

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique



أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على  
الأداء الكلي للمؤسسات الجامعية الجزائرية  
- حالة جامعة المسيلة -

تخصص: الإدارة الاستراتيجية

الأستاذ المشرف

حسان بوبعاية

إعداد الطلبة:

عبد الكريم وفاء

زيان مريم

السنة الجامعية : 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الفهرس

	الإهداء.....
	شكر وعرهان.....
	الفهرس:.....
	مقدمة.....
	الفصل الأول:.....
	تمهيد:.....
	المبحث الأول:.....
	المطلب الأول:.....
	المطلب الثاني:.....
	المطلب الثالث:.....
	المبحث الثاني:.....
	المطلب الأول:.....
	المطلب الثاني:.....
	المطلب الثالث:.....
	المبحث الثالث:.....
	المطلب الأول:.....
	المطلب الثاني:.....
	المطلب الثالث:.....
	خلاصة.....
	الفصل الثاني:.....
	تمهيد.....
	المبحث الأول:.....
	المطلب الأول:.....
	المطلب الثاني:.....

	المبحث الثاني:.....
	المطلب الأول:.....
	المطلب الثاني:.....
	المبحث الثالث:.....
	المطلب الأول:.....
	المطلب الثاني:.....
	المطلب الثالث:.....
	خلاصة.....
	الخاتمة:.....
	قائمة المراجع:.....
	قائمة الملاحق:.....

# شكر وتقدير:

نرفع شكرنا بداية وختاما لله عز وجل على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه.

وبعد الشكر لله نتقدم بالامتنان والتقدير إلى أستاذنا الذي نحترمه كثيرا إذ لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته طوال فترة إعداد البحث، فلا نملك له جزاء بل أحر الشكر والثناء الدكتور: حسان بوبعاية.

ونشكر كل من ساعدنا أو تقدم لنا بالنصيحة وأعاننا ولو بكلمة من قريب أو من بعيد.

كما نتقدم بجزيل الشكر ممزوج بالدعاء والاستغفار لكل أساتذتنا من التعليم الابتدائي إلى الجامعي.

# إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانه لا تحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك خلقت فأبدعت ، و أعطيت فأفضت فلا حصر لنعمك و لا حدود لفضلك ، و صلى الله وسلم على أشرف عبادك و أكمل خلقك خاتم المرسلين و المعلمين ، نبينا و رسولنا محمد بن عبد الله الامين خير من علم و أفضل من نصح .

- إلى أعظم الرجال صبورا و رمز الحب و العطاء ، الذي أفنى حياته من أجل تعليمي و كان تاج أرفع به راسي الى أبي الغالي (عبد الله)

- إلى قرة العين إلى التي حرمت نفسها و أعطتني من نبع حنانها سقتني الى شمسي و قمري ، أغلى كواكب الدنيا الى منارة الحب في كل أيام السنة و بهجة الفصول الاربعة ، اليك والدتي الغالية الحبيبة (رحمة)

- إلى من أعبر و عليه أعتمد أخي الكريم (أحمد) وزوجته الغالية رزيقة و أبننتهم الكتكوتة ياسمين .

- الى أخي الصغير الحنون (عبد القادر).

- الى من جمعني معهم ظلمة الرحم الى من اعيش في كل وجودهم أملي أخوتي عائشة و هناء و صباح و أزواجهم (عمي عمر) و خليل و بلقاسم . وكل أبنائهم.

إلى الأطفال (يوسف ، هناء ، علاء ، محمد ، عبد الله ، اسامة).

- الى جدتي العزيزة و إلى أعمامي و أخوالي و خالتي مسعودة و ابنائهم جميعا.

- الى جدي و جدتي رحمهم الله و اسكنهم فسيح جناته.

الى كل من تقاسمت معهم الحلوة و المرة صديقاتي (فاطمة ز ، فاطمة ف ، سارة ، مريم ، فايزة ،نجاة،عائشة ، فتيحة... )

الى كل عائلة عبد الكريم من قريب و بعيد

وفي الختام سلام من قول ربي رحيم

## وفاء

# إهداء

الحمد لله الذي خلق الإنسان وكرمه بالعقل وحثه على البحث والتفكير  
والتربير والنظر لقيم حياته على العلم والمعرفة وجعل العلم مفتاح  
الفوز في الدارين وبهزنا نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل عائلتنا التي  
كانت لنا السند والعون الذي يرفعنا إلى الأمام من أجل الوصول إلى

## الأهداف المرجوة

وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب وإلى كل زملائنا في الرفة  
وإلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير

مريم



## مقدمة:

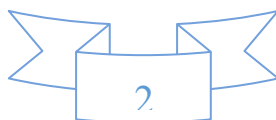
تتعامل المؤسسات الجامعية في مختلف دول العالم في الوقت الحاضر مع العديد من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على مستويات ادائها، وقد تحد من فاعليتها وكفاءتها، اذا لم تتابع التجديدات الإدارية و تحاول الإستفادة منها في تطوير منظومتها و تحقيق الميزات التنافسية التي تمكنها من بلوغ المستويات العالمية الخاصة بجودة خدماتها ومواردها و عملياتها.

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسات تبصفة عامة و الجامعية خاصة، الأمر الذي أعطاها بعد استراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الجامعية، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير موارد البشرية وفق منظور استراتيجي، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل للمؤسسة إلى سلع و خدمات، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة و كفاءة، و معرفة، و يفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية و توظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز تنافسية المؤسسة الجامعية.

كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الجامعية بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة من جهة، فالمؤسسات الجامعية بحاجة إلى ابتكارات و جودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، و هو ما تمتلكه و تصنعه الكفاءات، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية و التكنولوجية، و بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، فالمؤسسات الجامعية في ظل العولمة لاتعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها و تحليلها و توظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.

## إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:



ما هو تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الكلي في المؤسسات الجامعية الجزائرية؟

و تم تقسيم السؤال الجوهري إلى عدة أسئلة فرعية نذكر منها:  
 ما المقصود بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟  
 ماهي أهم مراحل و عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟  
 ماهو الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية؟  
 كيف يتم تقييم الأداء الاستراتيجي؟  
 كيف يؤثر التسيير الاستراتيجي على الأداء في المؤسسات الجامعية؟  
**فرضيات الدراسة:**

كإجابات إحصائية للتساؤلات السابقة تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات التي تقوم من خلال هذه الدراسة إختبار مجى صحتها و هي:  
 التسيير الاستراتيجي للموارج البشرية هو وضع الخطط على المدى الطويل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

يوجد في الجامعة تسيير استراتيجي للموارد البشرية  
 يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الكلي للجامعة  
 يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعة  
**أسباب إختيار الموضوع:**

قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة و الأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسات الجامعية، و إعتقادنا بأنها مصدر الأداء المتميز والجودة العالية.

ضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الجامعية  
 قلة الدراسات النظرية و التطبيقية التي تناولت إشكالية تسيير الموارد البشرية استراتيجيا في المؤسسات الجامعية الجزائرية.  
**أهمية البحث:**

تدعو الضرورة في البداية إلى الاحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العلمية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

1- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لأشكالية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الكلي للأداء الكلي للمؤسسات الجامعية، و تحليل مدى أهمية التحول نحو نظم تسيير كل من رأس المال الفكري والكفاءات، و المعرفة، و الجودة الشاملة، باعتبارها نماذج حديثة لتثمين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية و الكفاءات الفردية في مؤسسة الجامعة المندمجة في اقتصاد المعرفة، أو التي ترغب في تحسين أدائها العام من خلال التراكم المعرفي و الاستخدام الذكي للموارد الداخلية المتاحة خاصة البشرية منها.

2- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل تسيير الموارد البشرية، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين و المهتمين بمقاربة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بالأداء الكلي في الجامعة

3- بسبب ضعف اهتمام المؤسسات الجامعية خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر بأهمية الموارد البشرية كأصول استراتيجية تحقق التميز التنافسي، يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الجامعية بأهمية التسيير الاستراتيجية لمواردها البشرية و رأس مالها البشري ذات المهارات و القدرات المتميزة.

#### أهداف البحث:

تهدف الدراسة في جانبها النظري إلى التعريف بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و كذا تحديد مفهوم الأداء في المؤسسات الجامعية وتهدف في جانبها التطبيقي إلى ما يلي:

- التعرف على مدى استخدام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعة الجزائرية  
- التعرف على أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الكلي للمؤسسات الجامعية

- التعرف على أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعة

### -المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه مناسباً و موافقاً للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة و اعتمدنا في ذلك على مراجع تراوحت بين الكتب و المذكرات و المقالات أما أدوات الدراسة الميدانية فتمثلت في الاستبيان و الملاحظة و هي موضحة في الفصل التطبيقي.

### الدراسات السابقة:

**دراسة سملاي يحضية (2005):** اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير بعنوان تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومن اهم نتائجها ان الميزة التنافسية تعد هدفا استراتيجيا، يعكس وضعاً تنافسياً جيداً ومستمرًا للمؤسسة الاقتصادية ازاء منافسيها حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة و المعرفة، كما ان استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ونجاعة التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة واعتماد استراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الامثل للموارد الداخلية خاصة المورد البشري.

### خطة و هيكل البحث:

لمعالجة موضوع البحث تم تقسيمه إلى مقدمة و خاتمة و فصلين احدهما نظري والآخر تطبيقي

تناول الفصل الاول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والاداء الكلي للمؤسسات الجامعية .

حيث قسم الى مبحثين الاول: الاطار الانظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والمبحث الثاني: مفهوم الاداء الكلي للمؤسسات الجامعية وخصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من خلال دراسة استطلاعية على افراد عاملين في الجامعة.

**تمهيد:**

حاولنا في هذا الفصل في مبحثين التطرق إلى الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المبحث الأول، حيث قسم إلى ثلاث مطالب خصص الأول إلى تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتناول المطلب الثاني أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، في حين احتوى المطلب الثالث على نماذج التسيير الاستراتيجي وفي المبحث الثاني تناولنا تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاث مطالب كذلك تناول المطلب الأول مفهوم وأبعاد الأداء الاستراتيجي وخصص المطلب الثاني لتقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته وخصص المطلب الثالث لتحديد مستويات تقييم الأداء.

**المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية**

لم يعد دور الموارد البشرية يقتصر على الجانب التنفيذي أو الإجرائي فحسب أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات كتأثير بعض القوانين والتشريعات المتعلقة بالقوى العاملة مثل الحد الأدنى المقبول للأجور، وزيادة معدلات التضخم، والذي يزيد بدوره من التكلفة المباشرة للموارد البشرية لكل المنظمات كما يزيد أيضا من التكلفة غير المباشرة، بسبب ارتفاع التأمينات الاجتماعية والصحية وغيرها.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المطلب الأول وخصصنا المطلب الثاني لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في حين تناول المطلب الثالث بعض نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

**المطلب الأول: تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية**

يعرف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية

المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية.<sup>1</sup>

كما يعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة وإستراتيجياتها التنافسية، كما يعتبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها.<sup>2</sup>

ويعرف بأنه نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية؛ من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة؛ تطبيق أنظمة وتنفيذ الخطط؛ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية؛ وتمكين المؤسسة من تحقيق تطور على المدى الطويل.<sup>3</sup>

ويعرف بأنه مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنطقة على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية التي تسهم في تنفيذ الإستراتيجية للمنظمة.<sup>4</sup>

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية :منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة؛ 2000، ص46.

- مرجع نفسه، ص 47.<sup>2</sup>

3- سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دول في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص83.

- أمجد سيد مصفى، المرجع السابق، ص 94.<sup>4</sup>

## المطب الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد استراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى، وعلى المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار إدارتهم استراتيجيا وهذا للاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

### أولاً- المشاركة في إعداد وتنفيذ إستراتيجية التغيير:

إن حقل الموارد البشرية دائم التغيير والتوسع، وعلى مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضا توقع حدوثه فمن المهم أن تتناغم الإدارة الإستراتيجية للمورد البشرية مع إيقاع البيئة وتبحث عن الفرص وعن المشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال، ولكي تكون إستراتيجية الموارد البشرية حيوية ومتفاعلة مع البيئة جيب أن تتفصل عن الواقع ومشكلات المؤسسة، حيث جيب أن تنطلق من كل جزئيات البيئة الداخلية وأن تظهر النتائج الواضحة الفعالية التنظيمية.

### ثانياً- الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية:

يعتبر الفحص البيئي متطلبا أساسيا للتخطيط الإستراتيجي وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية: الخصائص السكانية، المهارات التقنية والفنية، الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية وغيرها.

يمكن لوظيفة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية والتي تزيد من فنية وظيفة إدارة الموارد البشرية كمصدر هام

<sup>1</sup> - أشوك شاندا، شلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد احلكم اخلامى ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر،

للمعلومات، ومن ذلك التعرف على نوعية الأفراد الذين يسعون للحراك داخل المؤسسات المنافسة وكذلك نوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها.

### ثالثاً- تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد:

تقوم إدارة البشرية الإستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الإستراتيجية ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات العملية تكوين الإستراتيجية لان جوهر الإستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق وكسب ميزات تنافسية فإن بعض الوحدات والأقسام أو خطوط الإنتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط وتراجع محتوياتهم، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور، والعمل على تدنية مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الأفراد.

### رابعاً- كفاءة استغلال الموارد المتاحة:

إن المؤسسات التي تتوفر على موارد مادية وتكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب، الذي يستطيع أن يحقق بما لديه من مهارة المزج والاستغلال الجيد لهذه الموارد بما يتيح للمؤسسة تحقيق القيم المختلفة . حتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن تتوفر المؤسسة كل الوسائل والآليات التي تسمح باستقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة ثم تنميتها أو تقييمها ومكافأتها بشكل جيد، ذلك أن تجاهل المؤسسة للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى تبديد وضياح كثيرا من الموارد مما يعين عجز المؤسسة على ضمان البقاء والاستقرار.

### خامسا- المساهمة في مواجهة التحديات:

تواجه المؤسسات عددا من التحديات يف كل بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى المدخل الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من أهم التحديات والعوائق الداخلية واليت قد تقف حائلا أمام نمو المؤسسة لمقابلة التغيرات البيئية خاصة لتكنولوجية والمعلوماتية، ويرجع السبب فيها إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نماذج التسيير الاستراتيجي

بما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلا يمكن من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وباعتباره أداة لإحداث التغيير الايجابي، سنقوم ضمن هذا المبحث بالتعرف على أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، التي يعتبرها العديد من الباحثين مدخلا لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة و الجودة.

### أولا- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1. تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراءا بالأبحاث، ولقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين:
2. ففي البداية كان تركيز الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية، ولقد أثارت هذه المقاربة خلال سنوات (1960 - 1970) الكثير من الجدل وذلك لان تسيير الموارد البشرية يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد سامل وعادل حرجوش ساحل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عامل الكتب الحديث، 2002، ص

للموارد البشرية فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" يسمح بالحصول على احتياجا من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب d ف تحقيق أهدافها الإستراتيجية ."

3. ولقد تطورت هذه المقاربة بدعم من مدرسة" هارفارد "المبنية على التسيير الاستراتيجية ومدرسة "ميتشغان "المرتكزة على العلاقات الإنسانية، حيث تلتقي تلك المدرستان:

أ- في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية وفي اقتراح نماذج تسيير الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- في التأكيد على ضرورة خلق الموائمة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي.

وبالتالي ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على انه عملية يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق أهداف المؤسسة.

### ثانيا - نموذج محاسبة الموارد البشرية:

لقد ظهر هذا النموذج في الستينات بسبب عدة أسباب من بينها حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب ويحسب التكلفة والقيمة الاستثمارية للموارد البشرية، ولقد تطور هذا النموذج بدعم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقييم الأصول البشرية، إن هذا النموذج يهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة . كما يساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية وتدريبهم وتحفيزهم، فهو يسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة .

**ثالثا- نموذج تسيير الكفاءات:**

1. أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذجاً لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضاً مساهمة تنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات، فنموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية للمؤسسة، كما انه يسمح بتحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف جديدة وبتثمين قدرات ومهارات متاحة ومتراكم.

2. وأخيراً نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجعل من القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية عنصراً أساسياً لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق الكفاءات ولأهمية هذا النموذج سيكون محور دراستنا.

**رابعا- نموذج تسيير المعرفة:**

تعد المعرفة مورداً استراتيجياً يساهم تسييرها في امتلاك كفاءات ناجعة ولقد ساعدت الدراسات والممارسات التسييرية في تطوير تسيير المعرفة، فيتمثل تسيير المعرفة في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وتجميع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، كما ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة فعالة.

**خامسا- نموذج تسيير الجودة الشاملة:**

يعتبر هذا النموذج من أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ويعد تسيير الجودة الشاملة مدخلاً شاملاً للتغيير يهيئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على

المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء، فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الموارد البشرية والكفاءات وتنميتها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وخلق كفاءات جديدة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي حدثت في البيئة الداخلية، والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة نتائج الأداء الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة صياغة الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيقها.

وتحتاج المؤسسة إلى تجميع بيانات ومعلومات من البيئة الداخلية والخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح التوجهات الإستراتيجية في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - حامدي بن امر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة مغنية، الجزائر، 2016/2015، ص 21.19.

## المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الأداء الاستراتيجي

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة وقياس الأداء، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم للأداء.

### أولاً- مفهوم الأداء الاستراتيجي:

بالرغم من التباين السابق إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق فإنه يعبر عن الأداء بكونه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"<sup>1</sup>. ويركز هذا المفهوم على الأهداف طويلة الأجل والتي تتمثل حسب رأي الكثير من الباحثين في البقاء والنمو والتكيف وهذا ما يعبر عنه بالفعالية.

ومن الباحثين من يرى بأن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>. حيث يركز هذا المفهوم على الطرق التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها والتي تعتمد في استغلال مواردها المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال وهذا ما يطلق عليه الكفاءة.

ويعرف الأداء بأنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكّن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"<sup>3</sup>.

- فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 231.

- نفس المرجع، نفس الصفحة.<sup>2</sup>

- عبد الفتاح بوخمم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002، ص126.

مما سبق نستنتج أن الأداء مفهوم واسع يشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعل، الكمي والنوعي، وغيرها. ولذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف المحددة.

### جدول [1-1] : أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي

<u>الكفاءة الاقتصادية</u>	<u>بقاء المؤسسة</u>
-الاستغلال الاقتصادي للموارد -الإنتاجية	-نوعية المنتج -المردودية المالية -المركز التنافسي
<u>شرعية المؤسسة اتجاه الجماعات الخارجية</u>	<u>متغيرات الموارد البشرية</u>
-إرضاء أصحاب الأموال -إرضاء الزبائن -إرضاء الهيئات المنظمة -إرضاء المجتمع المحلي	-حركة الأفراد -مناخ العمل -مردودية الأفراد -تنمية الأفراد

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية،

مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002، ص 127.

استنادا إلى الشكل السابق فإن النموذج يتكون من ثلاث متغيرات أساسية تتم فيما يلي:

1. يتشكل الأداء في المؤسسة من أربعة أبعاد أساسية وهي: بقاء المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، متغيرات الموارد البشرية وشرعية المؤسسة اتجاه الجهات الخارجية.
2. يقوم النموذج على مجموعة من المعايير الخاصة بكل بعد من أبعاد الأداء، وعددها في هذا النموذج ثلاثة عشر معيارا.

3. كل معيار يخضع للقياس باستخدام مجموعة من المؤشرات وكمثال فإن مناخ العمل يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات من بينها : معدل حوادث العمل، معدل أيام العمل الضائعة بسبب التوقف عن العمل، نوعية علاقات العمل، درجة الرضا السائدة لدى الأفراد وغيرها.

ويمكن أن نحكم على أداء المؤسسة على أساس النتائج المحصل عليها من تقييم الأبعاد الأربعة للأداء، ويقترح الباحثون تطبيق هذا النموذج لتحليل وتقييم الأداء الكلي في كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها تجاري أو صناعي، أو خدماتي، ومهما كان حجمها كبيرا أو متوسطا أو صغيرا، ومهما كانت نوعية الملكية خاصة أو عامة.

وفي دراسة أخرى تم اقتراح نموذج آخر للأداء يتكون من خمسة أبعاد يقوم على أساس الكفاءة والفعالية وهي<sup>1</sup> : الفعالية المالية، الكفاءة الإنتاجية، فعالية النمو، الفعالية في السوق والفعالية الاجتماعية.

ويمكن تحديد الأبعاد السابقة باستخدام متغيرات قابلة للقياس كما يلي:

1. الفعالية المالية يمكن أن تقاس باستخدام المردودية المالية، المردودية التجارية ومعدل التمويل الذاتي.
  2. الكفاءة الإنتاجية ويمكن قياسها عن طريق متغيري الإنتاجية والتكاليف (إنتاجية العمل، تطور تكلفة الوحدة من الإنتاج وتطور هيكل التكاليف).
  3. فعالية النمو ويمكن الكشف عنها من خلال نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة ونمو حصة السوق.
  4. الفعالية في السوق المالية يمكن قياسها من خلال مؤشري تطور سعر السهم، وتطور مقسوم الأرباح.
  5. الفعالية الاجتماعية، يمكن أن تقاس بتطور المكافآت المادية وتطور عدد الأفراد وغيرها.
- وفي مدخل آخر يدرس أداء المؤسسة عبر المدى الزمني حيث يعبر عن الأداء بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ويدرس هذا المدخل

- عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص128.

المؤسسة في تفاعلها مع البيئة الخارجية، ويقوم على تحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تدعيم بقائها بشكل مستمر في الوسط الذي تمارس نشاطها فيه<sup>1</sup>.

ويعد البقاء مقياسا لفعالية المؤسسة على المدى البعيد، ومعايير الفعالية على المدى الزمني القصير والمتوسط كما هي موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم [1-2] : معايير الأداء عبر الزمن

المدى الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
المعايير	- الإنتاج - الكفاءة - الرضا	- التكيف - النمو	- البقاء

المصدر: جورج جاكسون وآخرون، التنظيم (منظور كلي للإدارة)، معهد الإدارة العامة،

الرياض، 1989، ص 58.

من الشكل السابق نجد أن معايير الفعالية على المدى الزمني القصير تتمثل في:

1. الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة الخارجية.
2. الكفاءة: وهي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ويعبر عنها بالمدخلات على المخرجات.
3. الرضا: ويقصد به الرضا الاقتصادي، الاجتماعي والنفسي في مكان العمل. أما مؤشرات الفعالية على المدى الزمني المتوسط فتتضمن ما يلي :

1. التكيف: ويشير إلى القدرة على التفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحدث عبر الزمن.
2. النمو: والهدف من النمو هو دعم قدرة المؤسسة على البقاء على المدى الطويل.

جورج جاكسون وآخرون، التنظيم (منظور كلي للإدارة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989، ص ص 58-60.

ومن خلال دراسة النماذج السابقة للأداء، نستنتج عدم وجود فرق بينها من حيث الجوهر، والاختلاف يظهر في الشكل والمصطلحات المستخدمة، فأبعاد الأداء في النموذج الأول هي نفسها في النموذج الثاني بطبيعتها، والفرق بين النموذجين من حيث الشكل فقط، ففي التحليل الثاني جزئت الفعالية المالية إلى بعدين وهما بعد الفعالية المالية وبعد الفعالية في الأسواق المالية، أما في المدخل الثالث فإن الأداء الشامل للمؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف بشكل مستمر عبر الزمن (أهداف قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل).

### المطلب الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المؤسسة، وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية.

#### أولاً - مفهوم تقييم الأداء :

يمكن تحديد وظيفة التقييم بأنها "عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان، والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للمواد، الأبنية والأجهزة، المعدات، الآلات وغيرها من الأمور المادية والتقنية"<sup>1</sup>.

وتقييم الأداء هو كذلك "فحص وتحليل شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها

- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص164.

أفضل استخدام وبأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها<sup>1</sup>.

أي أن التقييم يهدف إلى دراسة الأهداف المرسومة وتلك المحققة فعلا، وتحديد الانحرافات بينها، ووضع الحلول لتصحيح هذه الانحرافات.

ويمكن القول أن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة، بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم تحديد الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك المؤسسة، وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها<sup>2</sup>.

وبناء على ما جاء في التعاريف يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها، والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات، ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة في عملية التخطيط، بما يوفره من بيانات ومعلومات، وما يساهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات، ووضع خطط الحلول والتطوير.

- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص191.<sup>1</sup>

- المرجع نفسه، نفس الصفحة.<sup>2</sup>

## ثانيا - أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. يؤدي تقييم الأداء إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية؛
2. يوضح العلاقات التبادلية بين المؤسسات والالتزام بها؛
3. يساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
4. ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات الإدارية؛
5. يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين في أداء أعمالهم وكذا توجيه إشراف الإدارة العليا؛

6. يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو التمويل، أو الأفراد؛

وتبرز أهمية عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة، بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة عن الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي بالجوانب الآتية:<sup>2</sup>

1. يوفر تقييم الأداء الاستراتيجي مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
2. يظهر تقييم الأداء الاستراتيجي مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الضياع في الوقت، الجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط

- نفس المرجع، نفس الصفحة.<sup>1</sup>

- فلاح حسني الحسيني، مرجع سابق، ص224.<sup>2</sup>

القدرة الشرائية، وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

3. يوفر نظام تقييم الأداء الاستراتيجي المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات المسندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

4. يظهر تقييم الأداء الاستراتيجي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها، نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء، زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى أو مكانيا مقارنة بالمؤسسات المماثلة (التي تمارس نفس النشاط).

5. يساعد تقييم الأداء الاستراتيجي على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.

6. يؤدي تقييم الأداء الاستراتيجي إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية، ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير، من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح، والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة.

7. يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات، والمكافآت والحوافز الشخصية.

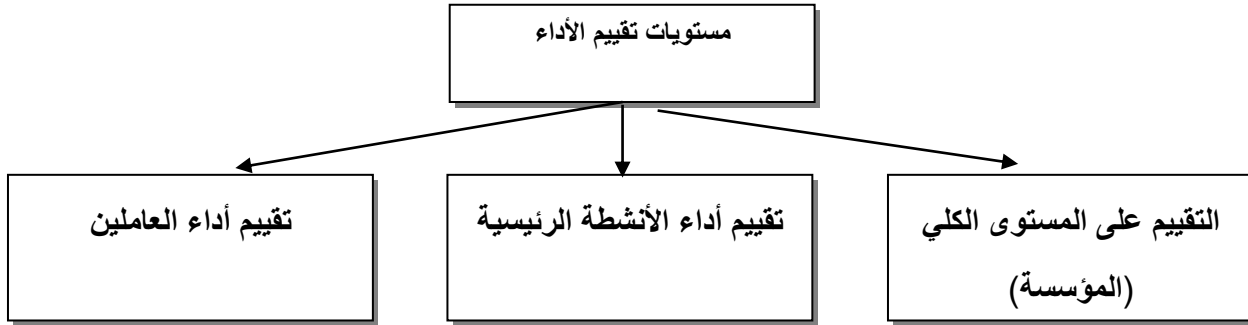
8. توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.

9. تعكس عملية تقييم الأداء الاستراتيجي درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

## المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم [1-1] : مستويات تقييم الأداء



المصدر : زهير ثابت، كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص15.

## أولا - تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي للمؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

1. **الفعالية:** نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين ورضا العملاء.

2. **الكفاءة:** العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل الدوران للمخزون، المبيعات لكل عامل، معدل دوران العاملين، تكلفة التدريب لكل عامل، استغلال العمالة المهنية وغيرها.

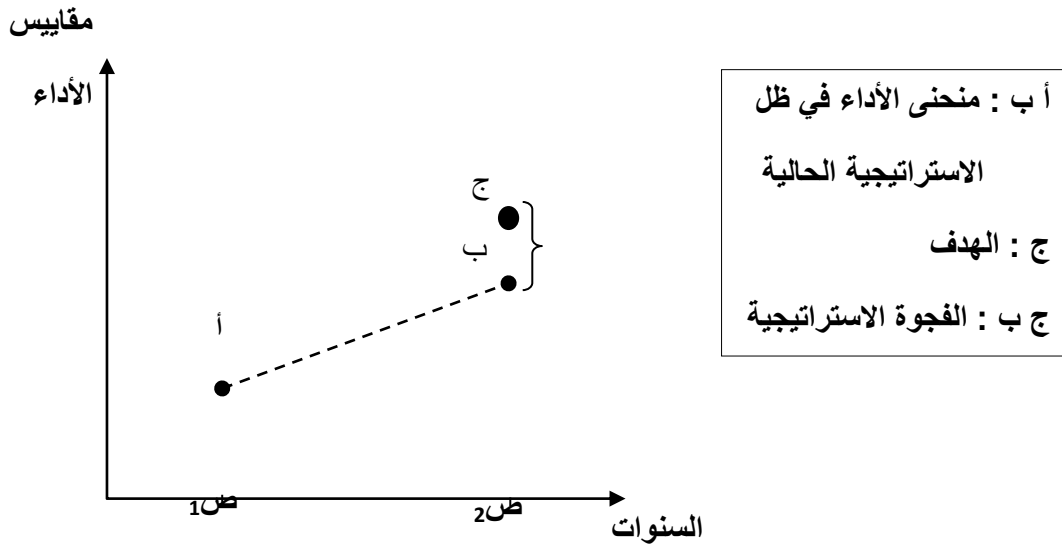
3. **التقدم في العمل:** المقاييس المرحلية للنتائج، الحوادث المترابطة، الخطوات الفرعية للمشروعات.

- زهير ثابت، مرجع سابق، ص15.<sup>1</sup>

4. أساليب، نظم، إجراءات، وعادات العمل.

بخصوص التوجه الاستراتيجي فإنه في حالة عدم تحقق الأهداف أو النتائج في ظل الأداء المتوقع، وفي ظل الاستراتيجية الحالية خلال فترة التخطيط فإن هذا يعني وجود فجوة في الأداء وهذا ما يوضحه الشكل رقم 2 الذي يوضح فجوة الأداء.

شكل رقم [2-1] : فجوة الأداء



المصدر : عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2014، ص201.

ولسد فجوة الأداء هناك اتجاهين أساسيين هما : 1

**الاتجاه الأول:** وينطوي على محاولة تعديل الاستراتيجية الحالية.

**الاتجاه الثاني:** وهو بناء استراتيجية بديلة وجديدة، أو إضافة استراتيجيات أخرى بجانب الاستراتيجية الحالية.

- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص202.

فإذا كان التغيير الذي حدث يعتبر تغيراً جوهرياً، وبالتالي لا تصلح مجرد عملية تعديل الاستراتيجية الحالية لمواجهته، فإنه من الضروري تنمية أدوات وآليات جديدة لتقييم البدائل الجديدة للاستراتيجية المطروحة، أما في حالة ما إذا كان التغيير يمكن مواجهته بتعديلات في الاستراتيجية الحالية، فإن التركيز سوف ينصب على الاستراتيجيات الوظيفية (استراتيجية التسويق، استراتيجية الإنتاج، استراتيجية التمويل وغيرها) وأساليب تنفيذها، وليس الاستراتيجية العامة.

ويجدر بالذكر أن تحليل البيئة الخارجية، والتحليل الداخلي للمؤسسة سوف يقدم المعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كانت فجوة الأداء ستحدث أم لا، وفي نفس الوقت تقرير البدائل الاستراتيجية الممكنة لسد هذه الفجوة.

### خلاصة:

خلصنا في الفصل الأول إلى تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على مدى تطبيقها لنظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كنظام يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الاستراتيجية، مع ضمان الأداء الفعال، من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها، وإن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبطة بمدى نجاعة الكفاءات البشرية للمؤسسة، وتعد الكفاءات بأنواعها عوامل أساسية لنجاح المؤسسة، لذا يجب عليها العمل على جذب وبناء أشخاص متميزين ومبدعين وذلك بتنمية الخبرات وتسيير الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة، مهما يكن مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل لتعزيز هذه الأخيرة.

## تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الكلي للمؤسسات الجامعية الجزائرية بالتطبيق على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول للتعريف بالجامعة والثاني لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وقياس ثبات وصدق هذه الاستمارة، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها، وتطرق كذلك إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم البنك، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

## المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

### المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى معرفة اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الكلي للمؤسسات الجامعية الجزائرية بالتطبيق على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

**1- المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه الجامعة بقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 52 إداري عامل في هذه الجامعة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

### الجدول رقم (01): عدد استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة

جامعة المسيلة			
الاستمارات الضائعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
00	10	10	العدد
00	16.66	16.66	النسبة %
01	09	10	العدد
01.66	15	16.66	النسبة %
02	08	10	العدد
03.33	13.33	16.66	النسبة %
03	07	10	العدد
05	11.66	16.66	النسبة %
02	08	10	العدد
03.33	13.33	16.66	النسبة %
00	10	10	العدد
00	16.66	16.66	النسبة %

08	52	60	العدد	المجموع
13.33	86.66	100	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ما يلي: تم توزيع 60 استمارة استبيان وتم استرجاع 52 استمارة أي بنسبة 86.66%، في حين بلغ عدد الاستمارات الضائعة 08 استمارة استبيان بنسبة 13.33% من عدد الاستمارات الموزعة الكلية.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استمارة استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان، كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة، حيث وأثناء تجوالنا بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، وفي أقسام وإدارات الجامعة محل الدراسة، قمنا بملاحظة وتسجيل كل ماله علاقة بموضوع البحث، من تنظيم للأعمال، وكذا سلوك الأفراد داخل الإدارات، وهذا بهدف مساعدتنا في تحليل وتفسير بعض فقرات استمارة الاستبيان.

**1- تصميم استمارة الأسئلة:** قبل التطرق لكيفية تصميم استمارة الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الكلي للمؤسسات الجامعية الجزائرية بالتطبيق على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستمارة أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على مدى استخدام الجامعة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ب- التعرف على أثر للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الكلي للجامعة.

ج- التعرف على أثر للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين بالجامعة.

وفيما يخص تصميم استمارة الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستمارة المندرجة تحت أربعة محاور أساسية، والجدول رقم (02) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

### جدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا و العليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استمارة أسئلة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.

- عرض استمارة أسئلة على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل استمارة أسئلة بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازماً للتعديل.

- تم عرض استمارة أسئلة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة و حذف لبعض العبارات وتعديل البعض.

- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية لاستمارة الأسئلة، والقيام بالتعديل المناسب.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من خمس فقرات وهي الوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من استمارة الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الكلي للمؤسسات الجامعية الجزائرية بالتطبيق على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول رقم (03)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستمارة.

## جدول رقم (03): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	23-1	23	60.52
2	أداء الجامعة	31-24	08	21.05
3	أداء العاملين	38-32	7	18.42
المجموع	-	38-1	38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بلغ 23 فقرة بنسبة 60.52 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون بأداء الجامعة 08 فقرة بنسبة 21.05% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثالث المعنون بأداء العاملين 07 فقرة بنسبة 18.42 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

## المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

## المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

## • توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

## جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	33	63.46
أنثى	19	36.53
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 63.46% بالنسبة للذكور و36.53% بالنسبة للإناث ونلاحظ أن نسبة الذكور في البنوك محل الدراسة هي نسبة عالية على نسبة الإناث.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
28.84	15	اقل من 30 سنة
55.76	29	من 30 إلى 50 سنة
15.38	08	أكثر من 50 سنة
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير السن بنسبة 28.84% الذين عمرهم اقل من 30 سنة وبنسبة 55.76% للذين عمرهم محصور ما بين 30-50 سنة وبنسبة 15.38% بالنسبة للذين عمرهم أكثر من 50 سنة.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
00	00	أقل من ثانوي
01.92	01	ثانوي
98.07	51	جامعي
100	52	المجموع

## المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 00% للذين لهم مستوى أقل من الثانوي ونسبة 01.92% للذين مستواهم ثانوي أما نسبة 98.07% فللذين مستواهم جامعي ونلاحظ أن هذه النسبة هي نسبة عالية جدا مقارنة بنسبة الذين مستواهم ثانوي.

## • توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

## جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
30.76	16	أقل من 5 سنوات
59.61	31	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
09.61	05	أكثر من 10 سنوات
100	52	المجموع

## المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 30.76% للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات أما نسبة 59.61% للذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات وهي النسبة الأعلى أما نسبة 09.61% فتعود للذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (08) يوضح أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الصفة الوظيفية
03.84	02	مدير
13.46	07	رئيس مصلحة
21.15	11	رئيس قسم
61.53	32	إداري
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى الوظيفي بالنسبة لمدير تقدر بـ 03.84 % ونسبة 13.46% للذين صفتهم رئيس مصلحة ثم نسبة 21.15% للذين صفتهم رئيس قسم لتأتي النسبة الأعلى والتي تقدر بـ 61.53 % بالنسبة للذين صفتهم إداري.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات استمارة الأسئلة ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

**1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة فقرات الاستبيان وصحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة استمارة الاستبيان بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 1).

**2- ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات استمارة الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة

توزيع استمارة الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في نتائج استمارة الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة أسئلة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (12) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الاستبيان.

### جدول رقم (12): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور ومجالات الدراسة
0.733	23	المحور الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
0.801	08	المحور الثاني: أداء الجامعة
0.786	07	المحور الثالث: أداء العاملين
0.713	38	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور ومجالات استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.733- 0.801) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور استمارة الاستبيان معا بلغ 0.713 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استمارة الاستبيان وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف - سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع بيانات الاستبيان التوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

### جدول رقم (13): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	المحور الأول	0.852	0.647
02	المحور الثاني	0.741	0.452
03	المحور الثالث	0.845	0.563
	المجموع	0.753	0.654

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

## المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الاستبيان تم استخدام اختبار ( one sample T test ) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية).

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

أولاً- تحليل فقرات المجال الأول المتعلق ببعد الاستقطاب والتعيين

جدول رقم 14: يوضح تحليل فقرات المجال الأول المتعلق ببعد الاستقطاب والتعيين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
01	تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات الكافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة؛	3,9839	1,09151	5,468	,000	عالية	03
02	يشارك مسؤولي الأقسام والمصالح المختلفة مع مسؤول الموارد البشرية في عملية الاستقطاب والتعيين في الجامعة؛	3,8129	1,00215	5,839	,008	عالية	05
03	تهتم الجامعة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين؛	3,9387	1,03591	6,508	,000	عالية	04
04	تستخدم الجامعة عند التعيين المقابلات والاختبارات غير المتحيزة؛	4,0710	1,00394	7,028	,000	عالية	01

02	عالية	,000	8,940	,99785	4,0645	تستخدم الجامعة معيار الجدارة عند اختيار العاملين؛	05
06	عالية	,000	8,303	1,01600	3,7677	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق الواحد؛	06
/	عالية	,002	3,264	,90528	3,8498	كل فقرات المجال الأول	

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,0710 وانحراف معياري 1.00394 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.028 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 04 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تستخدم عند التعيين المقابلات والاختبارات غير المتحيزة.

وجاءت الفقرة رقم (05) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.0710 وانحراف معياري 0.99785 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.940 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 05 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تستخدم معيار الجدارة عند اختيار العاملين.

واحتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.9839 وانحراف معياري 1.09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.468 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي

تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تستقطب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات الكافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.

احتلت الفقرة رقم (03) الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.9387 وانحراف معياري 1.03591 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.508 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تهتم بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.8129 وانحراف معياري 1.00215 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.839 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن مسؤولي الأقسام والمصالح المختلفة مع مسؤول الموارد البشرية يشاركون في عملية الاستقطاب والتعيين في الجامعة.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.7677 وانحراف معياري 1.01600 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.303 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 06 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق الواحد من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 3.8498 وانحراف معياري 0.90528 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.264 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً وإيجابياً أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على فقرات المجال الأول المتعلق ببعد الاستقطاب والتعيين.

### ثانياً - تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بالتدريب والتطوير:

#### جدول رقم 15: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بالتدريب والتطوير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
07	يخضع العاملون في الجامعة لنظام تدريبي سنوي	4,0645	1,03071	8,750	,000	عالية	01
08	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة من خلال خطة تحديد الاحتياجات التدريبية المعدة مسبقاً؛	3,8097	1,16027	6,406	,002	عالية	04
09	تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب ولتطوير العاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم؛	4,0524	1,01106	7,597	,000	عالية	02
10	نظام التدريب والتطوير المعتمد في الجامعة يعتبر واقعي ويستند الى استراتيجية عمل الجامعة؛	3,8065	1,16674	6,848	,001	عالية	05
11	ساعد نظام التدريب والتطوير في تخفيض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة؛	3,7839	1,06151	6,136	,001	عالية	06
12	تعتمد الجامعة معيار ISO- 10015 المتعلق بتدريب وتطوير العاملين؛	3,8194	1,08855	5,145	,000	عالية	03

/	عالية	.001	4,025	1,08564	3,8776	كل فقرات المجال الثاني
---	-------	------	-------	---------	--------	------------------------

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.0645 وانحراف معياري 1.03071 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.750 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 07 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن العاملون في الجامعة يخضعون لنظام تدريبي سنوي.

احتلت الفقرة رقم (09) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.0524 وانحراف معياري 1.01108 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.597 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 09 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تعتمد برامج منتظمة لتدريب ولتطوير العاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم.

احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.8194 وانحراف معياري 1.08855 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.145 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تعتمد معيار ISO-10015 المتعلق بتدريب وتطوير العاملين.

احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.8097 وانحراف معياري 1.16027 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.406 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 08 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة من خلال خطة تحديد الاحتياجات التدريبية المعدة مسبقاً.

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.8065 وانحراف معياري 1.16674 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.848 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن نظام التدريب والتطوير المعتمد في الجامعة يعتبر واقعي ويستند إلى استراتيجية عمل الجامعة.

احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.7839 وانحراف معياري 1.06151 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.136 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن نظام التدريب والتطوير ساعد في تخفيض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.8776 وانحراف معياري 1.08564 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.025 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني البعد الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على فقرات البعد الثاني المتعلق بالتدريب والتطوير.

## ثالثاً- تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بنظم التعويض والحوافز:

## جدول رقم 16: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بنظم التعويض والحوافز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
13	التعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين؛	3,7484	1,10661	5,530	,007	عالية	02
14	تدرس لجامعة باستمرار نظام الأجور والحوافز الخاصة بالعاملين،	3,6516	1,05952	5,373	,004	عالية	05
15	تمنح الجامعة التعويضات استناداً لمهارات وكفاءة العاملين؛	3,7742	1,00304	6,583	,001	عالية	01
16	تستند الجامعة على نظام تقييم الأداء لتحديد الحوافز والمكافآت التي يستحقها العاملون؛	3,5097	1,13118	6,493	,002	عالية	06
17	تستخدم الجامعة المكافآت كجزء من نظام الحوافز كمكافأة الأداء العالي؛	3,6677	1,04830	7,140	,000	عالية	04
18	يتم مراجعة نظام التعويض والتحفيز بصورة دائمة ومستمرة؛	3,7161	1,09151	5,633	,003	عالية	03
	كل فقرات المجال الثالث	3,7942	1,07528	7,782	,002	عالية	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.7742 وانحراف معياري 1.00304 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.583 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ

1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تمنح التعويضات استناداً لمهارات وكفاءة العاملين.

احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7484 وانحراف معياري 1.10661 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.530 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن التعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين.

احتلت الفقرة رقم (18) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7161 وانحراف معياري 1.09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.633 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه يتم مراجعة نظام التعويض والتحفيز بصورة دائمة ومستمرة.

احتلت الفقرة رقم (17) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6677 وانحراف معياري 1.04830 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.140 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تستخدم المكافآت كجزء من نظام الحوافر كمكافأة الأداء العالي.

احتلت الفقرة رقم (14) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6516 وانحراف معياري 1.05952 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.373 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما

يعني الفقرة رقم 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تدرس باستمرار نظام الأجور والحوافز الخاصة بالعاملين.

احتلت الفقرة رقم (16) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.5097 وانحراف معياري 1.13118 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.493 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تستند على نظام تقييم الأداء لتحديد الحوافز والمكافآت التي يستحقها العاملون.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الثاني بلغ 3.7942 وانحراف معياري 1.07528 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.782 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني البعد الثالث دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بنظم التعويض والحوافز.

#### رابعاً - تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق بمشاركة العاملين:

#### جدول رقم 17: يوضح تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بمشاركة العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
19	يشارك العاملون في الجامعة في اتخاذ القرارات؛	3,6677	1,07963	4,991	,000	عالية	02
20	تمنح الجامعة للعاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مفيدة ومناسبة؛	3,7484	1,08682	5,373	,004	عالية	01
21	لدي الجامعة ثقافة تشجع	3.5613	1,03591	5,387	,003	عالية	04

						العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
03	عالية	,006	4,971	1,02758	3.6484	22 تساهم حرية اتخاذ القرارات في تحسين رضا العاملين اتجاه الجامعة؛
05	عالية	,001	6,674	1,12451	3.5419	23 تساهم الحرية في اتخاذ القرارات في تحديد العاملين لمهامهم ووظائفهم وفقا لما يروونه مناسباً لتحسين خدمات الجامعة؛
/	عالية	,001	6,449	1,09537	3,7682	كل فقرات المجال الرابع

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (20) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.7484 وانحراف معياري 1.08682 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.373 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 20 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تمنح للعاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مفيدة ومناسبة.

احتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.6677 وانحراف معياري 1.07963 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.991 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 19 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن العاملون في الجامعة يشاركون في الجامعة في اتخاذ القرارات.

احتلت الفقرة رقم (22) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.6484 وانحراف معياري 1.02758 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.971 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 22 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن حرية اتخاذ القرارات تساهم في تحسين رضا العاملين اتجاه الجامعة.

احتلت الفقرة رقم (21) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.5613 وانحراف معياري 1.03591 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.387 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه لدي الجامعة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

احتلت الفقرة رقم (23) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.5419 وانحراف معياري 1.12451 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.674 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 23 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الحرية في اتخاذ القرارات تساهم في تحديد العاملين لمهامهم ووظائفهم وفقا لما يرونه مناسباً لتحسين خدمات الجامعة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الرابع بلغ 3.7682 وانحراف معياري 1.09537 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.449 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني البعد الرابع دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بمشاركة العاملين.

وتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3.9366 وانحراف معياري 1.08576 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.116 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المحور الأول دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك تسيير استراتيجي للموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بأداء الجامعة

#### جدول رقم 18: يوضح تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بأداء الجامعة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
24	هناك تحسن في أداء الجامعة من حيث الخدمات المقدمة خلال السنوات الأخيرة؛	3.4806	,99244	5,258	,003	عالية	07
25	القدرة على الاحتفاظ بالعاملين يعد نقطة قوة بالنسبة للجامعة؛	3.6581	1,03684	6,220	,005	عالية	03
26	يعد رضا الطلبة وذويهم من اهتمامات إدارة الجامعة؛	3,6032	1,16490	4,317	,000	عالية	02
27	ترتبط إدارة الجامعة بالإدارات الأخرى المختلفة علاقة ثقة متبادلة واحترام؛	3,4645	1,06256	5,578	,000	عالية	08
28	هناك تحسن في ترتيب الجامعة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة؛	3,5161	,96163	4,988	,006	عالية	06
29	تحتل الجامعة مكانة أفضل الآن في المجتمع عنه في السنوات السابقة؛	3,6871	,98919	4,579	,007	عالية	01
30	الخطة الاستراتيجية للجامعة الآن واضحة عن ما كانت عليه في السنوات السابقة؛	3,5226	1,13687	4,580	,005	عالية	05
31	تضع الجامعة الأهداف الذكية	3,6161	1,20750	5,380	,004	عالية	04

						للعاملين فيها من أجل زيادة وتحسين الأداء؛
/	عالية	,003	4,534	1,08531	3,6411	كل فقرات المحور الثاني

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (29) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.6871 وانحراف معياري 0.98919 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.579 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 29 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تحتل مكانة أفضل الآن في المجتمع عنه في السنوات السابقة.

احتلت الفقرة رقم (26) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.6032 وانحراف معياري 1.16490 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.317 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 26 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن رضا الطلبة وذويهم يعد من اهتمامات إدارة الجامعة.

احتلت الفقرة رقم (25) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.6581 وانحراف معياري 1.03684 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.220 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 25 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه القدرة على الاحتفاظ بالعاملين يعد نقطة قوة بالنسبة للجامعة.

احتلت الفقرة رقم (31) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6161 وانحراف معياري 1.20750 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.380 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 31 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة تضع الأهداف الذكية للعاملين فيها من أجل زيادة وتحسين الأداء.

احتلت الفقرة رقم (30) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.5226 وانحراف معياري 1.13687 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.580 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 30 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الخطة الاستراتيجية للجامعة الآن واضحة عن ما كانت عليه في السنوات السابقة.

احتلت الفقرة رقم (28) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.5161 وانحراف معياري 0.96163 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.988 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 28 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك تحسن في ترتيب الجامعة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.

احتلت الفقرة رقم (24) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.4806 وانحراف معياري 0.99244 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.258 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 24 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك تحسن في أداء الجامعة من حيث الخدمات المقدمة خلال السنوات الأخيرة.

احتلت الفقرة رقم (27) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.4645 وانحراف معياري 1.06256 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.578 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 27 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة الجامعة تربطها بالإدارات الأخرى المختلفة علاقة ثقة متبادلة واحترام.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمجال الأول بلغ 3.6411 وانحراف معياري 1.08531 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.534 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بأداء الجامعة.

### ثانياً - تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بأداء العاملين:

#### جدول رقم 19: يوضح تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بأداء العاملين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
32	أظهر نظام تقييم العاملين تحسن في الأداء خلال السنوات الأخيرة؛	3,4710	1,20394	8,028	,000	عالية	07
33	تحترم الإدارة العليا وتقدر الآراء الجديدة في الجامعة؛	3,6032	1,01176	7,971	,000	عالية	04
34	رضا العاملين انعكس بشكل واضح على تحسين مستوى أدائهم؛	3,6194	1,05749	6,308	,005	عالية	03
35	هناك رضا لإدارة الجامعة على أداء العاملين فيها؛	3,5484	1,13763	9,283	,000	عالية	05
36	هناك تمكين للعاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات الجيدة وبالسرية المناسبة؛	3,5065	1,01388	6,429	,000	عالية	06
37	شهدت الجامعة في السنوات الأخيرة	3,7397	1,16027	5,406	,002	عالية	01

						تطورا ملحوظا في نظم الاتصال بين العاملين؛
02	عالية	,008	5,395	1,03218	3,6194	38 تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة؛
/	عالية	,002	5,733	1,06926	3,6742	كل فقرات المحور الثالث

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي بالاستعانة بدلالة القيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (37) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.7397 وانحراف معياري 1.16027 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.406 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 37 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الجامعة شهدت في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في نظم الاتصال بين العاملين.

احتلت الفقرة رقم (38) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.6194 وانحراف معياري 1.03218 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.395 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 38 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن كفاءة العاملين تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة.

احتلت الفقرة رقم (34) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.6194 وانحراف معياري 1.05749 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.308 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني

الفقرة رقم 34 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن رضا العاملين انعكس بشكل واضح على تحسين مستوى أدائهم.

احتلت الفقرة رقم (33) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6032 وانحراف معياري 1.01176 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.971 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 33 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الإدارة العليا تحترم وتقدر الآراء الجديدة في الجامعة.

احتلت الفقرة رقم (35) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.5484 وانحراف معياري 1.13763 وبلغت القيمة T المحسوبة 9.283 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 35 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك رضا لإدارة الجامعة على أداء العاملين فيها.

احتلت الفقرة رقم (36) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.5065 وانحراف معياري 1.01388 وبلغت القيمة T المحسوبة 6.429 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني الفقرة رقم 36 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك تمكين للعاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات الجيدة وبالسعة المناسبة.

احتلت الفقرة رقم (32) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.4710 وانحراف معياري 1.20394 وبلغت القيمة T المحسوبة 8.028 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما

يعني الفقرة رقم 32 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن نظام تقييم العاملين أظهر تحسن في الأداء خلال السنوات الأخيرة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي المحور الثالث بلغ 3.6742 وانحراف معياري 1.06926 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.733 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.68، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثالث دال إحصائياً وإيجابياً أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته المتعلقة بأداء العاملين.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ :

لا يوجد في الجامعة تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفرضية البديلة  $H_1$ :

يوجد في الجامعة تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

جدول رقم (20): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.002	1.68	7.116	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 7.116 و هو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.68) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال

إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول أنه يوجد في الجامعة تفسير الاستراتيجي للموارد البشرية.

### ثانياً- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق أداء الجامعة:

#### الفرضية الصفرية $H_0$ :

لا يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي للجامعة.

#### الفرضية البديلة $H_1$ :

يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي للجامعة.

جدول رقم (21): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.003	1.68	4.534	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 4.534 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.68) وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.003) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما

يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي للجامعة .

ثالثا- اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق بأداء العاملين:

الفرضية الصفرية  $H_0$ :

لا يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعة.

الفرضية البديلة  $H_1$ :

يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعة.

جدول رقم (22): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.002	1.68	5.733	نتائج المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الإستمارة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن إختبار T للمحور الثالث بلغ 5.755 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.68) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور الثالث بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول يوجد تأثير للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعة.

### خلاصة الفصل:

نخلص في الفصل الثاني إلى أن الجامعة تستخدم عند التعيين المقابلات والاختبارات غير المتحيزة، وتعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب ولتطوير العاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم، كما تمنح التعويضات استنادا لمهارات وكفاءة العاملين، بالإضافة إلى أن الجامعة تمنح للعاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مفيدة ومناسبة، مما جعلها تحتل مكانة أفضل الآن في المجتمع عنه في السنوات السابقة، كما شهدت الجامعة في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في نظم الاتصال بين العاملين.

الاستراتيجية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، وهذا من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، ويشارك في وضع الاستراتيجية كل المسيرين في كل المستويات الإدارية. وتتم عملية إعداد الاستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل بدءًا بمرحلة صياغة الاستراتيجية وفيها يتم تحديد الرسالة والرؤية الاستراتيجية، وكذا الأهداف والغايات، ودراسة كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية.

وعملية تقييم أداء الموارد البشرية تتم باستخدام معايير ومؤشرات عديدة، مالية وغير مالية، كمية ونوعية، وهناك طرق وأساليب أخرى كثيرة يمكن استخدامها لتقييم الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية من بينها نماذج التخطيط الاستراتيجي ونماذج محاسبة الموارد البشرية ونماذج تسيير الكفاءات.

وتدعيما للجانب النظري من هذا البحث حاولنا تسليط الضوء على واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الجامعية، وهذا من خلال اختيار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وإسقاط الدراسة النظرية عليها، ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

#### - نتائج الدراسة:

- 1- الجامعة تستخدم عند التعيين المقابلات والاختبارات غير المتحيزة.
- 2- تستخدم الجامعة معيار الجدارة عند اختيار العاملين.
- 3- تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم.
- 4- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة من خلال خطة تحديد الاحتياجات التدريبية المعدة مسبقا.
- 5- تمنح الجامعة التعويضات استنادا لمهارات وكفاءة العاملين.
- 6- التعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين.
- 7- الجامعة تمنح للعاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مفيدة ومناسبة.
- 8- يشارك العاملون في الجامعة في اتخاذ القرارات.

- 9- تحتل مكانة أفضل الآن في المجتمع عنه في السنوات السابقة.
- 10- يعد رضا الطلبة وذويهم من اهتمامات إدارة الجامعة.
- 11- شهدت الجامعة في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في نظم الاتصال بين العاملين.
- 12- تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة.
- 13- هناك رضا لإدارة الجامعة على أداء العاملين فيها.
- والاقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الجامعية بالجزائر، ولتحسين هذا التسيير وتطويره ندرج مجموعة من الاقتراحات.

- 1- ضرورة تحسين مشاركة مسؤولي الأقسام والمصالح المختلفة مع مسؤول الموارد البشرية في عملية الاستقطاب والتعيين في الجامعة.
- 2- ضرورة زيادة الاهتمام بنظام التدريب والتطوير المعتمد في الجامعة.
- 3- زيادة اهتمام الجامعة بنظام الأجور والحوافز الخاصة بالعاملين.
- 4- التأكيد على ضرورة الحرية في اتخاذ القرارات في تحديد العاملين لمهامهم ووظائفهم وفقا لما يروونه مناسبا لتحسين خدمات الجامعة.
- 5- ضرورة تحسين نظام تقييم العاملين من أجل تحسين الأداء الكلي للجامعة.
- 6- التأكيد على أهمية تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات الجيدة وبالسرعة المناسبة.

• آفاق الدراسة :

إن موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واسع ومتشعب بحكم تعدد معايير ومؤشرات وأساليب تقييم هذا الأداء، فإننا نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع وتحتاج إلى تعميق أكثر نقترحها في شكل عناوين مثل :

- أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية.
- دور القياس المرجعي في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الجامعية.
- أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الخدمات الجامعية.

## قائمة المراجع:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة؛ 2000.
2. سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دول في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
3. أشوك شاندا، شلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد احلكم اخلزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
4. مؤيد سعيد سامل وعادل حرحوش ساحل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عامل الكتب الحديث، 2002.
5. حامدي بن اعمر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة مغنية، الجزائر، 2015/2016.
6. عبد الفتاح بوخمم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002.

7. جورج جاكسون وآخرون، التنظيم (منظور كلي للإدارة)، معهد الإدارة العامة، الرياض،  
1989.
8. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع،  
عمّان، 2002.
9. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، ط2، دار مجدلاوي  
للنشر، عمّان، 1999.
10. زهير ثابت، كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)،  
دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
11. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية، الاسكندرية،  
مصر، 2014.

## الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

فرع: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الكلي للمؤسسات  
الجامعية الجزائرية - حالة جامعة المسيلة -

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما  
في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف  
بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة  
الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل  
مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي،  
آملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنتفع على كافة البنوك والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم  
ومساهمتمكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرا واحتراما .'..'

أولا: البيانات العامة.

01. الجنس:

أنثى

ذكر

02. السن:

أكثر من 50 سنة

من 30 إلى 50 سنة

أقل من 30 سنة

03. الخبرة المهنية:

أكثر من 10 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

04. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

05. الصفة الوظيفية:

إداري

رئيس قسم

رئيس مصلحة

مدير

الرقم	العبرة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	<b>المجال الأول: الاستقطاب والتعيين</b>					
1	تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات الكافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة؛					
2	يشاك مسؤولي الأقسام والمصالح المختلفة مع مسؤول الموارد البشرية في عملية الاستقطاب والتعيين في الجامعة؛					
3	تهتم الجامعة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين؛					
4	تستخدم الجامعة عند التعيين المقابلات والاختبارات غير المتحيزة؛					
5	تستخدم الجامعة معيار الجدارة عند اختيار العاملين؛					
6	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق الواحد؛					
	<b>المجال الثاني: التدريب والتطوير</b>					
7	يخضع العاملون في الجامعة لنظام تدريبي سنوي					
8	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة من خلال خطة تحديد الاحتياجات التدريبية المعدة مسبقا؛					
9	تعتمد الجامعة برامج منظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم؛					
10	نظام التدريب والتطوير المعتمد في الجامعة يعتبر واقعي ويستند الى استراتيجية عمل الجامعة؛					
11	ساعد نظام التدريب والتطوير في تخفيض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة؛					
12	تعتمد الجامعة معيار ISO-10015 المتعلق بتدريب وتطوير العاملين؛					
	<b>المجال الثالث: نظم التعويض والحوافز</b>					
13	التعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين؛					
14	تدرس لجامعة باستمرار نظام الأجور والحوافز الخاصة بالعاملين،					
15	تمنح الجامعة التعويضات استنادا لمهارات وكفاءة العاملين؛					
16	تستند الجامعة على نظام تقييم الأداء لتحديد الحوافز والمكافآت التي يستحقها العاملون؛					
17	تستخدم الجامعة المكافآت كجزء من نظام الحوافز لمكافأة الأداء العالي؛					
18	يتم مراجعة نظام التعويض والتحفيز بصورة دائمة ومستمرة؛					
	<b>المجال الرابع: مشاركة العاملين</b>					

					19	يشارك العاملون في الجامعة في اتخاذ القرارات؛
					20	تمنح الجامعة للعاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مفيدة ومناسبة؛
					21	لدي الجامعة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
					22	تساهم حرية اتخاذ القرارات في تحسين رضا العاملين اتجاه الجامعة؛
					23	تساهم الحرية في اتخاذ القرارات في تحديد العاملين لمهامهم ووظائفهم وفقا لما يروونه مناسبا لتحسين خدمات الجامعة؛

#### المحور الثاني: أداء الجامعة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
24	هناك تحسن في أداء الجامعة من حيث الخدمات المقدمة خلال السنوات الأخيرة؛					
25	القدرة على الاحتفاظ بالعاملين يعد نقطة قوة بالنسبة للجامعة؛					
26	يعد رضا الطلبة وذويهم من اهتمامات إدارة الجامعة؛					
27	ترتبط إدارة الجامعة بالإدارات الأخرى المختلفة علاقة ثقة متبادلة واحترام؛					
28	هناك تحسن في ترتيب الجامعة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة؛					
29	تحتل الجامعة مكانة أفضل الآن في المجتمع عنه في السنوات السابقة؛					
30	الخطة الاستراتيجية للجامعة الآن واضحة عن ما كانت عليه في السنوات السابقة؛					
31	تضع الجامعة الأهداف الذكية للعاملين فيها من أجل زيادة وتحسين الأداء؛					

#### المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
32	أظهر نظام تقييم العاملين تحسن في الأداء خلال السنوات الأخيرة؛					
33	تحترم الإدارة العليا وتقدر الآراء الجديدة في الجامعة؛					
34	رضا العاملين انعكس بشكل واضح على تحسين مستوى أدائهم؛					
35	هناك رضا لإدارة الجامعة على أداء العاملين فيها؛					
36	هناك تمكين للعاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات الجيدة وبالسرعة المناسبة؛					
37	شهدت الجامعة في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في نظم الاتصال بين العاملين؛					
38	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة؛					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله كل خير

الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

كل فقرات الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	38

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	23

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	6

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,696	6

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	6

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	5

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	8

المحور الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,786	7

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

		M1	M2	M3	TOTAL
N		52	52	52	52
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,9366	3,6411	3,6742	3,8702
	Std. Deviation	1,08576	1,08531	1,06926	1,07914
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,144	,137	,109
	Positive	,125	,109	,109	,109
	Negative	-,134	-,144	-,137	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,852	,741	,845	,753
Asymp. Sig. (2-tailed)		,647	,452	,563	,654

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	52	3,9839	1,09151	,19604
Q2	52	3,8129	1,00215	,21591
Q3	52	3,9387	1,03591	,18606
Q4	52	4,0710	1,00394	,21623

Q5	52	4,0645	,99785	,17922
Q6	52	3,7677	1,01600	,18248
Q7	52	4,0645	1,03071	,18512
Q8	52	3,8097	1,16027	,20839
Q9	52	4,0524	1,01106	,21751
Q10	52	3,8065	1,16674	,20955
Q11	52	3,7839	1,06151	,22657
Q12	52	3,8194	1,08855	,19551
Q13	52	3,7484	1,10661	,21671
Q14	52	3,6516	1,05952	,19030
Q15	52	3,7742	1,00304	,21607
Q16	52	3,5097	1,13118	,20317
Q17	52	3,6677	1,04830	,18828
Q18	52	3,7161	1,09151	,19604
Q19	52	3,6677	1,07963	,19391
Q20	52	3,7484	1,08682	,23112
Q21	52	3,5613	1,03591	,18606
Q22	52	3,6484	1,02758	,18456
Q23	52	3,5419	1,12451	,20197
Q24	52	3,4806	,99244	,17825
Q25	52	3,6581	1,03684	,25806
Q26	52	3,6032	1,16490	,20922
Q27	52	3,4645	1,06256	,19084
Q28	52	3,5161	,96163	,17271
Q29	52	3,6871	,98919	,17766
Q30	52	3,5226	1,13687	,20419
Q31	52	3,6161	1,20750	,21687
Q32	52	3,4710	1,20394	,21623
Q33	52	3,6032	1,01176	,18172
Q34	52	3,6194	1,05749	,18993
Q35	52	3,5484	1,13763	,24024
Q36	52	3,5065	1,01388	,18210
Q37	52	3,7397	1,16027	,20839

Q38	52	3,6194	1,03218	,22131
M1	52	3,9366	1,08576	,12423
P1	52	3,8498	,90528	,13468
P2	52	3,8776	1,08564	,12456
P3	52	3,7942	1,07528	,14431
P4	52	3,7682	1,09537	,12425
M2	52	3,6411	1,08531	,13467
M3	52	3,6742	1,06926	,19204
TOTAL	52	3,8702	1,07914	,19382

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	5,468	51	,000	,48387	,0835	,8842
Q2	5,839	51	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	6,508	51	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	7,028	51	,000	,87097	,4294	1,3126
Q5	8,940	51	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	8,303	51	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	8,750	51	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	6,406	51	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	7,597	51	,000	1,00000	,5558	1,4442
Q10	6,848	51	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	6,136	51	,001	,48387	,0211	,9466
Q12	5,145	51	,000	,41935	,0201	,8186
Q13	5,530	51	,007	,54839	,1058	,9910
Q14	5,373	51	,004	,45161	,0630	,8402
Q15	6,583	51	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	6,493	51	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	7,140	51	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	5,633	51	,003	,51613	,1158	,9165

Q19	4,991	51	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	5,373	51	,004	,54839	,0764	1,0204
Q21	5,387	51	,003	,16129	-,2187	,5413
Q22	4,971	51	,006	,54839	,1715	,9253
Q23	6,674	51	,001	,74194	,3295	1,1544
Q24	5,258	51	,003	,58065	,2166	,9447
Q25	6,220	51	,005	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	51	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	51	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	4,988	51	,006	,51613	,1634	,8689
Q29	4,579	51	,007	,38710	,0243	,7499
Q30	4,580	51	,005	,32258	-,0944	,7396
Q31	5,380	51	,004	,51613	,0732	,9590
Q32	8,028	51	,000	,87097	,4294	1,3126
Q33	7,971	51	,000	,90323	,5321	1,2743
Q34	6,308	51	,005	,41935	,0315	,8072
Q35	9,283	51	,000	,54839	,0577	1,0390
Q36	6,429	51	,000	,80645	,4346	1,1783
Q37	5,406	51	,002	,70968	,2841	1,1353
Q38	5,395	51	,008	,41935	-,0326	,8713
M1	7,116	51	,002	,31313	,3353	,7286
P1	3,264	51	,000	,56224	,7722	1,3414
P2	4,025	51	,001	,71612	,6313	1,5696
P3	7,782	51	,002	,41313	,8745	1,7286
P4	6,449	51	,001	,56623	,3373	1,3414
M2	4,534	51	,003	,61612	,6727	,5696
M3	5,733	51	,002	,53422	,3110	1,2411
TOTAL	6,458	51	,002	,67018	,2743	1,0660

اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأداء الكلي للمؤسسات  
الجامعية الجزائرية - حالة جامعة المسيلة -

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملي أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة البنوك والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرا واحتراما .'..'

أولاً: البيانات العامة.

01. الجنس:

أنثى

نكر

02. السن:

أكثر من 50 سنة

من 30 إلى 50 سنة

أقل من 30 سنة

03. الخبرة المهنية:

أكثر من 10 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

04. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

05. الصفة الوظيفية:

إداري

رئيس قسم

رئيس مصلحة

مدير

## المحور الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

الرقم	العبرة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	<b>المجال الأول: الاستقطاب والتعيين</b>					
1	تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات الكافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة؛					
2	يشارك مسؤولي الأقسام والمصالح المختلفة مع مسؤول الموارد البشرية في عملية الاستقطاب والتعيين في الجامعة؛					
3	تهتم الجامعة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين إضافة للمقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين؛					
4	تستخدم الجامعة عند التعيين المقابلات والاختبارات غير المتحيزة؛					
5	تستخدم الجامعة معيار الجدارة عند اختيار العاملين؛					
6	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الجامعة أن تكون الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق الواحد؛					
	<b>المجال الثاني: التدريب والتطوير</b>					
7	يخضع العاملون في الجامعة لنظام تدريبي سنوي					
8	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة من خلال خطة تحديد الاحتياجات التدريبية المعدة مسبقا؛					
9	تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب ولتطوير العاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم؛					
10	نظام التدريب والتطوير المعتمد في الجامعة يعتبر واقعي ويستند الى استراتيجية عمل الجامعة؛					
11	ساعد نظام التدريب والتطوير في تخفيض نسبة الدوران الوظيفي في الجامعة؛					
12	تعتمد الجامعة معيار ISO-10015 المتعلق بتدريب وتطوير العاملين؛					
	<b>المجال الثالث: نظم التعويض والحوافز</b>					
13	التعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين؛					
14	تدرس لجامعة باستمرار نظام الأجور والحوافز الخاصة بالعاملين،					
15	تمنح الجامعة التعويضات استنادا لمهارات وكفاءة العاملين؛					
16	تستند الجامعة على نظام تقييم الأداء لتحديد الحوافز والمكافآت التي يستحقها العاملون؛					
17	تستخدم الجامعة المكافآت كجزء من نظام الحوافز لمكافأة الأداء العالي؛					
18	يتم مراجعة نظام التعويض والتحفيز بصورة دائمة ومستمرة؛					
	<b>المجال الرابع: مشاركة العاملين</b>					
19	يشارك العاملون في الجامعة في اتخاذ القرارات؛					
20	تمنح الجامعة للعاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مفيدة ومناسبة؛					

					21	لدى الجامعة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
					22	تساهم حرية اتخاذ القرارات في تحسين رضا العاملين اتجاه الجامعة؛
					23	تساهم الحرية في اتخاذ القرارات في تحديد العاملين لمهامهم ووظائفهم وفقا لما يروونه مناسباً لتحسين خدمات الجامعة؛

### المحور الثاني: أداء الجامعة

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
24	هناك تحسن في أداء الجامعة من حيث الخدمات المقدمة خلال السنوات الأخيرة؛					
25	القدرة على الاحتفاظ بالعاملين يعد نقطة قوة بالنسبة للجامعة؛					
26	يعد رضا الطلبة وذويهم من اهتمامات إدارة الجامعة؛					
27	تربط إدارة الجامعة بالإدارات الأخرى المختلفة علاقة ثقة متبادلة واحترام؛					
28	هناك تحسن في ترتيب الجامعة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة؛					
29	تحتل الجامعة مكانة أفضل الآن في المجتمع عنه في السنوات السابقة؛					
30	الخطة الاستراتيجية للجامعة الآن واضحة عن ما كانت عليه في السنوات السابقة؛					
31	تضع الجامعة الأهداف الذكية للعاملين فيها من أجل زيادة وتحسين الأداء؛					

### المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
32	أظهر نظام تقييم العاملين تحسن في الأداء خلال السنوات الأخيرة؛					
33	تحترم الإدارة العليا وتقدر الآراء الجديدة في الجامعة؛					
34	رضا العاملين انعكس بشكل واضح على تحسين مستوى أدائهم؛					
35	هناك رضا لإدارة الجامعة على أداء العاملين فيها؛					
36	هناك تمكين للعاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات الجيدة وبالسرعة المناسبة؛					
37	شهدت الجامعة في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في نظم الاتصال بين العاملين؛					
38	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة؛					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله كل خير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ