال_36_السؤال_37_السؤال_38_
السؤال_39_
السؤال_40_السؤال_41_السؤال_42_السؤال_43_السؤال_44_السؤال_45_السؤال_46_السؤال_47_
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations		
Valide	115	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	115	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	47

NP&R TESTS

```

/K-S(NORMAL)=x11 x12 x1 x21 x22 x2 x3 x4 y x
/MISSING ANALYSIS.

```

**Tests non paramétriques**

**Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon**

	التطابق الخارجي	التطابق الداخلي (التكامل)	التطابق (التكامل)	التطابق (التكامل)	التطابق	التطابق والتكامل	التطابق والتكامل	التطابق والتكامل	التطابق والتكامل	التطابق والتكامل	التطابق والتكامل
N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,8058	3,4652	3,6355	3,6174	3,6014	3,609	3,6522	3,5406	3,300	3,6094
	Ecart type	,61927	,76806	,63181	,63827	,81641	,6818	,85343	,75915	,7666	,60769
Différences les plus extrêmes	Absolue	,170	,125	,084	,093	,134	,112	,115	,101	,128	,053
	Positif	,088	,052	,056	,083	,063	,075	,072	,085	,064	,037
	Négatif	-,170	-,125	-,084	-,093	-,134	-,112	-,115	-,101	-,128	-,053
Statistiques de test		,170	,125	,084	,093	,134	,112	,115	,101	,128	,053
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,042 <sup>c</sup>	,015 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,001 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

**Test T**



## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البشرية للموارد الاستراتيجية الإدارة	115	3,6094	,60769	,05667

## Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البشرية للموارد الاستراتيجية الإدارة	10,754	114	,000	,60942	,4972	,7217

## Tests non paramétriques

### Tests statistiques

العاملين أداء	
Khi-carré	53,200 <sup>a</sup>
ddl	28
Sig. asymptotique	,003

a. 29 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 4,0.

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
(المتطلبات الأنشطة، الخطط) في البشرية الموارد معلومات العليا الإدارة تدمج الجامعة عليه تسيير سوف الذي الاتجاه تحديد عند	115	3,79	,731
صنع عملية في البشرية الموارد إدارة وظائف بتضمين العليا الإدارة تقوم الفرار	115	3,70	,848
للجامعة الاستراتيجي التخطيط فريق في عضو البشرية الموارد مدير	115	4,01	,832
كفاءة تعزيز في البشرية الموارد تخطيط مع الاستراتيجي التخطيط تكامل يساعد الجامعة في البشرية الموارد	115	4,17	,837
الجامعة في الإدارية المستويات مسؤولي مختلف مشاركة على الجامعة تعتمد البشرية الموارد إدارة خطط لرسم	115	3,63	,977
تعديل أجل من البشرية الموارد إدارة أقسام كل مع جهودها العليا الإدارة تنسق التنظيمي هيكلها	115	3,54	,939
والإدارة البشرية موارد إدارة وظائف بين (العمودي التكميل) الخارجي التطبيق العليا	115	3,8058	,61927
N valide (liste)	115		

DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال\_7 السؤال\_8 السؤال\_9 السؤال\_10 السؤال\_11 السؤال\_12 x12 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
داخليا البشرية الموارد إدارة وظائف بين وتكامل وارتباط مواعمة هناك بعض مع بعضها	115	3,60	,896

للعاملين الفعلي الأداء مع تناسب معايير وفق العليا المناصب في التعيين يتم الجامعة في	115	3,30	1,179
الفعال التنفيذ متطلبات على اعتمادا والتعيين الاختيار صليتي أسس وضع يتم البشرية الموارد لخطوة	115	3,42	1,059
بالأدوار لتقوم التدريبية الاحتياجات وفق البشرية الموارد وتدريب تطوير يتم المستهدفة الاستراتيجية	115	3,32	1,081
مختلف تزويد خلال التعاون من حالة خلق إلى البشرية الموارد ادارة تسعى مهامهم تنفيذ في تساعدهم بيانات بقاعدة الإدارات مسؤولي	115	3,60	,916
البشرية الموارد لإدارة الفرعية الوظائف بين بالمعلومات مشاركة هناك	115	3,55	,939
البشرية الموارد إدارة لوظائف (الانقي التكامل) الداخلي التطبيق	115	3,4652	,76806
N valide (liste)	115		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاستراتيجية والتكامل التطبيق	115	3,6355	,63181
N valide (liste)	115		

DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال\_13 السؤال\_14 السؤال\_15 السؤال\_16 السؤال\_17 السؤال\_18 السؤال\_19 السؤال\_20 السؤال\_21 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
(وعالمية محلية) والقوانين الحكومية التشريعات تحليل على الجامعة تحرص أدائها على التأثير شأنها من التي	115	3,68	,822
لوضعها تدعيم التكنولوجيا للتغيرات المستمرة بالمواكبة الجامعة تقوم التنافسي	115	3,90	,805
بيئتها في تحدث التي التغيرات ضوء في البشرية الموارد خطط تعديل يتم (التهديدات وتجنب الفرص استغلال) الخارجية	115	3,50	,931
ثناء السائد الاقتصادي الوضع الجامعة في البشرية الموارد ادارة تراعي الجامعة استراتيجية وضع	115	3,49	,986
الموارد ادارة سياسات على وتقاليده وعاداته وثقافته المجتمع خصائص تؤثر الجامعة في البشرية	115	3,57	1,001
صياغة عند الخارجية البيئة التحليل نتائج الاعتبار بعين الجامعة تأخذ وتقييم التعويض، والتطوير، التدريب التعيين، البشرية الموارد استراتيجية نتائج الأداء	115	3,56	1,078
الخارجية البيئة تحليل	115	3,6174	,63827
N valide (liste)	115		

DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال\_19 السؤال\_20 السؤال\_21 السؤال\_22 السؤال\_23 السؤال\_24 السؤال\_25 السؤال\_26 السؤال\_27 السؤال\_28 السؤال\_29 السؤال\_30 السؤال\_31 السؤال\_32 السؤال\_33 السؤال\_34 السؤال\_35 السؤال\_36 السؤال\_37 السؤال\_38 السؤال\_39 السؤال\_40 السؤال\_41 السؤال\_42 السؤال\_43 السؤال\_44 السؤال\_45 السؤال\_46 السؤال\_47 السؤال\_48 السؤال\_49 السؤال\_50 السؤال\_51 السؤال\_52 السؤال\_53 السؤال\_54 السؤال\_55 السؤال\_56 السؤال\_57 السؤال\_58 السؤال\_59 السؤال\_60 السؤال\_61 السؤال\_62 السؤال\_63 السؤال\_64 السؤال\_65 السؤال\_66 السؤال\_67 السؤال\_68 السؤال\_69 السؤال\_70 السؤال\_71 السؤال\_72 السؤال\_73 السؤال\_74 السؤال\_75 السؤال\_76 السؤال\_77 السؤال\_78 السؤال\_79 السؤال\_80 السؤال\_81 السؤال\_82 السؤال\_83 السؤال\_84 السؤال\_85 السؤال\_86 السؤال\_87 السؤال\_88 السؤال\_89 السؤال\_90 السؤال\_91 السؤال\_92 السؤال\_93 السؤال\_94 السؤال\_95 السؤال\_96 السؤال\_97 السؤال\_98 السؤال\_99 السؤال\_100 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العدد حيث من الجامعة داخل لها المتاحة البشرية الموارد بحصر الجامعة تقوم الاستراتيجية متطلباتها مع لمفارقتها والنوعية	115	3,70	,917
(والصلاحيات والمسؤوليات الأدوار) للجامعة التنظيمي البناء تحليل يتم الاستراتيجية الأهداف تحقيق في ملاءمته لتحديد	115	3,60	,944
مع توافقها مدى من لتحقيق التنظيمية ثقافتها تحليل على الجامعة تعمل الاستراتيجية المتطلبات	115	3,53	,976

القوة نقاط لتحديد (والبشرية والمادية المالية) مواردها بتحليل الجامعة تقوم الموارد تلك في والضعف	115	3,58	1,092
ما مع لتتلاءم البشرية الموارد خطط وتعديل مراجعة على الجامعة تحرص الداخلية بيئتها في تغير من بظراً	115	3,63	1,071
صياغة عند الداخلي البيئي التحليل نتائج الاعتبار بعين الجامعة تأخذ وتقييم التعويض، والتطوير، التدريب الشيعين،) البشرية الموارد استراتيجيات الأداء)	115	3,56	1,010
الداخلية البيئة تحليل	115	3,6014	,81641
N valide (liste)	115		

## Descriptives

DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال\_25 السؤال\_26 السؤال\_27 السؤال\_28 السؤال\_29 السؤال\_30 x3  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
في البشرية الموارد وخطط وأهداف رسالة ومحددة واضحة الجامعة	115	3,64	1,086
خططها تحقيق على الجامعة تعمل رؤية وفق البشرية الموارد لتنمية الاستراتيجية واضحتين ورسالة	115	3,63	1,072
أدائها مقارنة على باستمرار الجامعة تعمل السابقة السنوات في بأدائها الحالي	115	3,63	1,054
استراتيجية أهداف وضع على الجامعة تحرص لتحقيق خلالها من تسعى البشرية للموارد رؤيتها	115	3,71	1,049
البشرية للموارد الاستراتيجي التخطيط يولد الجامعة برسالة العاملين لدى واضحا فيما وأهدافها	115	3,73	,985
البشرية للموارد الاستراتيجي التخطيط يعمل في البشرية للإمكانيات الأمتل التوظيف على الجامعة	115	3,57	1,027
(المدى طويل منظور) الاستراتيجي التخطيط	115	3,6522	,85343
N valide (liste)	115		

DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال\_31 السؤال\_32 السؤال\_33 السؤال\_34 السؤال\_35 السؤال\_36 x4  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
فدرات لإستثمار استراتيجية الجامعة تنتج بصعب تنافسية ميزة لتحقيق البشري المورد تكليدها	115	3,52	1,012
مهما مصدرا البشري المورد الجامعة تعتبر التنافسية للميزة	115	3,77	,994
البشرية الموارد من مجموعة الجامعة تمتلك لها قيمة خلق في تسهم النادرة	115	3,77	1,043

المصادر على العاملين الجامعة تشجع من ويرفع يميزها بما بالمنتجات لارتقاء الأخرى الجامعات بين تصنيفها	115	3,53	1,157
الكفاءات الجامعة في العاملين كل يمتلك عالية جودة مهامهم لأداء اللزومة والمهارات	115	3,18	1,196
تقديم على القدرة الجامعة في العاملين لدى تواجههم التي للمشكلات وحلول جديدة أفكار العمل في	115	3,47	,976
التنافسية للميزة كمصدر البشرية الموارد أمسية	115	3,5406	,75915
N valide (liste)	115		

DESCRIPTIVES VARIABLES=السؤال\_37 السؤال\_38 السؤال\_39 السؤال\_40 السؤال\_41 السؤال\_42  
السؤال\_43  
السؤال\_44 السؤال\_45 السؤال\_46 السؤال\_47 y  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مستوى بتحسين الجامعة في العاملون يهتم مستمرة بصفة أدائهم	115	3,46	1,028
مقدار تخفيض إلى الجامعة في العاملون يسعى الخدمات تقديم في المستغرق الوقت	115	3,40	1,033
استخدام في سهولة الجامعة في العاملون يجد الحديثة العمل ووسائل المعدات	115	3,33	1,066
تقيم نتائج عن راضون الجامعة في العاملون في العاملون يعتقد الجامعة داخل أدائهم للنجاح الرئيسي المحدد هو الأداء أن الجامعة الجامعة في	115	3,22	,980
هو الأداء أن الجامعة في العاملون يعتقد الجامعة في للنجاح الرئيسي المحدد	115	3,31	1,063
في العاملون يمارسها التي الوظيفة تتوفر لتحقيق الملائمة الظروف جميع على الجامعة أداء أفضل	115	3,13	1,166
هو ما كل بأداء يسمح المخصص العمل وقت الجامعة في العاملين من متوقع	115	3,40	,935
إضافية ساعات الجامعة في العاملون يقضي تضمر دون ذلك إلى الحاجة عند العمل في	115	3,18	1,097
تجنب على الجامعة في العاملون يحرص دون العمل مكان ومغادرة والتأخر التغيب مبرر	115	3,07	1,145
التواصل على الجامعة في العاملون يحرص الجماعي والعمل بينهم فيما	115	3,31	1,087
على الحفاظ على الجامعة في العاملون يحرص لأغراض استخدامها وعدم الجامعة ممتلكات شخصية	115	3,49	1,003
العاملين أداء	115	3,3004	,76660
N valide (liste)	115		

DESCRIPTIVES VARIABLES=y

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العاملين أداء	115	3,3004	,76660
N valide (liste)	115		

DESCRIPTIVES VARIABLES=x  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البشرية للموارد الاستراتيجية الإدارة	115	3,6094	,60769
N valide (liste)	115		

### Variabes introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التكامل) الخارجي التطبيق وظائف بين (العمودي البشرية موارد إدارة العليا والإدارة <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : العاملین أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,357 <sup>a</sup>	,128	,120	,71919

a. Prédicteurs : (Constante), الخارجي التطبيق), البشرية موارد إدارة وظائف بين (العمودي التكامل) العليا والإدارة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,547	1	8,547	16,524	,000 <sup>b</sup>
	de Student	58,448	113	,517		
	Total	66,995	114			

a. Variable dépendante : العاملین أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الخارجي التطبيق), البشرية موارد إدارة وظائف بين (العمودي التكامل) العليا والإدارة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,618	,419		3,857	,000
	(العمودي التكامل) الخارجي التطبيق	,442	,109	,357	4,065	,000
	البشرية موارد إدارة وظائف بين العليا والإدارة					

a. Variable dépendante : العاملین أداء

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكامل الداخلي التطابق إدارة لوظائف (الأفقي) البشرية الموارد <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,443 <sup>a</sup>	,197	,189	,69015

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد إدارة لوظائف (الأفقي التكامل) الداخلي التطابق,

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,172	1	13,172	27,653	,000 <sup>b</sup>
	de Student	53,823	113	,476		
	Total	66,995	114			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد إدارة لوظائف (الأفقي التكامل) الداخلي التطابق,

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,767	,299		5,916	,000
	لوظائف (الأفقي التكامل) الداخلي التطابق البشرية الموارد إدارة	,443	,084	,443	5,259	,000

a. Variable dépendante : العاملين أداء

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	والتكامل التطابق الاستراتيجي <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,445 <sup>a</sup>	,198	,191	,68971

a. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجي والتكامل التطابق,

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,240	1	13,240	27,833	,000 <sup>b</sup>
	de Student	53,754	113	,476		

Total	66,995	114			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجي والتكامل التطابق

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,339	,377		3,551	,001
	الاستراتيجي والتكامل التطابق	,539	,102	,445	5,276	,000

a. Variable dépendante : العاملين أداء

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الخارجية البيئة تحليل <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,301 <sup>a</sup>	,091	,083	,73419

a. Prédicteurs : (Constante), الخارجية البيئة تحليل

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,083	1	6,083	11,285	,001 <sup>b</sup>
	de Student	60,911	113	,539		
	Total	66,995	114			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الخارجية البيئة تحليل

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,991	,396		5,032	,000
	الخارجية البيئة تحليل	,362	,108	,301	3,359	,001

a. Variable dépendante : العاملين أداء

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الداخلية البيئة تحليل <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,436 <sup>a</sup>	,190	,183	,69297

a. Prédicteurs : (Constante), الداخلية البيئة تحليل

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,730	1	12,730	26,510	,000 <sup>b</sup>
	de Student	54,264	113	,480		
	Total	66,995	114			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الداخلية البيئة تحليل

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,826	,294		6,222	,000
	الداخلية البيئة تحليل	,409	,079	,436	5,149	,000

a. Variable dépendante : العاملين أداء

#### Variabes introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	البيئي التحليل <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,402 <sup>a</sup>	,162	,154	,70503

a. Prédicteurs : (Constante), البيئي التحليل

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,826	1	10,826	21,780	,000 <sup>b</sup>
	de Student	56,169	113	,497		
	Total	66,995	114			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédicteurs : (Constante), البيئي التحليل

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,669	,356		4,693	,000
	البيئي التحليل	,452	,097	,402	4,667	,000



a. Variable dépendante : العاملين أداء

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستراتيجي التخطيطي (المدى طويل منظور) <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,575 <sup>a</sup>	,330	,324	,63023

a. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجي التخطيطي (المدى طويل منظور)

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,113	1	22,113	55,674	,000 <sup>b</sup>
	de Student	44,882	113	,397		
	Total	66,995	114			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجي التخطيطي (المدى طويل منظور)

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,416	,259		5,459	,000
	(المدى طويل منظور) الاستراتيجي التخطيطي	,516	,069	,575	7,461	,000

a. Variable dépendante : العاملين أداء

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البشرية الموارد أهمية <sup>b</sup> التنافسية للميزة كمصدر	.	Introduire

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548 <sup>a</sup>	,300	,294	,64408

a. Prédicteurs : (Constante), التنافسية للميزة كمصدر البشرية الموارد أهمية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,118	1	20,118	48,496	,000 <sup>b</sup>
	de Student	46,877	113	,415		
	Total	66,995	114			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédicteurs : (Constante), التنافسية للميزة كمصدر البشرية الموارد أهمية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,341	,288		4,662	,000
	التنافسية للميزة كمصدر البشرية الموارد أهمية	,553	,079	,548	6,964	,000

a. Variable dépendante : العاملين أداء

## Régression

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	الاستراتيجية الإدارية البشرية للموارد <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601 <sup>a</sup>	,361	,356	,61531

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية للموارد الاستراتيجية الإدارة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	24,212	1	24,212	63,950	,000 <sup>b</sup>
	de Student	42,783	113	,379		
	Total	66,995	114			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية للموارد الاستراتيجية الإدارة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,563	,347		1,623	,107
	البشرية للموارد الاستراتيجية الإدارة	,758	,095	,601	7,997	,000