

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة

ميدان: العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير

فرع : علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

رقم:

تحت عنوان:

إسهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

الأستاذ المشرف:

-قاسمي كمال

من إعداد الطالبين:

-لوانشي سمية

-ضيف الله هبة الرحمان

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله

والصلاة والسلام على رسول الله -سيدنا محمد- وعلى
آله وصحبه و بعد .

في البداية نحمد الله عز وجل ونشكره لأنه ألهمنا
الصبر وأعطانا القدرة على إكمال هذه المنكرة .

ونحن نتقدم بالشكر لأستاذنا الفاضل قاسمي كمال
على تكرمه بالإشراف على مذكرتنا المتواضعة وعلى
دعمه وتشجيعه الكبير لنا .

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأساتذة
الأفاضل أعضاء اللجنة المناقشة الموقرين على ما
بذلوه من جهد في قراءة مذكرتنا وعلى ما أبدوه من
ملاحظات ومقترحات حولها .





فهرس المحتويات

شكر وعران

	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال و الجداول
	ملخص الدراسة
	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
	مقدمة
	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية و أهميتها في المؤسسة
	أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية
	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
	المطلب الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و إشكالية التحول إليها
	أولاً: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أهميتها
	ثانياً: إشكالية التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
	المطلب الثالث: بناء إستراتيجية الموارد البشرية كجزء من إستراتيجية المؤسسة
	أولاً: إختيار الإستراتيجية و دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
	ثانياً: نموذج و إجراءات تصميم إستراتيجية الموارد البشرية
	المبحث الثاني: الإطار المعرفي للحوكمة
	المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية و أهميتها
	أولاً: ماهية الحوكمة المؤسسية
	ثانياً: أهمية الحوكمة المؤسسية
	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المؤسسية و الأطراف المعنية بها
	أولاً: مبادئ الحوكمة
	ثانياً: الأطراف المعنية بالحوكمة

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الأول: ماهية مؤسسات التعليم العالي

المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الثالث: دور الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني:

مقدمة

المبحث الأول:



مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة من الوظائف الحديثة و المعقدة و تتفرغ إلى عناصر و مجالات متعددة و متكاملة أصبحت تشمل جوانب كثيرة من العملية الإدارية من تحديد الأهداف الإستراتيجية و تحليلات داخلية و خارجية، ثم المرور إلى عملية التخطيط، و بعد التنفيذ تأتي المراقبة في نفس الإطار حتى تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة من هذا النظام.

وتعد الإدارة الإستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، حث تهتم بالحاضر و المستقبل في آن واحد، كما أن الإدارة الإستراتيجية أعادت الصورة الحقيقية لدور القيادة في أذهان الإداريين، نظرا لما تملكه من قدرة في تسليط الأضواء، وتشخيص جوانب القوة و الضعف في المؤسسة سواء في بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية، فتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات يساهم في رفع الجودة، من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، و تحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص و المخاطر المحيطة و نقاط القوة و الضعف، وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها و تقييمها، وتطوير الإدارة الإستراتيجية هو تغير في عملية تطوير الإدارة التي تقوم بقصد تعزيز القدرة الإستراتيجية والأداء في المؤسسة، و هذا الأخير يعتبر الهدف الأسمى لحوكمة المؤسسات.

إن حوكمة المؤسسات تعتبر من أبرز الأنظمة المستحدثة، كونها تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية و الجودة و التميز في الأداء عن طريق إختيار الاساليب المناسبة و الفعالة لتحقيق خطط و أهداف المؤسسة.

فجدد مؤسسات التعليم العالي تسعى إلى تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان أداء أفضل، حيث تعتبر وسيلة أساسية و مهمة وأداة المجتمع الرئيسية لتحقيق التقدم و الرقي، و بناء على هذه الأهمية يظهر دور بناء هذه المؤسسات على أسس علمية واضحة خاصة فيما يتعلق بالنظم الإدارية كالرقابة والنزاهة و المساءلة والشفافية، و باعتبار مؤسسات التعليم العالي صانعة للمعرفة، حيث تنتجها و توجهها من أجل التقدم، فينبغي أن تتجلى المؤسسات بقدر كاف من الحوكمة في أداءها وضمان تطبيقها في مختلف مستوياتها.

أولا: إشكالية الدراسة.

إن مؤسسات التعليمية الجامعية لا يمكنها القيام بدورها على أكمل وجه و تحقيق أهدافها دون وجود آليات يتم الإعتماد عليها في العملية التسييرية و تحسين مستوى مخرجاتها، فالحوكمة و التي من دعائمها هي تحقيق الإفصاح و الشفافية و المساءلة، و هذا بغية التوصل إلى مستويات جودة عالية في أداء هذا الصنف من المؤسسات و في هذا الإطار سعينا إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

- هل تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة ؟

وبغية الإلمام بموضوع الدراسة من مختلف جوانبه الفكرية و بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي أعلاه يندرج عن الإشكالية الأسئلة الفرعية مايلي:

- 1- ما مدى تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة؟
- 2- مامدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في جامعة المسيلة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفعيل الحوكمة من طرف الإدارة الإستراتيجية على المستوى التعليمي؟

ثانيا: فرضيات البحث.

- يتم تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة.
- تنطبق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في جامعة المسيلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفعيل الحوكمة من طرف الإدارة الإستراتيجية على المستوى التعليمي.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع.

- الرغبة في معالجة الموضوع و إثراء المعارف في ميدان التخصص.
- القيمة المتميزة و الأهمية الإستراتيجية التي تكتسيها الموارد البشرية و الكفاءات الفردية و الجماعية ضمن موارد المؤسسة.
- المكانة التي تحتها الحوكمة و الدور الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسات.
- الرغبة في الإطلاع على مدى تطبيق الحوكمة و العمل بها على مستوى كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

رابعا: أهداف الدراسة.

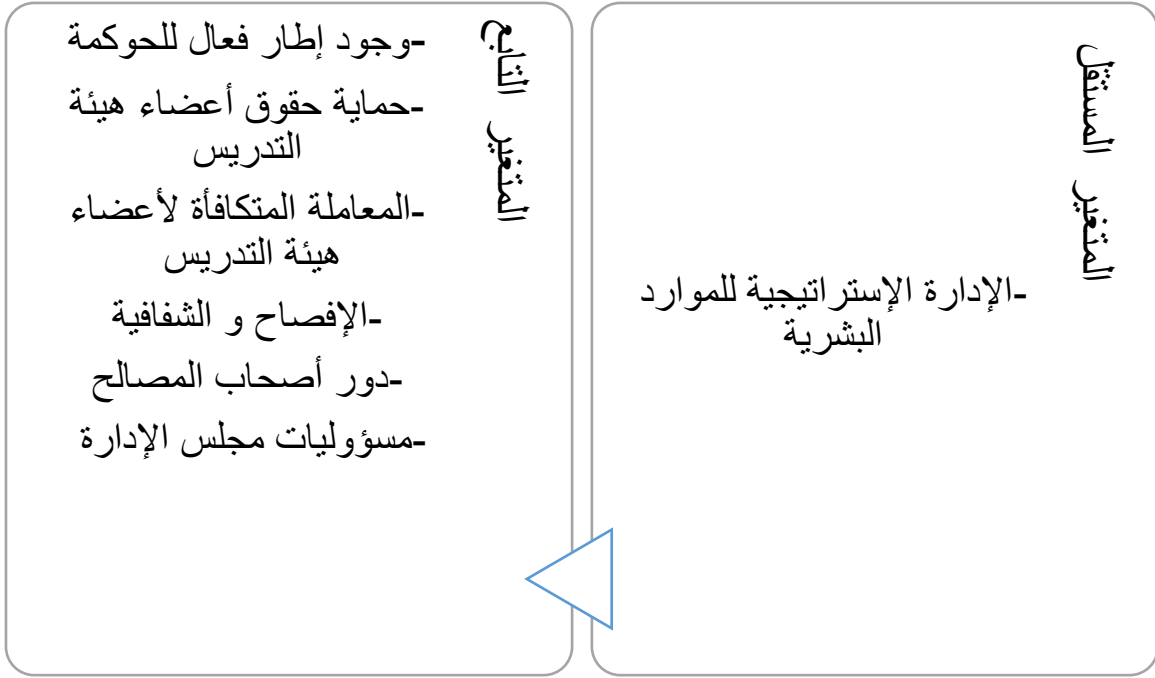
تهدف الدراسة إلى:

- محاولة تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- التعرف على مدى تطبيق و ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- معرفة مبادئ الحوكمة و كيفية التطبيق الصحيح لها.
- تحديد معايير ضمان تحسين الأداء في المؤسسات الجامعية.
- إظهار واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية.

خامسا: المنهج المتبع.

قصد الإجابة على على الإشكالية المطروحة، ثم إستخدام المنهج الوصفي، حيث يساهم في تشكيل خلفية عملية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، لتي تعتمد على الوصف والتفسير وتعميم النتائج على كل الظواهر المماثلة، في حين تم استعمال استبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية لملائمته مع أسلوب دراسة الحالة.

سادسا: النموذج الفرضي للدراسة .



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء مما سبق.

سابعاً: الدراسات السابقة.

إن موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للحوكمة هي من المواضيع التي نالت في وقتنا الحالي إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين و الاكاديميين، و ذلك أن المؤسسات هي العنصر الرئيسي المساهم في تحقيق التنمية و التطور و التقدم للمجتمعات، يكون هذا من خلال تبني هذه الاخيرة للحوكمة كآلية عمل لهذه المؤسسات، ومن الدراسات التي تم الإعتماد عليها لإنجاز هذه الدراسة:

- 1- نهى أحمد الحايك: أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، مشروع بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تأهيل و تخصص في إدارة الأعمال، سنة 2016.

تظهر أهمية هذا البحث نظراً لإزدياد الإهتمام بالحوكمة في منظور القطاع الحكومي والذي يتم بموجبه وضع مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى ضبط ومراقبة الوحدة الحكومية بغرض حماية ممتلكاتها من جهة، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من جهة أخرى.

2-مدوري نور الدين: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، سنة 2011.

اعتبار الموضوع مرجعا نظريا وإداريا لكل إدارة ترغب في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية، كما تمثل أهمية استراتيجية الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة، لأنها عنصر أساسي في جعل المؤسسة تتجنب وقوع مواردها البشرية في مشاكل لتطبيقات التكنولوجية المتطورة.

3-كمال تيميزار: دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، سنة 2014.

يهدف دراسة هذا الموضوع إلى الكشف عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية تأثير ذلك على درجة ممارستهم للأنشطة المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية، والتعرف على واقع عملية التخطيط السليم لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الإقتصادية.

ثامنا: هيكل الدراسة.

قصد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم الإعتماد على خطة تنقسم إلى مقدمة عامة، فصل نظري، فصل تطبيقي، وخاتمة عامة، بحيث تم في المقدمة العامة طرح إشكالية الدراسة وتصور العام للموضوع، أما الفصل الأول خصص الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية وحوكمة المؤسسة بحيث احتوى المبحث الأول على مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، والمبحث الثاني الإطار المعرفي للحوكمة والمبحث الثالث علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، أما الفصل الثاني الذي خصص للدراسة الميدانية فقد تم فيه تبيان طرق و أدوات جمع البيانات في وعرض ومناقشة النتائج مع تفسير وإثبات الفرضيات ، وتم في الأخير تقديم خاتمة عامة تضمنت النتائج المستخلصة و التوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد
البشرية في تحقيق الحوكمة في مؤسسات
التعليم العالي

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم أصول المنظمات ونقطة قوتها، ولمواجهة التحديات الراهنة في ظل المعرفة والتكنولوجيا والتغير الدائم في التوجهات الاقتصادية العالمية وإدراك المنظمات أن المورد البشري أصبح حقيقة مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، تحتاج المنظمات اليوم لإدارة فعالة للموارد البشرية، تأخذ فيه إدارة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا يسهم وبشكل مباشر في رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما حظيت حوكمة المؤسسات بإهتمام متنامي من المؤسسات العامة، الخاصة والمهنية، وكذا الأكاديميين وممارسي الأعمال التجارية خبراء الإقتصاد والمنظمات الدولية، إلا أن هذا الإهتمام لم يقتصر على المؤسسات الإقتصادية فقط بل امتد إلى المؤسسات الأكاديمية ليحظى بإهتمام مماثل ويشمل مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات ومراكز البحث العلمي لما لها من دور مهم وبارز في المجتمع.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة التعامل مع مؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بها من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية و أهميتها في المؤسسة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثنى عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيراً على الإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد.

أولاً : ماهية إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية هي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها.

أ-تعريف إدارة الموارد البشرية.

تباينت وجهة نظر الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية فهناك من يعرفها بأنها الإدارة المعنية بتخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعلية كالأستقطاب والتدريب والتطوير والمكافأة¹.

عرفها خالد الهيبي أنها: هي مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها، وتحفيزها والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وأهداف العاملين، بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية².

وعرفها French: على أنها عملية إختيار وإستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة³.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية وظيفتها الجوهرية تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين بها، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال المنفعة المشتركة بينهما، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تعدها تلك الإدارة، وتهدف إلى الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في القوى العاملة، دار المطبوعات، 1979، ص5. ¹

خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، عمان، 2000، ص28. ²

صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص20. ³

ب-وظائف إدارة الموارد البشرية.

تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية هدفها تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل، وتتكون وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة من أربع وظائف رئيسية هي⁴:

1-تخطيط الموارد البشرية: ويتم من خلال تحديد طبيعة الوظائف، ومتطلبات شغلها، وإيجاد المعيار أوالمعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين، وتحديد الاحتياجات النوعية من العمالة بما يتوافق ومتطلبات شغل كل وظيفة.

2-الاستقطاب والاختيار والتعيين: تعد من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لدورها الفعال في انتقاء انسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة وذلك باستخدام أدوات الاستقطاب والاختيار المتكاملة ومنها المقابلات الشخصية، الإختبارات، الإستفسار من الموظفين، الكشف الطبي، ومن ثم إنهاء إجراءات تعيينهم.

3-تنمية الموارد البشرية: ويقصد بها الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

4-تقييم الأداء: ويقصد بها كفاءة العاملين وتحليل وتقسيم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم

ويشير تقييم أداء الموارد البشرية إلى دراسة وتقييم أداء العاملين في المنظمة لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على مدى النمو والتقدم للفرد والمستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أكبر .

كما يمكن للمنظمة من خلال تقييم الأداء الحكم على مدى فعالية عمليات الإختيار والتعيين وكذلك عمليات التطوير والتنمية وحتى أساليب تحفيز وإرضاء العاملين.

ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية.

تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات إلى تزويدها بموارد بشرية فعالة، وهناك إتفاق بين معظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، ولإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع والمنظمة والبعض يرتبط بالعاملين:

1-أهداف على مستوى المجتمع: المحافظة على عرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص، ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية، وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذه الإستثمارات، بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.

سعيد بن عبيد بن نمشه، دكتوراه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانيات تطبيقها في الأجهزة الأمنية والمدنية، 4 الرياض، 2007، ص26.

2-الأهداف على مستوى المنظمة: يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والإقتصادية يجب أن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف والإستفادة القصوى من جهودهم، والمحافظة على إستمراريتهم في العمل في المنظمة.

3-الأهداف على مستوى العاملين: تتمحور أهداف العاملين في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة وتوفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري وإشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة.

المطلب الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإشكالية التحول إليها.

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة التعامل مع المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بها من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها.

أولا: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها.

1-تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هناك عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نذكر منها:

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية⁵.
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة تهدف إلى تكامل كل من البيئة المؤسسة، الأفراد والأنظمة مع ضرورة المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل⁶.

2-مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: يمكن أن نلخص مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي⁷:

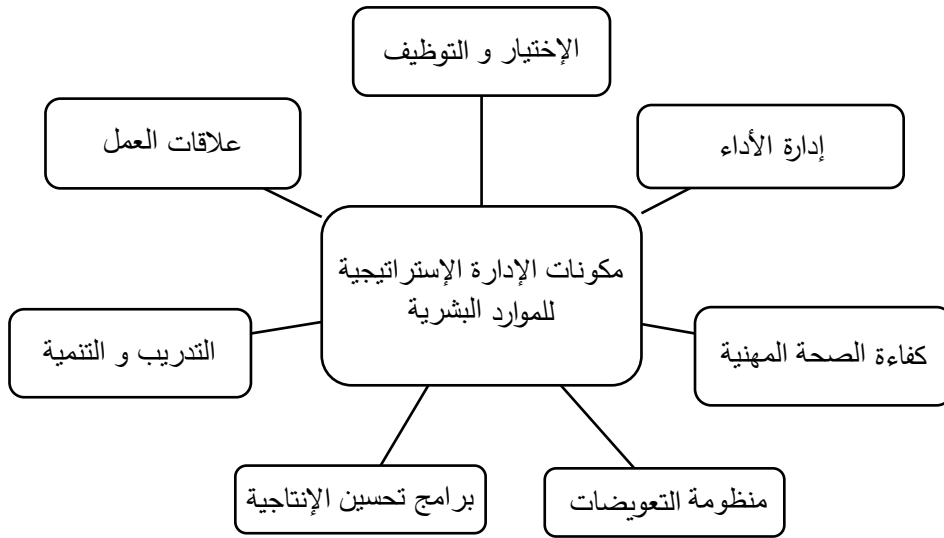
- **التصميمات والهياكل التنظيمية :** التي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.
- **الإختيار والتوظيف :** وتضم معايير الإختيار والتخطيط الإستراتيجي وإختيار المديرين والقيادات.
- **التدريب والتنمية :** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الإحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب

سملاي يحظية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة⁵ في العلوم الإقتصادية، 2005، ص23.

راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص159.⁶
فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص92-93.⁷

- برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر، المدخلات، العمليات النتائج، الاستخدامات، البيئة، الإدارة، التحسينات المستمرة والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- علاقات العمل الإنسانية الفعالة: وتشمل درجة الإلتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الإجتماعية، المعاشات العلاج، والدواء وتحقيق الرضا الوظيفي.
- كفاءة الصحة والسلامة المهنية: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

الشكل (1-1): مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء مما سبق

ج: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كعنصر هام من عناصر المؤسسة، تركز المؤسسات عليها باعتبارها تملك كفاءات بشرية تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها⁸:

- انخفاض الرضا الوظيفي للأفراد بسبب الأجور والمزايا الممنوحة بسبب عدم تغطيتها للإحتياجات الأساسية.
- اعتقاد الأفراد بعدم قدرتهم على الاستغلال الفعال والأمثل لقدراتهم.
- الإغراءات المقدمة من الخارج نحو الطاقات الفكرية للهجرة.
- الطلب المتزايد للعمالة في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات اذ تلعب البيئة الداخلية للمؤسسة وتطويرها دورا كبيرا في تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال:

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص46. 8

*مشاركة العنصر البشري ضمن عملية اتخاذ القرارات.

*ضرورة التنسيق بين موارد المؤسسة وإعطاء أهمية متساوية لكل منها.

*تكامل سياسة دائرة الموارد البشرية وارتباطها لتحقيق أهداف المؤسسة كالاستقطاب و التدريب والتجهيز وغيرها....

ثانيا : إشكالية التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بسبب التحولات العميقة التي عرفتها إدارة الموارد البشرية التي ظهرت مع بداية الثمانيات إلى القرن العشرين، تدعو إلى إعطاء البعد و الدور الاستراتيجي لهذه الإدارة، حيث نشطت الرغبة لدى الباحثين لإختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، خاصة مع ظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها " برالد وهامل(Prahala1990 et Hamel)" حيث لعب المورد البشري وطريقة إدارته دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة وشكل ميزة تنافسية.

1-اختبار علاقة الإدارة الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية: كقاعدة عامة ثم اختبار العلاقة بين إدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من زاويتين⁹.

الزاوية الأولى لإتجاه البحث وتضم الباحثين "دير DYER" و"ترسل Trussl" و"شولر Schuler" حاولو معرفة متى وكيف يجب على إدارة الموارد البشرية التدخل في إعداد الإستراتيجية وشمل هذا التيار على مقاربتين:

-**المقاربة الأولى:** تقوم على عدم مشاركة مسؤولي إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة، بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

-**المقاربة الثانية:** ترى إن إسهام إدارة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الإستراتيجية.

الزاوية الثانية لاتجاه البحث الثاني تركز على الجمع بين الاستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد البشرية، فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب إدارة الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الإستراتيجية، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الإتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف الموارد البشرية تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية على طبيعة الإستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة.

وضمن هذا المجال طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المنظمات بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال " شولر وجاكسون" (Schuler et Jackson 1987 مجموعة من النماذج التجريبية بينما ركز البعض الآخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لإدارة الموارد البشرية ومختلف أنماط الاستراتيجيات في حين قام آخرون بفحص العلاقة الإستراتيجية وتطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية ،كما خلصت معظم العمال التجريبية إلى وجود تنافس بين الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وسياسات إدارة الموارد البشرية.

⁹ Petit, A.M. Bengue , "Stratégie Et Gestion Des Ressources Humaines", revue française de gestion ,n°132,2001,p:32

وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة، لذا فإن كل إختيار لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقاربة متطورة، فقد أصبح الرهان الإستراتيجي الأساسي متمثلا في الإستقطاب والتدريب والتحكم في المورد والكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، وحسب "لوريون" و"كاسترو جيرن, F Guérin, J.L Castro" (Lauriol). لفان مفاهيم الموارد والكفاءات والقدرات مازالت غير واضحة من مفهومها¹⁰.

إن المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الإستراتيجي المرتكز على الموارد البشرية وكفاءاتها، يجعل الإستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطا بإدارة الموارد البشرية، وأكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار ومستقبل هذه المؤسسة فالإدارة الإستراتيجية تقيد وتوجه إدارة الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، كما أن الموارد البشرية تعد مركز المزايا التي يجب تنميتها في المؤسسة، بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري وخلق الشروط اللازمة للأداء.

المطلب الثالث: بناء إستراتيجية الموارد البشرية كجزء من إستراتيجية المؤسسة.

أولاً: إختيار الإستراتيجية ودور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المؤسسة تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية بشكل يهدف ويعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، وفي ظل الأهداف المراد تحقيقها، يتم وضع هذه الإستراتيجيات، وإختيار الأنسب منها، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: الإستراتيجيات الرئيسية.

وهي الإستراتيجيات الشاملة والمسيطرة على المؤسسة ككل، أي عبارة عن خطة رئيسية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي تشمل الإستراتيجيات التالية¹¹:

1- إستراتيجية الاستقرار: يقصد بها الإستمرارية في الخدمة بنفس الخطة مع البحث عن التحسين التدريجي للأداء من خلال إدخال بعض التغيرات المحدودة من آن لآخر حتى لا يحدث نوع من الجمود، والمؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنظر إلى البيئة المحيطة بها على إعتبار أنها بيئة مستقرة نسبيا وتحتوي على قليل من الفرص والتحديات، ويقع على إدارة الموارد البشرية في ظل إتباع المؤسسة الإستراتيجية الإستقرار أن تعطي إهتماما متزايدا لقضايا الموارد البشرية وتحقيق الإستقرار في أوضاعها، أي قلة الاستقطاب وبقاء برامج التدريب والتنمية على حالها، مع زيادة المتطلبات المتعلقة بالتحفيز لأجل الحفاظ على العمالة المتميزة¹².

2- إستراتيجية النمو: تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض مؤشرات الأداء المستهدفة من قبل المؤسسة مثل معدل نمو المبيعات أو حصة المؤسسة من السوق أو معدل نمو الأرباح، ويمكن للمؤسسة أن تنمو داخليا أو خارجيا.

¹⁰ J.L Castro ,F Guerin , J.Lauriol, "Le Modèle Des 3c en question ",revue française de gestion ,mars-avril1998 p:75.

اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، 1990، ص200. ¹¹
عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2004، ص232. ¹²

***النمو الداخلي:** ويمكن أن يتم النمو الداخلي من خلال إستراتيجيات التركيز أو تطوير السوق أو تطوير المنتج ، فالتركيز تعني فعل نفس الشيء ولكن بشيء أكثر تركيز، أي زيادة درجة إختلاق المؤسسة للأسواق الحالية بنفس المنتجات، وهنا تكون زيادة الجهود التسويقية والبيعية المطلوبة لتشجيع العملاء الحاليين لزيادة معدل استهلاكهم ومشترياتهم من المنتجات التي تقدمها المؤسسة لجذب عملاء جدد أيضا، ومنه لا بد أن تحظى قضايا الإختيار والتدريب بأهمية كبيرة داخل المؤسسة

***النمو الخارجي:** قد يتحقق من خلال الإندماجات والإستحواذ والتحالف الإستراتيجي ، ويتم الإندماج بين مؤسستين أو أكثر، ويكون الإندماج عادة بين المؤسسات المتشابهة نسبيا من حيث الحجم والعلاقات الحميمة، ويكون للمؤسسة الجديدة إسم جديد مشتق من أسماء المؤسسات التي إندمجت مع بعضها البعض، أما النمو من خلال الإستحواذ قد يكون متكاملًا خلفيا بحيث يكون هذا الإستحواذ مرتبط، أي تقوم المؤسسة بالإستحواذ على شراء مؤسسة أخرى في نفس الخط العام لأعمالها أو نشاطها، أو تحقيق تكامل الراسي من خلال السيطرة على موردي الخام لهذه المؤسسة.

وقد يكون الاستحواذ غير مرتبط ويعني تكوين المؤسسة لمحفظة متنوعة من الأعمال المتباينة أم ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الاندماج تكون قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية، مما يستدعي ضرورة القيام وتحديد عدة جوانب متعلقة بالموارد البشرية، كتحديد من سيتم الإستغناء عنها ؟ ومتى ؟ وماهي الأمور القانونية المرتبطة بالاستغناء؟ وكيف سندفع تعويضاتها المالية؟....الخ

3- إستراتيجيات الإنكماش: إن إستراتيجية الإنكماشية تتضمن تقليل التكاليف وربما تتضمن أيضا تقليل الأصول ، ومن المحتمل أن ينتج عنها عمالة أقل، إذا الإستراتيجيات الإنكماشية تكون تتلائم مع واقع أداء المؤسسات المتدني والذي إذا استمر قد يعرض تلك المؤسسات إلى مخاطرة، وقد يكون هذا التدني والانحدار بسبب التقلبات الاقتصادية أو حدوث تراجع في معدلات النمو الإقتصادي أوعدم الكفاءة الإنتاجية¹³.

ويكون الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في ظل حالة الإنكماش والتخفيض، متمثل في تنمية وتطوير خطط عمل معينة لتقليل تكاليف العمالة، وكذا مساعدة العمالة التي سوف تخرج من المؤسسة.

الفرع الثاني: إستراتيجيات التكيف على مستوى الأعمال

إن وحدة الأعمال الإستراتيجية هي جزء من مؤسسة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية، ووحدات الأعمال الإستراتيجية هذه غالبا ما تكون أقسام أو خطوط منتج داخل المؤسسات الكبيرة، أما الأعمال فهي تلك العمليات التي تتضمن حاجات المستهلكين وكيفية تحقيق الكفاية لهم، كما تتضمن الكفاءات والمهارات المتميزة وكيف تحقق الكفاية والرضا لحاجات المستهلكين¹⁴.

ومنه فإنه يتم تصميم إستراتيجيات التكيف حتى تكون بمثابة مرشد أو موجه لوحدة أعمال معينة، فهي إذا محاولة لإقامة درجة من الإنسجام والموائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وهناك ثلاث مراحل رئيسية لإستراتيجية التكيف هي:

زكرياء مطلق الجدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص205. ¹³
¹⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص26.

1- إستراتيجية الريادة أو الهجومية: تهتم بفحص الفرص، إستراتيجية تتم من خلال الإهتمام القوي بالابتكارات المتعلقة بالمنتج والسوق، أن تكون الأولى في السوق من خلال تقديم منتجات جديدة، وتعمل هذه المؤسسات بشكل عام في بيئة ديناميكية ومتنامية بإستمرار حيث يكون الإبتكار والإبداع من الأولويات الأولى وأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة.

وفي ظل هذه الإستراتيجية تكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متمثلة في تكثيف استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء، وتصميم وتنفيذ برامج تعليم وتدريب مستمرة ومتطورة للموارد البشرية لتمكينهم من تقديم كل جديد ومتطور، وكذلك تقديم برامج تعويضات مالية ومزايا وظيفية، لزيادة مستوى الدافعية في العمل.

2- الإستراتيجية الدفاعية: فهي نقيض الإستراتيجية الهجومية، فهي تهتم بشكل أساسي بالإستقرار والثبات، فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تحاول المحافظة على سوقها الحالي وحصتها الحالية، ومن ثم فهي تقوم بعمل تعديلات طفيفة جدا في التكنولوجيا والهيكل وطرق الإنتاج، في ظل هذه الإستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الإستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، فسنجد عمليات الإستقطاب قليلة جدا وستبقى برامج التدريب والتنمية على حالها، وزيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة.

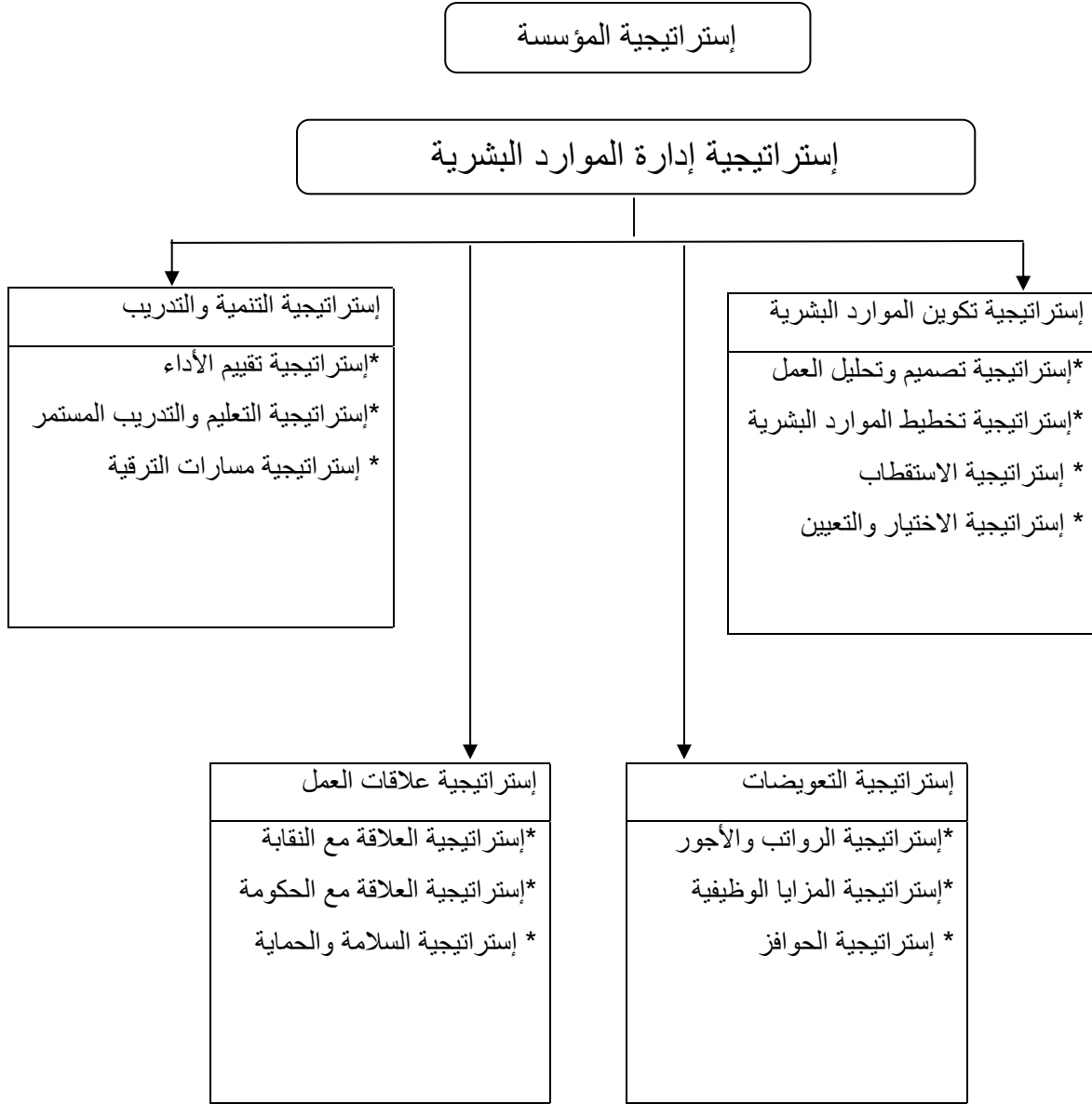
3- الإستراتيجية التحليلية (المعتدلة): في هذه الإستراتيجية تحافظ المؤسسة على نطاق أعمال مستقر (ثابت)، بينما يكون هناك ابتكار أو تطوير في شيء ما، ومن ثم فإن المؤسسة التي تتبع الإستراتيجية التحليلية تقع بين الإستراتيجية الهجومية والإستراتيجية الدفاعية، ولذا فهي تسمى المعتدلة.

في هذا الوضع تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجية على الإستقطاب والمحافظة على الموارد البشرية ذات المهارات العالية، كما تصمم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى المهارات وتمكينها من تقليل الهدر والفاقد من الموارد، كما توفر سياسة الحوافز.

الفرع الثالث: إستراتيجية على مستوى الوظائف إدارة الموارد البشرية

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجياتها الخاصة بالموارد البشرية، حيث أن كلاهما يسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة، أي أن إدارة الموارد البشرية تقوم برسم إستراتيجية ووظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المؤسسة من استقطاب، تدريب، اختيار... الخ بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة ويمكن تصنيف استراتيجيات ووظائف المؤسسة كالتالي:

الشكل (1-2): إستراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي, مرجع سبق ذكره, ص : 89

لقد حدثت تغييرات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية استلزمها التحولات التي طرأت على المؤسسات وإستراتيجيتها، بسبب ما يحدث من مستجدات وتغيرات في البيئة المحيطة بها وبعملها، من خلال الشكل السابق نجد إستراتيجيات وظائف الموارد البشرية كالتالي:

✓ **إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:** في هذه الإستراتيجية يتم تقدير إحتياجات المؤسسة وأعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد، والأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على إختيار أفضلها، وذلك بما يتماشى وينسجم مع متطلبات إستراتيجيات المؤسسة¹⁵.

✓ **إستراتيجية التدريب:** إن النظرة للتدريب على أنه نشاط وقتي عند الضرورة وانه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تجاوز نقاط ضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية، يهدف التدريب من التحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال:

*تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر بخصوص عمله.

*جعل المؤسسة مكانا للتعلم يتوفر فيها استمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية.

*إستخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

كما أنه في ظل هذه الإستراتيجية يتطلب أن تصاحبها إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، لأجل الوقوف على الإحتياجات التدريبية، كما يصاحبها إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المؤسسة، التي توضح لهم الوظائف الممكن الوصول إليها من خلال حياتهم الوظيفية¹⁶.

✓ **إستراتيجيات التعويضات:** في هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية إلى خلق الدافعية الجدية للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، لتحقيق الأداء المتميز، والولاء والإنتماء إتجاه أعمالها، وهي إستراتيجية محفزة ومرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع، كما أن المكافأة التشجيعية تتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها وشكلها، وهذا كله بهدف الإسهام في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.

✓ **إستراتيجية علاقات العمل:** أما في هذه الإستراتيجية فإن إدارة الموارد البشرية تكون إستراتيجيتها قائمة على تحقيق الإنسجام والتفاهم المشترك بين المؤسسة وبين كل من النقابات والحكومات على حد سواء، مع إستراتيجية تحقق سلامة وحماية العاملين أثناء تأدية وظائفهم داخل المؤسسة.

ثانيا: نموذج وإجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب تواجد نماذج أساسية وضرورية وهي كثيرة والهدف منها تحقيق المؤسسة القدرة على الانسجام بين إستراتيجية المؤسسة ككل وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما سبق الذكر والتي تتضمن إستراتيجية التدريب ونظام التحفيز ومن أهم هذه النماذج مايلي:

الفرع الأول:النموذج البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة

ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين وهو نموذج أكثر شيوعا في الاستخدام وقد أخذت أفكارها الأساسية من الإدارة الإستراتيجية وله مواصفات البعد والشمول، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها¹⁷، أي أن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج

¹⁵عمر وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص89.

عمر وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص90. ¹⁶

¹⁷عمر وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص113.

للبيئتين، وأن تحقيق المؤسسة لإستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية، لأنه الأساس والأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الإستراتيجية ونجاحها، فهو نموذج يولي اهتماما كبيرا للموارد البشرية من منطلق أن الاتفاق على تعليمها وتدريبها وتميئتها لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث والإبداع اللذان هما أساس نجاح المؤسسة.

إن لهذا النموذج مضامين يتطلب القيام بها حتى تؤدي الموارد البشرية الدور الاستراتيجي المطلوب منها وهي كالتالي:

1- التحليل البيئي: وهي القاعدة الأساسية التي يقوم عليها تصميم أية إستراتيجية وهي مسح وتحليل ما تشمل عليه من متغيرات في البيئتين:

- ❖ **تحليل البيئة الداخلية:** الهدف من هذه العملية التحليلية هو الوقوف على نواحي القوة والضعف لدى المؤسسة، وذلك بتحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.
- ❖ **تحليل البيئة الخارجية:** وهي عملية تحليل البيئة العامة والتشغيلية للمؤسسة من أجل تحديد الفرص والتهديدات¹⁸.

2- موارد المؤسسة: وهما نوعين الموارد البشرية والموارد المادية وهو ما تمتلكه كل مؤسسة، ويجب تحليلهما لمعرفة نقاط القوة والضعف لتمكين المؤسسة من إستغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر.

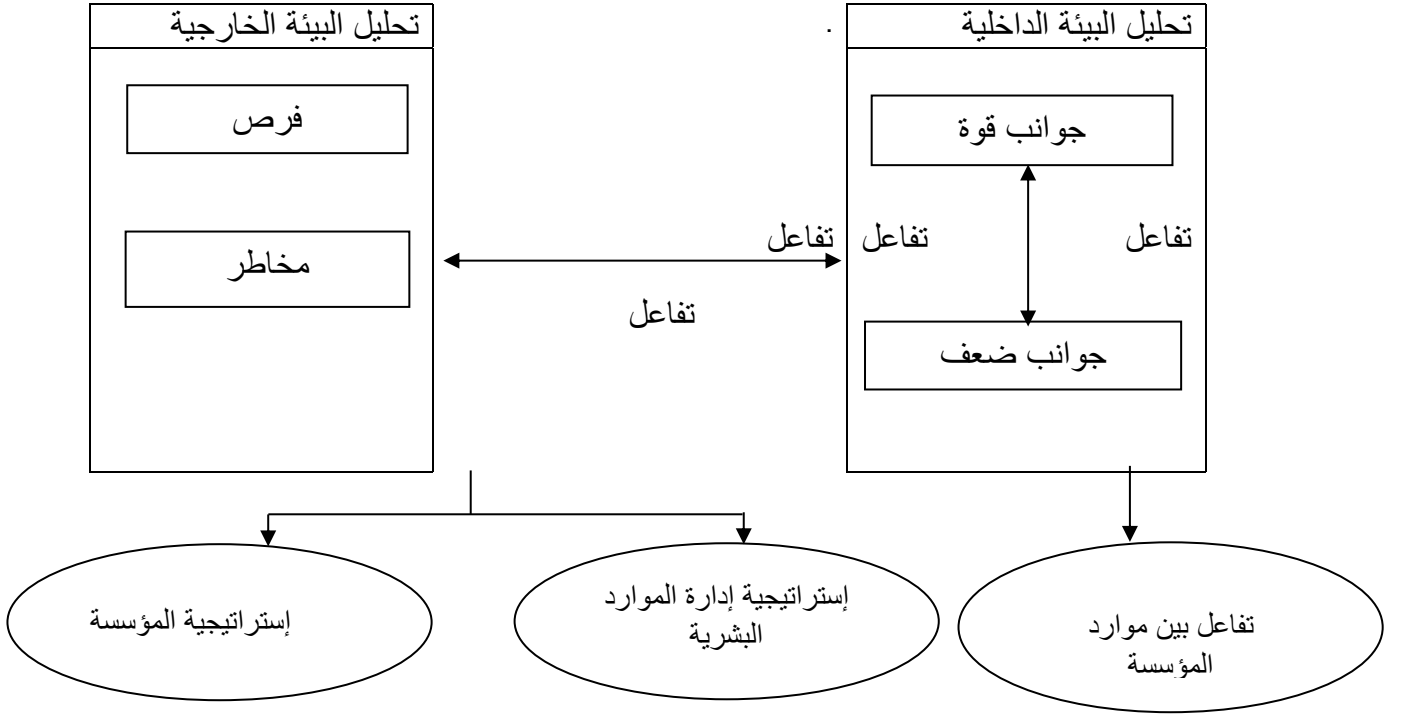
3- تدريب الموارد البشرية: على المؤسسة أن تقوم بتعليم وتدريب مواردها البشرية لأجل إكسابها خبرات ومعارف جديدة للتعامل مع خصائص الموارد المادية.

4- التقنية: إن هذا النموذج يؤكد على مسالة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يحقق إستراتيجية المؤسسة بفاعلية.

5- التحفيز: يجب على المؤسسة التركيز على مسالة التحفيز لمواردها البشرية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية.

نموذج يوضح التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة:

الشكل (1-3): نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

إن ما نجده في هذا النموذج هو أن تكوين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل موارد المؤسسة البشرية والمادية، من أجل التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية، أي أن المسائل التي تشملها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من تعليم وتدريب وتحفيز... الخ، هي بمثابة الركائز التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة، وهي الوسائل الفعالة التي تساهم في إنجاز أهدافها من خلال إغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.

الفرع الثاني: إجراءات تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

إن ما يتطلبه إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع أهداف وتحديد التوجهات الخاصة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع عمل والتنفيذ وفي الأخير المتابعة وتقييم النتائج الإستراتيجية

1-الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: الهدف هو الوصول لإطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد، أي أن الهدف قدرة الموارد إلى الإعتقاد بأن الموارد البشرية هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء¹⁹.

2-تحديد التوجيهات الإستراتيجية للموارد البشرية: أي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية والخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....الخ.

3-تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: بمجرد الإنتهاء من عملية تحديد الإتجاهات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية، وتحديد وإختيار الإستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في إجراءات تصميم الإستراتيجية، وتشكيل خطة عامة للمؤسسة من أجل تحديد السبل والمداخل لتحديد أهداف المؤسسة، والإختيارات التي يمكن توصل إلى الأهداف المسطرة وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي وقت حتى تحقق أعلى عائد ممكن.

4-تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: إن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب إنجاز وتصميم برامج ووضع خطط وقواعد خاصة بالموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم هذه الإستراتيجية إلى واقع عمل وتنفيذ، كما أن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه ذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدقيق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، ومنه يكون تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مرتبط بدرجة المركزية واللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، كما أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى مرونة وأي مواكبة التغيرات وذلك بإدخال تغيرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتكون هذه التغيرات بمثابة الإستجابة لها، وذلك بأحد الإستجابات التالية (استجابة مسبقة)أو(استجابة رد الفعل).

5-تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: هذه المرحلة هي آخر مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أي تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية الأداء، ومعيار تقييم مدى النجاح يكون منة خلال خلق الرضا لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتحقيق إندماجهم ومدى إلتزامهم وولائهم للمؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المعرفي للحوكمة.

يحظى موضوع الحوكمة المؤسسية بأهمية كبيرة بالنسبة لمنشآت الأعمال الدولية، نتيجة للعديد من حالات الفشل التي منيت بها المؤسسات الإقتصادية والتي أثرت على جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، إضافة إلى الإضطراب الإقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمات الإقتصادية، فكل هذه العوامل إجمعت لتعطي دفعة قوية لظهور حوكمة المؤسسات و تضعه في المقدمة.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية وأهميته

بالرغم من ظهور مفهوم الحوكمة يعود إلى ثلاثينات من قرن الماضي إلى أن الإهتمام الملحوظ بها يرجع إلى منتصف الثمانينات، حيث سعت العديد من المنظمات والهيئات إلى تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة.

أولاً: ماهية الحوكمة المؤسسية.

1-نشأة الحوكمة المؤسسية:

نتيجة المشاكل التي تنتج عن تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، وكذا الحد من التلاعب المالي الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم إلى بروز عدة مفكرين من بينهم "جونسو و ماكلين"، اللذان اهتمتا بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبزار أهمية ذلك للحد والتقليل من المشاكل الخاصة في ظل العمل على الفصل بين الملكية والإدارة و ذلك سنة 1976، وأتيحت بعدها عدة دراسات علمية وعملية لإبراز دور حوكمة المؤسسات وأثرها على جلب وزيادة المستثمرين وبالتالي تحقيق التنمية الإقتصادية، وهذا بالإعتماد على مجموعة من الأسس والقواعد منها الرقابية والشفافية إصدار المعلومات، ففي الولايات المتحدة ونتيجة لتطور الأسواق المالية قامت بإنشاء هيئات رقابية على المعلومات التي تصدرها المؤسسات مثل (seamlties exchange commision) (SEC) كما أن التطور الحاصل في المجالس زاد من التركيز على الإهتمام بالحوكمة وإلزام المؤسسات بها.²⁰

في أعقاب الإنهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية سنة 2002، مثل شركة أنزون وشركة وركوم التي ركز على دور حوكمة المؤسسات للقضاء على الفساد المالي والإداري التي تواجهه العديد من المؤسسات.²¹

باعتباره قوة الإقتصاد الأمريكي بنظيره في المملكة المتحدة، فقد ظهرت العديد من التقارير التي أكدت على ضرورة الإلتزام بالحوكمة ومبادئها، فأصبحت البورصة ترغم الشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى إلتزامها بتلك التوصيات، ومن ثم فقد ظهرت مجموعة من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة وأنظمة الرقابة الداخلية واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقسيم إدارة المخاطر مثل hample rapport لسنة 2005 ، و higges and smith rapor سنة 2003، كما أن الأمر على الولايات المتحدة والمملكة المتحدة فقد ظهرت العديد من التقارير في كل من كندا، فرنسا وألمانيا، وكذا العديد من دول أمريكا اللاتينية وشرق آسيا عن طريق الهيئات العلمية والبورصات المالية بها.²²

2-مفهوم الحوكمة المؤسسية

برزت في العقود الأخيرة العديد من المصطلحات المرتبطة بعلم الإقتصاد مثل العولمة، التخصص، لعبة الأوراق المالية، وعلى غرار هذه المصطلحات ظهر مصطلح حوكمة المؤسسات التي تعددت معاني الترجمة له، وحتى يتضح هذا المفهوم سنعرفه لغة و اصطلاحا.

²⁰ محمد مصطفى سليمان، دور الحوكمة في معالجة الفساد المالي والإداري، ا لدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2009 ، ص12-13.

²¹ عبد الوهاب ناصر وعلي وشحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص15.

²² محسن أحمد لخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى القاهرة، 2005، ص55-56.

أ- المفهوم اللغوي للحوكمة:

هو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم، أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.²³

ب- المفهوم الاصطلاحي للحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح corporave couvermana أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي إتفق عليها، فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

كما عرفت مؤسسه التمويل الدولي IFC الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.

كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسات ومجلس إدارتها ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضح أهداف المؤسسات وتحديد وسائل تلك الأهداف على الأداء.²⁴

عرفتها أيضا على أنها تغيير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية إتخاذ المؤسسات لقراراتها الشفافية التي تحدد ذلك، ومدى المسائلة التي يخضع لها المسيرين والموظفون، مما يضمن حقوق الأطراف خاصة من خلال النزاعات.²⁵

ومن خلال ما جاء في التعاريف السابقة يبرز أن الحوكمة فن ممارسة الرشادة والشفافية والعقلانية والوضوح داخل الإدارة، مما يسمح بتعظيم الثقة وتنمية عوامل الأمان، من خلال تحقيق الحكمة في السلوك والتصرفات الإدارية، من أجل حماية المشروعات من الأزمات الواردة.

ثانيا: أهمية الحوكمة المؤسسية.

تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني وإقتصادي سليم بالإضافة إلى ماتوفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يساهم في الحفاظ على مصالح جميع الأطراف منها.

²³ السعيد خلف، دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة استبيان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2012، ص3.

²⁴ جاو حدو رضا، مايو عبد الله، مداخلة بعنوان تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورة الإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ، محور المداخلة، مبادئ وممارسات الحوكمة المحاسبية، الملتقى الوطني الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وأفاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2010، ص2.

²⁵ المرجع نفسه، ص3.

وتكمن أهمية الحوكمة في جوانب متعددة لعل منها:

1- أهمية الحوكمة بالنسبة للإقتصاد.

تسهم حوكمة المؤسسات في رفع مستوى كفاية الإقتصاد، لما لها من أهمية في المساعدة على إستقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الإستثمار من الخارج والداخل على حد سواء زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الإقتصادي.²⁶

2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- ❖ تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل.
- ❖ الإفصاح التام عن أداء الشركة والوضع المالي لها يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذه المؤسسات.

3- أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات :

- ❖ التمكين من رفع الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين.
- ❖ زيادة ثقة المساهمين في المؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة لأن ذلك يضمن حقوقهم.
- ❖ تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها، وذلك عن طريق توفير الحوافز لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- ❖ تؤدي إلى انفتاح أسواق المال العالمية وجذب المستثمر لتمويل المشاريع.²⁷

4- أهمية الحوكمة بالنسبة للمصالح الأخرى :

تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة المؤسسة والعاملين بها، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة المجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

²⁶ دادان عبد الغني و سعيدة تلي، مداخلة بعنوان فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد ، الملتقى الوطني :حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي2012، ص4.

²⁷ طارق محمد العربي وتغلسية لمين، مداخلة حوكمة الشركات وعلاقتها بمسؤولية الإجتماعية، الملتقى الوطني، حوكمة الشركات لي الحد من الفساد المالي، بسكرة، 2012، ص5.

و يمكن تلخيص أهمية الحوكمة من خلال الشكل التالي:

الشكل(1-1):أهمية الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المؤسسية والأطراف المعنية بها.

أولاً: مبادئ الحوكمة المؤسسية.

تعتبر مبادئ الحوكمة المؤسسية العمود الفقري لموضوع الحوكمة بشكل عام، فيظهر هذا جلياً من خلال الإهتمام المتزايد بهذا الموضوع على مستوى المؤسسات والتنظيمات ذات الصلة، وبالتالي فإن هذه المبادئ تعددت حسب المنظمة التي قامت بإصدارها، ولكن الجدير بالذكر أن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية كانت الأكثر إهتماماً في هذا النطاق، فقد قامت بإصدار أولى هذه المبادئ عام 1999م، وقامت بعمل التعديلات عليها في عامي 2004م، 2008م، بما يتناسب مع التطور الإقتصادي والبنية داخل المؤسسات، كانت على النحو التالي:²⁸

- ✓ **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** لقد أضيف هذا المبدأ في الأخيرة إلى المبادئ الخمسة الأساسية وتم وضعه في الأولوية ليكون المبدأ الأول، ويتضمن بإختصار:
 - توزيع المسؤوليات في نطاق تشري

²⁸ مجلس النقد و التسليف في سورية دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، مصرف سوريا المركزي، 2009 .

- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق إختصاص تشريعي.
- أنه ذو تأثير فعال على الأداء الإقتصادي الشامل.
- لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.

✓ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب الملكية ، ويشمل بإختصار:

- توافر الحقوق الأساسية للمساهمين.
- تسهيل الممارسة لحقوق المساهمين.
- الحق في المشاركة في التصويت شخصيا أو غيايبا.
- الحق في المعلومات عن القرارات.
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات.

✓ المعاملة المتساوية للمساهمين ، وتشمل:

- منع التداول بين الداخليين في المؤسسة.
- معاملة المساهمين معاملة متساوية.
- الإفصاح عن المعاملات.

✓ دور أصحاب المصالح ، ويشتمل:

- تطوير الآليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- التعويض مقابل إنتهاك الحقوق.
- المصالح وفقا للقانون أو نتيجة لإتفاقيات متبادلة.
- الحصول على المعلومات بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب.
- استكمال إطار فعال للإعسار وآخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

✓ الإفصاح والشفافية، ومضمونه:

- الإفصاح طبقا للمستويات النوعية للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.
- القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع خارجي مستقل كفؤ.
- الإفصاح عن هياكل الحوكمة وسياساتها.
- إستكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال.
- قابلية المراجعة للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.
- توفير فرصة متساوية، وتوقيت مناسب لإيصال المعلومات لمستخدميها.

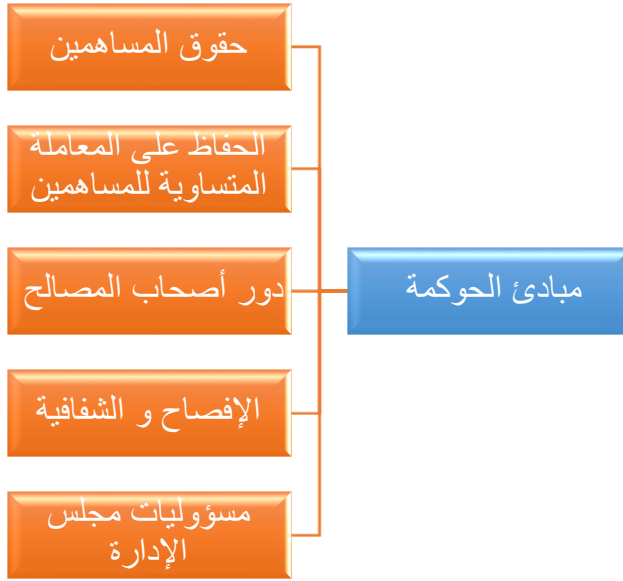
✓ مسؤوليات مجلس الإدارة، وتشمل بإختصار:

- ضرورة المعاملة العادلة للمساهمين.
- العمل وفقا للمعلومات الكاملة مع العناية الواجبة.

- تطبيق معايير أخلاقية عالية مع أخذ مصالح أصحاب المصالح الآخرين بعين الإعتبار.
- عرض إستراتيجية المنشأة وسياساتها وخط عملها السنوية.
- الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المنشأة.
- إتاحة جميع المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب.

و الشكل الموالي يوضح مبادئ الحوكمة:

الشكل (1-2): مبادئ الحوكمة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ماسبق.

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية.

هناك أربعة أطراف تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المؤسسية، وتحدد إلى درجة كبرى مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد.

1-المساهمون:

هم من يقومون بتقديم رأس مال المؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.²⁹

حيث يلعب المساهمون دوراً هاماً في تطبيق الحوكمة من خلال إختيارهم لمجلس إدارة فعال يستطيع أن يتولى المسؤولية الكاملة ويقود المؤسسة في الطريق المناسب، حيث يتولى المجلس تغيير مديرين تنفيذيين لهم الكفاءة و الخبرة على معرفة وثيقة بالمخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة، وكذلك تعيين المراجعين الداخليين، كما يتولى المساهمون

²⁹ عبد الوهاب علي وشحاتة شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في قيمة الاعمال الدولية المعاصرة، دار الجامعية، الاسكندرية، 2007 ص20.

تعيين مراجع حسابات بغرض تقييم المعلومات المالية وتحديد صدق وعدالة القوائم المالية وإبداء الرأي الفني المحايد فيها.³⁰

2- مجلس الإدارة:

هم من يمثلون المساهمين، وأيضا الأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة، يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

إن إطار الحاكمية المؤسسية يجب أن يؤمن توجيهها إستراتيجيا للمؤسسة، ورقابة فعالة على الإدارة التنفيذية العليا، ومحاسبة ومساءلة الإدارة إتجاه المؤسسة ومساهميها، وهذا يعني أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة، وبنية حسنة وبحذر شديد، لصالح المؤسسة ومساهميها كما أن على مجلس الإدارة الإلتزام بالقوانين آخذين بعين الإعتبار معاملة المساهمين على أساس متساو، وممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن الإدارة والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت نفسه.³¹

3- الإدارة:

هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها إتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

تعتبر الوظيفة الأساسية لمديري المؤسسات المقيدة بالبورصة في الإشراف على إدارة المؤسسة، وكذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الغرض الذي تأسست من أجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دور حيوي باعتباره شخص مسؤول عن مصلحة المستثمرين والمساهمين.

4- أصحاب المصالح:

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل: العملاء، والدائنين، والموردين، والعمال، والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد في حين يهتم العاملون والموظفون بقدرة المؤسسة على الإستمرار.

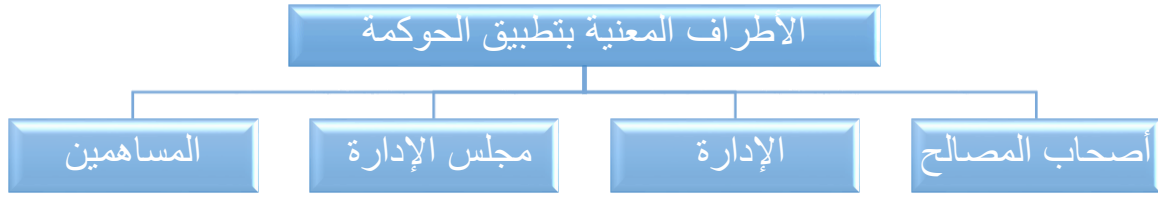
هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالمؤسسة فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الانتاج و تقديم السلع والخدمات، وبدونهم لاتستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعية للمؤسسة، فهم الأداة التي تحرك المؤسسة.³²

³⁰ محمد سامي راضي، موسوعة المراجعة المتقدمة "مراجعة استقصائية قضائية-مراجعة القضاء البيئي-مراجعة حوكمة الشركات-جودة المراجعة، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011، ص434.

³¹ إتحاد المصارف العربية، الحكم المؤسسي في القطاع المصرفي العربي ومتطلبات تطوير ممارسته وفق المعايير الدولية، بيروت، 2003.

³² خالد الجلوي، تطبيق لائحة حوكمة الشركات على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، 2010، ص30

الشكل(3-1): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

تحرص جميع الدول في العصر الحالي على التوسع في التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص، باعتباره يمثل قمة الهرم التعليمي، حيث أنه المصدر الأساسي لإعداد الثروة البشرية للأمم، وحيث أن مؤسسات التعليم العالي هي ذروة النظام التعليمي، فإن الأمر يستلزم تقديم بعض المفاهيم الأساسية حول هذه المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية مؤسسات التعليم العالي وأهميته.

أولاً: مفهوم التعليم العالي.

إن هذا النوع من التعليم يأتي بعد مراحل تعليمية سابقة له ، فهو يعتبر تتويجا لهذه المراحل وأعلاها ، والحديث عن مؤسسات التعليم العالي يستوجب الإشارة إلى أن هناك وجهة نظر تذهب إلى التمييز بين مفهومي التعليم العالي والتعليم الجامعي ، وبالرغم من أن التعليم العالي يشمل العديد من المؤسسات بالإضافة إلى الجامعات، إلا أن التعليم العالي و الجامعي على العموم لهما نفس المدلول، وذلك باعتبار المفهوم المحوري لكلا النمطين (العالي و الجامعي) يرتكز أساسا على البحث والتكوين، وأن أغلب مؤسسات التعليم العالي تمثلها الجامعات بنسبة كبيرة مقارنة بعدد المعاهد والمدارس العليا و المتخصصة التابعة لمختلف القطاعات.³³

يعرف التعليم العالي حسب الجريدة الرسمية وفقا للقانون رقم 99-05 بأنه: كل نمط للتكوين للبحث، يقدم على مستوى مابعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي ويمكن أن يقدم كوين تقني على مستوى عال من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة.³⁴

³³ أ. عمري سمير و د.ركي أحسن، الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث لمؤسسات التعليم العالي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ص6.

³⁴ محمد اسعيد بن غنيمية، أثر سياسات الإنفاق العام على القطاع التعليم العالي في الجزائر (1967-2012)، مذكرة الماجستير، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014-2015 ص17.

ثانياً: أهمية التعليم العالي.

يعتبر التعليم العالي ذو أهمية متزايدة على خريطة التنمية الوطنية، وزادت هذه الأهمية مع التنافسية الاقتصادية على المستوى الكوني، حيث إرتفعت مستويات مهارات العمالة الوطنية، وازدادت قاعدة البحوث التنافسية من أجل تحسين بث المعرفة لصالح المجتمع، هذا ويسهم التعليم العالي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال أربعة رسائل رئيسية وهي:³⁵

- تكوين رأس مال بشري(عن طريق التعلم).
- بناء قواعد المعرفة (عن طريق البحوث وزيادة المعرفة).
- بث واستخدام المعرفة (عن طريق التفاعل مع المستفيدين للمعرفة).
- صيانة المعرفة (عن طريق اختزان وبث المعرفة).

وكما حددها آخرون في النقاط التالية:

- يعد مفتاح تطور المجتمعات نظراً للدعم الذي تقدمه لها من حيث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغرس المعرفة ومهارات متقدمة ذات الصلة.
- يوفر التعليم العالي الموارد البشرية اللازمة لشغل وظائف القيادات والادارة، والأعمال التجارية والمهنية.
- يقوم في إعداد القوة البشرية المؤهلة وتقديم الاستشارات الفنية وإجراء البحوث والدراسات العلمية التي تسهم في تطوير الإنتاج وتحسينه.
- كما تتمثل أهميته أيضاً في خلق المعرفة، وصيانة وتطوير النظم الاجتماعية، إضافة إلى تقديم التقنيات المعقدة ومعالجة القضايا التي تهم البشر.³⁶

المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

هناك مجموعة من آليات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يمكن تصنيفها إلى آليات داخلية، آليات خارجية.

الفرع الأول : الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات في مؤسسات التعليم العالي .

تنصب آليات المؤسسات التعليم العالي الداخلية إلى أنشطة وفعاليات المؤسسة وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي يمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية في مؤسسات التعليم العالي إلى ما يلي:

³⁵ أحمد بدر، مجتمع المعرفة بين الإطار الفكري والتطبيقات العلمية، الدار المصرية السعودية للطبع و النشر والتوزيع، القاهرة 2011 ص204.
³⁶ بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، مذكرة دكتوراه، جامعة باتنة 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015-2016، ص93.

أولاً: مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الإستعمال من طرف الإدارة، وذلك من خلال صلاحيته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية للمؤسسة، ويقدم حوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم بأدائها وبالتالي تعظيم قيمة مؤسسات التعليم العالي.

ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الإجتماعية للمؤسسة بعين الإعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة الخاصة، وتقوم باختبار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك.³⁷

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين وأبرزها مايلي:

1- لجنة التدقيق: وهي مكونة من أعضاء مجلس الإدارة الذين تركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، فهي مجموعة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة في الغالب ثلاثة أعضاء على الأقل، ويحكم عملها دليل مكتوب يبين بوضوح مسؤولياتها وواجباتها ومن مهامها:

أ-مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمه لمجلس الإدارة.

ب-المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.

ت-المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة .

ث-الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها.

ج-التوصية بتعيين ومكافأة إعفاء المدقق الخارجي.³⁸

2- لجنة المكافآت : وهي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين تقوم بوضع المكافآت للإدارة العليا ومجلس الإدارة ومن أهمها :

- تحدي المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافآت الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
- إتخاذ خطوات لتعدي برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنه دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.

³⁷ حساني رقية وآخرون مداخلة بعنوان: آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012، ص18.

³⁸ مسعود درواسي وضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي2012، ص20.

- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.³⁹

3- لجنة التعيينات: يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلائم مهاراتهم وخبرتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقييم مهاراتهم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب اشتغالها.

ثانياً:التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا هاما في عملية الحوكمة إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة الموظفين على مسائلة المؤسسة حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الانشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الاداري والمالي، فهي نشاط توكيد واستشارة مستقل وموضوعي الهدف منه هو إضافة قيمته وتحسين عمليات المنظمة فهو يساعد هذه الأخير عن تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد منهج منضبط ومنظم لتقييم وتحسين فعاليات عمليات إدارة المخاطر ورقابة الحوكمة ويتم تقوية استقلاليتها عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة، ويمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي، عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي، للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالمؤسسة مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.⁴⁰

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في مؤسسات التعليم العالي .

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية في مؤسسات التعليم العالي بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن أمثلة الآليات مايلي:⁴¹

1-الاندماجات و الإكتسابات:

مما لا شك فيه أن الاندماجات والإكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم ويشير كل من john and kodi إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الإكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإكتساب أو الإندماج.

2-التدقيق الخارجي:

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة المؤسسات جيدة للمملوكة للدولة، إذ يساعد المدققين الخارجيين لهذه المؤسسة على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح

³⁹ فريشي العيد ووليد بن تركي، مداخلة بعنوان دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي2012، ص15.

⁴⁰ حساني رقية وآخرون، مرجع نفسه، ص 19-20.

⁴¹ حامد نور الدين ساسي فطيمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي2012.

والمواطنين بشكل عام، ويؤكد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة على الإشراف، التبصر، الحكمة.

3- منافسة الخدمات (سوق المنتجات) وسوق العمل الإداري:

منافسة الخدمات (أو سوق المنافسة) أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Impavido and Hass)، وذلك بقولهم إن لم تقوم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة)، إنها سوف تقبل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، وبالتالي تتعرض للإفلاس إذن أن منافسة الخدمات أو سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذ كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا.

4- القوانين والتشريعات :

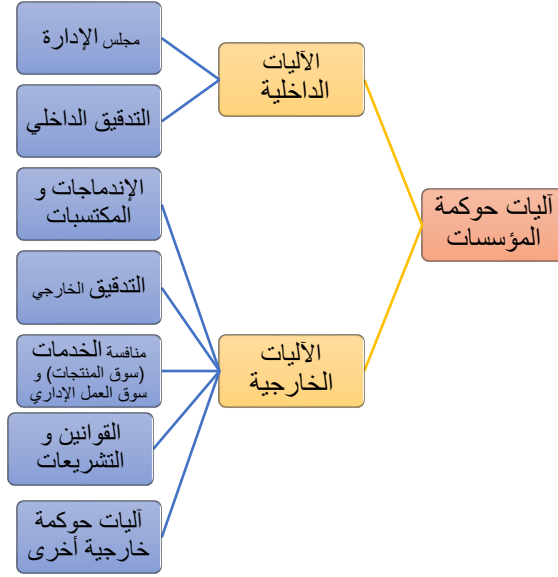
غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة لذلك أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

5- آليات حوكمة خارجية أخرى:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكاملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في المؤسسة ويذكر Cohental أنها تتضمن ولكن تقتصر على المنظمين المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطات هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري.⁴²

⁴² حامد نور الدين و ساسي فطيمة، مرجع نفسه، ص8-9.

الشكل (3-1): آليات حوكمة المؤسسات في مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

المطلب الثالث: دور الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

تعمل الحوكمة على تحسين إدارة المؤسسات، خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو التوجيه، أو المتابعة ومن ثم تزداد الكفاءات الإدارية للمؤسسات سواء فيما يتصل ب: ⁴³

- تحديد الأهداف الخاصة بكل نشاط.
- حشد الموارد و الإمكانيات الكفيلة بتنفيذ هذه الأطراف.
- القيام بالعمليات التنفيذية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- متابعة ما تم تنفيذه من أجل الإصلاح وتحسين الأداء و الإرتقاء به من حيث الجودة ومعدل الإنجاز.

ومن خلال عمليات مراعاة مصالح العاملين والمتعاملين وكافة الأطراف تزداد أهمية ودور الحوكمة ويزداد أهمية تعميق فكرة وثقافة والإلتزام، ويزداد دور الوعي بأهمية مراعاة الآخر وأهمية تنمية الإنجاز المحقق، وزيادة جودته، ليس فقط من أجل العائد والمردودية، ولكن أيضا الإلتزام بالمعايير والمواصفات التنفيذية للأعمال المطلوب إنجازها، وهو ما يتطلب إستخدام أنظمة الإدارة الحديثة القائمة على :

- الإدارة بالتجول.
- الإدارة التفاعلية.

⁴³ عريوة محاد، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس و تقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، مذكرة منشورة ص75.

- الإدارة على المكشوف و الباب المفتوح.
- الإدارة الموقفية.

فهي أنواع متداخلة من أنواع النظم الإدارية، وجميعها تتوقف على مدى استيعاب العاملين للحوكمة ولفكر ثقافة الإلتزام، خاصة، ولأهمية الدور الذي يقوم به في زيادة الإنجاز وتحسين نوعيته.

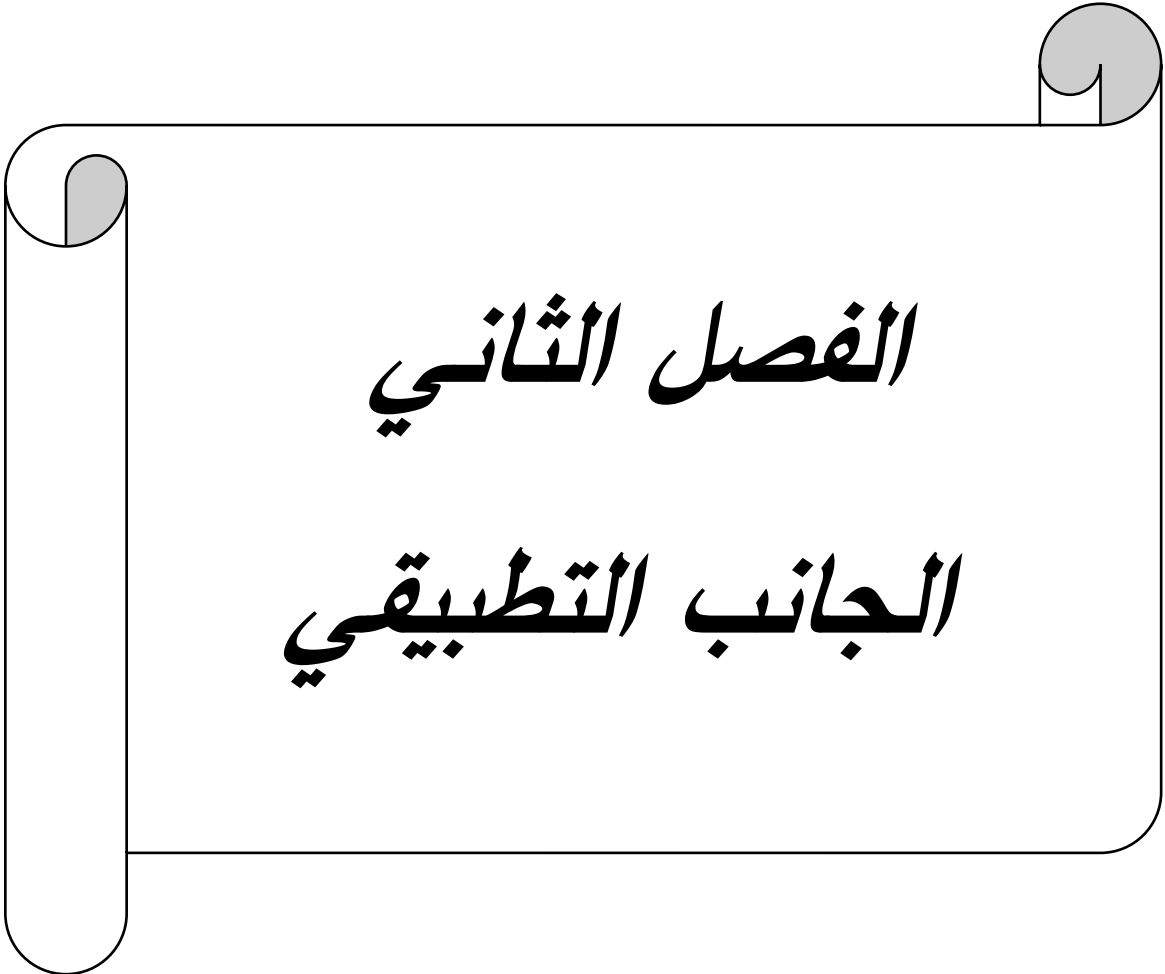
حيث تزايد الحوكمة على زيادة القوة والقدرة الإنتاجية للعاملين، من خلال زيادة إحساس الإدارة بهم، وزيادة اقتناع الإدارة بأهمية تفاعلهم، وبأهمية مشاركتهم وبضرورة تحسين مناخ العمل، مما يؤدي إلى زيادة اهتمام إدارة المؤسسات بعمليات التدريب، وزيادة مهارة العاملين واكتسابهم الخبرات المهنية التي ترتقي بإنتاجيتهم وبشكل متزايد.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف جوانب الإدارة الإستراتيجية من خلال التعاريف والمكونات الإدارية الإستراتيجية والتي تهدف إلى تحديد إيجابيات المؤسسات والعمل على تأهيلها وتطويرها والعودة بالفائدة على المؤسسة.

ثم الحوكمة التي تمثل مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسات وتقلل من صور التعارض والإختلاف والتضارب بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة.

وفي الأخير سلطنا الضوء على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالحوكمة خاصة في مؤسسات التعليم العالي من خلال أهمية تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات ودورها في تحسين الأداء فيما يتعلق بعمليات التخطيط أو التنظيم أو التوجيه وزيادة الكفاءات في إدارة المؤسسات.



الفصل الثاني
الجانب التطبيقي

تمهيد

بعد إتمام الدراسة النظرية وبعية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من كل الجوانب والحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي بدراسة ميدانية التي تعد وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع المعلومات من الواقع، لذا سنحاول إبراز أهم الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة الميدانية، وذلك بالتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا المنهج المتبع في الدراسة والأدوات التي استخدمت في جمع المعلومات وتحليل البيانات، وأخيرا تحليل وتفسير البيانات، ومن ثم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة أما المبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الأول: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة.

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، و التعريف بمجتمع و عينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة.⁴⁴

هي جامعة جزائرية حكومية تقع ببلدية المسيلة ولاية المسيلة، تنتمي إلى اتحاد الجامعات المتوسطية أنشأت عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك بموجب مرسوم رقم 85-169 المؤرخ في 18 يونيو 1985 لتكوين تقنيين سامين في الهندسة الميكانيكية ، ثم التكوين لنيل شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA) و بعدها تكوين المهندسين، وفي عام 1989 تعززت نشأت الجامعة أيضا بإنشاء المعهد الوطني العالي في الهندسة المدنية للتكوين في (DEUA) وتكوين المهندسين لتصبح نواة الجامعة تظم معهدين وطنيين في التعليم العالي ومدرسة تسيير التقنيات الحضرية تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي والهندسة المدنية.

كما تم فتح في نفس السنة دائرة العلوم الإقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الإنتاج والمخزون تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في (DEUA).

- 1991 تم فتح التخصصات في العلوم التجارية.
- 1995 تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين DES في الفيزياء الصلبة ثم التكوين في الفيزياء النظرية عام 1998.
- 1997 تم فتح دائرة الإعلام الآلي تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية، ثم دائرة العلوم القانونية والإدارية ودائرة لغة وأدب عربي تابعين لمعهد الهندسة الميكانيكية.
- 1998 تم فتح دائرة الخدمة الإجتماعية.
- 1999 تم فتح دائرة الإلكترونيك تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية.
- 2001 نشأت جامعة المسيلة وتضم أربع كليات وهي:
 - كلية العلوم والهندسة.
 - كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
 - كلية الحقوق.
 - كلية الادب والعلوم الإجتماعية.

-2004 عدلت نشأت الجامعة وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة .
- كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

⁴⁴ <http://www.univ-msila.dz/fr/>

- كلية الحقوق.
- كلية الادب والعلوم الإجتماعية.
- معهد تسيير تقنيات الحضرية.

-2012 عدلت نشأت الجامعة مرة أخرى وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية:

- كلية العلوم.
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الاداب واللغات.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

وتضم مديرية جامعة محمد بوضياف زيادة عن الامانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.
- التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج.
- العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية.
- التنمية والإستشراف والتوجيه.

ويبلغ عدد عروض التكوين المعتمدة حاليا بالجامعة 66 عرض تكوين في الطور الاول (طور الليسانس) وللعلم أن كل هذه العروض لها استمرارية "تكملة" على مستوى الماستر (الطور الثاني) الذي يتوفر على 101 عرض تكوين موزعة بنسب مختلفة على ميادين التكوين المفتوحة بالجامعة.

أما بالنسبة للشهادات الممنوحة من طرف الجامعة فهي كالتالي :

الجدول رقم (01) يوضح الشهادات الممنوحة من طرف جامعة المسيلة

Système Classique	النظام الكلاسيكي
TS	تقني سامي
DEUA	الدراسات الجامعية التطبيقية
DES	الدراسات العليا
LICENCE	ليسانس
INGENIORAT	مهندس دولة
MAGISTER	ماجستير
DOCTORAT	دكتوراه
Système L.M.D	نظام ل.م.د
LICENCE	ليسانس
MASTER	ماستر
DOCTORAT	دكتوراه

المصدر: مجلة الجامعة، مجلة علمية دورية، تصدر عن دائرة الإعلام والاتصال والتظاهرات العلمية برئاسة جامعة محمد بوضياف- المسيلة، العدد الثاني، جانفي 2017، ص 3-7.

ثانيا: مجتمع الدراسة و عينة الدراسة

تمت دراستنا على مستوى مؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فتم اختيار مجتمع الدراسة الأساتذة و الموظفي الإدارة من مختلف كليات الجامعة، تم اختيار عينة عشوائية بتعداد 100 حيث وزع عليهم الاستبيان للوقوف على مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

يمكن إعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث و يعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة كما أنه الاسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية، تم إعتداد المنهج الوصفي مع أسلوب دراسة حالة في الدراسة الحالية.

أولاً: منهجية الدراسة

اعتمدنا خلال هذا الموضوع ان نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة وذلك من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى قياس مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية بالتطبيق على جامعة المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات

والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، و لوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، وقمنا بجمع وتفرغ و تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

ثانيا: أدوات جمع بيانات الدراسة

اختيار منهج مناسب للبحث والدراسة يستلزم اختيار أداة لجمع البيانات وفقا له وبالتالي تم الإعتماد على الإستبيان كأداة بحثية رئيسية.

1-تصميم الإستبيان:

تمت صياغة الأسئلة انطلاقا من المعلومات المراد الحصول عليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة حيث تم تصميمها بطريقة بسيطة قابلة للفهم من تجنب الأسئلة الطويلة التي تشتت ذهن المستجوبين، حيث تم تصميمه نهائيا بعد تحكيمه من طرف الأساتذ المشرف.

وتضمن الاستبيان على جزأين تعلق الجزء الأول بالمعلومات العامة المرتبطة بالمستجوبين(الجنس،سنوات الخبرة،السن، مستوى الدراسة)، أما الجزء الثاني فتناول العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمها إلى قسمين:

أ-المحور الأول: خاص بقياس مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجامعية حيث شمل سبعة (07) عبارات.

ب-المحور الثاني: خاص بمدى تطبيق الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تطرقنا إلى أربعة (04) أبعاد:

-البعد الأول: خاص بمسؤوليات مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي و التي شملت (09) عبارات.

-البعد الثاني: خاص بمدى مساهمة الإفصاح والشفافية في تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والتي شملت (07) عبارات.

-البعد الثالث: خاص بمدى مساهمة دور أصحاب المصالح في تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والتي شملت ستة (06) عبارات.

-البعد الرابع: خاص بمدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والتي شملت ستة (06) عبارات.

2- نتائج الدراسة الإستطلاعية:

بعد القيام بعملية التحكيم الإستبيان، في حين يعني نتائج الدراسة الإستطلاعية تأتي بعد ثبات استمارة الإستبيان والتي تم توزيعها على عينة المجتمع المراد دراسته خلال فترة زمنية معينة، ولقد تم التحقق من ثبات إستبيان الدراسة من خلال استعمال معامل "ألفا كرو نباخ".

2-1 ثبات أداة الدراسة:

2-1-1 طريقة الإتساق الداخلي:

جدول رقم (01): يمثل معامل ثبات الإتساق الداخلي ألفا كرومباخ وكانت النتائج موضحة كالتالي:

المتغير	فقرات الإستبيان	معامل ألفا كرونباخ
المقياس ككل	35	0.95

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإستبيان ومخرجات برنامج SPSS

2-1-1-2 طريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (02): يمثل معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

المتغير	معامل الارتباط بين جزئي الاستمارة	معامل الارتباط سبيرمان وبروان بعد التصحيح	مستوى الدلالة
المقياس ككل	0.80	0.89	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإستبيان و مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدولين (01) و (02) اتضح أن معاملات الارتباط الناتجة (معاملات الثبات) بطريقة الاتساق الداخلي وبطريقة التجزئة النصفية (0.95) و(0.80، 0.89) على التوالي دالة إحصائيا عند مستوى 0,01 مما يشير إلى أن أداة الدراسة تمتاز بدرجة عالية من الثبات.

2-2 صدق أداة الدراسة:

قمنا بحساب الصدق التمييزي بطريقة صدق المقارنة الطرفية وكانت النتائج موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (03): يمثل صدق أداة الدراسة.

الفئة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدنيا	08	88.12	11.71	14	0.00
العليا	08	139.62	4.27		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإستبيان ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم(03) نلاحظ إختلاف بين قيمة المتوسط الحسابي للفئة الدنيا (88.12) والمتوسط الحسابي للفئة العليا (139.62) إضافة إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود فروق بين متوسطات الدرجات الدنيا ومتوسطات الدرجات العليا، وبالتالي فإن أداة الدراسة تمتاز بدرجة عالية من الصدق التمييزي.

يتضح مما سبق من خلال نتائج الجداول(01) و(02) و(03) أن أداة الدراسة تمتاز بدرجة عالية من الصدق والثبات وبالتالي يمكننا الاعتماد عليها في الدراسة الأساسية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب الفرضيات:

سيتم خلال هذا المبحث عرض و تحليل نتائج الدراسة حسب الفرضيات بالاعتماد على نتائج الإستهتبان.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

" درجة مساهمة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في الجامعة مرتفعة "

تم معالجة البيانات بحساب اختبار "ت" بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وإستخراج دلالتها الإحصائية فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): يمثل قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وقيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية.

البعد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	القرار
الإدارة الاستراتيجية	3	3.44	6.91	0.00	دال
تفعيل الحوكمة	3	3.25	3.48	0.00	دال
المقياس ككل	3	3.34	5.52	0.00	دال

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإستهتبان ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي للأبعاد ككل (الإدارة الاستراتيجية، تفعيل الحوكمة) (3.44، 3.25) على الترتيب جاءت أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي الذي يساوي(02)، كما جاء المتوسط الحسابي الكلي للإستهتبان ككل يساوي (3.34) وهو اكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي الذي يساوي (02)، في حين جاءت القيمة المعنوية لمستوى الدلالة تساوي (0.00) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح عينة الدراسة، وهذا يدل على أن كل أفراد العينة المكونين للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يساهمون في تفعيل الحوكمة على مستوى الجامعة، وعليه يمكن القول أن درجة مساهمة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في الجامعة مرتفعة.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى: "درجة تفعيل الحوكمة من طرف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعة مرتفعة"

تم معالجة البيانات بحساب اختبار "ت" بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وإستخراج دلالتها الإحصائية فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): يمثل قيم المتوسط الفرضي والمتوسط الحسابي للعينة وقيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	البعد
دال	0.00	4.15	3.29	3	الحوكمة
غير دال	0.64	1.87	3.17	3	الافصاح والشفافية
دال	0.00	2.95	3.27	3	دور أصحاب المصالح
دال	0.00	3.62	3.28	3	حقوق اعضاء هيئة التدريس
دال	0.00	3.48	3.25	3	تفعيل الحوكمة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإستبيان و مخرجات SPSS

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة المتوسط الحسابي لمحور تفعيل الحوكمة تساوي (3.25) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (02) ، كما جاءت القيمة المعنوية لمستوى الدلالة تساوي (0.00) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت أغلبية قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد (الحوكمة، الافصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح، حقوق أعضاء هيئة التدريس) تساوي (3.29، 3.17، 3.27، 3.28) على التوالي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي (02)، كما جاءت القيم المعنوية لمستوى الدلالة لأغلبية الأبعاد المكونة لمحور تفعيل الحوكمة تساوي (0.00)، (0.00، 0.00) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح عينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن درجة تفعيل الحوكمة من طرف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعة مرتفعة.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية -3 للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث)"

حيث تمّت معالجة البيانات باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت) الجدولية	قيمة (ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0.37 غير دال	98		0.89	0.65	3.39	58	ذكر	الإدارة الاستراتيجية
				0.30	3.50	42	أنثى	
0.25 غير دال	98		1.15	0.76	3.18	58	ذكر	تفعيل الحوكمة
				0.70	3.35	42	أنثى	
0.26 غير دال	98		1.12	0.66	3.28	58	ذكر	المقياس ككل
				0.57	3.43	42	أنثى	

المصدر: من أعداد الطالبتين اعتمادا على الإختيان ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت (1.12) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية البالغة (1.64) عند درجة حرية (98) كما بلغت القيمة المعنوية لمستوى الدلالة (0.26) وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة، ولم تظهر النتائج وجود فروق بين الذكور و الإناث في كل أبعاد المقياس، وبالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة.

- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة تبعا لمتغير المستوى التعليمي"

حيث تمّت معالجة البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح نتائج اختبار (ف) لدلالة الفروق في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

البعد	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	ليسانس	21	3.40	0.48	2.25	99	0.08 غير دال
	ماستر	53	3.32	0.59			
	دكتوراه	19	3.72	0.85			
	دراسات تطبيقية	07	3.67	0.46			
تفعيل الحوكمة	ليسانس	21	3.60	0.62	6.48	99	0.09 غير دال
	ماستر	53	2.97	0.63			
	دكتوراه	19	3.60	0.90			
	دراسات تطبيقية	07	3.37	0.48			
المقياس ككل	ليسانس	21	3.50	0.50	4.31	99	0.00 دال
	ماستر	53	3.15	0.54			
	دكتوراه	19	3.66	0.86			
	دراسات تطبيقية	07	3.52	0.37			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة (ف) قد بلغت (4.31) عند درجة حرية (99)، كما بلغت القيمة المعنوية للمقياس

ككل (0.00) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات

التعليمية في درجة مساهمتهم في تفعيل الحوكمة لصالح الحاصلين على شهادة الدكتوراه بمتوسط حسابي يساوي (3.66)

وهو أكبر من المتوسطات الحسابية لكل الفئات التعليمية الأخرى (ليسانس، ماستر، دراسات تطبيقية) التي جاءت

بمتوسطات حسابية على التوالي (3.50، 3.15، 3.52)، ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة

مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لصالح حاملي شهادة الدكتوراه.

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة حسب الفرضيات.

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة : " درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في الجامعة مرتفعة "

بينت النتائج بأن درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في الجامعة مرتفعة ويقدر ذلك العلماء ب.....

ولقد اتفقت دراستنا من حيث النتائج مع دراسة

ولقد اختلفت دراستنا مع دراسة

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى: " درجة تفعيل الحوكمة من طرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعة مرتفعة "

بينت النتائج بأن درجة تفعيل الحوكمة من طرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعة مرتفعة ويفسر ذلك

ولقد اتفقت دراستنا من حيث النتائج مع دراسة

ولقد اختلفت دراستنا مع دراسة

ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

بينت المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية الثانية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ويفسر ذلك

ولقد اتفقت دراستنا من حيث النتائج مع دراسة

ولقد اختلفت دراستنا مع دراسة

رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لصالح حاملي شهادة الدكتوراه "

بينت المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية الثالثة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لصالح حاملي شهادة الدكتوراه ويفسر ذلك

ولقد اتفقت دراستنا من حيث النتائج مع دراسة

ولقد اختلفت دراستنا مع دراسة

الخاتمة

لقد تبين لنا في هذا البحث تحديد ودراسة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة المؤسسية، فالموارد البشرية تكتسب أهمية بالغة حيث تعتبر أهم أصول المؤسسات ونقطة قوتها، تحتاج المؤسسات اليوم لإدارة فعالة للموارد البشرية، تأخذ فيه إدارة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا يسهم وبشكل مباشر في رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ويعتبر لنا أن الحوكمة من المواضيع الحديثة، فقد ظهرت الحاجة إليه بعد تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري على مستوى المؤسسات فظهر هذا المفهوم كآلية تهدف إلى الحد من كل مظاهر السلبية التي تعرفها المؤسسات، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة لتنظيم علاقاتها الداخلية والخارجية ومراقبة وإدارة عمل أنشطة المؤسسة بغية تحقيق أهدافها.

أولاً: نتائج الدراسة

1-النتائج العامة

من خلال دراستنا لمدى مساهمة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة توصلنا إلى النتائج التالية:

- درجة مساهمة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة مرتفعة.
- درجة تفعيل الحوكمة من طرف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة المسيلة مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة تبعا لمتغير المستوى التعليمي لصالح حاملي شهادة الدكتوراه.
- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعامة الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة.
- تبني مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يحد من ظاهرة انتشار الفساد الإداري بها
- تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يحدد صلاحيات ومسؤوليات كل فرد ما يساهم في تنظيم العلاقة بها
- إن الحوكمة الجيدة تساهم في اتخاذ قرارات تتسم بالوضوح والشفافية والإفصاح محققة كفاءة عالية على المستوى التعليمي والتنظيمي لها.

وعليه نستخلص أن حوكمة المؤسسات لها أهمية كبيرة في تسيير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

2- النتائج حسب الفرضيات

بعد إجراء الدراسة الميدانية كانت النتائج كالآتي:

- تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة
- يعتبر الإفصاح والشفافية آليتان معتمدتان من طرف مؤسسات التعليم العالي لتحسين العلاقة بين المؤسسة وعمالها و كذا فعالية على المستوى التنظيمي لها.
- يعتبر تطبيق مجلس الإدارة لمسؤولياته أهم مبدأ لمبادئ الحوكمة لضمان السير الحسن للمؤسسة وتحسين خدماتها.

ثانيا : الاقتراحات

- العمل على تطوير الإدارة الإستراتيجية وتدريب الموارد البشرية
- ضرورة اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية الذي يضمن للمؤسسات أهداف إستراتيجية طويلة الأمد.
- الاهتمام بالبحث العلمي في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أكثر .
- بذل الجهود لتطبيق آليات ومبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والعمل بها.
- إقامة ندوات وأيام الدراسة لشرح مفهوم الحوكمة المؤسسية وإرساء مبادئها الأمر الذي سيعمل على الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي وزيادة كفاءتها.
- التطبيق الصارم للوائح والتعليمات لضمان السير الصحيح للنظام.
- المراجعة المستمرة للمناهج التعليمية المتبعة وذلك للتماشي وتطورات العصر ومتطلبات المجتمع.

ثالثا : آفاق الدراسة

- علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالحوكمة المؤسسية.
- دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة المؤسسية.
- اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب:

- 1- منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار المطبوعات، 1979.
- 2- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، عمان، 2000.
- 3- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 4- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 5- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 6- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001.
- 7- إسماعيل محمد السيد، لإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، 1990.
- 8- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.
- 9- محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة ، 2009.
- 10- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 11- زكرياء مطلق الجدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
- 12- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21، الدار الجامعية، 2006.
- 13- محمد مصطفى سليمان، دور الحوكمة في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2009.
- 14- عبد الوهاب ناصر وعلي وشحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 15- محسن أحمد لخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى القاهرة، 2005.
- 16- عبد الوهاب علي وشحاتة شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في قيمة الأعمال الدولية المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 17- أحمد بدر، مجتمع المعرفة بين الإطار الفكري والتطبيقات العلمية، الدار المصرية السعودية للطبع و النشر والتوزيع، القاهرة 2011.
- 18- حامد نور الدين ساسي فطيمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012.

19- مايكل ار مترونج، ترجمة ايناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، 2008.

أطروحات الدكتوراه:

- 20-سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2005.
- 21-سعيد بن عبيد بن نمشه، دكتوراه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانيات تطبيقها في الأجهزة الأمنية والمدنية، الرياض، 2007.
- 22-بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، مذكرة دكتوراه، جامعة باتنة 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015-2016.
- 23-عريوة محاد، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.

الملتقيات والمجلات :

- 24-جاو حدو رضا، مايو عبد الله، مداخلة بعنوان تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورة الإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية، محور المداخلة، مبادئ و ممارسات الحوكمة المحاسبية، الملتقى الوطني الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2010.
- 25-طارق محمد العربي وتغلسية لمين، مداخلة حوكمة الشركات وعلاقتها بمسؤولية الإجتماعية، الملتقى الوطني، حوكمة الشركات لي الحد من الفساد المالي، بسكرة، 2012 .
- 26-دادان عبد الغني و سعيدة تلي، مداخلة بعنوان فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد، الملتقى الوطني، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012.
- 27-مجلس النقد و التسليف في سورية ، دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، مصرف سوريا المركزي، 2009.

28- محمد سامي راضي، موسوعة المراجعة المتقدمة "مراجعة استقصائية قضائية-مراجعة القضاء البيئي-مراجعة حوكمة الشركات-جودة المراجعة" دار التعليم الجامعي، مصر، 2011.

29- اتحاد المصارف العربية، الحكم المؤسسي في القطاع المصرف العربي و متطلبات تطوير ممارسته وفق المعايير الدولية، بيروت، 2003.

30- حساني رقية وآخرون مداخلة بعنوان: آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012.

31- مسعود درواسي وضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012.

32- قريشي العيد ووليد بن تركي، مداخلة بعنوان دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012.

المراجع باللغة الأجنبية:

33-33D.petit, A.M.Bengue,"**Stratégie Et Gestion Des Ressources Humaines**", revue française de gestion ,n°132,2001

34-D.petit, A.M.Bengue,"**Stratégie Et Gestion Des Ressources Humaines**", revue française de gestion ,n°132,2001.

35-C.H Besseyre Des Horts,"**Typologies Des Pratiques Des Gestion Des Ressources Humaines** "revue Française de gestion ,n°65,1987.

36-J.L Castro ,F Guerin , J.Lauriol, "**Le Modèle Des 3c en question** ",revue française de gestion ,mars-avril1998.

مذكرة تخرج ماجستير:

37-السعيد خلف، دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة استبيان ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة2012.

38-خالد الجلوي، تطبيق لائحة حوكمة الشركات على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية،2010.

39-أ.عماري سمير و د.ركي أحسن، الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث لمؤسسات التعليم العالي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

40-محمد اسعيد بن غنيمه، أثر سياسات الإنفاق العام على القطاع التعليم العالي في الجزائر (1967-2012)، مذكرة الماجستير، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،2014-2015.

الموقع الإلكتروني:

41-<http://www.univ-msila.dz/fr/>

قائمة الملاحق:

Reliability

حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

Scale : ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	35

Reliability

حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية

Scale : ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,910
		N of Items	18 ^a
	Part 2	Value	,934
		N of Items	17 ^b
	Total N of Items		35
Correlation Between Forms			,807
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,893
	Unequal Length		,894
Guttman Split-Half Coefficient			,889

حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية:

T-Test

Group Statistics

المبحوث	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجات الدنيا	8	88,1250	11,71614	4,14228
الدرجات العليا	8	139,6250	4,27409	1,51112

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الدرجات	Equal variances assumed	7,704	,015	-11,680	14
	Equal variances not assumed			-11,680	8,831

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means
--	------------------------------

		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
الدرجات	Equal variances assumed	,000	-51,50000	4,40930	-60,95702
	Equal variances not assumed	,000	-51,50000	4,40930	-61,50376

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means
		95% Confidence Interval of the Difference
		Upper
الدرجات	Equal variances assumed	-42,04298
	Equal variances not assumed	-41,49624

حساب المستوى (الدرجة) في المقياس ككل:

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتوسط الكلي	100	3,3491	,63238	,06324

One-Sample Test

Test Value = 3							
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
المتوسط الكلي		5,521	99	,000	,34912	,2236	,4746

حساب الدرجة في المحور الأول:

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول	100	3,4400	,63675	,06368

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الأول	6,910	99	,000	,44000	,3137	,5663

حساب الدرجة في المحور الثاني:

T-Test**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني	100	3,2582	,74026	,07403

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني	3,488	99	,001	,25823	,1114	,4051

حساب الدرجة في البعد الأول:

T-Test**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الأول	100	3,2989	,72003	,07200

One-Sample Test

Test Value = 3					
----------------	--	--	--	--	--

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الأول	4,151	99	,000	,29889	,1560	,4418

حساب الدرجة في البعد الثاني:

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الثاني	100	3,1757	,93905	,09391

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper				
البعد الثاني	1,871	99	,064	,17571	-,0106	,3620

حساب الدرجة في البعد الثالث:

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الثالث	100	3,2700	,91373	,09137

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper				
البعد الثالث	2,955	99	,004	,27000	,0887	,4513

حساب الدرجة في البعد الرابع:

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الرابع	100	3,2883	,79556	,07956

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الرابع	3,624	99	,000	,28833	,1305	,4462

حساب الفروق في الجنس

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول 1,0	58	3,3916	,65959	,08661
2,0	42	3,5068	,60523	,09339

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Df
المحور الأول	Equal variances assumed	1,334	,251	-,892	98
	Equal variances not assumed			-,904	92,589

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
المحور الأول	Equal variances assumed	,375	-,11518	,12915

Equal variances not assumed	,368	-,11518	,12737
-----------------------------	------	---------	--------

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
المحور الأول	Equal variances assumed	-,37146	,14111
	Equal variances not assumed	-,36812	,13776

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني 1,0	58	3,1854	,76467	,10041
2,0	42	3,3587	,70174	,10828

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Df
المحور الثاني	Equal variances assumed	,490	,486	-1,157	98
	Equal variances not assumed			-1,174	92,583

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
المحور الثاني	Equal variances assumed	,250	-,17330	,14973
	Equal variances not assumed	,244	-,17330	,14767

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
المحور الثاني	Equal variances assumed	-,47043	,12383
	Equal variances not assumed	-,46656	,11996

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتوسط الكلي 1,0	58	3,2885	,66887	,08783
2,0	42	3,4328	,57557	,08881

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df

المتوسط الكلي	Equal variances assumed	,942	,334	-1,127	98
	Equal variances not assumed			-1,155	95,030

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
المتوسط الكلي	Equal variances assumed	,262	-,14424	,12795
	Equal variances not assumed	,251	-,14424	,12490

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
المتوسط الكلي	Equal variances assumed	-,39815	,10968
	Equal variances not assumed	-,39221	,10373

حساب الفروق في المستوى التعليمي:

Oneway

Descriptives

المحور الأول

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ليسانس	21	3,4014	,48153	,10508	3,1822	3,6206
ماستر	53	3,3235	,59293	,08145	3,1600	3,4869
دكتوراه	19	3,7218	,85909	,19709	3,3077	4,1359
دراسات تطبيقية	7	3,6735	,46448	,17556	3,2439	4,1030
Total	100	3,4400	,63675	,06368	3,3137	3,5663

Test of Homogeneity of Variances

المحور الأول

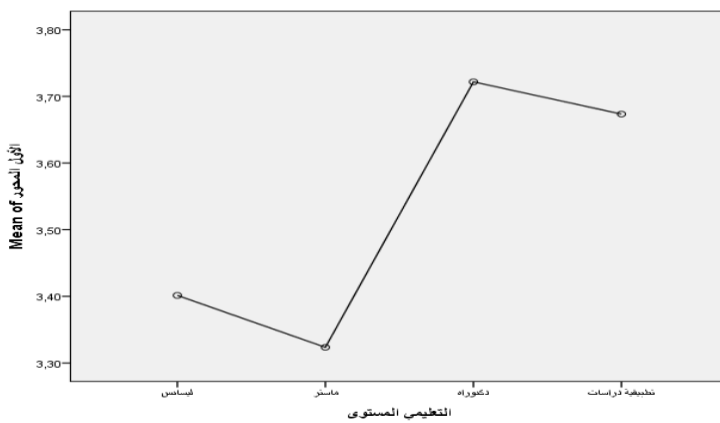
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,661	3	96	,052

ANOVA

المحور الأول

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,642	3	,881	2,254	,087
Within Groups	37,498	96	,391		
Total	40,140	99			

Means Plots



Oneway

Descriptives

المحور الثاني

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ليسانس	21	3,6079	,62636	,13668	3,3228	3,8930
ماستر	53	2,9784	,63623	,08739	2,8030	3,1538
دكتوراه	19	3,6080	,90617	,20789	3,1712	4,0447
دراسات تطبيقية	7	3,3787	,48829	,18456	2,9271	3,8303
Total	100	3,2582	,74026	,07403	3,1114	3,4051

Test of Homogeneity of Variances

المحور الثاني

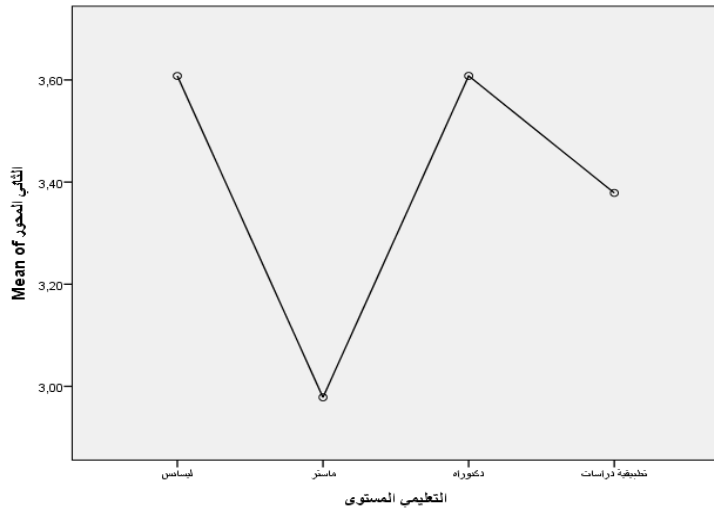
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,229	3	96	,090

ANOVA

المحور الثاني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,144	3	3,048	6,487	,000
Within Groups	45,107	96	,470		
Total	54,250	99			

Means Plots



ONEWAY المتوسط_الكلي BY المستوى_التعليمي

Oneway

Descriptives

المتوسط الكلي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ليسانس	21	3,5046	,50787	,11083	3,2735	3,7358
ماستر	53	3,1509	,54273	,07455	3,0013	3,3005
دكتوراه	19	3,6649	,86747	,19901	3,2468	4,0830
دراسات تطبيقية	7	3,5261	,37992	,14360	3,1747	3,8774
Total	100	3,3491	,63238	,06324	3,2236	3,4746

Test of Homogeneity of Variances

المتوسط الكلي

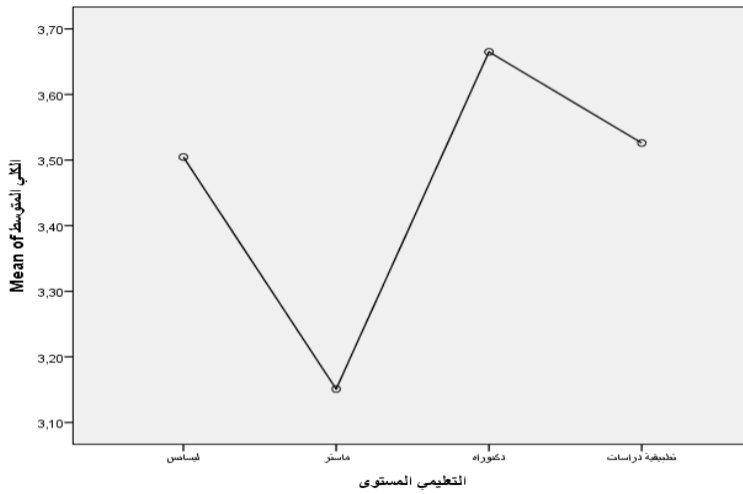
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,101	3	96	,009

ANOVA

المتوسط الكلي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,703	3	1,568	4,314	,007
Within Groups	34,887	96	,363		
Total	39,590	99			

Means Plots



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، حيث جاء الموضوع في فصلين خصص الفصل الأول للجانب النظري من الدراسة و الذي يحمل عنوان "الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي"، أما الفصل الثاني فقد ركز على الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى "جامعة محمد بوضياف -المسيلة-" والذي وضع تحت عنوان مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة مع الاستبيان كأداة بحثية رئيسية، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء بها.