

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني  
تحت عنوان:

واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بجامعة  
محمد بوضياف المسيلة  
من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام

تحت إشراف الدكتور  
- عطالله ياسين

من إعداد:  
- لعياط محمد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
لعشاش عبد الحليم	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيسا
عطالله ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
الوافي راجح	أستاذ محاضر ب	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022



إلى من كان لي سنداً و عوناً عند الشدائد طوال عمري  
إلى الرجل الأبرز في حياتي  
أبي العزيز  
إلى القلب المعطاء والصدر الحاني  
أمي الحبيبة  
إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين  
إخواني وأخواتي  
إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية...  
إلى هؤلاء جميعاً أهدىكم هذا العمل

محمد لعياط



# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المصطفى وكل التابعين  
اشكر المولى عز وجل على أنه أمدني بالصحة والعافية وافرغ علي صبورا  
وجهدا الإتمام هذا العمل.

يشرفني من هذا المقام أن نوجه بكلمات شكر لأستاذي طيلة مشواري  
الدراسي

كما اشكر الدكتور المشرف عطالله ياسين الذي كان لي الشرف أن أحظيت  
بإشرافه ولما بذله معي من جهد وتوجيهي بأسلوب راق وتواضع

كما اشكر إخوتي بلقاسم ولحسن وزميلي عيش عبد النور  
وإلي كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد.

محمد لعياط

## الملخص

### الملخص:

إستخلصنا من دراستنا إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة - لقد استخدمنا المنهج الوصفي لتعرف ما مدى مساهمتها من خلال التركيز على مؤشراالصياغة والتقييم والتنفيذ.

وخلصنا إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة - يعمل على تحقيق الأهداف العامة بالجامعة و في إطار من التنسيق والتكامل حيث تعتبر جزءا رئيسيا منها.

## Summary

We extracted our study aimed to identify the reality of the application of strategic management of human resources at the University of Mohamed Boudiaf - M'sila - we used the descriptive approach to know the extent of its contribution by focusing on the indicators of formulation, evaluation and implementation. We concluded that the application of the strategic management of human resources at the University of Mohamed Boudiaf - M'sila - works to achieve the general goals of the university and within a framework of coordination and integration, as it is considered a major part of it.



## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	ملخص الدراسة بالأجنبية
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
<b>أ-د</b>	<b>تقديم موضوع الدراسة</b>
أ	1-تحديد مشكلة الدراسة
أ	2-فرضيات الدراسة
أ	3-أهمية الدراسة
أ	4-أهداف الدراسة
ب	5- أسباب اختيار الموضوع
ب	6- منهاج الدراسة
ج	7- أدوات الدراسة ومصادر البيانات
ج	8- صعوبات الدراسة
د	9- حدود الدراسة
	<b>الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</b>
06	تمهيد
	<b>المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية</b>
07	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية
07	الفرع الأول: تطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية
08	الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية
09	الفرع الثالث: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

## قائمة المحتويات

	المطلب الثاني: خطوات الإدارة الإستراتيجية
10	الفرع الأول: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية
11	الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية
12	الفرع الثالث: مستويات ومراحل الإدارة الإستراتيجية
	المطلب الثالث: ميزات الإدارة الإستراتيجية
19	الفرع الأول: تحديات الإدارة الإستراتيجية
21	الفرع الثاني: نماذج الإدارة الإستراتيجية
25	الفرع الثالث: مقومات ومعوقات الإدارة الإستراتيجية
	<b>المبحث الثاني: الموارد البشرية</b>
	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية
28	الفرع الأول: تطور الموارد البشرية
28	الفرع الثاني: مفهوم الموارد البشرية
29	الفرع الثالث: أهمية الموارد البشرية
	المطلب الثالث: التخطيط للموارد البشرية
31	الفرع الأول: مفهوم التخطيط للموارد البشرية
32	الفرع الثاني: مزايا التخطيط للموارد البشرية
33	الفرع الثالث: مراحل تخطيط للموارد البشرية
	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
33	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
34	الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
35	الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
	المطلب الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
35	الفرع الأول: عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
36	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية
37	الفرع الثالث: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

## قائمة المحتويات

38	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )</b>
41	تمهيد
	المبحث الأول: جانب النظري الدراسة
	المطلب الأول: التعرف بميدان الدراسة
42	الفرع الأول: تقديم الجامعة
44	الفرع الثاني: الهيكل تنظيمي بالجامعة
45	الفرع الثالث: شرح الهيكل التنظيمي
	المبحث الثاني: جانب التطبيقي الدراسة
	المطلب الأول: منهجية وعينة الدراسة
35	الفرع الأول: منهجية الدراسة
35	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية
54	الفرع الأول: الجنس والسن
54	الفرع الثاني: الرتبة
55	الفرع الثالث: المنصب الوظيفي
55	الفرع الرابع : الخبرة المهنية
	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
	المطلب الأول: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور تطبيق الإدارة الإستراتيجية
56	الفرع الأول: صياغة الإستراتيجية
57	الفرع الثاني: تنفيذ الإستراتيجية
58	الفرع الثالث: تقييم الإستراتيجية
59	الفرع الرابع: صدق وثبات الاستبيان
	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وتحليل النتائج
60	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية وتحليلها
61	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية وتحليل النتائج
64	خلاصة
65	قائمة المراجع

قائمة المحتويات

69	الخاتمة
73	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول رقم: (01)	أوجه الاختلاف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإدارة التقليدية للموارد البشرية	38
الجدول رقم (02)	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن	54
الجدول رقم (03)	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الرتبة	54
الجدول رقم (04)	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الرتبة	55
الجدول رقم (04)	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية	55
الجدول رقم (05)	يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات صياغة الاستراتيجية	56
الجدول رقم (07)	يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات تنفيذ الاستراتيجية	57
الجدول رقم (08)	يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات تقييم الاستراتيجية	58
الجدول رقم (09)	قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	59
الجدول رقم (10)	إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	60
الجدول رقم (11)	اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1	61
الجدول رقم (12)	اختبار الفرضية الفرعية الثانية H2	62
الجدول رقم (13)	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H2	63

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
23	نموذج رقم (01) "wheelen et hunger"
25	نموذج رقم (02) JUSTIN and Sharls

# مقدمة

## مقدمة

إن التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في جميع الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية أدت إلى بروز مكانة المورد البشري حيث أصبح المورد الأساسي في جميع المنظمات، ومن أجل مواكبة هذه التطورات وتحقيق الأهداف المخطط لها لابد من توفر موارد بشرية منظمة وفق أسس إستراتيجية.

الأمر الذي أعطى توجهها جديدا للعديد من الدول وغيرت من نظرتها للمورد البشري باعتباره مجرد يد عاملة إلى العمل على الاستثمار في الرأس مالي البشري كونه المصدر الجوهرى للمعرفة والابتكار، ماجعل إدارة الموارد البشرية الوظيفة الرئيسية في المنظمة وتحولت من مجرد اقصرها علنا لقيام عملية البحث عن الطرق المناسبة المتعلقة بكيفية إدارة إلى وصولها للقيام بالدورالاستراتيجي...

وخلال الآونة الأخيرة قامت الجزائر بالتركيز على هذا الجانب من خلال الاهتمام بالبحث عن أساليب جديدة وتبني استراتيجيات فعالة لموارد البشرية، كما صرح لجريدة الحوار وزير التعليم العالي والبحث العلمي السيد كمال بداري الذي كان مديرا لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة سلفا، بعرض التجربة الجزائرية في وضع الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية ودورها في مساندة التطورات وتحديات العولمة خلال انعقاد اجتماعات دولية ومحلية، كما أكد يوم الاثنين 26 ديسمبر 2022، الوزيرالأول السيد يمن بن عبد الرحمان على ضرورة الاستثمار في العنصر البشري لتطوير الاقتصاد ودور الجامعات والبحث العلمي في تنمية الرأس المال البشري.

إلا أنها تعتبر من المواضيع التي أثار تجذلا كبيرا في وسط المختصين والباحثين في هذا الميدان حول طبيعة هذه الاستراتيجيات والإدارة الإستراتيجية ومدى نجاعتها وتواجدها في الواقع وكيفية ممارستها وتطبيقها ميدانيا.

## مقدمة

أولاً: تحديد مشكلة الدراسة:

من أجل معرفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف نطرح الإشكالية التالية والتي سيتم الإجابة عليها من خلال الدراسة، ويمكن صياغها على النحو التالي:

-ماهو واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف -المسئلة؟.

ومن خلال هذا نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تقوم جامعة محمد بوضياف بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية؟.
- ما مدى تنفيذ إدارة جامعة محمد بوضياف لاستراتيجياتها الخاصة بالموارد البشرية؟.
- ما مدى التقييم إستراتيجية الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بوضع الفرضية التالية:

- تطبق جامعة محمد بوضياف بالمسئلة الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية.
- للإجابة على التساؤلات الفرعية التي تم تقديمها من قبل قمنا بصياغة فرضيات التالية:
- تصوغ جامعة محمد بوضياف إستراتيجية الموارد البشرية.
- تنفيذ جامعة محمد بوضياف مؤشر صياغة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- تُقيم إستراتيجية الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

-تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من الدراسات المهمة التي تسعى الجزائر التطلع إليها.

## مقدمة

-إعطاء قيمة مضافة لجامعة محمد بوضياف.

-إعتبار الموضوع مرجعا نظريا وتطبيقيا هاما لجميع المهتمين بهذا المجال.

### رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية وأهميتها ودورها.

-محاولة إبراز واقع الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف.

-التعرف على واقع الممارسة الفعلية ومدى توافر متطلبات التصميم الفعال للإدارة الإستراتيجية المتعلقة

الموارد البشرية في الجامعة محمد بوضياف.

-الإجابة عن التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها أو عدمها.

### خامساً: أسباب اختيارالموضوع

هناك عدة أسباب وراء اختيار موضوع الدراسة يمكن انجازها في ما يلي:

-التعرف على مدى استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف.

-طبيعة الموضوع وعلاقته مع التخصص حيث يعتبر دراسة واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية من أهم الجوانب التي تتطرق إلى تخصص إدارة الموارد البشرية.

-الاهتمام الشخصي بالإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية التي تكتسيها الموارد البشرية كونها المصدر

الجوهري لإعطاء القيمة الإضافية في ظل التطورات المستمرة.

### سادساً: منهاج الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة، وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة تم الاعتماد على المنهاج الوصفي

التحليلي، باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لسرد الحقائق وفهم عناصر الموضوع، كما تم الاعتماد على

منهج دراسة الحالة، فيما يخص الجانب التطبيقي.

### سابعاً: أدوات الدراسة ومصادر البيانات

## مقدمة

لتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات والمصادر التالية:

- الاطلاع على مختلف المراجع والأنترنات التي لها صلة بهذا الموضوع منها العربية والأجنبية.

- اعتمادنا على الملاحظة والمقابلات مع مسؤولي المصالح المعنية.

### ثامنا: صعوبات الدراسة

تتلخص أهم الصعوبات التي وجدها لانجاز هذا البحث في:

-صعوبة الحصول على المعلومات بشكل دقيق والتحفظ على بعض البيانات.

-قلة المراجع والمصادر المتعلقة بهذا البحث.

### تاسعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث في الحدود المكانية، الزمانية، البشرية، وسنوضح كل واحدة منها فيما يلي:

-الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في جميع الكليات والأقسام في جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.

-الحدود الزمانية: قمنا بدراسة ميدانية من تاريخ 2023/05/17 إلى 2022/05/28.

-الحدود البشرية: توجهنا إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ونوابهم.

# الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لكفى ستكون العصا السحرية في تطبيقها على المؤسسات، وخصوصا انه في عصرنا الراهن واجهت كافة المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمامتلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة.

الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كلما تحتاج من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وتوسع أهمية الموارد البشرية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تطور للوصول إلى أداء المتفوق من خلالها، وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وفي كل مبحث ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني: الموارد البشرية

المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

إن التحديات البيئية التي تواجه المنظمات جعلتها تتبع أسلوب جديد يُمكنها من البقاء و الاستمرارية، وهو الإدارة الاستراتيجية التي مرت بعدة مراحل و تطورات حتى وصلت إلى الدور الهام الذي تقوم به.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية

سننترق في هذا المطلب إلى تطور التاريخي و مفهوم الإستراتيجية، وكذلك مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

## الفرع الأول: تطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

-مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار) : وتتميز ببساطة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار بيئي، فالصراع مازال محدوداً والمنافسة مازالت هادئة والتغير ليس نشطاً.

-مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي) : أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور في درجة تعقدها، مما تطلب تطبيق بعض خصائص الإدارة الإستراتيجية ولكن بمراعاة سيطرة الأساليب: العلمية، والكمية، والمالية. في هذه المرحلة كان مصطلح الإدارة الإستراتيجية يشير إلى صياغة وتطبيق والرقابة على الإستراتيجية.

-مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي): زاد تعقد العوامل البيئية مع استمرار عدم الاستقرار البيئي لتعدد المتغيرات البيئية وتشابكها مما تطلب التركيز على تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين، للتعرف على عوامل القوة والضعف لديهم، بما يحدد الموقف السوقي للمنظمة ولمنافسيها، ويسهم في بناء إستراتيجية المنظمة في التعامل مع متغيرات السوق المختلفة.

-مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع): في هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيتها فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جداً، هذا مع عمق درجة التعقد البيئي، مما أدى إلى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الإستراتيجية.

## الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية

<sup>1</sup>عبد السلام أبو فحق، الإدارة الإستراتيجية تطبيقها، ط1، دار المعرفة الجامعية، ص105.

لقد تطور مفهوم الإستراتيجية عبر التاريخ العسكري وهي مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية strategos وهي كلمة مكونة من مقطعين المقطع الأول منها هو (stratus) ويعني الجيش، والمقطع الثاني هو (ago) ويعني القيادة. والتي تعني "فن قيادة الحرب"، وبعد فترة من الزمن تم استعمالها في مختلف الفنون والتخصصات وتم تطبيقها في الإدارة لأنها مهمة جدا ولم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد ونأخذ<sup>1</sup>:

- حيث عرف (كارلفون كلاوزفيتز) 1780-1830: الإستراتيجية بأنها "نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب".

- ويعرف (chandler): الإستراتيجية بأنها<sup>2</sup> "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها منتهديدات وفرص، وتتخذ على مستوى المنظمة، ومستوى الوحدات الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف". أما (دركر 1954): فقد عرف الإستراتيجية على أنها "تحليل الموقف الحاضر و تغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك ماهية ومقدار الموارد فوضع علاقة منطقية بين الإستراتيجية و التحليل الاستراتيجي".

- عرف (غليك 1967): الإستراتيجية هي<sup>3</sup> "خطة موحدة شاملة و متكاملة مصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة".

- قد عرفها (المغربي 1999): على أنها<sup>4</sup> "الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أغراضها و أهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا و تقليل ما تعانیه من مساوئ". هذه التعاريف يوضح بأن الإستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المنظمة، سواء كانت قرارات هامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا وقرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة والمتمثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل، لتحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الإدارة العليا. الإستراتيجية هي تُحدد رؤية، ومهام، وأهداف المنظمة في المدى القصير وال المدى البعيد.

### الفرع الثالث: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط01، عمان، الأردن، 2004، ص24.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص11.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع نفسه، ص24

<sup>4</sup> محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص12.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لا يوجد تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية بل هناك عدة تعاريف فلبعض يعيها الغاليات ذات طبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل ثم اختيار البدائل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ لذلك تعددت التعاريف ومنها<sup>1</sup>.

- حيث يرى (هينجرو Higgins ) : أن الإدارة الإستراتيجية هي " العملية الخاصة من حيث عديد من الرسالة المنظمة وغايتها إدارة علاقتها التنظيمية والبيئة خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeodens والمقومات الأساسية التي تواجهها في البيئة الداخلية الخارجية، ومن ثم فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة وعملية متتابعة".

- ويعريفها ( شاندرلر Hanedaluora):<sup>2</sup> هي تحديد المنظمة أهدافها وغايتها على المدى البعيد وتخصصا لموارد لتحقيق الأهداف والغايات.

- يعرفها (أنسو Ansoffh)<sup>3</sup> الإدارة الإستراتيجية هي تطور المنظمة عن طبيعة العلاقات المتوقعة على البيئة الخارجية والتي في ضوءها بتحديد النوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من وراء تحقيق غاياتها وأهدافها.

- وكذلك يعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: (توماس Thomas): تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد كما يكلف تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤ.

نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية عملية تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات أثر الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

### المطلب الثاني: خطوات الإدارة الإستراتيجية

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، كتاب الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، للنشر ولتوزيع، ط1، مصر، 1998، ص108.

<sup>2</sup>D(Strxtery and Sttuture) op-Cit-<Chander. -p13

<sup>3</sup>بركاتي حسين محاضرة الإدارة الإستراتيجية المقياس مدخل الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية وعلوم التسيير، الجامعة محمد بوضياف، المسيلة، /20232022، ص 05.

يتم تناول في المطلب الثاني أهمية وأهداف وخصائص الإدارة الإستراتيجية وكذلك مستويات ومراحل الإدارة الإستراتيجية.

### الفرع الأول: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

#### أولاً. أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة في المنظمة حاضر ومستقبلاً وفيما يلي نذكر النقاط التالية:<sup>1</sup>

-تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

-تساهم في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة الأنشطة المختلفة في المنظمة.

-تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة تقليل آثار التهديد التي البيئية، وبالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المنظمة، كما تسعى إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية و تقليل آثارها السلبية.

-تزيد من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل.

-تساهم وباستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمها ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.

-تشجيع وتكوين الأفكار المتطورة مما يعنى زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.

-تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة ومن ثم محاولة التكيف معها أو السيطرة على جزء منه، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية لها.

#### ثانياً. أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>العارف محمد، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص11.

<sup>2</sup>فلاح حسين عداي، تحسين الإدارة الإستراتيجية، دارالنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص20.

تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي على المنظمة وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظرا لزبائن وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

- تهيئة المنظمة داخليا بالإجراءات التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعليا.

#### الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة لتحقيق الفعالية لممارستها، والمتمثلة في الآتي<sup>2</sup>:

-الإدارة الإستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحثمية، لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتتمى العمر الافتراضي للمنظمة.

- الإدارة الإستراتيجية تحمي المنظمة من المشاكل والأزمات، ومن ثم لابد لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.

- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي.

- جميع مهام الإدارة الإستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.

- يجري تحقيق جميع مهام الإدارة الإستراتيجية بشكل منتظمة، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن أخرى.

<sup>1</sup> فلاح حسين عداي، مرجع نفسه، ص20-21.

<sup>2</sup> ماجدونور عيش، التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، كلية التدريس، قسم البرامج الخاصة، جامعة تالف العربية للعلوم الأصيلة، الرياض، 2009، ص02.

### الفرع الثالث: مستويات ومراحل الإدارة الإستراتيجية

من بين مستويات ومراحل الإدارة الإستراتيجية ما يلي:

#### أولاً. مستويات الإدارة الإستراتيجية

تختلف المستويات الإدارية الإستراتيجية باختلاف نشاط المنظمات ويمكن تميز ثلاث مستويات هي<sup>1</sup>:

- الإستراتيجية على مستوى المنظمة: إن المدراء التنفيذيون هم المدراء الإستراتيجيون في مستوى والدور الإستراتيجي الذي يقومون به من خلال امتلاكهم الرؤية الشاملة لتطوير الإستراتيجية الأدوار المنظمة ويتضمن هذا الدور في تعريف الرسالة وأهداف المنظمة وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة بين مختلف الأقسام وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم إقرارها.

- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال بتحويل الأهداف العامة للمنظمة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط، تقع مسؤولية إعداد وصياغة و الإستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الإدارات العليا ومدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية للقيام باعدادها وعرضها على فريق الإدارة العليا وإقرارها.

- الإستراتيجية على مستوى الوظائف: تتعدد المجالات الوظيفية في المنظمات الأعمال وفي المنظمات الكبيرة عادة ما يتم تقرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، إن تكوّن وحدات الأعمال الإدارة الإستراتيجية من أنشطة فرعية تمثل هذه النشاطات (نشاط المورد البشري، نشاط البحث والتطوير، ونشاط المالي والمحاسبي، ونشاط إدارة المعرفة والمواد...).

والدور الإستراتيجي في هذا المستوى اقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدة الأعمال ولكن ينبغي مهام هو امتلاكهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المستخدمة على صعيد المنظمة أو مستوى وحدات الأعمال وخلق حالة من التكامل بين مهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة.

#### ثانياً. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تشمل عملية المراحل الثلاثة التالية:

<sup>1</sup> العارف محمد، المرجع السابق، ص52-53.

<sup>2</sup> طاهر محمد منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، 2007، ص45.

1. مرحلة صياغة الإستراتيجية: تتم صياغة الإستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، وبراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية، والسياسات، والخطط الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الإستراتيجية، تقييم واختيار البدائل<sup>1</sup>.

أ- تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية<sup>2</sup>:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.

- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.

ب- تحديد الأهداف الإستراتيجية: تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها<sup>3</sup>: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين، ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الإستراتيجية يعتبر عملية صعبة، حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

<sup>1</sup> جواد شوقي، إدارة الاستراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1. الأردن، 2000، ص254.

<sup>2</sup> جواد شوقي، مرجع سابق، ص255.

<sup>3</sup> الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، ط1، الأردن، 2011، ص55-56.

ج-السياسات: وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف "ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي<sup>1</sup> :

المنظمة ، وظائفها ، وعملياتها، أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع: النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالانشطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

د-الخطط الإستراتيجية: وتعرف بأنها<sup>2</sup> " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

ر-تحليل وتقييم البيئة الخارجية: تتألف البيئة الخارجية لأي منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة، وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي<sup>3</sup> : المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة، وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

<sup>1</sup> السيد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2010، ص33-35.

<sup>2</sup> جواد شوقي، مرجع سابق، ص198.

<sup>3</sup> السيد إسماعيل، مرجع سابق، ص280-282 .

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- المتغيرات الاقتصادية: تشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامّة، بالإضافة إلى السياسات المالية.
- المتغيرات السياسية: وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات .
- المتغيرات الاجتماعية: وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.
- المتغيرات التكنولوجية: وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية.
- ز- تحليل وتقييم البيئة الداخلية: الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة، ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:
- الهيكل التنظيمي: حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الإستراتيجية أي أنه يتبع الإستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الإستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

-الثقافة التنظيمية: وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتبع الإستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الإستراتيجية التي سيتم تبنيها.

-الموارد المتاحة: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

ف نجد أن البنية التحتية للإدارة الإستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الإستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

### ر-تحديد البدائل الإستراتيجية:

يعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة<sup>1</sup>، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة.

### ز-تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية:

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الإستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل: العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناء على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الإستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

<sup>1</sup>السيد إسماعيل، مرجع السابق، ص281.

## 2. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب<sup>1</sup>. فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات .

وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات<sup>2</sup> :

أ. تحديد الأهداف السنوية: يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة، وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية.

ب. وضع البرامج الزمنية: تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة.

ج. تخصيص الموارد اللازمة: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية، فلا بد من تصنيف الموارد، لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الإستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

د. تحديد الإجراءات التنفيذية: حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:

<sup>1</sup>الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، لأردن، 2005، ص295.

<sup>2</sup>الدوري زكريا، مرجع نفسه، ص295.

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي (...).

- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعية.

- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الإستراتيجية.

### 3. مرحلة تقييم وتقييم الإستراتيجية:

في هذه المرحلة<sup>1</sup> يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية، ويتم تقييم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية:

- وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية، وتعد هذه

المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية: حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى

الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة الأولى، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور

والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة الثانية ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

فنجد أن تقييم الإستراتيجية على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه والمعايير التي سيتم القياس

بناءً عليها، لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لثمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن

ثم تحديد كيفية تصحيحها، وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات واختلاف المستويات ومراحلها لكن ينبغي أن

تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي يشيد الوصول الميزة التنافسية

للمنظمة ويكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية.

<sup>1</sup> خطاب عابدة، مقدمة في الإدارة الإستراتيجية، تخصص إدارة أعمال، مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص182.

### المطلب الثالث: ميزات الإدارة الإستراتيجية

في هذا المطلب سنتناول فيه تحديات ونماذج ومقومات ومعوقات الإدارة الإستراتيجية.

#### الفرع الأول: تحديات الإدارة الإستراتيجية

لقد واجهت منظمات الأعمال، ولا تزال تواجه العديد من الإشكاليات والتحديات التي يفترض أن تجد المناهج والأساليب والطرق اللازمة للتعامل مع مثل هذه التحديات، وتتمثل هذه التحديات بما يلي<sup>1</sup>:

أولاً: الإدارة الإستراتيجية والقضايا العالمية على مدى السنوات الأخيرة أخذت نشاطات منظمات الأعمال تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير، وحتى تلك المنظمات التي ليس لها عمليات دولية تشهد أثراً العولمة على الكثير من الأسواق والصناعات العالمية فيها، وطالما يتوقع استمرار هذا التيار، فإنه يتعين على الكثير من المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار القضايا العالمية في استراتيجياتها المستقبلية ومن خلال عملياتها المختلفة، ولا بد للمدراء أن يكونوا على داية واطلاع بالمتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أعمال منظماتهم، ويجب الإشارة هنا إلى أن العولمة لا تمثل وجهاً سلبياً وتهديدات كبيرة للأعمال فقط بل يمكن أن تكون محفزة للكثير من الفرص واليجابيات التي يمكن أن تستفد منها منظمات الأعمال، أن العولمة بالنسبة لمنظمات الأعمال الصغيرة تمثل فرصة إيجابية إذا ما أحسنت التعامل المنفتح والايجابي لاقتناص الفرص الكبيرة التي يمكن أن تتوفر من خلال البعد العالمي للعمل.

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية وقضايا الجودة تمثل الجودة بعداً مهماً من أبعاد التنافس في البيئة العالمية، وقد مثل عقد التسعينات من القرن الماضي، وما تلاه اهتمام متزايد للجودة والنوعية، ووجدت منظمات عالمية تهتم بهذا الأمر، وعليه تطلب الأمر من منظمات الأعمال الانتقال من المفهوم القديم القائم على رقابة الجودة، وتلاقي الأخطاء التصنيعية إلى الاهتمام الواسع الذي يعني الالتزام التنظيمي الشامل لتقوية القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية والقضايا الاجتماعية الأخلاقية تمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التزاماً يتسم بالتجدد والتغير المستمر أمام مدراء منظمات الأعمال، وأن هذا الالتزام لا بد وأن ينعكس على خيارات المنظمة الإستراتيجية وأساليب تعاملها مع مختلف الفئات ذات المصلحة، ويفترض في مدراء المنظمة أن

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 64.

يطوروا دائما إجابات فكرية شاملة لأسئلة تطرح باستمرار ويصل البعض منها إلى حد التشكيك في مشروعية عمل المنظمة ووجودها لذلك فالمنظمة المدارة استراتيجي هي اقدر عن غيرها على تأطير العلاقة مع المجتمع وتطويرها وتحسينها باستمرار، من خلال هذا المدخل الاجتماعي الأخلاقي، ومع الانفتاح الكبير على البيئة العالمية أصبحت القضايا الاجتماعية والأخلاقية تأخذ حيزا اكبر من اهتمام الإدارة، بسبب تداخل المتغيرات الأخلاقية والاجتماعية على صعيد البيئة العالمية.

### الفرع الثاني: نماذج الإدارة الاستراتيجية.

اولا: الشكل التالي يمثل نموذج حسب Sharplin وإشتمل على 04 مكونات أساسية وهي كما يلي<sup>1</sup>:

أ-تحديد رسالة المنظمة.

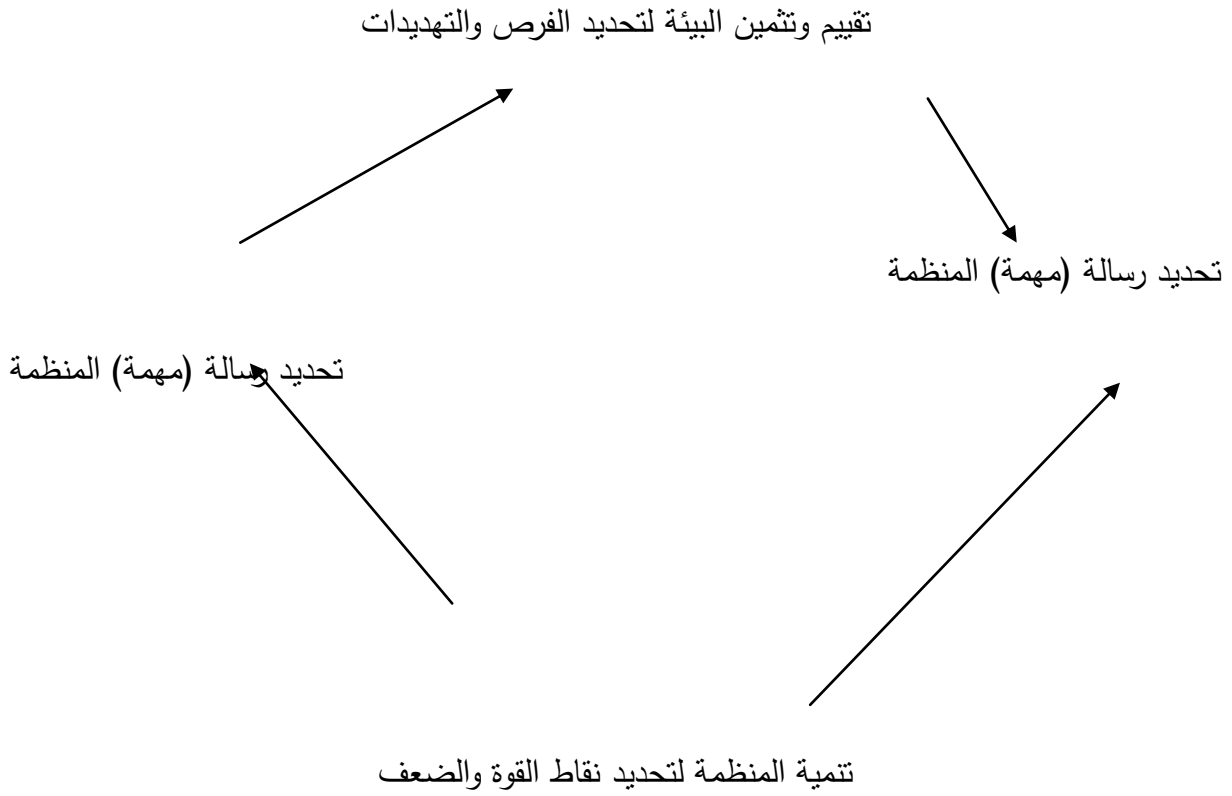
ب-تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك بهدف الوصول إلى تحديد الفرص والتهديدات وتحديد (swot) عناصر القوة والضعف، وهذا يعني صياغة مصفوفة.

ج -صياغة الأهداف وهذا يعني تحديد الأهداف أي تشخيص الأهداف.

د-صياغة الإستراتيجية، أي تشخيص الاستراتيجيات والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف في المستوى الأول وفيما يلي المخطط

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 10.

نموذج رقم (01): نموذج Sharplin



Source: Wholen and hunger. Statrgeric management s he ed USA 1981

ثانياً: الشكل التالي يمثل نموذج حسب Justin and Sharls وإشتمل على 05 مكونات أساسية وهي كما يلي<sup>1</sup>:

أ. تحديد الفرص والتهديدات

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وذلك لغرض تحديد كل من الفرص والتهديدات البيئية.

- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والتركيز على عملية تقويم الموارد المتاحة

ب. تقويم الموارد المتاحة تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والتركيز على عملية تقويم الموا

ج. تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة والسعي لتطويرها

د. اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل للمنظمة.

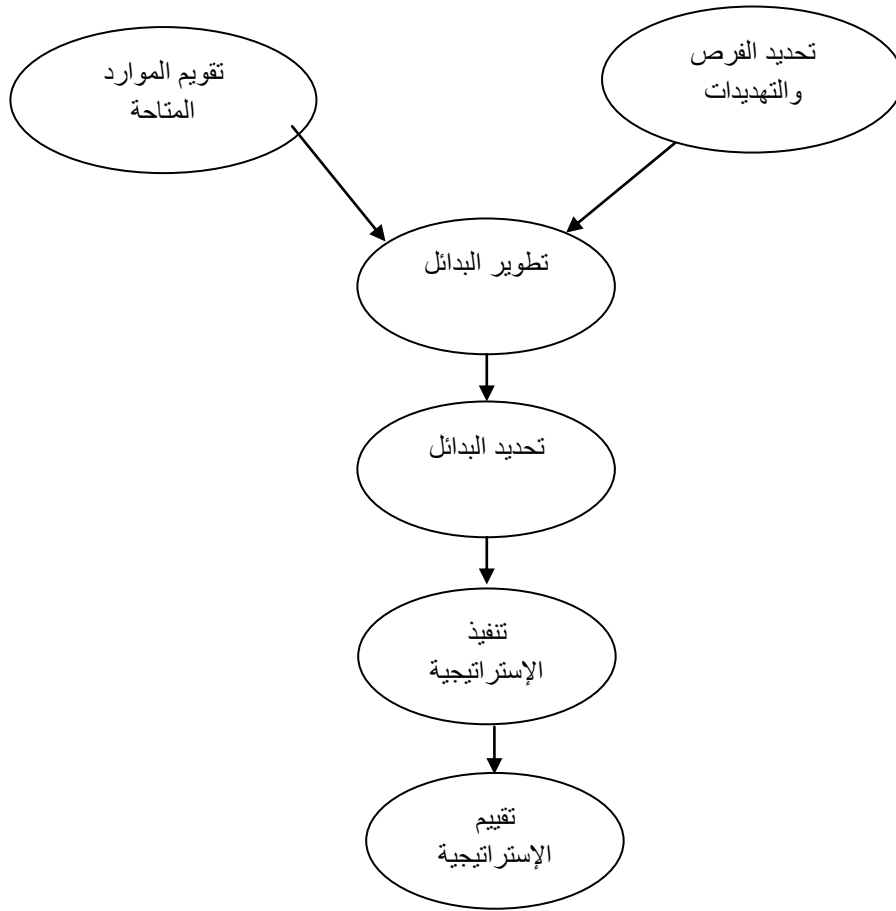
ر. تنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها.

ط. تقييم الإستراتيجية وتحديد مدى قدرتها على انجاز الأهداف التنظيمية.

---

<sup>1</sup> فلاح حسين عداي حيسين، الإدارة الإستراتيجية، دار نشر ولتوزيع، الأردن، 2006، ص20.

نموذج رقم (02) JUSTIN and Sharls



Source: JUSTIN and Sharls Management s he ed USA 1981.

### الفرع الثالث: مقومات ومعيقات الإدارة الإستراتيجية

#### أولاً: مقومات الإدارة الإستراتيجية

إن تحقيق الإدارة الإستراتيجية الناجحة يتطلب منها توفير عدة المقومات الرئيسية<sup>1</sup>:

- خطة الإستراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وينظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمستويات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- أسس وقواعد معايير اتخاذ القرار.
- هياكل التنظيمية مرنة ومتناسبة على متطلبات الأداء وقابلة للتطور والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه، فتخطيط الاستراتيجي هو العصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها، لان الإدارة الإستراتيجية تعنى أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد في نفس الوقت فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد.

#### ثانياً: المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تتعدد المعوقات التي تعد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في ما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً: المعوقات إلى تواجها مرحلة صياغة الإستراتيجية

تواجه صياغة الإستراتيجية في المنظمة الحكومية عدد من المعوقات والتي من أهمها:

- تعدد أهداف المنظمة الحكومية بالإضافة الي عدم تحديدها شكل واضح ودقيق وجهودها وعدم تطويرها من وقت لآخر.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كمال، الريادة والمشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006، ص 24-25.

<sup>2</sup> فريد نجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007 ص 23-25.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- نقص الكفاءة الإدارية المحترفة التي تملك القدرة على التفكير الاستراتيجي.
- القيام المشرع بوضع رسالة والأهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية وبالتالي أحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

ثانياً: معوقات التي تواجهها مرحلة التنفيذ الإستراتيجية

- وجود هيكل التنظيمي البيروقراطي قد يصعب الانتقال معلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

- قلة الموارد المتاحة للمنظمات كما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة

- وجود صراع أي تعرض في مصالح الأفراد والإدارات ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية اتجاه الإستراتيجية جديدة.

ثالثاً: المعوقات التي تواجهها مرحلة تقييم وتقييم الإستراتيجية:

- صعوبة وضع مقياس كمية لقياس الأهداف المنظمات الحكومية.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.
- صعوبة قياس النتائج بعض السياسات نتيجة.
- عدم إمكانية تعليق بعض معايير الكمية والاقتصادية.

### المبحث الثاني: الموارد البشرية

إن الاهتمام بموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول النامية والمتقدمة على حد سواء في الوقت الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية يمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج.

### المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

سنتناول في هذا المطلب الأول ثلاث فروع فيها تطور ومفهوم وأهمية الموارد البشرية.

### الفرع الأول: تطور الموارد البشرية

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية المضمون، بدأت هذه الإدارة<sup>1</sup> تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، واستعمل في السنوات الخمسة عشر المنصرمة.

وقبل هذه الفترة كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين" وقد ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي لاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية، وتطور مفهوم المورد البشري<sup>2</sup> استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات نتيجة للعمولة تم إلغاء قيود التنظيم حيث سببت هذه الضغوط قلق كبير للمنظمات وبدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي وتوحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي، ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية إنسانية.

### الفرع الثاني: مفهوم الموارد البشرية

هناك كثير من التعاريف للموارد البشرية ونذكر منها ما يلي:

- وحسب ما يعرف (بيتر دركر) موارد البشرية هي<sup>3</sup> " المورد الوحيد الحقيقي، حيث تقول أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان".

- عرف ( دوتان ) العنصر البشري بأنه<sup>4</sup> "العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع المستجدات التكنولوجية و التحديات المتجددة في داخل المنظمات الحديثة".

- كما ترى (مايكل آرمسترونج) أن تعريف الموارد البشرية هو<sup>5</sup>: " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين والذين جرى توظيفهم فيه الأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي : ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد أنماطها السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص40.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كمال، المرجع السابق، ص52.

<sup>3</sup> <https://hrdiscussion.com/hr42360.html>

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات الموارد البشرية، دار الفكر للنشر، ط01، عمان، الأردن، 2011، ص21.

<sup>5</sup> مصطفى يوسف كمال، المرجع السابق، ص96.

إستراتيجيتها المستقبلية و لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضاً تم تنوعه تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون في المنظمة وهو العنصر الأساسي الذي يسعى إلى تحقيق أهدافها.

### الفرع الثالث: أهمية الموارد البشري

تبرز أهمية الموارد البشرية في المنظمة ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- تعمل الموارد البشرية على توفير الأدوات والوسائل لتحسين عمل الموظفين، من خلال تقديم مجموعة من البرامج التدريبية، ودفع أجور وحوافز تساهم في زيادة فعالية وإنتاجية الموظفين.

- يقوم قسم الموارد البشرية بالتنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالموظفين، حيث تعمل على إجراء المناقشات الخاصة ذلك مع الإدارة التنفيذية.

- تساهم الموارد البشرية من خلال عملها على تحديد المشاكل الرئيسية للموظفين، والتي تعمل بشكلٍ أوآخر على التأثير بشكلٍ سلبيٍّ على إنتاجية المنظمة.

- عمل قسم الموارد البشرية على تزويد المنظمة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل فيها، من خلال البحث عن المؤهلات المناسبة للوظائف لتحسين عمل المنظمة.

- تقوم الموارد البشرية بالعمل على تطوير الإنتاجو العمل على تحسينه وزيادته نوعاً وكمياً.

### المطلب الثاني: التخطيط للموارد البشرية

سيتم تناول في المطلب الثاني ثلاثة فروع وهي مفهوم ومزايا ومراحل تخطيط للموارد البشرية.

### الفرع الأول: مفهوم التخطيط للموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية أو كما يُطلق عليه في الإنجليزية HumanResources Planning

هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ولقد اختلفا العلماء حول مفهوم التخطيط

الموارد البشرية سنتطرق إلى أهم المفاهيم لي تخطيط للموارد البشرية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>حسن أحمد الطعاني، التدريب وأسس، الدار الجامعية، الأردن، 2012، ص87.

-يعرف (Walker 1989) أن تخطيط الموارد البشرية هي "عملية إدارة متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات".

-أما (هاشم، 1989) فيرى أن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة "تخطيط الموارد البشرية في المنظمة أنه ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد، بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوباً أداؤها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعاً أو ملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية".

-أما (عمران، 1999) فيعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب العمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة سواء أكان ذلك لوحدة قائمة أو مشروع تحت الدراسة والإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية والخدمية للمنشأة والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية (القوى العاملة) جزءاً من الخطة العامة للمنشأة.

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة وخاصة بكل من عمليات الاستقطاب، والتعيين، والاختيار، والتدريب، والتحفيز، والترقيات، وأسس التقييم المبني على الأداء المتميز، والأجور، وتحقيق السلامة والحماية من المخاطر، وبناء علاقات جيدة من المنظمات العاملة في نفس القطاع.

### الفرع الثاني: مزايا تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو من أهم الأدوات الإدارية ويمتلك المزايا التالية<sup>2</sup>:

- يُعتبر من أبرز الأدوات الإدارية المستخدمة لتحفيز العنصر البشري.
- يزيد فعالية الاتصال والتواصل بين الموظفين.
- يساعد على تحقيق التقييم الموضوعي للموظفين.

<sup>1</sup>ديبي محمد، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة فرع صيدال بالمدينة، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير فرع تسيير موارد البشرية، 2009-2010، ص56.

<sup>2</sup>محمود صفاء، أهمية الإدارة الإستراتيجية، موقع موضوع، قسم المالي الأعمال، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: 2023/02/01.

- يُعظم القدرة على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.
- يخفض التكاليف والمصاريف المترتبة على العمل.
- يضمن تقديم مخرجات عمل أكثر جودة.
- يُحقق الأهداف الرئيسيّة والفرعيّة في الوقت المخصص لها.
- يُرشد نحو اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.
- يخفض حجم الجهود المبذولة.

### الفرع الثالث: مراحل تخطيط للموارد البشرية

نذكر فيما يلي الخطوات التي ينصح بإتباعها عند تخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>:

- تكوين نظام إدارة جيد، وموثوق، ومعتمد، قادر على إدارة المنظمة وتنفيذ الخطط التي تمّ وضعها لاستثمار العنصر البشري والعناصر الماديّة.

- تصميم برامج، وخطط، ووضع قوانين، وسياسات سليمة في عملية الإعلان عن الشواغر الوظيفيّة.

- تنمية وتأهيل الموارد البشريّة، وتوفير الكوادر والخبرات المؤهلة لمختلف التخصصات العاملة في المنظمة، بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات ذات الخبرات العالية، ووضع هيكل تنظيمي قوي.

- صياغة أدوات ومنهجيات ومعايير واضحة لقياس مدى حصول الموظفين على حقوقهم الأساسيّة، فيما يتعلق بالرواتب والتعويضات، على أنّ يتناسب سلم الأجور المعتمد في المنظمة مع المعتمد في قانون العمل بالدولة التي تقع ضمنها، وتقديم خدمات التأمين الصّحي، والأخذ بعين الاعتبار الظروف الاستثنائيّة فيما يتعلق بالإجازات والتغيرات الطارئة للموظفين.

- المشاركة في المؤتمرات الدوليّة، والتركيز على تطوير وتمكين الموظفين وتدريبهم، والإهتمام بزيادة قدرات الكفاءات، بالإضافة إلى استثمارها بالأسلوب الأمثل.

---

<sup>1</sup> احمد محمد المصري، التخصيص والمعرفة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 117.

- تطوير نظام تقييم الأداء السنوي، وتحقيق الاستدامة الماليّة، وذلك من خلال تحقيق التمويل المستدام.

تقع على عاتق وظيفة التخطيط العام وتخطيط الموارد البشرية بشكل خاص مسؤولية خفض النفقات التشغيلية للإنتاج السلعي والخدماتي، بالإضافة إلى إيجاد م3صادر بديلة للطاقة.

### المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن التطورات التي تحدث في البيئة أدت إلى بروز مكانة المورد البشرية، ما زاد من أهمية إدارة إستراتيجية الموارد البشرية وتطورها، إلى أن أصبحت تلعب الدور الإستراتيجي في المنظمة فهي التي تقوم بوضع إستراتيجيات متعلقة بالمورد البشري و الاستثمار الجيد فيه بإعتباره العنصر الأساسي.

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

سنتناول في هذا المطلب الأول إلى مفهوم وأهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

### الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ظهر مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بداية من سنة 1970 إلا أنه عرف تسارعا في سنوات الثمانينات ثم التسعينات، أي نظهرت العديد من التعاريف حول الموضوع نذكر منها<sup>1</sup>:

-تعريف (MILLER): ولقد عرفها بأنها هي " التي تتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية جميع الأنشطة والقرارات المرتبطة بتسيير الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، والموجهة نحو خلق أفضلية تنافسية مستدامة للمؤسسة، من خلال هذا التعريف نلاحظ تركيز الباحث على مسؤولية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومهمتها في تحقيق استدامة الميزة التنافسية، أي المحافظة عليه الأقصى مدة زمنية ممكنة، وهو عكس ما كان سالفا في عهد التسيير العادي أو الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية.

-عرفت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: بأنها تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط

<sup>1</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص54.

إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة، ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل.

-عرفت بأنها (محمد سمي 2004): رسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل، وكلم يرتبط بشؤونها لخاصة بحياتها لوظيفية في العمل، وذلك بواسطة ممارسا تجديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها.<sup>1</sup>

-كما يعرفها (سمير احمد 2009): بأنها "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع و المرونة بالمنظمة".

نستخلص من هذه التعارف هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر من بينها:<sup>3</sup>

- إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيل العلمي أو قادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، و من ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.
- مساعدة المنظمة على تهيئة بيئتها الداخلية عن طريق تطبيق مجموعة من التعديلات التي تشمل (الموارد البشرية، القواعد، الهيكل التنظيمي، الإجراءات والأنظمة)، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية بفاعلية وكفاءة.
- المساهمة في صناعة قرارات مهمة وتؤثر في بيئة العمل، بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها.
- تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل والبرامج والسياسات، وتحديد الموارد المتاحة وفق هذه الأولويات.

<sup>1</sup> محمد سمي، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص 49 .

<sup>2</sup> سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط01، عمان، الأردن، 2009، ص 42

<sup>3</sup> محمود صفاء، مرجع سابق.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات فيا لمنظمة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تُشكّل الأهداف الاستراتيجية.

- اختيار مقياس موضوعي يُساهم في الحُكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المخطط له.

- تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية غير ناجحة عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن إنجازاتها الأخرى في المنظمة.

- متابعة السوق والبيئة التي تُحيط بالمنظمة من أجل الحصول على أفضل الفرص والأرباح التي تُشكّل عوائد ماليّة وتقلل من المخاطرة التي قد تؤثر على المنظمة.

### الفرع الثالث: أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ومستوى المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة وعليه فإن الغايات المرجوة من عملية الإدارة الاستراتيجية هي:<sup>1</sup>

- صياغة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.

- صياغة رسالة المنظمة.

- تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف أو القيود في البيئة الداخلية الخارجية.

- بناء وتطوير إستراتيجية الأعمال على مستوى المنظمة وإستراتيجيات الأعمال على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية وعلى المستوى الوظيفي.

- تطبيق إستراتيجيات الأعمال بكفاءة وفعالية.

- تنفيذ أنشطة الرقابة الاستراتيجية لضمان الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة. - تقييم وتقويم الأداء الكلي للمنظمة

- تحديد الخصائص الأساسية للمنظمة واستثمارها بما يساعد الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.

<sup>1</sup> محمد قايد العودي، وظائف الإدارة العامة، محاضرة 05، مقياس الإدارة الاستراتيجية، ص 52.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

### المطلب الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

سيتم تناول في هذا المطلب الثاني عناصر وأوجه الاختلاف بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية وكذلك متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

### الفرع الأول: عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتركز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أكثر من العناصر من بينها<sup>1</sup>:

- البشر ليسوا مجرد موارد ولكنهم يمثلون أحد الأصول للمنظمة، لكي توفر ميزة تنافسية للمنظمة.
- إن الأشخاص داخل المنظمة هم من ينفذون مثل هذا التغيير فعلياً.
- كل تغيير لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط السليم يليه التنفيذ مع احترام الاحتياجات والأهداف التنظيمية.
- الهدف الرئيسي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو التركيز على الطرق التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تتفوق على منافسيها.

وفقاً لـ Hendry و Pettigrew، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية SHRM لها أربعة أعمدة مختلفة، بشكل أساسي

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية وعلوم التسيير، فريق ميدان التكوين، محاضرات الخامسة، 2018/2019، ص25.

1 الاستفادة من التخطيط.

2 تصميم وإدارة الأفراد من خلال نهج متماسك.

3 تطوير أنظمة مبنية على سياسة التوظيف وإستراتيجية القوى العاملة.

4 تحقيق التنسيق بين أنشطة الموارد البشرية والسياسات الأخرى في تطوير إستراتيجية العمل.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإدارة التقليدية للموارد

البشرية: من بين أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية العناصر التالية<sup>1</sup>:

جدول رقم: (01) أوجه الاختلاف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإدارة التقليدية للموارد البشرية

---

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، مرجع السابق، 96.

الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المجالات	المدخل للإدارة التقليدية للموارد البشرية	المدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
الإدارة الإستراتيجية	-الاهتمام بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين أو اجزاء التسويات الخاصة بالأجور والاهتمام بشؤون التوظيف والتدريب والإجازات...	- المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كتحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية
السلطة والمكانة التنظيمية	-تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية.	- تعتبر جز من الإدارة العليا بالمنظمة إذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية بالوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والتمويل
التكامل والتنسيق	-تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى -تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين اجزاء نظام الموارد البشرية	-تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى كالتسويق.... -تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة من اجزاء نظام الموارد البشرية
مستخدم و خدمة الموارد البشرية	-تقديم الخدمة حيث يتم الطلب عليها وتشتمل الخدمة المقدمة للعاملين في المصانع والمكاتب	- النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على أنهم عملاء لمنظمة ومستهلكين، ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين وإشباع حاجتهم

المصدر :عايدة سيد خطاب " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر.

### الفرع الثالث: متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتطلب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تغيير قيم واتجاهات الموظفين المتعلقة بالعمل: حتى تحقق المنظمة الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي للموظفين وتوقع مستوى القابلية للعمل، يمكن أن يحصل هذا عن طريق تنمية المبادئ التي تحقق العدالة للموظفين، وتطوير أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم.

- محاولة مقابلة توقعاتهم المتنوعة وتحسين الطاقة والقدرات التي لها علاقة بالتنمية والتدريب للموارد البشرية لرفع شعورهم بالأمان الوظيفي.

- تغيير ماهية ووظيفة إدارة الموارد البشرية: حيث يزيد مستوى الإشراف في تكوين وتجهيز الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة كاملة، ولا يبقى دورها على التنفيذ والتطبيق في مراحلها الأخيرة.

- تغيير ماهية وظيفة الكفاءات اللازم تواجدها في مدير الموارد البشرية : وهذا حتى نقوم برفع إمكانية الموظفين في التعامل مع التباين الفردي والتباين في الاستراتيجيات اللازم تحقيقها.

- تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية: كون العنصر البشري يمر بما يطلق عليه دورة حياة الوظيفة التي تشبه هذه الفكرة ما يطلق عليه دورة حياة السلعة في التسويق، هذه الدورة تتضمن عدد من المراحل والتي تعتبر نقطة انتقال جديدة في حياة الموظف،

---

<sup>1</sup>بوحديد ليلي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية:دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل انفتاح الاقتصادي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد الأول، ديسمبر 2003، ص 04 .

## خلاصة الفصل

إن التغيير السريع الذي تعرفه المنظمة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقاً إلى متغير إستراتيجي حالياً، فإن أرادت المنظمة إستمرارية نشاطها وبقائها، عليها تبين للإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية

(جامعة محمد بوضياف بالمسيلة)

## تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات لذلك يجب إدارتها وفق أسس إستراتيجية من أجل تحقيق أهداف وغايتها.

من خلال هذا وبناء على ما قمنا بالتوصل إليه في الدراسة النظرية حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف، ومن أجل التأكد من صحة ذلك قمنا بإسقاط هذه الدراسة على الجامعة.

وسنقوم في هذا الفصل بالتطرق على اعطاء لمحة عن الجامعة وكذلك الاجابة عن الشكالية والفرضيات وتحليلها ونستخلص النتائج التي تستفيد منها الجامعة محمد بوضياف في عملياتها وأداءها حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: جانب النظري لدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني: جانب التطبيقي لدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات**

### المبحث الأول: جانب النظري لدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف علي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ومختلف كلياتها وعدد عمدائها ورؤساء أقسام والأهداف التي تسعى تحقيقها وكذلك هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بالجامعة

ينقسم هذا المطلب إلى ثلاث فروع مهمة بالنسبة للجامعة.

### الفرع الاول: تقديم الجامعة

أ-التعريف بجامعة محمد بوضياف:

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام: 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام: 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1988/1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1989/1990 أصبح عدد الطلبة يقارب: 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 07 جويلية 1992

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997، ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2001/2000 إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001.<sup>1</sup>

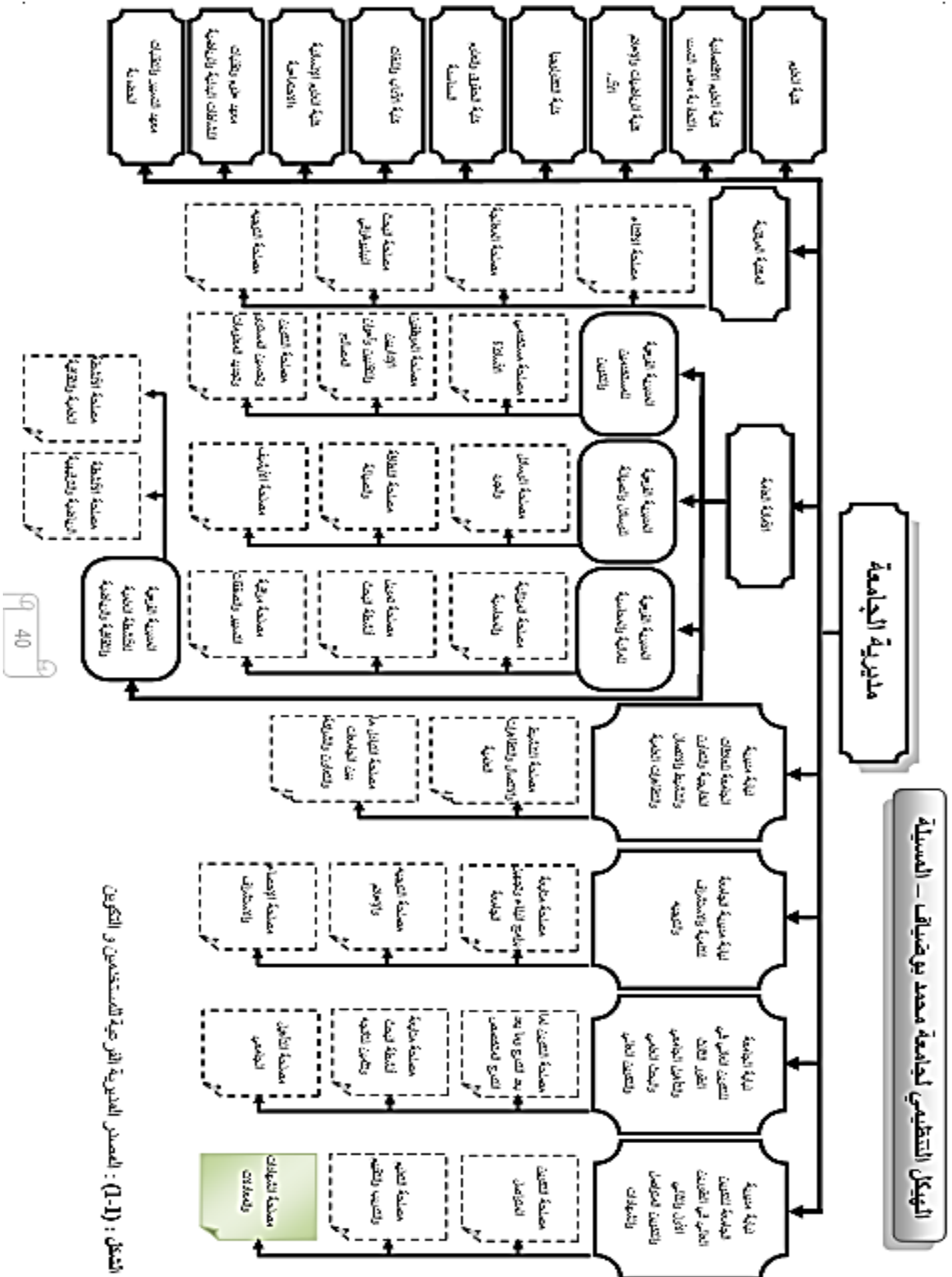
كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية الوطنية والدولية وكذا إنتاجاتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي احتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1999/1998 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> المديرية الفرعية المستخدمين والتكوين والبحث العالي بجامعة محمد بوضياف المسيلة

<sup>2</sup> المرجع نفسه

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي بالجامعة



التمثيل : (I-I) - المخطط التنظيمي للجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الفرع الثالث: شرح الهيكل التنظيمي للجامعة

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على هيئات ورئاسة الجامعة و كليات ومعاهد ، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية .

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة رئيس الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

أ / رئاسة الجامعة :

والمتمثلة في رئيس الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة، مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى حسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي، يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى رئيس الجامعة المهام التالية :

- 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 والتدريس .
  - هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
  - يصدر تفويض إتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد ، عند الاقتضاء.
  - يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد 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 الهيئات الأخرى
  - يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه .
  - يكون مسؤولاً على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
  - هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي .
  - يضمن حفظ الأرشيف وصيانته .
- ويقوم بمساعدة رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى ، مجلس مديرية يضم نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد .

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

تتكون رئاسة الجامعة من أربعة 04 نيابات تتمثل فيما يلي :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات :  
ومن مهامها :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
  - السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة .
  - السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة .
  - متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة و تطوير أنشطة التكوين المتواصل .
  - السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات .
- وهذه النيابة تشمل المصالح التالية :

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم

- مصلحة التكوين المتواصل .

- مصلحة الشهادات .

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي :  
ومن مهامها :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة .
  - المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث .
  - القيام بأعمال التنشيط والاتصال .
  - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها .
  - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها .
- وتتكون من المصالح التالية :

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة .

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية .

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الإتصال و التظاهرات العلمية:

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه .مهامها :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم ، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري .

- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا .
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية .
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم .
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية . وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية :

- مصلحة الإحصاء والاستشراف .

- مصلحة التوجيه والإعلام .

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

الأمانة العامة:

و المتمثلة في الأمين العام و المكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي ، يعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة .

و يتكفل بما يلي :

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها .

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث .

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة .

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها .

- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة .

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره .

تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع

إلى مصالح ، وهي كالتالي :

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

و المتمثلة في المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين ويتكفل بما يلي :

تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولمدير الجامعة تعيينهم .

-إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة .

-ضمان تسيير تعداد مستخدمين الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد.

-تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة .

وتشمل المصالح التالية

- مصلحة مستخدمي الأساتذة .

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح .

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات .

المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة :

و المتمثلة في المدير الفرعي للمالية والمحاسبة و يتكفل بما يلي :

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد .

- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة .

- متابعة تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها .

- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات .

- تحسين محاسبة الجامعة .

وتشمل المصالح التالية

- مصلحة الميزانية والمحاسبة .

- مصلحة تمويل أنشطة البحث .

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات .

المديرية الفرعية للوسائل والصيانة :

و المتمثلة فيالمدير الفرعي للوسائل والصيانة ويتكفل بما يلي :

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير .

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة .
  - مسك سجلات الجرد .
  - ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته .
  - ضمان تسيير حضيرة السيارات لمديرية الجامعة .
- وتشمل المصالح التالية
- مصلحة الوسائل و الجرد .
  - مصلحة النظافة و الصيانة .
  - مصلحة الأرشيف .

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية :

والمتمثلة في المدير الفرعي للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية و يتكفل بما يلي :

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة ، لفائدة الطلبة .
  - تنظيم الأنشطة الترفيهية .
  - دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية .
  - القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة .
- وتشمل مصلحتين هما :

- مصلحة الأنشطة العلمية الثقافية .

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية .

ج / المكتبة المركزية :

و المتمثلة في محافظ المكتبة المركزية للجامعة

وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية و حتى الإسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من الطلبة المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول الشقيقة والصديقة ، و الأساتذة والباحثين ، وتحتوي جامعة المسيلة على كم هائل من الكتب، بالإضافة إلى قاعات مطالعة للطلبة والأساتذة ، بالإضافة إلى قاعتان الإنترنت قاعة خاصة بالطلبة وقاعة أخرى خاصة بالأساتذة، و يتكفل محافظ المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية :

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد .
  - مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج .
  - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب .
  - مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم .
  - صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية .
  - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البليوغرافية .
- وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الاقتناء .

- مصلحة البحث البليوغرافي .

- مصلحة المعالجة .

- مصلحة التوجيه .

د / الكليات والمعاهد :

### 01 / تعريف الكلية

الكلية هي بمثابة وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، فهي متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب، وتحتوي على الخصوص مايلي :

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج.

- نشاطات البحث العلمي.

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع، و هي مزودة بمجلس الكلية و بمجلس علمي و يديرها عميد.

يتشكل مجلس الكلية من:

عميد الكلية:

هو الشخص المسؤول عن سير الكلية حيث يتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية، ويعين العميد بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وذلك بعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

يتولى المهام الآتية:

- هو الأمر بصرف إعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة .

- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم .

- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الذين هم تحت سلطته .

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

- يحضر اجتماعات مجلس الكلية .
  - يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية .
  - يقوم بمساعدة عميد الكلية في مهامه :
  - نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة .
  - نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
  - الأمين العام .
  - رؤساء الأقسام .
  - مسؤول مكتبة الكلية .
- الكليات :

باعتبار أن الجامعة هي مؤسسة ذات تنظيم ونمط تسير عليه فهي تحتوي على ستة (06) كليات حيث كل كلية تنقسم بدورها إلى أقسام ، و معهدين (02) نذكرها على الترتيب التالي :

- كلية الحقوق والعلوم السياسية: وتحتوي على ثلاثة 02 قسمين
  - كلية الآداب واللغات: وتحتوي على 03 أقسام.
  - كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية: وتحتوي 05 أقسام.
  - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية: وتحتوي على ثلاثة (03) أقسام .
  - كلية التكنولوجيا: وتحتوي على أربعة (04) أقسام .
  - كلية الرياضيات والإعلام الآلي: وتحتوي على ثلاثة (03) أقسام .
  - كلية العلوم: وتحتوي على أربعة (04) أقسام .
  - معهد التسيير والتقنيات الحضرية: ويحتوي على أربعة (04) أقسام .
  - معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات الرياضية: ويحتوي على ثلاثة (04) أقسام .
- ويعتبر معهد التقنيات الحضرية المعهد الوحيد على المستوى الوطني والعربي يشرف على تكوين الطلبة في الميدان العمراني والتسيير الحضري ، ويربط المعهد علاقات جديدة وميدانية مع الهيئات التي تشرف على العمران كالوكالات العقارية ومكاتب الدراسات والأبحاث والجماعات المحلية.

### 02 / تعريف المعهد:

هو وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة وذلك حسب المادة 57 ، ويضمن على

الخصوص ما يلي:

- التكوين في التدرج، وفي ما بعد التدرج، عند الاقتضاء .

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

-نشاطات البحث العلمي .

-أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى و تجديد المعارف .

يتشكل المعهد من أقسام تنشأ هذه الأقسام بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، يزود المعهد بمجلس

للمعهد ومجلس علمي يديره مدير .

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

### المبحث الثاني: جانب التطبيقي الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية من خلال أداة القياس الاستبيان التي تم إعدادها مسبقا وتعديلها مع المشرف، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة من موظفين بالجامعة محمد بوضياف.

### المطلب الأول: منهجية وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلي نوعين هما

### الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً، حيث هدت هذه الدراسة إلى التطرق لدراسة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات هما:

- البيانات الثانوية:

وذلك من خلال الاطلاع على المقالات الكتب والمجلات المراجع والأبحاث والمواقع الالكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة.

- البيانات الأولية:

وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيانات لدراسة بعض مفردات البحث حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث من ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

### الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مستخدمي الجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من خلال هذه العينة المنتقاة تم توزيع الاستبيانات على مختلف موظفين الجامعة حيث بلغت عدد الاستبيانات الموزعة 34 إستبيانة وقد أرجعت منها 30 إستبيانة، حيث تم إلغاء 4 استبيانات.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

تم الاستعانة بالتكرارات والنسب والمئوية المحصل عليها عن طريق استخدام برنامج spss لغرض معرفة مختلف الخصائص الشخصية للعينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية. والنتائج التكرارات والنسب والمئوية موضحة بالجدول الآتية:

#### الفرع أولاً: الجنس والسن

##### 1.الجنس

تكونت العينة كلها من الذكور .

##### 2.السن

#### الجدول رقم (02): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية%
السن	من 30-45 سنة	14	46.67%
	من 46-60 سنة	12	40%
	أكبر من 60 سنة	4	13.33%
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات excel

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثل نسبة الفئة الأقل من 30-45 سنة، 14 فردا بنسبة 46.67% وهي الفئة الأكثر في العينة المدروسة، وهي فئة فتيّة تملك قدرات تمكنهم من تقديم عطاء للإدارة، أما فئة من 46 الى 60 سنة بلغت 12 فرد بنسبة 40%، وأخيرا فئة أكبر من 60 سنة بلغت 4 أفراد بنسبة 13.33% وهي الفئة التي تشكل عامل الخبرة بالمؤسسة.

#### الفرع الثاني: الرتبة

#### الجدول رقم (03): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الرتبة

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية%
الرتبة	أستاذ مساعد أ	3	10%
	أستاذ مساعد ب	1	3.33%
	أستاذ محاضر أ	13	43.33%
	محاضر ب	3	10%

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

أستاذ التعليم العالي	12	40%
المجموع	30	100

من الجدول رقم (03) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة يتمتعون ذوي رتبة مساعد محاضر أ بنسبة بلغت 43.33%، تليها ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة بلغت 40%، ثم ذوي رتبة أستاذ مساعد أ وأستاذ محاضر ب بنسبة بلغت 10%، وأخيرا ذوي رتبة أستاذ مساعد ب بنسبة بلغت 3.33%. وهذا راجع الى اختلاف في التوزيع الاستثنائية على العينة.

الفرع الثالث: المنصب الوظيفي

الجدول رقم (04): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الرتبة.

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية%
المنصب	عميد	4	13.33%
	نائب عميد للبحث العلمي	6	20%
	رئيس قسم	9	30%
	نائب رئيس قسم للدراسات	7	23.33%
	نائب رئيس قسم للبحث العلم	4	13.33%
	المجموع	30	100

من الجدول رقم (04) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة يشغلون منصب رئيس قسم بنسبة بلغت 30%، يليه نواب رئيس قسم للدراسات بنسبة 23.33%، ثم نواب عميد للبحث العلمي بنسبة بلغت 20%، وأخيرا ذوي منصب عميد، ونائب رئيس قسم للبحث العلمي بنسبة بلغت 13.33%.

الفرع الرابع : الخبرة المهنية

الجدول رقم (05): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية.

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية%
الخبرة المهنية	أقل من 03 سنوات	6	20%
	من 3-5 سنوات	4	13.33%
	6 سنوات فما فوق	20	66.67%
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات excel.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

من الجدول رقم (05) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة معتبرة إذ بلغت نسبة الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم الست سنوات (6 سنوات فما فوق) نسبة 66.67% بمجموع 20 فرد من مجموع 30 فرد (عينة الدراسة)، بينما بلغ عدد من يملكون خبرة أقل من 3 سنوات 6 أفراد بنسبة 20%، وفي الترتيب الأخير من هم ضمن فئة من (من 3-5 سنوات) 4 أفراد أي ما نسبته 13.33%، وهي النسبة الأقل، وهذا يدل على أن معظمهم تجاوزوا خبرة 6 سنوات فما فوق وتبين النتيجة اهتمام المؤسسة بالموظف وتمسكها بذوي الخبرة في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

يتضمن هذا المطلب عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان لمتغير تطبيق الإدارة الإستراتيجية، سنقوم بتحليل بيانات المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الإستراتيجية بمؤشراته المختلفة المتمثلة في (صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية)، بالاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### الفرع الأول: صياغة الإستراتيجية:

أظهرت دراسة البعد الأول للمتغير المستقل وهو إستراتيجية دراسة وتحليل السوق الدولي النتائج الموضحة بالجدول رقم (06) التالي:

جدول رقم (06): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات صياغة الإستراتيجية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	رسالة جامعتكم واضحة	3.81	1.325	عالية	01
02	تناسب ثقافة جامعتكم مع رسالتها	3.81	1.325	عالية	02
03	تأخذون في الاعتبار رسالة جامعتكم كمرشد وإطار عند اتخاذ القرار بمستواكم	3.07	1.667	متوسطة	07
04	ترون أن أهداف جامعتكم واقعية	3.20	1.565	متوسطة	06
05	تقوم جامعتكم بتحليل بيئتها الداخلية	3.22	1.444	متوسطة	03
06	تقوم جامعتكم بتحليل بيئتها الخارجية	3.22	1.562	متوسطة	04
07	تختار جامعتكم بديل من بين البدائل	3.22	1.443	متوسطة	05

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

				الإستراتيجية الممكنة
	عالية	/	3.42	صياغة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يظهر من الجدول رقم (06) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بصياغة الاستراتيجية قد تراوحت ما بين (3.81) للفقرتين (01) (02) بانحراف معياري (1.325) اللتين احتلتا المرتبة الأولى وهي فقرة "رسالة جامعتكم واضحة" و"الفقرة الثانية" تتناسب ثقافة جامعتكم مع رسالتها"، وبين (3.07) للفقرة "تأخذون في الاعتبار رسالة جامعتكم كمرشد وإطار عند اتخاذ القرار بمستواكم" التي احتلت المرتبة (07)، فيما جاءت في الترتيب الثالث الفقرات "تقوم جامعتكم بتحليل بيئتها الداخلية"، و"تقوم جامعتكم بتحليل بيئتها الخارجية"، و"تختار جامعتكم بديل من بين البدائل الإستراتيجية الممكنة" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.444)، (1.562)، (1.433) على التوالي، تليها الفقرة "ترون أن أهداف جامعتكم واقعية" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.565) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.42) وهذا يعني أن صياغة الإستراتيجية وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى عالي.

الفرع الثاني: تنفيذ الإستراتيجية:

أظهرت دراسة البعد الثاني للمتغير المستقل وهو إستراتيجية التسعير الدولي النتائج الموضحة

بالجدول رقم (07) التالي:

جدول رقم (7): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات تنفيذ الإستراتيجية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تلتزم جامعتكم بتنفيذ الخطط الموضوعية من قبل	3.17	1.66	متوسطة	04
02	تجدون مرونة عند تنفيذ إستراتيجية الجامعة المختارة	3.23	1.65	متوسطة	03
03	توجد بدائل كافية لتعديل الإستراتيجية المختارة اثر حدوث تغييرات بيئية	3.50	1.54	عالية	01
04	تتميز جامعتكم بقدرتها على التوفيق بين إستراتيجيتها (تابعة) وإستراتيجية الوزارة	3.42	1.46	عالية	02

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

05	متوسطة	1.45	3.10	الهيكل التنظيمي لجامعتكم يتلاءم مع الإستراتيجية المختارة	05
	متوسطة		3.33	تنفيذ الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (07-) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد تنفيذ الإستراتيجية قد تراوحت ما بين (3.17-3.50) وانحراف معياري ما بين (1.54-1.66) ودرجات تقدير متوسطة، حيث احتلت الفقرة الثالثة "توجد بدائل كافية لتعديل الإستراتيجية المختارة اثر حدوث تغييرات بيئية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري يقدر ب (1.54)، أما المرتبة الثانية فجاءت للفقرة الرابعة " تتميز جامعتكم بقدرتها على التوفيق بين إستراتيجيتها (تابعة) وإستراتيجية الوزارة " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.46)، والمرتبة الثالثة عادت للفقرة الثانية " تجدون مرونة عند تنفيذ إستراتيجية الجامعة المختارة" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.65)، بينما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الرابعة " تلتزم جامعتكم بتنفيذ الخطط الموضوعة من قبل" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.66)، فيما احتلت المرتبة الأخيرة العبارة الخامسة" تلتزم جامعتكم بتنفيذ الخطط الموضوعة من قبل" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.45)، فيما حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.33)، وهذا يعني أن تنفيذ الإستراتيجية وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

الفرع الثالث: تقييم الإستراتيجية:

أظهرت دراسة البعد الثالث للمتغير المستقل وهو تقييم الإستراتيجية الموضحة بالجدول رقم (08)

التالي:

جدول رقم (08): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات تقييم الإستراتيجية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	لدى جامعتكم نظام رقابة فعال	3.81	1.325	عالية	01
02	تتخذ جامعتكم إجراءات تصحيحية في حالة وجود انحرافات عند تنفيذ الإستراتيجية المختارة	3.07	1.667	متوسطة	05

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

04	متوسطة	1.565	3.20	عملية تقييم إستراتيجية جامعتكم بالجدول الزمني الخاص بتنفيذ الإستراتيجية المختارة	03
03	عالية	1.444	3.76	تقارن جامعتكم النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة	04
02	عالية	1.325	3.81	تقوم جامعتكم بتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية المختارة في تحقيق أهداف الجامعة	05
	عالية		3.45	تقييم الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (08) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بتقييم الإستراتيجية قد تراوحت ما بين (3.07-3.81) وانحراف معياري ما بين (1.667-1.325) وبدرجات تقدير عالية، حيث احتلت الفقرة الأولى والفقرة الخامسة المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (3.81) ونفس الانحراف المعياري (1.325) وهما على التوالي " لدى جامعتكم نظام رقابة فعال"، " تتخذ جامعتكم إجراءات تصحيحية في حالة وجود انحرافات عند تنفيذ الإستراتيجية المختارة"، أما المرتبة الثالثة فجاءت للفقرة الرابعة " تقارن جامعتكم النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.444)، والمرتبة الرابعة عادت للفقرة الثالثة " عملية تقييم إستراتيجية جامعتكم بالجدول الزمني الخاص بتنفيذ الإستراتيجية المختارة" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.565)، بينما احتلت الفقرة الثانية " تتخذ جامعتكم إجراءات تصحيحية في حالة وجود انحرافات عند تنفيذ الإستراتيجية المختارة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.667)، وهذا يعني أن بعد تقييم الإستراتيجية" وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى عالي.

الفرع الرابع: صدق وثبات الاستبيان.

عند تصميم الاستبيان وجب التأكد من صدق الاستبيان عند تصميم الاستبيان وجب التأكد من صدق الاستبيان وثباته، حيث أن تحليل صدق الاستبيان المستخدم يعني أن المقياس المستخدم يمكن أن يقيس بالفعل ما يطلب قياسه وعليه من أجل تحقيق ذلك وجب الحرص على شمول الاستبيان على جميع العناصر ووضوح فقراتها ومفرداتها.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

تم التأكد من صدق الظاهري للاستبيان من خلال صدق المحتوى على حسب آراء ومقترحات الأستاذ المشرف، وتم التأكد من ثبات استبانة الدراسة باستخراج معامل الثبات، بالاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ لكل متغير بجميع أبعاده، كما تم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبيان من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول التالي يمثل نتائج الاختبار.

جدول رقم (09): قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	المتغيرات الفرعية	الفقرات	معامل كرونباخ	معامل ألفا	معامل الصدق
	صياغة الإستراتيجية	07	0.940	0.969	
	تنفيذ الإستراتيجية	05	0.908	0.952	
	تقييم الإستراتيجية	06	0.942	0.970	
الإدارة الإستراتيجية		18	0.985	0.992	

من خلال ملاحظة نتائج الجدول رقم ( 09) يتبين أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للتسويق الدولي تساوي (0.985) وأن قيم معاملات الثبات لجميع أبعاد المتغير جميعها فاقت نسب 60%، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، بمعنى أن الاستبيان يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، كذلك يتضح أن معامل الصدق الكلي عال حيث بلغ 0.992 وكانت جميع محاور الدراسة ذات معاملات صدق مرتفعة، مما يدل على صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وتحليل النتائج

في هذا المطلب سنقوم باختبار للفرضية والتأكد من صحتها وعرضها في الجدول، وتم تقسيم هذا المطلب إلى أربعة فروع وهي كالتالي:

#### الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- فرضية العدم  $H_0$ : لا تطبق جامعة محمد بوضياف الإدارة الإستراتيجية بدرجة عالية.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : تطبق جامعة محمد بوضياف الإدارة الإستراتيجية بدرجة عالية..

ولأجل اختبار هذه الفرضية نستعين باختبار ت لعينة واحد  $t$ -test، وكانت النتائج فيما يلي:

#### جدول رقم (10) إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

مستوى الدلالة	فرق المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	المتوسط الحسابي	N	
0.000	0.345	41	1.753	3.34	30	تطبيق الإدارة الإستراتيجية

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة ت بلغت (1.753) موجبة عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) هذه النتيجة تؤكد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي (3)، والمتوسط الحسابي (3.34)، ومنه يمكن القول بأن جامعة محمد بوضياف يتبنى بدرجة عالية لاستراتيجيات، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "تطبق جامعة محمد بوضياف الإدارة الإستراتيجية بدرجة عالية.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن جامعة محمد بوضياف تملك مواهب وقدرات وكفاءات فكرية وفنية شابة حيث أن جامعة تتبع لاستراتيجيات مدروسة في مسألة غزو المراتب الأولى الوطنية .

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية وتحليل النتائج

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1:

- فرضية العدم H0: لا تصوغ جامعة محمد بوضياف إستراتيجية الموارد البشرية.
  - الفرضية البديلة H1: تصوغ جامعة محمد بوضياف إستراتيجية الموارد البشرية بدرجة عالية.
- ولأجل اختبار هذه الفرضية نستعين باختبار ت لعينة واحد t-test، وكانت النتائج فيما يلي:

#### جدول رقم (11) اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1:

مستوى الدلالة	فرق المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	المتوسط الحسابي	N	
0.000	0.29	41	9.91	3.29	30	تطبيق الإدارة الإستراتيجية

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة ت بلغت (9.91) موجبة عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) هذه النتيجة تؤكد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي (3)، والمتوسط الحسابي (3.29)، ومنه يمكن القول بأن جامعة محمد بوضياف تطبق الإدارة الإستراتيجية بدرجة متوسطة، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

الفرضية البديلة القائلة: " تطبق جامعة محمد بوضياف مؤشر صياغة الإستراتيجية للموارد البشرية بدرجة عالية".

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية H2:

- فرضية العدم H0: لا تنفذ جامعة محمد بوضياف إستراتيجية الموارد البشرية.
  - الفرضية البديلة H1: تطبق جامعة محمد بوضياف مؤشر صياغة الإستراتيجية بدرجة عالية.
- ولأجل اختبار هذه الفرضية نستعين باختبار ت لعينة واحد t-test، وكانت النتائج فيما يلي:
- جدول رقم (12) اختبار الفرضية الفرعية الثانية H2:

مستوى الدلالة	فرق المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	المتوسط الحسابي	N	
0.000	0.45	41	1.40	3.45	30	تطبيق الإدارة الإستراتيجية

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة ت بلغت (1.40) موجبة عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) هذه النتيجة تؤكد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي (3)، والمتوسط الحسابي (3.45)، ومنه يمكن القول بأن جامعة محمد بوضياف تنفذ إستراتيجية الموارد البشرية بدرجة عالية، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: " تنفذ جامعة محمد بوضياف إستراتيجية الموارد البشرية بدرجة عالية".

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H2:

- فرضية العدم H0: لا تقيم جامعة محمد بوضياف إستراتيجية الموارد البشرية.
  - الفرضية البديلة H1: يتم تقييم إستراتيجية الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بدرجة عالية.
- ولأجل اختبار هذه الفرضية نستعين باختبار ت لعينة واحد t-test، وكانت النتائج فيما يلي:
- جدول رقم (13) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H2:

مستوى الدلالة	فرق المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	المتوسط الحسابي	N	
0.000	0.33	41	1.67	3.33	30	تطبيق الإدارة

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ دراسة ميدانية (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة )

						الإستراتيجية
--	--	--	--	--	--	--------------

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة ت بلغت (1.67) موجبة عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) هذه النتيجة تؤكد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي (3)، والمتوسط الحسابي (3.33)، ومنه يمكن القول بأن جامعة محمد بوضياف تقيم إستراتيجية الموارد البشرية بدرجة عالية، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: " يتم تقييم إستراتيجية الموارد البشرية جامعة محمد بوضياف بدرجة عالية.

قمنا في هذا الفصل بالتعريف بجامعة محمد بوضياف و مديرياتها وهيكلها و مهامها، ثم تطرقنا إلى مختلف الاستراتيجيات المتبعة.

من خلال دراستنا الميدانية تقوم الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية لجامعة محمد بوضياف بالاعتماد على الصياغة وتنفيذ وتقييم وتقويم.

يجب على الجامعة تطويرها بصفة مستمرة من اجل تحقيق مكانة هامة ضمن المنظمات المنافسة، حيث أصبحنا نقوم بالاستثمار في المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي للنجاح، وذلك بوضع تخطيط استراتيجي فعال لتوظيف الموارد البشرية المناسبة للمنظمة، ثم إتباع كل إستراتيجيات إعطاء الدافعية للعمل أفضل، و في الأخير وضع استراتيجيات لتقييم أداء الموارد البشرية والعمل على تطويرها، من اجل التميز و احتلال مراكز متقدمة.

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب

- 1- العارف محمد، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
  - 2- احمد محمد المصري، التخصيص والمعرفة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
  - 3- الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل، الأردن، 2008.
  - 4- جواد شوقي، إدارة الاستراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000
  - 5- محمود صفاء، أهمية الإدارة الإستراتيجية، موقع موضوع، قسم المال والأعمال، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: 2018/08/09
  - 6- محمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2003.
  - 7- مصطفى يوسف كافي، الريادة والمشاريع الصغيرة، دار أسامة، عمان، الأردن 2006، ص 24-25
  - 8- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر، ط01، عمان، الأردن، 2004.
  - 9- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
  - 10- سعد غالب ياسين، كتاب الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، للنشر ولتوزيع، عمان، ط1، مصر، 1998.
  - 11- سعيد بن يمينه، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
  - 12- فلاح حسين عدايحيسين، الإدارة الإستراتيجية، دار نشر وتوزيع، الأردن، 2006.
  - 13- غراب كامل السيد، الإدارة الإستراتيجية، أصول العملية وحالات العملية، جامعة تملك سعود، الرياض، 1995.
  - 14- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، جامعة الزيتونة الأردنية، ط01، 2007.
  - 15- عبد السلام ابو قحق، الإدارة الإستراتيجية تطبيقها، ط1، دار المعرفة الجامعية.
- ب. أطروحات ودراسات جامعية:
- 16- السيد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2011/2010

- 17- بركاتي حسين، محاضرة الإدارة الإستراتيجية، المقياس مدخل الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية وعلوم التسيير، الجامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023/2022.
- 18- ديبى محمد، تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة فرع صيدال بالمدينة، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير فرع تسيير موارد البشرية، 2011/2010.
- 19- حسنا أحمد الطعاني، التدریب وأسسها، الدار الجامعية، الأردن، 2013/2012.
- 20- خطاب عايدة، مقدمة في الإدارة الإستراتيجية، تخصص ادارة اعمال، مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2000.
- 21- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005/2004.
- 22- ماجد نور عيش، التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، كلية التدريس، قسم البرامج الخاصة، جامعة تالف العربية، للعلوم الأصيلة، الرياض، 2010/2009.
- 23- محمد قايد العودي، وظائف الإدارة العامة، محاضرة 05، مقياس الإدارة الإستراتيجية.
- 24- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000/1999.
- 25- غضبان حسام الدين، الإستراتيجية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية وعلوم التسيير، فريق ميدان التكوين، محاضرة 05، 2020/2019.
- 26- غراب كامل السيد، الإدارة الإستراتيجية، أصول العملية وحالات العملية، جامعة تملك سعود، الرياض، 1995/1994.
- 27- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، جامعة الزيتونة الأردنية، ط 1، 2008/2007.
- أ. **المجلات العلمية والملتقيات:**
- 28- بوحديد ليلي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد الأول، ديسمبر، 2003.
- 29- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية لأصولها والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

- 30- Asmothoppok: Human resource and personnel management, Texts and cases, 3 rd.
- 31- D(Strxtery and Sttuture) op-Cit-p13 <Chander.
- 32- Edition, New Delhi .Toto M Grow Hill ,publishing company limited, 2002.
- 33- <http://forum.kau.edu.sa/vb/ansso-caincoce-caaoenceiie-80/eucniy-aeathiae-uae-caaicne-caaoenceiie-aaaaecni-caeonie-6494>.
- 34- <https://businessyield.com/ar/management/the-importance-of-resources-for-the-success-of-any-business>.

# خاتمة

## خاتمة:

من خلال دراستنا هذه والتي قمنا بصياغتها تحت عنوان: "واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، تطرقنا إلى مختلف عمليات الإدارة الإستراتيجية للمنظمة وأهميتها ثم قمنا شرح و تحليل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث تعتبر نظام متكامل ومتناسق ومنسجم مع التغيرات الصياغة والتنفيذ والتقييم التي تطراً على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك بالاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف والعمل على تعديلها، واستغلال الفرص المتاحة، التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.

فأصبحت جزءاً هاماً في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، وهي المصدر الأساسي التي تحقق التفوق التنافسي والمكانة الهامة في ظل بيئة متغيرة باستمرار، فمن الضروري وضع استراتيجيات لتخطيط فعال للموارد البشرية وتوظيفها والعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات العامة والخاصة بكافة أشكالها الذي له تأثير كبير على سلوك الموارد البشرية، واستراتيجيات التقييم مستمرة لتحسين وتطوير الموارد البشرية واكتساب قدرات ومهارات المختلفة، التي تمكنها من الوصول إلى الأداء الفعال، ومن ثم تقييمه بشكل موضوعي من أجل تعديله و تصحيحه بالأسلوب الذي يمكن من تحقيق الهدف المسيطرة.

## أولا النتائج:

انطلاقاً من الدراسة التي تطرقنا إليها نقوم بتلخيص النتائج التالية:

1. لا يوجد مفهوم موحد لإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية بل تعددت التعاريف وفقاً للتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر منها كل باحث.
2. تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
3. تمثل الموارد البشرية المصدر الجوهري في المنظمة لأنها العنصر الأساسي لصياغة والتنفيذ ما أدى إلى زيادة أهميتها.
4. للإدارة الإستراتيجية دوراً كبيراً في مستقبل الجامعة من خلال رسم خططها المستقبلية وتحديد لرسالة والأهداف الجامعة وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وتوليها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها وضع القرارات الاستراتيجية.

5. من خلال الدراسة عينة التي كانت نسبة الإناث فيها منعدمة عكس نسبة الذكور بالجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.
6. أغلبية الموظفين بالجامعة محمد بوضياف محل الدراسة سنهم يتراوح بين 30 إلى 45 سنة.
7. أغلبية الموظفين بالجامعة محمد بوضياف يملكون خبرة في منصب الوظيفي من 6 سنوات فما فوق وهذا يدل على خبرة الكفاءة ومهارة.
8. توصلت الدراسة بأن جامعة محمد بوضياف وجود تحسن في إدارتها وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، وهذا بناء على إجابات مفردات عينة الدراسة حيث؛ كانت إجابات أفراد العينة الدراسة على محور صياغة وتقييم بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط قدر ب 3.45 و 3.42 على الترتيب أما محور تنفيذ فكانت درجة موافقة متوسط وبمتوسط قدره ب 3.33.
9. الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية، مما يدل على صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضيات.
10. جامعة محمد بوضياف تصوغ وتنفذ وتقيم إستراتيجية الموارد البشرية بدرجة عالية.

#### ثانيا: الاقتراحات

هناك العديد من الاقتراحات تتمثل في:


1. يجب على رئاسة جامعة محمد بوضياف إتباع المنهج الإدارة الاستراتيجي للموارد البشرية، و العمل على تحقيق التكامل مع إستراتيجيتها العامة.
2. لتركيز على مختلف فئات الذكور والإناث المتواجدة داخل رئاسة جامعة محمد بوضياف، وإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الوظائف والاستفادة من خبراتها وتجاربها..
3. اعتماد الجامعة محمد بوضياف على سياسة تشغيل الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم.
4. تركز الجامعة محمد بوضياف على خبرة الكفاءة ومهارة .
5. تنمية روح الالتزام والابتكار في الموارد البشرية عن طريق أساليب التحفيز التي تتلاءم مع الغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير الأداء.

#### ثالثا: آفاق الدراسة

إن الدراسة لا تقدم رؤية مطلقة أو نهائية عن واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويرجع ذلك لإمكانية دراسة هذا الموضوع من جوانب عديدة وبأبعاد مختلف.

لذلك نقترح بعض المواضيع التي تستدعي فتح آفاق علمية جديدة، والتي تعتبر كبحوث مستقبلية قد تكون مكملة لهذه الدراسة وتتطلب إثراء وتجديد، ومن هذه المواضيع نذكر:

- دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء.
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كميزة تنافسية للمنظمة.
- تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات الجزائرية.
- الإعمال نظام في الإستراتيجية الإدارة مساهمة.



# قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة إستراتيجية



## استبيان

الموضوع: واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف  
بالمسيلة  
من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام

أخي الكريم، أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد.....  
في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة ماستر بعنوان: " واقع تطبيق الادارة  
الاستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (من وجهة نظر العمداء  
ورؤساء الأقسام)"، تخصص إدارة استراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة لدراسة  
هذا الموضوع والخروج بنتائج تخدم العلم والمعرفة بناء على اهتمامكم وإعطائكم جزء من  
وقتكم للإجابة على بيانات هذه الاستمارة بدقة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل  
وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان، ونحيطكم علماً أن هذه  
البيانات سنتعامل معها بسرية تامة و نستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وفي الأخير تقبلوا  
شكري لكم على حسن اهتمامكم وتعاونكم معنا.

إشراف الدكتور  
- عطاء الله ياسين

إعداد الطالب:  
- بلعاط محمد

السنة الجامعية: 2022/2023

المحور الأول: البيانات العامة (يرجى منكم وضع علامة (x) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرکم)

1/الجنس:  ذكر  أنثى

2/ السن:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة

3/ الرتبة:  أستاذ مساعد "ب"  أستاذ مساعد "أ"  
 أستاذ محاضر "ب"  أستاذ محاضر "أ"  
 أستاذ التعليم العالي

4/ المنصب الوظيفي:  عميد  نائب عميد للبحث العلمي  
 نائب عميد للدراسات  رئيس قسم  
 نائب رئيس قسم للبحث العلمي  نائب رئيس قسم للدراسات

5/ الخبرة المهنية (في المنصب الحالي):  أقل من 3 سنوات  من 3 إلى 5 سنوات  6 سنوات فما فوق

المحور الثاني: مؤشرات قياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتم ذلك من خلال قياس المؤشرات الثلاث وهي: ( صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية).

وعليه يرجى من الأساتذة الكرام الإجابة على هذه الأسئلة بوضع العلامة (x) في مكانها المناسب، وتتوقف جودة الدراسة من خلال الإجابة بدقة على الأسئلة المطروحة.

الرقم	مؤشرات قياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية			
	درجة الموافقة حسب رأيك			
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق
			غير موافق تماماً	

المؤشر الأول: صياغة الاستراتيجية				
01				رسالة جامعتكم واضحة
02				تتناسب ثقافة جامعتكم مع رسالتها
03				تأخذون في الاعتبار رسالة جامعتكم كمرشد وإطار عند إتخاذ القرار بمستواكم.
04				تروون أن أهداف جامعتكم واقعية.
05				تقوم جامعتكم بتحليل بيئتها الداخلية
06				تقوم جامعتكم بتحليل بيئتها الخارجية
07				تختار جامعتكم بديل من بين البدائل الاستراتيجية الممكنة على أسس علمية.
المؤشر الثاني: تنفيذ الاستراتيجية				
08				تلتزم جامعتكم بتنفيذ الخطط الموضوعة من قبل
09				تجدون مرونة عند تنفيذ استراتيجية الجامعة المختارة
10				توجد بدائل كافية لتعديل الاستراتيجية المختارة إثر حدوث تغيرات بيئية
11				تتميز جامعتكم بقدرتها على التوفيق بين استراتيجيتها (تابعة) واستراتيجية الوزارة.
12				الهيكل التنظيمي لجامعتكم يتلاءم مع الاستراتيجية المختارة.
المؤشر الثالث: تقييم الاستراتيجية				
13				لدى جامعتكم نظام رقابة فعال
14				تتخذ جامعتكم إجراءات تصحيحية في حالة وجود انحرافات عن تنفيذ الاستراتيجية المختارة.
15				عملية تقييم استراتيجية جامعتكم مستمرة ومتواصلة
16				تلتزم جامعتكم بالجدول الزمني الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية المختارة
17				تقارن جامعتكم النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة.
18				تقوم جامعتكم بتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية المختارة في تحقيق أهداف الجامعة

شكراً على حسن تعاونكم

السنة: 2023

إلى السيد: عبد المجيد عيسى  
مدير جامعة محمد بوضياف المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد،  
في إطار الفتح الجامعة على مجتمعاتها الاقتصادية والإدارية، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تعد من متطلبات  
نيل شهادة الماستر في شعبة: التسيير تخصص إدارة موارد بشرية وتسيير  
لقد يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الحصول الترخيص على إجراء الترخيص الميداني بتوسطكم  
تفضلوا بما تلقى القبول والاحترام

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و.ز.س	الإمضاء
01	محمد اعياد	181835072608	201028959	
02				
عنوان المذكرة: <u>واجب تطبيقيا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. من وجهة نظر التمدد وريادة الأعمال</u>				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		مجلس التسيير (الإمضاء والختم)
عطا الله ياسين				

