

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

ميدان: العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
فرع: إدارة مالية



كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قس م: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

إسهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

تحت إشراف:

د. قاسمي كمال

من إعداد:

- لوانشي سمية

- ضيف الله هبة الرحمان

لجنة المناقشة:

| الصفة | الاسم واللقب |
|--------------|--------------------|
| رئيسا | د. مير أحمد |
| مشرفا ومقررا | د. قاسمي كمال |
| مناقشا | د. بن بعيطيش شعبان |

السنة الجامعية : 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

فجر

شكر وتقدير

قال الله تعالى (وقل الحمد لله) الإسراء 111 .

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي أعانني بعفوه و سلطانه و أمدني بالإرادة و الصبر و

سخر لي الأسباب لإتمام هذا العمل .

أتقدم بالشكر و الامتنان و التقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "قاسمي كمال" على

قبوله الإشراف على هذا العمل و على كل النصائح و الإرشادات و التوجيهات .

و أتقدم أيضا بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المشرفين و إلى كل أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

كما لا أنسى كل من قدم لي يد العون لإنجاز هذه المذكرة من قريب و من بعيد .



فهرس المحتويات



فهرس الموضوعات:

| الصفحة | فهرس المحتويات |
|--|--|
| | فهرس الأشكال و الجداول |
| | ملخص الدراسة |
| أ-د | مقدمة عامة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي | |
| 07 | تمهيد |
| 08 | المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 08 | المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية و أهميتها في المؤسسة |
| 08 | أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية |
| 09 | ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية |
| 10 | المطلب الثاني: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و إشكالية التحول إليها |
| 10 | أولاً: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و أهميتها |
| 12 | ثانياً: إشكالية التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 13 | المطلب الثالث: بناء استراتيجية الموارد البشرية كجزء من استراتيجية المؤسسة |
| 13 | أولاً: اختيار الاستراتيجية و دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية |
| 17 | ثانياً: نموذج و إجراءات تصميم استراتيجية الموارد البشرية |
| 21 | المبحث الثاني: الإطار المعرفي للحوكمة |
| 21 | المطلب الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية وأهميتها |
| 21 | أولاً: ماهية الحوكمة المؤسسية |
| 23 | ثانياً: أهمية الحوكمة المؤسسية |
| 24 | المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المؤسسية و الأطراف المعنية بها |
| 24 | أولاً: مبادئ الحوكمة |
| 26 | ثانياً: الأطراف المعنية بالحوكمة |
| 29 | المبحث الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي |
| 30 | المطلب الأول: ماهية مؤسسات التعليم العالي |
| 34 | المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي |

| | |
|---|--|
| 34 | المطلب الثالث: دور الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي |
| 35 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: إسهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في جامعة المسيلة | |
| 38 | مقدمة |
| 39 | المبحث الأول: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة |
| 39 | المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة |
| 39 | الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة |
| 41 | الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة |
| 41 | المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 41 | الفرع الأول: منهجية الدراسة |
| 42 | الفرع الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة |
| 44 | المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب الفرضيات |
| 44 | المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة |
| 47 | المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة حسب الفرضيات |
| 49 | الخاتمة |
| 52 | قائمة المراجع |

قائمة الجداول والأشكال

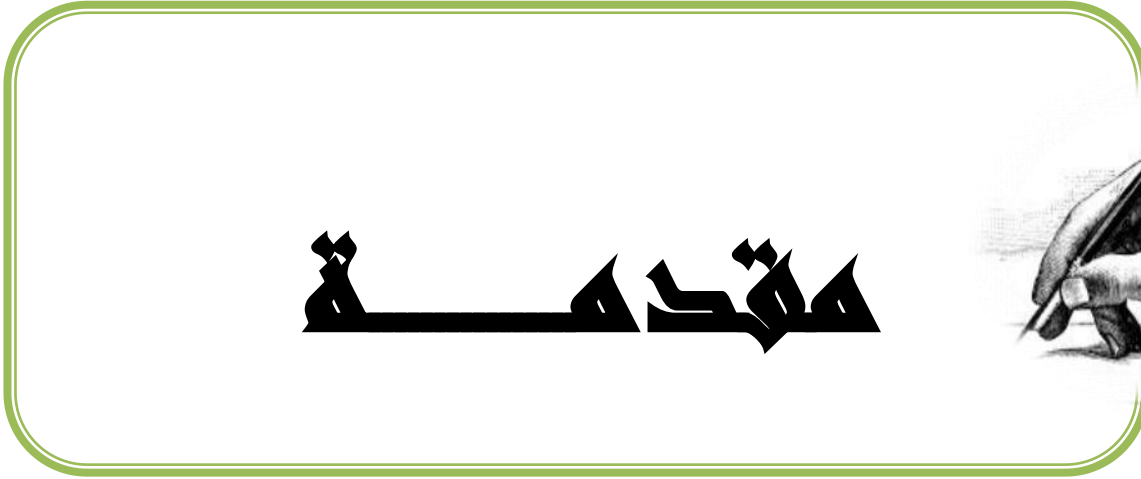


قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | الشهادات الممنوحة من طرف جامعة المسيلة | 41 |
| 02 | معامل ثبات التساق الداخلي ألفا كرونباخ | 43 |
| 03 | معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية | 43 |
| 04 | صدق اداة الدراسة | 43 |
| 05 | قيم المتوسط الفردي و المتوسط الحسابي | 44 |
| 06 | قيم المتوسط الفردي و المتوسط الحسابي | 45 |
| 07 | نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق | 46 |
| 08 | نتائج اختبار (ف) لدلالة الفروق | 47-46 |

قائمة الاشكال

| الشكل | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1-1 | مكونات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية | 11 |
| 2-1 | استراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية | 16 |
| 3-1 | نموذج التعامل البيئي من خلال موارد المؤسسة | 19 |
| 4-1 | أهمية الحوكمة | 24 |
| 5-1 | مبادئ الحوكمة | 26 |
| 6-1 | الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة | 28 |
| 7-1 | آليات حوكمة المؤسسات في مؤسسات التعليم العالي | 33 |



مقدمة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة من الوظائف الحديثة والمعقدة و تتفرغ إلى عناصر ومجالات متعددة ومنكاملة أصبحت تشمل جوانب كثيرة من العملية الإدارية من تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحليلات داخلية وخارجية، ثم المرور إلى عملية التخطيط، وبعد التنفيذ تأتي المراقبة في نفس الإطار حتى تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة من هذا النظام.

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

إن حوكمة المؤسسات تعتبر من أبرز الأنظمة المستحدثة، كونها تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية والجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة.

ف نجد مؤسسات التعليم العالي تسعى إلى تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان أداء أفضل، حيث تعتبر وسيلة أساسية ومهمة وأداة المجتمع الرئيسية لتحقيق التقدم والرفق، وبناء على هذه الأهمية يظهر دور بناء هذه المؤسسات على أسس علمية واضحة خاصة فيما يتعلق بالنظم الإدارية كالرقابة والنزاهة والمساءلة والشفافية، وباعتبار مؤسسات التعليم العالي صانعة للمعرفة، حيث تنتجها وتوجهها من أجل التقدم، فينبغي أن تتجلى المؤسسات بقدر كاف من الحوكمة في أداءها وضمان تطبيقها في مختلف مستوياتها.

أولا: إشكالية الدراسة

إن مؤسسات التعليم الجامعية لا يمكنها القيام بدورها على أكمل وجه وتحقيق أهدافها دون وجود آليات يتم الاعتماد عليها في العملية التسييرية وتحسين مستوى مخرجاتها، فالحوكمة والتي من دعائمها هي تحقيق الإفصاح والشفافية والمساءلة، وهذا بغية التوصل إلى مستويات جودة عالية في أداء هذا الصنف من المؤسسات وفي هذا الإطار سعينا إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

• هل تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة ؟

وبغية الإلمام بموضوع الدراسة من مختلف جوانبه الفكرية وبهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي أعلاه يندرج عن الإشكالية الأسئلة الفرعية ما يلي:

1 - ما مدى تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة؟

- 2 - ما مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة المسيلة؟
3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفعيل الحوكمة من طرف الإدارة الاستراتيجية تبعاً للمستوى التعليمي؟

ثانياً: فرضيات البحث

- يتم تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة.
- تتطبق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة المسيلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفعيل الحوكمة من طرف الإدارة الاستراتيجية تبعاً للمستوى التعليمي.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص.
- القيمة المتميزة والأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية والكفاءات الفردية والجماعية ضمن موارد المؤسسة.
- المكانة التي تحتها الحوكمة والدور الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسات.
- الرغبة في الاطلاع على مدى تطبيق الحوكمة والعمل بها على مستوى كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- محاولة تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- معرفة مبادئ الحوكمة وكيفية التطبيق الصحيح لها.
- تحديد معايير ضمان تحسين الأداء في المؤسسات الجامعية.
- إظهار واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية.

خامساً: المنهج المتبع

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة، ثم استخدام المنهج الوصفي، حيث يساهم في تشكيل خلفية عملية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، التي 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.

سادساً: الدراسات السابقة

إن موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية للحوكمة هي من المواضيع التي نالت في وقتنا الحالي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والاكاديميين، وذلك أن المؤسسات هي العنصر الرئيسي المساهم في تحقيق التنمية والتطور والنقد للمجتمعات، يكون هذا من خلال تبني هذه الأخيرة للحوكمة كألية عمل لهذه المؤسسات، ومن الدراسات التي تم الاعتماد عليها لإنجاز هذه الدراسة:

1-1- 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 وتخصص في إدارة الأعمال، سنة 2016.

تظهر أهمية هذا البحث نظرا لازدياد الاهتمام 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.

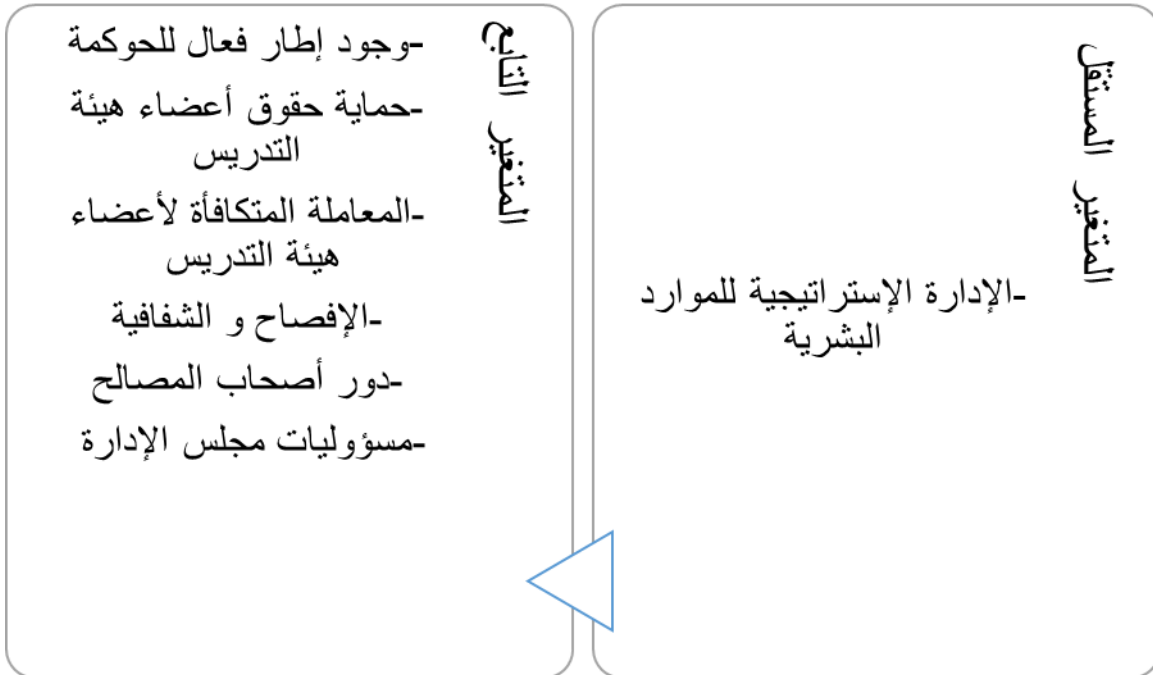
2-مدوري نور الدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، سنة 2011.

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 الاقتصادية.

سابعاً: النموذج الفرضي للدراسة



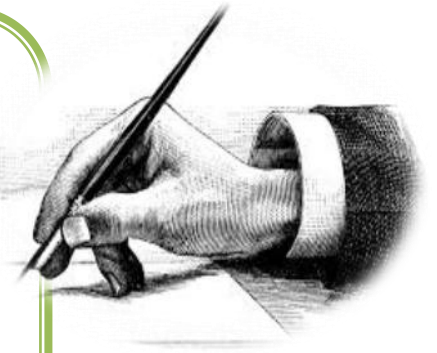
المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً مما سبق.

ثامنا: هيكل الدراسة

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

الفصل الأول

الاطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد
البشرية للحكومة في مؤسسات التعليم
العالي



الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

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

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

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

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المؤسسة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعد الإدارة الاستراتيجية 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 استراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية و أهميتها في المؤسسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتكيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن 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 الاهتمام 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 الهيثي أنها: هي مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها، وتحفيزها والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين، بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية².

وعرفها French: على أنها عملية اختيار واستخدام 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 والفاعلية.

ب-وظائف إدارة الموارد البشرية

¹ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في القوى العاملة، دار المطبوعات، 1979، ص5.
² خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، 2000، ص28.
³ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص20.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

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 هي¹:

1-تخطيط الموارد البشرية: ويتم من خلال تحديد طبيعة الوظائف ، ومتطلبات شغلها، وإيجاد المعيار أو المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعين، 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، الاختبارات، الاستفسار 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 لعلهم 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 ترفيته لوظيفة أكبر.

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

ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات إلى تزويدها بموارد بشرية فعالة ، وهناك اتفاق بين معظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً ، وإدارة 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 الاستثمارات، بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.

¹سعيد بن عبيد بن نمشه، دكتوراه استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانيات تطبيقها في الأجهزة الأمنية والمدنية، الرياض، 2007، ص26.

2- الأهداف على مستوى المنظمة: يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف والاستفادة القصوى من جهودهم، والمحافظة على استمراريتهم 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 الاستراتيجية للموارد البشرية وإشكالية التحول إليها

تعد الإدارة الاستراتيجية 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 استراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها.

الفرع الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها

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

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية ، والتي تعمل على تحقيق نكيح نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية¹.
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها 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 الاستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة تهدف إلى تكامل كل من البيئة المؤسسة، الأفراد والأنظمة مع ضرورة المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل².

2- مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: يمكن أن نلخص مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيها يلي³:

- 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.

¹اسملاي يحظية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2005، ص23.

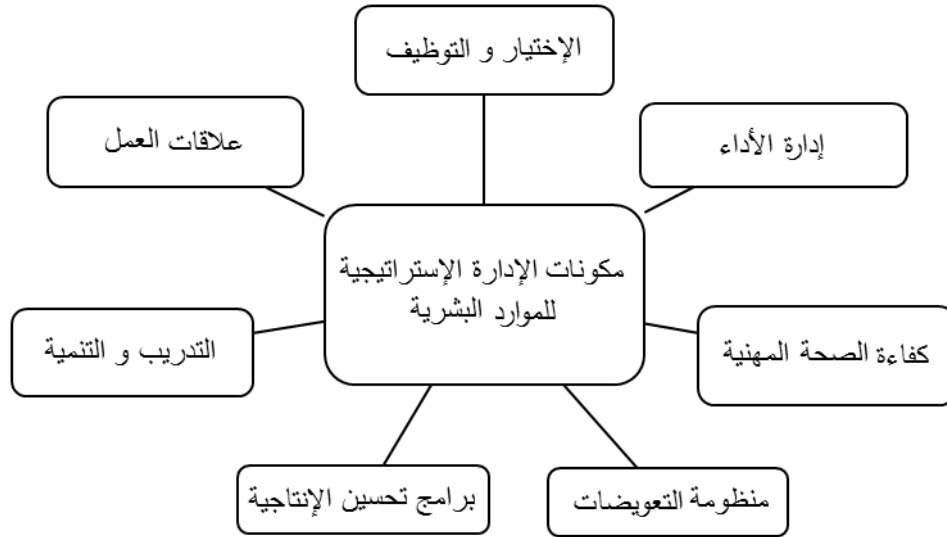
²راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص159.

³فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص92-93.

الفصل الأول الإطار النظري..... الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المؤسسة في مؤسسات التعليم العالي

- الاختيار والتوظيف : وتضم معايير الاختيار والتخطيط الإستراتيجي واختيار المديرين والقيادات.
- التدريب والتنمية : وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب
- 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 الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، 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 الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء مما سبق

ج: أهمية الإدارة الاستراتيجية 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 والتكنولوجيا ، وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها¹:

- انخفاض الرضا الوظيفي للأفراد بسبب الأجور والمزايا الممنوحة بسبب عدم تغطيتها الاحتياجات الأساسية.
- اعتقاد الأفراد بعدم قدرتهم على الاستغلال الفعال والأمتثل لقدراتهم.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص46.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المؤسسة في مؤسسات التعليم العالي

-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 الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال:

*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....

الفرع الثاني : إشكالية التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

بسبب التحولات العميقة التي عرفتها إدارة الموارد البشرية التي ظهرت مع بداية الثمانيات إلي القرن العشرين، تدعو إلى إعطاء البعد و الدور الاستراتيجي لهذه الإدارة ، حيث نشطت الرغبة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية: كقاعدة عامة ثم اختبار العلاقة بين إدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من زاويتين¹.

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

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

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

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 الاستراتيجيات ، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف الموارد البشرية تختلف باختلاف نمط الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة ، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية على طبيعة الاستراتيجية 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

¹ Petit, A.M. Bengue "Stratégie Et Gestion Des Ressources Humaines", revue française de gestion ,n°132,2001,p:32

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المؤسسة في مؤسسات التعليم العالي

آخرون بفحص العلاقة الاستراتيجية وتطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما خلصت معظم العمال التجريبية إلى وجود تنافس بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات ، وسياسات إدارة الموارد البشرية.

وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للمؤسسة عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة ، لذا فإن كل اختيار 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 جيرين (J.L Castro .F Guérin, J.Lauriol) " فان مفاهيم الموارد والكفاءات والقدرات مازالت غير واضحة من مفهومها¹.

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

المطلب الثالث: بناء استراتيجية الموارد البشرية كجزء من استراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: اختيار الاستراتيجية ودور استراتيجية إدارة الموارد البشرية

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

أولاً: الاستراتيجيات الرئيسية

وهي الاستراتيجيات الشاملة والمسيطرّة على المؤسسة ككل ، أي عبارة عن خطة رئيسية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي تشمل الاستراتيجيات التالية²:

1- استراتيجية الاستقرار: يقصد بها الاستمرارية في الخدمة بنفس الخطة مع البحث عن التحسين التدريجي للأداء

من خلال إدخال بعض التغييرات المحدودة من آن لآخر حتى لا يحدث نوع من الجمود ، والمؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تنظر إلى البيئة المحيطة بها على اعتبار أنها بيئة مستقرة نسبياً وتحتوي على قليل من الفرص والتهديدات ، ويقع على إدارة الموارد البشرية في ظل إتباع المؤسسة الاستراتيجية الاستقرار أن تعطي اهتماماً متزايداً لقضايا الموارد البشرية

¹ J.L Castro ,F Guerin , J.Lauriol, "Le Modèle Des 3c en question ",revue française de gestion ,mars-avril1998 p:75.
²اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، 1990، ص200.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

وتحقيق الاستقرار في أوضاعها أي قلة الاستقطاب وبقاء برامج التدريب والتنمية على حالها ، مع زيادة المتطلبات المتعلقة بالتحفيز لأجل الحفاظ على العمالة المتميزة¹.

2-استراتيجية 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.

***النمو الداخلي:** ويمكن أن يتم النمو الداخلي من خلال استراتيجيات التركيز أو تطوير السوق أو تطوير المنتج ، فالتركيز تعني فعل نفس الشيء ولكن بشيء أكثر تركيز ، أي زيادة درجة اختلاق 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 الاختيار والتدريب بأهمية كبيرة داخل المؤسسة

***النمو الخارجي:** قد يتحقق من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي ، ويتم الاندماج بين مؤسستين أو أكثر، ويكون الاندماج عادة بين المؤسسات المتشابهة نسبيا من حيث الحجم والعلاقات الحميمة ، ويكون للمؤسسة الجديدة اسم جديد مشتق من أسماء المؤسسات التي اندمجت مع بعضها البعض ، أما النمو من خلال الاستحواذ قد يكون متكاملًا خلفيا بحيث يكون هذا الاستحواذ مرتبط، أي تقوم المؤسسة بالاستحواذ 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 استراتيجية الاندماج تكون قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية ، مما يستدعي ضرورة القيام وتحديد عدة جوانب متعلقة بالموارد البشرية ، كتحديد من سيتم الاستغناء عنها ؟ ومتى ؟ وماهي الأمور القانونية المرتبطة بالاستغناء؟ وكيف ستدفع تعويضاتها المالية؟..... الخ

3-استراتيجيات الانكماش: إن استراتيجية الانكماشية تتضمن تقليل التكاليف وربما تتضمن أيضا تقليل الأصول ، ومن المحتمل أن ينتج عنها عمالة أقل، إذا الاستراتيجيات الانكماشية تكون تلائم 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 الاقتصادي أو عدم الكفاءة الإنتاجية².

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

ثاني: استراتيجيات التكيف على مستوى الأعمال

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2004، ص232.
² زكرياء مطلق الجدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص205.

الفصل الأول الإطار النظري..... الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

إن وحدة الأعمال الاستراتيجية هي جزء من مؤسسة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية، ووحدات الأعمال الاستراتيجية 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 المستهلكين¹.

ومنه فإلفه يتم تصميم استراتيجيات التكيف حتى تكون بمثابة مرشد أو موجه لوحدات أعمال معينة ، فهي إذا محاولة لإقامة درجة من الانسجام والموائمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وهناك ثلاث مراحل رئيسية لاستراتيجية التكيف هي:

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

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

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

في هذا الوضع تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجية على الاستقطاب 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.

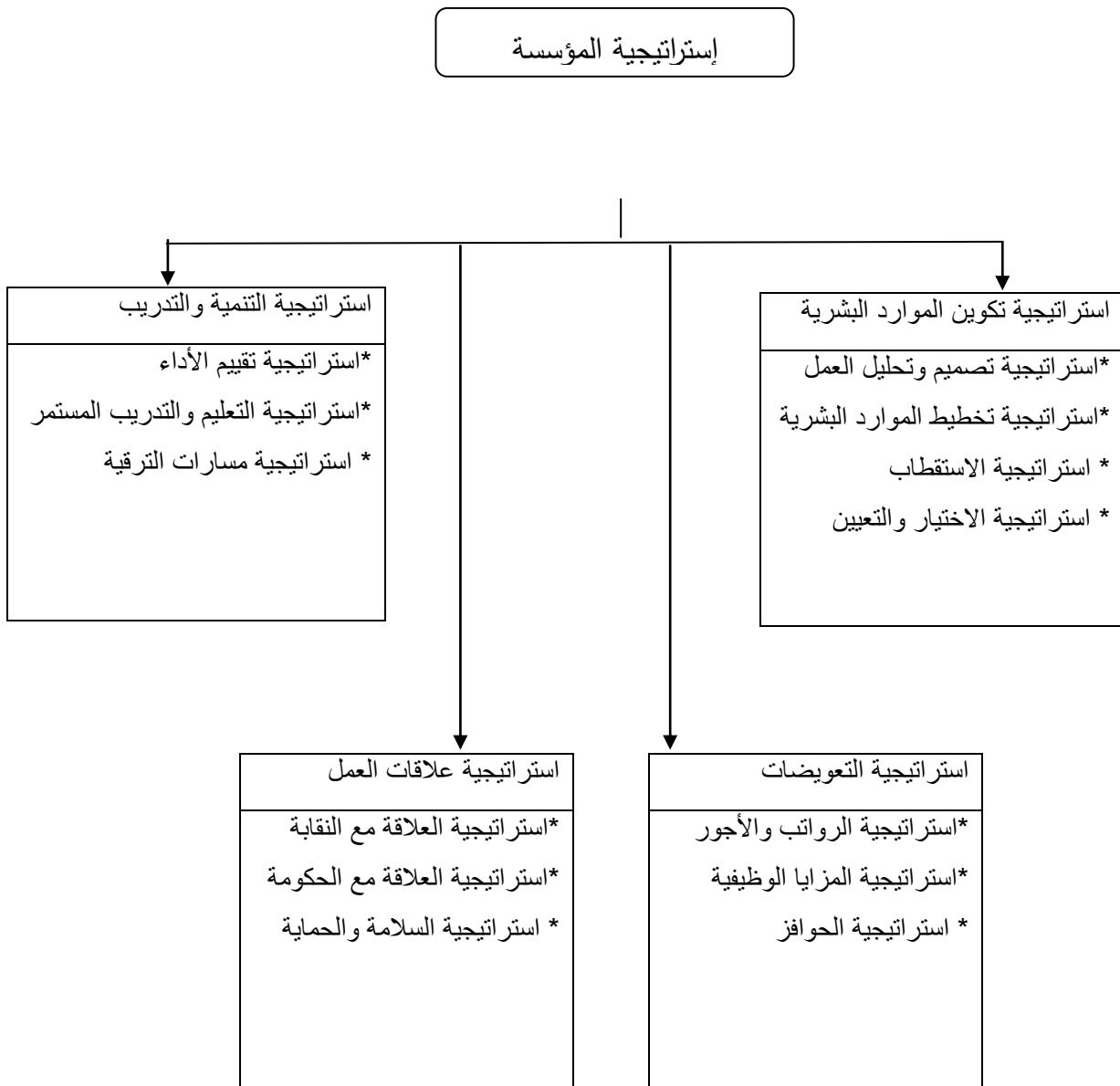
ثالثاً: استراتيجية على مستوى الوظائف إدارة الموارد البشرية

اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص26. ¹

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

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

الشكل (1-2): استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.



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

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

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

✓ **استراتيجية تكوين الموارد البشرية:** في هذه الاستراتيجية يتم تقدير احتياجات المؤسسة وأعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والموصفات والعدد، والأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها، وذلك بما يتماشى وينسجم مع متطلبات استراتيجيات المؤسسة¹.

✓ **استراتيجية التدريب:** إن النظرة للتدريب على أنه نشاط وظيفي عند الضرورة وأنه 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 الاستراتيجية يتطلب أن تصاحبها استراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، لأجل الوقوف على الإحتياجات التدريبية ، كما يصاحبها استراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المؤسسة، التي توضح لهم الوظائف الممكن الوصول إليها من خلال حياتهم الوظيفية².

✓ **استراتيجيات التعويضات:** في هذه الاستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية إلى خلق الدافعية الجدية للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة ، لتحقيق الأداء المتميز ، والولاء والانتماء إتجاه أعمالها، وهي استراتيجية 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 استراتيجية المؤسسة.

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

الفرع الثاني: نموذج وإجراءات تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

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

أولا: النموذج البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة

عمر وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص89. ¹
²عمر وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص90..

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المؤسسة في مؤسسات التعليم العالي

ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين وهو نموذج أكثر شيوعا في الاستخدام وقد أخذت أفكارها الأساسية من الإدارة الاستراتيجية وله مواصفات البعد والشمول ، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها ¹، أي أن تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج 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 الاستراتيجية ونجاحها ، فهو نموذج يولي اهتماما كبيرا للموارد البشرية من منطلق أن الاتفاق على تعليمها وتدريبها وتنميتها 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 استراتيجية 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 والتهديدات².

2-موارد المؤسسة: وهما نوعين الموارد البشرية والموارد المادية وهو ما تمتلكه كل مؤسسة ، وجب 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 استراتيجية المؤسسة بفاعلية.

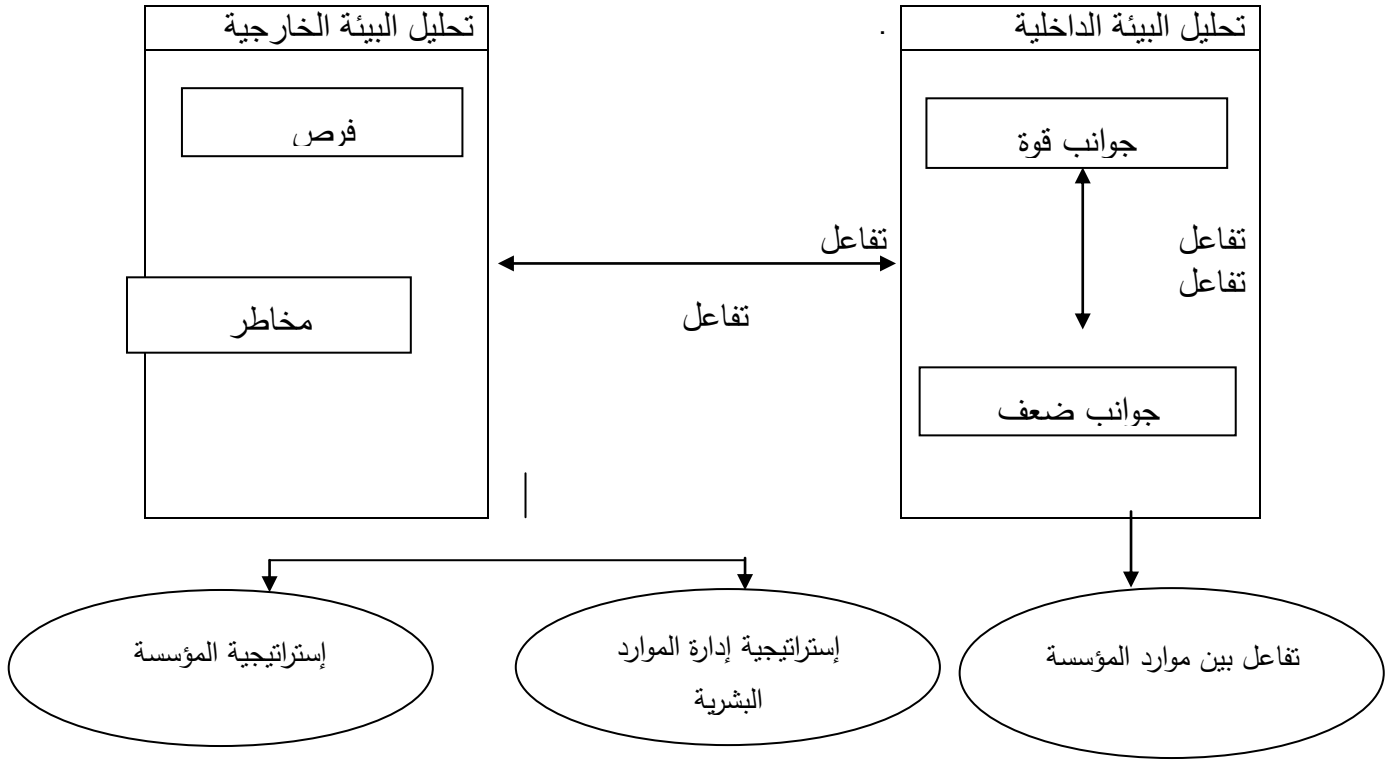
5-التحفيز: يجب على المؤسسة التركيز على مسالة التحفيز لمواردها البشرية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية.

نموذج يوضح التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص113.
² جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21، الدار الجامعية، 2006، ص98.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المحوكة في مؤسسه التعليم العالي

الشكل (3-1): 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 استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل موارد المؤسسة البشرية والمادية ، من أجل التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية ، أي أن المسائل التي تشملها استراتيجية إدارة الموارد البشرية من تعليم وتدريب وتحفيز... الخ ، هي بمثابة الركائز التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة ، وهي الوسائل الفعالة التي تساهم في إنجاز أهدافها من خلال إغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.

ثاني: إجراءات تصميم استراتيجية الموارد البشرية

إن ما يتطلبه إنجاز استراتيجية 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 الاستراتيجية

1-الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية: الهدف هو الوصول لإطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد ، أي أن الهدف قدرة الموارد إلى الإعتقاد بلأن الموارد البشرية هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء¹.

¹مايكل ارمترونج، ترجمة ايناس الوكيل، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، 2008، ص286

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

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

4- تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: إن تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب إنجاز وتصميم برامج ووضع خطط وقواعد خاصة بالموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة ، بحيث تترجم هذه الاستراتيجية إلى واقع عمل وتنفيذ ، كما أن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه ذلك ، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدقيق للأنشطة والعمليات تحقيقا للاستراتيجية، ومنه يكون تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية مرتبط بدرجة المركزية واللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها ، كما أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى مرونة وأي مواكبة التغيرات وذلك بإدخال تغيرات على الاستراتيجية 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 استراتيجية إدارة الموارد البشرية: هذه المرحلة هي آخر مراحل إنجاز استراتيجية 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

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمات الاقتصادية، 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 ثلاثينيات 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 اهتموا بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهمية ذلك للحد والتقليل من المشاكل الخاصة في ظل العمل على الفصل بين الملكية والإدارة و ذلك سنة 1976، وأنتجت بعدها عدة دراسات علمية وعملية لإبراز دور حوكمة المؤسسات وأثرها على جلب وزيادة المستثمرين وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية، وهذا بالإعتماد على مجموعة من الأسس و القواعد منها الرقابية والشفافية إصدار المعلومات، ففي الولايات المتحدة ونتيجة لتطور الأسواق المالية قامت بإنشاء هيئات رقابية على المعلومات التي تصدرها المؤسسات مثل (SEC) (seamlties exchange commision) كما أن التطور الحاصل في المجالس زاد من التركيز على الإهتمام بالحوكمة وإلزام المؤسسات بها.¹

في أعقاب الإنهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية سنة 2002، مثل شركة أنزون وشركة وولدكوم التي ركز على دور حوكمة المؤسسات للقضاء على الفساد المالي والإداري التي تواجه العديد من المؤسسات.²

بإعتباره 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 higgs and smith rapor لسنة 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.³

2- مفهوم الحوكمة المؤسسية

¹ محمد مصطفى سليمان، دور الحوكمة في معالجة الفساد المالي والإداري، إدار الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 2009، ص12-13.

² عبد الوهاب ناصر و علي وشحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص15.

³ محسن أحمد لخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى القاهرة، 2005، ص55-56.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

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

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 تدعما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.¹

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 عرفتها مؤسسة 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.²

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 المسيريون والموظفون، مما يضمن حقوق الأطراف خاصة من خلال النزاعات.³

ومن خلال ماجاء 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.

¹السعيد 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، ص3.

²جاو 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.

³المرجع نفسه، ص3.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

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 الاطراف منها.

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.¹

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.²

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 الاستراتيجية.

و يمكن تلخيص أهمية الحوكمة من خلال الشكل التالي:

¹ 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.

² طارق محمد العربي وتغلسية لمين، مداخلة حوكمة الشركات وعلاقتها بمسؤولية الإجتماعية، الملتقى الوطني، حوكمة الشركات لي الحد من الفساد المالي، بسكرة، 2012، ص5.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

الشكل (1-4): 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:¹

✓ **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

-المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق إختصاص تشريعي.

-أنه ذو تأثير فعال على الأداء الإقتصادي الشامل.

-لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.

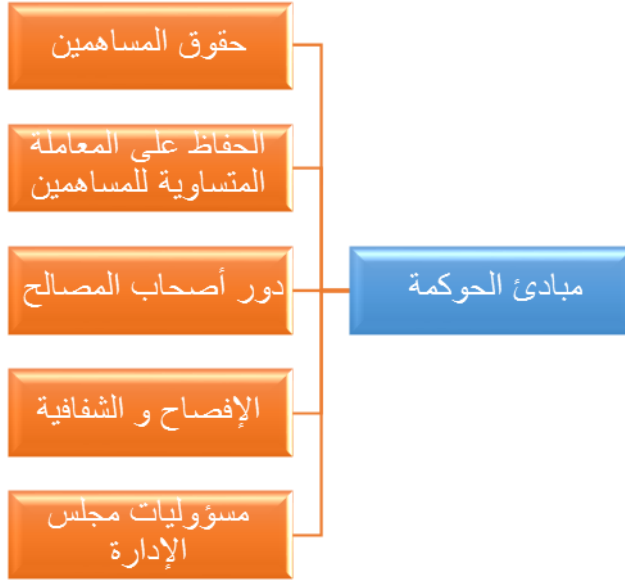
¹ مجلس النقد و التسليف في سورية دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية، مصرف سوريا المركزي، 2009 .

- ✓ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب الملكية ، ويشمل باختصار:
 - توافر الحقوق الأساسية للمساهمين.
 - تسهيل الممارسة لحقوق المساهمين.
 - الحق في المشاركة في التصويت شخصيا أو غيبا.
 - الحق في المعلومات عن القرارات.
 - الإفصاح عن الهياكل والترتيبات.
- ✓ المعاملة المتساوية للمساهمين ، وتشمل:
 - منع التداول بين الداخلين 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 باختصار:
 - ضرورة المعاملة العادلة للمساهمين.
 - العمل وفقا للمعلومات الكاملة مع العناية الواجبة.
 - تطبيق معايير أخلاقية عالية مع أخذ مصالح أصحاب المصالح الآخرين بعين الإعتبار.
 - عرض استراتيجية المنشأة وسياساتها وخط عملها السنوية.
 - الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المنشأة.
 - إتاحة جميع المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

و الشكل الموالي يوضح مبادئ الحوكمة:

الشكل (5-1): 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، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.¹

حيث يلعب المساهمون دورا هاما في تطبيق الحوكمة من خلال اختيارهم لمجلس إدارة فعال يستطيع أن يتولى المسؤولية الكاملة ويقود المؤسسة في الطريق المناسب، حيث يتولى المجلس تغيير مديري تنفيذيين لهم الكفاءة و الخبرة على معرفة وثيقة بالمخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة، وكذلك تعيين المراجعين الداخليين، كما يتولى المساهمون تعيين مراجع حسابات بغرض تقييم المعلومات المالية وتحديد صدق وعدالة القوائم المالية وإبداء الرأي الفني المحايد فيها.²

2- مجلس الإدارة:

¹ عبد الوهاب علي وشحاتة شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في قيمة الاعمال الدولية المعاصرة، دار الجامعية، الاسكندرية، 2007 ص20.
² محمد سامي راضي، موسوعة المراجعة المتقدمة "مراجعة استقصائية قضائية-مراجعة القضاء البيئي-مراجعة حوكمة الشركات-جودة المراجعة، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011، ص434.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

هم من يمثلون المساهمين، وأيضا الأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة، يقوم ب اختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدايمهم، 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 المؤسرة ومساهميها، وهذا يعني أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة، وبنية حسنة ويحذر 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.¹

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 ف إنه 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 الاستراتيجيات الموضوعية للمؤسسة، فهم الأداة التي تحرك المؤسسة.²

الشكل(6-1): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.

¹إتحاد المصارف العربية، الحكم المؤسسي في القطاع المصرف العربي ومتطلبات تطوير ممارسته وفق المعايير الدولية، بيروت، 2003.
²خالد الجلوي، تطبيق لائحة حوكمة الشركات على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، 2010، ص30

الفصل الأول الإطار النظري..... الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية 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، فإلى الأمر يستلزم تقديم بعض المفاهيم الأساسية حول هذه المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية مؤسسات التعليم العالي وأهميته

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المؤسسة في مؤسسات التعليم العالي

الفرع الأول: مفهوم التعليم العالي

إن هذا النوع من التعليم يأتي بعد مراحل تعليمية سابقة له ، فهو يعتبر تنويجا لهذه المراحل وأعلىها ، والحديث عن مؤسسات التعليم العالي يستوج ب 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) يتركز أساسا على البحث والتكوين، وأن أغلب مؤسسات التعليم العالي تمثلها الجامعات بنسبة كبيرة مقارنة بعدد المعاهد والمدارس العليا و المتخصصة التابعة لمختلف القطاعات.¹

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.²

الفرع الثاني: 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:³

▪ 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 اخرون في النقاط التالية:

▪ يعد مفتاح تطور المجتمعات نظرا 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 التجريبية والمهنية.

▪ يقوم في إعداد القوة البشرية المؤهلة وتقديم الإستشارات الفنية وإجراء البحوث والدراسات العلمية التي تسهم في تطوير الإنتاج وتحسينه.

▪ كما تتمثل أهميته أيضا في خلق المعرفة، وصيانة وتطوير النظم الاجتماعية، إضافة إلى تقديم التقنيات المعقدة ومعالجة القضايا التي تهم البشر.¹

¹ أ. عمري سمير و د.ركي أحسن، الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري حديث لمؤسسات التعليم العالي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ص6.
² 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 ص17.
³ أحمد بدر، مجتمع المعرفة بين الإطار الفكري والتطبيقات العلمية، الدار المصرية السعودية للطبع و النشر والتوزيع، القاهرة 2011 ص204.

المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات في الإدارة الاستراتيجية 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

تتصب 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:

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 استراتيجية 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، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك.²

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 .

¹بوطبة 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.
²حساني 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.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

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

ج-التوصية بتعيين ومكافأة إعفاء المدقق الخارجي.¹

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.

• وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.²

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 افضل المرشحين المؤهلين وتقييم مهاراتهم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب اشتغالها.

ثانيا: 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.³

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في مؤسسات التعليم العالي

¹ 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، ص20.

² 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، ص15.

³ حساني رقية وآخرون، مرجع نفسه، ص 19-20.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية في مؤسسات التعليم العالي بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضرغوط 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:¹

1-الإندماجات 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 للمؤسسات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققين الخارجيين لهذه المؤسسة على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح 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 تفشل 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 و وظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

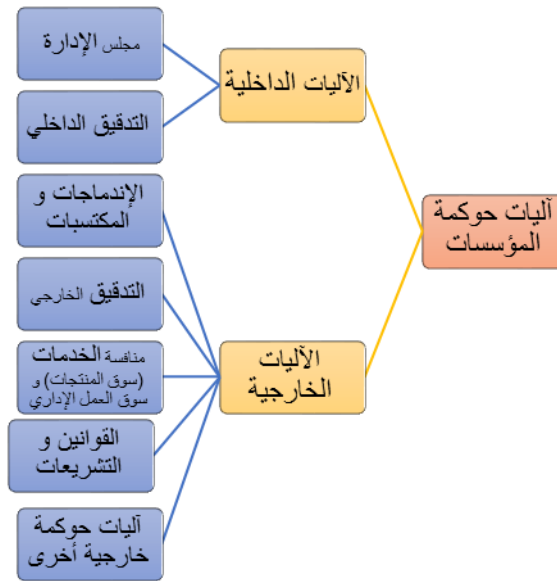
5-آليات حوكمة خارجية أخرى:

¹حامد 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.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة 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.¹

الشكل (7-1): 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:²

- 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

¹حامد نور الدين و ساسي فطيمة، مرجع نفسه، ص8-9.

²عريوة 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.

الفصل الأول الإطار النظري..... للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

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.
- 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

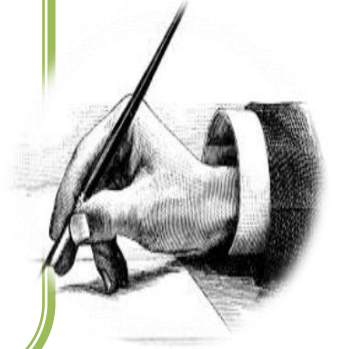
تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف جوانب الإدارة الاستراتيجية من خلال التعاريف والمكونات الإدارية الاستراتيجية والتي تهدف إلى تحديد إيجابيات المؤسسات والعمل على تأهيلها وتطويرها والعودة بالفائدة على المؤسسة.

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 الاستراتيجية 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

إسهام تطبيق الإدارة الاستراتيجية
للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة
بجامعة المسيلة



تمهيد

بعد إتمام الدراسة النظرية وبغية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على الإدارة الاستراتيجية 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

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة.¹

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 نظم 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.
- كلية الحقوق.

¹ <http://www.univ-msila.dz/fr/>

▪ 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 بالميايين

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 ميايين التكوين المفتوحة بالجامعة.

أما بالنسبة للشهادات الممنوحة من طرف الجامعة فهي كالتالي :

الفصل الثاني : إسهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في جامعة المسيلة

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

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

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.

الفرع الثاني: 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 الاستراتيجية 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.

الفرع الاول: 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 الاستراتيجية 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 الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، وقمنا بجمع وتفريغ و تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

الفرع الثاني: 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 الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجامعية حيث شمل سبعة (07) عبارات.

ب-المحور الثاني: خاص بمدى تطبيق الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث نظرنا 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.

الفصل الثاني : إسهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في جامعة المسيلة

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

1-2 ثبات أداة الدراسة:

1-1-2 طريقة الاتساق الداخلي:

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

| المتغير | فقرات الاستبيان | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------|-----------------|--------------------|
| المقياس ككل | 35 | 0.95 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان 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 وبيرون بعد التصحيح | مستوى الدلالة |
|-------------|-----------------------------------|---|---------------|
| المقياس ككل | 0.80 | 0.89 | 0.05 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإستبتيان 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 أدوات 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 دال |
| العليا | 08 | 139.62 | 4.27 | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإستبتيان ومخرجات SPSS

الفصل الثاني : إسهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في جامعة المسيلة

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 الإستبيان.

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 الإستبيان 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 للإستبيان ككل يساوي (3.34) وهو أكبر 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 للادارة 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:

الفصل الثاني : إسهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في جامعة المسيلة

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

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

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.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية 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).

| البعد | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) المحسوبة | قيمة (ت) الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|----------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|---------------|
| الإدارة الاستراتيجية | ذكر | 58 | 3.39 | 0.65 | 0.89 | | 98 | 0.37 |
| | أنثى | 42 | 3.50 | 0.30 | | | | |
| تفعيل الحوكمة | ذكر | 58 | 3.18 | 0.76 | 1.15 | | 98 | 0.25 |
| | أنثى | 42 | 3.35 | 0.70 | | | | |

الفصل الثاني : إسهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في جامعة المسيلة

| | | | | | | | |
|-------------|------|----|------|------|------|---------|---------|
| المقياس ككل | ذكر | 58 | 3.28 | 0.66 | 1.12 | 98 | 0.26 |
| | | | | | | غير دال | غير دال |
| | أنثى | 42 | 3.43 | 0.57 | | | |

المصدر: من أعداد الطالبتين اعتمادا على الإختيبار 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 الفرضية الثالثة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية 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 | | | |

الفصل الثاني : إسهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الحوكمة في جامعة المسيلة

| | | | | | | | |
|----------------|-------------------|----|------|------|------|----|----------|
| 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 تبعا لمتغير المستوى التعليمي لصالح حاملي شهادة الدكتوراه.

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة حسب الفرضيات.

الفرع الأول: 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.

ثانيا: مناقشة 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

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

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

خاتمة



الخاتمة

لقد تبين لنا في هذا البحث تحديد ودراسة مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية 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 استراتيجيا يسهم ويشكل مباشر في رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويعتبر لنا أن الحوكمة من المواضيع الحديثة، فقد ظهرت الحاجة إليه بعد تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري على مستوى المؤسسات فظهر هذا المفهوم كألية 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 الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة توصلنا إلى النتائج التالية:

- درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة مرتفعة.
- درجة تفعيل الحوكمة من طرف الإدارة 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 الدعائم 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 الاستراتيجية للموارد البشرية.

2-النتائج حسب الفرضيات

بعد إجراء الدراسة الميدانية كانت النتائج كالاتي:

- تساهم الإدارة الاستراتيجية 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.

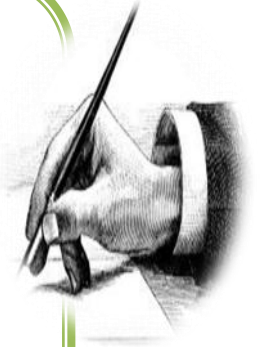
ثانيا : الاقتراحات

- العمل على تطوير الإدارة الاستراتيجية وتدريب الموارد البشرية
- ضرورة اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية الذي يضمن للمؤسسات أهداف استراتيجية طويلة الأمد.
- الاهتمام بالبحث العلمي في مجال الإدارة الاستراتيجية 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 لتتماشي وتطورات العصر ومتطلبات المجتمع.

ثالثا : آفاق الدراسة

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

قائمة المصادر والمراجع



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 الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
 - 6- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
 - 7- إسماعيل محمد السيد، إدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، 1990.
 - 8- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.
 - 9- محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
 - 12- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية 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، الملتي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي. 2012.
 - 19- مايكل ار مترونج، ترجمة ايناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- اطروحات الدكتوراه:
- 20- سملاي يحظية، 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 استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانيات تطبيقها في الأجهزة الأمنية والمدنية، الرياض، 2007.

- 22-بوظبة 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 الاقتصادية، 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 و الإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012.
- 32-قريشي العبد 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:**
- D.petit, A.M.Bengue,"Stratégie Et Gestion Des Ressources Humaines", revue française de gestion ,n°132,2001
- D.petit, A.M.Bengue,"Stratégie Et Gestion Des Ressources Humaines", revue française de gestion ,n°132,2001.
- C.H Besseyre Des Horts,"Typologies Des Pratiques Des Gestion Des Ressources Humaines "revue Française de gestion ,n°65,1987
- J.L Castro ,F Guerin , J.Lauriol, "Le Modèle Des 3c en question ",revue française de gestion ,mars-avril1998

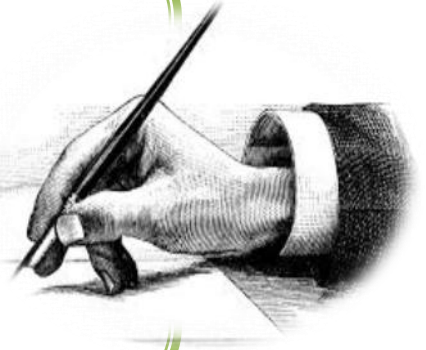
مذكرات تخرج ماجستير:

- 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 ، ورقلة.2012
- 38-خالد الجولي، تطبيق لائحة حوكمة الشركات على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية،.2010
- 39-أ.عمارى 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:

[/http://www.univ-msila.dz/fr-41](http://www.univ-msila.dz/fr-41)

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

استمارة استبيان حول موضوع:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

تقرير تربص لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة مالية

الموضوع

بصدد القيام بدراسة عملية تخص نيل شهادة ماستر أكاديمي في الإدارة المالية، والمتمثلة في موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي . ولدراسة هذا الموضوع سيتم تقديم هذا الاستبيان لعينة من أساتذة و إداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف محل الدراسة، ونحيطكم علما بأن كافة البيانات ستكون سرية وسيتم دراستها لغرض علمي فقط، فنرجو من سيادتكم الإجابة على العبارات الموجودة مع فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ:

د.قاسمي كمال

من إعداد الطالبتين:

لوانشي سمية

ضيف الله هبة الرحمان

السنة الجامعية: 2020 – 2021

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30-50 سنة أكثر من 50 سنة

عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المستوى التعليمي: ليسانس م دكتوراه

دراسات تطبيقية

ثانياً: المتغير المستقل: قياس مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

| الرقم | العبارة | التفضيلات | | | |
|-------|---|----------------|-----------|-------|------------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة |
| 01 | لديك معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية | | | | |
| 02 | يتم اعداد خطط واستراتيجيات المؤسسة بناء على بيانات ومعلومات دقيقة | | | | |
| 03 | لديك معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية | | | | |
| 04 | الهيكل التنظيمي في الجامعة يساعد على انجاز المهام بكفاءة وفعالية | | | | |
| 05 | في الجامعة سياسات ادارية واضحة تبين استراتيجيات المتبعة فيها | | | | |
| 06 | توجد في الجامعة رسالة واضحة يتم التصريح بها وتحديدها باستقلالية | | | | |
| 07 | تتوفر لدى الجامعة سياسات مكتوبة لتطبيق نظام سيرها | | | | |

ثالثا: المتغير التابع: مدى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً.

| الابعاد | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|------------|-------|-------|-----------|---|
| البعد الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة | | | | | |
| 01 | | | | | يعمل مجلس الادارة على توفير المعلومات لكافة الاطراف |
| 02 | | | | | يشكل مجلس إدارة الجامعة بالانتخاب |
| 03 | | | | | يشارك اعضاء ادارة الجامعة في التظاهرات المقدمة في الجامعة |
| 04 | | | | | يوفر مجلس ادارة الجامعة كل الامكانيات المادية لتنفيذ المخططات المستقبلية المسطرة بالتنسيق مع هيئة التدريس |
| 05 | | | | | يطبق مجلس ادارة الجامعة الميزانية بفعالية وفقا لرؤية استراتيجية |
| 06 | | | | | يقيم الخطط والبرامج باستمرار بهدف تطويرها |
| 07 | | | | | يعمل التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة على ضبط مسؤوليات مجلس الادارة |
| 08 | | | | | يقوم اعضاء مجلس ادارة الجامعة بتنفيذ مسؤولياتهم على اكمل وجه |
| 09 | | | | | يعتبر مجلس الادارة كآلية من آليات تحسين أداء المؤسسة |
| البعد الثاني: الافصاح والشفافية | | | | | |
| 01 | | | | | تتسم المعلومات المقدمة في الجامعة بالوضوح |
| 02 | | | | | تحل المشكلات في الجامعة بكل شفافية |
| 03 | | | | | تراعي ادارة الجامعة مبادئ الشفافية و الوضوح في التطبيق الكامل للانظمة و التعليمات على العاملين بها |
| 04 | | | | | تحديد معايير اختيار القادة بالجامعة بكل شفافية و وضوح |
| 05 | | | | | تفصح الجامعة عن قواعدها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع أعضائها |
| 06 | | | | | تعلن الجامعة عن قرارات اجتماعاتها على موقعها الالكتروني |
| 07 | | | | | يطور هيكل قواعد حوكمة المؤسسات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية |

قائمة الملاحق:

| البعد الثالث: دور أصحاب المصالح | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | 01 تقوم الجامعة في اتخاذ قراراتها على مبدء الحوار مع الافراد العاملين بها |
| | | | | | 02 تستقبل الجامعة الاقتراحات و الشكاوي المقدمة من طرف اعضاء هيئة التدريس و تتعامل معها بمهنية |
| | | | | | 03 اخضاع مجلس الادارة الجامعة للمساءلة من قبل اعضاء هيئة التدريس |
| | | | | | 04 مشاركة ممثلي الجامعة في تسيير شؤون الجامعة |
| | | | | | 05 يساهم التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في تحقيق مصالح الاطراف المرتبطة بالمؤسسة |
| | | | | | 06 تساهم الحوكمة في العمل على ايجاد و توفير آليات للمشاركة اصحاب المصالح لتحسين مستويات الاداء |
| البعد الرابع: حقوق اعضاء هيئة التدريس | | | | | |
| | | | | | 01 يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية التدريس وفق مناهج المحددة |
| | | | | | 02 يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية البحث العلمي |
| | | | | | 03 يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية التعبير عن اراءه و افكاره |
| | | | | | 04 يسمح للطلبة من قبل ادارة الجامعة بالمشاركة في تقييم الدراسة |
| | | | | | 05 لدى اعضاء هيئة التدريس التمثيل الرسمي في هيئات صنع قرار بالجامعة |
| | | | | | 06 يحق لاعضاء هيئة التدريس مناقشة ودراسة قرارات المجالس الادارية للجامعة وتقديم الاقتراحات |

قائمة

الملاحق:

Reliability

حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

: ALL VARIABLES Scale

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

: ALL VARIABLES Scale

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 | 7,704 | ,015 | -11,680 | 14 |
| | | | -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 | ,000 | -51,50000 | 4,40930 | -60,95702 |
| | ,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 | | | | |
|---------------|-------|---|-----------------|-----------------|-------|-------|
| | | 95% Confidence Interval of the Difference | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean 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

| | 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

| | 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

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|--------------|-------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | | | | | Lower | Upper |
| | | | | | Test Value = 3 | |
| 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

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|--------------|-------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | | | | | Lower | Upper |
| | | | | | Test Value = 3 | |
| 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

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

حساب الفروق في الجنس

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 | 3,1854 | ,76467 | ,10041 |
| | 2,0 | 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 | 3,2885 | ,66887 | ,08783 |
| | 2.0 | 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

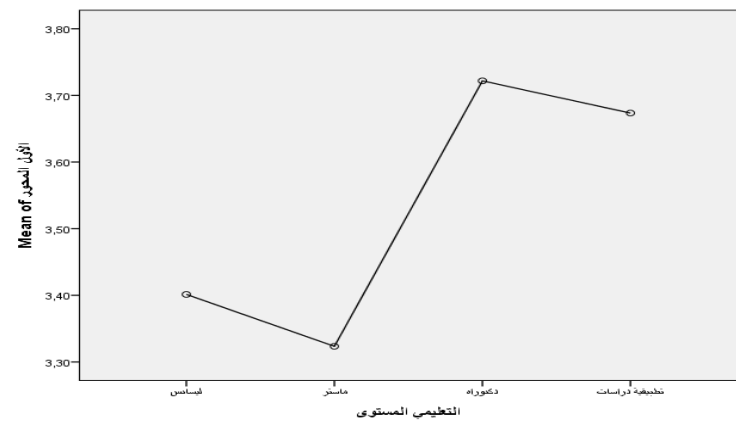
| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 2,661 | 3 | 96 | ,052 |

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

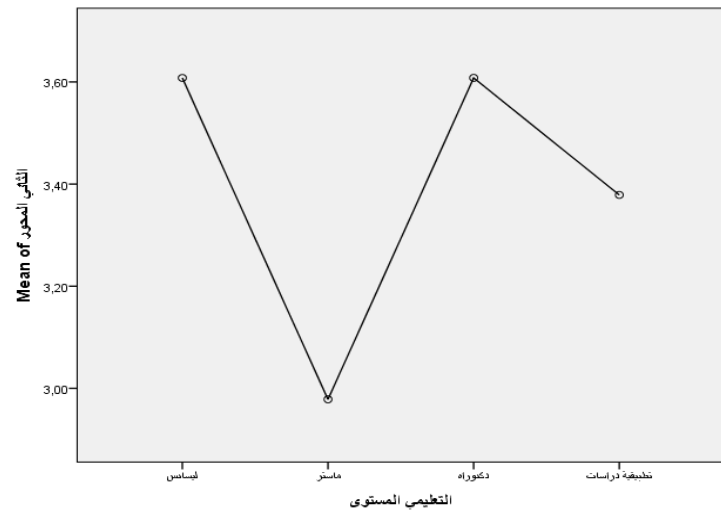
| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 2,229 | 3 | 96 | ,090 |

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

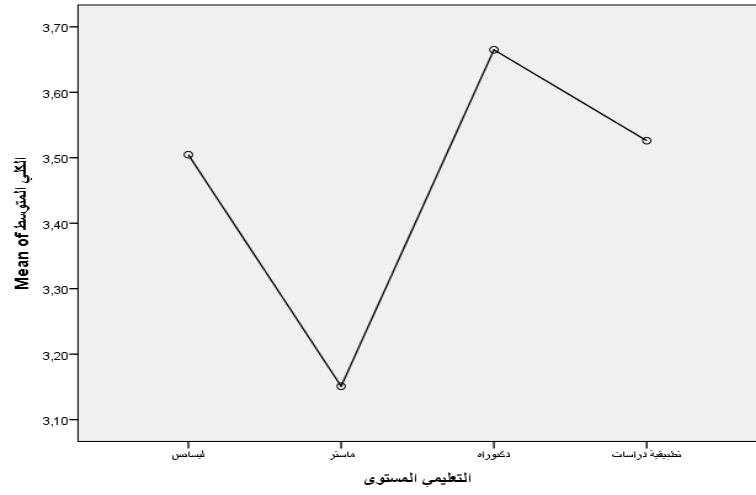
| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 4,101 | 3 | 96 | ,009 |

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



المخلص

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. الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، حوكمة المؤسسة ، التعليم العالي .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ