

جامعة عمار ثليجي بالاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الميدان العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شعبة: العلوم الاجتماعية

الموضوع:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق  
الكفاءة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة  
التدريس. دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي  
بالأغواط.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي في علم الاجتماع

تخصص : التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

جوزة عبد الله

إعداد الطالب:

محروق الرأس محمد الأمين

2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، نحمده سبحانه وتعالى

أن أنعم علينا من فضله

فأعانتنا على إنجاز هذا العمل

وأمدنا بالمبر وشملنا برعايته وتوفيقه.

والسلام على الرسول الكريم محمد طلع الله عليه وسلم

أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى استاذي الفاضل

"الدكتور جوزة عبد الله"

الذي كان له الفضل في الإشراف على هذا العمل

و تحية تقدير و عرفان إلى كل الأساتذة الذين كان لهم الفضل في

مشواري الدراسي

و سمحوا لي بالتطلع إلى الآفاق المستقبلية

واشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل

بالكلمة الطيبة والمعلومة المفيدة.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

لك الحمد و الشكر ربي على عظيم فضلك و كثير عطائك  
فسبحانك لم تبخل علي بأي شيء سألتك فيه فكنت أنت المستجيب  
ف " الحمد لله

الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "  
و الصلاة و السلام على أعظم أستاذ في الحياة و خير موجه للبشر  
إمام الأنبياء و المرسلين و سيد العلماء محمد صلى الله عليه وسلم  
أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى إنسانة في الوجود أمي التي أفضت  
علي بدعواتها و بركاتها فاللهم تغمدتها برحمتك يا رب و أبي  
العزيز الذي كان سببا في دفعي إلى الامام اللهم بارك في عمره.  
إلى إخوتي: "، الذين كانوا والنزال عزة ومفخرة وسندي في الحياة  
، فلهم مني كل الحب والتقدير و الشكر لانهم كانوا سندا لي في  
انجاز هذا العمل .

إلى الأستاذ الفاضل د. " جوزة عبد الله "

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، هو عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره وتطويره وتفعيله إلى أحسن النتائج ، و طاقة مبدعة وخلقة تعطي ميزة تنافسية للمنظمة عند الاهتمام به ، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى قيمة للمنظمة .

فكلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية أمكن لها ان تتحكم في بقية الموارد الأخرى ، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و بكفاءة أعلى ، فحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا و المعلومات و الرأس مال لا يمكن ان تدير مواردها بكفاءة مالم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها و تقييمها ومكافأتها بشكل جيد .

إن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل ،بينما يمكن للاختيار السليم ، والتدريب و التحفيز الجيد للعاملين أن يطلق للمنظمة العنان في عالم الإبداع و التجديد ، و التقنن في أفضل النتائج .

بالإضافة إلى ذلك تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها وعلى ضوء ما رأيناه هي ال الوظائف جاذبية لجميع الإدارات ، وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفاعلية عالية.

### بناء على ذلك تهدف الدراسة الحالية إلى:

- الوقوف على درجة أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أية منظمة بالخصوص الجامعية منها والدور الذي يمكن أن تلعبه في خلق كفاءة تنظيمية بداخلها في كل ما يتعلق بالأداء الخاص لأفرادها وجماعاتها والعام المتعلق بأنشطتها وعملياتها الإدارية والبيداغوجية، فضلا على تحقيق الميزة التنافسية لخدماتها التعليمية بالخصوص واحتلالها للمراكز الريادية في محيطها المحلي ولما لا الخارجي.

### خدمة لهذا الهدف انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية اليوم في أية منظمة كانت تعد أولوية الأولويات لما توفره من كفاءات نوعية وعددية تساهم من خلالها في تحقيق كفاءة تنظيمية عالية الجودة. فما هو واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل جامعة عمار تليجي بالأغواط؟ وكيف تساهم في تحقيق كفاءة تنظيمية للجامعة على كافة المستويات (أفراد ، جماعات)؟

### وتساؤلات الدراسة الفرعية تمحورت حول:

- نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتوقف بالدرجة الأولى على درجة ربط أهدافها بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، هذا الأمر في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالدرجة الثانية على قيامها بأدوارها باحترافية عالية وهو حال ممارسة هذا الأمر في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالدرجة الثالثة على درجة مساهمتها في تحقيق الكفاءة للمنظمة سواء تعلق الأمر بالإفراد أو الجماعات الذين هم بداخلها، وهو حال ممارسة هذا الأمر في الجامعة محل الدراسة من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

#### الفرضية العامة للدراسة تحددت في:

- تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على توفير كفاءات نوعية وعددية للمنظمة لمواجهة احتياجاتها المتعددة و المتزايدة في عالم اليوم المتغير.

#### الفرضيات الجزئية للدراسة تحددت في:

- نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على ربط أهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على درجة قيامها بأدوارها ومهامها باحترافية وبجودة عالية
- نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على قدرتها في تحقيق و خلق كفاءة للمنظمة و الأفراد والجماعات الذين هم بداخلها.

أما عن المنهج المتبع فقد تم استعمال المنهج الوصفي الذي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع.

أما من حيث العينة فقد تم استخدام العينة الحصصية، في حين التقنية التي تم اللجوء إليها فتحددت في الاستبيان.

#### نتائج الدراسة تحددت في:

- أن التوجه نحو تطبيق مبادئ وأسس الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة لا يزال بعيد عن المعايير العلمية المتفق حولها من قبل الباحثين والأكاديميين.
- أن غياب هذا التوجه السليم في تطبيق أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية في إدارة عنصر الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة ولد العديد من الآثار السلبية حول الأداء الفردي والجماعي داخل الجامعة.
- أنه توجد العديد من الأسباب الذاتية والموضوعية التي تحول دون التطبيق السليم لأسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الكفاءة التنظيمية، الجامعة.

**Abstract:**

The most important source of success, excellence and solution to many problems facing the organization, such as low performance, is a dynamic element that changes, develops and enables best results, and a creative and creative energy that gives the organization a competitive advantage when it is concerned with. It is a strategic resource that, when invested effectively, leads to value for the Organization.

The better the organizations invest their human resources, the better they can control the rest of the other resources, the more they can achieve their goals and more efficiently. Even organizations with sophisticated technology, information and capital resources cannot manage their resources efficiently unless they have well-selected, assessed and rewarded human resources.

A bad choice for workers can destroy the entire work of the Organization, while a good choice, training, and motivation for workers can unleash the Organization in the world of innovation, innovation, and devout at best.

In addition, the job of assessing the performance of staff is one of the most important functions exercised by human resources management, and despite this importance, in the light of what we have seen as the attractive functions for all departments. The reasons for this are many, foremost among which is the difficulty of achieving effective evaluation because the process is subject to personal governance and because those who practice it are often not well trained in how to master it effectively.

**The current study is therefore intended to:**

- To see how important it is to manage the strategic human resources of any organization, especially university, and the role it can play in creating organizational competence within it in all matters related to the special performance of its members, groups and public regarding its activities,

administrative processes and Bydagogic processes, In addition, it has achieved the competitive advantage of its educational services in particular and its occupation of the leading positions in its local and non-external surroundings.

**In order to serve this purpose, the study has been launched from the following main question:**

- Strategic human resources management today in any organization that has been a priority for its quality and pluralistic competencies that contribute to high-quality organizational efficiency. What is the reality of strategic human resources management within Ammar Tethliji University in the Agwat? How do you contribute to organizational efficiency at all levels (individuals, groups)?

**The sub-study questions were centered on:**

- The success of strategic human resources management depends primarily on the degree to which its objectives are linked to the strategic objectives of the Organization, which is at the university in question from the point of view of the faculty members?
- The success of strategic management of human resources, second to highest professional roles, is the case in which this is practiced at the university in question from the point of view of faculty members?
- The success of strategic management of human resources in the third place is how it contributes to the efficiency of the Organization, whether it is for individuals or groups within it, as is the practice of this in the university in question from the point of view of faculty members?

**The general hypothesis of the study was determined in:**

- Strategic management of human resources is working to provide the Organization with qualitative and pluralistic competencies to meet its many and increasing needs in today's changing world.

**Partial hypotheses for the study were determined to:**

- The success of strategic human resources management depends on linking objectives to the strategic objectives of the Organization.

- The success of strategic human resources management depends on the degree to which it has taken on its roles Their functions are professional and of high quality
- The success of strategic management of human resources depends on its ability to achieve and create efficiency for the Organization and the individuals and groups within it.

The approach used is the descriptive approach, which is the set of research procedures that integrate the description of the phenomenon or topic based on the collection, compilation, processing and analysis of facts and data, sufficient and accurate analysis to elicit their meaning and reach results or generalizations about the phenomenon or topic.

In sample terms, the sample was used, while the technique used was identified in the questionnaire.

**The results of the study were determined to:**

- The trend toward applying the principles and foundations of strategic management in the management of human resources at the university is still far from the scientific standards agreed upon by researchers and academics.
- The absence of this proper approach in applying the principles and principles of strategic management in managing the human resources component of the university in question has generated many negative effects on individual and collective performance within the university.
- There are many subjective and objective reasons why the foundations and principles of strategic human resources management are not being properly applied at the university in question.

**Key words:** Strategic management, human resources, strategic human resources management, organizational efficiency, University.

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الفصل الأول: المدخل المنهجي
01	المقدمة
08	1.التساؤل الرئيسي.
09	1.1.الأسئلة الجزئية.
09	2.الفرضيات.
09	2.1.الفرضية العامة.
09	2.2.الفرضيات الجزئية.
09	3.الأهمية العلمية للدراسة.
09	4.أسباب الدراسة.
10	5.مفاهيم الدراسة.
17	6.المنهج المستخدم في الدراسة.
18	7.أدوات جمع الدراسة.
18	8.عينة الدراسة.
19	9. الدراسات السابقة.
30	10. المقاربة السوسيولوجية للموضوع.
31	11.تصميم موضوع الدراسة.

<b>الفصل الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية</b>	
35	<b>تمهيد</b>
36	1. مفهوم إدارة الموارد البشرية.
37	2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
42	4. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
45	أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
47	خلاصة.
<b>الفصل الثالث: ماهية الإدارة الإستراتيجية</b>	
50	<b>تمهيد</b>
51	1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
52	2. أهمية الإدارة الإستراتيجية.
53	3. أهداف الإدارة الإستراتيجية.
54	4. مستويات الإدارة الإستراتيجية ومراحلها.
58	5. التحديات الحديثة التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.
59	خلاصة.
<b>الفصل الرابع: ماهية الإدارة الأستراتيجية للموارد البشرية</b>	
62	<b>تمهيد</b>
63	1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
64	2. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
65	3. النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
67	4. علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي.
68	5. متطلبات تخطيط الموارد البشرية.
71	خلاصة.
<b>الفصل الخامس: ماهية الكفاءة التنظيمية</b>	
74	<b>تمهيد.</b>
75	1. مفهوم الكفاءة التنظيمية.

77	2. أنواع الكفاءات التنظيمية.
79	3. مداخل قياس الكفاءات والتنظيمية.
80	4. مؤشرات قياس الكفاءة التنظيمية.
81	خلاصة.
الفصل السادس: الدراسة الميدانية	
85	1. المجال المكاني، الزمني، البشري للدراسة.
88	2. عينة الدراسة.
88	3. حجم العينة.
89	4. - أدوات الدراسة.
92	5. منهج الدراسة.
92	6. أساليب المعالجة.
92	7. عرض بيانات الدراسة وتحليلها.
96	8. نتائج الدراسة.
97	9. فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة.
100	الخاتمة.
	المقترحات.
	الملاحق.

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	<u>المتعلقة بدرجة وعي عضو هيئة التدريس بأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية داخل المنظمة الجامعية .</u>	
02	<u>المتعلق بموقف أعضاء هيئة التدريس من أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة .</u>	
03	<u>المتعلق بموقف أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في ترسيخ روح المبادرة الفردية والجماعية في اتخاذ القرار في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.</u>	

04	افتراضيا المتعلق بموقف أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق حالة من التميز التنظيمي للجامعة .
----	--

فهرس الملاحق		
الرقم	عناوين الملاحق	الصفحة
01	استمارة حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الكفاءة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي الأغواط.	
02	لمحة موجزة عن جامعة عمار ثليجي بالأغواط	
03	الكليات والمعاهد التابعة لجامعة عمار ثليجي بالأغواط	
04	تعداد الأساتذة الدائمين بجامعة عمار ثليجي الأغواط 2020/2019	

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي

## محتويات الفصل

- 1- التساؤل الرئيسي للدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- مفاهيم الدراسة.
- 5- منهج الدراسة.
- 6- عينة الدراسة.
- 7- تقنية الدراسة.
- 8- حدود الدراسة.
- 9- الدراسات السابقة.
- 10- المقاربة السوسيولوجية للدراسة.
- 11- تصميم البحث.

**المقدمة:**

تحول اهتمام الباحثين في ميدان علاقة العنصر البشري بالمنظمة ضمن التعامل معها كإدارة الأفراد إلى تناولها من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية وأحيانا تجمع بعض الاصدارات في هذا المجال بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية وعمل هذا تغييرا في المحتوى والمعالجة والمضمون وقد كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة. أي أن الأفراد مجرد شئ تابع للمنظمة أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم أي يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وآمال وطموحات وتوقعات الفرد والجماعة.

يرى الخبراء أن للموارد البشرية دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية فعلى الرغم من هذه الأخيرة لا يظهر لها قيمة مالية إلا أن الباحثون الممارسون يشيرون إلا أن المورد البشري باعتباره المورد الوحيد والحقيقي لأي منشأة حيث يقول " بترد واكر " أحد أكبر علماء الإدارة الأمريكيان " أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيد حقيقي الإنسان " ويضيف محور إهتمام الإدارة يجب أن يكون إدارة البشر وليس إدارة الأشياء لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة".

إن أهمية إدارة الموارد البشرية نابع من امكانية مساهمتها في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية والتي تتمثل أساسا في :

- وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة .
- ثم أن الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من انتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل .
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم والذي سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي ، وهذا سيزيد من انتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء ، والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجحة عن سرعة دوران العمل وتبني معدلات الأحاد ، أو انخفاض الإنتاجية.
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المؤسسات تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

إذا ما حاولنا تعريف إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم واحد ، نظرا لاختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية من الحديثة ، فأصحاب النظرة التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل على النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإيجازاتهم حين يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف ( إنتاج، تسويق ، تمويل مالي ) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة وهناك بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية الحديثة ندرجها من أجل الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لها.

- إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

- إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وامكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

- بذلك ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها التخطيط الهادف من قبل المنظمة للحصول على الموارد البشرية بالحجم والنوعية والوقت المناسب من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، .

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة العديد من التطورات المتداخلة التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية والتي ساهمت بشكل مباشر في اظهار الحاجة لوجود أفراد متخصصة فمن أهم المراحل التي مرت بها هذه الإدارة نذكر الآتي :

- الثورة الصناعية : كانت الصناعات قبل الثورة الصناعية محصورة في نظام الطوائف المختصة ، وكان كل الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم ، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة ، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية التوسع في استخدام الآلات واحلالها محل العامل الصناعية الآتي.

✓ ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل.

✓ تجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع.

✓ إنشاء المصانع الكبرى التي تستوجب الآلات الجديدة.

كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات ، فبرغم أنها أدت لتحقيق الزيادات الصناعية، أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال الحديث أصبح العامل ضحية هذا التطور ، فقد كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشتري.

- ظهور حركة الإدارة العلمية: من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية لإدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية ، بقيادة فريدريك تايلور وقد حدثت هذه الحركة

من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى. وقد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي :

✓ التطور الحقيقي للإدارة.

✓ الإختيار العلمي للعاملين.

✓ الإهتمام بتنمية وتطور العاملين وتعليمهم.

✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

• مرحلة ظهور حركية وميكانيكية الأفراد : في بداية الثلاثينيات تغيرت الكثير من العوامل السياسية والتي أدت إلى ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والإختيار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها ، كما تبلور دور الدولة في عملية توصيف الوظيفة وتحليل العمل بالإضافة إلى ظهور عدد من التنظيمات المهنية المتمثلة في النقابات التي كان لها الأثر الكبير في المفاوضات بين العاملين وأرباب العمل والتي ساهمت في الزيادة في الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم.

• مرحلة الحرب العالمية الأولى: لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة على استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المؤسسات للمساعدة في حل بعض الأمور مثل : التوظيف والرعاية الإجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية حيث تزايد الإهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والتعليمية والترفيهية والإسكان حيث يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية.

• مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية: شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطورا في مجال العلاقات الانسانية ، فقد أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة مايو التون وقد أُنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

• مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية لوقتنا الحاضر: لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة ، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إذ لم تصبح محدودة ليس فقط في أعمال روتينية مثل حفظ ملفات وضبط حضور وانصراف الأفراد العاملين، بل اشتملت على تدريب ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم والإهتمام أيضا بالعلاقات الإنسانية الخاصة بهم وبينهم وبين الإدارة.

إن إدارة الموارد البشرية مثل أي إدارة أخرى تؤدي نوعين من الوظائف فنجد منها وظائف متماثلة مع إدارات أخرى داخل المنظمة، ووظائف متخصصة تميزها عن غيرها من الإدارات.

فالوظائف الأولى لها والتي تتحدد في الوظائف الإدارية، تنحصر في أربعة وظائف رئيسية وهي:

- وظيفة التخطيط : تهتم وظيفة التخطيط بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا والتي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة ، فالتخطيط للموارد البشرية يتضمن وضع الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ماتحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية.
- وظيفة التنظيم : مع تطور وظيفة الأفراد في المؤسسات تم استحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط ، ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد ، وذلك من خلال ايجاد التنظيم الملائم ويقصد بوظيفة التنظيم تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات.
- وظيفة التوجيه: يقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، الهدف من هذه الوظيفة هوحث الأفراد على العمل برضا تام وفعالية.
- وظيفة الرقابة: تعتبر عملية الرقابة ووظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها، طبقا لخطة العمل المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الإنسانية الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية.

أما الوظائف الثانية فتتحدد في الوظائف المتخصصة: لإدارة الموارد البشرية والتي تتمحور حول أربع وظائف متخصصة تميزها عن غيرها من الإدارات وهي:

- وظيفة استقطاب الموارد البشرية: تعتبر أولى الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:
  - ✓ تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية .
  - ✓ تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.
  - ✓ اختيار الموارد البشرية، واجراء الاختيارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة.
  - ✓ تعيين الأفراد في مناصب عملهم.
- وظيفة تدريب وتنمية العاملين ، بعد حصول المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا بما يتفق مع متطلبات أهداف المؤسسة ، لابد من تنمية مهارتهم بصفة مستمرة ، لرفع مستوى الكفاءة ، وتحسين الأداء وهذا يتم من خلال التدريب المستمر وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل ، وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الانتاج.

- وظيفة التعويض والمكافأة: تعتبر من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المؤسسة.
- وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية: تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية المنظمة للصحية والثقافية والترفيهية للعاملين أثناء تأدية العمل وحتى بعد الإحالة على التقاعد.

إن فعالية إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر لا يتوقف على الكفاءة في القيام بمختلف مهام المتعلقة بها ، بل يتحدد كذلك بطريقة تعاملها مع بقية الإدارات المشكلة للمنظمة ضمن خطة استراتيجية تعمل المنظمة على اعدادها بناء على متطلبات كل الإدارات وتعمل على تنفيذها معهم ومن خلالهم ، ولعل إدارة الموارد البشرية اليوم أصبح تحديد مهامها ومتطلباتها لا يقتصر عليها ، بل يمتد إلى نوعية الاستراتيجية التي تعمد المنظمة إلى إعدادها لمواجهة متطلباتها ومتطلبات الوقت الذي تتواجد بداخله.

فالادارة الاستراتيجية للمؤسسة عليها أن تقوم بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها والبحث عن الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ، وبيئة الأعمال الدولية في هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

كما أن على الادارة الاستراتيجية في المنظمة أن تعمل على تنسيق العمل بين مختلف وحدات الأعمال الاستراتيجية. في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية ، وتحديد مكانية الوحدة والأهداف الاستراتيجية المطلوب منها تحقيقها ، ففي هذا المستوى نجد أن الإدارة الاستراتيجية للمنظمة مسؤولة بصفة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات للتنفيذ.

فضلا عن ذلك لادارة الاستراتيجية للمنظمة دور في المستوى الوظيفي، لما كانت الوحدات الاستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية: وظيفة الإنتاج، الأفراد، التسويق، والشؤون المالية الخ... من الضروري أن تكون للمؤسسة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية ، من حيث الإعداد لاستراتيجية التسويق ، لاستراتيجية الإنتاج ، وتتولى التنسيق بين هذه الخطط الاستراتيجية ، ووضع البرامج والاجراءات الخاصة بتنفيذها من دون الدخول في تفاصيل الاشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف والتي تترك لهذه الإدارات الفرعية.

لتقوم الإدارة الاستراتيجية للمنظمة بعملها بصورة عامة ، من خلال تحديد أهداف إدارية فرعية هي بحاجة إلى عدة عمليات ، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- مرحلة التصميم: ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي ، وتشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

✓ تحديد رسالة المؤسسة.

✓ تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.

✓ دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الفجوة الاستراتيجية.

- مرحلة التطبيق : تهدف إلى تنفيذ هذه الاستراتيجيات ، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم السياسات وتخصيص الموارد المالية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الانفاق ، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل لما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

- مرحلة التقييم: تخضع الاستراتيجية لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الاستراتيجية.

رغم هذا التنسيق بين مختلف إدارات المنظمة في وضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، إلا أنه توجد عديد من التحديات تواجهها المنظمة في سبيل وضع استراتيجية فاعلة تعمل على تحقيق اهدافها ، وأهداف مختلف إدارتها والتي تتحدد في :

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية التكنولوجية والمعلوماتية ، ومن ثم أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرهما في مختلف المؤسسات في ظل هذا التسارع الكبير في مختلف المتغيرات المحيطة بالمنظمة.

- ازدياد شدة المنافسة: لم تعد المنافسة تشمل السعر وجودة المنتج فقط ، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المؤسسة، وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة ، وهذا مايفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.

- ندرة الموارد : زيادة الصراع حول الموارد جعل المؤسسات تعمل على وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

- التحالفات الاستراتيجية: إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الاجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية

التبادل التجاري ، جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة عند الطرف الآخر .

- تطور عمليات التفكير والانجاز الاستراتيجي حيث اتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي ومدى... الهيكلة الامركزية التي تساعد المديرين على صياغة الاستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة يعد تحديا كبيرا يواجهه مدراء الاستراتيجية في المؤسسة.

- تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الاستراتيجية يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الاستراتيجية للمخططين المؤسسة وهذا يتطلب اجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الاستراتيجية وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الاستراتيجية وأن يفهم المدير التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة فهما متكاملًا وشاملاً لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة .

- تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي تكلفة ووقت كبير وقد يراها بعض المديرين مضيعة للوقت كونها لا تحتوي على أي نتائج مادية ملموسة كما تحتاج عمليات الإدارة الاستراتيجية كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة أو عملية جمعها وتحليلها قد يتطلب وقت كبيرًا وانفاقًا أكبر .

رغم هذه التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فإن عليها خوضها بكفاءة من أجل تحقيق أهدافها وإلا الزوال . إن تبني المنظمة لإسلوب الإدارة الاستراتيجية على مستواها العام أو على مستوى إدارة الموارد البشرية بداخلها كفيل بتحريك العمليات الإدارية إلى الوظيفة الصحيحة التي تعمل على تحقيق كفاءة عالية ومميزة والقدرة على فعل الشيء بطريقة صحيحة وتعتبر المنظمة الكفؤة هي التي تمتلك القدرة والسلطة والمهارة إضافة إلى المعرفة اللازمة للقيام بشئ ما بشكل صحيح .

كما أن المنظمة الكفؤة هي التي تمتلك معارف عميقة ومعروفة تمنح لها الحق في اصدار الحكم واتخاذ القرار في بعض المهن وفي بعض الأعمال التجارية والصناعية والخدماتية وكذلك هي تمتلك مجموعة من المعارف والقدرات والتصرفات التي تستخدم في النقاش والمشاورات داخل المنظمة لاتخاذ القرار حول كل ما يهم المنظمة .

إن كفاءة المنظمة تتأسس على فكرة جدارتها ومقدرتها ومهارتها في اتخاذ القرار والتفكير وفي أداء المهام باتقان والتنفيذ وكل ذلك مرتبط بالمعرفة والخبرة اللازمة .

أما بخصوص الكفاءات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة وتعمل على تنميتها من خلال الإدارة الاستراتيجية العامة لها أو من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فتتحدد في:

الكفاءة الفردية :إن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعارف العلمية والسلوكيات والقيم التي يمكن أن

تظهر أثناء العمل. وعلى المؤسسة اكتشافها ومعرفة أساليب تطويرها وقد عبر عنها medef على أنها : توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتبنيها وتطويرها . إن تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية التي تعمل على تحويل ما تمتلكه منظمة الأعمال من موارد وطاقات محتملة إلى قدرات تنافسية وثمة حقيقة واضحة أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل لتلك النتائج الباهرة إلا إذا تمت إدارته بالمفهوم الحديث والنظام متطور لإدارة الموارد البشرية . وبناء عليه تعتبر الكفاءة البشرية بمثابة المفتاح الذي تمتلكه المنظمة لتحقيق أهدافها بامتياز فالإدارة الكفؤة هي التي تعمل على تسييرها بشكل فعال والذي يتيح لها امتلاك أحد مصادر الابداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

تعد إدارة الكفاءة نموذجاً جديداً لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق خطط محكمة وبما أن الكفاءة تشمل مجموعة معارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم فلا يخفى أن الكفاءات اليوم أصبحت تشكل نوعاً من التميز في الجودة والابداع فيها داخل مختلف المستويات التنظيمية فالكفاءة هي التي تصنع التفوق وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في توظيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات.

الكفاءة التنظيمية: والتي تعني الاستعمال الجيد لمختلف الموارد التي تتضمن عليها المنظمة في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما، وهي بذلك تعد المعيار الرشيد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن امكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة بالخصوص البشرية منها.

### بناء على ما سبق تهدف الدراسة إلى الوقوف على :

- واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة عمار ثليجي بالأغواط .
- التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
- الوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين كفاءة الأفراد ،الجماعات والمنظمة.

### تحقيقاً لهذه الغايات تنطلق الدراسة من:

#### 1- التساؤل الرئيسي الآتي:

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اليوم في أية منظمة تعد أولوية الأولويات لما توفره من كفاءات نوعية وعددية تساهم من خلالها في تحقيق كفاءة تنظيمية عالية الجودة. فما هو واقع

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية داخل جامعة عمار تليجي بالأغواط؟ وكيف تساهم في تحقيق كفاءة تنظيمية للجامعة على كافة المستويات (أفراد، جماعات)؟.

**تجسيدا لهذا السؤال وضعت الدراسة:**

### **1-1 التساؤلات الفرعية الآتية:**

- نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتوقف بالدرجة الأولى على درجة ربط أهدافها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، فما هو حال ممارسة هذا الأمر في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.
- نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتوقف بالدرجة الثانية على قيامها بأدوارها باحترافية عالية.فما هو حال ممارسة هذا الأمر في الجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.
- نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتوقف بالدرجة الثالثة على درجة مساهمتها في تحقيق الكفاءة للمنظمة سواء تعلق الأمر بالأفراد أو الجماعات الذين هم بداخلها، فما هو حال ممارسة هذا الأمر في الجامعة محل الدراسة من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.

**2- فرضيات الدراسة:**

### **1-2 الفرضية العامة:**

- تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على توفير كفاءات نوعية وعددية للمنظمة الجامعية لمواجهة احتياجاتها المتعددة والمتزايدة في عالم اليوم المتغير .

### **2-2 الفرضيات الجزئية:**

- نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على ربط أهدافها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة الجامعية .
- نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على درجة قيامها بأدوارها ومهامها باحترافية وبجودة عالية.
- نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على قدرتها في تحقيق وخلق كفاءة للمنظمة والأفراد والجماعات الذين هم بداخلها.

**3- أسباب اختيار الموضوع:**

**من أهم الأسباب الداعية لاختيار الموضوع نذكر :**

- الاهتمام بكل قضايا تنمية الموارد البشرية، التي باتت تشكل هاجس للمؤسسات على رأسها الجامعة باعتبارها منظومة معرفية يشكل المورد البشري فيها مصدرا للمعرفة ومخزنا للمعلومات وموجه للأداء .



الإدارية. فقد قال وليــــام هـوايت: "إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم".

- الفريق الثالث: يقول بأن الإدارة علم وفن في وقت واحد لأنها تحتاج إلى مهارات خاصة كما تحتاج لمعرفة أحدث الطرق الإدارية الناجحة خصوصا في عصر التقنية والصراع الإداري والتجاري والمؤسسي، ولـن ينجح شخص درس الإدارة فقط دون مهارات ذاتية وحب وشغف بها. (جاري ديسلر: 2003، ص366)

#### • مفهوم الإدارة اجرائيا:

- الإدارة هي مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي تحكم الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية المادية والمالية وذلك من خلال العمليات والأنشطة الإدارية المنمثلة في التخطيط، التنظيم ، التوجيه، الرقابة والتقييم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

#### الإستراتيجية لغة: ينظر إليها على أنها:

- فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الأخذ بها في قيادة الجيوش.
- هي فن قيادة الجيوش وكل ما يتعلق بالدراسات الإستشرافية.

#### الإستراتيجية اصطلاحا:

إن أصل كلمة " الإستراتيجية " هو مصطلح عسكري، وهو قديم في التراث الفكري للبشرية، في الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية (STRAREGOE) التي تعني علم الجنرال ... ، والاستراتيجي هو الذي يقود الجيش. تحليل معاني هذا الكلام يقودنا للقول بأن مصطلح الإستراتيجية في تلك الفترة التاريخية ارتبط بثلاثة عناصر وهي:

المؤسسة العسكرية (الجيش)، الشخصية القيادية وهي الجنرال، والميدان الحربي، هذا الأخير يتطلب استعدادا وتهيؤا عن طريق تحديد خطة حركات الجيش بشكل عام من أجل تحقيق النصر في المعركة وهذا ما يتطلب رصد لحركة العدو أو المنافس، من أجل بناء إستراتيجية حربية تعتمد على توقعات وتنبؤات حركة الطرف الأخر في ظل المعلومات المتوفرة عنه، مع مراعاة مختلف العوامل المتداخلة مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتموين، وبخطوط الاتصال والمعلومات والجانب المعنوي الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية، وعليه فقد فهم اليونان الإستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير والتصرف مع النظرة الواسعة بعيدة المدى.

(عبد العزيز صالح بن حبتور: 2004 ، ص 39)

ومن هذا المنطلق حدد مفهوم الإستراتيجية حسب معجم العلوم الاجتماعية كما يلي: الإستراتيجية Strategy.Stratégie هي الخطة الشاملة للسيطرة على الوضع العسكري والاقتصادي والاتصالي والإعلامي والسياسي أثناء الحروب"

هذا المفهوم والمضمون العسكري للمصطلح انتقل من ميدان المعركة الحربية إلى الميدان الاقتصادي وإلى المؤسسة بالخصوص، وذلك نتيجة لعدة تناظرات أو تشابهات ترتبط أساسا بالمنافسة والرغبة في التفوق وتحقيق الأهداف عن طريق رسم سيناريوهات مستقبلية استشرافية تسمح بتحديد إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف والعوامل المتداخلة وإمكانات المنافسين.

وعند الحديث عن الإستراتيجية في المؤسسة، فإننا نجد الباحثين يختلفون في صياغة تعريف متفق عليه للإستراتيجية، وذلك بسبب اختلاف الأهداف الأساسية للإستراتيجية وما تسعى المنظمة لتحقيقه من خلالها، فنجد بايرز BYARS ينظر إلى الإستراتيجية على أنها " عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة وهي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية واختيار البديل الإستراتيجي الأفضل " ( فريدريك معتوق: 2001، ص 325.

### الإستراتيجية اجرائيا:

الاستراتيجية هي رؤية أو مقاربة تعدها الجهة المسؤولة (الإدارة) لتسيير رأس المال البشري والمادي والتقني في إطار خطة عامة أو جزئية، وفق مدة زمنية مقدره بطريقة تقنية صارمة.

### بالنظر الى التعريفات السابقة حول مفهوم الاستراتيجية نجد أن هذا المفهوم يعني:

- نمط استجابة المنظمة لعوامل التأثير في البيئة التي تعمل فيها وهي بهذا تربط بين ممارسة المنظمة لمهامها والتحديات والمخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية.
- تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل.
- تصور المنظمة لمركزها في المستقبل.
- خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة.

### الإدارة الإستراتيجية اصطلاحا:

- تعد الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية من المصطلحات الأكثر استعمالا وتداولاً في العديد من مجالات الحياة، بالرغم من ظهورها لأول مرة في المجال العسكري إلا أنها في الخمسينات من القرن الماضي انتقلت إلى مجال إدارة الأعمال وأصبحت علما يدرس في الجامعات.

- لقد ظهر مصطلح الإدارة الإستراتيجية من خلال التركيز على المنظمة ككل إضافة إلى التركيز على مفهوم البيئة وتأثيرها على المنظمات، مما أدى إلى استبدال سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية. (جمال الدين محمد المرسي: 2006، ص 91)

ومن التعريفات الشائعة للإدارة الإستراتيجية ما يلي:

- أنها "عملية اتجاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة".
  - أما دراكر Drucker فقد أكد على الجانب المعلوماتي من خلال قوله: "أنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد و الجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج من خلال نظام معلومات متكامل وفعال".
- ومن أبسط التعريفات وأكثرها دلالة ذلك التعريف الذي يقدمه كل من (PearceRobinson): على "أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة" ويرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي جملة من مهام الرئيسية والتي تتحدد في:
- ✓ تقييم البيئة الخاجية بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها التنافسية.
  - ✓ تنمية صورة المؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
  - ✓ صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها.
  - ✓ اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
  - ✓ تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
  - ✓ تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردنا وظروفنا البيئية.
  - ✓ تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام ، الأفراد، الهياكل التكنولوجية، وأنظمة التحفيز.
  - ✓ تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية. (جمال الدين محمد المرسي: 2006، ص95)
- المفهوم الإجرائي: يستخلص من التعريفات السابقة حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية الآتي:**
- ✓ أنها مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
  - ✓ أنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.
  - ✓ أنها وضع استراتيجيات ملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها .
  - ✓ أنها الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردنا وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها.

مفهوم الموارد البشرية اصطلاحاً:

- ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال: نيود وسيلتر حيث أنهما وجها اهتمامهما إلى دراسة فعالية المورد البشري في المجتمع الاقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.
- يعرف المورد البشري على أنه "المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك ، ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة ويعرف كذلك المورد البشري على أنه "المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة، والمتمثلة عموماً في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب وصورة الشخص الذي يحتل هذا المنصب".
- كما يعرف علي السلمي الموارد البشرية أنها: " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع". (حسن إبراهيم بلوط: 2002، ص، 75)
- وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة، حيث يعتبر البشر المتغير المحوري في كل المؤسسات، ومن أهم الموارد فيها. وتعرف الموارد البشرية على أنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات " ، كما تعرف بأنها " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية، ... فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد ... الخ، من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة.
- ويعرف العنصر البشري كذلك على " العنصر الجوهري الذي يستند إليه التنظيم أو المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها، ففوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المؤسسة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها. (سعد عيد مرسي بدر: 1990، ص، 128)

مفهوم الموارد البشرية اجرائياً :

- يقصد بالموارد البشرية "الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى فعالية وكفاءة ممكنة لوصولها إلى تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة".

**مفهوم إدارة الموارد البشرية اصطلاحاً:**

- هناك كم هائل من التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية لذلك سوف نحاول تقديم بعض هذه التعريفات على النحو الآتي:
- التعريف الأول: " تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وهو كذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتمييزها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية".
- التعريف الثاني: " في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة". (أحمد اللقاني وآخرون: 1994، ص40)

**التعريف الإجرائي: يستخلص من التعريفات السابقة حول إدارة الموارد البشرية الآتي:**

- أنها العملية الإدارية التي تعمل على استقطاب الموارد البشرية ذات القدرة على التأقلم مع مختلف ظروف المنظمة.
- أنها العملية الإدارية التي تعمل على تبني استراتيجية بعيدة الأفق والتي يتم ضمنها تطوير الكفاءات وتمييزها باستمرار تماشياً مع كل التطورات التي تحدث في مجال العمل.
- أنها العملية الإدارية التي تعمل على تفعيل دور الرقابة الإدارية على أداء الموارد البشرية من أجل تحديد مجالات التكوين والترقية امامها مستقبلاً.

**تعريف الكفاءة لغة:**

- يذكر الفريوز أبدي: كفاءة مكافأة وكفاءة: جازاه، وكافأه: مائله وراقبه، والحمد لله كفاه الواجب، أي: ما يكون مكافئاً له، والاسم: الكفاءة والكفاء بفتحها ومدها. وهذا كفاءة وكفأته وكفيئة وكفوه وكفؤوه: مثله. والجميع أكفاء وكفاء، ويقول بن زكريا: الكفاء المثل، قال الله تعالى (ولم يكن له كفى أحد) "الإخلاص: 4"، والتكافؤ التساوي. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (المسلمون تتكافأ دماهم) أي تتساو. وورد في لسان العرب لابن منظور: كافأه على الشيء مكافأة وكفاء: جازاه. والكفيء: النظير، وكذلك الكفاء والكفوء، والمصدر الكفاءة، وتقول لا كفاء له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظري له. والكفاء: النظري و المساواة، ومنه الكفاءة في النكاح، وهو أن يكون الزوج مساوياً للمرأة في حسبها ودينها ونسبها وبيتها وغري ذلك. والكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن التصرف فيه، وهي كلمة مولدة.

**تعريف الكفاءة اصطلاحاً:**

- وقد عرفها قاموس ويسرت Webster: "بأهنا الوسائل الكافية للاساسيات، والملائمة للحياة والفرد الكفاء هو من يمتلك القدرة على الاداء الوظيفي، كما أنه المؤهل أو المناسب قانونا.
- ويعد هويت أول من أشار الى دافع الكفاءة عموما حيث رأى أن جميع أفراد الجنس البشري يولدون ولديهم دافع أولي نحو السيطرة على البيئة، وهو ما يطلق على دافع الكفاءة، وافترض أن وجود هذا الدافع يساعد على تفسير أنواع من السلوك. ولعل هذا يتفق مع ما أشار إليه باندورا وشونك الى أن الكفاءة تمثل القدرة على أداء السلوك الذي يحقق النتائج المرغوبة، في المواقف والجوانب المختلفة، والامكانية على تغيير الواقع والتاثير في البيئة الا أن جنكنس عرف الكفاءة على انها القدرة على الاداء الوظيفي في السياق المحدد وذلك بفضل التنشئة الاجتماعية وتأثيرها في إمكانيات وقدرات الانسان فهي مكون اجتماعي. (أحمد حجي: 1994، ص، 113)
- وذهبت هالة بخش إلى أن الكفاءة هي "القدرة على أداء سلوك معني يرتبط بمهام معينة ويعبر عنها بمجموعة من التصرفات أو الحركات أو الأفعال أو الأقوال، وتتكون من مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات، التي تتصل اتصالا مباشرا بمجال معين وتؤدي بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال". (أت بخش: 1407هـ، ص 67).

### تعريف الكفاءة اجرائيا:

- تدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق قيمة فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطيها صفة القبول ويتيح للمؤسسة تحديدها وتطويرها من خلال استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة لها".

### مفهوم الكفاءة التنظيمية اصطلاحا:

- ينظر إليها على أنها القدرة على العمل بطريقة فعالة، ولا ترتبط بفرد واحد بمقدار ما تقوم على آليات التعاون بين مختلف الكفاءات البشرية التي تمتلكها المنظمة، والتي تؤدي إلى خلق التكامل الوظيفي الذي بدوره أن يساهم في تحقيق مختلف أهداف المنظمة" (صالح مصباح: 2004، ص، 21) وينظر لها كذلك على أنها: "الكيفية التي تستخدمها المنظمة في إدارة مواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق اهداف محددة". (مزهودة عبد المالك: 2001، ص 3).

### التعريف الاجرائي:

- **ينظر إليها على أنها:** كيفية تفعيل المعارف والكفاءات المختلفة التي تمتلكها المنظمة بغية تحقيق الانجاز الأمثل.
- التحريك الديناميكي لكل العناصر المادية والبشرية التي تمتلكها المنظمة من أجل الحصول على العائد المادي والمعنوي الذي يحقق لها التميز والريادة في عالم الأعمال والخدمات.
- الاداء الجيد الذي يولد التفوق والجدارة والاستحقاق للمنظمة قياسا لغيرها التي تشاركها نفس الأداء.

### 5- منهج الدراسة:

ينظر للمنهج على أنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" (ورنيد، 2016، ص75).

وللإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف على أنه " أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد أو فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (ورنيد، 2016، ص82)

والهدف من استخدام هذا المنهج هو وصف وتحليل درجة تطبيق جامعة عمار ثلجي بالأغواط لمبادئ الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بداخلها ودورها في خلق حالة من الكفاءة التنظيمية على مستوى الافراد والجماعات والمنظمة ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### أما عن كيفية استخدام هذا المنهج في الدراسة فكان حسب المراحل التالية:

#### المرحلة الأولى: خلال مرحلة القراءات إذ تم استخدامه من خلال:

- الوقوف على مجمل ما كتب حول الموضوع في شتى المراجع (الورقية والإلكترونية) التي تم الحصول والوصول إليها.
- تحديد الإطار الفكري والمنهجي حول الموضوع من خلال ما تم الاطلاع عليه.

#### المرحلة الثانية: خلال عملية استكشاف الموضوع ميدانيا من حيث:

- تحديد المجال المكاني والبشري للموضوع بصورة عامة.
- محاولة التحديد المبدئي لعينة الدراسة من خلال الاطلاع على الحجم الكلي لها على مستوى الجامعة وعلى مستوى كل كلية وعلى مستوى كل الأقسام.

#### المرحلة الثالثة: تم استخدام المنهج الوصفي خلال عملية الدراسة الميدانية من حيث:

- جمع وتحليل البيانات المحصل عليها والتي تم الاطلاع عليها .
- محاولة تفسير تلك المعطيات في ضوء فرضيات الدراسة التي تم الانطلاق منها في دراسة متغيرات الدراسة.

**6- عينة الدراسة:**

العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع وعليه يمكن القول إن العينة (هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين)، إذ أنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استرجاعه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات والذي فرضه عدم قدرة الباحث اختبار كل وحدات عالم البحث أينما وجدت. (سعيد سبعون، 2012، ص، ص135، 136)

وفي دراستنا هذه كان من المفترض تطبيق عينة عشوائية غير احتمالية نوعها حصصية والتي ينظر إليها على أنها على أنها العينة التي تقوم على أن مبدأ اختيار الوحدات التي سوف تمثل مجتمع البحث غير موجه أو غير مقصود. (الراشدي، 2000، ص، ص59)

تقوم العينة الحصصية على مبدأ نقل نفس توزيعات أو نسب خصوصيات مجتمع البحث على العينة وهذه الخصوصيات يكون اختيارها على أساس أهداف البحث أي على أساس ما نريد التحقق منه من الفرضيات، في هذا الإطار يجب أن تكون هذه الصفات أو الخصوصيات التي نختارها في العينة قابلة للملاحظة في وحدات مجتمع البحث، كما يتعين على الباحث أن يعرف توزيعها ونسبها في مجتمع البحث هذا. (سبعون، 2012، ص، ص145)

وتتم المعاينة الحصصية عن طريق سحب عينة مجتمع البحث بانتقاء العناصر المفياة طبقا لنسبتهم في هذا المجتمع. (موريس أنجريس، 2006، ص، ص312)

وعند اختيارنا كما كان من المفترض لعينة دراستنا أن نعتمد على: تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعة من الحصص تبعا لعدد الكليات التي تحتويها الجامعة محل الدراسة، من خلال أخذ عينة حصصية من كل كلية يراعى فيها التمثيل الكلي لأفراد عينة الدراسة من خلال الأخذ بالاعتبار متغيرات كل من (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، التخصص).

**7- تقنيات الدراسة (أدوات جمع البيانات):****7-1 الاستبيان:**

هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كمييا فيما بعد، وتقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات. "يعتبر الاستبيان تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية". (سبعون، 2012، ص، ص155)

كان من المفترض استخدام الاستبيان في الدراسة عبر مرحلتين:

• **المرحلة الأولى:** المرحلة الابتدائية أو الأولية، إذ كان من المفترض خلال هذه المرحلة القيام بتجريب استبيان أولي على عينة من الأساتذة تم اختيارهم بالصدفة خلال الدراسة الاستكشافية، إذ تم وضع تصور مبدئي لأسئلة الدراسة والنزول بها من أجل الوقوف على درجة إمامها بحيثيات الموضوع وترجمتها لمتغيرات الدراسة وإمكانية استجابتها لمعطيات الدراسة ككل.

• **المرحلة الثانية:** مرحلة الدراسة النهائية، أين كان من المفروض بعد الضبط النهائي لأسئلة الدراسة بناء على ملاحظات الأساتذة الذين تم تجريب الاستبيان عليهم في مرحلة الدراسة الاستكشافية وكذلك تبعا لملاحظات الأستاذ المشرف الشروع في عملية جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة النهائية.

خلال هذه المرحلة كان من المفترض بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة الشروع في عملية تبويبها كميًا للشروع في الدراسة التحليلية لها في ضوء الفرضيات التي تم وضعها خلال المرحلة الأولية للدراسة، لأجل الوقوف على درجة اجابتها عليها بالسلب أو بالإيجاب. والذي لم يتم للأسف الشديد للأسباب السالفة الوفاء العالمي الذي تمر به الجزائر على غرار بقية دول العالم.

#### 8- حدود الدراسة:

##### 1-8 الحدود البشرية:

عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثلجي بالأغواط

##### 2-8 الحدود المكانية:

يقتصر البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثلجي بالأغواط تبعا لعدد كلياتها.

##### 3-8 الحدود الزمانية:

• خلال الموسم الجامعي 2019/2020.

##### 9- الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** شوقي ناجي جواد وسحر محمد فوطة ، واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الثامن والسبعون ، ب، ن، 2009

**الهدف من الدراسة:** هو اختبار العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الجامعات الخاصة في الأردن. وعليه فإن هذه الدراسة سعت لتحقيق الأهداف التالية:

• بيان مدى أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

- اختبار الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
- اختبار الأثر غير المباشر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط.

#### تحديد السؤال الرئيسي للدراسة في:

- هل هناك فرضية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، ونظم التعويض، والاستقطاب والتعيين، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن؟.

#### وإنشئ عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن؟.
- هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن؟.
- هل هناك أثر لأداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات الخاصة في الأردن؟.
- هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، ونظم التعويض، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة كمتغير وسيط؟.

#### وقد جاءت الفرضية العامة كالآتي:

- لا يوجد أثر دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية الإدارية للموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0 \leq 0.05)$ .

#### والفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0 \leq 0.05)$ .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \leq 0)$ .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \leq 0)$ .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \leq 0)$ .
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ يهدف المنهج الوصفي إلى تحديد مستويات الظاهرة موضوع الدراسة، إلى جانب ذلك فقد تم استخدام المنهج الارتباطي والذي يهدف إلى تحديد تأثير متغير، أو مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- \*أما عينة الدراسة فتكونت من (103) مفردة، حيث تمت استعادة (92) استبانة بنسبة استجابة بلغت (89%) من الحجم الكلي. وتم استبعاد الاستبانة الغير صالحة للتحليل، بحيث أصبح حجم العينة المستردة الصالحة للتحليل (88) بنسبة (85%).  
تم الاعتماد على أداة الاستبانة مقسمة لثلاث أقسام :

- القسم الأول: ويحتوي متغيرات تتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- القسم الثاني: واشتمل على فقرات تغطي الممارسات الإستراتيجية والمكونة من (23) فقرة.
- القسم الثالث: ويحتوي على الأداء الجامعي والمكون من (15) فقرة.

#### تكون مجال الدراسة على النحو الآتي:

- الحدود المكانية: الحدود المكانية لهذه الدراسة اقتصر على كافة الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية وعددها (20 جامعة خاصة).
- الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة هي الفترة من 2011/10/01 لغاية 2012/05/10
- الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تمثلت في العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الخاصة في الأردن وتم توزيعها على النحو الآتي (نائب الرئيس للشؤون الإدارية، الموارد البشرية، مدير ضمان الجودة، مدير القبول والتسجيل، مدير اللوازم والخدمات، مدير العلاقات العامة، مدير وحدة التدريب والتطوير، المدير المالي، مركزي وظيفي إداري آخر حسب أغراض البحث).

#### خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات المتبعة وهذا يدل على أن ممارسة نظم التعويضات في الجامعات الخاصة في الأردن غير فعالة.

- أن أداء الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بمشاركة العاملين فيها. وهذا يدل على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة في الأردن غير فعال.
- أن الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات المتبعة لديها من خلال أداء العاملين. وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن لا تأخذ بالشكل الكافي نظم التعويضات كأداة لتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
- هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) كممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام.

**الدراسة الثانية:** سوما علي سليطين ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري ، (ماجستير منشورة) في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد جامعة تشرين اللاذقية ، سوريا ، 2007/2006.

**هدف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال.
- تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية.
- التعرف على شكل الممرسات الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ، ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها.
- تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.
- التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المنظمات الصناعية العامة في القطر العربي السوري.

**وقد نصت الدراسة على الفرضية العامة الآتية:**

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث وبين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي.

في حين الفرضيات الفرعية نصت على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص الرسالة في المنظمات محل البحث وبين خصائص الرسالة الفعالة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظمات محل البحث ، وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

#### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جدا. وقد حصلها المدراء من الدورة التدريبية الوحيدة التي خضعوا لها حول هذا الموضوع.
- تتشابه الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها.
- تتباعد المنظمات محل البحث كثيرا بكيفية وضع الدعائم الاستراتيجية فيها عن كيفية وضعها وفقا للمفهوم العلمي .
- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة ( الداخلية والخارجية) في المنظمات محل البحث عن عملية تحليل البيئة ( الداخلية و الخارجية) لمنظمات الأعمال وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الدراسة الثالثة: بكاوي نزيهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار، (ماجستير منشورة) ميدان العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم تجارية ، جامعة أحمد درايدة أدرار، الجزائر ، 2016/2015

#### هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تبيان الدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للوصول إلى كفاءات ومهارات.
- محاولة اكتشاف وتحليل أهم نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية ألا وهي تسيير الكفاءات.
- دراسة مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بمديرية الثقافة للولاية أدرار.

#### التساؤل الرئيسي للدراسة جاء كالآتي:

- ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بالمؤسسة؟.

#### الأسئلة الفرعية للدراسة جاءت على النحو الآتي:

- ما المقصود بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وما هي أسس تطبيقه؟.
- ما مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة؟.
- ما مفهوم الكفاءات والمهارات وما أهميتها؟.

#### ونصت الدراسة على الفرضيات الآتية:

- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وتدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.
  - يتم تطبيق أسس التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال أربع أبعاد متمثلة في البعد السياسي والاقتصادي والبعد التنظيمي والمعلوماتي.
  - يساهم المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة باعتباره أصلا استراتيجيا من أصولها وذلك من خلال تحقيقه لقيمة مضافة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية لها.
  - الكفاءات هي عبارة عن مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح.
- منهج الدراسة:** تم الإعتماد خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم وطبيعة الموضوع من خلال سرد لمختلف المفاهيم والنظريات وتحليلها.

#### نتائج الدراسة جاءت كآتي:

- فيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نخلص إلى كونه نظاما يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافا استراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها ويحقق للمؤسسة وضوح في الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة والتنبؤ بالتحويلات البيئية التنافسية كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي وتحسين من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة .
- كما تعد الكفاءات المحورية أهم الموارد الداخلية كالأصول الملموسة أو غير الملموسة التي تشكل قاعدة لكفاءات والمهارات بالمؤسسة والتي تتميز بقدرتها على خلق القيمة، والتفرد عن المنافسين مع صعوبة تقليدها، بحيث يتم تكوينها وتمييزها كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة، ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتبادل المعلومات والمعرفة بين مكونات رأس المال البشري بالمؤسسة التي تنتهج عدة أساليب لتجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية.

**الدراسة الرابعة:** دراسة مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية ، ( دكتوراه علوم في علوم التسيير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2014

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى الوقوف على:

- اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.
- التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالجامعة والمجتمع.

- محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية المولود البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الاستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة على ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع.
- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية الاستراتيجية العتمدة فيها، أيضا تحديد مستويات أداء هيئاتها التدريسية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.

#### تساؤل الرئيسي للدراسة تحدد في :

- ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟.

#### التساؤلات الفرعية تمحورت حول:

- ما هي أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟.
- ما المقصود بالأداء البشري وما هي الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع في مستوياته؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟.

#### الفرضية الرئيسية للدراسة تحددت في:

- يشكل كل من: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي استراتيجية هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع في مهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية، مما يؤثر ايجابا في مستويات أدائهم.

#### الفرضيات الجزئية للدراسة جاءت على النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟.

#### المنهج والتقنية المتبع في الدراسة :

- تحدد في المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بتحليل أسئلة الاستبيان للوصول إلى نتائج الدراسة أما من حيث العينة فقد تم استخدام العينة العشوائية.

#### مجال الدراسة :

- يشمل المجال البشري للدراسة الهيئية التدريسية والإدارية للجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" و العربي بن مهدي "أم البواقي"، التي تم اختيارها للقيام بالدراسة الميدانية.
- المجال الزمني للدراسة: السنة الجامعية 2013-2014.
- المجال البشري للدراسة: أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة.

#### النتائج المتحصل عليها:

- حول التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية اهتمام المؤسسات على رأسهم الجامعة إلى الموارد البشرية؛ أين أصبح ينظر إليه على أنه شريكا وأصلا استراتيجيا وموجها أساسيا للأداء ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة.
- تعتبر الجامعات من بين المنظمات التي تعمل على تنمية رأس مالها الفكري كضرورة ملحة للارتقاء بمستوياتها المختلفة ضمن أدوارها المتعددة.
- وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الاستراتيجية التدريسية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين، أكدت الدراسة وجود بعض الخلل في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها.

#### التعليق على الدراسات السابقة قياسا لدراستنا الحالية:

من حيث هدف الدراسة: المسجل على الدراسات السابقة والدراسة الحالية حول هذه النقطة الآتي:

#### هدف الدراسة الأولى تمحور حول:

- هو اختبار العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الجامعات الخاصة في الأردن.

#### هدف الدراسة الثانية تمحور حول:

- إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ومكوناتها وأهميتها، ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال.
- تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية.
- التعرف على شكل الممرسات الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها.

- تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء منظمات الاعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.
- التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المنظمات الصناعية العامة في القطر العربي السوري.

#### هدف الدراسة الثالثة تمحور حول:

- تبيان الدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للوصول إلى كفاءات ومهارات.
- محاولة اكتشاف وتحليل أهم نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية ألا وهي تسيير الكفاءات.
- دراسة مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بمديرية الثقافة للولاية أدرار.

#### هدف الدراسة الرابعة تمحور حول:

- اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.
- التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالجامعة والمجتمع.
- محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية المورد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الاستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة على ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع.
- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية الاستراتيجية العتمدة فيها، أيضا تحديد مستويات أداء هيئاتها التدريسية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.

#### في حين هدف دراستنا تمحور حول:

- الوقوف على واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وتأثير ذلك على خلق الكفاءة التنظيمية في الأداء الفردي والجماعي للأفراد وكذا الأداء العام للمنظمة الجامعية ككل، مع الوقوف على مجمل العقبات التي قد تحول دون التطبيق السليم لمبادئ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مع ضرورة اقتراح حلول لتمكين الجامعة على تطوير مختلف مواردها البشرية والعمل على تفعيل أدائها لتستجيب لمختلف المتغيرات الفنية والعلمية في مجال فنون العمل.

- بالنظر لمجمل أهداف الدراسات السابقة ودراستنا الحالية نقف على حقيقة واحدة مشتركة، أن كل الدراسات تسعى إلى الوقوف على درجة التزام المنظمات محل الدراسة بالخصوص الجامعية منها بالأسس المنظمة لإدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي لها ودرجة سعيها في تطوير أدائها في هذا المجال لمواكبة مجمل التطورات الحاصلة في ميدان إدارة الموارد البشرية تماما كما هو حاصل في البلدان المتقدمة في الوقت الراهن.

**من حيث المعالجة المنهجية :** المسجل حول هذه الفكرة أن كل الدراسات استعانت بالمنهج الوصفي التحليلي، وهو ذات المنهج الذي استعانت به دراستنا، لأنه يعمل على رصد الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع في المرحلة الأولى، والعمل في المرحلة الثانية على الوقوف على مكوناتها وحركيتها، للوصول في النهاية إلى استخلاص حقائق مكوناتها الأصلية، تمهيدا لتقديم مقترحات أو حلول بشأنها، من أجل تصحيح مسارها إن كانت سلبية، أو تدعيم مسارها إن كانت ايجابية. استخدام هذا المنهج بالضرورة يقتضي الاستعانة بأدوات جمع البيانات الأكثر شمولا وحصرا لأعداد كبيرة من مفردات البحث، لإعطاء التمثيل الأكبر، وكذلك لإعطاء المصادقية الأوفر لنتائج الدراسة، والأکید التقنية الأكثر فاعلية للقيام بهذا الدور هو الاستبيان. وهو المسعى الذي انتهجته كل الدراسات بما فيه دراستنا الحالية.

**من حيث المجال المكاني:** كل الدراسات التي تم الإستاد عليها للقيام بهذه الدراسة حرصنا أن يكون مجال تطبيقها الجامعة ليتماشى مع غرض دراستنا، الغرض من ذلك هو الوقوف على درجة الاختلاف الذي يمكن أن يسجل في النتائج باختلاف البيئة الطبيعية والبشرية مع وحدة المكان.

**من حيث النتائج المسجلة بالإجمال حول الدراسات السابقة والدراسة الحالية يمكن الوقوف على:**

**نتائج الدراسة الأولى تجسدت في:**

- أن أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات المتبعة وهذا يدل على أن ممارسة نظم التعويضات في الجامعات الخاصة في الأردن غير فعالة.
- أن أداء الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بمشاركة العاملين فيها. وهذا يدل على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة في الأردن غير فعال.
- أن الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات المتبعة لديها من خلال أداء العاملين. وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن لا تأخذ بالشكل الكافي نظم التعويضات كأداة لتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن.
- هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) كممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام.

**نتائج الدراسة الثانية تحددت في:**

- قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جدا. وقد حصلها المدراء من الدورة التدريبية الوحيدة التي خضعوا لها حول هذا الموضوع.
- تشابه الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها.
- تتباعد المنظمات محل البحث كثيرا بكيفية وضع الدعائم الاستراتيجية فيها عن كيفية وضعها وفقا للمفهوم العلمي .

**نتائج الدراسة الثالثة تمحورت حول:**

- فيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نخلص إلى كونه نظاما يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافا استراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها ويحقق للمؤسسة وضوح في الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة والتنبؤ بالتحويلات البيئية التنافسية كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي وتحسين من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة .
- كما تعد الكفاءات المحورية أهم الموارد الداخلية كالأصول الملموسة أو غير الملموسة التي تشكل قاعدة لكفاءات والمهارات بالمؤسسة والتي تتميز بقدرتها على خلق القيمة، والتفرد عن المنافسين مع صعوبة تقليدها، بحيث يتم تكوينها وتمييزها كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة، ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتبادل المعلومات والمعرفة بين مكونات رأس المال البشري بالمؤسسة التي تنتهج عدة أساليب لتجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية.

**نتائج الدراسة الرابعة تحددت في:**

- حول التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية اهتمت المؤسسات على رأسهم الجامعة إلى الموارد البشري؛ أين أصبح ينظر إليه على أنه شريكا وأصلا استراتيجيا وموجها أساسيا للأداء ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة.
- تعتبر الجامعات من بين المنظمات التي تعمل على تنمية رأس مالها الفكري كضرورة ملحة للارتقاء بمستوياتها المختلفة ضمن أدوارها المتعددة.
- وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الاستراتيجية التربوية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين، أكدت الدراسة وجود بعض الخلل في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها.

**في حين نتائج دراستنا تمجرت حول:**

- أن التوجه نحو تطبيق مبادئ وأسس الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة لا يزال بعيد عن المعايير العلمية المتفق حولها من قبل الباحثين والأكاديميين.
- أن غياب هذا التوجه السليم في تطبيق أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية في إدارة عنصر الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة ولد العديد من الآثار السلبية حول الأداء الفردي والجماعي داخل الجامعة.
- أنه توجد العديد من الأسباب الذاتية والموضوعية التي تحول دون التطبيق السليم لأسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة.
- بالنظر لمجمل نتائج الدراسات السابقة ودراستنا الحالية نقف على حقيقة واحدة مشتركة، أن كل الدراسات تسعى إلى الوقوف على التنويه بأهمية تطبيق مبادئ وأسس الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ودور ذلك في تحقيق جملة من المزايا التنافسية للمنظمة والتي تعد الكفاءة التنظيمية أحد أهم المزايا الإيجابية التي تسعى إليها أية منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

**10- المقاربة السوسولوجية:**

تتعدد المقاربات السوسولوجية التي يمكن استعمالها كمدخل نظري للدراسة، كالمقاربة التسييرية للكفاءات، المقاربة العلمية، والمقاربة الاستراتيجية.

إلا أننا نكتفي بعرض المقاربة الأولى التي تتحدد في المقاربة التسييرية للكفاءات والتي تذهب إلى أن الكفاءة هي في المجمل مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية التي يمتلكها الفرد أو الجماعة والمتراكمة عبر الزمن، وأنها القدرة على استغلال تلك المعارف والخبرات من قبل المنظمة في كل الظروف المهنية المختلفة التي تمر بها والافراد والجماعات الذين يتواجدون بداخلها.

ومن هذا المنطلق ترى هذه النظرية أن الكفاءات على اختلافها فردية كانت أو جماعية تصبح أحد رؤوس المال النادرة للمنظمة، إن أحسنت التصرف فيها من حيث وضعها في وضع جاهزية دائمة، والعمل على استغلالها بالقدر الجيد والسليم، والعمل على توفير كل المستلزمات المادية والمعنوية والتنظيمية التي تضمن لها الاستمرارية والعمل بفاعلية لأطول مدة ممكنة تضمن لذاتها القدرة التنافسية في مجال المال والأعمال. (نور الدين ايمان كحول: 2007، ص، 07)

**11- تصميم البحث:**

**البحث مقسم إلى ستة فصول:**

**الفصل الأول:** خصص لاستعراض مختلف مكونات البحث من الجانب الفكري والمنهجي، إذ تضمن على:

- طرح مضمون الموضوع ببعديه.
- طرح التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية.
- طرح الفرضية العامة والفرضيات الجزئية.
- تحديد أسباب وأهمية وأهداف ومفاهيم الدراسة.
- تحديد منهج وعينة وتقنيات الدراسة.
- تحديد مجال الدراسة البشري والمكاني والزمني.
- تحديد المقاربة السوسولوجية للموضوع.
- تحديد الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تضمن استعراض ماهية إدارة الموارد البشرية من حيث:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

**الفصل الثالث:** تضمن استعراض ماهية الإدارة الاستراتيجية من حيث:

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
- أهمية الإدارة الاستراتيجية.
- أهداف الإدارة الاستراتيجية.
- مستويات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها.
- التحديات الحديثة التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.

**الفصل الرابع:** تضمن استعراض ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من حيث:

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- النماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي.
- متطلبات تخطيط الموارد البشرية.

**الفصل الخامس:** تضمن استعراض ماهية الكفاءة التنظيمية من حيث:

- مفهوم الكفاءة التنظيمية.
- أنواع الكفاءات التنظيمية.

- مداخل قياس الكفاءات والتنظيمية.
- مؤشرات قياس الكفاءة التنظيمية.

الفصل السادس: نضمن استعراض اجراءات الدراسة الميدانية من حيث:

- المجال المكاني، الزمني، البشري للدراسة.
- عينة الدراسة.
- حجم العينة.
- أدوات الدراسة.
- منهج الدراسة.
- أساليب المعالجة.
- عرض بيانات الدراسة وتحليلها.
- نتائج الدراسة.
- فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة.

# الفصل الثاني

## ماهية إدارة الموارد البشرية

## محتويات الفصل

تمهيد:

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- 3- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- 4- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

**تمهيد:**

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة، الأمر الذي يحتم على إدارة المنظمة ككل وإدارة الموارد البشرية بالخصوص العمل على إيجاد مختلف العوامل أو إيجاد استراتيجية ملائمة التي من شأنها أن تكفل بقائها واستمرارها والأكثر من ذلك استغلال طاقاتها بما يخدم أهداف المنظمة بالدرجة الأولى واهدافها بالدرجة الثانية.

**خلال هذا الفصل سنستعرض النقاط التالية:**

- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

### 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن كثيرا من المفكرين في علوم الإدارة وعلم الاجتماع ... قد اهتموا بها وهذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات ، ولهذا تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف ، والنظرة المتعمقة إلى هذه التعاريف تبين أنها متقاربة في المعنى والمضمون .

تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال لإنشاء وتنشيط النظام الاجتماعي للمنظمة، وهي الجهة التي تجمع كل الاختصاصيين في المنظمة من مسيرين ومكونين ومسؤولين والذين يعملون على التدخل في النظام الاجتماعي ؛ فإدارة الموارد البشرية هي " وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تعنى بشؤون الأفراد ، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع ( المنظمة أو المؤسسة ) بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع ، وتعني أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين ، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن ، و حتى يتوفر لهم - في الوقت نفسه- الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع . يبرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلنة استخدام الموارد البشرية نظرا لأهميتها في تحقيق معدلات عالية للإنتاج إذا تم الاهتمام بها وتطويرها وتميئتها وتوجيهها . (محمد ماهر عيش : ب، ت، ص : 27).

يعرفها "Pierre - j - c" " بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والمعلومات الموجهة نحو : الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة. (محمد ماهر عيش : ب، ت، ص : 43)

وتعرف كذلك على أنها" حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل (التكنولوجيا ، الأهداف ، الثقافة ... ) وإدارتها من أجل تحقيق التكامل والاندماج بين الأفراد والمنظمة" . يتمثل دورها أيضا في تسيير النظام البشري للمنظمة، مع اعتبار تأثير هذا الأخير وتداخله بطريقة مستمرة ومعقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى".

يشير هذا التعريف أكثر إلى وجود العلاقات المختلفة بين الأفراد والجماعات والمحيط ، وضرورة أخذ هذه العلاقات بالاعتبار في وظيفة الموارد البشرية .

ويرى آخرون بأن تنمية الموارد البشرية تعبر" عن النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة، وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقرارهم ، ورفع روحهم المعنوية ، وتقييم نتائج أعمالهم بما يحقق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة" ، وبناء على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل : تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين والتدريب وتحليل ووصف الوظائف، ووضع أنظمة الأجور والمرتبات والحوافز، وتوفير

الخدمات والمنافع التي تحقق استقرار العمالة وزيادة درجة الرضا عن العمل " (حمدي مصطفى المعاز : 1985 ، ص 46.

يعرفها البعض : " على أنها أداء الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين ، وتطوير ، استخدام ، مكافأة ، وتنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة " (زين الدين بلوصيف : 1995،ص:19).

ونلاحظ أن هذا التعريف قد ضم أو شمل كل وظائف إدارة الأفراد، كما أنه يظهر الطبيعة الإدارية لإدارة الموارد البشرية ، بدءا من الاختيار والتعيين وصولا إلى التخطيط والتنبؤ بالموارد البشرية .

بناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها والاشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها".

### يستفاد من التعريفات السابقة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الآتي:

- أن إدارة الموارد البشرية تعمل على التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا والتي تضمن تحقيق أهداف المنظمة.
- أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتحديد العلاقات الوظيفية بينهم من أجل تحقيق الانسجام الفعال الذي يحقق الأهداف كما هو مرسوم لها.
- أن إدارة الموارد البشرية تعمل على توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة في حدود المتوقع وفي الزمن المطلوب.
- أن إدارة الموارد البشرية تعمل على ممارسة الرقابة على الأداء الفردي والجماعي الفعلي ومقارنته بما هو مرسوم له في المخططات والتصاميم.
- أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين لجعلها في موضع الجاهزية في كل مرة وبالأسلوب المطلوب.
- أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تعويض الأفراد العاملين على مجمل جهودهم بما يخدم روحهم المعنوية ويساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- أن إدارة الموارد البشرية تعمل على رعاية وصيانة العاملين من مختلف حوادث العمل والأمراض المهنية.

### 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة صناعيا كان نتيجة عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وفكرية، أدت إلى تحولها من مجرد القيام بالوظائف التقليدية إلى القيام ببعض الوظائف في ظل التطورات الحديثة على المستوى الإستراتيجي، حيث كل مرحلة من هذه المراحل حملت في طياتها فكرة وبرنامجا أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لإدارة الموارد البشرية.

### • مرحلتا التكوين والنمو (ما قبل 1970):

خلال مرحلة التكوين كان التركيز منصب على الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد قبل بداية ق20، وكان حينذاك عدد الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية قليل جدا فاستعانت بهم العديد من المؤسسات الصناعية الأمريكية لتطبيق وتنفيذ برامج الاختيار، التعيين، حماية العامل ووقايته صحيا من حوادث العمل مما زاد من الضغط والإرهاق الذي انتاب هؤلاء الأخصائيين نظرا لقلتهم وكثرة مهامهم، حيث ارتكزت الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في هذه الفترة على وظيفتين هما:

#### وظيفة الاستقدام:

إن ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من ق19 أدى إلى ميلاد حركة الوظائف بعيدا عن المنازل وإحلال نظام المصانع الكبيرة بدلا من الورش الإنتاجية الصغيرة، وتطورت بذلك الحياة الصناعية تطورا كبيرا . هذا التطور والتغير في نظامي العمل والإنتاج أدى إلى زيادة الحاجة لأنشطة الاستقطاب والتعيين والاختيار للقوى العاملة، بالرغم من عدم رسمية تأديتها باستثناء تصميم الوظائف كما كان إنشاء لجنة الخدمة المدنية عام 1883 من بين الأحداث البارزة في تلك الفترة، حيث حاولت المنظمات الاعتماد على الموضوعية في اختيار وترقية العاملين، لكن هذا لم يمنع من بروز العديد من المشاكل التي واجهتها إدارة المؤسسة لكون العامل أصبح ضحية هذا التطور، حيث كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشتري. بالإضافة إلى المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية الناتجة عن تجمع أعداد كبيرة ومختلفة في المصنع ومن خلال الأعمال الروتينية المتكررة والتي لا تحتاج إلى مهارة.

#### وظيفة الصيانة:

إن نزعة العمال للمجتمع في اتحادات لحماية مصالحهم الخاصة يعود للعصور الوسطى، وذلك من خلال نشأة الطوائف المتخصصة، حيث أدرك روبرت أوين منذ 1810 الحاجة إلى ممارسة الأنشطة الخاصة بالأفراد وبأسلوب مدروس ومسؤول، فكان سباقا في اقتراح أفكار تتمثل في تحديد الحد الأدنى لسن العمل بالنسبة للأطفال وتنظيم الإجراءات الخاصة بشكاوي العمال، وتوفير أماكن لإقامة العمال، ضف إلى ذلك تقديم تسهيلات تعليمية وصحية للعاملين وأسرهم، والاهتمام بتدريب العاملين أين صدر في عام 1842 حكم قانوني أضاف الشرعية على وجود اتحادات العمال، لكن صفة الشرعية لم تضاف على الطريقة أو الأسلوب التي يتم بها هذا الاتحاد، وذلك وفقا لقاعدة التآمر الجنائي، والتي تنص على أن تجمع العمال وتنظيمهم ضد الإدارة عمل غير مشروع وغير قانوني، لكنه ساهم في اتساع حركة التجمعات العمالية رغم عدم الاعتراف رسميا بدورها كوسيط يستخدم أسلوب المفاوضات بين العمال والإدارة.

### • مرحلة النضج:

اتسمت هذه المرحلة باتساع التدخل الحكومي في الممارسات الخاصة بالأفراد، حيث أدت التشريعات العمالية إلى تقييد الحرية التقليدية التي كانت تتمتع بها الإدارة في المنظمات الأمريكية حيث أصبحت كل المنظمات ملزمة بتقديم تقارير تؤكد مدى التزامها بقوانين وتشريعات العمالة التي أصبحت تحكم كل محاولات إدارة الموارد البشرية، ولهذه المرحلة عدة وظائف نذكر منها ما يلي:

• **وظيفة التنمية:**

في 1962 صدر قانون تنمية القوى العاملة والتدريب الذي يهدف إلى تدريب وإعادة تدريب العاملين الذين فقدوا وظائفهم ذلك نتيجة للتوسع في استعمال الآلات الحديثة وكذا التطورات التكنولوجية الأخرى وتم توسيع نطاقه بعد ذلك بهدف زيادة التدريب لإكساب الأفراد الذين يعانون من البطالة مهارات وكفاءات جديدة، كما عملت الحكومة على تمويل برامج التدريب أثناء العمل داخل المؤسسات، وفي سنة 1964 صدر قانون آخر يهدف إلى القضاء على الفقر وقد أطلق عليه قانون الفرصة الاقتصادية والذي يهدف إلى زيادة التدريب والتكوين وإكتساب المهارة العلمية والعملية، مما أدى إلى إنشاء إدارة متخصصة في توفير فرص التعليم والتدريب. (محمد سعيد سلطان: ب، ت ص 45)

• **وظيفة التحفيز:**

لقد انصب الاهتمام في سنة 1960 على الاهتمام بأخلاقيات العمل وكذلك تحسين ظروف العمل والذي نتج عن التغيير في تركيبة القوى العاملة من حيث صغر السن وارتفاع مستويات التعليم والثقافة وهذا ما تجسد في عمل العديد من النقابات العمالية حيث اتسع دورها وتعدى من مجرد التفاوض على الأجور وساعات العمل والظروف المادية ليشمل التفاوض على المناخ السائد في العمل. (صلاح الدين عبد الباقي: ب، ت، ص، ص 22، 21)

• **وظيفة الصيانة:**

ازداد في هذه الفترة الاهتمام بالعمال وذلك نتيجة لزيادة معرفة الإدارة لمسئوليتها الاجتماعية، حيث تم تكثيف وبذل جهود إضافية لمعاملة العمال معاملة عادلة ومنتساوية، فقد صدرت قوانين تنص على ضرورة تعويض العاملين ماديا في حالة حدوث إصابات أو أضرار أثناء عملهم. ومن هنا نلاحظ بأن وظيفة صيانة الموارد البشرية تطورت تطورا كبيرا خلال مرحلة النضج والتزام كل من الدولة وأصحاب الأعمال والمنظمات العمالية بتوفير الحماية للعاملين ورعايتهم.

**يستفاد من هذا السرد التاريخي لأطوار هذه المرحلة الآتي:**

- أن إدارة الموارد البشرية نمت وتطورت خلال هذه الفترة واتسع نطاقها، إذ لم تصبح تقوم بأعمال روتينية مثل حفظ بيانات العاملين وضبط حضورهم وانصرلهم، بل شملت على تدريبهم وتنمية مختلف قدراتهم.

- أضى خلال هذه المرحلة يبرز اهتمام واضح لمفهوم الانسان في العمل والذي يقوم بدراسة أثر ظروف العمل خاصة شدة الضوء، ساعات العمل، وقت الراحة، كذلك طريقة نظام الأجور على فاعلية العمال في الأداء.
- ساهم هذا الإهتمام بتأثير هذه العوامل على فاعلية العامل ومردودتيه في إحداث تغيير جذري في الرؤية لمهام ادارة الموارد البشرية، إذ سمح بالنظر إلى الإنسان على أساس أنه مورد استراتيجي وجب استغلاله الاستغلال الأمثل بدل النظر إليه على أنه تكلفة يجب تخفيضها.
- فضلا على ذلك أصبح ينظر إلى المورد البشري على أنه شريك اجتماعي وجب الاهتمام به من حيث اشراكه في الإدارة والتسيير.
- في الأخير وجب التأكيد أن تطور إدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة بالذات يعود بالدرجى الأولى إلى جهود المدرسة الكلاسيكية للإدارة، وكذا مدرسة العلاقات الإنسانية.
- إذ عملت المدرسة الكلاسيكية للإدارة والتي تتحدد في اعمال كل من الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وأعمال النموذج البيروقراطي لماكس فيبر، وأفكار النموذج الإداري لهنري فايول، على جعل الإدارة بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية أكثر واقعية من حيث سعيها إلى جمع المعلومات الخاصة بالعمل من العمال ثم العمل على تبويبها وتصنيفها، ووضعها في شكل قواعد تساعد العمال على تأدية مهامهم بأريحية أكبر قياسا لما مضى، وهي بذلك عملت على تجزأت العمل بين الإدارة والعمال بأسلوب يؤدي في النهاية إلى ارتفاع الكفاية الانتاجية لكل من العمال والمنظمة.
- في حين كان اهتمام أنصار المدرسة الإنسانية بالخصوص في أعمال كل من التون مايو وماسلو منصب حول درجة تأثير كل من العوامل النفسية والاجتماعية بالنسبة للأول وللحاجات الإنسانية بالنسبة للثاني على دافعية العمال نحو العمل ومردوديتهم فيه ودرجة تأثير كل ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

### المرحلة المعاصرة ( 1970 إلى اليوم)

إن أزمت سنوات 1993-1997 ثم تلك الخاصة بالسنوات 2001-2002 فتحت مرحلة الشكوك وإعادة النظر في تسيير الموارد البشرية بعد مرحلة الخطابات حول العولمة، حول التغيير، حول إدارة الأعمال فمؤسسات الحماية الاجتماعية التي تعتمد على "غطاء التجاهل" وحول أسطورة المساواة بين المواطنين فقدت مع الزمن مشروعيتها، فغطاء التجاهل تقطعت أواصره تحت تأثير الأزمة الاقتصادية وإدخال عامل الأخذ بعين الاعتبار الثمن الاجتماعي الذي تمثله الحماية الاجتماعية أضى أكثر من ضرورة خلال هذه المرحلة.

فقد تغيرت نظرة المختصين إلى العامل في المؤسسة، حيث يرى DRUCKER "إن البحث عن الربح الأقصى ليس من مهام المسير، وإنما مهمته اليوم البحث عن مستوى من التفاهم المقبول حول أهداف مؤسسة بين كل من العمال والمسيرين وأصحاب العمل أو رأس المال ، وأصبحت اليوم دائرة الموارد البشرية ذات أهمية قصوى في

المؤسسات الاقتصادية" وأصبحت لها "مكانة هامة ومهام كبيرة في تسيير المؤسسة ووضع السياسات الكبرى في تسيير المشاريع، وأصبحت تمثل همزة الوصل بين مسيري المصالح داخل المؤسسة وربطهم بالأهداف الاستراتيجية الموضوعة في السياسة العامة". (محمد سعيد سلطان: ب،ت، ص55)

فالرهان الرئيسي لإدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة يتمثل في "إعادة إعطاء الفاعلين الاقتصاديين الوسائل الخاصة لتطوير سياستهم وفي نفس الوقت الأخذ بعين الاعتبار ما تم انجازه في مجال الحماية الاجتماعية. فإذا كان في حالات معينة إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بسبب النتائج الكارثية للقرارات المستعملة في الجوانب الاجتماعية فإن تأثيرها داخل المنظمة تدعم خلال السنوات الأخيرة، إذ أضحت تساهم في خلق ديناميكية غير معهودة داخل المنظمة من خلال التطور الهائل الحاصل في وظائفها، إذ أصبحت شريك استراتيجي مع الإدارة العليا داخل المنظمة في وضع رسالة المنظمة ككل ومن خلالها رسالة كل إدارة فرعية بداخلها. .

زيادة أهمية مساهمة إدارات الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة يترجم في تعدد وظائف ومهام مسير الموارد البشرية والذي يتطور شيئاً فشيئاً نحو وظيفة استشاري ومن هنا أصبح يتحتم على إدارات الموارد البشرية مصاحبة ومسايرة التغيرات لأنها تلعب دور الحامي من أجل ضمان رأس مال الكفاءات الفردية والجماعية. (ناصر دادي عدون: 2004، ص14).

#### يستفاد من هذا الطرح الآتي:

- إدارة الموارد البشرية خلال هذه الفترة أضحت لها دور مغاير لم تعهده من قبل، إذ أصبحت تعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا في المنظمة على وضع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي لنشاطات المنظمة بناء على تحديد سياسات الاستقطاب والتعيين.
- فضلا على ذلك تعمل على توجيه الأفراد إلى تحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة من حيث العمل على إيجاد الموائمة المسبقة بين رغبات الأفراد وطموحات المنظمة لأجل تقادي أي تعارض أو عدم انسجام بين الرغبتين.
- هذا التوجه الجديد جعل الفرد العامل ينظر إليه على أنه مورد هام لتطبيق أهداف المنظمة، الأمر الذي حتم على المنظمة إعطاء صلاحيات كبرى لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من حيث تحديد نتائج الاستقطاب للمنظمة ككل وللغدارات الفرعية على الخصوص بناء على كمية ونوعية الأهداف المرجو تحقيقها وكذا طبيعة الأجال المتحكممة فيها، فضلا على تحديد مستلزمات الحفاظ على جاهزية هؤلاء الأفراد تبعا لتطور نمو الأهداف من حيث اقتراح برامج التدريب والتطوير.
- إن بروز هذا الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية خلال هذه الفترة أعطاها دور الداعم لسياسات المنظمة ومن غيرها يعد كل ما تخطط له الإدارة العليا مجرد طموحات لا تركز على وقائع سليمة وصلبة.

- هذه النظرة الجديدة لدور إدارة الموارد البشرية اليوم في عديد من المنظمات الكبرى جعل منها ورقة رابحة نحو تحديد مسار التفوق والجاهزية للمنظمة في عالم متغير وشديد التعقيد.
- يبقى أن نشير أن هذا التطور في أداء ومهام إدارة الموارد البشرية يعود الفضل فيه إلى جهود الإدارة اليابانية التي أعطت الأولوية للمورد البشري قبل أي شيء آخر.

### 3- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها ، أي أنها متميزة ، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا ، وبرامج تحليل العمل ، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية وبرامج التنمية والتدريب ، والتخطيط المهني وتقييم الأداء .

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواها في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم ، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي :

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة .
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها .
- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات .
- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها .
- اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة .
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي .
- تصميم أنظمة تقييم الأداء .
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير .
- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين .
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات .
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل .
- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد . (حامد أحمد رمضان بدر : 1993، 1994.ص22)

نظرا لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت فيه الرؤى ، فبالإضافة إلى الوظائف السابقة الذكر يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام الإدارة ( الموارد البشرية ) يرتكز على مكونات هذه الأخيرة بحيث أن كل نوع يكمل الآخر بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية:

### التوظيف و التطوير : ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية :

- الاختيار ، التعيين ، الإحلال ، الترقية ، النقل ، التدريب ، خبرات العمل ، خطط الأداء ، التقييم ، الاستشارات .
- التخطيط للقوى العاملة : و يتضمن النشاطات التالية :
- دراسة التنبؤات الاقتصادية ، دراسة توقعات سوق العمل ، تخطيط الأعمال ، دراسة تنبؤات القوى العاملة ، دراسة خطط المنظمة ، خطط التوظيف .
- الأخط التنظيمي : ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل : المناخ ، القدرة التنظيمية ، الاتجاهات ، الحوافز ، المكافآت ، الاتصالات ، تطوير المنظمة ، خطط التعويضات ، نظام الاتصالات ، نمط الأخط ، التركيب التنظيمي ، السياسات والإجراءات.( راوية محمد حسن :

1998/1999،ص،54).

### بالنظر إلى المهام السابقة لإدارة الموارد البشرية يمكن إجمالها في النقاط التالية:

#### الوظيفة الأولى: الاستقطاب: والتي تعد الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية والتي تقوم على:

- تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.
- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية (داخلية، او خارجية).
- اختيار الموارد البشرية اللازمة من خلال إجراء جملة من الاختبارات ( بدنية، نفسية، عقلية، معرفية، كلها، حسب الحاجة) على المتقدمين لانتقاء الأفضل والأكفء منهم والتي تتناسب مع احتياجات المنظمة.

- تعيين الأفراد الذين تم انتقائهم في مناصب عملهم.

#### الوظيفة الثانية: التدريب والتي تقوم على:

- العمل على تنمية مختلف مهارات الأفراد بصفة مستمرة ودورية لأجل الوقوف على:
  - ✓ درجة تحكم الأفراد في متطلبات العمل المطلوب منهم القيام بها.
  - ✓ تصحيح بعض الانحرافات التي يبديها الأفراد خلال الأداء اليومي لوظائفهم.
  - ✓ تزويد الأفراد ببعض المهارات الأدائية او ببعض المعارف العلمية المستجدة في ميدان العمل.

✓ تهيئة الأفراد لتولي مهام ومسؤوليات جديدة (ترقية).

**الوظيفة الثالثة: التعويض والمكافأة:** من خلال تصميم هيكل عادل للأجور والمكافآت بما يتفق مع المجهود المبذول من قبل الأفراد لتحقيق العدالة التنظيمية.

**الوظيفة الرابعة: رعاية وصيانة القوى العاملة :** من خلال توفير مختلف مستلزمات الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية للأفراد من أجل تحفيزهم على العطاء والاستمرار داخل المنظمة.

**الوظيفة الخامسة: التقييم والتي تتحدد في:**

- تحديد التوافق بين الأداء الفعلي المطلوب القيام به من قبل الأفراد وبين ذلك المخطط له.
- الوقوف على الكفاءات التي يتحكمون بها خلال أدائهم اليومي.
- الوقوف على الكفاءات التي يحوزون عليها ولا يتحكمون فيها.
- الوقوف على الكفاءات التي لا يحوزون عليها ومن الضروري أن تتواجد لديهم.

**الهدف من كل ذلك هو:**

- تقييم الكفاءات التي يحوزون عليها ودرجة الحاجة الى تطويرها أو دعمها أو إلغائها.
- تحديد الكفاءات الواجب تعلمها من قبلهم.
- تطوير المسار المهني للأفراد بواسطة التكوين والنقل أو الترقية.
- زيادة مردودية الأفراد بما يتوافق مع أهداف المنظمة.
- العمل على تمكين الأفراد من مزايا مادية ومعنوية جديدة تسهل عليهم مهمة تحقيق الرضا الوظيفي وتزيد من روحهم المعنوية.

والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيدا من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة ؛ ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر<sup>1</sup> :

- معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور .
- معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية. (أسامة خولي

وحسين مختار الجمال : 1987 ، ص : 71)

#### 4- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي الإدارة الأهم والأعلى في أصول المؤسسة، إذ يعتبر مدخل إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة وحاجات الأفراد يكملون بعضهم البعض، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية في مجال الإدارة الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج، وكذلك أكدت الدراسات الحديثة على ضرورة معاملة الموظف كعميل داخلي يجب إشباع حاجاته ورغباته حتى يتمكن من إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي، لذلك تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في ما يلي:

- أن الأفراد هم أحسن استثمار إذا تمت إدارتهم وتنميتهم بشكل جيد يمكن أن للمنظمة من تحقيق أهدافها وتزيد من إنتاجيتها بكفاءة وفعالية.
- إن سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية تهدف إلى العمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارهم عمالاً داخليين.
- إن بيئة العمل لا بد أن تهيء وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- إن برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة، من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام. (عبد العزيز علي حسن، 2009، ص 22)

#### كما بين سنان الموسوي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال<sup>2</sup>:

- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية يساهم في تحفيز العاملين ويدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم والذي سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا ما يزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل.
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في حالات الفصل من العمل أو عدم الحصول على العلاوة أو التجاوز في الترقيات. (سنان الموسوي، 2004 ص 22)

#### أما من حيث أهداف إدارة الموارد البشرية فتحدد في:

- إن لإدارة الموارد البشرية أهدافاً متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة.

✓ الأهداف الاجتماعية: تتمثل في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

✓ أهداف العاملين: وتتمثل في:

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللانسانية في معاملة الأفراد العاملين.

✓ أهداف المنظمة: وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة. وبالتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت. (صالح مفتاح، 2010، ص12).

خلاصة الفصل:

### تبيين لنا من خلال المعالجة النظرية لعناصر الفصل الآتي:

- أن مصطلح إدارة الموارد البشرية برز حديثاً في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري.
- استغرق التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ما يقارب القرن من الزمن حتى حقق النضج الفكري والعملية الذي هو عليه اليوم.
- أن الفرد في البدايات الأولى لتطور إدارة الموارد البشرية كان ينظر إليه على أنه تكلفة عالية وجب التقليل منها، إلى أن أصبح اليوم ينظر إليه على أنه مساهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة، وأضحى أكثر من ذلك يشكل ميزة تنافسية لأيّة منظمة تريد الابتكار والتميز والتفوق والريادة.
- يشكل المورد البشري اليوم أهمية بالغة ليس فقط للأفراد، بل للمنظمات والمجتمعات لأنه السبيل الأوضح لتحقيق مختلف أوجه النما والتطور بشرط حسن استغلاله وتوفير مستلزمات بقائه وتطوره.

# الفصل الثالث

## ماهية الإدارة الإستراتيجية

## محتويات الفصل:

### تمهيد:

- 1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
  - 2- أهمية الإدارة الإستراتيجية.
  - 3- أهداف الإدارة الإستراتيجية.
  - 4- مستويات الإدارة الإستراتيجية ومراحلها.
  - 5- التحديات الحديثة التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.
- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تعد الإدارة الاستراتيجية أسلوب إداري حديث يعمل على الوصول بالمنظمة إلى فهم أفضل لبيئتها الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية التي تعمل فيها من أجل الوقوف على الفرص والتهديدات في ضوء تحليل أوجه القوة ونقاط الضعف لوضع تخطيط طويل الأجل يمكن المنظمة من الاستقرار والنمو والتقدم.

خلال هذا الفصل سنستعرض النقاط التالية:

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- أهمية الإدارة الإستراتيجية.
- أهداف الإدارة الإستراتيجية.
- مستويات الإدارة الإستراتيجية ومراحلها.
- التحديات الحديثة التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.

## 1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تصدى الكثير من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الاستراتيجية وكثير هي المفاهيم التي أطلقت على النهج الاستراتيجي في الإدارة ولعل أهمها رؤية (معهد ستانفورد) الذي وصف الإدارة الإستراتيجية بالطريقة التي تخصص بها الشركة أو المؤسسة مواردها وتنظيم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها على المدى الطويل . وتعتبر الإدارة الإستراتيجية لمختلف مداخلها إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة ، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بينها وبين بيئتها وبما ينعكس إيجابا على تحسين كل من مركزها وأدائها الإستراتيجي.

ولقد عرفها Ansoff وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها : " تصور المنظمة على العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة ، والغايات التي يجب أن تحققها " . أما Strick Land and Thompson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها: " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها".

وعرف كل من جوش وجلوبك الإدارة الاستراتيجية بأنها: " الخطة الموحدة ، المتعادلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة . وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة "

أما كوين فقد عرف الإدارة الإستراتيجية بأنها : " الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات و الإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام " .

كما عرف دركر الإدارة الإستراتيجية بأنها : " عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".(أبو قحف عبد السلام: 2002،ص،40).

ويمكنها تحديد تعريف أكثر عمقا للإدارة الإستراتيجية بأنها "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية ، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي ، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة".

يستخلص من التعريفات السابقة حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية الآتي:

- أنها مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات.
- مجموعة من القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة.

- تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه الضعف والقوة في البيئة الداخلية للمنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف ، ثم وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وتطبيقها وممارسة الرقابة الاستراتيجية عليها.
- تصميم وتنفيذ القرارات وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.
- عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي إلى تحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المنظمة الداخلية وما تتطلبه البيئة الخارجية.

## 2- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- تواجه منظمات الاعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال اجراءها التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجيتها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة ، وتبرز أهمية الادارة الاستراتيجية من خلال:
- أن الادارة الاستراتيجية تعد أحد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.(فريد: 2005. ص، 16).
  - تعمل على تشجيع الأفراد على العمل بتفاعلية واشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافئتهم لأي عمل يقومون به.
  - تعمل على خلق الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بأن المنظمة تعمل ، وماذا تعمل ، فهم غالبا ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة وهي تنعكس على زيادة تعاونهم وابداءهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة وهذا من استراتيجيات المنظمة.
  - أن منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات الربحية الانتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية ، والمنظمات ذات الانجاز العالي تتجه لكي تعمل تخطيط نظامي للتحضير من أجل المستقبل الذين يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية ، فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الادارة الاستراتيجية.
  - تعمل على تخصيص المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب التحول فيها مستقبلا.
  - تهتم بالأسبقيات، واستثمار الفرص.
  - تعمل على توفير وجهة نظر موضوعية للمشاكل الإدارية.
  - تعمل على التشجيع على التفكير المستقبلي.
  - تعمل على التشجيع على المواقف المرغوب بها باتجاه التغيير.

- تعطي درجة من النظام والرسمية لإدارة الأعمال وتوفر إطار عمل لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات.
- تأخذ بنظر الاعتبار المواقع الفعالة من حيث الوقت والموارد لتحديد الفرص وتساعد الأفراد في تكامل سلوكهم وتأثيره على الجهد المبذول.
- تجعل الإدارة الاستراتيجية المنظمات بأن تكون أكثر تأثيراً مما تكون متأثرة في رسمها وتشكيلها وصياغتها لمستقبلها ، فهي تدع المنظمة تؤثر (بدلاً من أن تكون متأثرة) في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به.(فريد: 2005. ص، 21).

### 3- أهداف الإدارة الإستراتيجية :

- تهدف الادارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثير على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء المركز التنافسي للمنظمة وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
  - اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المنظمة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.
  - تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج واجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
  - زيادة فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الاستراتيجية.
  - ايجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية ، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة غير فاعلة مهما كان حجم ما تدعيه من انجازات وتطوير داخل المنظمة.
  - الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة ، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.
  - تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل للقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).

- ايجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط ومناقشتها والموافقة عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.
- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.(ضحاويبيومي وآخرون: 2010، ص،48).

#### 4- مستويات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها:

##### 1-4 مستويات الإدارة الاستراتيجية:

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة ، فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطة القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة . ولكن شهدت منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها ، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

##### • الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط انتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة أكثر لممارسات الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ، للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع وتثبيت السمات أو الخصائص التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى ، وتحديد أهداف واستراتيجيات المنظمة واتخاذ القرار بشأن منتجات المنظمة ، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة وتحديد حصتها السوقية ، ودورها في تحديد مركزها التنافسي إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المنظمة.

##### • الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تسعى الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال ، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات متعددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال وتختلف الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعا لاختلاف وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة.

تقع مسؤولية إعداد أو صياغة استراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الإدارات العليا أو مدراء وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة ووحدات العمل الاستراتيجية للقيام بإعدادها وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها.(الدوري زكريا: 2001، ص48).

وتتمثل أدوار مدراء وحدات الأعمال الاستراتيجية في تحديد الاهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل لوحدة العمل ، وتخصيص الموارد اللازمة لكل وحدة إضافة إلى تحديد محفظة الأعمال لكل وحدة من الوحدات الأعمال الاستراتيجية.

#### • الاستراتيجيات الوظيفية:

يقوم مدراء الاقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية الاستراتيجية ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل ( وظيفة الأفراد ، التمويل ، الانتاج ، التسويق ... الخ ) وأن الدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدات الأعمال ، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة أو وحدات الأعمال ، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية ( الأفراد ، التمويل ، الانتاج ، التسويق ... ) وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفية الواحدة.(الدوري زكريا، 2001،ص48).

#### المسجل أنه على كل مستوى من المستويات السابقة يوجد مستوى استراتيجي ينبثق عنه كما يلي:

- مستوى الاستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمنظمة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز خلال هذا المستوى على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري داخل المنظمة من نشاطات وممارسات إدارية ونتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المنظمة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها وعلاقة المنظمة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية التي ترتبط بها.
- مستوى الاستراتيجية الوسطى: يتم خلال هذا المستوى العمل على تحسين الموقف التنافسي للمنظمة من خلال تحسين منتجاتها وخدماتها بما يحقق لها التنافسية العالية بالنظر إلى منافسيها، من خلال بلورة استراتيجية خاصة ضمن الاطار العام للاستراتيجية العامة للمنظمة.
- مستوى الاستراتيجية الدنيا: يتم خلال هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات التي تهدف إلى تعظيم انتاجية المنظمة من التكنولوجيا أو الآلات أو المواد الأخرى في ظل الاستراتيجيات المصممة من قبل كل من الإدارة العليا والوسطى داخل المنظمة من أجل زيادة فعالية أداء المنظمة بما يخدم رسالتها وغاياتها التنظيمية في الوقت الحاضر والوقت المستقبلي.

#### 2-4 مراحل الإدارة الإستراتيجية :

#### تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل أساسية هي:

مرحلة التصميم: ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة

تحدد من البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن إن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي إن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها لها أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط التي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات الأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم. (غراب كامل السيد:1990،ص6).

### المسجل حول هذه النقطة أو المرحلة أنه على المنظمة القيام بالآتي:

- أنه من الضروري عليها وضع رؤية أو رسالة تنظيمية للمنظمة تكون واضحة ودقيقة وقابلة للتحقق.
- أن تعمل على اجراء تقييم خارجي لبيئتها الخارجية من أجل التعرف على مختلف العوامل المشكلة لها( عوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تشريعية).
- أن تعمل على معرفة مجمل الفرص والتهديدات التي تمنحها بيئتها الخارجية من أجل اغتنام الفرص والحد قدر الامكان من التهديدات والمخاطر.
- أن تعمل على اجراء تقييم داخلي لمجمل إمكاناتها المتاحة ( إدارية ، تنظيمية، هيكلية، مالية، معرفية، بشرية).
- أن تعمل على معرفة مجمل نقاط القوة والضعف الموجودة في إمكاناتها الداخلية بغرض تلافيتها أو العمل على تقويتها وتعزيزها.
- أن تعمل على صياغة جملة من البدائل الاستراتيجية في ضوء نتائج التحليل الداخلي والخارجي الذي أجرته لمختلف بيئتها.
- أن تعمل على اختيار البديل الأفضل الذي يتماشى مع طبيعة إمكاناتها الداخلية ودرجة استعدادها في مواجهة مختلف المتغيرات التي تمنحها أو تفرضها عليها بيئتها الخارجية.
- أن تعمل على تنفيذ البديل الإستراتيجي الذي وقع اختيارها عليه.
- أن تعمل على متابعة ومراقبة وتقييمدرجة تنفيذ القرار الاستراتيجي محل التنفيذ من أجل القيام بعملية التقويمإذا اقتضت الضرورة ذلك.
- أن تعمل على أن تحرص على تحقيق القبول لأهدافها من قبل كل شركائها بالخصوص الداخليين.
- أن تعمل على تحقيق الفهم الصحيح لأهدافها وغاياتها من قبل العميل الداخلي بالخصوص.
- أن تحرص على عدم تجاوز الزمن في التحقيق.

• **مرحلة التطبيق:** تهدف هاته المرحلة إلى تطبيق الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتمامها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتميئتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية.

### المسجل حول هذه النقطة أو المرحلة أنه على المنظمة القيام بالآتي:

- توفير جملة من العوامل (تنظيمية، مادية، معرفية، هيكلية) التي تعمل على تنفيذ الأهداف.
- حشد وتعبئة مجمل الموارد التي بحوزة المنظمة لخدمة الهدف أو الأهداف.
- توجيه تلك الموارد على اختلافها الوجهة الصحيحة من خلال وضعها حيز التنفيذ في الزمان والمكان المناسبين.
- وضع مستويات للأداء اليومي أو الاسبوعي أو الشهري الذي من الضروري بلوغه من قبل الأفراد والجماعات.
- وضع معايير لقياس الأداء من أجل تحديد مستويات الانحرافات عن المعايير المصممة سلفا من قبل الإدارة العليا.
- الاخذ في الاعتبار مجمل المقاومات التي قد يبديها الأفراد خلال مراحل التنفيذ والتي لم تأخذ بالحسبان خلال مرحلة وضع الأهداف وكيفية التعامل معها بإيجابية.
- العمل على اشراك الأفراد في صنع واتخاذ القرارات خلال مرحلة تنفيذ الأهداف.
- الحرص على اجراء تغييرات ميدانية وعملية تفرضها ظروف التنفيذ في كل الموارد المساهمة في تحقيق الأهداف.
- الحرص على توفير الكم الكاف من المعلومات للأفراد والجماعات خلال مختلف مراحل التنفيذ.

**مرحلة الرقابة والتقييم:** تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية. ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على

مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أولتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات. ( محمد أحمد عوض:2003، ص 13)

#### المسجل حول هذه النقطة أو المرحلة أنه على المنظمة القيام بالآتي:

- مراقبة درجة تحقيق الأهداف المرسومة قياسا للمنجز في الميدان.
- مراقبة كفاءة وفعالية الأداء المحقق في الميدان.
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية اذا ثبت ان هناك انحرافات خلال التنفيذ.

#### 5- التحديات الحديثة التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

إن التطور الهائل الذي يحدث في جميع المجالات خاصة في المجال التكنولوجي والاتصالات أدت إلى زيادة التحديات والصعوبات التي تواجهها إدارة المنظمات ومن أهمها:

- **زيادة وتيرة التغيرات:** وذلك من حيث الكمية والنوعية في جميع المنتجات بل والتغير السريع في بيئة الأعمال كلها سواء البيئة الثقافية السياسية الاقتصادية أو التكنولوجية والمعلوماتية كل ذلك يفرض على المنظمات وضع استراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص و التهديدات.
- **ازدياد حدة المنافسة:** يرى "سعد غالب ياسين" أن المنافسة لم تعد مقتصرة على سعر و جودة المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المنظمة ولتصبح أيضا منافسة كونية **global competition** وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع استراتيجية ذات كفاءة عالية ، وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في الأسواق المختلفة. (نعيم ابراهيم الطاهر: 2009، ص،9)

- **التحول إلى اقتصاديات المعرفة:** أصبحت المعلومات والمعرفة هي السلعة الرئيسية سواء كانت هي المكون الرئيسي في المعاملات موضوع التبادل أو واحد مكوناته الهامة، ولقد ساعد في ذلك التقدم التكنولوجي ، كما أدى بالمنظمات إلى إتباع هذا التوجه الجديد.
- **ندرة الموارد:** إن عدم التوازن بين الزيادة السكانية التي يشهدها العالم اليوم وبين الموارد الطبيعية المكتشفة، أدت إلى وجود صراعات بين المنظمات فرضت عليها وضع استراتيجيات تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد لتأمين بقائها.
- **التحالفات والشراكات الإستراتيجية:** نتيجة ظهور العولمة وحرية التبادلات التجارية اتجهت العديد من المنظمات إلى سياسة التحالفات والشراكات الإستراتيجية المفتوحة مع المنظمات الكبرى. ( نبيل مرسي: 2005، ص،20).

**خلاصة الفصل:****من خلال المعالجة النظرية لعناصر الفصل تبين لنا الآتي:**

- أن المنظمات التي تستخدم نظام الإدارة الاستراتيجية في إدارة أعمالها هي التي لها المقدرة على المنافسة في ظل الظروف التنافسية المحلية والدولية الشديدة التي تحيط بها.
- أن هناك جملة من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمات والتي تتحدد في نوعية الأهداف المتبناة وكذا نوعية التحليل البيئي الذي تقوم به تلك المنظمات.
- أن القرار الاستراتيجي الجيد لأية منظمة هو الذي يتميز بجملة من الخصائص الفريدة والنوعية.
- أن المنظمة المتميزة هي تلك التي تعمل على موائمة مجمل الظروف المحيطة بها والتي تتواجد بداخلها.
- أن المنظمة المتميزة هي تلك التي تعمل على التكيف مع مجمل التغيرات بالخصوص الطارئة منها في محيطها الخارجي.
- أن المنظمة المتميزة هي تلك التي تعمل على الاستفادة القصوى من مجمل القدرات التي تتمتع بها بالخصوص البشرية منها.
- أن المنظمة المتميزة هي تلك التي تعمل على اغتنام الفرص وتلافي التهديدات التي تحتويها بيئتها الخارجية.
- أن المنظمة الجيدة هي تلك التي تعمل على حشد وتوظيف مختلف قدراتها بالشكل الصحيح وفي الوقت والمكان المناسبين.

# الفصل الرابع

## ماهية الإدارة الاستراتيجية

### للموارد البشرية

## محتويات الفصل:

تمهيد:

- 1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
  - 2- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
  - 3- النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
  - 4- علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي.
  - 5- متطلبات تخطيط الموارد البشرية.
- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

بالنظر إلى الظروف والتغيرات البيئية المتسارعة التي تعيش فيها المنظمات، والتي وجدت فيها نفسها إما باختيارها أو مكرهة على ذلك، استوجب عليها ضرورة التعامل والتكيف معها وعدم الاصطدام بها إن أرادت البقاء في عالم المال والأعمال.

من بين تلك المجالات التي استوجب على المنظمات إجراء تغييرات هيكلية ووظيفية فيها تبعا لتلك الظروف والتغيرات البيئية، إدارة الموارد البشرية إذ استوجب عليها وضع تصور استراتيجي لها يعمل على تنميتها وتحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة يسمح لها بتطوير مختلف كفاءات المنظمة مما يعطيها القدرة على البقاء والنمو والاستمرار كمرحلة أولى والتنافسية والجدارة كمرحلة ثانية.

خلال هذا الفصل سنتطرق إلى العناصر التالية:

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- النماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي.
- متطلبات تخطيط الموارد البشرية.

**1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:**

تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها.

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها "عملية إتخاذ 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 المؤسسة لمواجهة المتغيرات البيئية".

كما تعرفها (سهيلة عباس) بأنها: "الإدارة التي تعني بصياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية و إستراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".

(أحمد سيد مصطفى: 2000 ، ص 46 )

**من خلال هذه التعاريف يمكننا القول:**

- أن الإدارة الإستراتيجية هي "عملية صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة والفرص البيئية لاستثمارها و نقاط الضعف المطلوب معالجتها ، والتهديدات الواجب تجنبها والقضاء عليها، والعمل على وضع استراتيجيات للموارد البشرية وفقاً للإستراتيجية العامة للمنظمة".

**يستفاد من المفاهيم السابقة الآتي:**

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعني رسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة، وبحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيش فيها.
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعني الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعني مدخل لصنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة على كل المستويات خلال مسارهم الوظيفي بداية من التوظيف إلى التقاعد في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة وذلك بغرض تنمية وتطوير قدراتهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على الريادة.

**2- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:**

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات عموماً، بسبب ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول

المؤسسة المالية والتكنولوجية، وبفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات لضخمة و السائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً و مكماً للتسيير الاستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية. وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات في أنها :

- تعمل على ايجاد توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.
- تعمل على جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمة لتحقيق التنافس في البيئة المتغيرة التي تحيط بالمنظمة.
- تعمل على الاستثمار الفعال في القدرات والمهارات البشرية التي تمتلكها المنظمة.
- تعمل على خلق قوة مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المنظمة.
- تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة الهادفة الى مواجهة تغيرات البيئة المتسارعة. ( رزق الله سلمى: 2017، ص4)

### 3- مهام وأهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تؤدي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جملة من المهام التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف. فيما يلي البعض منها:

#### مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: والتي تتمثل في:

- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية.
  - وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الاهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها.
  - وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.
  - وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية.
  - تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.
- أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تتحدد في:
- ضمان الحصول على العنصر البشري المؤهل للتجاوب مع مجمل المقنضيات العلمية والتكنولوجية التي يعج بها محيط المنظمة.
  - العمل على تحديد ما يجب أن يكون عليه الأداء الفردي والجماعي الذي يجب ان يستجيب لمتغيرات الجودة العالمية.

- السهر على تحقيق الغايات الكبرى من عمليات التوظيف الدورية التي تقوم بها المنظمة بما يخدم رؤيتها في الحاضر والمستقبل.
- السهر على وضع مجمل التدابير اللازمة في الحفاظ على الموارد البشرية من الضياع أو التعرض لمختلف مخاطر العمل.
- العمل على توفير ما يلزم من الموارد البشرية كما ونوعا بالخصوص في الحالات الحرجة والمتأزمة على المنظمة. (مانع صبرينة: 2015/2014، ص، 34)

#### 4- النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

هناك ثلاث نماذج إستراتيجية بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية، وهذه النماذج هي 2:

**نموذج التطابق:** هذا النموذج يؤكد ضرورة الانسجام والتكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، وهذا في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة، حيث توضع إستراتيجية الموارد البشرية بما ينسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة و يحقق أهدافها، وهذا التوجه يستدعي ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة ووحدات الأعمال فيها، لأن عدم التطابق سينعكس سلبا على أداء الموارد البشرية في العمل والفاعلية التنظيمية.

ومن أجل تحقيق هذ التطابق يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما: التطابق الخارجي ويتمثل في التوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة والمتغيرات البيئية و يتطلب القدرة على التكيف و المرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتطابق الداخلي فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار، التدريب وتطوير العاملين. (سملاي يحضية، 2005، ص 90).

بالمختصر المفيد يقوم هذا التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على ضرورة القيام بالتحليل البيئي لمحيط المنظمة الداخلي والخارجي من قبل إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا للمنظمة، وبناء على نتائج التحليل تبني سياسية إدارة الموارد البشرية والتي تقوم ملامحها في:

ضرورة القيام بالتحليل الداخلي لبيئة المنظمة من حيث:

- تحليل موارد المنظمة على اختلافها للوقوف على درجة جاهزيتها لخدمة أهداف المنظمة، ودرجة حاجتها للتدعيم من غيره.
- تحليل عمليات وأنشطة المنظمة من أجل القيام بأنشطة تعديلية فيها من غيرها.
- معرفة آليات التسيير المنتهجة داخل المنظمة ومدى فعاليتها.

- معرفة الكفاءات والمهارات البشرية التي تحوز عليها المنظمة الظاهرة منها والكامنة ودرجة حاجتها إلى التدعيم والإسناد من غيره.
- تحليل ثقافة المنظمة ومدى قوتها وضعفها في مواجهة مجمل التغيرات التي تحيط بالمنظمة.
- تحليل نظام المعلومات ونظام الاتصال داخل المنظمة.
- تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة المطبق وكل ما يتعلق به.

#### ضرورة القيام بالتحليل الخارجي لبيئة المنظمة من حيث:

- الوقوف على نوعية الفرص التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها.
- الوقوف على نوعية التهديدات التي يمكن أن تعيق سبيل تقدمها في إنجاز مختلف أهدافها ودرجة امكانية مواجهتها إما بالتقليل من آثارها أو العمل على إزالتها أو عدم تحققها في الميدان.
- معرفة مجمل المخاطر التي تشكلها السلع المنافسة للمنتج المحلي ومجمل الخسائر المترتبة عن ذلك من غيره.
- معرفة قوة التفاوض التي تمتلكها المنظمة قياسا لغيرها المنافس لها في السوق.
- معرفة خطر المنتجات البديلة المنافسة للمنتج المحلي.
- معرفة حدة المنافسة التي تواجهها المنظمة وسبل تجاوزها بأمان.

#### - نموذج الممارسات الأفضل: يعد فيفر من أبرز الداعين لهذا النموذج، حيث قدم سبعة ممارسات أساسية تغطي

أنشطة إدارة الموارد البشرية هي ضمان الأمان الوظيفي فهو شئ أساسي للفرد كي يبدع في عمله و يرتفع إلى مستوى الأداء العالي المستهدف، واختيار أفضل الأفراد للعمل بما ينسجم مع المواصفات المطلوبة في ذلك العمل، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، حيث تتحمل مسؤوليات كاملة عن جميع العمليات ويساهم ذلك في تكامل المسؤولية وتمتع الخبرات بين أفراد الفريق الواحد. إضافة إلى ذلك ربط الرواتب بالمكافآت بنتائج أداء المنظمة و بما ينسجم مع الأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة. وتوفير التدريب الكثيف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها و العمل على إقناعهم بأهمية التدريب والتطوير.

**نموذج قاعدة الموارد:** ويهتم بالقيمة الإستراتيجية للموارد البشرية و أهمية تعليمها وتدريبها باعتبارها الأساس والأداة الفاعلة في تحقيق الإستراتيجية المختارة.

ووفقا (لبارني Barney) يعتبر المورد البشري أساسيا في المنظمة و يمتلك ميزة تنافسية إذا اتصف بالخصائص التالية: إذا كان ذاقيمة، نادرا، صعب تقليده، ومن الصعوبة تعويضه بمورد آخر.

يعتبر هذا النموذج أي إنفاق على الموارد البشرية يعتبر استثمارا له عائد كبيرا، أي أن حسن تعليم العاملين من قبل الإدارة واكسابهم الخبرات و المهارات لاسيما تعليمهم كيفية التنسيق بين معارفهم و مهاراتهم المتنوعة و تكاملها مع نظم المعلومات هو بمثابة مورد استراتيجي يصعب تقليده من قبل المنافسين ويلخص هذا النموذج إلى ما يلي:

أن المكونات الأساسية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز العاملين) هي بمثابة ركائز أساسية تقوم عليها إستراتيجية المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية و مواجهة مخاطرها. وأن أهم الموارد التي تملكها المؤسسة هي الموارد البشرية التي يتحدد بأدائها الأداء الكلي للمؤسسة و نجاحها على المدى البعيد.

### 5- علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد استراتيجي بالنسبة للعديد من المنظمات، وذي علاقة وارتباط مباشر بخطتها الاستراتيجية، لأنه يبنفي ضوء متطلبات احتياجات تنفيذها فمن خلاله يتم تقدير و تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة. وفي سبيل ذلك يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين حاجة الخطة الاستراتيجية للمنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وبين ما هو متاح من هذه الموارد مستقبلا، وذلك من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب في المنظمة الإستراتيجية، وبين قوة العمل التي تمثل امكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا، فإذا كان المتاح لا يكفي حجم العمل المطلوب فهذا يعني وجود نقص متوقع في قوة العمل يجب تحديده ومن ثم توفيره، أما إذا كان المتاح من هذه الموارد أكبر من حجم العمل المطلوب فهذا يعني وجود فائض من مواردها مستقبلا يجب العمل على التخلص منه لأنه يمثل تكلفة عمل تأثر في أرباح المنظمة سلبا وهذا كله من أجل تحقيق التوازن المستقبلي بين حجم عمل المنظمة التي حددته خطتها الاستراتيجية مع قوة العمل التي تمثل امكانات مواردها البشرية<sup>1</sup>

فتخطيط الموارد البشرية عمل متواصل ومستمر طالما أن المنظمة قائمة وتعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة وغير مستقلة مما يجعل حاجة المنظمة للموار البشرية متغيرة بين الحين والآخر فطالما يوجد هناك في المنظمات حالات تعيين وترك للعمل مستمرة، وأنه لا توجد هناك منظمة وليس فيها معدل دوران عمل بسبب هذه الحالات، وبالتالي لا يكون بإمكان أي منها جعل هذا المعدل صفرا لان المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها لا تمكنها من السيطرة عليها وخاصة بالنسبة للخارجية. وبما ان تخطيط الموارد البشرية هو المسؤول عن تقدير وتحديد حاجات اعمال المنظمة من الموارد البشرية اذا فهو عمل استراتيجي مستمر يلزم تنفيذ استراتيجيات المنظمات طالما انها قائمة وتعمل في ظل بيئة دائمة التغير.. ( مؤيد السالم، ب، ت، ص ص 97-92 )

يلعب تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة هذه الموارد ذلك لأنه في ضوء معطيات ومتطلبات الخطة الاستراتيجية للمنظمة وما تسعى لتحقيقه من أهداف في المستقبل، يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ و من ثم تقدير و تحدي داحتياجات هذه الخطة الإستراتيجية في تنفيذ استراتيجية

المنظمة , ففي ضوء احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية من حيث اعدادها ونوعيتها ,تقوم إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطاتها وممارساتها في مجال الاستقطاب ,الاختيار ,التعيين ,التدريب والتنمية, الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل...الخ , وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المنظمة , فنتائج تخطيط الموارد البشرية ,هي التي ترسم الاطار العام لاستراتيجية لإدارة هذه الموارد التي ستعمل ضمنه بشكل متكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية الصالحة والمؤهلة للعمل بمستوى عالي من الانتاجية و الفعالية.( عمروصفي عقيلي: 2005،ص، ص: 236، 237)

#### 6- متطلبات تخطيط الموارد البشرية:

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدداً من الخطوات الواجب على المخطط اتباعها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

##### • تحديد الأهداف التنظيمية:

في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التنظيم الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية سواء كانت أهدافاً تسويقية أو إنتاجية أو إدارية، ثم يتم بعد ذلك قيام الفرد القائم بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلى صورة كمية سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من السلع والخدمات التي يقوم التنظيم بتقديمها.

##### • التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المنظمة للفترة المقبلة من العمالة بالكم والكيف اللازمين للمنظمة، أو بمعنى آخر يعتمد التنبؤ بالطلب على تقدير حجم ونوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم في مواقع العمالة المختلفة ودراسة حجم العمل المطلوب أدائه، أي معرفة أي تغيرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغيرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.

##### لذا نجد أن التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية يتطلب أمرين هامين هما:

أن تقدير وتحديد نوع الأعمال وأنواع العمالة اللازمة للقيام بها يتطلب من مخطط القوى العاملة أن يقوم بـ:

• تحليل طبيعة نشاط التنظيم ونظم الإنتاج والأدوات المستخدمة.

• تحليل وتوصيف الوظائف.

• تحليل التنظيم.

• تقييم الوظائف إلى مجموعات نوعية.

أن تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة يتطلب في القائم بالتخطيط أن يقوم بعمل الآتي:

• تحليل عبء العمل المطلوب إنجازه.

• تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية.

• تحليل أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة.

- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية من حيث:
  - ✓ ينبغي أولاً أن نوضح أن العرض المستقبلي من القوى البشرية قد يأتي من:
    - ✓ المصادر الداخلية والتمثلة في الأفراد الذين يعملون في التنظيم.
    - ✓ المصادر الخارجية والتمثلة في الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل الكلي خارج التنظيم (حسن راوية, 2000, ص116)

#### التنبؤ بعرض العمل قد يأخذ صفة العرض الداخلي:

إن التنبؤ بعرض العمل الداخلي (المصادر الداخلية) يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة حتى تتضح أمام مخطط العمالة الأماكن الحرجة في العرض الداخلي، وهذا يتطلب:

- ✓ دراسة وتحليل هيكل العمال وتركيباته المختلفة من حيث:
  - الأعداد.
  - الكفاءات والمهارات.
  - العمر.
  - مدة الخدمة.
  - التعليم
  - الإدارات والأقسام.
  - النوع.
  - الحالة الاجتماعية.
  - المجموعات الوظيفية.... الخ
- ✓ دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفاقد السنوي ومعرفة احتمالية استمرارها مستقبلاً بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة.

الغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل إلى تقييم لوضع القوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات التنظيم من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة وتحديد متى وأين تنشأ الحاجة إليها، ويمكن ببساطة التوصل إلى تقدير عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة خلال فترة إعداد خطة العمالة عن طريق المعادلة التالية:

- ✓ عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة = عدد الأفراد المتاحين في أول الفترة + التعيين للأفراد الجدد + الإضافات التي تطرأ خلال الفترة بسبب الترقية إلى الوظيفة أو النقل إليها أو العودة من إعاره أو إجازة أو بعثة، النقص في الأعداد بسبب النقل أو الترقية من الوظيفة أو الإعاره أو الابتعاث أو الإجازة أو بسبب الاستقالة أو الإقالة- حالات التقاعد عن العمل. (حسن راوية, 2000, ص125)

التنبؤ بعرض العمل قد يأخذ صفة العرض الخارجي: من خلال اللجوء الى التوظيف الخارجي.

الغرض من التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية سواء استقطابها من داخل المنظمة أو من خارجها هو من أجل:

- ✓ تزويد المنظمة بالموارد البشرية القادرة على الاداء.
- ✓ تزويد المنظمة بالموارد البشرية الراغبة في الاداء.
- ✓ تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين.

يبقى أن نشير أن مراحل تخطيط الموارد البشرية تأخذ ثلاث مراحل أساسية:

**المرحلة الأولى تتحدد في مرحلة تحليل بيئة عمل المنظمة:** بالخصوص الخارجية منها إذ تتيح للمنظمة معرفة طبيعة الفرص والتهديدات التي تمنحها البيئة الخارجية التي تتواجد حولها والذي يمنحها تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا.

ففي ظل تزايد حجم الفرص أمام المنظمة تتزايد معها بالتأكيد استراتيجية النمو والذي يعني حاجة المنظمة للعديد من الفرص المتاحة في السوق عن طريق تقديم منتجات أو فتح اسواق جديدة أو تطوير اسواق قائمة، امر من شأنه ان يدفع بالمنظمة الى الحاجة الى تعيين عمالة جديدة بمهارات جديدة لمواجهة احتياجات النمو المتزايدة.

اما في ظل تزايد حجم التهديدات التي تمنحها البيئة الخارجية للمنظمة تتزايد الحاجة الى تبني استراتيجية التقلص والتي من خلالها تميل المنظمة الى التخلص من بعض خطوط الانتاج أو الخدمات أو الاسواق القائمة لتفادي المزيد من الخسائر، هو الامر الذي يحتم عليها تخفيض حجم العمالة الحالية والاكتفاء بمجموعة معينة من العاملين من ذوي المهارات العالية.

أما في ظل استقرار الفرص والتهديدات التي تمنحها البيئة الخارجية للمنظمة والتي تدفع بالمنظمة إلى الاكتفاء بالأسواق القائمة لديها تتجه المنظمة في هذه الحالة إلى الاحتفاظ بما لديها من العمالة والعمل على تطويرها من أجل الحفاظ على مكانة المنظمة في الوقت الحاضر دون الميل إلى التكبير في مستقبلها.

**المرحلة الثانية من التخطيط للموارد البشرية:** تتحدد في مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية والتي تتوقف على نتائج المرحلة الأولى، فكلما كان هناك رواج اقتصادي عال بالضرورة تميل المنظمة إلى تحديد طلب عال من العمالة كما ونوعا لمواجهة الطلب المتزايد على منتوجاتها أو خدماتها والعكس صحيح.

**المرحلة الثالثة من التخطيط للموارد البشرية تتحدد في تحليل المعروض** من العمالة الداخلية والخارجية من أجل إجراء تقييم لها من حيث قدرتها لمواكبة احتياجات وطموحات المنظمة مستقبلا. (عادل محمد زايد، 2008، ص، 180)

خلاصة الفصل:من خلال المعالجة النظرية لأبعاد الموضوع تبين لنا الآتي:

- أن نجاح إدارة الموارد البشرية بمنظورها الجديد ( في ضوء الإدارة الاستراتيجية) يتوقف على:
- امكانية تجاوبها مع متطلبات الرؤية الاستراتيجية العامة التي تضعها القيادة العامة في المنظمة في الحاضر والمستقبل.
- قدرتها على تطوير حياة الأفراد وأدائهم من حيث تزويدهم بالأفكار والمعلومات والتكنولوجيا الجديدة في الحاضر والمستقبل.
- قدرتها على معرفة مكونات الوظائف أو المراكز الموجودة وبالشروط المتعلقة بتلبية حاجات تلك الوظائف.
- قدرتها على تحديد نوعية الأفراد القادرين على تولي تلك الوظائف.
- قدرتها على التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحثة أو التي سوف يتم توقيفها، أو بعدد الأشخاص المتوقع توظيفهم.
- قدرتها على خلق قيمة تنافسية في أداء الأفراد ومن خلالهم المنظمة.

# الفصل الخامس

## ماهية الكفاءة التنظيمية

## محتويات الفصل الخامس:

### تمهيد

- 1- مفهوم الكفاءة التنظيمية.
  - 2- أنواع الكفاءات التنظيمية.
  - 3- مداخل قياس الكفاءات والتنظيمية.
  - 4- مؤشرات قياس الكفاءة التنظيمية.
- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يمثل مفهوم الكفاءة التنظيمية معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة داخل اية منظمة. اذ ان المنظمة الهادفة للنمو والتطوير هي التي تعمل على تأمين امكانية استمرار تدفق تلك الموارد بالكم والنوع اللازمين لضمان استمراريتها وخدمة اهدافها واهداف مختلف متعاملها سواء كانوا داخليين او خارجيين.

خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى كل من :

**مفهوم الكفاءة التنظيمية.**

**أنواع الكفاءات التنظيمية.**

**مداخل قياس الكفاءات والتنظيمية.**

**مؤشرات قياس الكفاءة التنظيمية.**

### 1- مفهوم الكفاءة التنظيمية:

ينظر للكفاءة على أنها "الشعور بالافتقار والمهارة". والكفاءة أمر هام جدا وفي حقيقة الأمر يعبر عنها بمدى اعتقاد المنظمة وثقتها بقدرتها على القيام بالمهام الإدارية والتشغيلية بمهارة عالية . ويشار لها كذلك على أنها "بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل وفي حالة نجاح الإدارة باستخدام الموارد المتاحة في تحقيق أهداف المنظمة، تعتبر إدارة فعالة". (عطية، محمد ناجي، 2007، ص205)

بذلك يمكن تعريفها على أنها: "قدرة المنظمة على تعبئة مختلف مواردها وتنسيقها من أجل الحصول والوصول الى مختلف غاياتها المرجوة في الحاضر والمستقبل".

### يستفاد من المفاهيم السابقة حول مفهوم الكفاءة التنظيمية الآتي:

- أنها الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة أمام المنظمة والذي يحقق لها أقل مستوى من التكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المنظمة، وهو ما يعرف بكفاءة التكلفة أي قدرة المنظمة على تخفيض نفقاتها من أجل حجم معين من المخرجات.
- قدرة المنظمة على اختيار مسلك معين والذي من خلاله يمكن لها أن تحقق أحسن تطبيق لمواردها المتاحة للوصول إلى أهدافها المرسومة.
- قدرة المنظمة في الاستثمار في مختلف مواردها المتاحة بفعالية والتي تمنحها القدرة على الاستمرارية والبقاء.
- الرشد في استخدام الموارد المتاحة من قبل المنظمة بما يحقق اشباع رغبات مختلف المتعاملين ويحقق لهم الرضا ويرفع من معنوياتهم.

تجدر الإشارة أن وهناك فرق بين الفاعلية التنظيمية والكفاءة التنظيمية، إذ تشير الفاعلية إلى عمل الأشياء بالشكل الصحيح، أما الكفاءة فتشير إلى عمل الأشياء بشكل جيد. وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة التنظيمية ولا يخفى أن الكفاءة التنظيمية اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المنظمات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وفي المثل الأجنبي يقال في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع . إذن تمثل الكفاءات قوائم أوبيانات للسلوكيات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تمكننا فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر إفادة في حياتهم اليومية للعمل. وعليه فإن الكفاءة التنظيمية هي " الوسائل التي تستخدمها المنظمة في إدارتها لمجالاتها الإدارية والتشغيلية المختلفة والتي تعينها على إنجاز جميع أعمالها التشغيلية اليومية بدرجة عالية من النجاح وتحقق أهدافها وترفع من مستوى أداءها (الشحرور، أحمد محمد. 1999، ص45)

ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن لنفسها إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر.

وكفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء ضمن الإطار المعنوي) الزهراني، وفاء بنت أحمد، (2009، ص45).

لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المنظمة وكفاءة المنظمة من جهة والعوامل المؤثرة فيهما من جهة أخرى، ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحديا أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية حيث يعرف بارتولي الفعالية "على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدره وذلك من خلال قياس الانحراف" ويعرف كل من ستيرز و ماهوني "الفعالية على أنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار"، كما يعرفها كاتز وكاهن "على أنها تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشرا للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة" (عبدالسلام أبو قحف، 2001: ص222)

ويرى كل من كاست و روزنفايتش وآخرون، أن الفعالية "تعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية"، ويشير جيمس برايس، إلى أن الفعالية "يقصد بها عامة درجة تحقيق الأهداف" ويرى سيشور وإفريام الفعالية "بأنها مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة في الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة، أي الموارد ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها" وتعرف أيضا الفعالية على "أنها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والتي يمكن قياسها مثل هدف الريح أو هدف النمو"، ويعتبرها بعض الباحثين على أنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية، ومدى تأثره بالمحيط، كما أنها ترتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. (عبدالحميد برحومة: 2008، ص20)

على الرغم من التفاصيل الدقيقة التي حاول عدد من الباحثين من اجراءها حول الفوارق الموجودة بين كل من مفهومي الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية إلا أنهما في رأينا وجهان لعملة واحدة إذا لا يتحقق أحد أوجه العملة إلا بتحقيق الوجه الثاني له على أساس:

- كفاءة المنظمة في بلوغ مختلف أهدافها في الحاضر والمستقبل يستلزم استخدام فعال لمختلف مواردها وهو أمر لا يتحقق إلا بوجود فاعلية تنظيمية في كيفية إدارتها وتنسيقها وتوجيهها.

- كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها واقعيًا قياسًا لما هو مرسوم أو مسطر لها على الورق يتوقف على درجة فاعلية المنظمة في قراءة مختلف مواردها من خلال اجرائها للمسح البيئي المعمق الذي يتيح لها الامكانية للوقوف على نقاط قوتها بالنظر لنقاط ضعفها فضلًا لحجم الفرض قياسًا لحجم التهديدات المتاحة أمامها.
- كفاءة المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى المنافسة لها في السوق يتوقف على فاعليتها في قراءة طموحات منافسيها بالشكل الصحيح والدقيق.
- كفاءة المنظمة على الاستمرار في السوق يتوقف على فاعلية ادراكها لمختلف احتياجاتها من الموارد كما ونوعًا في الوقت المناسب قياسًا لغيرها.

## 2- أنواع الكفاءات التنظيمية:

فيما يتعلق بأنواع الكفاءات هناك الكثير من التصنيفات لها:

الكفاءات الفردية: ينظر إليها على "أنها مجموعة من الأبعاد الأدائية التي يمكن ملاحظتها في أداء الفرد من حيث المعرفة العلمية، المهارات السلوكية، القدرات التنظيمية المرتبطة بالعمل والتي يبيدها الفرد خلال الممارسة اليومية لمختلف واجباته المهنية من خلال عملية تقييم الأداء التي تجربها المنظمة بصفة مستمرة وبشكل دوري". (مصنوعة أحمد: 2012، ص7)

ان الوقوف على الكفاءة الفردية من قبل المنظمة والفرد العامل بالخصوص يساهم في تحقيق الأهداف التالية للطرفين:

- يعمل على التعرف على مجمل المهارات والقدرات الفنية والمهارية التي يبيدها الفرد خلال مزاولته للعمل والتي تعين إدارة الموارد البشرية على:
    - ✓ مقارنة الأداء الفعلي الذي يبيده العامل مع الأداء المطلوب.
    - ✓ تحديد فجوة الأداء، وهي الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.
    - ✓ تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء الذي يبيده الفرد.
    - ✓ تحديد سبل تطوير الأداء الذاتي الذي يبيده الفرد مستقبلاً.
- الكفاءات الجماعية: ينظر إليها على أنها "درجة التعاون التي يبيدها الأفراد فيما بينهم لخدمة الهدف العام للمنظمة، كما يشير إلى مؤشر التعلم الجماعي والديناميكية والتفاعل داخل جماعة العمل" (سملاطي يحصية: 2005، ص138)
- وهو بذلك يشير إلى:

- درجة المساهمة المشتركة التي يبيدها الأفراد في عرض وتقديم العمل المشترك قياسًا للعمل الفردي.
- درجة العمل على التقيد بالتواصل الجماعي بإيجابية.

- درجة العمل على إبداء نية التعاون المثمر بين الأفراد.
- درجة العمل على استيعاب وهضم قيم الجماعة.

### إن تحقيق تلك المتغيرات الدالة على الكفاءة الجماعية يستوجب على إدارة الموارد البشرية القيام ب:

- ضرورة تسهيل التعاون بين مختلف الكفاءات الفردية من خلال تطوير لغة مشترك بين الأفراد العاملين.
- العمل على تحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين الأفراد والهيئات الرسمية داخل المنظمة.
- العمل على إيجاد تجانس بين أعضاء الجماعة.

### **الكفاءة الخاصة أو النوعية:**

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم. (السلمي علي، 2005، ص 6)

**الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:**

وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

### **الكفاءات الإستراتيجية:**

إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل، وبعبارة أخرى فإنها تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة، ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد هي: الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...)، والموارد البشرية (لقدرات، المهارات، والمعرفة...)، والموارد التنظيمية (الهيكل، والرقابة...) (سملالي يحضيه،

2004، ص، ص 129، 128)

### 3- مداخل قياس الكفاءات والتنظيمية:

الهدف الأساسي للتسيير الاستراتيجي من تحليل وتصنيف الموارد والكفاءات هو تحديد الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة، أي الكفاءات التي تحقق للمؤسسة الميزات التنافسية، بعد ذلك يبحث التسيير الاستراتيجي على قياس أهمية كل كفاءة على حدة باستخدام عدة معايير لذلك، ويوجد عدة معايير يمكن استخدامها لقياس أهمية الميزة التنافسية من خلال الخصائص أو الشروط التي يجب أن تتوفر في هذه الكفاءات والموارد. و تتلخص في العناصر التالية:

- **القيمة:** يجب أن تمثل هذه الموارد أو الكفاءات قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنبها التهديدات، وهذا لأنها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون أو لان قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين.

كما أن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدرة اهتمامهم تجعلهم ساهماتهم في خلق القيمة متباينة، فمثلاً بقدر ما نجد أنالمستخدمين كفاءة ومجدين بقدر ما يكون أدائهم جيداً وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة.

- **النُدرة:** يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل لتكون هذه الموارد مصدراً للتنافسية، بحيث تأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي لقدراتها الذهنية والادراكية.

إن تملك أية منظمة لقدرات عالية والتي عادة ما تكون نادرة، يمنحها القدرة على دخول مجال التنافسية العالية مع الآخرين بآريحية كبيرة، كما يعطيها الامكانية في احتلال الريادة في الاسوق والاستحواذ على الحصص الكبرى داخلها. (الحاج مداح عرابي، ب،ت، ص110)

- **التقليد:** أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه، فمن الصعب تقليد سيرورات الإنتاج إذا كان المنافسين لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عالياً وأن حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية.

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

- وتجدر الإشارة إلى انه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغرية فان الكفاءات والموارد البشرية كما أشار إليه (Wright, McMahan, MaWilliams ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة وكذا صعوبة تحقيق نفس التأزر داخل المؤسسة المستقطبة.
- **الديمومة:** أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد، لأنه عندما يتقدم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة فيه أن تستمر وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الدخلاء الجدد في ميدان النشاط.
- **الاستبدال:** لا يجب أن يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المؤسسة على قيمة موردها باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية والتي يصعب استمرارها في حالة الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.
- **التملك:** يجب على المؤسسة أن تنظم سيروراتها وهياكلها حتى تتجز القيمة المستقبلية لموارده وكفاءاتها المحورية بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها. فإذا كانت عملية التقييم بالنسبة للكفاءات الملموسة سهلة نوعا ما فان الأمر غير ذلك مع الكفاءات غير الملموسة التي تمثل بعدا استراتيجيا في تنافسية المؤسسة.
- ولا يوجد معيار كمي لقياس قيمة الكفاءات غير الملموسة باعتبارها في حد ذاتها مزيج غير متاهي من المعارف المترابطة فيما بينها و هذا ما يفرض ضرورة إدخال البعد الخارجي أي المنافسين لقياس قيمة الكفاءة (حسن حريم، 2010، ص،ص: 95،96)

#### 4- مؤشرات قياس الكفاءة التنظيمية:

لغرض قياس الكفاءة التنظيمية هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها على الخصوص:

- معدل نمو الربح.
- حجم المبيعات.
- نسب المرونة الخارجية.
- نسب المرونة الداخلية.
- معدل العائد على الاستثمار.
- لكن يبقى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المعيار الأهم لقياس الكفاءة التنظيمية لأيئة منظمة، والذي يعد التحدي الأكبر، إذ يشير إلى تلك الخصائص التي تميز أية منظمة عن غيرها من

المنظمات المنافسة لها، وتكون هذه الخصائص في مجملها قوة دافعة تؤثر على العملاء وتحقق الرضا لديهم. (صونيا كيلاني: 2006/2007، ص، 72).

خلاصة الفصل:

بعد المعالجة النظرية لأبعاد الفصل تبين لنا الآتي:

- مفهوم الكفاءة التنظيمية متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة.
- له جملة من المؤشرات الدالة عليه وفي مقدمتها الميزة التنافسية.
- أن توفر المنظمة على كفاءات فردية يعطيها الفرصة في تعزيز قدراتها التنافسية ويمنحها الريادة في السوق.
- أن توفر المنظمة على الكفاءات الجماعية يمنحها الفرصة على تيسير العمل، كما تعمل على تجنبها مختلف الصراعات والنزاعات دون اللجوء إلى استخدام السلطة.
- أن توفر المنظمة على كل من الكفاءة الفردية والجماعية يعطيها الامكانية في وضع وتحقيق أية استراتيجية في السوق.

# الفصل السادس

## الدراسة الميدانية

## محتويات الفصل:

- 1-المجال المكاني، الزماني، البشري للدراسة.
  - 2- عينة الدراسة.
  - 3- حجم العينة.
  - 4- أدوات الدراسة.
  - 5- منهج الدراسة.
  - 6- أساليب المعالجة.
  - 7- عرض بيانات الدراسة وتحليلها.
  - 8- نتائج الدراسة.
  - 9- فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة.
- الخاتمة.
- المقترحات.

**1- المجال المكاني، البشري والزمني للدراسة:****1-1 المجال المكاني للدراسة:**

كان من المفترض قبل حدوث جائحة كورونا كوفيد 19، أن تجرى الدراسة الميدانية في جامعة عمار ثلجي بالأغواط بجميع كلياتها المختلفة ومعهد التربية البدنية.

**1-2 المجال البشري للدراسة (مجتمع الدراسة):** كان من المفترض أن يتحدد المجال البشري

للدراسة بجميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، بغض النظر عن تباينهم في الخصائص الشخصية المشكلة لهم، المتمثلة في كل من السن، الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، التخصص الوظيفي، والخبرة المهنية، بغية إعطاء الفرصة لكل من أجل التمثيل عند اختيار مفردات الدراسة التي كانت ستتم عن طريق الاختيار بالصدفة.

**1-3 المجال الزمني للدراسة:** دائما كان من المفترض الانطلاق في الدراسة الميدانية:

( الاستطلاعية منها خلال شهري نوفمبر وديسمبر ) ( والتطبيقية النهائية ) بعد العودة من العطلة الربيعية من خلال توزيع الاستبيان على مفردات الدراسة ، الذي تم إعداده سلفا قبل هذه الفترة، بعد معاينة ميدان الدراسة، من خلال الزيارات المتكررة لجميع كليات الجامعة ومعهد التربية البدنية، التي مكنتنا من الحصول على جملة من المعطيات، على رأسها تعداد الأساتذة الدائمين لكل كلية بجميع الأقسام التي تتواجد بها، علاوة على ذلك اعطاء لمحة ولو وجيزة عن محتوى وهدف الدراسة لعدد من الأساتذة الذين سمحت لنا فرصة الالتقاء بهم ونحن في الميدان.

**1-4 الهدف من الدراسة الاستطلاعية بالخصوص: هو للوقوف على:**

- درجة وعي عضو هيئة التدريس بأهمية وجود إدارة استراتيجية للموارد البشرية في المنظمة الجامعة.
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بأهمية دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة الجامعة.
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بأهمية وجود ربط بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة العامة والأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بواقع إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة.
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بقدره إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة في التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية المهيأة بالحجم والنوع والتي تخدم أهداف المنظمة الجامعة.

- درجة وعي عضو هيئة التدريس بقدره إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة في الاستثمار في الموارد البشرية المتاحة حاليا بما يخدم أهداف المنظمة الجامعية.
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بقدره إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة في تكييف الموارد البشرية المتاحة حاليا مع متغيرات البيئة التي تحيط بها بالخصوص متطلبات البيئة الداخلية.
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بقدره إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة في ادراك نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة حاليا في المنظمة الجامعية.
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بقدره إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة في وضع برامج تدريبية لسد فجوات الأداء التي يبديها أعضاء هيئة التدريس في كل ما يتعلق بمهامهم حاليا.
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بقدره إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة في معرفة مجمل المشكلات التي تعرقل أداء الموارد البشرية في المنظمة الجامعية حاليا.
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بقدره إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة في التنبؤ باحتياجات المنظمة الجامعية محل الدراسة من الموارد البشرية من حيث الحجم والنوع مستقبلا.
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بقدره إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية المتاحة حاليا .
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بقدره إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة في تحقيق الروح المعنوية العالية للموارد البشرية المتاحة حاليا .
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بقدره إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة في تحقيق الكفاءة الأدائية للموارد البشرية المتاحة حاليا بما يخدم أهداف المنظمة الجامعية.
- درجة وعي عضو هيئة التدريس بقدره إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة في تحقيق الكفاءة التنظيمية للمنظمة الجامعية.

**1-5 خطوات الدراسة الاستطلاعية:**

**الخطوة الأولى:** تمت خلال شهر نوفمبر دامت لمدة أسبوعين: تم خلالها القيام بالآتي:

- الاتصال بمختلف إدارات المؤسسة الجامعية (الكليات والأقسام) من أجل الحصول على مجمل التصاريح اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، مع إعطاء تصور مبدئي لعدد من أعضاء هيئة التدريس التي سمحت الفرصة بالالتقاء بهم حول طبيعة الموضوع الذي هو قيد الدراسة، وطبيعة المعلومات التي نحن بحاجة إليها من قبلهم حسب متطلبات الدراسة.

**لقد سمحت لنا هذه المرحلة من الدراسة الميدانية الأولية من الوقوف على جملة من الحقائق حول**

**الموضوع من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي يمكن إجمالها في الآتي:**

- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن لديهم ادراك كبير بأهمية وجود إدارة استراتيجية في أية منظمة ما بالك بالمنظمة الجامعية.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنها لا يوجد أي اثر لهذه الممارسة الإدارية في المنظمة الجامعية محل الدراسة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن إدارة الموارد البشرية التي تمارس اليوم في الجامعة محل الدراسة لا تزال تقليدية في المفهوم والممارسة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن أكثر ما تقوم به إدارة الموارد البشرية الممارسة اليوم في الجامعة لا تتعدى صور تعيين الأفراد، حفظ بياناتهم، صرف مستحقاتهم المالية، تمكينهم من الترقية في أحسن الحالات، وإحالتهم على التقاعد في صمت.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في الجامعة محل الدراسة لا تقوى حتى بالقيام بالوظيفة التقليدية الخاصة بها بكفاءة والتي تتعلق بتخطيط وتنظيم وصيانة الموارد البشرية المتواجدة حالياً في الجامعة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في الجامعة محل الدراسة لا تقوى على ربط أهدافها الاستراتيجية بأهداف المنظمة العليا.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في الجامعة محل الدراسة لا تقوى وضع ثقافة تنظيمية للمنظمة والعمل على تحسينها وتنميتها.

- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في الجامعة محل الدراسة لا تقوى على تعزيز جوانب الابداع والمرونة في الأداء.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في الجامعة محل الدراسة لا تقوى على دراسة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة والمتعلقة بنظام إدارة الموارد البشرية.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في الجامعة محل الدراسة لا تقوى على وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام إدارة الموارد البشرية.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في الجامعة محل الدراسة لا تقوى على تكييف الموارد البشرية الحالية مع مختلف الظروف المحيطة بالمنظمة.

**الخطوة الثانية من الدراسة الميدانية** كان من المفروض اجراءها بعد العودة من العطلة الربيعية، والتي لم تتم للظروف التي يعلمها الجميع، والتي كانت ستخصص في توزيع الاستبيان بعد التحديد المبدئي لحجم عينة الدراسة والذي كان في قرابة 113 مفردة موزعين إلى حصص حسب الانتماءات التكوينية للأساتذة (التخصصات العلمية)، مع أخذ عينة من كل حصة تقدر ب 12%.

**2- عينة الدراسة:** بما أن العينة التي تم كان من المفترض اعتمادها في الدراسة، من نوع العينة الحصصية، كان من المقترح تقسيم مجتمع الدراسة (أساتذة الجامعة) إلى حصص حسب الانتماءات التكوينية للأساتذة (التخصصات العلمية)، مع أخذ عينة من كل حصة تقدر ب 12%.

**3- حجم العينة:** تحددت تبعاً للحسابات التالية: بما أن جامعة عمار ثلجي بالأغواط تتشكل من الكليات الآتية: كلية الطب، كلية العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم، كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية، كلية التكنولوجيا، كلية الآداب واللغات الأجنبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد التربية البدنية، فقد كان حجم عينة الدراسة يقدر ب: 113 موزعة على الشكل الآتي:

- كلية الطب: حجم العينة بها قدر ب:  $34 = 100/12\% * 5$  مفردات.
- كلية العلوم الإجتماعية: حجم العينة بها قدر ب:  $90 = 100/12\% * 11$  مفردة.
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية: حجم العينة بها قدر ب:  $47 = 100/12\% * 6$  مفردات.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية: حجم العينة بها قدر ب:  $83 = 100/12\% * 10$  مفردات.

- كلية العلوم: حجم العينة بها قدر ب:  $166 = 100/12\% * 20$  مفردة.
- كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية: حجم العينة بها قدر ب  $90 = 100/12\% * 11$  مفردة.
- كلية التكنولوجيا: حجم العينة بها قدر ب  $209 = 100/12\% * 25$  مفردة.
- كلية الآداب واللغات الاجنبية: حجم العينة بها قدر ب  $110 = 100/12\% * 13$  مفردة.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: حجم العينة بها قدر ب  $68 = 100/12\% * 8$  مفردات.
- معهد التربية البدنية: حجم العينة بها قدر ب:  $35 = 100/12\% * 4$  مفردات

**4- أدوات الدراسة:** من المفترض دائما أن الأداة التي كانت ستطبق خلال الدراسة الميدانية لجمع المعطيات كانت تتحدد في الاستبيان، والتي قمنا بصياغتها بعد الاطلاع الكاف على عدد من الدراسات التي لها قرب معرفي ومنهجي مع دراستنا، فضلا على توجيهات ومساعدة الأستاذ المشرف. والتي كانت مقسمة إلى أربعة محاور على النحو الآتي:

**المحور الأول:** خصصناها من المفترض لحصر خصائص مفردات عينة الدراسة الذين سيتم توزيع الاستبيان عليهم عن طريق الصدفة، من خلال الوقوف على سماتهم من حيث السن، الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، التخصص الوظيفي، الخبرة المهنية. والذي تضمن على 7 أسئلة.

**المحور الثاني:** خصصناه من المفروض للوقوف على درجة وعي عضو هيئة التدريس بأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية داخل المنظمة الجامعية والذي تضمن 9 أسئلة من حيث:

- درجة وعي عضو هيئة التدريس بأهمية وجود إدارة استراتيجية للموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة.
- موقف عضو هيئة التدريس من الأداء الفردي والجماعي الذي يبديه الأفراد والجماعات على اختلاف مراكزهم الوظيفية حاليا قياسا لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- موقف عضو هيئة التدريس من سياسة جذب الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية قياسا لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- موقف عضو هيئة التدريس من سياسة تطوير الموارد البشرية الممارسة حاليا في المنظمة الجامعية قياسا لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- موقف عضو هيئة التدريس من عوامل النجاح التي تتيح إدارة الموارد البشرية حاليا في المنظمة الجامعية للأفراد والجماعات قياسا لو تم تطبيق الإدارة استراتيجية للموارد البشرية.

- موقف عضو هيئة التدريس من مساهمة إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات مع الإدارة العليا للجامعة قياسا لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- موقف عضو هيئة التدريس من مساهمة إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق جوانب انسانية ايجابية بين الأفراد والجماعات قياسا لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- موقف عضو هيئة التدريس من مساهمة إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق كفاءة فردية وجماعية قياسا لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- موقف عضو هيئة التدريس من مساهمة إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق كفاءة تنظيمية للمنظمة الجامعية قياسا لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

### المحور الثالث: خصصناه من المفروض للوقوف على موقف أعضاء هيئة التدريس من أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة والذي تضمن 10 أسئلة من حيث:

- موقفاً أعضاء هيئة التدريس من مسألة تحديد إدارة الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة الجامعية محل الدراسة من الموارد البشرية كما ونوعا.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من مسألة تحديد إدارة الموارد البشرية لطرق اختيار الموارد البشرية واجراءات الاختبارات الممارسة في المنظمة الجامعية محل الدراسة.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من مسألة تحديد إدارة الموارد البشرية لإجراء اتحسين مستوى الكفاءة الفردية والجماعية من خلال نوعية برامج التدريب والتنمية الممارسة في المنظمة الجامعية محل الدراسة.
- موقفاً أعضاء هيئة التدريس من مسألة تحديد إدارة الموارد البشرية لسياسة وقائية للموارد البشرية من خلال توفير برامج الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية الممارسة في المنظمة الجامعية محل الدراسة.
- موقفاً أعضاء هيئة التدريس من مسألة تحديد إدارة الموارد البشرية لمتنخ تنظيمي صالح للعمل للموارد البشرية في المنظمة الجامعية محل الدراسة.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من مسألة تحقيق إدارة الموارد البشرية لعوامل تحفيز الموارد البشرية بما يدفعهم لبذل المزيد من القدرات في المنظمة الجامعية محل الدراسة.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من مسألة سعي إدارة الموارد البشرية الى وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل التي تعترض الأفراد والجماعات في المنظمة الجامعية محل الدراسة.
- موقف أعضاء هيئة التدريس من مسألة سعي إدارة الموارد البشرية في اشباع رغبات واحتياجات الأفراد كونهم العنصر المهم في العمل في المنظمة الجامعية محل الدراسة.

• موقفاً أعضاء هيئة التدريس من مسألة سعي إدارة الموارد البشرية في وضع المعايير والأساليب الأخلاقية في العمل بما يعطي سمعة جيدة لها بين مؤسسات المجتمع الأخرى في المنظمة الجامعية محل الدراسة.

• موقفاً أعضاء هيئة التدريس من مسألة سعي إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على مواردها البشرية ودفعهم للبقاء في المنظمة الجامعية محل الدراسة.

**المحور الرابع: خصصناه من المفروض للوقوف على موقف أعضاء هيئة التدريس من دور إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في خلق الكفاءة التنظيمية للمنظمة الجامعية والذي تضمن 8 أسئلة من حيث:**

• موقفاً أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في ترسيخ روح المبادرة الفردية والجماعية في اتخاذ القرار في المنظمة الجامعية محل الدراسة.

• موقف أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في اكتساب الأفراد مجمل المهارات العلمية والفنية والسلوكية التي تساعدهم على الأداء الصحيح في المنظمة الجامعية محل الدراسة.

• موقفاً أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في حث الأفراد والجماعات على المثابرة على التعلم في المنظمة الجامعية محل الدراسة.

• موقف أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في إمكانية تكييف الأفراد والجماعات مع كل الظروف المتغيرة والمتسارعة التي تمر بها المنظمة الجامعية محل الدراسة.

• موقفاً أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في مساعدة الأفراد والجماعات في توظيف مجمل مواهبهم في العمل بما يعود عليهم والمنظمة محل الدراسة بالفاعلية العالية.

• موقف أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في إيجاد التجانس بين الأفراد والجماعات في المنظمة الجامعية محل الدراسة.

• موقفاً أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في خلق حالة من التميز الوظيفي للأفراد والجماعات في الجامعة محل الدراسة.

• موقفاً أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حالياً في خلق حالة من التميز التنظيمي للجامعة محل الدراسة.

**المسجل حول هذا الاستبيان أنه يهدف إلى:**

- توضيح هدف الدراسة من خلال الحصول على اجابات لتساؤلات الدراسة.
- جاءت أسئلة الاستبيان من النوع الذي يتطلب الإجابة بالإشارة على الاختيار المناسب.

#### 4-1 صدق الاستبيان:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس مختلف متغيرات الدراسة، تم بصورة مبدئية عرضه على جملة من المحكمين ذوي العلاقة بموضوع الدراسة، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتوى الاستبيان، والتي تم الاستفادة منها في الإعداد النهائي لأسئلة الاستبيان.

5- **منهج الدراسة:** خلال هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية، ولأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو ظاهرة اجتماعية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة، وذلك لتحديد وتشخيص أبعاد مشكلة البحث المتمثلة في تحديد درجة مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في خلق الفاعلية التنظيمية داخل المنظمة الجامعية من حيث الأداء الفردي والجماعي ومساهمة ذلك في خلق حالة من التميز الوظيفي للأفراد والجماعات وكذا التميز التنظيمي للجامعة ككل.

#### 6- أساليب المعالجة:

من المفترض أنه بعد استكمال الإجابة على بيانات الاستبيان من قبل مفردات عينة الدراسة، أن تتم معالجة تلك البيانات احصائيا وكيفيا من خلال:

- تفرغها في جداول بسيطة ومركبة.
- استخراج النسب المئوية لتلك الاستجابات.
- التعليق عليها من خلال التحليل السوسولوجي.

#### 7- عرض بيانات الدراسة وتحليلها:

7-1 **عرض نتائج المحور الثاني: المتعلقة بدرجة وعي عضو هيئة التدريس بأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية داخل المنظمة الجامعية .**

**الجدول رقم 1 عرض نتائج السؤال رقم 1 افتراضيا المتعلق بدرجة ادراك عضو هيئة التدريس بجامعة عمار ثلجي بالأغواط لأهمية وجود إدارة استراتيجية للموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة.**

س1	ت	%
نعم	113	100
لا	-	-
مج	113	100

**تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى أن:**

- أغلب الأساتذة يدرك أن الوضع الحالي في إدارة الموارد البشري لن يعمل على تحقيق المزايا الريادية التي يطمح لها التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والذي أصبح الميزة الأساسية لكل

المنظمات على اختلاف نشاطها في العالم والذي للأسف نحن بعيدون عليه ليس فقط في الجامعة بل في كل مؤسسات المجتمع والذي لو طبق بفاعلية حقيقية فإنه سيساهم حتما في تحقيق جملة من المواصفات الايجابية في إدارة المورد البشري بل حتى في إدارة المنظمة ككل من حيث أنه سيعمل على:

- تكييف الموارد البشرية داخل المنظمة الجامعية مع البيئة التنافسية التي تحياها اليوم.
- وضع أهداف استراتيجية للمنظمة الجامعية تتسم بالواقعية والشفافية والوضوح والقابلية للإنجاز بعيدا عما هو معمول به حاليا.
- إحداث تغيير هيكلي ووظيفي وسلوكي في إدارة الموارد البشرية ويعمل على إدارته بالشكل الصحيح والجيد والذي سيعود بالفائدة على كل من الأفراد والجماعات والمنظمة ككل بل والمجتمع برمته.
- ربط أهداف الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل.
- سيعمل على تحسين مستويات الأداء الفردي والجماعي بصفة مستمرة.
- سيعمل على تنمية جوانب الابداع والابتكار في الأداء الفردي والجماعي بصفة مستمرة.
- سيعمل على تكريس ميزة التفوق الفردي والجماعي في نفوس الكل.
- سيعمل على تعزيز النظرة الإيجابية للمورد البشري واعتباره موردا استراتيجيا.

**2-7 عرض نتائج المحور الثالث: المتعلق بموقف أعضاء هيئة التدريس من أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة .**

**الجدول رقم 2 عرض نتائج السؤال رقم 10 افتراضيا المتعلق بدرجة رضا أعضاء هيئة التدريس من مسألة تحديد إدارة الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة الجامعية محل الدراسة من الموارد**

**البشرية كما ونوعا حاليا**

س10	ت	%
نعم	-	-
لا	113	100
مج	113	100

**تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:**

- عدم استعداد عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس لتوسيع معارفهم في مجال تخصصاتهم إلا عند الحاجة المهنية المتعلقة بالترقي في السلم الوظيفي.
- عدم استعداد عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس لمعرفة الطلاب الذين هم لديهم من الجوانب النفسية والاجتماعية والمعرفية.

- عدم استعداد عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس لتعلم واستخدام استراتيجيات تدريسية حديثة تعمل على تهيئة الطلاب معرفيا لإكسابهم مهارات علمية ومعرفية بطرق سهلة وسليمة.
- عدم استعداد عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس لتلقي التغذية الراجعة من الطلبة خلال أو أثناء أو بعد الدرس.
- عدم استعداد عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس لاستخدام الوسائل المحفزة على التعلم والمشجعة للطلاب على تحقيق نتائج أفضل.
- عدم استعداد عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس لمعرفة الفروق الفردية بين طلابهم.
- عدم استعداد عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس على تسهيل عملية التعلم وبذل الجهد وإثارة الرغبة لدى الطلاب للوصول بهم إلى تحقيق أهدافهم العلمية والمعرفية.

**الجدول رقم 3 عرض نتائج السؤال رقم 20 افتراضيا المتعلق بموقف أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في ترسيخ روح المبادرة الفردية والجماعية في اتخاذ القرار في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.**

س20	ت	%
نعم	-	-
لا	113	100
مج	113	100

**تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:**

- عدم تمكين إدارة الموارد البشري للفرد أصلا من التعبير على قدراته التي يتمتع بها في الميدان.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشري للفرد أصلا من الفرص لاختبار قدراته في حل وتحليل المشاكل التي يمكن أن يقع فيها أو غيره.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشري للفرد أصلا من تنمية قدراته ومهاراته للضرورة لأداء العمل الحالي أو في المستقبل.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشري للفرد أصلا من الاطلاع على المعلومات التي تلزمه في العمل والتي تهدف إلى تطوير معلوماته من النواحي التالية:
- طبيعة المنظمة التي يشتغل بداخلها من حيث طبيعة نشاطها، تاريخها، ثقافتها، وأهدافها.
- علاقة المنظمة التي يشتغل بداخلها بمؤسسات المجتمع المحيطة بها.
- طبيعة المهام التي يقوم بها.
- علاقة المهام التي يقوم بها بالمهام المتعلقة بها.
- طبيعة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وتأثيرها على نشاطها ورسالتها.

- طبيعة البيئة الخارجية المحيطة به وتأثيرها على طبيعة نشاطه.
- كما لا تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية الجوانب المعرفية والفنية والسلوكية بداخل الفرد من حيث التعامل مع الزملاء والرؤساء والعملاء.
- كما لا تعمل إدارة الموارد البشرية على زيادة فاعلية الفرد نحو العمل من حيث خلق بيئة تنظيمية جيدة وملائمة.

#### 4-7 عرض نتائج المحور الرابع: المتعلق بموقف أعضاء هيئة التدريس من دور إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق الكفاءة التنظيمية للمنظمة الجامعية .

#### الجدول رقم 4 عرض نتائج السؤال رقم 28 افتراضيا المتعلق بموقف أعضاء هيئة التدريس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق حالة من التميز التنظيمي للجامعة .

س28	ت	%
نعم	-	-
لا	113	100
مج	113	100

#### تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:

- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من اكتساب أسلوب إداري متميز يمكنها من معرفة نقاط قوتها وضعفها، فضلا على الاحاطة بمجمل الفرص والتهديدات المحيطة بها.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من رسم اتجاه مستقبلي لأهدافها وغاياتها.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من اختيار النمط الاستراتيجي المناسب لها لتحقيق أهدافها.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من توقع المشكلات والفرص الخاصة بها للتعامل معها بجدية واحترافية.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من تهيئة المناخ الجيد لها لوضع الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة وآفاق تطورها.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من تحقيق الفعالية في الأداء الخاص بها من خلال تفعيل الأداء الفردي والجماعي لأفرادها بما يساهم في خلق حركية بداخلها.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من التفاعل والتكامل الجاد مع محيطها.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من اكتساب عادة تفكير جديدة مبنية على الاستقلالية وتحرير روح المبادرة الفردية والجماعية.

- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من تنمية الميزة التنافسية بداخل أفرادها وجماعاتها.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من تحقيق التوافق الوظيفي لأفرادها وجماعاتها بما يخدم أهدافها.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من توفير عدالة تنظيمية بداخلها والذي من شأنه أن يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لأفرادها والاستقرار التنظيمي لها.
- عدم تمكين إدارة الموارد البشرية المنظمة الجامعية من بناء نظام معلوماتي خاص بها حول مجمل الطاقات البشرية المميزة بداخلها من أجل العمل على استغلالها الاستغلال الأمثل.

#### 8- نتائج الدراسة:

- نجاح تطبيق أية استراتيجية في المنظمة يتوقف على ما تمتلكه من موارد بشرية فعالة، وهو أمر غير محقق بدرجة عالية في المنظمة محل الدراسة.
- نجاح الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المنظمة يتوقف على وجود إدارة استراتيجية للموارد البشرية داخل المنظمة، وهو أمر غير محقق بالمرّة في المنظمة محل الدراسة.
- نجاح إدارة المورد البشري يتوقف على توفر رؤية استراتيجية خاصة بمختلف مهامها من قبل القائمين عليها أو المشرفين عليها من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وهو أمر غير محقق بالمرّة في المنظمة محل الدراسة.
- إدارة الموارد البشرية يستوجب وجود تخطيط استراتيجي يعمل على تحديد احتياجات المنظمة منها كما ونوعا في الوقت الراهن والآفاق المستقبلية وهو أمر غير محقق بالمرّة في المنظمة محل الدراسة.
- إدارة الموارد البشرية يستوجب وجود سياسات لتطوير مجمل القدرات التي يتمتع بها الأفراد والعمل على تنميتها بالشكل الصحيح وهو أمر غير محقق بالمرّة في المنظمة محل الدراسة.
- إدارة الموارد البشرية يستوجب وجود سياسات لتحفيز الأفراد على العطاء الصحيح والجاد أمر غير محقق بالمرّة في المنظمة.
- إدارة الموارد البشرية يستوجب وجود علاقة تكاملية بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة لإدارة الموارد البشرية وهو أمر غير محقق بالمرّة في المنظمة محل الدراسة.
- غياب أسلوب استراتيجي في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة محل الدراسة بالتأكيد يساهم في حالة من الركود والرتابة في الأداء الفردي والجماعي والعام للمنظمة.
- غياب أسلوب استراتيجي في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة محل الدراسة بالتأكيد يساهم في حالة من التملل والسخط داخل المنظمة وهو الحاصل داخل المنظمة محل الدراسة.

- غياب أسلوب استراتيجي في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة محل الدراسة بالتأكيد يساهم قتل أية روح للمبادرة الفردية والجماعية داخل المنظمة وهو الحاصل داخل المنظمة محل الدراسة.
- غياب أسلوب استراتيجي في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة محل الدراسة بالتأكيد يساهم في تغييب أية امكانية للفاعلية الوظيفية أو التنظيمية للأفراد والمنظمة وهو الحاصل داخل المنظمة محل الدراسة.
- غياب أسلوب استراتيجي في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة محل الدراسة بالتأكيد يساهم حتما في الغاء أية امكانية في الطموح للريادة والتميز الوظيفي للأفراد أو التنظيمي للمنظمة وهو الحاصل داخل المنظمة محل الدراسة.

### 9- فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة:

- نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على ربط أهدافها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة الجامعية غير محققة بالمرّة على اعتبار الهوة الكبيرة الموجودة بين الإدارة العليا للمنظمة الجامعية وبقية الإدارات الفرعية لها بما فيها إدارة الموارد البشرية. لأن المتعارف عليه في الأسلوب الإداري الجزائري أن القيادة العامة هي التي تتفرد بكل الأمور من تخطيط للأهداف ووضع السياسات والبرامج، فضلا على انفرادها بمهام التنظيم والتنسيق والرقابة، وغيرها من الإدارات الفرعية مجرد أدوات للتنفيذ لا غير.
- نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على درجة قيامها بأدوارها ومهامها باحترافية وبجودة عالية. غير محققة بالمرّة بالنظر لما تعيشه فهي لا تزال حبيسة الماضي إذ لا يتعدى دورها في أحسن الحالات التوظيف، التعيين، صرف المرتبات، والاستعداد لإحالة الموظفين على التقاعد.
- نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على قدرتها في تحقيق وخلق كفاءة للمنظمة والأفراد والجماعات الذين هم بداخلها. غير محققة بالمرّة بالنظر للمستوى الذي تحياه المنظمة الجامعية من حيث نوعية الأداء على اختلافه الإداري أو البيداغوجي أو الفردي أو الجماعي الذي يوصف من الجميع بما فيها منتسبها بالضعيف أو الهزيل في أحسن الحالات، فضلا على عدم تمكنها من إمداد مؤسسات المجتمع على اختلافها بالكادر المؤهل والفعال الذي يمكن له أن يصنع الفارق.

خاتمة

الخاتمة:

كي تتمكن الجامعة من لعب دورها الريادي في المجتمع عليها أن تحدث جملة من التغييرات الوظيفية والهيكالية بداخلها من أجل مواكبة مجمل التطورات والتغيرات المتسارعة بداخلها أو بالمحيط الخارجي لها. ولعل استحداث إدارة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية كما هو متعارف عليها في المنظمات الحديثة كفيل في رأينا في اكسابها المزايا التالية والتي بالتأكيد ايجابية والتي تتحدد في:

- تعطيها الامكانية في دراسة مجمل الظروف التي تمر بها أو تحيط به وبأفرادها.
- تعطيها الإمكانية في وضع الخطط والبرامج التي تصنع لها قيمة وسمعة في المحيط الذي تتواجد فيه.
- تعطيها الامكانية في الحفاظ على مختلف قدراتها بالخصوص البشرية.
- تعطيها القدرة على تنمية مواردها البشرية والحفاظ عليها.
- تعطيها القدرة على تحقيق تكييف عال لقدراتها بالخصوص البشرية مع مختلف الظروف المحيطة بها.
- تعطيها القدرة على تحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف متعاملها الداخليين أو الخارجيين.

المقترحات:

- ضرورة أن تعمل الجامعة محل الدراسة على استحداث إدارة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بشكل حقيقي وفعال وتمكينها من ممارسة مهامها باستقلالية وحرية بعيدا عن أية ضغوطات قد تمارس عليها.
- ضرورة انفتاح القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة على بقية الإدارات الفرعية والتنسيق معها في وضع الأهداف العامة للمنظمة أو الفرعية الخاصة بها.
- ضرورة الاهتمام بكل الفئات المهنية والوظيفية من حيث التخطيط، التدريب، التقييم.

# قائمة المراجع

الكتب

- 1- إبراهيم حمد العبود وآخرون ، تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1993 .
- 2- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 3- أحمد حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000 .
- 5- أسامة الخولي و حسين مختر الجمال ، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر والترجمة ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت ، ط1، 1987 .
- 6- بيل مرسي وأحمد سليم ، الإدارة الإستراتيجية إدارة التنافسية إدارة المعرفة إدارة المخاطر، ب، ن، ب، ت .
- 7- بيومي محمد المليجي، توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة، دارالفكر العربي، 2010.
- 8- ثابت عبد الرحمان ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم، ب، ن، ب، ت .
- 9- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
- 10- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمه محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
- 11- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية ، الإسكندرية، 2006.
- 12- حامد أحمد رمضان بدر ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط 2، 1994/1993.
- 13 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ،لبنان، ط1، ب، ت .
- 14- حسن حريم، إدارة المنظمات المنظور الكلي، دار حامد، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010.
- 15- حسين راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر مصر، 2000.
- 16- حمدي مصطفى المعاز : وظائف الإدارة ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1985 .
- 18- الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد، 2001.

- 19- راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 1998/1999.
- 20- زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ب، ن، طبعة 02، 1979.
- سعد عيد مرسي بدر، الابديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 21- السلمي، علي، الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2005.
- 22- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، طبعة 04، 1969.
- 23- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولم عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
- 24- سهيدة عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- 25- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ب، ت
- 26- عبدالعزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، ط 1، 2004.
- 27- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، ط 1، مصر، 2009.
- 28- عبدالسلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
- 29- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 30- غراب كامل السيد، الإدارة الاستراتيجية، أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.
- 31- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 32- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، لبنان، 2012 .
- 33- محم دسعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت. ب، ت.
- 34- محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة، ب، ت.
- 35- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 36 نعيم ابراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الاهمية-التحديات ، جدارا للكتاب العالمي ، عمان الأردن ، الطبعة الاولى . 2009.

### المعاجم

- 37- أمحد اللقاني وآخرون ، معجم المصطلحات التربوية ،عالم الكتب القاهرة ، ب،ت .  
38- فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، انكليزي، فرنسي عربي ، مراجعة و إشراف محمد دبس ، أكاديا للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 2001.

### الرسائل الجامعية

- 39- بكرابي نزيهة ، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار، (ماجستير منشورة)ميدان العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم تجارية ، جامعة أحمد دراية أدرار،الجزائر ، 2016/2015  
40- سملاي يحيوية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)،(أطروحة دكتوراه منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.  
41- سوما علي سليطين ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري، (ماجستير منشورة) في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد جامعة تشرين اللاذقية ، سوريا ، 2007/2006.  
42- مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية ، (دكتوراه علوم في علوم التسيير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2014  
43- زين الدين بلوصيف ، تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - واقع وآفاق ، (رسالة ماجستير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية، قسنطينة ، 1995.  
44- الشحرور، أحمد محمد. . الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها كل من مديري الإدارة التربوية الوسطى والمشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلميهم في محافظة الزرقاء،(رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الأردنية، 1999.  
45- هات بخش ، تنمية أداء المعاملات في كفاءات تدريس الكيمياء بالمرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة عين شمس 1407.  
46- وفاء بنت احمد الزهراني، "وعي المدرء بمقومات الكفاءة الإدارية وعلاقته ببعض السمات الشخصية" (رسالة ماجستير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة الجزائر 2009.

### المجلات

- 47- زهير الصباغ، عبد العزيز أبو نبعة، مقال: التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990 .  
48- الشيخ الداوي، مقال: مفهوم الأداء تحليل الأسس النظرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة العدد 4، 2010/2009.

- 49- شوقي ناجي جواد وسحر محمد فوطه ، مقال: واقع توافق تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الثامن والسبعون ، ب، ن، 2009
- 50- عبدالحميد برحومة ، مقال: الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد الأول جانفي، 2008.
- 51- عطية، محمد ناجي، مقال: المنظمات الخيرية: الواقع وآفاق التطوير، الجزء الثاني، الكفاءة المؤسسية تتضمن فاعلية التخطيط و فاعلية التنفيذ و فاعلية التقويم و فاعلية الاتصالات"، المجلة العالمية للهيئة الخيرية الإسلامية - العدد 4، السنة التاسعة عشر 2007.

الملتقيات

- 52- صالح مفتاح، مداخلة: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءة، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
- 53- سمالي يحضية و بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافس من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس ، 2004، جامعة ورقلة .

الملاحق

الملحق رقم (1)  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط.  
كلية العلوم الاجتماعية.  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية.

استمارة بحث حول موضوع:

**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق  
الكفاءة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة  
التدريس. دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي  
بالأغواط.**

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي في تخصص علم الاجتماع  
التنظيم والعمل.  
أستاذة (ة) الفاضل (ة)

نرجو منكم فضلا تقديم المساعدة لنا لإنجاز متطلبات المذكورة من الناحية الميدانية، من خلال التكرم على الإجابة على مختلف  
محاور الاستمارة.  
كل ما تدلون به من معطيات ستبقى رهن السرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

ملخص الدراسة: تُهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة الجامعية  
الجزائرية بالعموم وجامعة عمار ثليجي بالأغواط بالخصوص ودرجة تأثير ذلك في خلق حالة من الكفاءة التنظيمية من حيث  
كفاءة الأداء الفردي والجماعي.

إشراف الدكتور: جوزة عبدالله.

إعداد الطالب: محروق الراس محمد الأمين.

الموسم الجامعي: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- السن:
- الجنس: ذكر  انثى
- المؤهل العلمي: ماجستير  دكتوراه
- الدرجة العلمية: أستاذ مساعد (ب)  أستاذ مساعد (أ)  أستاذ محاضر (ب)  أستاذ محاضر (أ)  ناذ التعليم العالي
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  6 إلى 10 سنوات  11 إلى 15 سنة  16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
- لتخصص الوظيفي: .....

المحور الثاني: درجة وعي عضو هيئة التدريس بأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية داخل المنظمة الجامعية .

1- هل تدرك أهمية وجود إدارة استراتيجية للموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة؟.

نعم  لا

• في كل حالة وجب التبرير:

.....

2- هل أنت راض على الأداء الفردي والجماعي الذي يبديه الأفراد والجماعات على اختلاف مراكزهم الوظيفية حالياً قياساً لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟.

نعم  لا

• في كل حالة وجب التبرير:

.....

3- هل أنت راض على سياسة جذب الموارد البشرية الممارسة حالياً في المنظمة الجامعية قياساً لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟.

نعم  لا

• في كل حالة وجب التبرير:

.....

4- هل أنت راض من سياسة تطوير الموارد البشرية الممارسة حالياً في المنظمة الجامعية قياساً لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟.

نعم  لا

• في كل حالة وجب التبرير:

.....

5- هل أنت راض على عوامل النجاح التي تتيحها إدارة الموارد البشرية حالياً في المنظمة الجامعية للأفراد والجماعات قياساً لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟.

نعم  لا

• في كل حالة وجب التبرير:

.....

6- هل أنت راض من مساهمة إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات مع الإدارة العليا للجامعة قياسا لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟.

لا نعم

• في كل حالة وجب التبرير:

7- هل أنت راض من مساهمة إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق جوانب انسانية ايجابية بين الأفراد والجماعات قياسا لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

لا نعم

• في كل حالة وجب التبرير:

8- هل أنت راض من مساهمة إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق كفاءة فردية وجماعية قياسا لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟. نعم

لا

• في كل حالة وجب التبرير:

9- هل أنت راض من مساهمة إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق كفاءة تنظيمية للمنظمة الجامعية قياسا لو تم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟. نعم

لا

• في كل حالة وجب التبرير:

المحور الثالث: موقف أعضاء هيئة التدريس من أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة .

10- هل أنت راض من مسألة تحديد إدارة الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة الجامعية محل الدراسة من الموارد البشرية كما ونوعا حاليا؟. نعم

لا

• في كل حالة وجب التبرير:

11- ها أنت راض من مسألة تحديد إدارة الموارد البشرية لطرق اختيار الموارد البشرية واجراءات الاختبارات الممارسة في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟. نعم

لا

• في كل حالة وجب التبرير:

12- هل أنت راض من مسألة تحديد إدارة الموارد البشرية لإجراءات تحسين مستوى الكفاءة الفردية والجماعية من خلال نوعية برامج التدريب والتنمية الممارسة في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟. نعم

لا

• في كل حالة وجب التبرير:

.....  
13- هل أنت راض من مسألة تحديد إدارة الموارد البشرية لسياسة وقائية للموارد البشرية من خلال توفير برامج الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية الممارسة في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

.....  
14- هل أنت راض من مسألة تحديد إدارة الموارد البشرية لمناخ تنظيمي صالح للعمل للموارد البشرية في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

.....  
15- هل أنت راض من مسألة تحقيق إدارة الموارد البشرية لعوامل تحفيز الموارد البشرية بما يدفعهم لبذل المزيد من القدرات في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

.....  
16- هل أنت راض من مسألة سعي إدارة الموارد البشرية الى وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل التي تعترض الأفراد والجماعات في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

.....  
17- هل أنت راض من مسألة سعي إدارة الموارد البشرية في اشباع رغبات واحتياجات الأفراد كونهم العنصر المهم في العمل في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

.....  
18- هل أنت راض من مسألة سعي إدارة الموارد البشرية في وضع المعايير والأساليب الأخلاقية في العمل بما يعطي سمعة جيدة لها بين مؤسسات المجتمع الأخرى في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

.....  
19- هل أنت راض من مسألة سعي إدارة الموارد البشرية في الحفاظ على مواردها البشرية ودفعهم للبقاء في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

نعم لا

في كل حالة وجب التبرير:

.....  
**الخور الرابع:موقف أعضاء هيئة التدريس من دور إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق الكفاءة التنظيمية للمنظمة الجامعية .**

20- هل أنت راض من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في ترسيخ روح المبادرة الفردية والجماعية في اتخاذ القرار في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

لا نعم

في كل حالة وجب التبرير:

.....  
21- هل أنت راض من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في اكساب الأفراد مجمل المهارات العلمية والفنية والسلوكية التي تساعدهم على الأداء الصحيح في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

لا نعم

22- في كل حالة وجب التبرير:

.....  
23- هل أنت راض من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في حث الأفراد والجماعات على المثابرة على التعلم في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

لا نعم

في كل حالة وجب التبرير:

.....  
24- هل أنت راض من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في امكانية تكيف الأفراد والجماعات مع كل الظروف المتغيرة والمتسارعة التي تمر بها المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

لا نعم

في كل حالة وجب التبرير:

.....  
25- هل أنت راض من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في مساعدة الأفراد والجماعات في توظيف مجمل مواهبهم في العمل بما يعود عليهم والمنظمة محل الدراسة بالفاعلية العالية؟.

لا نعم

في كل حالة وجب التبرير:

.....  
26- هل أنت راض من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في ايجاد التجانس بين الأفراد والجماعات في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

لا نعم

في كل حالة وجب التبرير:

.....

27- هل أنت راض من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق حالة من التميز الوظيفي للأفراد والجماعات في الجامعة محل الدراسة؟. نعم لا  
في كل حالة وجب التبرير:

.....

28- هل أنت راض من ممارسات إدارة الموارد البشرية الممارسة حاليا في خلق حالة من التميز التنظيمي للجامعة محل الدراسة؟. نعم لا  
في كل حالة وجب التبرير:

.....

الشكر موصول مسبقا على التعاون والتفهم

لمحة موجزة عن جامعة عمار ثليجي بالأغواط:  
أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986. بموجب المرسوم التنفيذي رقم  
86-165 المؤرخ في: 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

- هندسة ميكانيكية
- هندسة مدنية
- هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 97-157 المؤرخ  
في: 10-05-1997 ليضمن تكويننا في مهندس الدولة، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات  
التالية:

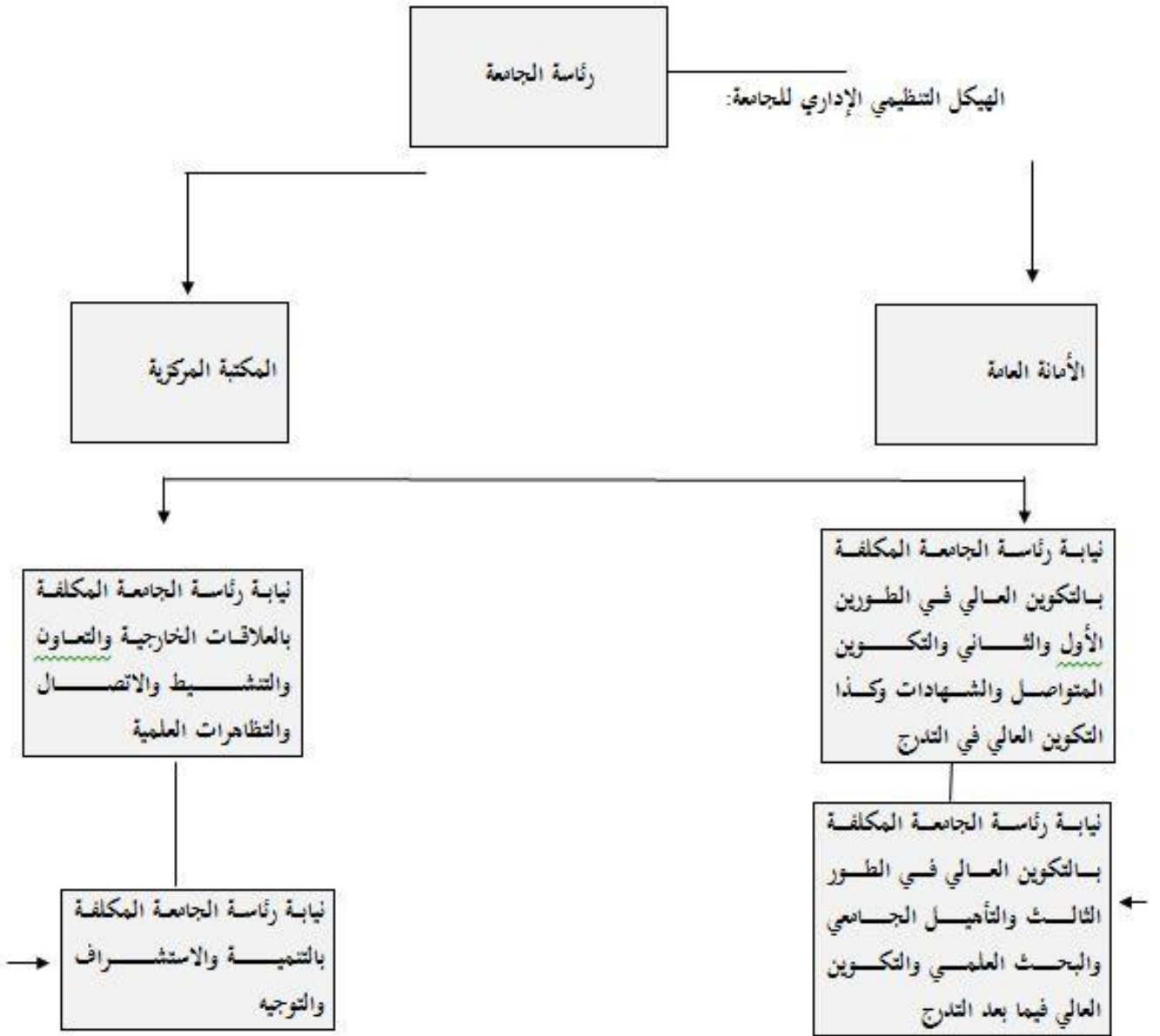
العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم  
اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس والأرطوفونيا والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270  
المؤرخ في: 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي:

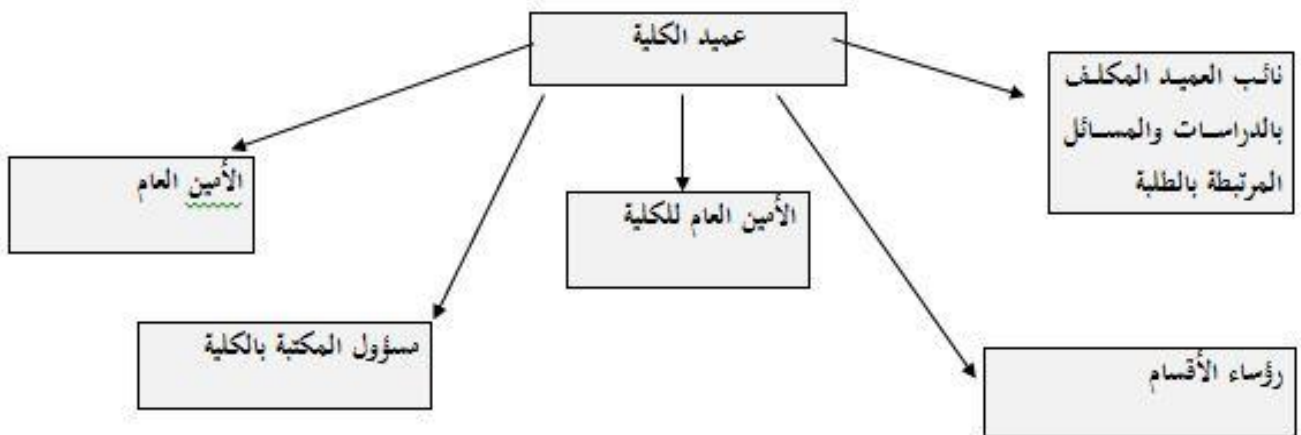
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح تخصصات جديدة وهي: صيانة في  
الهندسة الكهربائية الموارد المائية، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم اجتماعية وديمقراطية، لغة إنجليزية.  
ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر، تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في  
مرحلة ليسانس "ل م د" مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي: علوم المادة، علوم وتكنولوجيا، رياضيات  
وإعلام آلي، علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة فرنسية، علوم اجتماعية. ومع تطبيق السياسة  
الرامية إلى تعميم نظام "ل م د" فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-  
2010

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج ليسانس وماستر ووصل عدد مشاريع التكوين في  
مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و286 مشروع في نظام "ل.م.د."  
استفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و22 موظفا ليصل  
بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.  
استلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد  
البيداغوجية 24153 مقعد.



الهيكل التنظيمي الإداري للكلية.





الكليات والمعاهد التابعة لجامعة عمار ثليجي بالأغواط:

ملحق رقم(3)

1- كلية التكنولوجيا:

تم إنشاء كلية التكنولوجيا بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق لـ 25 أوت 2010 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط.

و لقد تم اعتماد هذا القرار بتقسيم كلية العلوم و الهندسة ابتداء من شهر جويلية 2011 إلى كليتين هما كلية العلوم و كلية التكنولوجيا. وتقدم تكوينا في الليسانس ,الماستر و الدكتوراه

الأقسام:

- 1- قسم جذع مشترك للعلوم و التكنولوجيا  
2- قسم الهندسة الميكانيكية  
قسم هندسة الطرائق  
قسم الإلكترونيك  
قسم الإلكترونيقني

عروض التكوين ليسانس بكلية التكنولوجيا:

القسم	التخصص
هندسة الطرائق	هندسة الطرائق
	تكرير و بتروكيمياء
	نظافة و امن صناعي
الهندسة الميكانيكية	محروقات
	إنشاء ميكانيكي
	طاقوية
	هندسة المواد
الإلكترونيك	إلكترونيك
	اتصالات سلكية ولا سلكية
الإلكتروقني	كهروتقني
	كهروميكانيك
	آلية

التكوين في الماستر:

القسم	التخصص
هندسة الطرائق	هندسة الطرائق للمواد
	هندسة كيميائية
	هندسة صيدلانية
	هندسة الغاز الطبيعي
	هندسة ببتروكيمياوية
	هندسة الطرائق للبيئة
الهندسة الميكانيكية	انشاء ميكانيكي
	طاقوية
	هندسة المواد
	صناعة ميكانيكية وتقنيات الانتاج
الإلكترونيك	صيانة صناعية
	البية وإعلام الي صناعي
	إلكترونيك الأنظمة المنظمة
	أداتية
	ميكرو إلكترونيك
	طاقات متجددة في الكهروتقني

الإلكترونتقني	شبكات واتصالات
	كهروميكانيك
	آلية وأنظمة
	تحكم كهربائي
	كهروتقني صناعي
	ماكينات كهربائية
شبكات كهربائية	

#### دكتوراه العلوم:

القسم	التخصص
الكترونيك	هندسة كهربائية
الكتروتقني	هندسة ميكانيكية
هندسة ميكانيكية	هندسة الطرائق
هندسة الطرائق	كيمياء
<b>دكتوراه ل.م.د:</b>	
الإشارات والأنظمة الالكترونية /الكترونيك	
التحليل والتحكم في أنظمة الطاقة والشبكات الكهربائية	
الكتروتقني	
الكترونيك/ الإشارات الأنظمة الالكترونية	
الكيمياء	
الهندسة الكهربائية	
الهندسة الميكانيكية	
هندسة الأنظمة الكهربائية	
هندسة الطرائق	

#### احصائيات:

##### الطلبة:

ليسانس: 1847 السنة الأولى ليسانس علوم التقنية: 799 السنة الثانية ليسانس علوم التقنية: 546  
السنة الثالثة ليسانس: الالكترونيك: 97 الالكتروتقني: 146 هندسة الطرائق: 180 هندسة الميكانيكية: 79  
ماستر: 972

الكترونيك: 245 السنة الأولى /118 السنة الثانية: 127 الكتر وتقني: 208 السنة الأولى /106 السنة الثانية: 102  
هندسة ميكانيكية: 238 السنة الأولى /139 السنة الثانية: 99 هندسة ال طرائق: 281 سنة أولى /176 سنة الثانية: 105  
دكتوراه: 270 (DLMD114/DS156)

عدد الطلبة الكلي: 3089

**الأساتذة:** أستاذ: 29 أستاذ محاضر قسم أ: 32 أستاذ محاضر قسم ب: 46 أستاذ مساعد قسم أ: 89 أستاذ مساعد قسم ب: 17

عدد الأساتذة الكلي: 213

#### 2-كلية العلوم:

تم إنشاء كلية العلوم بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق ل 25 أوت 2010

يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18 سبتمبر 2001 والمتضمن إنشاء جامعة الأغواط.

ولقد تم اعتماد هذا القرار بتقسيم كلية العلوم والهندسة ابتداء من شهر جويلية 2011، إلى كليتين، كلية العلوم وكلية التكنولوجيا.

#### الأقسام:

1-قسم علوم المادة 2-قسم الرياضيات 3-قسم الإعلام الآلي 4-قسم البيولوجيا 5-قسم العلوم الفلاحية

عروض تكوين الليسانس بكلية العلوم:

الميدان	الفرع	التخصص	قرار رقم
Sciences de la Matière علوم المادة D 02	Chimie كيمياء	Chimie Fondamentale الكيمياء الأساسية	du 05/08/2015 809
		Physique فيزياء	Physique des Matériaux فيزياء المواد
	Physique des Rayonnements فيزياء الأشعة		du 05/08/2015 809
			Sciences Biologiques علوم بيولوجية
Sciences de la Nature et de la Vie علوم الطبيعة والحياة D 04	Sciences Biologiques علوم بيولوجية	Ecologie et Environnement علم البيئة والمحيط	du 05/08/2015 765
		Microbiologie علم الأحياء الدقيقة	du 05/08/2015 765
		Sciences Agronomiques علوم فلاحية	Production Végétale إنتاج نباتي
	Sciences Alimentaires علوم التغذية	Technologie Agroalimentaire et Contrôle de Qualité تكنولوجيا الأغذية ومراقبة النوعية	du 26/08/2018 752
Mathématiques et Informatique رياضيات وإعلام آلي D 03	Mathématiques رياضيات	Mathématiques رياضيات	96 du 20/06/2007
	Informatique إعلام آلي	Systèmes Informatiques نظم معلوماتية	du 05/08/2015 575

عروض التكوين الماستر بكلية العلوم:

الميدان	الفرع	التخصص	قرار رقم	
Sciences de la Matière علوم المادة D 02	Chimie كيمياء	Chimie Organique كيمياء عضوية	du 09/08/2016 1272	
		Chimie Inorganiques كيمياء لا عضوية	du 09/08/2016 1272	
			Physique فيزياء	Physique des Matériaux فيزياء المواد
	Physique Appliquée فيزياء تطبيقية	du 09/08/2016 1272		
		Physique Médicale فيزياء طبية		du 09/08/2016 1272
	Sciences de la Nature et de la Vie علوم الطبيعة والحياة			Sciences Biologiques

Vie علوم الطبيعة والحياة D 04	علوم بيولوجية	Microbiologie Appliquée	du 09/08/2016 1152	
		مكروبيولوجيا تطبيقية	du 09/08/2016 1152	
		Biochimie Appliquée بيو كيمياء تطبيقية		
	Ecologie et Environnement	بيئة ومحيط	Ecologie Végétale et Environnement	du 09/08/2016 1152
			علم البيئة النباتي والمحيط	du 09/08/2016 1152
	Sciences Agronomiques علوم فلاحية	Protection des Végétaux	حماية النباتات	
		Amélioration des Plantes		
		Sciences Alimentaires علوم الغذاء	Agroalimentaire et Contrôle de Qualité	
	Mathématiques et Informatique رياضيات وإعلام آلي D 03	Mathématiques	Analyse Mathématique	du 07/10/2010 318
		رياضيات	تحليل رياضي	du 09/08/2016 1290
Informatique إعلام آلي		Réseaux, Systèmes et Applications Réparties	الشبكات والأنظمة والتطبيقات الموزعة	
		Systèmes d'Information et de Décision	أنظمة الإعلام واتخاذ القرار	du 09/08/2016 1290
		أنظمة الإعلام واتخاذ القرار		

عروض التكوين دكتوراه "ل م د" بكلية العلوم:

Domaine	Filière	Option
Sciences de la Matière	Chimie	Physico-chimie des Matériaux
	Physique	Physique des Matériaux
Mathématiques et Informatique	Informatique	Systèmes de transport intelligent

	Mathématiques	Analyse Fonctionnelle numérique
Sciences de la Nature et de la vie	Sciences Biologiques	Biochimie Appliquée

عروض التكوين دكتوراه العلوم بكلية العلوم:

Domaine	Filière	Option
Sciences de la Matière	Chimie	Chimie
	Physique	Physique
Mathématiques et Informatique	Informatique	Informatique
Sciences de la Nature et de la vie	Biologie	Biologie

احصائيات:

الطلبة:

عدد الطلبة المسجلين: ليسانس: 2291 ماستر: 903 دكتوراه: 180 عدد الطلبة الكلي: 3374  
الأساتذة: أستاذ: 17 أستاذ محاضر قسم أ: 26 أستاذ محاضر قسم ب: 32 أستاذ مساعد قسم أ: 74 أستاذ مساعد قسم ب: 17  
عدد الأساتذة الكلي: 166

3-كلية الطب

أنشأت كلية الطب بجامعة عمار ثليجي بالأغواط بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-101 المؤرخ في 14 مارس 2013 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة الأغواط، لتصبح آنذاك سابع كلية على مستوى جامعة عمار ثليجي بالأغواط.  
انطلقت الدراسة بها في السنة الدراسية 2015/2014 لتسجيل أول دفعة ضمت 79 مسجلا جديدا في فرع دكتور في الطب من ولايات الأغواط والجلفة وغرداية.  
تضم كلية الطب حاليا قسم واحد هو قسم الطب بمقتضى القرار رقم 1151 المؤرخ في 10/11/2015 المتضمن إنشاء القسم المكون لكلية الطب لدى جامعة الأغواط وتوفر الكلية التدريس في فرع دكتور في الطب وفقا لنمط التكوين الكلاسيكي.  
وفي سنة 2016 وبمناسبة الذكرى الثلاثين لإنشاء المؤسسة الجامعية بالأغواط أصدر بريد الجزائر تابعا بريديا يحمل اسم كلية الطب لدى جامعة الأغواط عنوانا لأهمية هذا الصرح العلمي.  
الأقسام:

1- قسم الطب

التكوينات في كلية الطب: في التدرج: دكتور في الطب 07 سنوات من الدراسة  
دورة ما قبل كLINيK سنوات الأولى والثانية والثالثة طب كل سنة تضم دورتين  
دورة جوان العادية والدورة الاستدراكية في سبتمبر.  
كل مقياس يشمل: -مرحلة المستشفى: كل صباح في المستشفى المعتمدة من قبل CP  
التدريس النظري بعد الظهر  
كLINيK (السنة الرابعة والخامسة والسادسة من الطب  
- الدورات عبارة عن محاضرات.  
التدريب التطبيقي في مختلف مصالCHU

إحصائيات:

الطلبة:

عدد الطلبة المسجلين سنة: 2019/2020

عدد الطلبة الكلي: 462 السنة الأولى: 146 السنة ثانية: 106 السنة الثالثة: 70 السنة الرابعة: 67 السنة الخامسة: 44 السنة السادسة: 26

الأساتذة:

الأساتذة حسب الأسلاك والرتب: أساتذة استشفائيون جامعيون أساتذة استشفائي جامعي: 01 أستاذ محاضر استشفائي جامعي قسم أ: 02 أستاذ مساعد استشفائي جامعي: 27 أساتذة باحثون. أستاذ محاضر قسم ب: 02 عدد الأساتذة الكلي: 32

4-كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:

تم إنشاء الكلية بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 16-72 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22 فبراير سنة 2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001 والمتضمن إنشاء جامعة الأغواط

الأقسام:

1 - قسم الهندسة المدنية 2- قسم الهندسة المعمارية

عروض التكوين ليسانس الهندسة معمارية بكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:

الميدان	الفرع	التخصص
Sciences et Technologies علوم وتكنولوجيا (012)	Architecture et Urbanisme هندسة معمارية وتعمير	Architecture هندسة معمارية

عروض التكوين ليسانس هندسة مدنية بكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:

الميدان	الفرع	التخصص
علوم وتكنولوجيا		هندسة مدنية (أ)
		طبوغرافيا (م)
		أشغال عمومية (أ)
		ري (أ)

عروض التكوين ماستر هندسة معمارية:

الميدان	الشعبة	التخصص
هندسة معمارية، عمران ومهن المدينة	هندسة معمارية	(أ: أكاديمي)، (م: مهني) هندسة معمارية وبيئة (أ)
		هندسة معمارية وعمليات عمرانية
		هندسة معمارية وتراث.

عروض التكوين ماستر هندسة مدنية:

الميدان	الشعبة	التخصص
علوم وتكنولوجيا	هندسة مدنية	(أ: أكاديمي)، (م: مهني) مواد الهندسة المدنية (أ)
		هياكل (أ)

طرق ومنشآت فنية (أ)	طرق ومنشآت فنية
موارد مائية (أ)	ري

عروض التكوين دكتوراه بكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:

الميدان	الشعبة	التخصص
علوم وتكنولوجيا	هندسة مدنية	مواد وتحليل الهياكل
		المواد والتربة
	ري	ري/الموارد المائية

احصائيات:

قسم الهندسة المدنية:

الطلبة:

الطور	الميدان	التخصص	المستوى	عدد الطالبات إناث	عدد الطلبة ذكور	المجموع	
ليسانس	علوم وتكنولوجيا	هندسة مدنية	ثالثة	06	24	30	
		ري	ثالثة	03	09	12	
		أشغال عمومية	ثالثة	01	09	10	
		المجموع				52	
ماستر	علوم وتكنولوجيا	هياكل	أولى	10	15	25	
			ثانية	11	09	20	
		موارد مائية	أولى	03	05	08	
			ثانية	08	10	18	
			أولى	01	15	16	
	علوم وتكنولوجيا	طرق ومنشآت فنية	ثانية	02	07	09	
			أولى	05	09	14	
			ثانية	10	09	18	
			المجموع				63
							65

قسم الهندسة المعمارية:

الطور	الميدان	التخصص	المستوى	عدد الطالبات إناث	عدد الطلبة ذكور	المجموع
ليسانس	هندسة معمارية عمران ومهن المدينة	هندسة معمارية	أولى	05	04	09
			ثانية	09	04	13
			ثانية	14	04	18
		المجموع				40
ماستر	هندسة معمارية عمران ومهن المدينة	هندسة معمارية	أولى	16	23	39
			ثانية	50	39	89
			المجموع			

الأساتذة:

أستاذ: 13 أستاذ محاضر قسم أ: 10 أستاذ محاضر قسم ب: 05 أستاذ مساعد قسم أ: 47 أستاذ مساعد قسم ب: 11 عدد الأساتذة الكلي: 86

## 5-كلية الآداب واللغات:

أنشئت كلية الآداب واللغات بموجب 25، كما انشئت الأقسام المكونة للكلية بمقتضى القرار الوزاري رقم 543 المؤرخ في 30 سبتمبر 2010 المتمم بالقرار الوزاري رقم 1204 المؤرخ في 14 جويلية 2019 وتقدم تكوينا في الليسانس والماستر والدكتوراه.

### الأقسام:

1 - قسم اللغة والأدب العربي 2-قسم الفرنسية 3-قسم الإنجليزية قسم الإسبانية  
وفي إطار العمل بنظام ل.م.د، تم ترسيم ميدانين للتكوين في الكلية، هما:  
ميدان اللغة والأدب عربي  
ميدان الآداب واللغات الأجنبية  
عروض التكوين ليسانس:

الأقسام	التخصصات
الأدب واللغة العربية	أدب عربي
	لسانيات عامة
الأدب واللغة الإنجليزية	اللغة الإنجليزية
الأدب واللغة الفرنسية	اللغة الفرنسية
الأدب واللغة الإسبانية	اللغة الإسبانية

### عروض التكوين ماستر:

الأقسام	التخصصات
الأدب واللغة العربية	أدب عربي قديم
	أدب عربي حديث ومعاصر
	تعليمية اللغة
	لسانيات عربية
الأدب واللغة الإنجليزية	أدب وحضارة
الأدب واللغة الفرنسية	تعليمية اللغات الأجنبية
	علوم اللغة
	أدب وحضارة
الأدب واللغة الإسبانية	أدب وحضارة

### عروض التكوين فيما بعد التدرج:

دكتوراه علوم:

الميدان: لغة وأدب عربي

التخصصات	الشعبة	السنة
الشعرية وتحليل الخطاب الأدبي	دراسات أدبية	2015/2016
تعليمية النحو	دراسات لغوية	2016/2017
تحليل الخطاب الأدبي على ضوء المناهج النقدية المعاصرة	دراسات أدبية	2016/2017

البلاغة العربية والنظريات المعاصرة	دراسات لغوية	2016/2017
مواضيع تلقي المختارات الشعرية على ضوء النقد القديم والمعاصر	دراسات أدبية	2017/2018
تعليمية اللغة العربية للناطقين بغيرها	دراسات لغوية	2017/2018
البلاغة والنقد	دراسات لغوية	2017/2018
أدب عربي حديث ومعاصر / أدب جزائري حديث ومعاصر / خطاب أدبي قديم وحديث	دراسات الأدبية	2019/2018
اللسانيات العربية / تعليمية العربية وآدابها / البلاغة بين القديم والحديث	دراسات لغوية	2019/2018
نقد قديم / أدب عربي قديم / أدب أندلسي ودراسات شرقية	دراسات النقدية	2019/2018
أدب حديث ومعاصر / أدب عالمي ومقارن / أدب جزائري مكتوب باللغة الفرنسية	دراسات أدبية	2020/2019
لسانيات عربية / البلاغة العربية بين القديم والحديث / تعليمية اللغة العربية	دراسات لغوية	2020/2019

#### الميدان: أدب ولغات أجنبية

التخصصات	الشعبة	السنة
British/Commonwealth Studies	لغة إنجليزية	2017/2018
التعليمية Didactique / لغة وثقافة Langue et Culture / أدب Littérature	Didactique Des Langues Etrangères	2020/2019

#### احصائيات:

#### الطلبة:

ليسانس: 1790 طالب ماستر: 1025 طالب دكتوراه: دكتوراه علوم 127 طالب -دكتوراه ل م د 62 طالب عدد الطلبة الكلي: 3004 طالب

#### الأساتذة:

أستاذ: 20 أستاذ محاضر قسم أ: 19 أستاذ محاضر قسم ب: 11 أستاذ مساعد قسم أ: 41 أستاذ مساعد قسم ب: 17 عدد الأساتذة الكلي: 108

#### 6-كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة:

تعتبر كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة كلية فنية انبثقت عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سابقا، تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-72 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437

الموافق ل 22 فبراير 2016 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18 سبتمبر سنة 2001 والمتضمن إنشاء جامعة الأغواط، وذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي تعرفها الجامعة.

تعمل الكلية في إطار نظام ل.م.د: L.M.D. في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية.

**الأقسام:**

1- قسم الجذع المشترك علوم إنسانية قسم العلوم الإسلامية قسم العلوم الإنسانية قسم الإعلام والاتصال قسم التاريخ

**عروض التكوين:**

ليسانس علوم إنسانية: تاريخ عام إعلام واتصال ماستر علوم إنسانية تاريخ المغرب العربي الحديث والمعاصر تاريخ الحضارات القديمة اتصال وعلاقات عامة ليسانس علوم إسلامية فقه وأصوله ماستر علوم إسلامية: فقه وأصوله دراسات قرآنية

**احصائيات:**

الكلية بالأرقام: العدد الإجمالي للطلبة موزعين كالتالي: 3915 ليسانس: 2604 ماستر: 1311 دكتوراه: 21

العدد الإجمالي للعمال موزعين كالتالي: 40

أولا من حيث توزيع المهام:

عدد مستخدمي التصميم والبحث: 21 عدد مستخدمي التطبيق: 05 عدد مستخدمي التحكم: 05 عدد مستخدمي

**التنفيذ: 09**

ثانيا من حيث طبيعة علاقة العمل:

عدد العمال الدائمين: 33 عدد العمال المتعاقدين: 07 العدد الإجمالي للأساتذة: 51

مجموع أساتذة التعليم العالي: 02

مجموع الأساتذة المحاضرين قسم "أ": 14 مجموع الأساتذة المحاضرين قسم "ب": 04 مجموع الأساتذة المساعدين

قسم "أ": 24 مجموع الأساتذة المساعدين قسم "ب": 07

7-كلية العلوم الاجتماعية:

تم إنشاء كلية العلوم الاجتماعية في مطلع السنة الجامعية 2016 / 2017 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16\_72 المؤرخ في 13 جماد الأولى عام 1437 الموافق 22 فبراير سنة 2016، وذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي. وهي بذلك كلية مستحدثة، لكنها تزخر بخبرات واسعة من خلال طاقمها الإداري المميز وأساتذتها الأكفاء الذين كانوا منضوين تحت مظلة كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية سابقا وكذا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية منذ استحداثها سنة 2010. وتعمل كلية العلوم الاجتماعية على ضمان التكوين بما تحتويه من الأقسام العلمية التابعة لها وهذا بما يتماشى وجودة التعليم وعلى كافة المستويات، الإدارية والبيداغوجية والبحثية.

**الأقسام:**

1- قسم الجذع المشترك علوم اجتماعية 2-قسم علم الاجتماع والديمقراطية 3-قسم علم النفس وعلوم التربية

والأرطوفونيا 4-قسم الفلسفة

بطاقة تقنية عن التكوين والتخصصات التي توفرها بكلية العلوم الاجتماعية السنة الجامعية

2019/2020  
الطور الأول الليسانس:

الطور	القسم	الشعبة	التخصصات	
الطور الأول الليسانس:	قسم الجذع المشترك	العلوم الاجتماعية (الجذع المشترك)		
		قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا	شعبة علم النفس	شعبة علم النفس/علم النفس العمل والتنظيم
	شعبة علم النفس/علم النفس المدرسي			
	شعبة علم النفس/علم النفس العيادي			
	شعبة علوم التربية/علم النفس التربوي			
	قسم الفلسفة	شعبة الفلسفة	شعبة الارطوفونيا / أرطوفونيا	
			الفلسفة / الفلسفة العامة	
	قسم علم الاجتماع والديموغرافيا	شعبة علم الاجتماع	شعبة علم الاجتماع/ علم الاجتماع الحضري	
			شعبة علم الاجتماع/علم اجتماع الاتصال	
			شعبة علم الاجتماع/علم اجتماع تنظيم وعمل	
			شعبة الانثروبولوجيا/ الانثروبولوجيا	
			شعبة الديموغرافيا/ديموغرافيا عامة	

الطور الثاني الماجستير:

الطور	القسم	الشعبة	التخصصات		
الطور الثاني: الماجستير	قسم علم النفس وعلوم التربية الارطوفونيا	شعبة علم النفس	شعبة علم النفس/ علم النفس العمل والتنظيم (ماجستير+ماجستير (2		
			شعبة علم النفس/ علم النفس العيادي		
			شعبة علم النفس / علم النفس المدرسي		
		شعبة علوم التربية	شعبة علوم التربية/علم النفس التربوي		
			شعبة علوم التربية علوم التربية: إرشاد وتوجيه:		
			شعبة الأارطوفونيا / أمراض اللغة والكلام		
	قسم علم الاجتماع الديموغرافيا	شعبة الفلسفة	شعبة لفلسفة / فلسفة عامة		
			شعبة علم الاجتماع	شعبة علم الاجتماع/علم الاجتماع التنظيم والعمل	
				شعبة علم الاجتماع/علم اجتماع حضري	
		شعبة علم الاجتماع/علم اجتماع الاتصال			
		شعبة علم الاجتماع علم اجتماع التربية			
		شعبة انثروبولوجيا	شعبة انثروبولوجيا/ أثرولوجيا وإرشاد سياحي		
شعبة الديموغرافيا					

الطور الثالث الدكتوراه:

الدكتوراه ل م د في تخصص علم النفس والصحة النفسية، الإرشاد النفسي، صعوبات التعلم، علم النفس العيادي. دكتوراه علوم في علم النفس وعلوم التربية. دكتوراه ل م د في علم الاجتماع والديموغرافيا. دكتوراه ل م د في فلسفه الحضارة.

وقد كونت سابقا في الماجستير في علم النفس التربوي، وأيضا ماجستير علم النفس الإرشاد الأسري في إطار مدرسه الدكتوراه بالتعاون مع جامعه تمنراست وغرداية.

كما كونت في الماجستير في علم الاجتماع في إطار مدرسه الدكتوراه بالتعاون مع جامعه الجزائر وغرداية.

احصائيات:

الطلبة:

عدد الطلبة المسجلين سنة 2018/2019

ليسانس: 2352 طالب ماستر: 1058 طالب دكتوراه: 123 طالب عدد الطلبة الكلي: 3533 طالب  
الأساتذة:

أستاذ: 12 أستاذ محاضر قسم أ: 27 أستاذ محاضر قسم ب: 33 أستاذ مساعد قسم أ: 17 أستاذ مساعد قسم ب: 8 عدد  
الأساتذة الكلي: 97

#### 8- كلية الحقوق والعلوم السياسية:

أخذت كلية الحقوق والعلوم السياسية شرعيتها من أحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-198 بتاريخ  
25 أوت 2010 بقسمين: قسم الحقوق وقسم العلوم السياسية. بالنسبة لقسم الحقوق الذي أسس بموجب قرار رقم 157/97  
المؤرخ في 10/05/1997 والذي يمنح من خلاله في نهاية الدراسة شهادة الليسانس حقوق (ل م د) تخصص قانون  
خاص وقانون عام. بالإضافة إلى نظام الماستر الذي يعتبر أيضا مسارا بيداغوجيا في التدرج أين نجد تخصصات  
متعددة يمكننا حصرها في تخصص القانون الدولي والعلاقات الدولية، تخصص قانون الأعمال، تخصص القانون  
العقاري وتخصص قانون العقود والمسؤولية. ويمتد التكوين في الماستر شعبة الحقوق على مدار أربع سداسيات تتوج  
في النهاية بمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في أحد التخصصات المذكورة.

الأقسام:

1- قسم الحقوق 2- قسم العلوم السياسية

#### عروض التكوين:

ليسانس حقوق: قانون عام قانون خاص ليسانس علوم سياسية: علاقات دولية تنظيم سياسي وإداري الماستر في كلية  
الحقوق والعلوم السياسية:

تخصص ماستر قسم الحقوق: قانون قانون عقاري قانون العقود والمسؤولية القانون الجنائي قانون أعمال القانون  
الدولي العام

تخصص ماستر قسم العلوم السياسية: إدارة موارد بشرية علاقات دولية

الدكتوراه في كلية الحقوق والعلوم السياسية: تخصص القانون العام تخصص القانون الدولي والعلاقات الدولية  
تخصص القانون الجنائي للأعمال تخصص الحقوق والحريات تخصص القانون العقاري تخصص قانون  
الأعمال تخصص العقود المدنية والتجارية

أما شعبة العلوم السياسية، فإنها تضم ثلاثة تخصصات هي كالتالي: تخصص السياسات المقارنة العلاقات الدولية  
إدارة الموارد البشرية

بالإضافة إلى التكوين في الطور الثالث، تمتلك كلية الحقوق والعلوم السياسية التأهيل للتكوين في الدكتوراه  
علوم شعبة الحقوق تخصص القانون العام وتخصص القانون الخاص، حيث سجلنا إلى غاية 31 ديسمبر 2019 حوالي  
34 طالب مسجل.

#### إحصائيات كلية الحقوق والعلوم السياسية 2020/2019

الميدان	الشعبة	التخصص	السنة	مسجلين بصفة منتظمة				ملاحظة		
				الإناث	الذكور	المعيدون	المجموع			
الحقوق والعلوم السياسية	حقوق الليسانس	جدع مشترك	أولى	410	1181	482	1591			
		جدع مشترك	ثانية	256	587	345	843			
		قانون عام	ثالثة	81	170	113	251			
		قانون خاص	ثالثة	76	102	49	189			
	علوم سياسية الليسانس	جدع مشترك	أولى	06	27	02	33			
		جدع مشترك	ثانية	11	21	01	32			
		علاقات دولية	ثالثة	05	11	02	16			
		تنظيم سياسي وإداري	ثالثة	13	18	00	31			
مجموع الليسانس							2986			
	ماستــــر	التخصص	المستوى	إ	ذ	المعيدون	مجموع	أجانب	80%	20%
حقوق ماستر 1	القانون الجنائي والعلوم ج قانون الأعمال القانون العقاري	أولى	58	54	07	124	05	89	23	
		أولى	53	87	06	140	/	116	18	
		أولى	07	19	04	26	/	16	06	

الحقوق والعلوم السياسية	القانون الدولي العام	أولى	18	27	05	45	05	25	10	
		قانون العقود والمسؤولية	أولى	17	18	06	35	/	14	15
	القانون الجنائي والعلوم ج	ثانية	49	59	13	108	/	/	/	
		قانون الأعمال	ثانية	25	63	06	88	/	/	/
		القانون العقاري	ثانية	25	45	04	70	/	/	/
		القانون الدولي العام	ثانية	17	54	06	71	/	/	/
	حقوق ماستر 2	قانون العقود والمسؤولية	ثانية	31	54	18	85	/	/	/
		علاقات دولية	أولى	06	15	00	21	/	16	05
	ع-س ماستر 1	إدارة الموارد البشرية	أولى	28	09	00	37	/	25	12
		علاقات دولية	ثانية	09	08	00	17	/	/	/
ع-س ماستر 2	إدارة الموارد البشرية	ثانية	17	33	01	50	/	/	/	
مجموع الماستر									917	
المجموع الكلي									3903	

#### تعداد الأساتذة:

أستاذ: 7 أستاذ محاضر قسم أ: 36 أستاذ محاضر قسم ب: 13 أستاذ مساعد قسم أ: 21 أستاذ مساعد قسم ب: 6  
المجموع الكلي: 59

#### 9- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991/1992 بعدد يقدر بـ 66 طالب بالجدع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1990/1991 بعدد يقدر بـ 57 طالب.

وفي إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997/1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 تحولت تسمية الكلية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### الأقسام:

قسم الجذع المشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية قسم العلوم التجارية قسم العلوم المالية والمحاسبية  
عروض التكوين ليسانس:

قسم العلوم المالية والمحاسبة ومحاسبة وجباية مالية البنوك والتأمينات مالية المؤسسة محاسبة ومراجعة محاسبة ومالية

قسم العلوم التجارية تجارة دولية. تسويق. قسم العلوم الاقتصادية اقتصاد نقدي وبنكي قسم علوم التسيير إدارة أعمال إدارة مالية إدارة ميزانية  
عروض التكوين ماستر:

قسم العلوم المالية والمحاسبة ومحاسبة وجباية معقدة محاسبة وتدقيق مالية وبنوك محاسبة مالية المؤسسة تدقيق ومراقبة التسيير

قسم العلوم التجارية مالية وتجارة دولية تسويق الخدمات تسويق فندي وسياحي. قسم العلوم الاقتصادية اقتصاد نقدي وبنكي اقتصاد كمي اقتصاد وتسيير المؤسسات قسم علوم التسيير إدارة أعمال إدارة الموارد البشرية تسيير عمومي ماستر مقاولاتية عروض التكوين الدكتوراه:

قسم العلوم المالية والمحاسبة محاسبة وجباية محاسبة وتدقيق مالية وبنوك قسم العلوم التجارية مالية وتجارة دولية تسويق الخدمات قسم العلوم الاقتصادية اقتصاد إسلامي احصائيات:

#### قسم علوم التسيير:

الاجمالي	عدد التخصصات المفتوحة		
	الدكتوراه ل م د	الماستر	الليسانس
11	05	03	03
08	05	02	01
05	00	03	02
08	03	03	02
	13	11	08

الاجمالي	M2	M1	L3	L2	L1
2442	364	528	455	557	538
121	/	/	/	/	121
25	/	/	5	8	12
118	4	39	7	24	44
209	10	10	39	11	139
2915	378	577	506	600	854
	955		1960		

الاجمالي	MAB	MAA	MCB	MCA	Pr
20	01	06	04	08	01
28	04	07	06	08	03
21	01	08	04	05	03
28	02	10	04	06	06
97	5	31	18	27	13

#### قسم العلوم المالية والمحاسبية:

الاجمالي	عدد الطلبة	عدد الافواج	التخصص	المستوى
106	145	04	علوم مالية ومحاسبية	ثانية ليسانس
	86	04	محاسبة وجباية	ثالثة ليسانس
	20	01	مالية البنوك والتأمينات	
204	68	02	محاسبة وتدقيق	أولى ماستر
	67	02	محاسبة وجباية معمقة	
	69	02	مالية وبنوك	

ثانية ماستر	محاسبة وتدقيق	02	44	128
	محاسبة وجباية معمقة	02	57	
	مالية وبنوك	01	27	
الاجمالي		20	583	

#### قسم العلوم التجارية:

المستوى	التخصص	عدد الافواج	عدد الطلبة	الاجمالي
ثانية ليسانس	علوم تجارية	04	124	124
ثالثة ليسانس	تسويق	02	68	92
	تجارة دولية	01	24	
أولى ماستر	تسويق الخدمات	01	33	89
	مالية وتجارة دولية	01	33	
	تسويق فندي وسياعي	01	23	
ثانية ماستر	تسويق الخدمات	01	24	38
	مالية وتجارة دولية	01	14	
الاجمالي		12	343	

#### قسم علوم التسيير:

المستوى	التخصص	عدد الافواج	عدد الطلبة	الاجمالي
ثانية ليسانس	علوم التسيير	06	201	201
ثالثة ليسانس	إدارة الاعمال	02	67	175
	إدارة مالية	02	69	
	إدارة ميزانية	01	39	
أولى ماستر	إدارة الاعمال	02	62	151
	إدارة الموارد البشرية	02	52	
	التسيير العمومي	01	37	
ثانية ماستر	إدارة الاعمال	02	69	138
	إدارة الموارد البشرية	01	36	
	التسيير العمومي	01	33	
الاجمالي		20	665	

#### قسم العلوم الاقتصادية:

المستوى	التخصص	عدد الافواج	عدد الطلبة	الاجمالي
ثانية ليسانس	علوم اقتصادية	05	190	190
ثالثة ليسانس	اقتصاد نقدي وبنكي	04	126	126
أولى ماستر	اقتصاد وتسيير المؤسسة	02	71	146
	اقتصاد نقدي وبنكي	02	75	
ثانية ماستر	اقتصاد وتسيير المؤسسة	02	39	66
	اقتصاد نقدي وبنكي	01	27	
الاجمالي		16	529	

#### الأساتذة:

أستاذ: 17 أستاذ محاضر قسم أ 36 أستاذ محاضر قسم ب: 19 أستاذ مساعد قسم أ: 17 أستاذ مساعد قسم ب: 01 أستاذ مساعد: 4 المجموع الكلي: 94  
10-معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

قبل اعتماد معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، أنشأ قسم التربية البدنية والرياضية خلال السنة الجامعية 2007/ 2008، وأُعيد القسم رسمياً بموجب القرار الصادر عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم 87 المؤرخ في: 06 مايو 2009.

وطبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في: 25 أوت 2010 تم اعتماد معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

وتشكل المعهد حسب القرار الوزاري الصادر عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 30 سبتمبر 2010 والمتضمن إنشاء الأقسام المكونة لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

#### الأقسام:

1- قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية 2- قسم التسيير الرياضي

يُنظم المعهد إدارياً القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة وتضم الكلية قسمين:

قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي

التكوين في الليسانس

**التخصصات الموجودة في تكوين الليسانس:** قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية: تخصص تربية وعلم الحركة. قسم الإدارة والتسيير الرياضي: تخصص تسيير الموارد البشرية والمنتشات الرياضية. **التكوين في الماستر:**

**التخصصات الموجودة في تكوين الماستر:** شعبة النشاط البدني الرياضي التربوي: تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي. شعبة الإدارة والتسيير الرياضي: تخصص الإدارة الرياضية. **التكوين في الدكتوراه:**

**التخصصات الموجودة في تكوين الدكتوراه هي:** قسم النشاط البدني الرياضي التربوي تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي تخصص النشاط البدني الرياضي الترويحي

**إحصائيات المعهد للسنة الجامعية 2020/2019**

**إحصائيات هيئة التدريس للسنة الجامعية 2020/2019**

أستاذ تعليم عالي: 01 أستاذ محاضر قسم أ: 16 أستاذ محاضر قسم ب: 07 أستاذ مساعد قسم أ: 05 أستاذ مساعد قسم ب:

00

#### إحصائيات الطلبة والطالبات للسنة الجامعية 2020/2019

عدد الطلبة	القسم	المستوى
40	جذع مشترك	سنة أولى
66	تربية وعلم الحركة	سنة ثانية
19	إدارة وتسيير رياضي	
70	تربية وعلم الحركة	سنة ثالثة
19	إدارة وتسيير رياضي	
130	نشاط بدني رياضي مدرسي	سنة أولى ماستر
52	تسيير المنتشات الرياضية والموارد البشرية	
125	نشاط بدني رياضي مدرسي	سنة ثانية ماستر
41	تسيير المنتشات الرياضية والموارد البشرية	

#### ملحق رقم 4

تعداد الأساتذة الدائمين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط 2020/2019:

الكليات	الأقسام	عدد الأساتذة الدائمين
العلوم	علوم المادة	54
	البيولوجيا	40
	العلوم الفلاحية	32
	الإعلام الآلي	30
	الرياضيات	10
الطب	الطب	34
الهندسة المدنية والهندسة المعمارية	الهندسة المدنية	47
	الهندسة المعمارية	43
الآداب واللغات	الأدب العربي	45
	الفرنسية	27
	الإنجليزية	28
	الإسبانية	10
العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة	جذع مشترك علوم إنسانية	06
	الإعلام والاتصال	14
	التاريخ	17
	العلوم الإسلامية	16
العلوم الاجتماعية	جذع مشترك علوم اجتماعية	09
	علم الاجتماع والديمقراطية	38
	علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا	42
	الفلسفة	10
الحقوق والعلوم السياسية	الحقوق	59
	العلوم السياسية	24
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير	
	العلوم الاقتصادية	26
	العلوم التجارية	21
	العلوم المالية والمحاسبية	18
	علوم التسيير	29
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	النشاطات البدنية والتربية الرياضية	22
	الإدارة والتسيير الرياضي	09
المجموع		760

