

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق
الأداء المتميز للمؤسسة العمومية
دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (مهني) في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالب:

- رضا موساوي

- فاطمة ميساوي

لجنة المناقشة:

اللقب الاسم	الرتبة	الصفة
د. قرواط يونس	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. قروش عيسى	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د. خيار جميلة سيلية	أستاذ مساعد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر و عرفان

بفضل المولى عزوجل و بتوفيق منه تمكنا من تقديم هذا العمل

فالحمد و الشكر لله الذي أعاننا على إتمام مذكرتنا

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ قروش عيسى على كرم قبول الإشراف و الذي كان لنا خير معين في الأوقات الصعبة و لم ييخل علينا بنصائحه و توجيهاته

كما نشكر كل أساتذتنا الكرام و الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

والشكر موصول إلى موظفي وعمال جامعة محمد بوضياف و نخص بالذكر المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين على حسن استقبالهم و تقديمهم يد المساعدة

كما لا يفوتنا أن نشكر السيد قرسي علي رئيس مصلحة الوسائل و الجرد على مستوى الأمانة العامة للجامعة على التسهيلات و التوجيهات المقدمة أثناء قيامنا بالتربص الميداني.

كما لا ننسى كل من قدم لنا يد العون لانجاز هذا البحث و لو بكلمة طيبة.

رضا موساوي

فاطمة ميساوي

إهداء

اهدي ثمرة عملي :

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي و ابنتي ريمة

إلى أخي و أخواتي حفظهم الله و رعاهم

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى كل الأصدقاء و الزملاء

إلى كل من علمني حرفا

و إلى كل من صلى على الحبيب محمد صلى الله عليه و سلم

موساوي رضا

إهداء

اهدي ثمرة عملي :

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجي و أولادي

إلى اخوتي و أخواتي و أبنائهما حفظهم الله و رعاهم

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى كل الأصدقاء و الزملاء

إلى كل من علمني حرفا

و إلى كل من صلى على الحبيب محمد صلى الله عليه و سلم

ميساوي فاطمة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	شكر و تقدير
IV	الإهداء 1
IV	الإهداء 2
IV - IV	فهرس المحتويات
IV- IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
ب - ز	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز
9	تمهيد
10	المبحث الأول : مفاهيم نظرية حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
10	المطلب الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
10	أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
11	ثانياً : أهمية و أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
13	ثالثاً : أركان و عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
14	المطلب الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
14	أولاً: تخطيط الموارد البشرية
15	ثانياً : توظيف الموارد البشرية
20	ثالثاً: تريب و تطوير الموارد البشرية
22	رابعاً : تحفيز الموارد البشرية
23	خامساً :تقييم أداء الموارد البشرية
24	المطلب الثالث: مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، العوامل المؤثرة فيه و أهم التحديات التي تواجهه
24	أولاً : مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

24	ثانيا : العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
27	ثالثا: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
29	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء المتميز في المؤسسة العمومية
29	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز للمؤسسة
29	أولا : تعريف الأداء المتميز و خصائص المؤسسات المتميزة
31	ثانيا : أهمية و أهداف الأداء المتميز
31	ثالثا : مستويات الأداء المتميز و مؤشرات قياسه
32	رابعا: الأسباب الدافعة لتحقيق التميز
35	المطلب الثاني: نماذج الأداء المتميز
35	أولا : النموذج الأوربي للأداء المتميز
36	ثانيا: النموذج الياباني للأداء المتميز
37	ثالثا : النموذج الأمريكي للأداء المتميز
38	المطلب الثالث: متطلبات ، معوقات تحقيق الأداء المتميز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
38	أولا : متطلبات تحقيق الأداء المتميز
40	ثانيا : معوقات تحقيق الأداء المتميز
41	ثالثا: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالأداء المتميز
43	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
45	تمهيد
46	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
46	المطلب الأول : التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
46	أولا: نبذة عن جامعة محمد بوضياف المسيلة
47	ثانيا : رسالة، رؤية و أهداف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
48	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
48	أولا: مهام قيادات الجامعة
50	ثانيا: الأمانة العامة
51	ثالثا: المكتبة المركزية
52	رابعا: الكليات و المعاهد

54	المبحث الثاني: تحليل و مناقشة الاستبيان
54	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة
54	أولاً: حدود العينة ومجتمع الدراسة
54	ثانياً: أساليب جمع البيانات
55	ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة والتحقق من ثبات وصدق الاستبيان
56	المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الشخصية
56	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
57	ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر
57	ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
58	رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة
58	خامساً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
59	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و عرض النتائج و تحليلها
59	أولاً: اختبار الفرضيات
67	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
81	خلاصة الفصل الثاني
83	الخاتمة
87	قائمة المراجع
93	الملاحق
-	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و التخطيط للموارد البشرية	1
54	عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة و الملغة	2
55	سلم ليكرت	3
56	معامل ألفا كرونباخ	4
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5
57	توزيع أفراد العينة حسب العمر	6
57	توزيع أفراد العينة حسبالمستوى التعليمي	7
58	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة	8
58	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	9
60	توزيع ستودنت لمتغيرة تأثير تخطيط الموارد البشرية	10
61	توزيع ستودنت لمتغيرة توظيف الموارد البشرية	11
62	توزيع ستودنت لمتغيرة تدريب و تطوير الموارد البشرية	12
64	توزيع ستودنت لمتغيرة تحفيز الموارد البشرية	13
65	توزيع ستودنت لمتغيرة تقييم أداء الموارد البشرية	14
67	توزيع ستودنت لمتغيرة أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	15
67	معايير تحديد الاتجاهات	16
68	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تخطيط الموارد البشرية	17
69	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة التوظيف	18
70	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تدريب و تطوير الموارد البشرية	19
71	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تحفيز الموارد البشرية	20
72	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تقييم أداء الموارد البشرية	21
73	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة الأداء المتميز	22
75	اختبار تأثير عامل الجنس على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	23
75	اختبار تأثير عامل العمر على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	24
76	اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على التخطيط الاستراتيجي للموارد بش	25
76	اختبار تأثير عامل الوظيفة المشغولة على التخطيط الاستراتيجي للموارد بش	26
77	اختبار تأثير عامل سنوات الخبرة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	27
78	اختبار تأثير عامل الجنس على الأداء المتميز	28
78	اختبار تأثير عامل العمر على الأداء المتميز	29
79	اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على الأداء المتميز	30

79	اختبار تأثير عامل الوظيفة المشغولة على الأداء المتميز	31
80	اختبار تأثير عامل سنوات الخبرة على عناصر الأداء المتميز	32

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	دور عملية الاستقطاب في المنظمة	1
18	خطوات عملية الاستقطاب	2
21	مراحل عملية التدريب	3
34	الأسباب الدافعة للتميز	4
37	نظام التحسين المستمر لديمنج	5
53	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة	6
59	منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير تخطيط الموارد البشرية على الأداء المتميز للجامعة	7
61	منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير توظيف الموارد البشرية على الأداء المتميز للجامعة	8
62	منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير تدريب و تطوير الموارد البشرية على الأداء المتميز للجامعة	9
63	منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير تحفيز الموارد البشرية على الأداء المتميز للجامعة	10
65	منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على الأداء المتميز للجامعة	11
66	منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء المتميز لجامعة محمد بوضياف	12

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
93	استمارة الاستبيان	1
97	وثيقة التربص الميداني	2
98	وثيقة التصريح بالالتزام بالنزاهة العلمية 1	3
99	وثيقة التصريح بالالتزام بالنزاهة العلمية 2	4

مقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم و الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية و الداخلية، فالتخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية و المستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا حيويا في تحديد احتياجات المنظمة من العمالة اللازمة لمختلف أنشطتها من حيث الكم و النوع و لجميع المستويات الإدارية و العمل على تنميتها و تطويرها، و المحافظة عليها لتصبح المنظمات ذات إنتاجية عالية و تحتل مركزا مناسباً و متميزا بين المنظمات الأخرى، لذا تجدر الإشارة هنا إلى أهمية النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أساس استراتيجي لتفعيل الدور الهام الذي تقوم به ، و يجب أن تقوم المنظمات بتحقيق الربط و التكامل ما بين أهداف إدارة الموارد البشرية و الأهداف الرئيسية للمنظمة، فعملية الربط و التكامل ما بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أصبحت ركنا أساسيا و جوهريا في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة و فعالية ،مما يؤثر بالإيجاب على تحسين أدائها.

و من جهة أخرى، فإن التغيرات و المفاجآت السريعة في بيئة المنظمة ، و زيادة حدة المنافسة و تنوعها، و السعي للمحافظة على استقرارها و مكانتها، و تنامي الشعور بالجودة ، إضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي جميعها تحتم على المنظمات التوجه نحو أداء متميز لها.

حيث بات التميز هو المعيار الأول إن لم يكن الوحيد الذي به تقاس مدى تطور و تقدم الهيئات و المؤسسات ، اذ أصبح لزاما على جميع المؤسسات و الهيئات أن تتبنى إستراتيجية و رؤية تتماشى مع التوجهات الدولية وفق أفضل الممارسات المتبعة في مجال التميز و الاستدامة بما يحقق أفضل أداء لها. ومن بين المؤسسات الجزائرية التي عملت على توجيه كامل إمكانياتها نحو تحقيق أداء متميز لها، نجد المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ألا و هي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، و لهذا قمنا باختيارها كميدان لدراستنا التطبيقية.

1. إشكالية الدراسة

بناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة، يمكن أن ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- أ. ما مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- ب. ما مدى تأثير توظيف الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- ج. ما مدى تأثير تدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- د. ما مدى تأثير تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- هـ. ما مدى تأثير تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

2. فرضيات الدراسة

في ظل تحديد مشكلة الدراسة و معرفة أهميتها و لتحقيق الأهداف ، وضعت هذه الفرضية على النحو التالي:

أ. الفرضية الرئيسية

H1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تدريب و تطوير، تحفيز، تقييم الأداء) في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

و تندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية خمسة فرضيات فرعية موزعة حسب أهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة العمومية على النحو التالي:

ب. الفرضيات الفرعية

❖ **ف1: H11** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

❖ **ف2: H12** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتوظيف الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

❖ **ف3: H13** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

❖ **ف4: H14** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

❖ **ف5: H15** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

3. أسباب اختيار الموضوع

اختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى الأسباب التالية:

أ. نقص الدراسات و الأبحاث المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

ب.رفع مستوى قدرتنا العلمية في البحث العلمي، و محاولة لفت انتباه الباحثين إلى التركيز على هذا المورد.

ج. الميل الشخصي للباحثين لمثل هذه المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز.

د. ارتباط الموضوع بالدراسة النظرية التي خضع لها الطالبين بفرع إدارة الموارد البشرية.

4. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في إحدى المواضيع الإدارية الحديثة نسبيا و هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز ، إذ تعتبر هذه المفاهيم حديثة العهد في الدول النامية و التي من ضمنها الجزائر ، لذلك فإن إخضاعها للدراسة الميدانية يعطيها مزيدا من الأهمية خاصة في ظل الظروف و المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و السياسية المتعددة التي يشهدها القطاع العام الجزائري و التي يستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

5. أهداف الدراسة

بناء على تحديد مشكلة الدراسة و أهميتها فإن الغرض منها لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- أ. توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و كذا مفهوم الأداء المتميز.
- ب. استعراض أهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- ج. عرض لجملة من متطلبات تحقيق الأداء المتميز.
- د. تسليط الضوء على العلاقة بين أهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء المتميز للمؤسسة العمومية.
- هـ. تحديد اثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

6. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الميدانية فيما يلي:

- أ. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة العمومية.
- ب. **الحدود المكانية:** تمثلت الدراسة الميدانية على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
- ج. **الحدود الزمنية :** تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2024/2023.

7. منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

على اعتبار أن المنهج يعد الأكثر أهمية في بلورة البحث، وتحديد جوانبه المختلفة وتحديد الكيفية التي سيتم من خلالها دراسة عناصره الأساسية، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث، ويهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الموضوع فضلا عن دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات. وقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات في إطار تغطية وتوفير البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني، حيث تم الاستعانة في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية (كتب، مقالات، مذكرات ورسائل تخرج) ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي الجانب الميداني اعتمدنا على استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات.

8. الدراسات السابقة

في إطار إعداد و إنجاز هذه الدراسة، صادفتنا مجموعة من الدراسات و الأبحاث العلمية و الأكاديمية، التي تطرقت لهذا الموضوع ، و ان كانت المعالجة من جوانب مختلفة، نلتق في بعضها و نختلف في البعض الآخر، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع سواء بصورة شاملة أو جزئية ، و نذكر منها الآتي:

- أ. **دراسة الأستاذ عبد الحكيم قاضي 2022**، من خلال أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج ، الجزائر ، سنة 2022، بعنوان "دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية" دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) ،وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الأعمال

الجزائرية وكذا توضيح مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية ل(إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية مسارات الترقية، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
- لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية ل (إستراتيجية تحليل و تصميم العمل، إستراتيجية التوظيف) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

ب.دراسة الأستاذ بواذر خالد علي الأزوري 2022، من خلال مقال بالمجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد 48، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي"، و قد هدفت هذه الدراسة في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين(تحليل و تصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية ، اختيار الموارد البشرية، تدريب و تطوير الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية، إدارة و تقييم الأداء) و تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- ان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة متوسطا، بمتوسط حسابي قدره (3.59) ، و بوزن نسبي قدره (71.8 %).
- ان واقع مستوى تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة متوسطا، بمتوسط حسابي قدره (3.57) ، و بوزن نسبي قدره (71.4 %).

ج. دراسة الأستاذة غانم هاجرة 2018، من خلال أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر، سنة 2018، بعنوان "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية"، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، و قد هدفت هذه الدراسة في محاولة الكشف عن الدور المحتمل لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المتغيرات المستقلة (التدريب و التطوير، التعويضات، الصحة و السلامة المهنية) حسب آراء و اتجاهات أفراد العينة بأنها لا تؤثر في تحسين فعالية التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة لدى مؤسسات محل الدراسة .

- أن المتغيرات الأكثر تأثيراً في المساهمة في التميز الإداري للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة هي الحوافز، تقييم الأداء، الاستقطاب و التعيين.
- الميزانية المخصصة للتدريب غير معتبرة و غير كافية.
- لا يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة و الموضوعية.
- لا يقدم العامل في المؤسسات محل الدراسة أفكار و تصورات غير مسبقة من ناحية المبادرة و الإبداع.

د. دراسة الأستاذ زياد مفيد القاضي 2012، من خلال مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة 2012، بعنوان "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات"، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان أداء الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات المتبعة لديها من خلال أداء العاملين، و هذا يدل على أن الجامعات الخاصة الأردنية لا تأخذ بالشكل الكافي نظم التعويضات كأداة لتحسين أداء العاملين و بالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
- هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب و التعيين، التدريب و التطوير، مشاركة العاملين) كممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و بين أداء العاملين، و هذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام.
- هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب و التعيين، التدريب و التطوير، مشاركة العاملين) كممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و بين أداء الجامعات، و هذا أيضا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تركز و تهتم بهذه الممارسات.
- هناك ارتباط وثيق بين أداء الجامعات الخاصة في الأردن و أداء العاملين فيها، و هذا يدل على أن أداء الجامعات يتحسن كلما تحسن أداء العاملين.
- لا يشارك العاملون في الجامعات الخاصة في الأردن في عملية اتخاذ القرار.

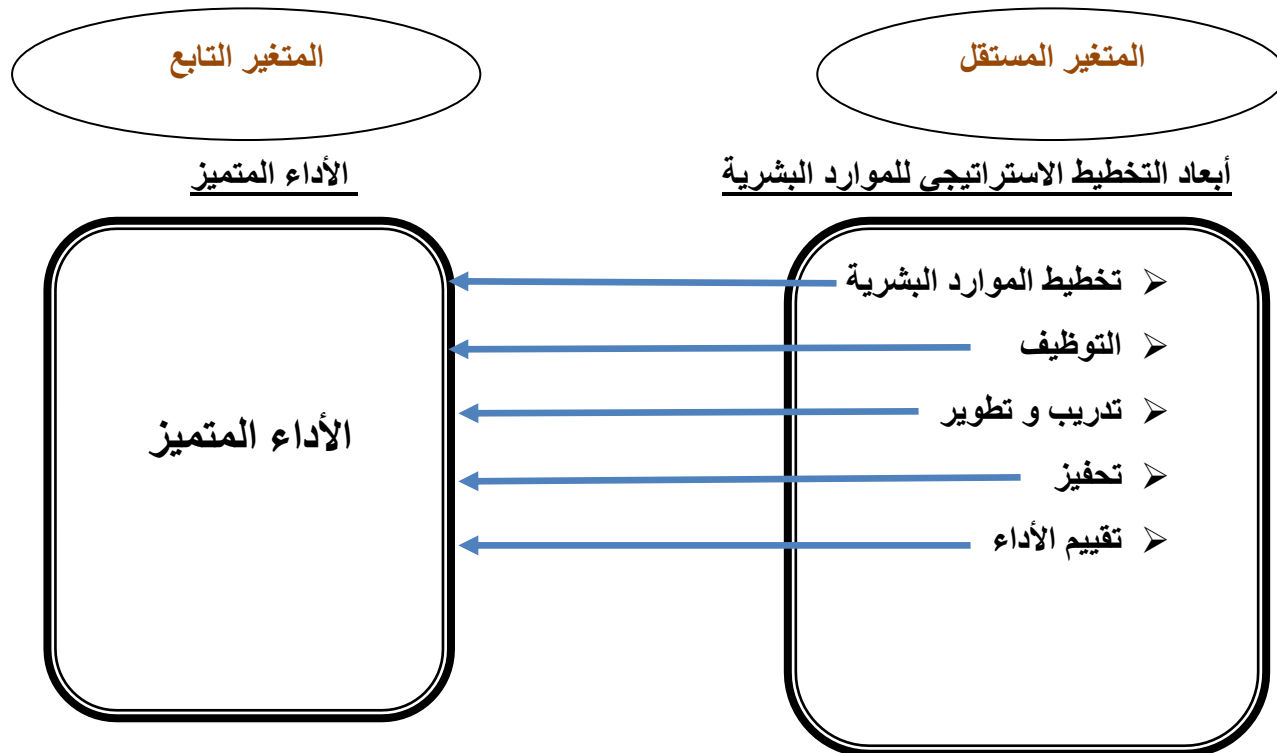
9. هيكل الدراسة

من أجل دراسة و معالجة الموضوع من جميع جوانبه، سيتم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري و فصل تطبيقي.

سنتناول في الفصل النظري المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز للمؤسسة العمومية، من خلال تقسيمه إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول المفاهيم النظرية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، و في المبحث الثاني يتم التطرق إلى المفاهيم العامة للأداء المتميز للمؤسسة العمومية.

أما في الفصل التطبيقي فسيتم تخصيص مبحثه الأول إلى التعريف بميدان الدراسة من خلال التعرف على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، بتسليط الضوء على الهيكل التنظيمي لها وكذا الأهداف و الأفاق المستقبلية المرجو تحقيقها و الوصول إليها، وفي مبحثه الثاني فسيتم تناول تحليل و عرض بيانات الدراسة وإجراء لمختلف الاختبارات بالاعتماد على برنامج SPSS.

تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

الفصل الأول

الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي
للموارد البشرية و الأداء المتميز
للمؤسسة العمومية

تمهيد

تعمل المنظمات في الوقت الحالي ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع و التعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات التي تسعى لخلق ميزة تنافسية مستدامة، فالتجهت المنظمات إلى إدارة إستراتيجية لمواردها الداخلية و بيئتها الخارجية في آن معا، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر هذه العملية و أداة إدارية تمكن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية، و تزودها بقدر أكبر على التحكم بمواردها، و تمكنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية، و للمورد البشري دورا حاسما في إنجاح الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، لذلك يجب التخطيط له بكل كفاءة، و هنا نجد أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يلعب دورا رياديا في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، حيث يربط بين استراتيجياتها و استراتيجيات المنظمة باعتبارها عملية مستمرة ، كما أنه يوفر نظرة مستقبلية و آلية مهمة تستخدمه المنظمة في مواجهة المستقبل بمفاجأته، و هكذا تكون على استعداد لأي طارئ و الاستجابة السريعة لمتطلبات و تحديات السوق، كما يسعى كذلك لاستغلال الطاقات الكامنة لتلك الموارد البشرية النادرة و توجيهها لطريق الأداء المتميز، في نظرة مغايرة للتوجه التقليدي الذي لا يرى في العاملين إلا تكلفة من التكاليف التي يجب التحكم فيها دون أي بعد استراتيجي هادف .

و تحاول هذه الدراسة التطرق إلى المقاربات المفاهيمية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و مدى تأثيره في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة العمومية و هذا من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء المتميز في المؤسسة العمومية

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

نظرا للتغيرات الهائلة و المتسارعة في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، كان لابد أن تكون هناك إستراتيجية واضحة تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق رسالتها و طموحاتها المستقبلية و رؤيتها البعيدة المدى، و يتوقف نجاحها في ذلك بشكل أساسي في إستراتيجية الحصول و الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و تطويرها في المنظمة على المدى البعيد ، و هو ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية . و عليه سنتناول من خلال هذا المبحث ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، أبعاده،مقوماته، العوامل المؤثرة فيه ، وفي الأخير التطرق لأهم التحديات التي تواجهه.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الوظائف و الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و الذي يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، بحيث توضع إستراتيجية في ظل تأثير المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية بغرض تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة. ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، أهميته ، أهدافه و أهم عناصره.

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه " أحد الأنشطة(الوظائف) و الممارسات الإدارية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات ، فمن خلاله تقدر و تحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، أنواعها و مهاراتها بشكل يخدم إستراتيجيتها¹ . كما عرف بأنه "تخطيط بعيد المدى يأخذ في عين الاعتبار المتغيرات الداخلية و الخارجية، و يحدد القطاعات المستهدفة، و هو عملية متجددة لا تتوقف أبدا"². و عرف أيضا بأنه " عبارة عن ذلك التخطيط الذي يهدف إلى حصول منظمات الأعمال على الموارد البشرية بالحجم و النوعية وفي الوقت المناسب من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية³. ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية "أنه عملية تجمع ما بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط للموارد البشرية بهدف تحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية للمؤسسة و بالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

¹ علاء الدين بروح،مسعود البلي،"أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التنمية المحلية في الجزائر"، مجلة الحقوق و العلوم السياسية ، المجلد 09، العدد02، جامعة خنشلة، الجزائر، 2022، ص764 .

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص46.

³ ديبيلو أسماء و اخرون، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و أثره على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2022، ص9.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

الجدول رقم (1): العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و التخطيط للموارد البشرية

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية اللازمة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) المؤثرة على نشاط المؤسسة	تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لإنجاح الإستراتيجية	تحديد مواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة	تحديد النقص في الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة
تحديد أي متغيرات في البيئة	تحديد أي متغيرات في الزيادة أو الإستغناء عن الموارد البشرية

المصدر: بوانر خالد علي الأزوري، "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 261.

فهناك علاقة تكامل ما بين التخطيط الإستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية ، و يتضح إذن أن التغيير في المهارة يؤثر على درجة التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية ، كما أن تغير تركيبة القوى العاملة يتطلب تكاملاً أكبر بين الإستراتيجية و تخطيط الموارد البشرية مما يتعين على المنظمة القيام بالجهود اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية و هنالك عدة منافع متحققة من تكامل التخطيط البشري و التخطيط الاستراتيجي و من أهمها:

1. إيجاد حلول للمشاكل التنظيمية المعقدة.
2. ضمان أخذ الموارد البشرية في الاعتبار عند تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها¹.

ثانياً: أهمية و أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية كبيرة ذات علاقة في مكانة المؤسسة نذكر منها²:

- إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعمل على تطوير الأفراد و تدريب العاملين و الموظفين و الإداريين في المنشآت و المنظمات الإدارية، كما يقوم التخطيط الاستراتيجي على مستويات البعيدة المدى إلى تطوير و رفع كفاءات و خبرات الموظفين و الإداريين، كما يساهم في الاستفادة من هذه الخبرات و الكفاءات من الموارد البشرية في المنظمات الإدارية.
- يقوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق توازن عام و إحداث انسجام بين الموظفين و الإداريين على المستوى الداخلي في المنظمات و المنشآت الإدارية، كما تعمل على ترتيب عمليات التواصل و الاتصال بين الموظفين ، و الإداريين و المستويات الإدارية العليا و العامة و الإشرافية و التنفيذية.

¹ مزاور أمال، بلعيد ذهبية، "واقع تطبيق المديرين لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزئية"، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر ، 2022، ص 1283.

² شيرين زهير البيطار، "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص 24-25.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

- إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم مساهمة فعالة ذات أثر قوي في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الرادارية العليا، كما تعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بها بهدف تطوير المنشآت و المنظمات الإدارية.
- إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على توفير الخبرات البشرية المؤهلة، و الكوادر البشرية المدربة التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة والحديثة المستخدمة في النظم الإدارية و الأدوات و الآلات و المعدات، و كل ما يساهم من رفع عمليات الإنتاج و تقديم الخدمات في المنظمات الإدارية.
- تعتبر عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عاملا أساسيا في تطوير القوى العاملة و تدريب الأفراد ، و تنمية مواهبهم ووضع الاستراتيجيات المتعلقة بكيفية الاختيار الأمثل، و الصحيح للموظفين المثاليين و تعيينهم و تدريبهم على أنظمة و أعمال المنظمة .
- هناك مستويات عليا من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، و هذه المستويات تركز على المستويات المستقبلية البعيدة المدى و الطويلة الأجل، و ذلك لوضع استراتيجيات عميقة و مفصلة و شاملة لكل أهداف و أعمال و مهام و مخططات المنشأة و المنظمة الإدارية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توضيح التخطيط الاستراتيجي ، بالنسبة للمنظمات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة على حد سواء، و أيا كانت هذه المخططات المستقبلية التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة الإدارية، فهي تساهم في رفع و تحسين خبرات و كفاءات الموارد البشرية، و تطوير المواهب و تنمية الكوادر البشرية في المنظمات و المنشآت.

2. أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- تعمل الإدارة للوصول إلى جملة من الأهداف الواعية والمدرسة من خلال القيام بعملية التخطيط السليم للقوى العاملة وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي¹ :
- ✓ الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت و المكان المناسب.
 - ✓ مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها" إنتاجية أكبر بتكلفة أقل"، وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة.
 - ✓ المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة وإخلاصهم لها.
 - ✓ إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات.
 - ✓ تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها.
 - كما تتجلى البعض من أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي²:
 - ✓ التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية .
 - ✓ التعرف على مصادر القوى العاملة (سوق العمل) ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.

¹ كمال تيميزار، "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص63.

² مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص133.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

- ✓ التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
- ✓ محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وعدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.
- ✓ التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.
- ✓ تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.

ثالثاً: أركان و عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1. أركان عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ثلاثة أركان رئيسية و هي¹:

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، و ذلك في ظل وصف حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المنظمة و أدائها الكلي.
- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية المتاحة لديها، و يتم ذلك من خلال ما يسمى بتحليل قوة العمل (workforce Analysis) الذي يشتمل على معرفة و تحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية و نوعياتها و تخصصاتها و إمكانياتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة، لتحديد فيما إذا كان سيكون لديها مستقبلاً فائض أو نقص في هذه الموارد.

2. العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يرتكز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على خمس عناصر أساسية لها تأثير كبير على نوع وكم الموارد البشرية اللازمة لتجسيد الإستراتيجية و هي كالآتي²:

✓ رسالة المنظمة

هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.

✓ المحيط الخارجي

يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق، كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مدير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، بما فيها العملية التدريبية.

✓ المحيط الداخلي

يرتكز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2005، ص230.

² ديبيلو اسماء و اخرون، مرجع سابق، ص12-13.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

✓ الأهداف التنفيذية

وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط، والتي لها اثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد إستراتيجية المؤسسة.

✓ الخيارات الإستراتيجية

إن أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الإستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل.

المطلب الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تعتبر أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن مختلف الأنشطة (الممارسات) التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و التي تحقق المصالح لكل من المنظمة و الفرد، حيث أن هناك العديد من التقسيمات لهذه الأبعاد ، تختلف حسب حجم المنظمات ، و تتمثل أساسا في تخطيط ، تنظيم ، كيفية الحصول على الموارد البشرية و الإبقاء عليها ، تنمية ، تطوير ، الاستخدام الفعال و تقييم جهود هذه الموارد بما يكفل أن يتوفر للمنظمة قوة عاملة مناسبة كما و نوعا.

وبناء على ذلك، سيتم التعرف و التركيز على أهم هذه الأبعاد أو الأنشطة (الممارسات) و هي: تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية (استقطاب ،اختيار و تعيين الموارد البشرية)، تدريب و تطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تقييم الأداء.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يعرف على أنه أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، و يهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، و أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، و الفترة الزمنية التي تعد على أساسها خطة الموارد البشرية¹. كما يعرف أيضا على أنه تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا، و يتطلب هذا تقدير حاجة المنظمة من العاملين، و تحديد ما هو متاح منها، و من ثم المقارنة بين جانبي العرض و الطلب لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشرية².

1. مراحل تخطيط الموارد البشرية

يتضمن تخطيط الموارد البشرية عدة مراحل تتمثل في³:

➤ المرحلة الأولى: التنبؤ بالطلب (احتياجات المؤسسة)

حيث يتم تقدير طلب أو احتياج المؤسسة من القوى البشرية من حيث النوعية و الكفاءة في الأجلين القريب و البعيد، و يتم الاستعانة بخريطة الوظائف و هيكل الوظائف الحالي، و السجلات.

➤ المرحلة الثانية: التنبؤ بالعرض من القوى البشرية

حيث يتم تحديد الموجود من القوى البشرية عددهم، و خصائصهم من حيث المهارات و المستوى التدريبي، و درجة الاستعداد للعمل بالرجوع للمراجع الخاصة بالمؤسسة عن العرض الحالي و المستقبلي من الموارد البشرية .

¹ Mishra,L .R , « Human resource management »,AJM book publication,Kanpur,India,2007,P38.

² Jameendar,R , « Importance and Impact of Human Resource Planning in Effectiveness and Competitiveness of an Organization » , International Journal of Research ,Vol 01, N 07 , 2014 , P531.

³ بواندر خالد علي الأزوري ،مرجع سابق، ص264.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

➤ المرحلة الثالثة: تحديد الاحتياجات الفعلية(الفجوة)

من خلال تحليل العرض و الطلب نستطيع أن نتعرف على العجز أو الفائض المتوقع مستقبلا و ذلك باستخدام النماذج المعدة لذلك.

➤ المرحلة الرابعة: تحليل التكلفة و الإنتاجية

يتم هنا تحليل الإنتاجية و الطاقة و المنفعة و التكلفة لتحديد إمكانية تطوير الإنتاجية أو خفض التكاليف.

➤ المرحلة الخامسة: التخطيط للتنفيذ الفعلي

يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة، و ذلك من أجل تحسين المنفعة و الإنتاجية أو تخفيض التكاليف.

➤ المرحلة السادسة: وضع الموازنات و الرقابة و التقييم

للتأكد بأن أهداف حيث يتم وضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية، و وضع النماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي، و مقارنته بالتخطيط للتأكد بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة و كفاءة، أو أنها في الطريق التنفيذ.

ثانيا: توظيف الموارد البشرية

ان عملية التوظيف تعتبر من إحدى نشاطات إدارة الموارد البشرية المستمرة ،حيث يقتضي من المؤسسة استقطاب القوى العاملة القادرة و الرغبة في العمل ، و من ثم اختيار أحسن المرشحين و تعيينهم داخل المؤسسة .

للوصول إلى الموارد البشرية المطلوبة يتطلب البحث الدقيق في المصادر الممكن الحصول من خلالها على هذه الأيدي العاملة، و أهميتها تختلف من وقت لآخر و من منظمة لأخرى، باختلاف ظروف العرض و الطلب في سوق العمل، كما أن عملية الاختيار تعبر عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة ، و ذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب و يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها: "مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة للاستقطاب مرشحين للعمل و الذين لديهم الكفاءة و التميز و القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة"¹.

و تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة و فاعلية، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، و تشمل عملية التوظيف الاستقطاب و الاختيار و التعيين².

1. استقطاب الموارد البشرية

عملية استكشاف الأفراد و المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ، و من منظور آخر فإن الاستقطاب هو "البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة"³ ، و في كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم لغرض التأثير في: عدد أفراد المتقدمين لشغل الوظائف و نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف و كذا احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المنظمة لشغلها.

¹ معفي محمد أمين، "أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص22.

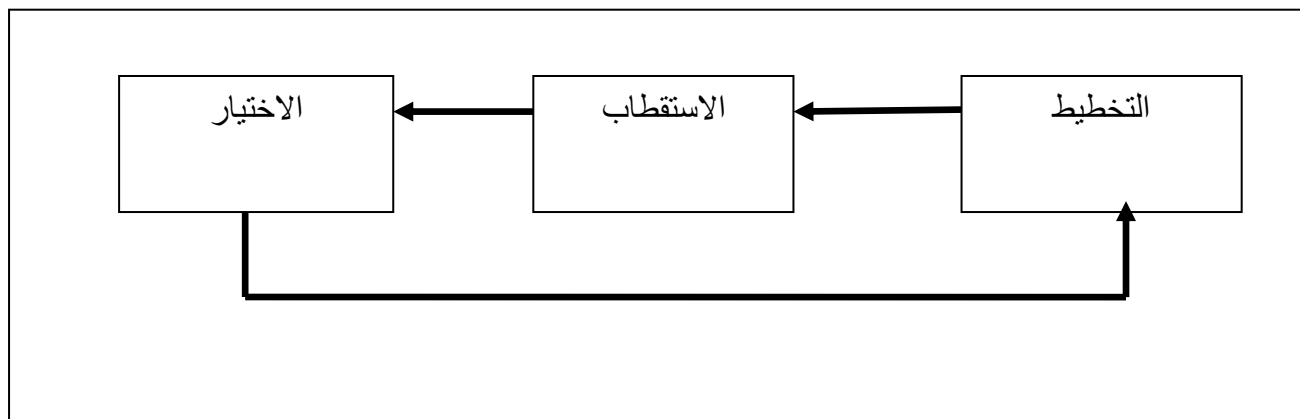
² موفق محمد الضمور، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية و المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية عمان، الأردن، 2008، ص55.

³ عبد الغفار حنفي، حسين القزاي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 487.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

و من أجل سد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية تلجأ المؤسسة إما إلى العاملين بها ،أو تستعين بالأفراد الموجودين في سوق العمل¹، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار ،و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1): دور عملية الاستقطاب في المنظمة



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص124.

وأن عملية الاستقطاب تمر بخطوات محددة يمكن توضيحها كالآتي:

1.1 خطوات عملية الاستقطاب

أ. **الخطوة الأولى:** تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية و التي توضح العدد المطلوب و النوعية المطلوبة، بالإضافة إلى مكان التعيين (في أي دائرة أو فرع)، و كذلك وقت التعيين المطلوب و الذي سيحدد وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية.

ب. **الخطوة الثانية:** إجراء التحليل الوصفي و الإطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة، و كذلك مواصفات الوظيفة و ذلك فيما يتعلق بالوظيفة المطلوبة.

ج. **الخطوة الثالثة:** دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية، و تحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و التي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

د. **الخطوة الرابعة:** استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني، و تتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملؤه المتقدم بخط يده أو خلال الانترنت و يرفق مع الطلب صورة المتقدم الشخصية و المستندات الرسمية المطلوبة².

2.1 مصادر الاستقطاب

ان سياسة استقطاب الموارد البشرية للعمل، تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، و العمل على استكشاف مصادر جديدة و تنميتها، و كذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من التوصل إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب ، و تنقسم هذه المصادر إلى³:

¹ كمال تيميزار، مرجع سابق ، ص24.

² زياد مفيد القاضي، "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص30-31

³ بلقاسم يعقوب، محمد يزيد بن جريو، "ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2022، ص8-9.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

أ. **المصادر الداخلية:** وهي عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة، و هذه المصادر غالبا ما تكون عن طريق الترقية و الانتقال أو غيرها، إذا أن الاستقطاب من المصدر الداخلي له العديد من المزايا، منها:

- إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة و تحقيق تتابع حالات الترقية .
- فض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي.
- معرفة الأفراد بضوابط و إجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف للوظيفة الجديدة.

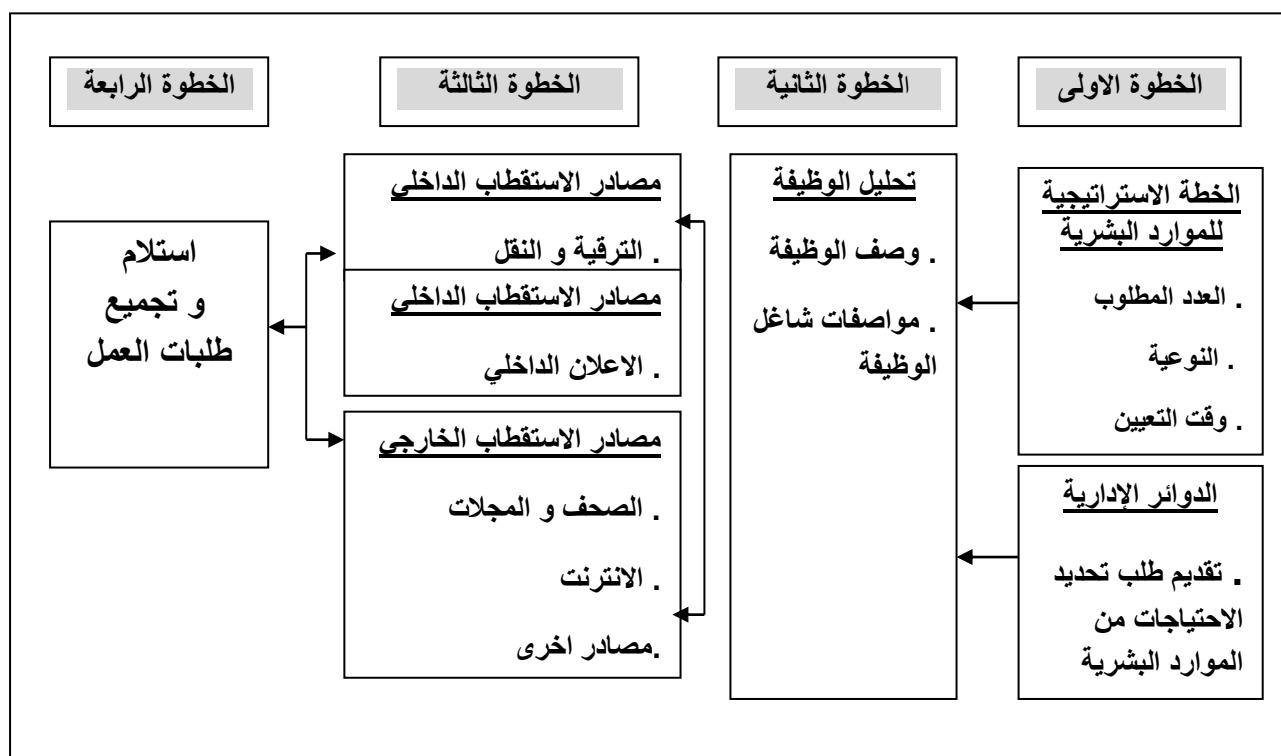
ب. **المصادر الخارجية:** هنا تعتمد المنظمة مجموعة من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلون لشغل الوظيفة الشاغرة و هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين، و تتمثل في:

- **الإعلان(وسائل الإعلام) :** و هو المصدر الشائع للبحث عن عاملين ، و الذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة و تكلفة محددة، و تلجأ المنظمات للإعلان عن احتياجاتها لتغطية الوظائف الشاغرة ، و يتمثل ذلك في وسائل الإعلان المرئية و المسموعة و المقروءة ، و من المفترض مراعاة المصادقية في الإعلان و إتباع أساليب إعلان مميزة ، و عدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية ، و إختبار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الإعلان الذي يتم اختياره بعناية.
- **مكاتب التوظيف:** و يتمثل بلجوء المنظمات إلى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد و الأنواع و المؤهلات المطلوبة، و تعد المكاتب من المصادر الفعالة التي تسهل كل من العاطلين و على المؤسسات تحقيق غاياتهم عن طريق التوسط بين الباحثين عن العمل و الراغبين به ، مقابل تقاضي رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل.
- **طالبو العمل:** إذا احتاجت المنظمة إلى عاملين جدد، يمكنها العودة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة، أو الاتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص.
- **الجامعات و الكليات و مراكز التدريب:** تعد الجامعات و الكليات و مراكز التدريب مصدرا لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة، و خاصة المناصب الإدارية الفنية التي يقتضي التأهل لها سنوات طويلة و عند استخدام هذا المصدر تقوم المنظمة بالإعلان في الجامعات و المعاهد العلمية التي تهتمها عن حاجاتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لاستقطاب المتفوقين من خريجي تلك الجامعات و الكليات ، أو قد يتلقى مندوبو المنظمات المتقدمون من الخريجين المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات و قد يتوصلون إلى اتفاقات و تعاقدات للعمل.

و يمكن توضيح خطوات استقطاب الموارد البشرية وفق الشكل التالي:

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

الشكل رقم(2): خطوات عملية الاستقطاب



المصدر: زياد مفيد القاضي، "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص30.

2. اختيار و تعيين الموارد البشرية

و يركز هذا النشاط في اختيار أفضل المتقدمين في المنظمة عن طريق استخدام المعايير الموضوعية، و تعيينهم في الوظائف المؤهلين فيها¹، و يمثل الامتداد الطبيعي للاستقطاب، حيث أصبحت المؤسسات الحديثة تولي اهتماما كبيرا لهذه العملية من خلال إدارة الموارد البشرية.

1.2 الاختيار أو الانتقاء

يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب، و هو أيضا الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين فيعرف الاختيار أو الانتقاء بأنه "هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية و انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، و هو الشخص الذي تتوافر فيه المقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، و يتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة"². و التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات و شروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة و المقابلات، و تعيينهم في نهاية الأمر".

أ. **مراحل الاختبار:** حتى يكون الفرد على أساس موضوعي، فإن عملية الاختيار تتم عادة وفقا لعدة خطوات، و ليس ثمة صيغة لخطوات الاختيار، لكن بصفة عامة عملية الاختيار تتضمن المراحل الآتية:

¹ شيرين زهير البطار، مرجع سابق، ص15.

² أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص26

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

➤ طلب التوظيف أو السيرة الذاتية

➤ المقابلات الميدانية: في بعض الحالات تكون الملفات بالآلاف

➤ الاختبارات:

✓ اختبارات الذكاء

✓ اختبارات طبية.

✓ اختبارات القيم و الاتجاهات و الاهتمامات.

✓ اختبارات سرعة البديهة و الاستجابة.

✓ اختبار نفسي

➤ المقابلات:

وسيلة تقييم المتقدم لشغل الوظائف، تجرى وجها لوجه و يبحث المقابلون مع المتقدمين الإجابة عن ثلاثة تساؤلات جوهرية:

✓ هل يستطيع المتقدم أن يقوم بالعمل؟ (القدرة)

✓ هل يرغب المتقدم في أداء العمل؟ (الرغبة)

✓ كيف يمكن مقارنة المتقدم مع الآخرين ممن يؤدون نفس العمل؟

و من أهداف المقابلة الحصول على المعلومات الكافية على طالب الوظيفة.

➤ المصادر المرجعية و التوصيات الشخصية

أصحاب النفوذ ، أصحاب المدير، أو احد أبناء الرؤساء....

ومن بين الاعتبارات التي ينبغي توافرها في المزكي:

✓ أن يكون المزكي على معرفة تامة بالمتقدم و بمستوى أدائه لكي يستطيع أن يقيمه.

✓ أن يقوم المزكي بتقييم أداء المتقدم بالكفاءة، من أجل تقديم بيانات موضوعية لصاحب العمل.

✓ أن يكون المزكي موثوقا به.

➤ الفحص الطبي

توزيع الموظفين على حسب صحتهم، سلامة الجسم و الأعضاء، الكشف عن القلب، عمل تحاليل الدم و قياس ضغط الدم...الخ

➤ قرار التعيين و التهيئة البدنية

يتم فيها إخطار المتفوقين و التعيين¹

2.2 التعيين

قرار التعيين هو المرحلة الأخيرة في منهجية عملية الاختيار و التعيين ، و يعني تثبيت الفرد الذي جرى تعيينه تحت الاختبار في الوظيفة التي عين فيها، إذ بعد ثبوت صلاحية و مقدرة الفرد على أداء مهام الوظيفة التي عين فيها مؤقتا و تحت الاختبار، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار تثبيت في الوظيفة ، و رفعه للجهة صاحبة السلطة للموافقة عليه².

¹ عماري راقية، خلدون نريمان، "واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2019، ص 64-66.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص349.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

ثالثاً: تدريب و تطوير الموارد البشرية

تعددت محاولات الكتاب و الباحثين في تقديم تعريف للتدريب و نظروا إليه من عدة زوايا، إلا أن جميعهم اشتهروا في بيان أهمية التدريب و التطوير كنشاط حيوي و هام في حياة المنظمات عامة أو خاصة¹. فهناك من يعد التدريب و التطوير بأنه " ذلك النشاط الذي يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم"²، ومنهم من يشير إلى أن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية و منح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرامج، بل أصبح خياراً استراتيجياً في مجال استثمار و تنمية الموارد البشرية، لذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها أساسات التنمية و البناء³. وكما عرف التدريب أيضاً على أنه " عملية مخططة و منظمة و مستمرة لتنمية سلوكيات و اتجاهات الفرد أو المجموعة ، لتحسين الأداء و اكتساب الخبرة ، من خلال توسيع معارفهم و صقل مهاراتهم و قدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم و استخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي ، و ذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم و حاجات المنظمة و حاجات الدولة في المستقبل من أعمال"⁴

وبذلك يمكن القول: أن تدريب و تطوير الموارد البشرية هو نشاط منظم و مستمر و مبني على أسس علمية، يهدف إلى تدعيم كفاءة الأفراد في مختلف مستويات التنظيمية و تطوير مهاراتهم و توجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد و المنظمة في أن واحد، و هذا التوجه ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة عموماً و إستراتيجية الموارد البشرية خاصة⁵.

1. خطوات عملية تدريب و تطوير الموارد البشرية

يعتبر تدريب و تطوير الموارد البشرية جهد مخطط و منظم تقوم به إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة لتحسين مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي ، فهو عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المنظمة ، تمر بمراحل مترابطة و أساسية بحيث لا يمكن القفز فوق إحداها إلى الأخرى ، و يعتمد نجاح هذه العملية في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لها قبل و أثناء و بعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله، و فيما يلي توضيح لمراحل التدريب⁶

¹ بوعمامة خامرة، "إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي"، مذكرة ماجستير، تخصص تدبير عمومي، قسم علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التدبير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص68.

² عبد المحسن أحمد حاجي حسن، "ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2010، ص26.

³ غانم هاجر، "دور تدبير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التدبير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص56.

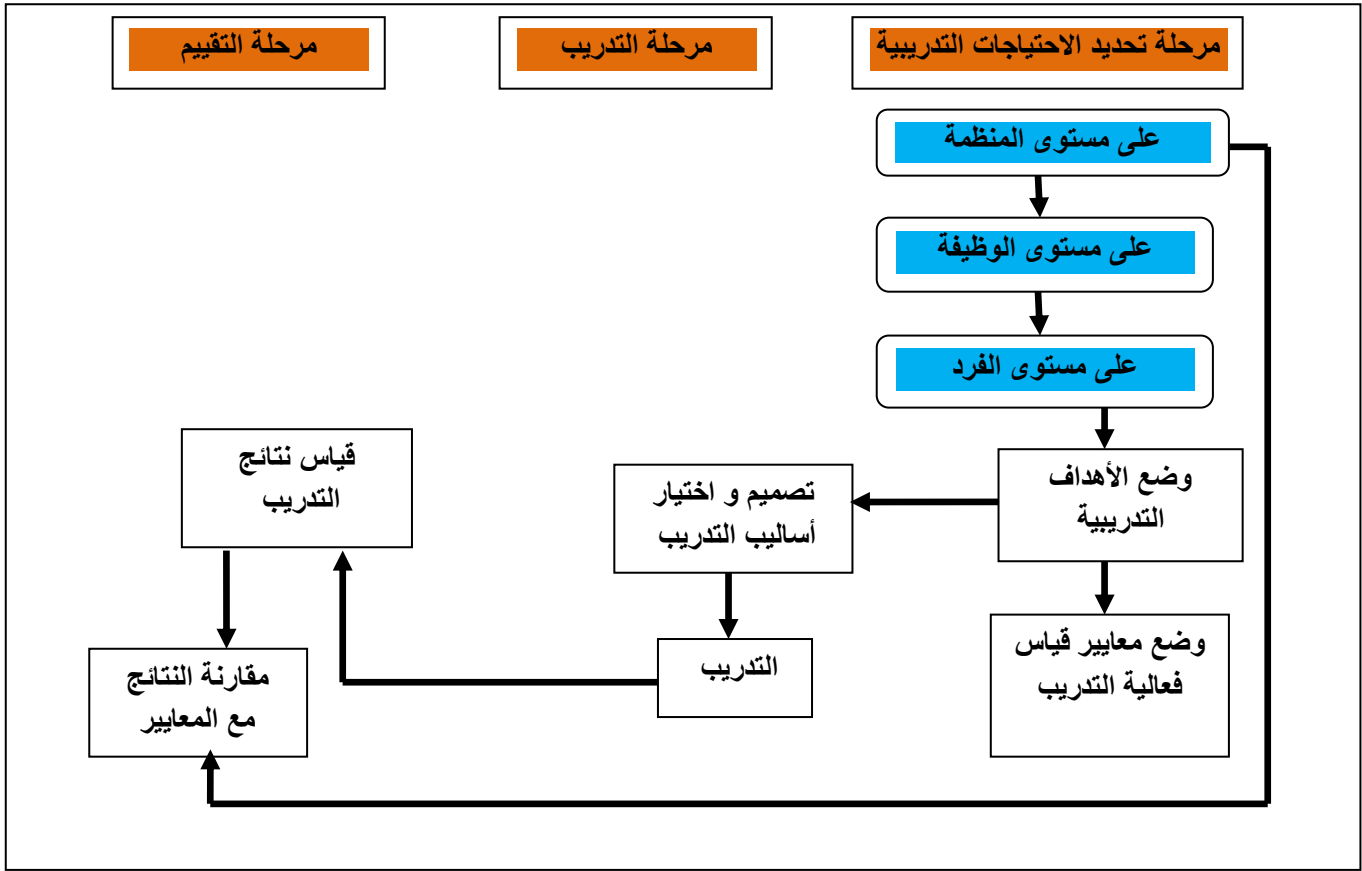
⁴ عبد الكريم أحمد جميل، "تدريب و تنمية الموارد البشرية"، ط1، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص12-13.

⁵ بوعمامة خامرة، مرجع سابق، ص70.

⁶ بوعمامة خامرة، مرجع نفسه، ص92-99.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

الشكل رقم (3): مراحل عملية التدريب



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " ،دار عالم الكتب الحديثة، الأردن ، 2009 ، ص135.

1.1 مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل احتياجات تطوير الموارد البشرية في الفرق بين ما هو كائن و ما ينبغي أن يكون عليه المستوى الوظيفي للفرد حتى يكون قادرا على المساهمة في حل مشكلات المنظمة في الحاضر و المستقبل. و عليه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل التشخيص بالنسبة للبرامج التدريبية، لأنه من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب و أهداف التدريب و محتوى البرنامج و الأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب، و أخيرا التقييم الموضوعي لنشاط التدريب بدون التحديد الدقيق و الموضوعي للاحتياجات التدريبية

2.1 مرحلة التدريب

تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب مترابطة مع بعضها هي:

أ. **تصميم البرنامج التدريبي:** و هي عملية إنتاج المواد التعليمية و التدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب، التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحددة مسبقا. عند تصميم البرنامج التدريبي يجب اعتماد منهجية علمية تقوم على الخطوات التالية:

- تحديد المواد و مناهج البرنامج.
- تحديد أساليب التدريب.
- تحديد الزمان و المكان.
- تنفيذ البرنامج التدريبي.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

3.1 مرحلة تقييم و متابعة فعالية التدريب و التطوير

بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموماً للمنظمة، فلا بد من آلة تضمن النجاح للبرامج و كل مفرداته ، و هكذا تصبح عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غايته و الأهداف المنشودة منه. تعرف عملية التقويم بأنها "عبارة عن تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة و فعالية البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين و مدى نجاح التدريب ، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين أو المشرفين عن العملية التدريبية".

رابعاً: تحفيز الموارد البشرية

التحفيز كما يعرفه "ماهر" هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستثارة و توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز و بالتالي ، فالمعيار الرئيسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء لكن هذا لا يمنع من اعتماد معايير أخرى كالجهد و الأقدمية و الكفاءة¹ ، فالحوافز هي المحرك الأساسي للطاقة البشرية لبلوغ الأهداف المرجوة و المنشودة الوصول إليها، و تمثل الحوافز مجموعة العوامل التي تقوم المنظمة بتهيئتها للعاملين لتحريك قدراتهم و تفعيلها بما يزيد من كفاءة أدائهم ، و قد تكون هذه الحوافز مادية كالمنح التشجيعية و العلاوات أو معنوية كالترقيات الشرفية و المعاملات الحسنة و الشعور بالاعتزاز و الرضا في العمل².

تبدأ عملية التحفيز من خلال معرفة المؤسسة للحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها من خلال السلوك الذي يسلكونه و الذي يتأثر بالعوامل التالية:

1. السبب: و هو أي تغير يحدث في ظروف العمل الداخلية و الخارجية.
2. الهدف: و هو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.
3. الدافع: و هو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه، فهو بذلك يحدد اتجاه سلوكه و مدى قوته.

و حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها و يمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

- أ. الأداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز و قد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ، و يمكن أن يلاحظ في كمية المنتوج أو وقت العمل و التكاليف التي يتم توفيرها.
- ب. المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، ذلك أنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات و الوظائف الحكومية ، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات، و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس النتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب و يجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.
- ج. الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و هي تشير إلى الولاء و الانتماء للمؤسسة ، لذلك يجب مكافأته و تظهر هذه المكافأة على شكل علاوة.

¹ كمال تيميزار ، مرجع سابق، ص30.

² معيوف كمال، "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة و أثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق و إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2021، ص17.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

د. المهارات : في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو دورات تدريبية ، فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا و لا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين¹.

خامسا: تقييم أداء الموارد البشرية

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية. و كما عرفه زكي محمود هاشم بأنه تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم و مسلكهم فيه، و قياس مدى صلاحيتهم و كفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها و تحملهم لمسؤولياتها و إمكانيات تقلدهم للمناصب و وظائف ذات مستوى أعلى².

كما يعتبر تقييم الأداء بأنه المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات من أجل قيام مواردها البشرية بوظائفها بفعالية، فإنها تعمل على تقييم أداء الأفراد من أجل معرفة جوانب القوة و جوانب الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بانجازها أو القيام بها³.

1. أهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تبدي كل المؤسسات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء الموارد البشرية ، فمن خلالها يمكن للمؤسسة⁴ :

1.1 التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، و أن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المؤسسة في حالة عدم تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.

2.1 تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم و ترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

3.1 معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه و تحسين إنتاجيته، و ذلك بالاتفاق مع رئيسه.

4.1 من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقض في سياسات المؤسسة و أنظمتها، اذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد .

5.1 عملية تقييم الأداء يمكن أن تشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها، و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و تسلق السلم الوظيفي و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.

6.1 تفيد عملية تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للعاملين، و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين ، كما تفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال و عدم الحماس في العمل.

¹ وهيبه مسعي، نوال بوعلاق، " التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز"، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2020، ص 405-407.

² شفاء كرو، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات " مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2016، ص25،

³ أمال بن سمشة ، "الأداء البشري بالإدارة المحلية "، دار مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، الأردن، 2019، ص71.

⁴ الهاني عاشور، "أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص69.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

و من خلال ما سبق فإن أهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية تكمن في التقليل من الأخطاء الممكن ارتكابها من طرف العاملين، و تخفض من معدلات دوران العمل، و تساعد على الترقية، و ترفع من الروح المعنوية للعاملين .

المطلب الثالث: مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، العوامل المؤثرة فيه و أهم التحديات التي تواجهه

من خلال هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، العوامل المؤثرة فيه، و في الأخير سنعرض أهم التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على النحو الآتي:

أولاً: مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يوضع في ضوء البيانات والمعلومات التي تصل إدارة الموارد البشرية، بحيث تتوقف صحة التخطيط وفعاليتها على دقة تلك البيانات وكفايتها ففي حالة عدم وجود الدقة في البيانات أو عدم توفرها بالشكل اللازم فانه لا يمكن الوصول إلى خطة دقيقة .

وبناء على ما سبق فان مقومات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي:

1. وضوح جميع الأهداف بما فيها الحالية والمستقبلية.
2. وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة لكل من الفرد والجماعة.
3. وجود سياسات إنتاجية وتسويقية محددة وواضحة.
4. أن يكون التنظيم الإداري واضح.
5. أن يكون هناك وصف تحليلي لجميع الوظائف الموجودة في المؤسسة.
6. أن يكون هناك إجراءات عمل محددة.
7. استقلالية المؤسسة وحريتها في اختيار وتعيين الموارد البشرية.
8. التكامل والانسجام بين التخطيط الشامل للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
9. اقتناع الإدارة العليا بالدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري.
10. توفر نظم معلومات إدارية للتخطيط مع تحديث البيانات الموجودة فيها باستمرار.
11. أن يكون هناك تزامن بين التخطيط القصير الأجل والتخطيط الطويل الأجل بغرض تكوين رؤية مستقبلية 1 .

ثانياً: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أوضحت المنظمات تعمل في أجواء مفتوحة بل أكثر انفتاحاً من ذي قبل، فهي بالتأكيد أصبحت أكثر تأثراً بكل ما يحيطها من العوامل المؤثرة على مسيرتها ونشاطها بل على وجودها وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عمليات تخطيط القوى العاملة وتنميتها، وبتفاوت تأثير هذه العوامل وفقاً لظروفها ودرجة القوة أو الضعف في التأثير على عمليات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وهذه العوامل هي: العامل الاقتصادي، العامل القانوني، العامل السياسي، العامل الاجتماعي، العامل التكنولوجي، عامل المنافسة.

¹ عبد الرحيم الشاذلي، يحي عبد الله، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحنى معاصر"، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم التكنولوجيا، المجلد 06، العدد 19، 2015، ص 170.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

1. العامل الاقتصادي

ويتمثل في إنتاج وتوزيع واستعمال الموارد والنواتج الوطني، ولغرض تلبية حاجيات المستهلك تقوم المؤسسة بإنتاج وتوزيع واستعمال الموارد وكذا السلع والخدمات، إذا فهي تعتبر نظاما اقتصاديا فرعيا لنظام أو المحيط الاقتصادي وبالتالي فإن مشاركتها في عمل المحيط الاقتصادي تعتبر جد قوية إذ توجه النظام الاقتصادي وتخضعه لعدة تأثيرات.

ويشتمل العامل الاقتصادي على حالة الرواج والكساد الاقتصادي، ومستوى الدخل الفردي السائدين في البيئة الخارجية، فإذا كانت الحالة الاقتصادية رواجاً، إذ يتوقع المخطط زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها وإذا كان الدخل مرتفعاً سيحدث نفس الأمر، والعكس من ذلك صحيح، ويتضح من ذلك بأن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي يسير جنباً إلى جنب مع إستراتيجية المنظمة، وبما أنه هو المسؤول عن تقدير احتياجات تنفيذ هذه الإستراتيجية من الموارد البشرية فإن توجه هذا التخطيط سيكون وفق توجه إستراتيجية المنظمة، فإذا كانت هذه الإستراتيجية توسعاً، معنى ذلك أنه من المتوقع زيادة حجم أعمالها مستقبلاً واحتمال حاجتها لموارد بشرية إضافية، أما إذا كان توجه إستراتيجية المنظمة نحو الانكماش، سنتوقع عندئذ احتمال وجود فائض في الموارد البشرية لديها بسبب تقليص حجم أعمالها¹.

2. العامل القانوني

لقد كان للعوامل القانونية تدخل كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، و ذلك بتدخل الدولة في شؤون المؤسسات، باصدار القوانين و التشريعات و الابتعاد عن فكرة "دعه يعمل"، فتدخلت القوانين و التشريعات في تحديد دور المنظمات العالمية و حقوقها، و كذا تحديد الحد الأدنى للأجور و الحد الأقصى لساعات العمل، كما تم وضع القوانين و السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و تدريبهم و ترقيةهم و أيضاً تقييم أدائهم و أمن صحتهم .

و بما أن إدارة الموارد البشرية ستخضع لقوانين و سياسات الدول التي تنتمي إليها مؤسساتها، فالبيئة القانونية السائدة تطرح جملة من العوامل التي تؤثر على حرية و ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها ومهامها، ومن هذه العوامل نذكر: .

1.2 مدى نوعية و كفاءة الأنظمة و التشريعات في مجال الأعمال و العمل، و مختلف القوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال.

2.2 مدى مرونة تلك الأنظمة و تشريعات العمل² .

3. العمل السياسي

نقصد به الوضع السياسي الذي يسود الدولة ويشمل النظام السياسي السائد، الاستقرار السياسي، الوعي والنضج السياسي، ويؤثر العامل السياسي بأكثر من طريقة على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انطلاقاً من العناصر التالية:

1.3 طبيعة النظام السياسي

يحدد النظام السياسي الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في الاقتصاد، وبالتالي أهميته وقوته السياسية، فالنظام الحر الرأسمالي يعطي للقطاع الخاص الدور الرئيسي في النشاط الاقتصادي فيكون القطاع كبيراً. أما النظام الشيوعي فيمنع قيام أي قطاع خاص يذكر، ويسمح النظام الاشتراكي بقيام قطاع خاص، ولكنه يبقيه صغير وفي أنشطة غير أساسية وهذا ما يؤثر على المؤسسة سواء بتدعيم الفرص المتاحة للاستثمار أو

¹ كمال تيميزار، مرجع سابق، ص 65.

² شرفي وردة، "استخدام الموارد البشرية و أثره على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2017، ص 160.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

بتدعيم القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة وهو ما ينعكس على توفر الموارد البشرية في سوق العمل وكيفية التخطيط لاستقطابها.

2.3 نضج النظام السياسي

الأهم من نوع النظام السياسي لإدارة الموارد البشرية هو نضجه أي عدد الأطراف التي تملك القوة في المجتمع وتمارس الضغط السياسي، ففي الأنظمة غير الناضجة تكون القوة مركزة بجهة واحدة ، هذا التركيز غالبا ما يسمح باستغلال الفرد العامل وبالتالي إبقاء أنظمة العمل بدائية. ويمكن أن نعتبر الاستقرار السياسي مؤشرا لمدى النضج السياسي، فعندما يكون النظام غير ناضج وتكون هناك جهة واحدة تملك كل عناصر القوة ستسعى الأطراف الأخرى لمقاومتها وانتزاع هذه القوة، أما إذا تعددت القوى السياسية كأحزاب ونقابات وجمعيات مهنية وصحافة وغيرها، وكان لكل منها دوره وقوته، فهذا التوزيع المتوازن للقوى السياسية يساعد في توفير وسائل حماية العاملين وإرغام أرباب العمل على حماية حقوقهم.

3.3 الوعي السياسي وآليات الضغط الخارجي

حيث أنه في الأنظمة السياسية الناضجة تتعدد الجهات الخارجية التي تمارس الضغط والرقابة وهذه الجهات تشمل الأجهزة القانونية والرقابية الرسمية، والمنظمات المهنية، التنظيمات الحزبية والسياسية ووسائل الإعلام العامة.

ففي المجتمعات ذات الأنظمة الناضجة تلعب النقابات والجمعيات العلمية والمهنية وغرف التجارة وغيرها دورا رقابيا وضاعطا مهما فهي تتدخل لصالح الموارد البشرية التي تعاني من البطالة وسوء المعاملة، كما تنشط لمنع أية تغييرات في الأنظمة والقوانين التي قد تنعكس سلبا على مصالحهم مثل إجراء تسريح العمال. كذلك فإن الأحزاب السياسية تلعب دور التطوير والضغط، فعندما تحدد أهدافها وبرامج عملها تسعى لجعلها جذابة لشرائح واسعة، ويشكل القوى العاملة وكذا البطالون شريحة مهمة تتنافس الأحزاب السياسية على كسب ودها من خلال التعهد بخدمة مصالحها، وهكذا يصبح التنافس السياسي وسيلة لإنضاج الوعي والضغط لإنضاج الممارسات.

أما وسائل الإعلام العامة فتلعب أيضا دورا رقابيا وضاعطا حقيقيا على المؤسسات المختلفة من خلال إجراء التحقيقات حول آليات التوظيف في مختلف المؤسسات والقطاعات، فهي تتحول من مجرد وسائل للإخبار السياسية والعامة إلى أدوات لتأشير أوجه الخلل والضغط لتصحيحها، كما تصبح منبرا للمفكرين والمتقنين الذين يعرفون القارئ بما يمكن أن يتوفر له وبالتالي زيادة وعيه¹.

4.العوامل الاجتماعية

يقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم و العادات و التقاليد، و تأثيراتها على السلوكيات العامة للناس و هناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسات و الأفراد كذلك، و هذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية ، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1.4 المسؤولية الاجتماعية

فهذه الأعمال تضم الأفراد و الجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق و ممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم ، و بالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

¹ كمال تيرزمان، مرجع سابق، ص 67.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

2.4 الجوانب الاخلاقية

و هذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد و الأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ و ما هو صحيح ، حيث تؤدي القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية.

3.4 الزيادة السكانية

يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع و الخدمات الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات ¹.

5. العامل التكنولوجي

تعتبر من بين العوامل ذات التأثير الخارجي لأنه عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في تسيير الموارد البشرية تبدأ رحلة النظر في كيفية تقليص و البحث عن طرق لتوفير المال، و تجلب التكنولوجيا الجديدة متطلبات و مهارات جديدة ، لذلك المؤسسات تحتاج دائما لتكون على بيئة حول الكفاءات و احتياجات التدريب عند تخطيط الموارد البشرية، فسرعة التقدم التكنولوجي في شتى المجالات ، تدفع المؤسسات إلى تقديم مزيد من تدريب و تطوير مواردها البشرية ، و تحتم عليها تجديد و تحديث المهارات و المعرفة الحالية و استخدام مهارات جديدة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، لذلك يمكن افتراض أنه كلما زادت سرعة التغيرات التكنولوجية في مجال النشاط التي تعمل فيه المؤسسة، كلما زادت الأنشطة التدريبية².

كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص العمل للموارد البشرية، والاتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في المنظمة، كما أن زيادة الاعتماد على الآلية ينتج عنه الاستغناء على بعض الوظائف وهو ما يتطلب من إدارة الأفراد إعداد خطط عمل بهدف التكيف مع هذه التغيرات ³.

6. عامل المنافسة

يتمثل في أنه كلما ازدادت المنافسة بين المنظمات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة و ماهرة⁴.

و تلعب المنافسة في السوق بشقيها المحلية والعالمية تأثيرا قويا في تحديد حجم أعمال المنظمات عموما فعندما تتوقع المنظمة منافسة قوية في المستقبل معنى ذلك وجود احتمالية انخفاض في حجم مبيعاتها، الذي تقابله عادة بتقليص حجم أعمالها، لكي لا يحدث لديها فائض في الإنتاج ورقم مخزون سلعي عالي ليس بإمكانها تسويقه، أما إذا كانت المنافسة ضعيفة فالتوقع عندئذ سيكون زيادة في رقم المبيعات بسبب زيادة الطلب على المنتجات، مما يدفع المنظمات إلى توسيع حجم إنتاجها وأعمالها المستقبلية من أجل تلبية هذه الزيادة⁵.

ثالثا: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

هناك جملة من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، منها ما يرتبط بطبيعة البيئة و أخرى ترتبط بفحوى هذا التخطيط و هي كالآتي⁶:

¹ موسى اللوزي، "التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص252.

² راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص274.

³ بونويقة نصيرة، "تنمية الموارد البشرية"، نواصري للطباعة و النشر، المسيلة، الجزائر، 2022، ص52.

⁴ صلاح الدين عبد الحميد، "سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي"، المنهل للنشر و التوزيع، القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص88.

⁵ كمال تيريزمان، مرجع سابق ص70.

⁶ احمد طيلىب، كاس عبد القادر، "المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية مقترح نظير"، مجلة المفكر، المجلد 16، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، ص198-199.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

1. التحديات المرتبطة بالبيئة الداخلية

و التي تؤثر في المنظمة و أدائها، دون أن تؤثر المنظمة فيها مما يدفع الإدارة العليا إلى مراقبة التطورات التي تحدث باستمرار ، بهدف تحديد أهم الفرص و التحديات التي ستواجهها.

2. تحديات تتعلق بالبيئة الداخلية

هي مشاكل ناجمة عن المنظمة، و تكون في الغالب ناتجة عن تحديات خارجية، و يمارس المديرون على هذه التحديات سيطرة أكثر لأنها وقعة تحت تأثيرهم المباشر، فالمدير الفعال هو الذي يكشف هذه التحديات و يتخذ الإجراءات الوقائية و العلاجية قبل حدوثها.

3. التحديات الفردية

تتعلق بالأفراد العاملين مثل أثر التقدم التكنولوجي في إنتاجية العاملين ، و علاقة المديرين بموظفيهم، أي يجب أن يتحقق التوافق بين الأفراد و المنظمات كتحدي أول ، عندئذ يمكن لاستراتيجيات الموارد البشرية أن تسهم في تحسين الأداء بشكل أفضل.

و هناك تحديات أخرى تتعلق بالمحافظة على الكفاءات العاملة داخل المنظمة، و القدرة على استقطاب الكفاءات من الخارج في ظل الميزة التنافسية، و تطوير الأداء بشكل مستمر، بالإضافة إلى القدرة على إدارة التنوع و الاختلاف و تحقيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، و بناء علاقة أكثر ايجابية مع النقابات العمالية و التوجه بالعمليات الإدارية نحو البعد الاستراتيجي.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء المتميز في المؤسسة العمومية

إن سرعة التحولات و التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسات، جعلت هذه الأخيرة في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء و الاستمرارية ، ليبقى أدائها هو الفيصل في التقدم و الرقي و مقياس النجاح لها لأن المنافسة تدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء و بلوغ مستويات عالية منه تثبت من خلاله المؤسسة وجودها و ذاتها، لذا يكاد يكون الأداء الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية و البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات.

و لأن الأداء المتميز مفهوم واسع و محتوياته متجددة بتجدد و تغير و تطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها ، لا يزال مجاله خصبا للدراسة و التحليل لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع. لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز للمؤسسة العمومية، أهم نماذجها، وكذا متطلبات و معيقات الأداء المتميز، و في الأخير نسلط الضوء على علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالأداء المتميز .

المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز للمؤسسة

يعد التميز مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة للمنظمات، و هو ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق رضا جميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

ومن هذا المنطلق و من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى توضيح تعريف الأداء المتميز و خصائص المؤسسات المتميزة، وكذا أهمية و أهداف الأداء المتميز، و في الأخير نعرض مستويات و مؤشرات قياس الأداء المتميز و الأسباب الدافعة لتحقيقه.

أولاً: تعريف الأداء المتميز و خصائص المؤسسات المتميزة

من خلال هذا الجزء سنتطرق إلى تعريف الأداء المتميز و خصائص المؤسسات المتميزة كما يلي:

1. تعريف الأداء المتميز

نظرا لكون مصطلح الأداء المتميز ، أحد المصطلحات الحديثة و الحيوية في مجال إدارة الأعمال، فقد حظي باهتمام كبير من طرف المؤسسات لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بنجاحها، وذلك في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، كما أن الكثير من الباحثين و المختصين تناولوا هذا المصطلح من خلفيات علمية متنوعة. فمنهم من يعتبره بأنه محصلة لمجموعة من الأعمال و القيم تتبناها المؤسسة، و تحقق من خلالها الرضا لمختلف أطرافها داخليا و خارجيا¹ ، و بالتالي هو انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق التفوق و النجاح المتزايد من خلال امتلاكها لخاصة تجعلها تختلف من المؤسسات الأخرى المنافسة لها² ، ومن وجهة نظر أخرى فهو يعني أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن تحققه المؤسسة . كما عرف بأنه تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل في التوجه بالنتائج و التوجه بالعمل أو القيادة ، و ثبات الهدف و الإدارة من خلال العمليات و الحقائق ، و تطوير الأفراد و التعلم المستمر و الابتكار و التحسين ، و تطوير الماركة و المسؤولية اتجاه المجتمع، و في المراجعة الأولية لسلاسل الإيزو (ISO9000) . و هناك من يرى بأن الأداء المتميز هو الأداء الذي يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وكذلك القيام بنشاطاتها في ظل ظروف بيئية متغيرة.

¹ عمر صخري ، فاطمة الزهراء عبادي ، " نظم إدارة البيئة ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 7، جامعة سعد حنبل، البليدة، الجزائر، 2012، ص29.

² جاد الرب ، محمد سيد ، " إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، مصر، 2013، ص113.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

إن الفكرة الرئيسية وراء الأداء المتميز تكمن في الجودة التي تؤدي بها المؤسسة عملها مهما كان نوعه ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الأداء المتميز هو: " رهينة توافر مجموعة من المهارات و القدرات و الخبرات التي تنفرد بها أي مؤسسة، و التي يسمح استغلالها من تحقيق هذه الأخيرة لمستويات متقدمة و غير مسبقة من الأداء، و هو ما ينعكس جليا من خلال تقديمها لخدمات ذات جودة عالية متميزة و فريدة في مجال عملها" ¹.

2. خصائص المؤسسات المتميزة

يمكن توضيح خصائص المؤسسة المتميزة فيما يلي:²

1.2 رضا الزبون

المؤسسة المتميزة تقدم دائما قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم و توقع و تلبية احتياجاتهم، بل و تعمل دائما على منحهم ما يفوق توقعاتهم.

2.2 التنمية المستدامة

المؤسسات المتميزة يكون لها أثر ايجابيا على البيئة من حولها من خلال تعزيز و تميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الأمنية، و العدلية و الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية في المجتمع الذي تعمل فيه.

3.2 تطوير القدرة التنظيمية

المؤسسة المتميزة تعمل دائما على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل و خارج الحدود التنظيمية.

4.3 تشجيع و تبني الإبداع و الابتكار

المؤسسة المتميزة تعمل على توليد المزيد من القيم و مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر و تشجيع الابتكار و خلق بيئة مواتية دائما لتبني ما هو جديد.

5.2 الرؤية و الرسالة و الالتزام

المؤسسة المتميزة تتمتع بجودة قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم و عملائهم.

6.2 التخطيط المرن

لدى المؤسسات المتميزة دائما قدرة على التحرك و الاستجابة بكفاءة و فعالية لاقتناص الفرص و تجنب التهديدات أو التعامل معها بما يخدم مصالحها و يجعل من تلك التهديدات فرصا يجب اغتنامها.

7.2 النجاح من خلال إطلاق مواهب الأفراد

تقدر المؤسسات المتميزة العاملين بها و تعمل دائما على تفجير طاقاتهم و مواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية و ثقافة التمكين، و الإيمان أن نجاح المؤسسة يتوقف على تحقيق أهداف و طموحات كل العاملين و المنظمة على حد سوي.

8.2 الحفاظ على التميز و التمسك به

المؤسسة المتميزة تعمل على تحقيق نتائج عالية تلبي احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل و القصير في إطار البيئة التي تعمل بها.

¹ سمير عماري، "دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 02، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، 2021، ص682.

² محمد داود، "إدارة التميز و الإبداع الإداري"، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2020، ص30.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

ثانيا : أهمية و أهداف الأداء المتميز

1. أهمية الأداء المتميز

تنبع أهمية الأداء المتميز من خلال ¹:

عزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.

2.1 القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المخطط بها.

3.1 تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.

2. أهداف تطبيق و تبني التميز في الأداء

يمكن إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق التميز في أداء المؤسسات في التالي ² .

1.2 إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء بهدف تحسين ثقافتهم.

2.2 تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.

3.2 تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

4.2 تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.

5.2 الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

6.2 زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

7.2 متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

ثالثا: مستويات الأداء المتميز و مؤشرات قياسه

1. مستويات الأداء المتميز

لا يقتصر مصطلح التميز فقط على الأفراد، و إنما يتعدى ذلك إلى إمكانية إطلاقه على الممارسات المتميزة للجماعات و المؤسسات، وبذلك يمكن القول أن للتميز ثلاثة مستويات و هي³:

1.1 التميز على مستوى الفرد: و هو الذي يتم التوصل إليه و تحقيقه من خلال الأفراد المتميزين.

2.1 التميز على مستوى الجماعة: و هو ما يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، و تميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتمييز أفرادها.

3.1 التميز على مستوى المؤسسة: هو ذلك التميز الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.

2. مؤشرات قياس الأداء المتميز

تواجه دراسة الأداء المتميز و كيفية قياسه العديد من التحديات نتيجة لاختلاف المفهوم و مؤشرات قياسه باختلاف أهداف و طبيعة المؤسسة ، و اختلاف أهداف أصحاب المصلحة، مما جعل ضرورة تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء و تحديد أهميتها و مصادر المعلومات المعتمدة في القياس ، و كيفية مزج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المؤسسة، و يمكن إبراز مجموعة من المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالا في قياس الأداء المتميز فيما يلي⁴:

1.2 المقاييس المالية

¹ نوال شنافي، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير، جامعة محمد حيدر، بسكرة ، الجزائر، 2015، ص139.

² عثمان ليل و آخرون، " القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز"، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، العدد05، الجزائر، 2018، ص25.

³ الدهان اميمة، "نظريات منظمات الأعمال"، ط1، مطبعة الصفي، عمان ، الاردن، 1992، ص192-195.

⁴ أحلام غربال، "أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة إستراتيجية و تنظيمات ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد حيدر بسكرة، الجزائر، 2022، ص92-93.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول، أي مع ما مضى وما هو موجود حاليا ، و تعد من المقاييس الأكثر استعمالا لقياس ربحية المؤسسة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة على أدائها خلال مدة السنة الحالية، و على الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المؤشر إلا أنه يعاني من بعض المساوئ منها: الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، و الاختلاف في أساليب تحديث الحسابات.

2.2 مقاييس الموارد البشرية

تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ، و من هذه المقاييس "إنتاجية الفرد، نفقات البحث و التطوير، نفقات التطوير و التدريب عن كل فرد"، و يعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال يعد المقياس الأساس للنجاح، في حين يجد آخرون أن إنتاج الفرد هي المقياس الأساس.

3.2 مقاييس التسويق

تعد مقاييس التسويق مثل (حجم البيانات، و الحصة السوقية) من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء التنظيمي، و أن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، و يعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية.

4.2 مقاييس نوعية تحول المؤسسة

قسمت عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة إلى: التخصيص التكيفي الذي هو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة و بيئتها، و التصميم التكيفي الذي يركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيانات غير مستقرة ، و هو ضروري للمؤسسة كي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

5.2 مقياس تقويم الإدارة العليا

ان الأداء الوظيفي لرئيس المؤسسة و أفراد الإدارة العليا، يقوم من مجلس اللجان الفرعية ل (الإستراتيجية، المراجعة، التدقيق، الرواتب) ، و يركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاسا بالعائد على الاستثمار و العائد على الملكية، و كذا العائد على السهم الواحد، و قيمة ملكية حملة الأسهم.

رابعاً: الأسباب الدافعة لتحقيق التميز

باننتقال الاقتصاد إلى اقتصاد المعارف توالى الأحداث والتغيرات بشكل يصعب مواكبتها ناهيك عن السيطرة عليها، وهو ما انعكس على المؤسسات الاقتصادية وهدد بقائها وقدرتها على التنافس، لتصبح مطالبة بالتفوق والتميز عن الآخرين بتقديم مستويات عالية من الأداء والتميز فيه، إذا أرادت البقاء ضمن حظيرة المنافسين الكبار.

لذا فالتحدي التنافسي بين المؤسسات هو الأداء المتميز ويرجع ذلك إلى عدة دوافع للتميز أهمها:

1. معدلات تغير سريعة

لقد صار التغير هو العامل الوحيد الذي تشترك فيه جميع المؤسسات مهما كان نوعها، وكذا حجمها ومجال نشاطها، مما استوجب على المؤسسات وقياداتها أن تجعل من التميز شعارا عاما في كل ما تقوم به من أعمال¹.

وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة و تتأثر بها و هي نقطة البداية و نقطة النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي

¹ الهاشمي بن واضح، عبد المطلب بيصار، " أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018، ص328.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام، رؤوس الأموال و العمالة و المعلومات في السوق، أما حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات و خدمات المؤسسة¹.

2. منافسة بلا حدود

لقيد هيمن في الوقت المعاصر النموذج الليبرالي نتيجة دعمه من قبل عدة هيئات عالمية، كصندوق النقد الدولي، فأثى بقوانين ومبادئ وشروط تنادي بعولمة المنافسة وتحرير المبادلات التجارية، هذا ما أدى إلى اشتداد الصراع بين المؤسسات التي وضعت أمام خيار واحد وهو التميز في الأداء².

فالميزة التنافسية هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

1.2 إنتاج قيم ومنافع للعملاء أحسن مما يحققه المنافسون.

2.2 تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

لهذا فالحفاظ على المكانة التنافسية لا يتحقق إلا ببلوغ مستويات عالية من الأداء ومتميزة³.

3. حفظ المكان والمكانة

إن الأداء غير المتميز وفي ظل المتغيرات المتسارعة واشتداد المنافسة سيفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان، والذي يقصد به مكان العمل، أي جميع القدرات والموارد والإمكانيات المتاحة بالمؤسسة، وهذا يجعلها تمارس نشاطها بشكل عشوائي⁴.

4. تنامي الشعور بالجودة

فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلا، خاصة بتوفر البدائل وازدياد وعيه، فأصبح يختار المنتج ضمن ما يتوافق مع رغباته بغض النظر عن البعد والسعر أحيانا، وأن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار و يضاعف من فرص بقاءها و استمرارها بشكل أكبر بكثير من الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة أولويتها ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheeln and Hunger) بقولهما "إن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري"⁵.

¹ بلهادي سعيدة، "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمؤوسين"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص116.

² الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، مرجع نفسه، ص328.

³ نوال شنافي، مرجع سابق، ص141.

⁴ الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، مرجع نفسه، ص328.

⁵ ليندة فليسي، "واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز"، مذكرة ماجستير، تدبير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص74.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

5. اقتصاد المعرفة

فقد صارت المعرفة أكثر أهمية للمؤسسات من أي مورد آخر من مواردها¹، باعتبارها ظاهرة اقتصادية حديثة تتميز بتغير سير الاقتصاديات من حيث النمو و تنظيم النشاطات الاقتصادية و بأنها نمط متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية و شبكات الانترنت ، مرتكز بقوة على المعرفة و الإبداع و التطور التكنولوجي خاصة فيما يتعلق بتقنيات الإعلام و الاتصال².

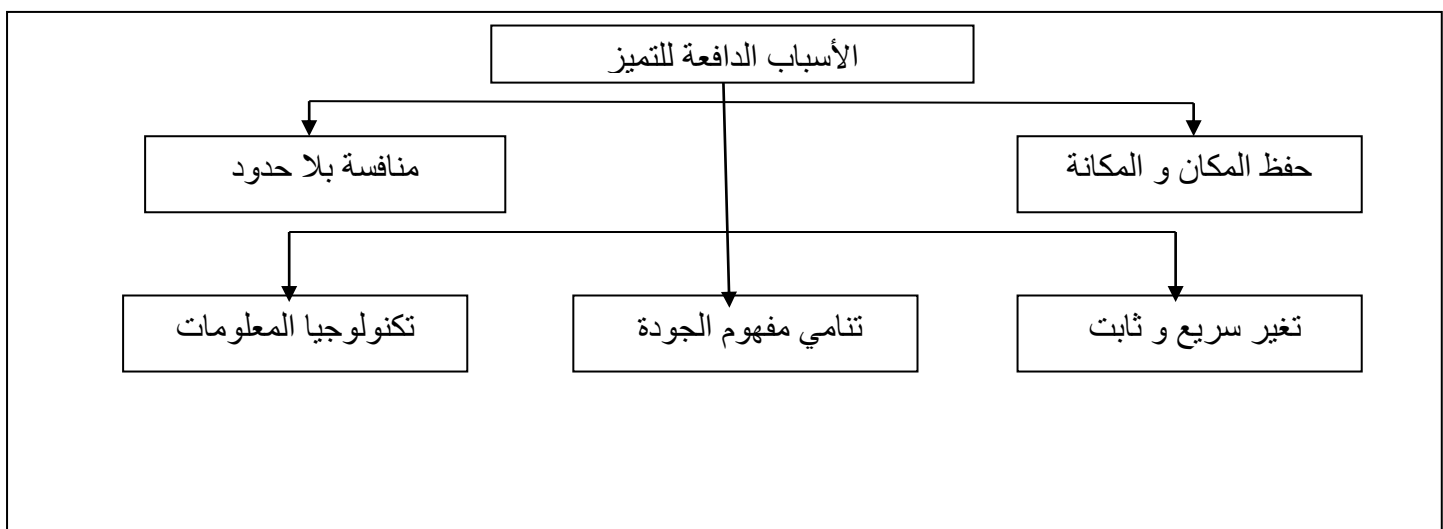
6. تكنولوجيا المعلومات

يمكن النظر الى التكنولوجيا على أنها "عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات"³، وبتعبير أكثر دقة تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها " الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع يكون لها أثر مباشر على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل فيما بينهم و طرق الرقابة و تقييم العمل⁴، فلقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات معيار القوة الأساسي في القرن الواحد والعشرين⁵.

فالمؤسسة التي لا تستطيع أن تعظم الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات سوف تصبح في خطر دائم.

و الشكل التالي يوضح الأسباب الدافعة للتميز :

الشكل رقم (4) :الأسباب الدافعة للتميز



المصدر: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، العدد 06، برلين، ألمانيا، 2019، ص14.

¹ الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، مرجع سابق، ص 328.

² ليلي بن ونيسة، "اقتصاد المعرفة و النمو الاقتصادي الجزائري"، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة، العدد 05، جامعة معسكر، الجزائر، 2014، ص87.

³ عادل زايد، " الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2003، ص08.

⁴ محمد داود، مرجع سابق، ص29-30.

⁵ الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، مرجع نفسه، ص328.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

بالرغم من الأسباب التي سبق الإشارة إليها، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جداً، أو أنها نوع من الطرف الإداري الذي لا يمكن أن يحققه كل المؤسسات، ولكن مهما كانت التكلفة عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى¹.

المطلب الثاني: نماذج الأداء المتميز

تمتلك أكثر من ثمانين دولة نماذج خاصة بالأداء المؤسسي المتميز، حيث يتم الاعتماد على هذه النماذج في تقديم جوائز تتنافس عليها المؤسسات في هذه الدول طبقاً للمعايير المطبقة فيها، حيث تهدف هذه النماذج على وجه خاص إلى رفع كفاءة الأداء المتميز للمؤسسات، حيث تستخدم في تقييم المؤسسات، و تحديد مواطن التحسين الهادف إلى التميز، و ذلك من خلال استخدام مخرجات التقييم في عمليات التخطيط المستقبلي².

لذلك سنقوم بعرض بعض هذه النماذج الأكثر انتشاراً و شمولية لمعايير التميز، و هي كالتالي:

أولاً: النموذج الأوروبي للأداء المتميز

إن التطورات في علوم الإدارة و إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة عمليات الإدارة و الايزو 9000، و رقابة و محاكاة العمليات الإحصائية، ركزت فقط على أجزاء أو جوانب خاصة من الأعمال على سبيل المثال كجودة العمليات و الأنظمة، و لم تركز خارجياً بالشكل الكافي على تحسين الأداء الكلي للمنظمة، و لقد تم العمل على سد هذه الفجوة من خلال نموذج كافة الأعمال و يستخدم كبرنامج عمل للأداء و الذي طورته الهيئة الأوروبية لأداء الجودة، و يغطي هذا النموذج كافة الأعمال و يستخدم كبرنامج عمل للأداء الكلي للمنظمات، و قد عقب هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج و المناهج الأخرى.

و يعكس النموذج الأوروبي للأداء المتميز جملة من المبادئ التي تتيح للقائد فهم العلاقة السببية و الأثر بين ما تقوم به المنظمة و النتائج التي تحققها، و يمكن للمنظمة التي تتبنى هذا النموذج أن تحقق التميز من خلال:

1. تجسيد نتائج متوازنة لجميع المساهمين في المنظمة، و تحقيق منافع متبادلة بينهم.
 2. إضافة قيمة للزبائن بالتركيز على متطلباتهم المتاحة و المحتملة بشكل واضح.
 3. القيادة الفعالة و الأهداف الواضحة.
 4. الإدارة بالعمليات، لخلق نتائج مستقبلية و متوازنة و مستدامة.
 5. تمكين الأفراد بالمنظمة و تحيين إمكانياتهم.
 6. تعزيز التعلم المستمر و الابتكار و الإبداع.
 7. تشجيع التعاون و التحالف، بالتشاور المعرفي و خلق علاقات المنفعة المتبادلة.
- و تعتمد الية النموذج على العلاقة السببية بين المعايير، فمعايير النتائج المتميزة سوف تتحقق من خلال الممكنات التي تغطي ما تفعله المنظمة، و قد وضع في منتصف النموذج التعلم و الإبداع لتأثيره على كل إدارة المنظمة³.

¹ ليندة فليسي، مرجع سابق، ص 77.

² أحلام غربال، مرجع سابق، ص 96.

³ سميرة عبد الصمد، سهام شوشان، "المسؤولية الاجتماعية و أثرها في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين توتة- باتنة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 12، العدد 01، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2022، ص 383-384.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

ثانيا: النموذج الياباني للأداء المتميز

ارتبط اسم وليام ديمينج **W Deming** بحركة الجودة في اليابان و يعتبر أول من وضع الأسس العلمية و التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة ، و انطلق "ديمنج" من شعاره المشهور بأن "العنصر البشري في العمل هو الأساس و مصدر الاهتمام"، و يشمل نموذج "ديمنج" على أربعة عشر مبدعا ، يشكل في مجموعها إطار عاما يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذجاً خاصاً بها، و نشأ هذا النموذج عام 1950، و تتمثل هذه المبادئ في :

1. إيجاد و خلق هدف ثابت لتحسين المنتجات و الخدمات.
 2. تبني فلسفة التطوير و التحسين لمواجهة التحديات.
 3. التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش و الفحص الشامل لتحقيق الجودة.
 4. التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال و اختيار الموردين بناء على السعر فقط.
 5. التحسين المستمر للأبد و لعل العمليات و الأنشطة المتصلة بالتخطيط و الإنتاج و الخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة و زيادة الإنتاجية، و بالتالي التخفيض المستمر في التكاليف.
 6. تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
 7. تحقيق التنسيق بين الإشراف و القيادة.
 8. إبعاد الخوف عن المرؤوسين و العاملين و العمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز ليعمل الجميع بفعالية من أجل المنظمة.
 9. العمل على إزالة العوائق التنظيمية و الخلافات الموجودة بين الأقسام و الإدارات المكونة للمنظمة .
 10. التخلي عن الشعارات و الهتافات و التحذيرات الموجهة إلى العاملين و التي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل.
 11. عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
 12. إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر في العمل، و التخلص من نظام التقويم السنوي و الجدارة.
 13. تأسيس و إقامة برامج تقوية للتعليم و إعادة التدريب و التطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
 14. تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.
- و يركز النموذج الياباني على تحقيق ميزة الجودة في محور العمليات التشغيلية الداخلية و التحسين المستمر و الطرق المثلى للعمليات، و هو الجانب المتعلق في القيادة بالعمليات بالشكل الصحيح باستخدام التقويم الذاتي ، بحيث يتم تشخيص نواحي القوة و الضعف و العمل على التطوير و التحسين في العمليات الداخلية و الإدارية و مقارنة نتائج قياس الأداء في المرجعيات المحلية المعتمدة للسنة الماضية و مقارنتها مع المنافسين.

و وضع "ديمنج" نظام التحسين المستمر كأساس لتحقيق الأداء المتميز على شكل دائرة تعرف بدائرة ديمينج و هي كما يلي:

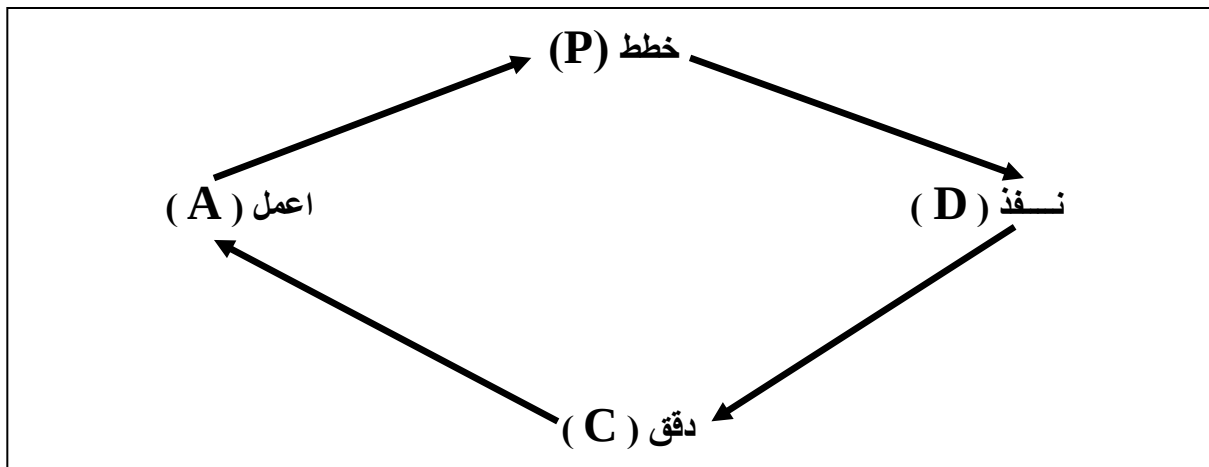
- أ. **خطط Plan** : بمعنى خطط في أي مجال من المجالات (تصميم المنتج- تصنيع المنتج...الخ).
- ب. **نفذ Do** : قم بتنفيذ ما خطط له من أجل كشف الأخطاء.
- ج. **دقق Chede** : تحري و اكتشاف عن أسباب الأخطاء.
- د. **اعمل Act** : صحح الخطأ، و قم بصياغة الحلول على شكل معايير للاستفادة منه¹.

¹ ليندة فليسي ، مرجع سابق، ص78-80.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5): نظام التحسين المستمر لديمنج



المصدر: مهدي السمراني ، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي " ، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2007، ص87.

ثالثا: النموذج الأمريكي للأداء المتميز

تأسست هذه الجائزة عام 1987، و الهدف من هذا النموذج هو تعزيز و تدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر و مكونات تعمل على تميز المؤسسات و تنمية قدراتها التنافسية، و كذا نقل تجارب المؤسسات التي نجحت في تحقيق مستويات التميز، و للإشارة سميت الجائزة بذلك نسبة إلى "مالكوم بالدريج" وزير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال 1981، حتى وفاته سنة 1987، وذلك تقديرا لمساهماته و جهوده في تحسين كفاءة و فعالية الخدمات الحكومية طيلة فترة عمله.

و تقوم الجائزة على سبعة معايير أساسية و هي:

1. القيادة

يتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه و استمرارية المؤسسة، وتلبية المتطلبات القانونية و الأخلاقية و تحمل المسؤولية الاجتماعية.

2. التخطيط الاستراتيجي

يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

1.2 تحديد الأهداف الإستراتيجية.

2.2 إعداد خطط العمل.

3.2 مراجعة أداء المؤسسة.

3. التركيز على العملاء

يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

1.3 تلبية احتياجات العملاء و تجاوز توقعاتهم.

2.3 قياس مستوى الرضا لدى العملاء.

3.3 الحصول على التغذية العكسية.

4.3 بناء ثقافة تنظيمية مساندة.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

4. القياس، التحليل و إدارة المعرفة

يغطي هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بقياس و تحليل و تحسين أدائها ، و كيفية قيامها بإدارة المعلومات و المعرفة و تعاملها مع تكنولوجيا المعلومات.

5. الاهتمام بالعاملين

يرتبط بكيفية قيام المؤسسة بالتعامل مع الموارد البشرية ، و توفير بيئة عمل ملائمة من خلال:

1.5 تعزيز رضا العاملين.

2.5 تدريب العاملين و تطوير القادة

3.5 تحديد احتياجات و متطلبات العاملين.

4.5 تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

6. إدارة العمليات

يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم و تطوير نظم العمل لديها و كذلك كيفية قيامها بتصميم و تطوير و تبسيط عملياتها، بما يسهم في تحقيق أهدافها و نجاحها و استمراريتها .

7. النتائج

يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

1.7 جودة المنتجات و الخدمات.

2.7 نتائج العملاء.

3.7 الأداء المالي و الأسواق.

4.7 نتائج العاملين.

5.7 كفاءة العمليات.

6.7 الأداء المؤسسي¹.

تعتمد آلية النموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير الثلاث إلى مجموعات مترابطة ، حيث تشمل المجموعة الأولى القيادة و الإستراتيجية و التوجه للعملاء ، و تتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية و إدارة العمليات و نتائج الأعمال، أما المجموعة الثالثة فتضم إدارة المعرفة و تحليل القياسات و كذلك البيئة التنظيمية و العلاقات و التحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين².

¹ فيروز زروخي، الأخضر لقيطي، "نماذج عالمية من الأداء المتميز"، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية ، العدد 04 ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر، 2018، ص175.

² سميرة عبد الصمد، سهام شوشان، مرجع سابق، ص385.

المطلب الثالث: متطلبات ، معوقات تحقيق الأداء المتميز وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أصبح الأداء المتميز ضرورة ملحة في الوقت الراهن نظرا للتغيرات الحاصلة ، و هذا التميز لا يأتي من العدم بل هو نتيجة مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي يجب توفرها، بدءا بالإدراك التام بأن تنمية الموارد البشرية و تطوير كفاءاتها هي المفتاح المميز لتحقيق ذلك، و انتهاء بالتركيز على متلقي الخدمة (الزبون) الذي أصبح ميزة تنافسية للمؤسسة التي تسعى للنمو والتميز من خلالها .
لذلك و من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض أهم متطلبات تحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيقه، و في الأخير نسلط الضوء على علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالأداء المتميز .

أولاً: متطلبات تحقيق الأداء المتميز

إن تحقيق المؤسسات للأداء المتميز يحتاج إلى توفير متطلبات لضمان تحقيقه ، و هي كالتالي¹:

1. تنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة حيث تعمل على تحسين أدائها و تحقيق أهدافها، و هذا باستعمال مختلف المعارف و المهارات لتصميم و تنفيذ استراتيجياتها و تحقيق قيمة مضافة لها، إذا لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة و المهارة و القدرة و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متميزة و متخصصة.

هذا ما فرض على المؤسسات انتهاز إستراتيجية تثمين و تنمية المورد البشري سعيا لتحقيق التميز في الأداء من خلال "تخطيط الموارد البشرية، التدريب و التعليم و تطوير العاملين، قياس أثر البرامج التدريبية عليها في رفع مستوى المهارات، قياس الأداء و التقدير و مكافأة العاملين، مشاركة العاملين و الصلاحيات الممنوحة" .

2. القيادة الفعالة

تعتبر القيادة الفعالة عن مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء)، فعلى القائد الذي يطمح في تحقيق أداء متميز لمؤسسته، الاستعداد للعمل المستمر وتحمل المخاطر وأن يكون قدوة لجميع أفراد المؤسسة.

2. نظام المعلومات المتكامل

ضرورة توفر نظام يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها و تداولها و حفظها و استرجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

3. الهيكل التنظيمي المرن

يتطلب تحقيق الأداء المتميز هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم للصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال و المعلومات.

¹ أحلام غربال، "متطلبات تحقيق الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 16، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022، ص543.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

4. التركيز على الزبون

أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المؤسسة واستمرارها، وأن الخطوة الدافعة في طريق تحقيق الأداء التميز هو تشخيص زبائن المؤسسة والتعرف على احتياجاتهم، لاسيما بعد أن أصبح الزبون ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية لمنظمة تسعى للبقاء والنمو من خلالها، كان لابد من الاهتمام بإدارة العلاقات بالزبون لكونه العنصر الأكثر أهمية في أي مؤسسة و لأنه هو الذي سوف يتلقى السمعة أو الخدمة وهو الذي سيقومها.

ثانيا: معوقات تحقيق الأداء المتميز

تواجه المنظمات على مختلف أنشطتها أو طبيعة عملها مجموعة من المعوقات مسبباتها مختلفة و متفاوتة من منظمة لأخرى، و لذلك لا بد لهذه المنظمات من مواجهة هذه المعوقات و العمل على تجاوزها و تذليلها كي تتمكن من ممارسة نشاطها بدون أية مشكلات وصولا إلى التميز المرغوب . ومن أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي¹:

1. ضعف أنظمة الإعداد و التطوير للقيادات الإدارية.
2. ضعف و قصور في تطوير رأس المال البشري عبر مسارات الوظائف، بسبب الاستقطاب و الاختيار و التعيين غير المدروس الذي يصاحبه ضعف البرامج التدريبية.
3. التركيز على المشاكل اليومية و عدم وجود رؤية مستقبلية للحلول، مع قصور في المعالجة الحالية و المستقبلية ، الأمر الذي يؤدي إلى تراكم المشاكل و استعصاء حلها على الإدارة.
4. مقاومة التغيير و التطوير، و عدم وجود الوسائل و الأساليب الإدارية الناجحة لوضع الحلول لمواجهة مراكز أو قوى مقاومة التغيير.
5. ضعف البناء الاستراتيجي ، و يعني ذلك قصور في وضع رسالة المنظمة وفي تحديد الرؤية المستقبلية ، إضافة إلى ضعف في التنسيق و عدم مواءمة الأهداف و قيم المنظمة بين سلوك الأفراد و مستويات الأداء.
6. عدم الاهتمام بالكفاءات الأساسية مع إدراك لمصادر التميز في المنظمة ، وغياب آلية استثمار هذه الكفاءات و تفعيل نشاطاتها و قابلياتها نحو الأداء الكفاء و الأفضل.
7. ضعف في قدرات المنظمة لملاحظة التغيير و تشخيص الدوافع المختلفة يصاحبه فقدان المرونة الإستراتيجية في الاستجابة السريعة لمواجهة المتغيرات و التقلبات و خاصة في بيئة العمل و البيئة التنافسية.
8. ضعف في أنظمة إدارة المعرفة بالمنظمة، و عدم مواكبة التقنيات و التطورات التكنولوجية و عالم الاتصالات.
9. التناقض الواضح بين الأهداف الموضوعة و بين الكفاءات البشرية فيما يتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها استثمار المورد البشري، و على وجه الخصوص المتميزين منهم و الذين يمتلكون المهارات العالية.
10. ضعف التنسيق بين آليات التسويق و بين آليات خدمة العملاء و إرضائهم.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، "إدارتنا التميز و الجودة"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2022، ص34.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

ثالثا: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالأداء المتميز

تطرقنا سابقا بالتفصيل لأهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية(استقطاب، اختيار و تعيين)، تدريب و تطوير الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، وتطرقنا أيضا للأداء المتميز و متطلبات تحقيقه، بالإضافة إلى مقوماته ، مستوياته و أهم نماذجه .

فمن خلال هذا الجزء الأخير للفصل النظري، سنحاول الربط نظريا بين المتغيرين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز للمؤسسة ، وذلك بمعرفة علاقة هذا الأخير بأهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تدريب و تطوير، التحفيز و تقييم أداء الموارد البشرية)

1.علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأداء المتميز

يعد تخطيط الموارد البشرية أولى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي من خلالها تستطيع المنظمة معرفة الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما و نوعا و توقيت تلبية هذه الاحتياجات، و ترجع عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة فوائد على الأفراد و على المنظمة بصفة عامة، و تمثل فوائدها في التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوة العاملة ، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة مثل النقل ، الترقية، التدريب..الخ، فعملية تخطيط الموارد البشرية الجيدة تسمح بالحصول مستقبلا على عمال بالكمية و النوعية التي تضمن احتياجات المنظمة الفعلية، مما يجنب وقوع المنظمة في مشكل نقص العمالة بالشكل الذي يسهل من خلاله تحسين أدائهم في المنظمة، فالحصول على أفراد جاهزين للعمل ذوي مواصفات تتلائم مع الوظيفة يسمح بتخفيض الوقت و التكاليف التي تتحملها المنظمة جراء الوظيفة التدريبية ، كما تسمح بالتنفيذ الجيد لعملية التوظيف و التدريب.

2. علاقة التوظيف بالأداء المتميز

التوظيف يتضمن عملية الاستقطاب و الاختيار و التعيين، فعملية الاستقطاب تهدف المنظمة إلى جذب و اكتشاف القوى العاملة لتلبية الاحتياجات التشغيلية بالمواصفات المطلوبة ،بينما تهتم عملية الاختيار بالمفاضلة بين العاملين بجمع معلومات عن الأفراد بهدف تقييمها وفق مجموعة من المراحل، أما عملية التعيين فتأتي كمرحلة أخيرة و تعني إيجاد التناسب أو التوافق بين مؤهلات و كفاءات المتقدمين للوظيفة و الشروط المعدة مسبقا لشغل الوظيفة.

ويبرز دور التوظيف في تحسين الأداء، من خلال إيجاد الفرد المناسب لشغل الوظيفة بناء على المفاضلة بين عدة أفراد مترشحين للوظيفة ،بالمرور على مجموعة من المراحل و هو ما يسمح بتشغيل الفرد المناسب في المكان المناسب ، و الذي من خلاله تحصل المنظمة على أفضل أداء لها، كما يسمح للمنظمة بالبحث و اكتشاف الكفاءات من خارج أو داخل المنظمة و إعطائها الفرصة لإبراز مهاراتها و طاقاتها¹.

3. علاقة التدريب و التطوير بالأداء المتميز

ان تدريب و تطوير الموارد البشرية هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل ، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات ، و أصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة.

¹ عبد الحكيم قاضي، "دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج ، الجزائر، 2022، ص 154-155.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز

كما ينظر الى وظيفة التدريب و التطوير على أنها الوظيفة المكملة للتعيين ، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين و تعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، و مساعدتهم في إكساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم، و للتدريب و التطوير تأثيرات متعددة على الأداء و من أهمها:

- 1.3 رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- 2.3 تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.
- 3.3 تنمية شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة.
- 4.3 تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل.
- 5.3 توعية العاملين بأهمية التدريب و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل¹.

4. علاقة التحفيز بالأداء المتميز

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة و الانتماء لعملهم، و يشجع الجهود المبدعة و يحد من السلوكيات السلبية ، و يشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، و حفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية ، فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة و فاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء ، أيضا فإن للسياسات الإدارية تأثيرا على الأداء فكلما كانت هذه السياسات متصفة بالثبات و الاستقرار و الوضوح كلما بعث ذلك الثقة و الارتياح في نفوس العاملين بعكس السياسات المتقلبة و الغامضة التي تثير مخاوفهم و تدفعهم لإظهار استيائهم².

5. علاقة تقييم أداء الموارد البشرية بالأداء المتميز

تبرز أهمية تقييم الأداء ، من خلال التغذية العكسية التي توفرها عن الأداء الاستراتيجي لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية ، و بناء على نتائج هذا التقييم، يتم صياغة عملية التحسين و التطوير للأداء و هو بالمنظور الاستراتيجي منظومة متكاملة ابتداء من وضع نظام للتقييم يتضمن معايير و إجراءات التقييم و عرضه على العاملين في المنظمة، ليدركوا أهدافه و مرامييه ثم إخضاع العاملين للمتابعة المستمرة لقياس أدائهم بدقة و جمع المعلومات التي يتم مقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا من أجل معاينة الفجوة في الأداء ووضع خطة شاملة لتحسينه .

و التقييم الفعال الذي يرقى بالأداء إلى التميز يحمل في طياته عدة مزايا أهمها :

- 1.5 أن يبين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للتكفل بها.
- 2.5 أن يمكن من اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية و الغير مستغلة.
- 3.5 أن يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على النقائص المعاينة.
- 4.5 أن يمثل قاعدة لتكوين نظام عادل من الحوافز و التعويضات مما يحقق رضا العاملين و يعزز من ولائهم و دافعيتهم.
- 5.5 يساعد في إيجاد الحلول لحالات الفائض و النقائص في العمالة من خلال عمليات النقل و الترقية و إنهاء الخدمة، بناء على المهارات و القدرات³ .

¹ علي يونس ميا و آخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 31، العدد 01، جامعة تشرين اللدقية، سورية، 2009، ص143-144.

² وهيبه مسعي، نوال بوعلاق، "التحفيز كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز"، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2020، ص410.

³ سحنوني مصطفى، دنبري لطفي، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز"، مجلة أفق علمية، المجلد 14، العدد 02، المركز الجامعي أمين العقل الحاج موسى اق أخموك تمنراست، الجزائر، 2022، ص806.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التركيز على مختلف الجوانب النظرية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز للمؤسسة العمومية، فقد تعرفنا في جزءه الأول على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، من خلال تطرقنا إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي من تعريف، أهمية، أهداف وأهم عناصره ،و بعدها تعرفنا على أبعاده ،و كذا مقوماته، العوامل المؤثرة فيه و التحديات التي تواجهه، أما في الجزء الثاني من هذا الفصل فتعرفنا على الأداء المتميز للمؤسسة العمومية، و ذلك بعدما تطرقنا إلى مفهوم الأداء المتميز من تعريف،خصائص المؤسسات المتميزة ،مستوياته و مؤشرات قياسه،أهميته و أهدافه ، الأسباب الدافعة لتحقيقه ثم بعدها أشرنا إلى أهم نماذجه ، متطلباته و معيقاته ،أما في آخر الفصل فقمنا بتسليط الضوء على علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المتميز.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف
بالمسيلة

تمهيد

بعد عرضنا لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز للمؤسسة العمومية، و تبيان العلاقة النظرية بينهما من خلال الفصل الأول ، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من أجل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على ميدان الدراسة، من خلال التعريف بميدان الدراسة، حيث يتم تصميم و توزيع استمارة استبيان على إطارات و عمال جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بعدها سنقوم بمناقشة وتحليل النتائج التي سيتم التوصل إليها و ذلك من أجل صياغة جملة من التوصيات و المقترحات التي نأمل أن تساهم في مساعدة جامعة محمد بوضياف في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التعريف بميدان الدراسة و الممثلة بإحدى المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، أنا و هي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

سننتظر في هذا المطلب إلى نبذة عن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في جزءه الأول ، أما الجزء الثاني فسنخصصه ل توضيح رسالة ، رؤية و أهداف الجامعة على النحو الآتي:

أولا: نبذة عن الجامعة

نشأت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كأول نواة بمعهد وطني للتعليم العالي في الميكانيكا بموجب مرسوم رقم 85-169 مؤرخ في 18 يونيو سنة 1985 لتكوين تقنيين ساميين في الهندسة الميكانيكية ، ثم التكوين لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA و بعدها تكوين المهندسين. تعززت نشأة الجامعة بتحويل مدرسة التكوين في التسيير و التقنيات الحضرية بالمدينة المنشأة بموجب مرسوم 81-278 مؤرخ في 17 أكتوبر 1981، حسب مرسوم التحويل رقم 86-268 مؤرخ في 04/11/1986.

- سنة 1989 تعززت نشأة الجامعة أيضا بإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 49-89 مؤرخ في 11 افريل 1989 للتكوين في DEUA ، و تكوين المهندسين لتصبح نواة الجامعة تظم معهدين وطنيين في التعليم العالي و مدرسة التسيير و التقنيات الحضرية تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية .
كما تم في نفس السنة فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة و الضرائب و تسيير الإنتاج و المخزون تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في DEUA.

- سنة 1991 تم فتح تخصصات في العلوم التجارية حسب القرار 09 مؤرخ في 31/03/1991 .

- سنة 1995 تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين DES في الفيزياء الصلبة بقرار مؤرخ في 13/07/1995 ، ثم التكوين في الفيزياء النظرية في سنة 1998 بموجب قرار رقم 98 مؤرخ في 18/06/1998.

- سنة 1997 تم فتح دائرة الإعلام الآلي بموجب قرار رقم مؤرخ في 19/08/1997 يابغ لمعهد الهندسة الميكانيكية، ثم دائرة علوم قانونية و إدارية و دائرة لغة و أدب عربي بموجب قرار 01 مؤرخة في 19/08/1998 تابعين لمعهد الهندسة الميكانيكية.

- سنة 1998 تم فتح دائرة الخدمة الاجتماعية بموجب قرار رقم 98 مؤرخ في 18/06/1998 .

- سنة 1999 تم فتح دائرة الإلكترونيك بموجب قرار مؤرخ في 06/12/1999 تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

- سنة 2001 نشأت جامعة المسيلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 274/01، المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، وتضم أربعة (04) كليات و هي كلية العلوم و الهندسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، كلية الحقوق، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية.

- سنة 2012 عدلت نشأة الجامعة مرة أخرى بمرسوم تنفيذي رقم 361-12 مؤرخ في 08 أكتوبر 2012 و أصبحت تتكون من سبعة (07) كليات و معهدين (سيتم التطرق إليهم في الهيكل التنظيمي للجامعة)¹.

و بعدما كان عدد الطلبة في السنة الجامعية 2000-2001 هو 9000 طالب، وصل العدد الحالي أي مع السنة الجامعية 2023-2024 إلى حوالي 30220 طالباً جامعي و 46 طالب دولي.

و من المعروف عن الجامعة اليوم هي جودة و كفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1679 و الذين يقدمون دروسا في شتى الميادين ،كما يقدر عدد موظفيها حوالي 1402 موظف إداري و تقني².

ثانيا: رسالة، رؤية و أهداف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

1. الرسالة

جامعة المسيلة مؤسسة تعليمية وبحثية وخدمية تتبني الابتكار وتؤهل معرفياً ومهارياً خريجاً قادراً على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقاً للمستجدات العالمية.

2. الرؤية

تطمح جامعة المسيلة للريادة العلمية والتميز في التعليم العالي والبحث العلمي، بغرض خدمة المجتمع وتعزيز مكانتها على الصعيدين المحلي والدولي، كما أنها تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والاعتماد الدولي.

3. الأهداف

1.3 خريج متميز وفعال، يتمتع بقدرة على إنتاج المعرفة والتنافس في سوق العمل، ويسهم بفعالية في تنمية المجتمع.

2.3 بحوث أكاديمية وتنموية فعالة، تعتمد على الابتكار وتنتج معرفة بمعايير عالمية.

3.3 عضو هيئة تدريس متميز علمياً ومهنياً وثقافياً.

4.3 تعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية في الأنشطة البيداغوجية والبحث العلمي و الحوكمة.

5.3 تحقيق ترتيب متقدم على الصعيدين المحلي والدولي³.

¹ غانم هاجرة، مرجع سابق، ص 220-221.

² الموقع الرسمي للجامعة ، www.univ-msila.dz ، بتاريخ 17 أبريل 2024.

³ الموقع الرسمي للجامعة، نفس المرجع.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

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

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

أولاً: مهام قيادات الجامعة

1. مديرية الجامعة

و المتمثلة في مدير الجامعة ، و هو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى، حسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي .

يتولى مدير الجامعة العديد من المهام من بينها نذكر:

- 1.1 يمثل أمام القضاء في جميع أعمال الحياة المدنية .
- 2.1 يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- 3.1 يبرم كل صفقة و اتفاقية و عقد و اتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- 4.1 يسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المعمول بهما في مجال التعليم و التمدرس .
- 5.1 هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- 6.1 يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات و مديري المعاهد عند الاقتضاء.
- 7.1 يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات و مديري المعاهد عند الاقتضاء.
- 8.1 يضمن حفظ الأرشيف و الصيانة.
- 9.1 يكون مسؤولاً عن حفظ الأمن و الانضباط داخل الجامعة.
- 10.1 يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين و البحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى.

11.1 يقوم بمساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديرية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد¹ . وتتكون مديرية الجامعة من أربع نيابات وهي:

أ. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية و من مهامها:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجال التعليم و البحث.
- القيام بأعمال التنشيط و الاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيةها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات للأساتذة و السهر على انسجامها.

¹ نبيلة جعيجع، "التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية"، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016، ص221-222

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

تتكون من المصالح التالية:

- ✓ مصلحة التبادل مابين الجامعات و التعاون و الشراكة.
- ✓ مصلحة التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية.

ب. نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه

من مهامها:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي و الإداري.
 - مسك البطاقة الإحصائية للجامعة و تحيينها.
 - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية .
 - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
 - متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- و تشمل هذه النيابة المصالح التالية:
- ✓ مصلحة الإحصاء و الاستشراف .
 - ✓ مصلحة التوجيه و الإعلام.
 - ✓ مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة.

د. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات

من مهامها:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة و تطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات و الإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات و المعادلات و تتكون من المصالح التالية:
- ✓ مصلحة التكوين المتواصل.
- ✓ مصلحة الشهادات و المعادلات.
- ✓ مصلحة التعليم و التدريب و التقييم.

هـ. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و التكوين العالي

من مهامها:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص و التأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحداث و مخابر البحث و إعداد الحويلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
 - جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- تتكون من المصالح التالية:

- ✓ مصلحة التكوين فيما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص.
- ✓ مصلحة التأهيل الجامعي.
- ✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه¹.

ثانيا: الأمانة العامة

و المتمثلة في الأمين العام و المكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته و المصالح الإدارية و التقنية المشتركة و تسييرها الإداري و المالي، بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي مدير الجامعة، و يتكفل بما يلي:

1. ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال.
 2. تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.
 3. ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث.
 4. السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
 5. وضع برامج الأنشطة الثقافية و الرياضية للجامعة و ترقيةها.
 6. ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.
 7. ضمان مكتب تنظيم الجامعة و تسييره.
- تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم و مكتب الأمن الداخلي و المديرية، حيث كل مديرية تنفرع إلى مصالح كالآتي:

أ. المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين

لها أهمية كبيرة بالنسبة للجامعة تتضمن مختلف العمليات الإدارية للمستخدمين، و تكمن هذه الأهمية في كونها تقوم بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة، و كذلك الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم، و تتكفل المديرية بإعداد و تنفيذ مخططات التنفيذ و التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف للمستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح الجامعية، و ضمان تسيير تعدادي لمستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات و المعاهد و الملحقات.

وتشمل المديرية الفرعية على مصالح يترأسها المدير الفرعي للمستخدمين و هي:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.
 - مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح.
 - مصلحة التكوين و تحسين و تجديد المعلومات.
- #### ب. المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة
- و المتمثلة في المدير الفرعي للمالية و المحاسبة و يتكفل بما يلي:
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات و مديري المعاهد.
 - تحسين محاسبة الجامعة و متابعة تنفيذ الميزانية.

¹ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

- متابعة تفويض الاعتماد إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.

و تشمل المصالح التالية:

- ✓ مصلحة الميزانية و المحاسبة.
- ✓ مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- ✓ مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات.

ج. المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة

و المتمثلة في المدير الفرعي للوسائل و الصيانة و يتكفل بما يلي:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة و غير المنقولة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة و صيانتة.
- ضمان تسيير حضيرة السيارات لمديرية الجامعة.

و تتكون من المصالح التالية:

- ✓ مصلحة الوسائل و الجرد.
- ✓ مصلحة النظافة و الصيانة.
- ✓ مصلحة الأرشيف.

د. المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

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

- ترقية و تنمية الأنشطة العلمية و الثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

و تشمل مصلحتين هما :

- ✓ مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية.
- ✓ مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية.

ثالثا: المكتبة المركزية

و تتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي و تحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية و الثقافية الخاصة بكل التخصصات. و يتكفل محافظ المكتبة المركزية بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات و المعاهد.
- مسك بطاقة الرسائل و المذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات و المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية.
- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البليوغرافية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

وتشمل المصالح الآتية :

- ✓ مصلحة الاقتناء.
- ✓ مصلحة البحث الببليوغرافي.
- ✓ مصلحة المعالجة.
- ✓ مصلحة التوجيه .

رابعاً : الكليات و المعاهد

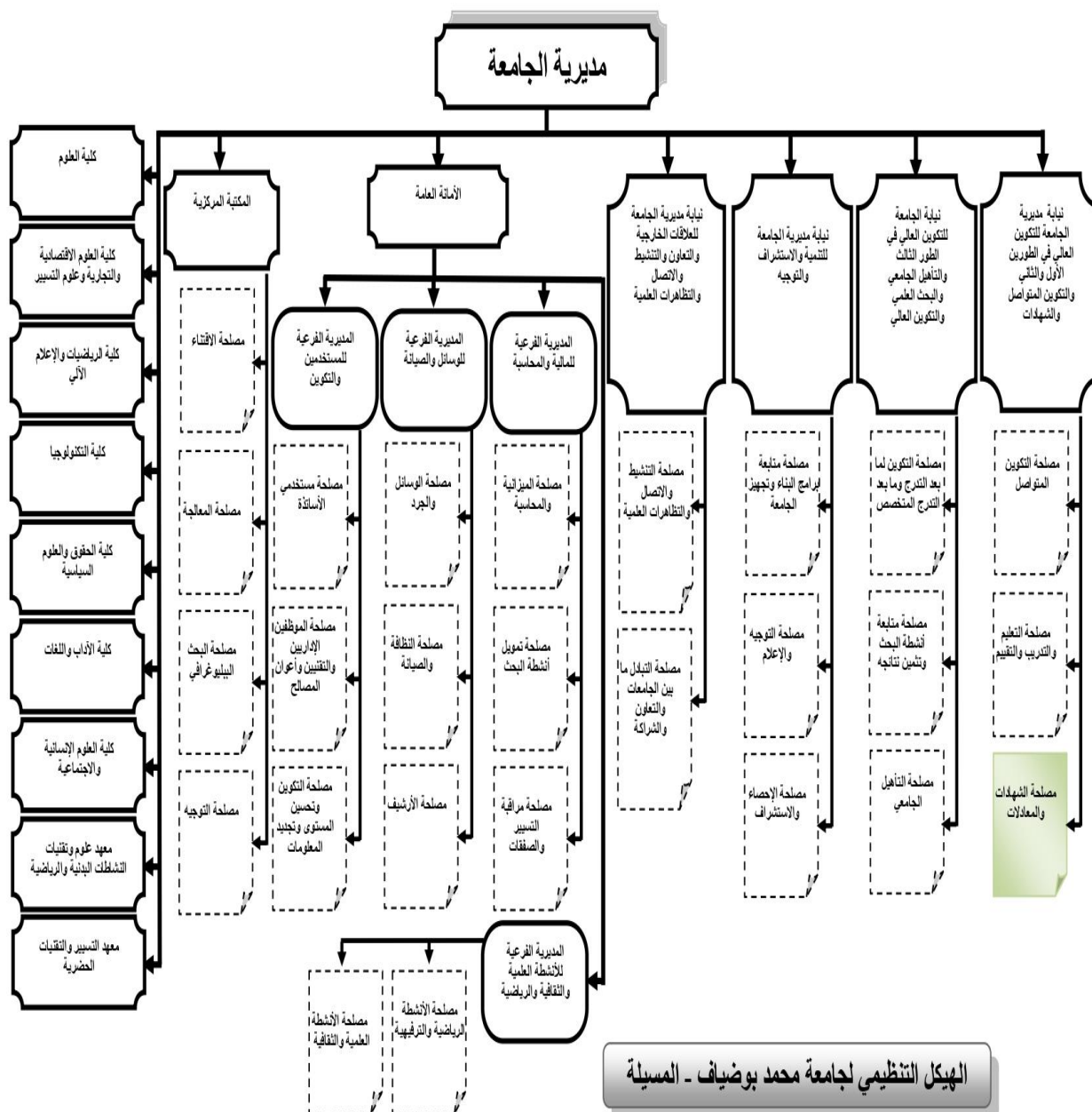
تتكون جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من سبع كليات ومعهدين وهم كالتالي:

- كلية العلوم.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية ¹.

¹ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة



الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف - المسيلة

المصدر: مسؤول برئاسة الجامعة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

المبحث الثاني: تحليل و مناقشة الاستبيان

من أجل الوصول للنتائج المرجوة من الدراسة تم الاعتماد على استمارة استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية متمثلة في الموظفين والعاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولهذا سنحاول في هذا المبحث التطرق لمنهجية الدراسة الميدانية، و اختبار فرضيات وعرض النتائج و تحليلها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنطرق من خلال هذا المطلب إلى تحديد عينة و مجتمع الدراسة ، و أساليب جمع البيانات، كما سيتم تحليل ثبات وصدق أداه الاستبيان ، و إبراز الأدوات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات و تحليل النتائج .

أولاً: حدود العينة ومجتمع الدراسة

بالنسبة لمجتمع الدراسة فيعرف بأنه: "مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراسة"، وعليه توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وبناء على ذلك تم حصر مجتمع الدراسة في "الإطارات و الموظفين العاملين على مستوى المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين و العاملين بمصلحة الإحصاء و الاستشراف بناية مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه، بالإضافة إلى بعض موظفي مصلحة المستخدمين بمختلف كليات الجامعة"، وقد اخترنا هذه الفئة تحديدا لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة.

و لهذا الغرض تم توزيع 40 استمارة استبيان على إطارات و موظفين بجامعة محمد بوضياف السابق ذكرهم ، حيث تم استرداد 35 منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 5 استمارات لعدم اكتمالها أو لتناقض البيانات المدونة فيها من سؤال لآخر، وعليه تم اعتماد 30 استمارة لغرض التحليل الإحصائي كما يتم توضيح ذلك في الجدول الموالي:

جدول رقم (2) : عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة و الملغاة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل
40	35	5	30
%100	%87.5	%12.5	%75

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا للنتائج المتحصل عليها من الدراسة

ثانياً: أساليب جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث يتكون من جزئين، يحتوي الجزء الأول على معلومات حول البيانات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، سنوات الخبرة . أما الجزء الثاني من الاستبيان مجسد لتبيان تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الأداء المتميز من طرف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

¹ محمد عبد العال النعيمي و مزهر شعبان العاني، "الأساليب الإحصائية باستخدام حزمة MATLAB"، دار وائل النشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2008، ص113.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

وزعت فيه الأسئلة في شكل عبارات وفقا لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية،توظيف الموارد البشرية،تدريب و تكوين الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية،وأخيرا تقييم أداء الموارد البشرية وكذلك وفقا للأداء المتميز .

ولقد تم قياس اتجاهات إدارات و الموظفين ب جامعة محمد بوضياف باستخدام سلم ليكرت ذو الخمس درجات، الذي يطلب فيه المستجيب أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة و هذا المقياس مكون من خمس درجات تتراوح ما بين الموافقة المطلقة (و هو ما يعبر عنه بالرقم 5) و عدم الموافقة المطلقة (و هو ما يعبر عنه بالرقم 1) و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3):سلم ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا للنتائج المتحصل عليها من الدراسة

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة والتحقق من ثبات وصدق الاستبيان

1. أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Stastical Package for social Scienees النسخة 22)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لإجابة عينة الدراسة: لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: و ذلك لمعرفة اتجاهات أفراد العينة المدروسة
- الانحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت قيم إجابات إدارات و موظفي جامعة محمد بوضياف عن المتوسط الحسابي.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha : لقياس درجة مصداقية فقرات أبعاد الاستبيان.
- اختبار هنري HENRIE أو ما يعرف بمنحني P.P PLOT: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة و مدى معلبيتها.
- اختبار ستيودنت : الذي يستخدم لاختبار العينة الأحادية التي تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي
- اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.

2. تحليل ثبات وصدق الاستبيان

1.2 الثبات

يقصد بثبات الاستبيان، أننا لو قمنا بتوزيعه مرة أخرى على نفس الأشخاص المستجوبين فإننا سنحصل على نفس إجاباتهم بنفس مقدار معامل الثبات، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS و الجدول التالي يوضح ذلك :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

جدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0,943	30

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان) Alpha de Cronbach (ألفا كرونباخ) قد بلغ : 0,943، حيث إذا فاق هذا المعامل 0,6 فإننا نعتبر أن الاستبيان ثابت ويمكن إجراء باقي التحاليل الإحصائية عليه، لذلك فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بثبات كبير جدا.

2.2 الصدق

يقاس صدق الاستبيان من خلال تجذير معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان) Alpha de Cronbach (ألفا كرونباخ) والذي بلغ : 0,943 إذن معامل الصدق: 0,971 بما أن هذا المعامل قريب من الواحد فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بصدق كبير جدا، كما تم عرض الاستبيان قبل توزيعه على مجموعة من الأساتذة المحكمين في ميدان تخصص إدارة الموارد البشرية وقد تم الاستجابة لأرائهم وإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء مقترحاتهم، حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية مكون من 30 عبارة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية

من أجل التعرف على خصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، سنوات الخبرة.

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

تم توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى فئتين يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية %
ذكر	18	60
أنثى	12	40
المجموع	30	100

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن النسب متساوية بين الذكور و الإناث حيث بلغ عدد الذكور 18 ذكر و بنسبة 60 %، وكذا عدد الإناث 12 أنثى بنسبة مقدارها 40%.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر

تم توزيع أفراد العينة حسب العمر إلى ثلاثة فئات يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية %
أقل من 30 سنة	03	10
من 30 إلى أقل من 45 سنة	20	66,7
من 45 سنة فأكثر	07	23.3
المجموع	30	100

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين هم من الفئة العمرية (30- 45) سنة حيث بلغ عددهم 20 فرد و بنسبة مقدارها 66,7 %، ثم تليها الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر، و البالغ عددهم 07 و بنسبة مقدارها 23,3 %، و قد بلغت الفئة ذات العمر 30 سنة 03 أفراد و بنسبة مقدارها 10 % .

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

تم توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي إلى ثلاثة فئات يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية %
ثانوي	09	30
جامعي	17	56.7
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	04	13.3
المجموع	30	100,0

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقا من تفريغ بيانات الاستبيان

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للمبحوثين هي لفئة ذات مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 17 فرد و بنسبة مقدارها 56.7 %، ثم يليها بعد ذلك الأفراد ذو المستوى التعليمي الثانوي، إذ بلغ عددهم 09 فرد و بنسبة مقدارها 30 % ويليها في الأخير الأفراد ذات مستوى دراسات عليا ب 04 بنسبة مقدارها 13,3 %.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة

تم توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:
جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة

الوظيفة المشغولة	التكرارات	النسب المئوية %
مدير فرعي	01	3.3
رئيس مصلحة	09	30
موظف إداري	19	63.3
وظيفة أخرى	01	3.3
المجموع	30	100,0

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من تفريغ بيانات الاستبيان

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين هي موظف إداري، حيث بلغ عددهم 19 فرد ونسبة مقدارها 63,3%، ثم يليها بعد ذلك رئيس مصلحة ب 09 أفراد بنسبة مقدارها 30% أما بالنسبة لفئة مدير فرعي و وظيفة أخرى فكانت ب 1 فرد لكل منهما و بنسبة تقدر ب 3.3 % .

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تم توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة إلى ثلاثة فئات يلخصها الجدول التالي:
جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية %
أقل من 5 سنوات	02	6.7
من 5 الى أقل من 10	15	50
من 10 فأكثر	13	43.3
المجموع	30	100,0

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من تفريغ بيانات الاستبيان

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين تمثل أفراد أصحاب خبرة من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 15 فرد، ونسبة مقدارها 50 %، وكذا الأفراد من 10 فأكثر، حيث بلغ عددهم 13 فرد ونسبة مقدارها 43.3 %، ثم يليها في الأخير ذوي خبرة أقل من 5 سنوات ب 02 أفراد بنسبة مقدارها 6.7 % .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و عرض النتائج و تحليلها

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة و محاولة عرض و تحليل نتائج الدراسة
أولاً: اختبار الفرضيات

يجري اختبار الفرضيات كما يلي :

فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

وهذا حسب كل عنصر يتم إجراء الاختبار له، حيث سنقارن القيمة (Sig) من الجدول مع مستوى المعنوية 0,05، إذا كانت القيمة (Sig) أكبر من 0,05 فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل وإذا كانت أقل من 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم نقبل الفرض البديل.

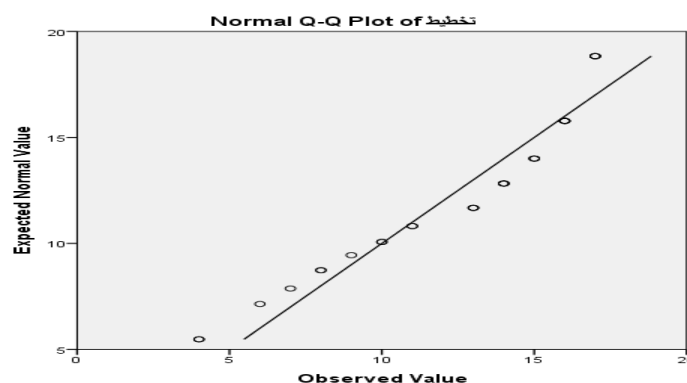
1. الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لجامعة محمد بوضياف .

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لجامعة محمد بوضياف.

1.1 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لجامعة محمد بوضياف: لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننقل إلى اختبار ستودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو مايعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم(7):منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير تخطيط الموارد البشرية على الأداء المتميز للجامعة



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي)، مما يدعم أن متغيرة تأثير تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تتبع توزيع طبيعي، بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميا باستخدام توزيع ستودنت.

جدول رقم (10): توزيع ستودنت لمتغيرة تأثير تخطيط الموارد البشرية

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
50000،	,000	29	13,217	تخطيط الموارد البشرية

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

2. الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتوظيف الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتوظيف الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف.

1.2 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير توظيف الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف

لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننقل إلى اختبار ستودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو ما يعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

الشكل رقم(8): منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير توظيف الموارد البشرية على الأداء المتميز للجامعة



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي)، مما يدعم أن متغيرة تأثير توظيف الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لجامعة محمد بوضياف تتبع توزيع طبيعي، و بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميا باستخدام توزيع ستودنت.

جدول رقم (11): توزيع ستودنت لمتغيرة توظيف الموارد البشرية

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
,53333	,000	29	13,431	التوظيف

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتوظيف الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف .

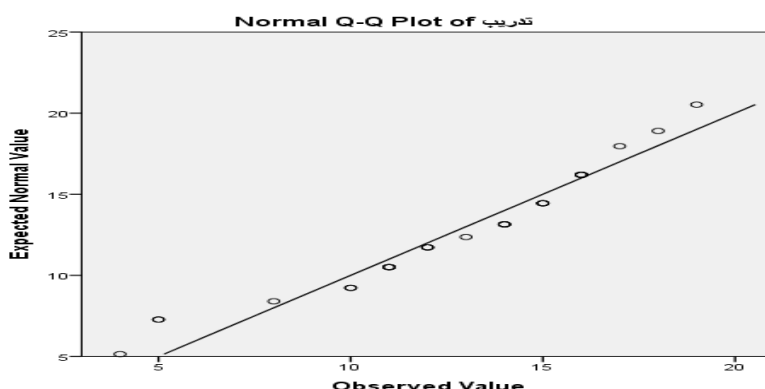
H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

1.3 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير تدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف

لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننقل إلى اختبار ستودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو مايعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم(9) : منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير تدريب و تطوير الموارد البشرية على الأداء المتميز للجامعة



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.
نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي)، مما يدعم أن متغيرة تأثير تدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف تتبع توزيع طبيعي. و بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميا باستخدام توزيع ستودنت.

جدول رقم (12): توزيع ستودنت لمتغيرة تدريب و تطوير الموارد البشرية

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
,83333	,000	29	286,14	تدريب و تطوير

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

4 الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف .

1.4 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة

لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننتقل إلى اختبار ستيودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو مايعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم(10): منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير تحفيز الموارد البشرية على الأداء المتميز للجامعة



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي)، مما يدعم أن متغيرة تأثير تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف تتبع توزيع طبيعي. و بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها علميا باستخدام توزيع ستيودنت.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

جدول رقم (13): توزيع ستودنت لمتغيرة تحفيز الموارد البشرية

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
,46667	,000	29	14,606	التحفيز

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف.

5. الفرضية الفرعية الخامسة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف .

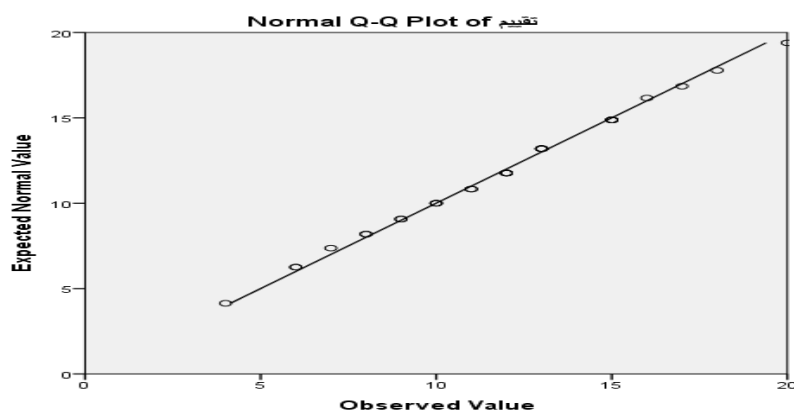
H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف .

1.5 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف

لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننقل إلى اختبار ستيودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو ما يعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

الشكل رقم(11) :منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على الأداء المتميز للجامعة



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي)، مما يدعم أن متغيرة تأثير تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف تتبع توزيع طبيعي. و بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميا باستخدام توزيع ستودنت. جدول رقم (14): توزيع ستودنت لمتغيرة تقييم أداء الموارد البشرية

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
,76667	,000	29	12,843	
				تقييم الأداء

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لتقييم الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

6. الفرضية الرئيسية (الكلية)

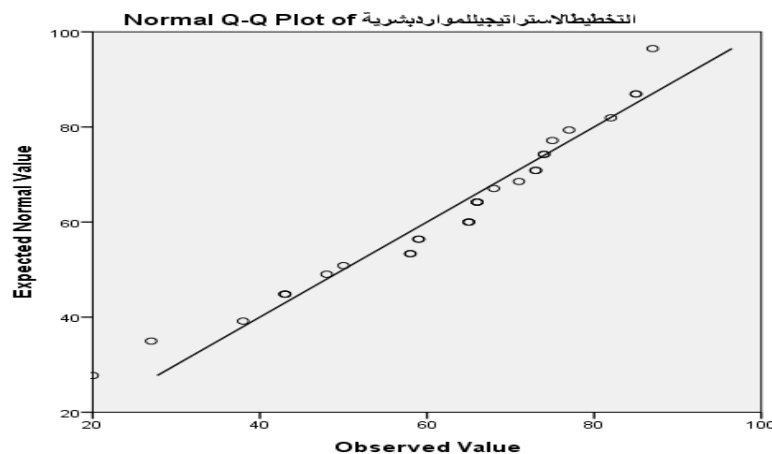
H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط، توظيف، تدريب و تطوير، تحفيز ، تقييم الأداء) في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط، توظيف، تدريب و تطوير، تحفيز ، تقييم الأداء) في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف.

1.6 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف

لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننقل إلى اختبار ستيودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو ما يعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (12): منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء المتميز لجامعة محمد بوضياف



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي)، مما يدعم أن متغيرة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف تتبع توزيع طبيعي. و بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميا باستخدام توزيع ستيودنت .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

جدول رقم (15): توزيع ستودنت لمتغيرة أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
, 10000	,000	29	19,207	أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف.

ثانيا : عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. تحديد اتجاه آراء العينة

بغرض تحليل النتائج لابد من تحديد اتجاه آراء عينة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) فإننا نعطيها قيما كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

و يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح، ثم نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما يلي :

جدول رقم(16) : معايير تحديد الاتجاهات

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

حيث نلاحظ أن طول المسافة هي 5/4 و قد تم حساب هذه المسافة على أساس أن القيم الخمسة، 1،2،3،4،5، حصرت فيما بينها 4 مسافات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

1.1 اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرات أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أ. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (17): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تخطيط الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تقوم الجامعة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والأهداف الإستراتيجية لها	3,40	1,000	موافق
لدى الجامعة خطة طويلة الأمد للموارد البشرية	3.38	1,189	محايد
تقوم الجامعة بتقدير الأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع احتياجاتهم في المستقبل.	3,44	1,208	موافق
لدى الجامعة خطط بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة	3,35	1,165	محايد
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3,4121	1,133	موافق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي مفادها " تقوم الجامعة بتقدير الأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع احتياجاتهم في المستقبل " كانت بأعلى متوسط حسابي مرجح 3.44 و انحراف معياري مقداره 1,208 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، و تليها العبارة التي مفادها " تقوم الجامعة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية و الأهداف الإستراتيجية لها " بمتوسط حسابي مرجح 3,40 و انحراف معياري مقداره 1,000 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، ثم العبارة التي مفادها " لدى الجامعة خطة طويلة الأمد للموارد البشرية " بمتوسط حسابي مرجح 3,38 و انحراف معياري مقداره 1,189 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة محايد ، أما في الأخير جاءت العبارة التي مفادها " لدى الجامعة خطط بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة " بمتوسط حسابي مرجح 3,35 و انحراف معياري مقداره 1,165 و تقييم اتجاه العبارة كان ب محايد.

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة تخطيط الموارد البشرية كان تقيما بدرجة موافق بمتوسط 3,4121 و هو أكثر من المتوسط الفرضي 3 ، وانحراف معياري 1,133 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

ب. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة التوظيف

جدول رقم (18): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة التوظيف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
القائمون بعملية التوظيف في الجامعة على دراية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	3,37	1,159	محايد
تعتمد الجامعة على المقابلات و الاختبارات غير المتحيزة عند التعيين	3,23	1,135	محايد
لدى الجامعة برنامج دقيق لتقدير احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية كما و نوعا.	3,90	1,185	موافق
تحرص الجامعة على وجود بطاقة وصف وظيفي تحدد مهام و مسؤوليات الوظيفة بدقة عالية.	3,03	1,189	محايد
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3,0332	1,074	محايد

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي مفادها " لدى الجامعة برنامج دقيق لتقدير احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية كما و نوعا " كانت بأعلى متوسط حسابي مرجح 3.90 و انحراف معياري مقداره 1,185 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، و تليها العبارة التي مفادها " القائمون بعملية التوظيف في الجامعة على دراية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " بمتوسط حسابي مرجح 3,37 و انحراف معياري مقداره 1,159 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة محايد، ثم العبارة التي مفادها " تعتمد الجامعة على المقابلات و الاختبارات غير المتحيزة عند التعيين " بمتوسط حسابي مرجح 3,23 و انحراف معياري مقداره 1,135 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة محايد ، أما العبارة التي مفادها " تحرص الجامعة على وجود بطاقة وصف وظيفي تحدد مهام و مسؤوليات الوظيفة بدقة عالية " بمتوسط حسابي مرجح 3,03 و انحراف معياري مقداره 1,189 و تقييم اتجاه العبارة كان ب محايد.

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة التوظيف كان تقيما بدرجة محايد بمتوسط 3,0332 وانحراف معياري 1,074، مما يؤكد على عدم تجانس إجابات مفردات العينة وهناك تردد بين موافق وغير موافق، و بالتالي نقول أن هناك اهتمام متوسط بتوظيف الموارد البشرية على مستوى الجامعة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

ج. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تدريب و تطوير الموارد البشرية

جدول رقم (19): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تدريب و تطوير الموارد البشرية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تهتم الجامعة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم و معارفهم الحاسوبية	3,43	1,040	موافق
تؤمن الجامعة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية.	3,40	1,094	موافق
يتم وضع البرامج التدريبية في الجامعة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	3,13	1,167	محايد
الميزانية المخصصة للتدريب معتبرة و كافية.	3,17	1,147	محايد
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3,4401	0,873	موافق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل من العبرة التي مفادها " تهتم الجامعة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم و معارفهم الحاسوبية كانت بأعلى متوسط حسابي مرجح 3,43 و انحراف معياري مقداره 1,040، و تقييم اتجاه العبرة كان بدرجة موافق، ثم لتليها العبرة التي مفادها " تؤمن الجامعة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية " بمتوسط حسابي مرجح 3,40 و انحراف معياري مقداره 1,094 و تقييم اتجاه العبرة كان بدرجة موافق، ثم العبرة التي مفادها " الميزانية المخصصة للتدريب معتبرة و كافية " بمتوسط حسابي مرجح 3,17 و انحراف معياري مقداره 1,147 و تقييم اتجاه العبرة كان بدرجة محايد، و في الأخير جاءت العبرة التي مفادها " يتم وضع البرامج التدريبية في الجامعة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية " بمتوسط حسابي مرجح 3,13 و انحراف معياري مقداره 1,167 و تقييم اتجاه العبرة كان بدرجة محايد.

ونلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة تدريب و تطوير الموارد البشرية كان تقيما بدرجة موافق بمتوسط 3,4401 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 3 مما يدل على الاتجاهات الايجابية لمفردات العينة، وانحراف معياري 0,873 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

د. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تحفيز الموارد البشرية
جدول رقم (20): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تحفيز الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافع قوي للتميز بالأداء.	3,52	1,114	موافق
تتوفر العدالة و الموضوعية و المساواة في نظام الترقيات	3,33	1,042	محايد
تساعد الحوافز التي تقدمها الجامعة على الارتقاء بأداء الموظفين	3,82	1,023	موافق
يتوفر جو من التقدير و الاحترام من الرؤساء لزيادة الدافعية للعمل.	2,62	1,136	محايد
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3 ,2133	,86099	محايد

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي مفادها " تتوفر العدالة و الموضوعية و المساواة في نظام الترقيات " كانت بأعلى متوسط حسابي مرجح 3.83 و انحراف معياري مقداره 1,042 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، و تليها العبارة التي مفادها " تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافع قوي للتميز بالأداء" بمتوسط حسابي مرجح 3,82 و انحراف معياري مقداره 1,023 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، ثم العبارة التي مفادها " يتوفر جو من التقدير و الاحترام من الرؤساء لزيادة الدافعية للعمل" بمتوسط حسابي مرجح 3,36 و انحراف معياري مقداره 1,136 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة محايد ، ثم العبارة التي مفادها" تتوفر العدالة و الموضوعية و المساواة في نظام الترقيات " بمتوسط حسابي مرجح 2,62 و انحراف معياري مقداره 1,136 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة محايد.

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة تحفيز الموارد البشرية كان تقيما بدرجة محايد بمتوسط 3,2133 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 3 مما يدل على الاتجاهات الايجابية لمفردات العينة، وانحراف معياري 0,86099 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة، وهناك تردد بين موافق وغير موافق، و بالتالي نقول أن هناك اهتمام متوسط بتحفيز الموارد البشرية على مستوى الجامعة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

هـ. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تقييم أداء الموارد البشرية
جدول رقم (21): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة تقييم أداء الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تراجع الجامعة نتائج أداء الموظف قبل عملية ترقيته.	3,45	1,151	موافق
تعتمد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية في الجامعة.	3,32	1,109	محايد
هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء و مبلغ الأجور و الحوافز التي يتلقاها الموظف أو العامل.	3,38	1,154	محايد
يطلع الموظف في الجامعة على نتائج تقييم أدائه السنوي.	3,42	1,047	موافق
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3,3239	,89952	محايد

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي مفادها " تراجع الجامعة نتائج أداء الموظف قبل عملية ترقيته." كانت بأعلى متوسط حسابي مرجح 3,45 و انحراف معياري مقداره 1,151 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، و تليها العبارة التي مفادها " يطلع الموظف في الجامعة على نتائج تقييم أدائه السنوي " بمتوسط حسابي مرجح 3,42 و انحراف معياري مقداره 1,047 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، ثم العبارة التي مفادها " هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء و مبلغ الأجور و الحوافز التي يتلقاها الموظف أو العامل " بمتوسط حسابي مرجح 3,38 و انحراف معياري مقداره 1,154 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة محايد، ثم العبارة التي مفادها " تعتمد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية في الجامعة " بمتوسط حسابي مرجح 3,32 و انحراف معياري مقداره 1,109 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة محايد.

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة تقييم أداء الموارد البشرية كان تقيما بدرجة محايد بمتوسط 3,3239 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 3 مما يدل على الاتجاهات الايجابية لمفردات العينة، وانحراف معياري 0,89952 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

2.1 اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة الأداء المتميز

جدول رقم (22): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة الأداء المتميز

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات	3,80	,847	موافق
تتماشى كفاءة الموظفين والعاملين مع الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للجامعة.	3,63	,615	موافق
طراً تحسين على جودة الخدمات المقدمة في الجامعة خلال السنوات الثلاثة السابقة.	3,67	,922	موافق
القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء تعتبر أحد نقاط قوة الجامعة.	3,60	1,003	موافق
تربط إدارة الجامعة بالإدارات المختلفة علاقة ثقة متبادلة و احترام	3,77	,728	موافق
تهتم الإدارة العليا في الجامعة بالاستماع لأراء المرؤوسين	3,47	1,074	موافق
يساهم و يشارك العاملون في الجامعة وبشكل واسع في اتخاذ القرارات	2,93	,944	محايد
تقوم الجامعة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمة	3,60	,894	موافق
رضا الطلبة وذوهم محط اهتمام ورعاية إدارة الجامعة	3,60	,855	موافق
تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين	3,57	,679	موافق
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3,9833	,36960	موافق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي مفادها " تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات " كانت بأعلى متوسط حسابي مرجح 3,80 و انحراف معياري مقداره ,847 و 0 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، و تليها العبارة التي مفادها " تربط إدارة الجامعة بالإدارات المختلفة علاقة ثقة متبادلة و احترام " بمتوسط حسابي مرجح 3,77 و انحراف معياري مقداره ,728 و 0 و تقييم اتجاه

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

العبرة كان بدرجة موافق، و تليها العبارة التي مفادها " طراً تحسين على جودة الخدمات المقدمة في الجامعة خلال السنوات الثلاثة السابقة " بمتوسط حسابي مرجح 3,77 و انحراف معياري مقداره 0,728 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، ثم تليها العبارة " تتماشى كفاءة الموظفين والعاملين مع الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للجامعة" بمتوسط حسابي مرجح 3,63 و انحراف معياري مقداره 0,615 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، ثم تليها العبارة " رضا الطلبة وذويهم محط اهتمام ورعاية إدارة الجامعة "و العبارة " تقوم الجامعة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمة " والعبارة " القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء تعتبر أحد نقاط قوة الجامعة "كانت متباينة بنفس متوسط حسابي مرجح 3,60 و انحراف معياري على التوالي مقداره 0,414, 855, 0,894 1,003 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق ، أما العبارة التي مفادها " تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين " بمتوسط حسابي مرجح 3,57 و انحراف معياري مقداره 0,679 و تقييم اتجاه العبارة كان ب موافق، أما العبارة التي مفادها " تهتم الإدارة العليا في الجامعة بالاستماع لأراء المرؤوسين " بمتوسط حسابي مرجح 3,47 و انحراف معياري مقداره 1,074 و تقييم اتجاه العبارة كان ب موافق، ثم العبارة التي مفادها " يساهم و يشارك العاملون في الجامعة وبشكل واسع في اتخاذ القرارات." بمتوسط حسابي مرجح 2,93 و انحراف معياري مقداره 0,944 و تقييم اتجاه العبارة كان ب محايد.

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة الأداء المتميز كان تقيماً بدرجة موافق بمتوسط 3,9833 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 3 مما يدل على الاتجاهات الايجابية لمفردات العينة، وانحراف معياري 0,36960 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة.

2 تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (الكلية)

سنحاول تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال دراسة تأثير كل من المتغيرات الديموغرافية على أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز.

1.2 تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال دراسة تأثير كل من المتغيرات الديموغرافية على أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أ. متغيرة الجنس

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل الجنس على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل الجنس على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل الجنس على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

جدول رقم (23): اختبار تأثير عامل الجنس على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ANOVA

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	209,089	1	209,089	,729	,400
Within Groups	8027,611	28	286,700		
Total	8236,700	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل الجنس على أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ب. متغيرة العمر

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل العمر على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل العمر على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل العمر على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (24): اختبار تأثير عامل العمر على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ANOVA

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2088,233	2	1044,117	4,585	,019
Within Groups	6148,467	27	227,721		
Total	8236,700	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل العمر على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ج. متغيرة المستوى التعليمي

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل المستوى التعليمي على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل المستوى التعليمي على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (25): اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ANOVA

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	285,380	2	142,690	,485	,621
Within Groups	7951,320	27	294,493		
Total	8236,700	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل المستوى الدراسي على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

د. متغيرة الوظيفة المشغولة

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل الوظيفة المشغولة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل الوظيفة المشغولة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل الوظيفة المشغولة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (26): اختبار تأثير عامل الوظيفة المشغولة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ANOVA

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	890,618	3	296,873	1,051	,387
Within Groups	7346,082	26	282,542		
Total	8236,700	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل الوظيفة المشغولة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

هـ. متغيرة سنوات الخبرة

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل سنوات الخبرة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (27): اختبار تأثير عامل سنوات الخبرة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ANOVA

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	770,197	2	385,099	1,393	,266
Within Groups	7466,503	27	276,537		
Total	8236,700	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

2. 2 تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال دراسة تأثير كل من المتغيرات الديموغرافية على الأداء المتميز

أ. متغيرة الجنس

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل الجنس على الأداء المتميز

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل الجنس على الأداء المتميز

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل الجنس على الأداء المتميز

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

جدول رقم (28): اختبار تأثير عامل الجنس على الأداء المتميز

ANOVA

الأداء المتميز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,272	1	,272	,011	,919
Within Groups	716,694	28	25,596		
Total	716,967	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل الجنس على الأداء المتميز.

ب. متغيرة العمر

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل العمر على الاداء المتميز
H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل العمر على الأداء المتميز

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل العمر على الأداء المتميز

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (29): اختبار تأثير عامل العمر على الأداء المتميز

ANOVA

الأداء المتميز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	94,052	2	47,026	2,038	,150
Within Groups	622,914	27	23,071		
Total	716,967	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل العمر على الأداء المتميز .

ج. متغيرة المستوى التعليمي

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على الأداء المتميز
H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل المستوى التعليمي على الأداء المتميز

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل المستوى التعليمي على الأداء المتميز

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

جدول رقم (30): اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على الأداء المتميز

ANOVA

الأداء المتميز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25,908	2	12,954	,506	,608
Within Groups	691,059	27	25,595		
Total	716,967	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل المستوى الدراسي على الأداء المتميز

د. متغيرة الوظيفة المشغولة

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل الوظيفة المشغولة على الأداء المتميز
H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل الوظيفة المشغولة على الأداء المتميز

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل الوظيفة المشغولة على الأداء المتميز
و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (31): اختبار تأثير عامل الوظيفة المشغولة على الأداء المتميز

ANOVA

الأداء المتميز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	67,282	3	22,427	,898	,456
Within Groups	649,684	26	24,988		
Total	716,967	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل الوظيفة المشغولة الأداء المتميز.

ه. متغيرة سنوات الخبرة

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل سنوات الخبرة على الأداء المتميز
H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على الاداء المتميز

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على الاداء المتميز
و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

جدول رقم (32): اختبار تأثير عامل سنوات الخبرة على عناصر الأداء المتميز

ANOVA

الأداء المتميز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	36,556	2	18,278	,725	,493
Within Groups	680,410	27	25,200		
Total	716,967	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على الأداء المتميز.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بميدان الدراسة من خلال تعرضنا الى نبذة مختصرة عن نشأة جامعة محمد بوضياف و توضيح رسالة ، رؤية و أهدافها، بالإضافة إلى تسليطنا الضوء على مهام قياداتها و أهم مصالحها ، كما تم تصميم الدراسة الميدانية من خلال توضيح حدود العينة و مجتمع الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة على 30 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 40 استبيان، ثم قمنا بعرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات، بعد تفريغ استمارات البحث، و استخدام بعض الأدوات الإحصائية.

الخاتمة

أفرزت التطورات و التحولات البيئية انعكاسات جد هامة على مستوى مختلف المؤسسات ، خاصة فيما يتعلق بتحقيق الأداء المتميز لها، و هو ما لا يتم دون تخطيط استراتيجي محكم للموارد البشرية التي تحمل على عاتقها تحقيق هذه الأهداف، و فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية فإن الاستثمار الحقيقي يجب أن يكون في المورد البشري ، و ذلك بتوظيف أدوات التسيير العمومي الجديد كالتخطيط الاستراتيجي و تطبيقه على الموارد البشرية بما يضمن الحصول على الكفاءات المناسبة و الارتقاء بمهاراتهم و تنمية قدراتهم بشكل مستمر من خلال التدريب و التطوير ، و التوجيه و التحفيز و تقييم أدائهم و هو الضمانة الأساسية لتحقيق التميز ضمن شروط الكفاءة و الفعالية.

و في هذا السياق ،حاولنا من خلال هذا البحث المتواضع دراسة المفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الأداء المتميز للمؤسسة العمومية.

ولإسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني، قمنا بدراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من خلال استمارة استبيان، لمعرفة آرائهم في مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز.

وفيما يلي سنعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، و نضع بعض الاقتراحات والأفاق لدراسات و أبحاث مستقبلية.

أولاً: النتائج

1. النتائج النظرية

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي نمط إداري شامل يطبق في إدارة الموارد البشرية للوصول إلى مستوى مرتفع من الأداء.
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة و هي عملية متكاملة.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم و النوعية المطلوبة ، و في الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضرورة أساسية ، لأنه يؤدي إلى رفع أداء العاملين و بالتالي رفع أداء المؤسسات حاضرا و مستقبلا ،وذلك إذا تم تطبيقه بالشكل الجيد.
- يعرف الأداء المتميز بأنه الأداء الأعلى مستوى من مستويات الأداء، والذي يجعل المؤسسة تحتل موقع فريد، ويحقق لها بناء معرفي تراكمي شامل يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة.
- إن تحقيق المؤسسات للأداء المتميز يحتاج إلى توفير متطلبات لضمان تحقيقه، وهي تنمية الموارد البشرية، القيادة الفعالة، نظام المعلومات المتكامل، الهيكل التنظيمي المرن، التركيز على الزبون.

➤ وجود علاقة تكامل وترابط بين الأداء المتميز للمؤسسة العمومية و أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية ، التوظيف، التدريب و التطوير، التحفيز، تقييم الأداء) .

2 نتائج الدراسة الميدانية

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، تم التوصل للنتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف ، حيث كان تقييم عينة الدراسة ايجابيا بموافق بمتوسط حسابي 3,4121.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتوظيف الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف، حيث كان تقييم عينة الدراسة ايجابيا بمحايد بمتوسط حسابي 3,0332.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف، حيث كان تقييم عينة الدراسة ايجابيا بموافق بمتوسط حسابي 3,4401.
- أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف، حيث كان تقييم عينة الدراسة ايجابيا بمحايد بمتوسط حسابي 3,2133.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف، حيث كان تقييم عينة الدراسة ايجابيا بمحايد بمتوسط حسابي 3,3239.
- شكلت إجابات المبحوثين قبولا مرتفعاً فيما يخص مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز التي تم دراستها بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات 3,9833.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف ، وهذا ما توصلنا إليه من اختبار الفرضية الرئيسية.

ثانيا: الاقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن أن نقترح على جامعة محمد بوضياف ما يلي:

1. إخضاع كافة المدراء و الموظفين على مستوى إدارة الموارد البشرية إلى دورات تدريبية مكثفة متخصصة في أسلوب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستقطاب خبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي للتعرف على كيفية الممارسة العملية لهذا الأسلوب.
2. وجب على الجامعة تحسين الثقافة التنظيمية السائدة، من خلال ربط الاتصال مع العاملين ومشاركتهم اتخاذ القرارات و إعطائهم الفرصة لإبداء رأيهم.
3. الاهتمام بالتحفيز بشكل مستمر بين الموظفين للحفاظ على أدائهم ،و التركيز على عملية التوظيف من خلال تحديد معايير دقيقة تحدد هذه العملية و انتقاء الأفراد الأكفاء .

4. تلعب عملية تقييم الأداء دور هام و مؤثر في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ،لذلك وجب على القائمين انتهاز الأساليب الحديثة في التقييم و ربط نتيجة الأداء بالأهداف المسطرة، ومحاولة الابتعاد عن ذاتية التقويم للمقيم و الطابع العقابي .
5. الاقتداء بتجارب ناجحة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لاسيما تلك المرتبطة بجامعات رائدة في ترتيب الجامعات العالمية.
6. الإشراف والدعم الحقيقي من السلطات العليا بداية من وزارة التعليم العالي ووصولاً إلى رئاسة الجمهورية لممارسة التخطيط الإستراتيجي بما فيها تخطيط الموارد البشرية ، بتوفير كل الإمكانيات اللازمة من موارد مالية وبشرية وجوانب تنظيمية وقانونية كفيلة بتطبيق الخطة الإستراتيجية ومتابعتها وتقويمها.

ثالثاً: أفاق الدراسة

يمكن تلخيص أفاق الدراسات المستقبلية في العناوين التالية:

1. واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
2. دور التحفيز في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة .
3. أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء البنوك الجزائرية.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد جميل عبد الكريم ،" تدريب و تنمية الموارد البشرية"، ط1، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2016.
2. اميمة الدهان ، "نظريات منظمات الأعمال"، ط1، مطبعة الصفدي، عمان ، الاردن، 1992.
3. بن سمشة أمال ، "الأداء البشري بالإدارة المحلية"، دار مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، الأردن، 2019.
4. حروش صالح عادل ، مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار عالم الكتب الحديثة، الاردن ، 2009.
5. حسن راوية ،" مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. حنفي عبد الغفار ، حسين القزازي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
7. داود محمد، "إدارة التميز و الإبداع الإداري"، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2020.
8. الرب جاد ، محمد سيد ،" إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، مصر، 2013.
9. زايد عادل ، " الأداء التنظيمي المتميز :الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2003.
10. السمراني مهدي ،" إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، 2007.
11. شاويش مصطفى نجيب ،"إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
12. عبد الحميد صلاح الدين ،" سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي"، المنهل للنشر و التوزيع ،القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
13. عقيلي عمر وصفي ،" إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
14. اللوزي موسى ،"التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
15. ماهر أحمد ،"إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2007.
16. المحمدي سعد علي ربحان ،" إدارتا التميز و الجودة"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2022.
17. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
18. نصيرة بونويقة ، "تنمية الموارد البشرية"، نواصري للطباعة و النشر، المسيلة ،الجزائر، 2022.
19. النعيمي محمد عبد العال و مزهر شعبان العاني،" الأساليب الإحصائية باستخدام حزمة MATLAB"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2008.
20. الهيتي خالد عبد الرحيم ، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.

ثانيا: الرسائل و المذكرات

1. أسماء ديبيلو و اخرون، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و أثره على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2022.
2. بلهادي سعيدة ،"تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المروؤسين"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007.
3. تيميزار كمال ،"دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
4. جعيجع نبيلة ،"التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية"، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016.
5. حاجي حسن عبد المحسن أحمد ، "ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2010.
6. خامرة بوعمامة ، "إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي"، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
7. راقية عماري ، خلدون نريمان، "واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2019.
8. زهير البيطار شيرين ،"دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014.
9. شنافي نوال ، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2015.
10. الضمور موفق محمد ،"واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية و المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية عمان، الأردن، 2008.
11. عاشور الهاني ،"أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
12. غانم هاجر ، "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر، 2017.

13. غريبال أحلام ، "أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة إستراتيجية و تنظيمات ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022.
14. فليسي ليندة ، "واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز "، مذكرة ماجستير، تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012.
15. قاضي عبد الحكيم، "دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريش، الجزائر، 2022.
16. كرو شفاء، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات " مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2016.
17. كمال معيوف ، "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة و أثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق و إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2021.
18. لقاضي زياد مفيد، "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
19. محمد لمين معيفي، "أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
20. وردة شرفي، "استخدام الموارد البشرية و أثره على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2017.
21. يعقوب بلقاسم ، محمد يزيد بن جريو، "ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على تحقيق التميز المؤسسي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2022.

ثالثا: المجالات و الملتقيات

1. الأزوري بواذر خالد علي ، "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2022.
2. أمال مزاور ، بلعيد ذهبية، "واقع تطبيق المديرين لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر ، 2022.

3. بروج علاء الدين ،مسعود البلي،"أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التنمية المحلية في الجزائر"، مجلة الحقوق و العلوم السياسية ، المجلد 09، العدد02، جامعة خنشلة، الجزائر، 2022.
4. بن واضح الهاشمي ،عبد المطلب ببيصار،" أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018.
5. بن ونيسة ليلي ،"اقتصاد المعرفة و النمو الاقتصادي الجزائري"، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة، العدد 05، جامعة معسكر، الجزائر، 2014.
6. زروخي فيروز ، الأخضر لقلبي،" نماذج عالمية من الأداء المتميز"، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية ، العدد 04 ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر، 2018.
7. الشاذلي عبد الرحيم ، يحي عبد الله ،" التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحنى معاصر "،مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الأمريكية العربية للعلوم التكنولوجيا، المجلد06 ، العدد 19 ، 2015.
8. صخري عمر ، فاطمة الزهراء عبادي ، " نظم إدارة البيئة ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 7، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2012.
9. طليب احمد ، كاس عبد القادر،" المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية مقترح نظير"، مجلة المفكر، المجلد 16، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021.
10. عبد الصمد سميرة ، سهام شوشان،"المسؤولية الاجتماعية و أثرها في تحقيق الأداء المتميز بشركة الاسمنت عين توتة- باتنة"،مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 12، العدد 01،جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2022.
11. عماري سمير ،"دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 02،، جامعة 20 أوت ، سكيكدة، الجزائر، 2021.
12. غربال أحلام ، "متطلبات تحقيق الأداء في المؤسسة الاقتصادية"،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 16، العدد01،جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر، 2022.
13. ليل عثمان و آخرون،" القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز"،مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، العدد05،الجزائر، 2018.
14. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، العدد 06، برلين، ألمانيا، 2019.
15. مسعي وهيبة ، نوال بوعلاق،" التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز"، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2020.
16. مسعي وهيبة ،نوال بوعلاق،"التحفيز كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز"،مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2020.

17. مصطفى سحنوني ، دنبري لطفي، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز"، مجلة أفاق علمية، المجلد 14، العدد 02، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى اق أخموك تمراست، الجزائر، 2022.
18. ميا علي يونس و آخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 31، العدد 01، جامعة تشرين اللاذقية، سورية، 2009.

رابعاً: مواقع الكترونية

1. الموقع الرسمي للجامعة ، www.univ-msila.dz ، بتاريخ 17 أفريل 2024.

خامساً: القوانين و اللوائح التنظيمية

1. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

سادساً: الكتب باللغة الأجنبية

1. L .R , Mishra « Human resource management »,AJM book publication,Kanpur,India,2007 .
2. R , Jameendar « Importance and Impact of Human Resource Planning in Effectiveness and Competitiveness of an Organization » , International Journal of Research ,Vol 01, N 07 , 2014 .

الملاحق

الملحق رقم 1



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر مهني في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة العمومية"، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

نرجو منكم الإجابة على أكبر عدد ممكن من الأسئلة، مع العلم أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

المشرف:

د. قروش عيسى

الطالب:

- رضا موساوي

- فاطمة ميساوي

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية

في الخانة المناسبة (X) ضع العلامة

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: أقل من 30 سنة ☐ 30-45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر ☐
- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) ☐
- الوظيفة المشغولة: مدير فرعي ☐ رئيس مصلحة ☐
- موظف إداري ☐ وظيفة أخرى ☐
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ من 10 فأكثر ☐

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

العبارة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
❖ تخطيط الموارد البشرية									
1	تقوم الجامعة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية و الأهداف الإستراتيجية لها								
2	لدى الجامعة خطة طويلة الأمد للموارد البشرية								
3	تقوم الجامعة بتقدير الأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع احتياجاتهم في المستقبل.								
4	لدى الجامعة خطط بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة								
❖ توظيف الموارد البشرية									
5	القائمون بعملية التوظيف في الجامعة على دراية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.								
6	تعتمد الجامعة على المقابلات و الاختبارات غير المتحيزة عند التعيين								
7	لدى الجامعة برنامج دقيق لتقدير احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية كما و نوعا.								
8	تحرص الجامعة على وجود بطاقة وصف وظيفي تحدد مهام و مسؤوليات الوظيفة بدقة عالية.								

❖ تدريب و تطوير الموارد البشرية					
9					تهتم الجامعة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم و معارفهم الحاسوبية
10					تؤمن الجامعة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية.
11					يتم وضع البرامج التدريبية في الجامعة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
12					الميزانية المخصصة للتدريب معتبرة و كافية.
❖ تحفيز الموارد البشرية					
13					تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافع قوي للتميز بالأداء.
14					تتوفر العدالة و الموضوعية و المساواة في نظام الترقيات
15					تساعد الحوافز التي تقدمها الجامعة على الارتقاء بأداء الموظفين
16					يتوفر جو من التقدير و الاحترام من الرؤساء لزيادة الدافعية للعمل.
❖ تقييم الأداء					
17					تراجع الجامعة نتائج أداء الموظف قبل عملية ترقيته.
18					تعتمد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية في الجامعة.
19					هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء و مبلغ الأجور و الحوافز التي يتلقاها الموظف أو العامل.
20					يطلع الموظف في الجامعة على نتائج تقييم أدائه السنوي.

الملاحق

المحور الثاني: الأداء المتميز

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات					
2 تتماشى كفاءة الموظفين والعاملين مع الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للجامعة.					
3 طرأ تحسين على جودة الخدمات المقدمة في الجامعة خلال السنوات الثلاثة السابقة.					
4 القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء تعتبر أحد نقاط قوة الجامعة.					
5 تربط إدارة الجامعة بالإدارات المختلفة علاقة ثقة متبادلة و احترام					
6 تهتم الإدارة العليا في الجامعة بالاستماع لأراء المرؤوسين					
7 يساهم و يشارك العاملون في الجامعة وبشكل واسع في اتخاذ القرارات					
8 تقوم الجامعة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمة					
9 رضا الطلبة وذويهم محط اهتمام ورعاية إدارة الجامعة					
10 تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين					

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

الملاحق رقم 2



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:

.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

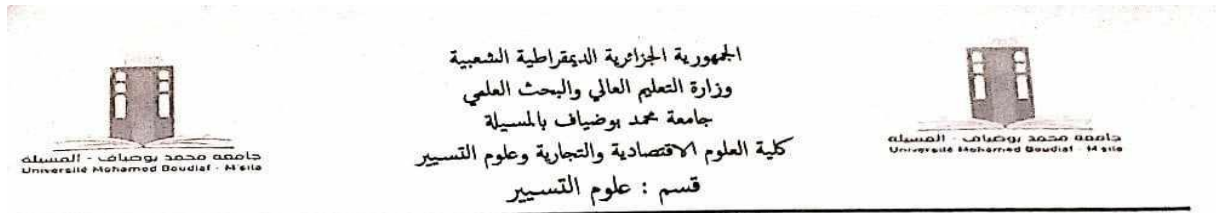
الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و. / ر.س	الإمضاء
01	رهنا صوساري	1072118032	280120232	
02	فالنت صيساري	30333410	2801202303	
عنوان المذكرة: الأدلة التي تم من خلالها: من أجل:				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		مختصة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
الدكتور قرطبي عيسى		مختصة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)

http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsege

https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
ص ب: 166 المسيلة 28000 الجزائر. ☎ : 33-33-35-035

الملاحق رقم 3



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): رانيا محمد عماري المولود بتاريخ: 07/09/84 - اصمنداله - البويرة.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 575

الصادرة بتاريخ 3 جاني 2019 عن بلدية المسيلة

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية.
خلال السنة الجامعية: 2023/2024

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر المتغير الديمغرافي على الموارد البشرية في تصريف الموارد البشرية للمؤسسات العمومية
دراسة حالة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أصرح بشرفي أي التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ:



التوقيع والبصمة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، واستخدما استمارة استبيان أعدت كأداة لجمع وتحليل البيانات لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (40) مفردة، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (30) استبانة أي: ما يعادل (75%) ، اختبرت بطريقة المسح الشامل، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS) للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة بناءً على تحليل البيانات الكمية للدراسة.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها: يوجد أثر إيجابي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ويتم الاعتماد على عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لتحديد احتياجات الجامعة؛ لأنها تعتمد بقوة على مخرجات هذه العملية من أجل تحديد نقاط القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جزءاً من الإستراتيجية العامة للجامعة التي تسعى لكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، الأداء المتميز ، متطلبات الأداء المتميز.

Summary

This study aims to reveal the impact of strategic planning for human resources in achieving outstanding performance at Mohammed Boudiaf University in M'sila. The researchers adopted the descriptive approach and used a questionnaire prepared as a tool to collect and analyze data for the study population, which numbered (40). The number of questionnaires suitable for analysis was (30). The questionnaire, i.e., equivalent to (75%), was tested using a comprehensive survey method, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program to arrive at the results of the study. Appropriate statistical tests that are appropriate to the nature of the study were used based on the analysis of the quantitative data of the study. The study reached several results, the most important of which are: There is a positive impact of strategic planning for human resources in achieving outstanding performance at the University of Mohammed Boudiaf of M'sila, and the process of strategic planning for human resources is relied upon to determine the university's needs. Because it relies strongly on the outcomes of this process in order to identify strengths and shortcomings and achieve integration between them, strategic planning for human resources is considered part of the general strategy of the university that seeks to gain high competencies to do their work to the fullest.

Keywords: strategic planning for human resources, dimensions of strategic planning for human resources, outstanding performance, requirements for outstanding performance