



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: تنظيم الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
أ.د موسى عبد الناصر

إعداد الطالبة:
مانع سبرينة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	مفتاح صالح
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	موسي عبد الناصر
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	رجال السعدي
عضوا مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر "أ"	بلمهدي عبد الوهاب
عضوا مناقشا	جامعة عنابة	أستاذ محاضر "أ"	بوقلقول الهادي
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	خليفي عيسى

2015 - 2014

كلمة شكر

لله الحمد والشكر من قبل ومن بعد...

أتقدم بكل شكر وامتنان وخالص عرفان لأستاذي الفاضل

الأستاذ الدكتور "موسي عبد الناصر"

جزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه

أشكر أساتذة الجامعات: محمد خيضر بسكرة- عباس لغرور خنشلة - العربي بن

مهيدي أم البواقي وكل الموظفين الإداريين.

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين وبكل حب ووفاء...

إلى إخوتي وأخواتي...

إلى روحك الطاهرة "حفيظة رحمك الله"

إلى زملاء العمل وزميلاتي...

إلى كل من ساهم ولو بكلمة في إنجاح هذا العمل...

أهدي ثمرة جهدي

ملخص:

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذًا و 1319 موظفًا إداريًا؛ أين تم اختيار عينة عشوائية من 800 مفردة (العينة المخططة) واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، قامت الباحثة بتوزيع 800 استمارة ما نسبته 21.76% من مجتمع الدراسة واسترجع منها 570 استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب: 71.25%، بعدها تم استبعاد 46 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 524 استمارة ما نسبته 65.5% من الاستمارات الموزعة (العينة المخططة). أما فيما يخص التحليل الإحصائي لهذه البيانات فقد اعتمدت الباحثة برنامج SPSS (برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) إصدار 19 واستخدمت أدوات التحليل التالية: معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات الفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية، مخطط الأعمدة البياني، المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النظري، الانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار T للعينة الواحدة، اختبار T للعينات المستقلة وأخيرا تحليل التباين الأحادي F.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين؛

- أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري) وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر أهمها في:

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تنبع من واقع الاحتياجات.
- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا كبيرا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة؛
- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.

- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) واستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة نذكر:
- ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، كذا الاطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الاستراتيجية التدريبية؛
- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم؛
- ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون في ممارساتهم اليومية لوظائفهم، لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، لتسهيل عملية التعلم التنظيمي في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة تعليمية تعليمية؛
- ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

Abstract:

The researcher through this study aimed at determining the impact of human resources development strategy on the performance of individuals: teachers as well as administrative workers in universities. The methodology chosen for the study undertaken is descriptive analytical method. The researcher studied the case of Mohamed Khider university- Biskra - , Abbas Leghror University - Khenchela - and Larbi Ben M'hidi University – Om Bouagui, where a population was conducted to 3676 individuals, among them 2357 teachers, and 1319 administrative workers. The researcher has adopted questionnaire to collect data, where it is distributed only to 800 which it is equal to 21.76% from the population, among them 570 questionnaires are recovered with the percentage of 71.25 % and 46 are canceled. Consequently, the number of forms susceptible to analysis is 524 forms with the percentage of 65.5% from the selected sample. The software **SPSS** (statistical package for social Sciences) version 19 has been applied in the statistical analysis. Moreover, the researcher has used the following tools of analysis: Pearson Correlation Coefficient, Reliability Coefficient Alpha Cronbach, Frequencies, Percentages, Bar Chart Graphs, Mean and Theoretical Mean, Standard Deviation. To make substantially statistically noteworthy results, Test of Normal Distribution, one Sample T-test, Independent Samples T- test and One-Way ANOVA are used.

The most important underlying results within this study are:

- The study found that training, organizational learning, development (organizational, administrative and career development) are important strategies for human resources development of teachers and administrative workers in universities under study;
- Although these strategies are important as mentioned before, besides, the creativity for developing and improving human resources in universities under study, there are some shortcomings in the practices of these strategies, which reduce their effectiveness by:
 - The undertaken universities do not pay attention to make comparison between the trained administrative workers before and after training process, in addition, these universities do not evaluate them in order to identify the effectiveness of training programs. Thus, the absence of feedback which makes an identification of the existing training needs much difficult. As consequence, putting on training programs do not rely directly on training needs;
 - The universities under study do not seek to encourage the discussion of mistakes and the position of fail. Therefore, it may be an obstacle ahead the administrative workers for learning process in the context of adopting the idea of continuing learning and transforming university to a learned organization;
 - Lack of diversification psychological tools (material and moral stimulation), praising individuals and team workers those who are creating new mechanisms and tools for work, besides, ignoring the role of increasing their moral conditions affecting their abilities to increase;
- The presence of strong correlation and statistically significant at level of significance 0.05 between Human Resources Development Strategy (training Strategy, organizational learning, development (organizational, administrative and career development) and organizational creativity strategy) in one side and the performance of human resources in universities under study in another side;



- There are no statistically significant differences (0.05 level of significance) between human resources development strategy and the performance of individuals in undertaken universities mainly due to the following variables: sex; function, age, educational qualification and job experience.

Here are some recommendations and extensions that are made by the researcher:

- A need for the university to seek and insist on getting feedback from trained individuals, to investigate their opinions about how are they satisfied and benefit from training programs in order to enhance the effectiveness of training strategy;
- A need to pay more attention to evaluate the performance of the administrative workers objectively, because it is the only way to determine the performance gap and the disclosure of their actual training needs.
- It is necessary to adopt the idea of discussing mistakes, fail's position that meet individuals in their daily working lives in order to know the reasons behind occurring these mistakes to avoid them in the future. Besides, easing the organizational learning process in the context of adopting the idea of continuing learning and transforming university to a learned organization;
- It is necessary to Increase awareness inside university about the importance of various psychological tools (material and moral stimulation) for the purpose of helping administrative workers to show their abilities and thus improving their qualifications.

Résumé :

Cette étude a pour objectif dans ses deux volets, théorique et appliqué, de déterminer l'impact de la stratégie du développement des ressources humaines sur la performance des individus dans les universités, où la chercheuse a travaillé sur un échantillon d'enseignants et de personnel administratif de quelques universités algériennes à savoir ; Mohamed Khider- Biskra, Abbas Laghrour- Khenchela et Larbi Ben M'hidi- Oum Bouaghi, en adoptant une approche descriptive analytique. Le dit échantillon se compose de 3676 individus, se répartissant en deux catégories : 2357 enseignants et 1319 fonctionnaires administratifs, parmi lesquels on a sélectionné un échantillon aléatoire de 800 individus, et utilisé le sondage comme moyen d'accumulation de données préliminaires. La chercheuse a distribué 800 questionnaires qui représentent le taux de 21.76% de l'échantillon, et on a récupéré 570 questionnaires représentant un taux de 71.25 % et desquels on a exclu 46 questionnaires qui ne sont pas statistiquement étudiables, le nombre de questionnaires étudiables et statistiquement analysables devient alors 524 soit 65.5 % des questionnaires distribués. Quant à l'analyse statistique de ces données, la chercheuse a adopté le programme SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), version 19, en utilisant les outils d'analyse suivants : le coefficient de corrélation Pearson, le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach, les fréquences, les pourcentages, l'histogramme, la moyenne arithmétique et la moyenne arithmétique théorique, l'écart type, le test de distribution normale, le test T relatif à l'échantillon unique et enfin l'analyse graphique ANOVA F.

La présente étude a apporté les résultats suivants :

- La présente étude a montré que la formation l'apprentissage organisationnel, le développement (organisationnel et administratif ainsi que celui du processus fonctionnel), la créativité représentent les stratégies les plus importantes que les universités, objet de cette recherche, adoptent pour assurer un développement des ressources humaines concernant les enseignants ainsi que le personnel administratif.
- Cette étude a mis l'accent sur l'importance de la formation, l'apprentissage organisationnel, le développement organisationnel et administratif ainsi que celui du processus fonctionnel, la créativité en matière du développement de la qualité des ressources humaines dans les universités, faisant objet de la dite étude et leur rôle dans l'optimisation des niveaux de performance. Tandis que les pratiques relatives à cette stratégie n'ont pas manqué de lacunes réduisant quelque peu de son efficacité, et parmi lesquelles on cite :
 - Le manque d'intérêt des universités, objet de la présente étude, à la comparaison des performances des fonctionnaires apprentis avant et après l'accomplissement de l'apprentissage ainsi qu'à son évaluation visant la détermination du degré d'efficacité des dits programmes d'apprentissage, en d'autres termes, l'accentuation de la difficulté de la détermination des besoins réels de l'apprentissage, par conséquent la mise en œuvre des programmes d'apprentissages ne correspondant pas aux besoins réels.
 - Le manque d'intérêt des universités, objet de la présente étude, à la discussion des erreurs et les situations d'échec pour en savoir les causes et apprendre comment les éviter dans l'avenir, ce qui pourrait constituer un obstacle à l'apprentissage du personnel dans le cadre de l'adoption de l'idée de l'apprentissage durable et la transformation de l'université en établissement d'apprentissage.

- Le manque d'intérêt des universités, objet de la présente étude , au facteur de la motivation (motivations matérielle et morale) ainsi qu'à la récompense des individus et des groupes de travail qui créent de nouvelles techniques et méthodes de travail tout en ignorant le rôle de ce facteur à remonter le moral des fonctionnaires et les ressourcer.
- L'existence d'une forte relation d'effet et de corrélation et ayant le niveau de signification 0.05 entre la stratégie du développement des ressources humaines (stratégie d'apprentissage, l'apprentissage organisationnel, le développement organisationnel, administratif ainsi que le développement du processus fonctionnel) et la performance des ressources humaines dans les universités objets de la présente étude.
- L'absence des intervalles ayant une signification statistique au niveau du niveau significatif 0.05 relatif à l'impact de la stratégie du développement des ressources humaines sur la performance des individus dans les universités objet de la dite étude, et cela est du essentiellement aux variables suivantes : Sexe, fonction, âge, diplôme et expériences fonctionnelles.

On cite parmi les recommandations faites par la chercheuse, ce qui suit :

- La nécessité de chercher et de déterminer à quel point les apprentis ont-ils bénéficié des programmes d'apprentissage et d'effectuer un sondage autour de leur degré de satisfaction et leurs profits tirés de l'apprentissage et ses méthodes afin d'actualiser la stratégie de l'apprentissage.
- La prise en considération de l'objectivité quant à l'évaluation des performances des fonctionnaires, étant l'unique moyen de la détermination du fossé existant entre la performance et la détection des besoins de l'apprentissage.
- La nécessité d'adopter l'idée de discuter les erreurs et les situations d'échec pour en savoir les causes et apprendre comment les éviter dans l'avenir, pour faciliter le processus de l'apprentissage organisationnel dans le cadre de l'adoption de l'idée de l'apprentissage durable et la transformation de l'université en établissement d'apprentissage.
- La nécessité de prendre en considération l'importance de la diversification des facteurs de la motivation (motivations matérielle et morale) ainsi qu'à la récompense des individus et des groupes de travail pour leur donner de l'élan et les ressourcer davantage.

الفطارس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	كلمة شكر
II	الإهداء
VIII - III	الملخص
IX	الفهارس
XIII - X	فهرس المحتويات
X - XIV	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
أ - ذ	مقدمة عامة
103 - 11	الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية استراتيجية لتعظيم الاستثمار في رأس المال البشري في الجامعة
42 - 12	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الاستراتيجية: مدخل عام
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
21	المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مهامها وأهدافها
33	المطلب الرابع: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
58 - 43	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية: مدخل عام
43	المطلب الأول: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية
50	المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية
52	المطلب الثالث: مداخل ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية
55	المطلب الرابع: أهم التغيرات البيئية وعلاقتها بضرورة تنمية الموارد البشرية
77 - 59	المبحث الثالث: التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية
59	المطلب الأول: ماهية الجامعة والمبادئ العامة للتعليم الجامعي الفعال
70	المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
73	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر
74	المطلب الرابع: التحول الاستراتيجي في ممارسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
102 - 78	المبحث الرابع: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري والبشري بالمؤسسة الجامعية
78	المطلب الأول: رأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية
85	المطلب الثاني: رأس المال البشري في المؤسسة الجامعية
93	المطلب الثالث: تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الجامعية من منظور إدارة المعرفة

فهرس المحتويات

205 – 105	الفصل الثاني: استراتيجيات الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في الجامعة
114 – 106	المبحث الأول: آليات بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
106	المطلب الأول: نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق منطلق التعلم المستمر
109	المطلب الثاني: عوامل دعم تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتنفيذها
111	المطلب الثالث: تصنيف مضمون استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومصادر احتياجاتها
113	المطلب الرابع: متطلبات تفعيل استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
138 – 115	المبحث الثاني: استراتيجية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
115	المطلب الأول: ماهية التدريب
122	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية في التدريب وأنواعه
126	المطلب الثالث: التسيير الفعال للاستراتيجية التدريبية
135	المطلب الرابع: مستويات تقييم فعالية برامج التدريب
162 – 139	المبحث الثالث: التعلم التنظيمي والتوجه نحو بناء مؤسسات التعلم
139	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
149	المطلب الثاني: ماهية المؤسسة المتعلمة
156	المطلب الثالث: التعلم التنظيمي وقواعد بناء وتنمية المؤسسة المتعلمة
160	المطلب الرابع: مراحل واستراتيجيات التعلم التنظيمي للتحويل إلى مؤسسة متعلمة
187 – 163	المبحث الرابع: استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
163	المطلب الأول: استراتيجية التطوير التنظيمي
172	المطلب الثاني: استراتيجية التطوير الإداري
175	المطلب الثالث: استراتيجية تطوير المسار الوظيفي
203 – 188	المبحث الخامس: الإبداع الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية للموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
188	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الوظيفي ونظرياته
192	المطلب الثاني: مكونات الإبداع الوظيفي، مراحل ومستوياته
195	المطلب الثالث: مداخل تنمية الإبداع على حل المشكلات
196	المطلب الرابع: أساليب تعزيز ودعم الإبداع وتنميته لدى الموارد البشرية
290 – 207	الفصل الثالث: تأثير الاستراتيجيات والتوجهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعة
221 – 208	المبحث الأول: أداء الموارد البشرية (مفهوم وإدارة)

فهرس المحتويات

208	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
212	المطلب الثاني: الخلفية النظرية لأداء الموارد البشرية
215	المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية في إدارة أداء الموارد البشرية
219	المطلب الرابع: عناصر إدارة أداء الموارد البشرية
235 – 222	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
222	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وآليته
228	المطلب الثاني: الخلفية النظرية لتقييم أداء الموارد البشرية
229	المطلب الثالث: عناصر تقييم أداء الموارد البشرية
232	المطلب الرابع: مداخل وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية
257 – 236	المبحث الثالث: مرتكرات الأداء في المؤسسة الجامعية والأساليب الحديثة في تقييمه
236	المطلب الأول: أداء الهيئة التدريسية في المؤسسة الجامعية
241	المطلب الثاني: أداء الهيئة الطلابية في المؤسسة الجامعية
242	المطلب الثالث: أداء الهيئة الإدارية في المؤسسة الجامعية
244	المطلب الرابع: تصور مقترح لبعض الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
268 – 258	المبحث الرابع: أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية وتأثير الاستراتيجيات التنموية عليه
258	المطلب الأول: أثر الاستراتيجية التدريسية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
261	المطلب الثاني: أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
263	المطلب الثالث: أثر الاستراتيجية التطويرية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
267	المطلب الرابع: أثر الإبداع الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
288 – 269	المبحث الخامس: الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء الأفراد في المؤسسة الجامعية
269	المطلب الأول: تحسين الأداء البشري من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية
278	المطلب الثاني: تطبيقات ستة سيجما (6U) في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الجامعية
281	المطلب الثالث: إعادة هندسة الأداء الجامعي للرفع من أداء الموارد البشرية
285	المطلب الرابع: القياس المقارن كآلية للرفع من أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية
363 – 292	الفصل الرابع: أداء الأفراد وواقع تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية عليه بالجامعات: بسكرة – خنشلة – أم البواقي
302 – 293	المبحث الأول: مجالات الدراسة

فهرس المحتويات

293	المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة
297	المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة
301	المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة
316 – 303	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية
303	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
305	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
308	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)
316	المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
340 – 317	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان
317	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
324	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
324	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان
361 – 341	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
341	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
350	المطلب الثاني: مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة
358	المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
370 – 365	الخاتمة العامة
381 – 372	قائمة المراجع
388 – 383	ملحق الاستبيان

فهرس الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	وظائف الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأهداف	21
(01-02)	وظائف الموارد البشرية وفق الأقسام	22
(01-03)	وظائف إدارة الموارد البشرية	23
(01-04)	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	35
(01-05)	تطور وظائف إدارة الموارد البشرية	37
(01-06)	القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	38
(01-07)	استراتيجيات المؤسسة في علاقتها بالموارد البشرية	39
(01-08)	بعض أنواع الاستراتيجيات العامة وعلاقتها باستراتيجيات الموارد البشرية	41
(01-09)	الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المنظمة	46
(01-10)	مداخل تنمية الموارد البشرية	53
(01-11)	نماذج الجامعات	66
(01-12)	مجموعة منتقاة من تعاريف رأس المال الفكري	78
(01-13)	رأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية (المكونات والمؤشرات)	80
(01-14)	مداخل قياس قيمة رأس المال البشري	90
(01-15)	التكنولوجيات المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية	99
(02-01)	المجالات التي ينميها التدريب في المتدرب	117
(02-02)	تقسيمات أنواع التدريب	124
(02-03)	الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي في المؤسسات	127
(02-04)	نماذج مستويات تقييم فعالية برامج التدريب	137
(02-05)	أبعاد التعلم التنظيمي	143
(02-06)	خصائص المؤسسة المتعلمة	156
(02-07)	خطوات تخطيط المسار الوظيفي	183
(02-08)	الأدوار المختلفة في تطوير مسار وظيفي فعال	185
(02-09)	العوامل المشجعة وغير المشجعة تجاه حلقات الجودة	199
(03-01)	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	209
(03-02)	المزايا الأساسية لإدارة الأداء الفعال	217
(03-03)	مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية	227
(03-04)	مقاييس محاور بطاقة الأداء المتوازن	246
(03-05)	نموذج وتصور مقترح لبطاقة التقييم المتوازن للأداء البشري في الجامعة	250
(03-06)	أبعاد الأداء التي يمكن لمصادر التقييم المختلفة ملاحظتها	257
(03-07)	خطوات بناء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات	275

فهرس الجدول

279	مراحل تطبيق نموذج التقييم (DMAIC) في تقنية (6U) في التعليم العالي	(03-08)
297	عدد أساتذة جامعة محمد خيضر "بسكرة" للسنة الجامعية (2013-2014)	(04-01)
298	عدد الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر "بسكرة" للسنة الجامعية (2013-2014)	(04-02)
298	عدد أساتذة جامعة عباس لغرور "خنشلة" للسنة الجامعية (2013-2014)	(04-03)
299	عدد الموظفين الإداريين بجامعة عباس لغرور "خنشلة" للسنة الجامعية (2013-2014)	(04-04)
300	عدد أساتذة جامعة العربي بن مهدي "أم البواقي" للسنة الجامعية (2013-2014)	(04-05)
300	عدد الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهدي "أم البواقي" للسنة الجامعية (2013-2014)	(04-06)
304	توزيع مجتمع الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين حسب الجامعات	(04-07)
304	الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستثمارات	(04-08)
306	محاوور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور	(04-09)
309	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس	(04-10)
310	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس	(04-11)
311	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس	(04-12)
313	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس	(04-13)
314	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس	(04-14)
315	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس (مصنوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس)	(04-15)
316	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	(04-16)
318	خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	(04-17)
324	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف) (1-Sample K-S)	(04-18)
325	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الأول (التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة)	(04-19)
328	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة)	(04-20)
331	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث (التطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة)	(04-21)
335	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع (الإبداع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة)	(04-22)
337	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الخامس (مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة)	(04-23)
341	العلاقة بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعة	(04-24)

فهرس الجداول

342	العلاقة بين استراتيجفة التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعة	(04-25)
343	العلاقة بين الاستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعة	(04-26)
344	العلاقة بين استراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعة	(04-27)
345	اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس (Independent Samples T Test)	(04-28)
346	اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الوظيفة (Independent Samples T Test)	(04-29)
347	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير العمر (One Way Anova)	(04-30)
348	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المؤهل العلمي (One Way Anova)	(04-31)
349	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الخبرة (One Way Anova)	(04-32)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
30	نموذج الإدارة الاستراتيجية	(01-01)
91	مصنوفة الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	(01-02)
96	إدارة المعرفة في الجامعة كنظام	(01-03)
107	تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق نموذج الدائرة المستمرة	(02-01)
108	تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق النموذج التشخيصي	(02-02)
140	ركائز عملية التعلم التنظيمي وأهدافه	(02-03)
168	مجالات التطوير التنظيمي	(02-04)
169	مراحل التطوير التنظيمي	(02-05)
182	أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي	(02-06)
200	طريقة القبعات الست لتنمية الإبداع	(02-07)
210	الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية	(03-01)
211	محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية	(03-02)
218	النموذج التنظيمي لإدارة الأداء	(03-03)
225	آلية تقييم أداء الموارد البشرية وبعده الاستراتيجي	(03-04)
232	منحنى فجوة الأداء	(03-05)
232	مداخل تقييم الأداء	(03-06)
245	محاور بطاقة التقييم المتوازن	(03-07)
253	تطبيق عمليات التحسين باستخدام نظام (DMAIC) لنموذج ستة سيجما	(03-08)
256	التقييم وفق 360 °	(03-09)
273	فوائد تطبيق إدارة الجودة في الجامعة	(03-10)
287	خطوات تطبيق فلسفة القياس المقارن وفق نموذج (Robert Camp)	(03-11)
319	المدرج التكراري الخاص بمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	(04-01)
320	المدرج التكراري الخاص بمتغير الوظيفة لأفراد عينة الدراسة	(04-02)
321	المدرج التكراري الخاص بمتغير الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة	(04-03)
322	المدرج التكراري الخاص بمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	(04-04)
323	المدرج التكراري الخاص بمتغير الخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة	(04-05)

معلمه علمه

تمهيد:

أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري؛ إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري، تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلا استراتيجيا وشريكا أساسيا في استراتيجيات المؤسسة، فالموارد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسييره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها.

وعليه انتقلت الموارد البشرية من كونها أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية، أدى هذا إلى ظهور مصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية، التي لا يمكن للمؤسسات على اختلافها امتلاكها واستدامتها إلا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تعيينها ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والاستثمار الجيد فيها، من خلال تبنيها وتنويعها للاستراتيجيات التنموية بما يتماشى وتحقيق أهدافها.

ونظرا للدور الهام والحيوي الذي تلعبه الجامعة والذي تلخص نواتجه في تطوير والرقي بالمجتمعات. وباعتبارها أولى التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة ونشرها واستغلالها، كان لزاما عليها تامين مواردها البشرية والرفع من مهاراتها، كفاءاتها ومعارفها، من خلال تبنيها وتطبيقها لفكرة الاستثمار في تنميتها استثمارا فعالا يعظم الاستفادة منها واعتبارها رأسمالها الحقيقي الذي يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، لاعتبار التراكم الزمني لخبراته وكفاءاته.

ولما كان التميز في الأداء هو ضامن البقاء والتفوق والارتقاء، أصبح مسعى كل مؤسسة هو الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وقادرة على تحقيق أهدافها. ففي معادلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى بلوغ ذلك مرهون بما تقدمه الجامعة من كفاءات بشرية لسوق العمل، تعكس مستوى وكفاءة مؤهليها من أساتذة وحتى إداريين وتعبر في ذات الوقت عن التميز في الأداء الجامعي.

وعليه فإن أسعى هدف تسعى الجامعات إلى تحقيقه من تنميتها لمواردها البشرية، هو تحسين الأداء الجامعي والرقي بمستوياته والمرهون أساسا بمستوى أداء المورد البشري فيها، سيما في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيشها، التي تفرض عليها مواكبة التطورات ومحاولة التكيف والمستجدات الحاصلة، لاعتبارها منظومة معرفية تشكل انعكاسا للقضايا الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات، حاملة ضمن أهم مهامها النهوض بالمجتمع من خلال الوقوف على مشاكله واحتواء متطلباته وتطلعاته، هذا لن يكون إلا بالتميز في أدائها، مما جعلها لا تتردد في البحث عن أساليب وتوجهات واستراتيجيات لتنمية مواردها البشرية واعتمادها كأساليب للرفع من الأداء الجامعي.

إن تواجد الجامعة اليوم في عصر تشكل فيه المعرفة نقطة الارتكاز، التي تتمحور حولها كافة الموجودات الفكرية والمكونات العلمية للذات البشرية، المشكلة لأولى وأهم مصادر التقدم والتنمية، يجعلها تحمل مسؤولية النهوض



بمعارفها التي تشكل ثروة المجتمعات وعنوانا للمنافسة بين المؤسسات على اختلافها. والاهتمام بتكامل مصادرها وتنظيمها وتنميتها من خلال الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية من هيئة تدريسية وإدارية ومحاولة إحياء الانسجام والتكامل بينهما، بما يضمن الارتقاء بالأداء الجامعي من خلال الرفع من الأداء البشري لديها، حيث يشكل كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي استراتيجيات هامة لتنمية الموارد البشرية في الجامعة وفي كل المنظمات المؤسسية التي تسعى إلى النهوض بكفاءات، مهارات، مؤهلات ومعارف موظفيها. وفي ظل المستجدات والموجهات الحقيقية للأداء نحو التميز من تبنى لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، تطبيقات ستة سيجما (6σ)، إعادة هندسة الأداء البشري بالجامعة والقياس المقارن، حيث يجب أن تتخلل هذه الاتجاهات فكرة التحسين المستمر الذي بات يشكل عنوانا لنجاح المؤسسات في بلوغ الأهداف وتحقيق الغايات.

أولا: طرح إشكالية الدراسة:

من خلال التقديم السابق وفي ظل الاستراتيجيات والتوجهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية بالجامعة، التي تم رصدها أعلاه وفي إطار إبراز العلاقة وتحديد الأثر الذي ترسمه على الأداء البشري في الجامعات عموما والجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي" على وجه الخصوص، يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ن " ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟

ثانيا: تساؤلات الدراسة

بغية الإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة، يمكن إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

- 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 التدريسية 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؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟



○ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

في محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

N الفرضية الرئيسية:

يشكل كل من: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع في مهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية، مما يؤثر إيجاباً في مستويات أدائهم. وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية

○ الفرضية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التدريسية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة".

○ الفرضية الثانية:

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

○ الفرضية الثالثة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة".

وتندرج من الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التطوير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة".

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التطوير الإداري وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة".



✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة".

○ الفرضية الرابعة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة".

○ الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة".

ويتفرع من الفرضية الخامسة الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة".

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الوظيفة، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة".

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة".

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المؤهل العلمي، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة".



✓ الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الخبرة، بالنسبة لمحاوِر الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة".

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة وبناء على الطرح السابق لإشكاليّتها وفرضياتها إلى محاولة التأكيد على النقاط التالية:

- اعتبار المورد البشري أصلاً استراتيجياً 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 الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الاستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع؛
- تقديم مقارنة نظرية حول محاولة استخدام كل من بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية، تطبيقات ستة سيجم (6σ) وعملية 360° تقييم كأساليب حديثة وأكثر نجاعة في تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعة؛
- التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية؛
- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها، أيضاً تحديد مستويات أداء هيئاتها التدريسية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.

خامساً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة في حياة المؤسسات عموماً والجامعات على وجه الخصوص، حيث يتمثل المتغير المستقل في استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي تعكس ضرورة توجه الجامعات إلى الاهتمام برأس مالها البشري وإضفاء البعد الاستراتيجي في تنميته، الذي يشكل مخزونها العلمي ورصيداً فكرياً والقوة الدافعة لها نحو الارتقاء والتميز ضمن أهدافها الهامة والحساسة، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء البشري في الجامعة، بالتالي محاولة معرفة مدى فعالية الاستراتيجيات التي تتبناها الجامعات الجزائرية في تنمية مواردها البشرية وتحديد أثرها على أداء موظفيها من أساتذة وإداريين، بالتالي يمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي:



- أهمية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تكييف الجامعة مع المستجدات والتغيرات والتحديات الراهنة؛ من خلال تبيين وصقل مهارات، معارف وكفاءات موظفيها، بالتالي تحقيق الأمثلية في كافة جوانب مسؤولياتهم؛
- أهمية الأداء البشري في حياة الجامعات وأثره الواضح على نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز؛
- الوقوف على واقع الجامعات الجزائرية ومستويات الأداء لدى موظفيها من أساتذة وإداريين وعلاقته بالاستراتيجيات المعتمدة في تنميتهم والاستثمار فيهم؛
- شد انتباه مسؤولي مختلف المنظمات المؤسسية ومنها الجامعة الجزائرية إلى أهمية الموارد البشرية، مع التأكيد على ضرورة تبني نظام جاد في تنميتهم والاستثمار فيهم يتميز ببعده الاستراتيجي؛
- توجيه مسؤولي تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية إلى ضرورة اعتبار مواردها البشرية شريكا استراتيجيا لتحذو بذلك حذو الجامعات الرائدة، التي تصب كل اهتمامها في تمييز موظفيها واعتبارهم ثروتها الحقيقية ومصدرا لنجاح استراتيجياتها وأهدافها وخلق القيمة فيها.

سادسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

من أهم الأسباب الداعية لاختيار موضوع الدراسة نذكر:

- تخصص الباحثة في تسيير الموارد البشرية وميلها إلى الاهتمام بكل قضاياها على رأسها إشكالية تنمية الموارد البشرية، التي باتت تشكل هاجس المؤسسات على رأسها الجامعة باعتبارها منظومة معرفية يشكل المورد البشري فيها مصدرا للمعرفة ومخزنا للمعلومات وموجها للأداء؛
- وجود نقص في الدراسات التي تناولت وعددت في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وفصلت فيها، حيث ركزت أغلبها في الاستراتيجية التدريبية واقتصرها على اعتبار التنمية هي التدريب؛
- المكانة التي تحتلها الجامعة في المجتمعات الحديثة وإسهامها الهائل في التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الوطني، هذه المكانة متأنية أساسا من توليد ونشر المعارف وتحديثها، تزويد سوق العمل بالكفاءات وإثراء رصيدها من البحوث العلمية المرتبطة بمشكلات المجتمع وتطلعاته والمعبرة أساسا عن التميز في أدائها الذي يكون مصدره التميز في الأداء البشري لديها؛
- إيمان الباحثة بأن ضعف الأداء البشري في الجامعات الجزائرية سببه الأول غياب الاختيار الجيد والتسيير الفعال لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتختلف المكانة التي تحيلها هيئتها التدريسية والإدارية؛
- نظرا للوضع الذي آلت إليه الجامعات الجزائرية وكثرة المشاكل التي تعانيها. ونظرا لأسباب تخرج عن سيطرتها إلى الاهتمام بكم الخريجين، الذي كان له تأثيراته السلبية على نوعية الحصيصة المعرفية للطالب، فإن الباحثة ترى أنه يمكن تحسين هذا الوضع من خلال إلقاء الضوء على هذا النوع من المواضيع والذي يربط الأداء البشري والجامعي بضرورة تبني استراتيجيات تنموية فاعلة بغية تأهيل، صقل وتثمين مواردها البشرية من أساتذة وإداريين بغية تجويد مخرجاتها.



سابعاً: منهج الدراسة

على الباحث اتباع أسس موضوعية لتحديد المنهج الملائم الذي تقتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة والكشف عن حيويتها وتحليلها بغية بلوغ نتائج قابلة للتعميم. ونظراً إلى أنها تمت عن طريق استمارة الأسئلة (الاستبيان) وأن الهدف منها هو الوقوف عند حد الوصف والربط والتحديد لنوعية الأثر وحدود العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالتالي ونتيجة لهذه الأسباب فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة. حيث تم استخدام نظام SPSS لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة لهذا الطرح أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية.

ثامناً: الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الباحث وتحديد موضع بحثه مما قدمه الغير، قامت الباحثة برصد الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة خاصتها، من بين الدراسات التي اختارتها نذكر:

- **سملالي يحضيه:** أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 - 2004، تم فيها طرح الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن أهم مسعى للمؤسسات الاقتصادية في ظل توجهاتها الاستراتيجية وفي إطار امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية الفردية والجماعية هو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها، هذا مرهون بتطبيقاتها الإدارية الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات البشرية خاصة الفردية منها، على رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوباً لتحسين ورفع من أداء الموارد البشرية ضمن توجهاتها الاستراتيجية واعتبارها أصلاً وشريكاً في استراتيجيات المؤسسة.
- **حسين يرفي:** استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة ؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من اتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال. ومن هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.



○ **بن عيشي عمار:** البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012-2013. تم فيها طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات من خلال إدارة البرامج التدريبية؟ وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة، أن تصميم البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة، أن تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على تحقيق الجودة الشاملة، أن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

وانطلاقاً من مضامين الفرع الثالث لوظائف الموارد البشرية والمتمثل في تنمية الموارد البشرية التي لخصها "ليونارد نادلر" في التدريب، التعلم والتطوير فقد ارتأت الباحثة أن تنطلق في بحثها هذا من اعتبار أن أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي الاستراتيجية التدريبية، استراتيجية التعلم التنظيمي والاستراتيجية التطويرية والتي حددت الباحثة مضامينها في استراتيجية: التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي على غرار أغلب الدراسات والأطروحات التي لخصت مصطلح "تنمية الموارد البشرية" في مصطلح "تدريب الموارد البشرية"، بالإضافة إلى استراتيجية الإبداع الوظيفي لما لها من أهمية في حياة المؤسسات المعاصرة والتي يعنى بها المورد البشري لاعتباره أداة الإبداع فيها.

تاسعا: هيكل الدراسة

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة. وبغية التأكد من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات، تمت هيكلة الدراسة على نحو تقسيمها إلى أربع فصول:

Ñ **الفصل الأول:** جاء بعنوان: تنمية الموارد البشرية استراتيجية لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري في الجامعة، تم فيه الحديث عن إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الاستراتيجية: مدخل عام، تنمية الموارد البشرية: مدخل عام، التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية وأخيراً الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري والبشري بالمؤسسة الجامعية.



Ñ **الفصل الثاني:** جاء بعنوان: استراتيجيات الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في الجامعة، تم فيه التطرق لآليات بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية، التعلم التنظيمي والتوجه نحو بناء مؤسسات التعلم، استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية وأخيرا الإبداع الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية للموارد البشرية في المؤسسة الجامعية.

Ñ **الفصل الثالث:** جاء بعنوان: تأثير الاستراتيجيات والتوجهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعة، تم التطرق فيه لأداء الموارد البشرية (مفهوم وإدارة)، تقييم أداء الموارد البشرية، مرتكزات الأداء في المؤسسة الجامعية والأساليب الحديثة في تقييمه، استراتيجيات أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية وتأثير الاستراتيجيات التنموية عليه وأخيرا الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء الأفراد في المؤسسة الجامعية.

Ñ **الفصل الرابع:** كان عبارة عن دراسة تطبيقية بعنوان: أداء الأفراد وواقع تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية عليه بالجامعات: بسكرة- خنشلة- أم البواقي، حيث تم تقسيمه إلى أربع مباحث معنونة على التوالي: مجالات الدراسة، منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية، نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان وأخيرا اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

عاشرا: مصطلحات الدراسة

تمثلت أهم مصطلحات الدراسة فيما يلي:

- استراتيجية تنمية الموارد البشرية: (الاستراتيجية التدريبية - استراتيجية التعلم التنظيمي - الاستراتيجية التطويرية
- استراتيجية التطوير التنظيمي - استراتيجية التطوير الإداري - استراتيجية تطوير المسار الوظيفي - استراتيجية الإبداع الوظيفي)
- الجامعة؛
- إدارة الجودة الشاملة في الجامعة؛
- إعادة هندسة أداء المورد البشري في الجامعة؛
- ستة سيجما(6σ)؛
- القياس المقارن؛
- التحسين المستمر؛
- إدارة المعرفة.



الفصل الأول

تّمية الموارد البشرية استراتيجيّة
لتّعظيم الاستثمار في رأس المال البشري
في الجامعة

تمهيد:

إن أهم ما أفرزه الانتقال من الثورة الصناعية إلى ثورة المعلومات والإدارة الاستراتيجية إلى ثورة المعرفة وإدارة المكونات الفكرية، هو زيادة وعي المؤسسات وإدراكها لأهمية المورد البشري، هذا ما يمكن ترجمته في تحول وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي؛ وعليه أضحت الموارد البشرية اليوم موردا استراتيجيا هاما ومصدرا للمعلومات، الابتكارات، المعارف وأساسا للتميز والتفوق، بما يضمن للمؤسسات على اختلافها أداء مهامها بكفاءة وفعالية من جهة وخلق مزايا تنافسية واستدامتها من جهة ثانية، هذا لن يكون إلا إذا سعت هذه الأخيرة إلى تنمية مواردها البشرية والاستثمار فيها كضرورة حتمية للحاق بركب التقدم ومواكبة التطورات ومسيرة التغيرات.

وعليه فتزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات اليوم؛ إنما فرضته التطورات والتغيرات السريعة في كافة المجالات والتي كان من نتائجها تطور وتعقد المجتمعات الحديثة، هذا شكل ضغوطا عليها جعلتها تعيش تحديات كثيرة تراوحت بين فرص لا بد من استغلالها وتهديدات لا بد من تجنبها، كذا نقاط قوة لا بد من دعمها ونقاط ضعف لا بد من معالجتها والوقوف على مسبباتها ضمن قيد الوقت وسرعة انتقال المعلومة، مما أزمها واضطرها إلى العمل الجاد على إيجاد وانتهاج سبل تمكنها من التكيف ومحاوله التناغم وهذه التغيرات، للارتقاء بأدائها ومن ثم تعظيم قدراتها على مواجهة تحديات المنافسة.

وتعد الجامعة من أهم المؤسسات التي تضع في أولى أولوياتها وأهم انشغالاتها النهوض بمعارف، مهارات وخبرات مواردها البشرية من خلال تنميتها والاستثمار فيها، باعتبار تنمية الموارد البشرية أحد أهم المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري وزيادة مهاراته وكشف وصقل وتنميين معارفه وتفجير طاقاته الإبداعية، بما يتماشى ومتطلبات تحقيق أهدافها من خلق المعرفة، نقلها ونشرها وكذا خدمة المجتمعات والرقى بها.

وعليه ومن خلال هذا الفصل والمعنون ب: تنمية الموارد البشرية استراتيجية لتعظيم الاستثمار في رأس المال البشري في الجامعة سيتم التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الاستراتيجية: مدخل عام

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية: مدخل عام

المبحث الثالث: التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية

المبحث الرابع: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري والبشري بالمؤسسة الجامعية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها الاستراتيجية: مدخل عام

لما كان تحقيق المؤسسات لأهدافها مرهون بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها والتي يحركها العنصر البشري فيها، وجب البحث في كيفية الاهتمام به والرفع من كفاءته وتغيير النظرة الدونية إليه إلى اعتباره أهم عوامل نجاحها وأتمن مواردها، هذا ما يمكن ترجمته في الانتقال مما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ذلك تأكيداً على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعكس المكانة التي أصبح يحتلها والدور الذي بات يلعبه في حياة المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

إن إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) من أكثر الحقول الفكرية والعلمية التي اختلفت في شأها الأفكار وتعددت فيها المفاهيم وتباينت حولها الآراء، بالرغم من حداثة التوجه إلى الاهتمام بها مقارنة بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، حيث اختلفت مسمياتها تناسباً والتطور التاريخي الذي مرت به، ففي العقود الأخيرة أطلق عليها مصطلح إدارة الأفراد (Personal Manage)؛ أين تركز الاهتمام بإدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة والرفع من مستوى المهارات التي من شأنها التسهيل في تحقيق أهداف المؤسسة؛ وبالتالي سعيها انصب في البحث عن القوى العاملة بالكم والنوع المناسب لتحقيق هذه الأهداف.

أما في العقد الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشرين فقد برز مصطلح إدارة الموارد البشرية، الذي ركز جل اهتمامه في الحصول على المهارات الفردية منها والجماعية وتمكينها من الإسهام في بناء وإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، لتصل اليوم إلى احتلال مكانة استراتيجية في المؤسسات، فبرز مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مؤكداً بذلك التوجه الاستراتيجي لهذه الأخيرة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، نقدم بعض المفاهيم المرتبطة بها:

أ- تعريف الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات؛ إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها، حيث يتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية فيما يلي:

تعرف الموارد البشرية على أنها:

- " مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات " (١).
 - " تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة " (٢).
 - " جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية " (٣).
- وعليه فإن الموارد البشرية تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها.

وبالتالي يمكن القول أن الموارد البشرية هي حلقة التميز في سلسلة الموارد، سواء على مستوى الدولة كتنظيم أكبر أو على مستوى المؤسسات كتنظيم أصغر، مما أمكننا القول بأهمية هذه الأخيرة من خلال النقاط التالية:

- يكون لدى الدولة عموماً والمؤسسة خصوصاً استقلالاً ونفوذاً اقتصادياً إذا ما امتلكت موارد بشرية ذات خبرة وكفاءة وقدرة على الأداء والابتكار؛
- يعد المورد البشري اليوم أداة تنافسية عالمية، نترجم هذا في الظهور القوي لمصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية؛
- امتلاك موارد بشرية مبدعة ومبتكرة تسهل الاستفادة من التكنولوجيات المستوردة والتقليل من تكلفة استخدامها؛
- تعظم الموارد البشرية القيمة المضافة إذا ما تم العمل على تنميتها وتطويرها لتواكب وتوائم التغيرات الحاصلة، سيما التكنولوجية منها؛
- استقطاب الموارد البشرية والكفاءات المبتكرة والمبدعة أصبح محور الصراع العالمي الخ.

(١) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002، ص18.

(٢) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص31.

(٣) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص11.

ب- تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفتها المؤسسات المعاصرة والتي مارست مضامينها المرتبطة أساسا بقضايا الموارد البشرية، هذه الأخيرة (الموارد البشرية) التي تعد أحد أهم عوامل ومقومات نجاحها، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم كل حسب وجهة نظره، نقدم فيما يلي بعض أهم تعريفات إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:

- "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة".^(١)
 - "إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما".^(٢)
 - "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولا إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع".^(٣)
 - "مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع".^(٤)
- وعليه فإن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فتتشكل بذلك يدا عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة.
- وعلى الرغم من أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتسيير شؤونهم جاء متأخرا، نتيجة للنقص الكبير في اليد العاملة الذي كان من أهم مخلفات الحرب العالمية الأولى، بالإضافة إلى تعاليم الإدارة العلمية التي خلقت مواقف وصعوبات خطيرة زادت من ارتفاع مستوى الغياب، الإضرابات، الإلتلاف في المنتجات كردة فعل طبيعية لعدم رضا الموظفين عن مكانتهم ومعاملتهم واعتبارهم مجرد آلات أحكمت إنتاجيتها بالحركة والزمن.

(١) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر- قسنطينة، 2002، ص 17.

(٢) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(٣) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 62.

(٤) Loic. Cadin et autres, Gestion des ressources humaines, Dunod, paris, 3eme é, 2007, p 5.

أما أهم أسباب الاهتمام الواسع والملحوظ بإدارة الموارد البشرية فتتمثل في:^(١)

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة؛
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، هذا خلق الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية؛
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة، تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة؛
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العمالية.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم؛ إنما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والإدارية، فهي ليست وليدة الساعة وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية، عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل؛ إلا أن المضمون كان موحدًا، نقدمها موجزة فيما يلي:

أ- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال؛ بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته^(٢)، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل،... ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجدس الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد (يفلحون الأرض) وتميز الآخر بوجود صناعة كوت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، حيث مثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة^(٣).

^(١) محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010، ص22.

^(٢) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص36.

^(٣) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص27.

ب- مرحلة الثورة الصناعية:

مرحلة الثورة الصناعية ظهرت منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر (1750م)^(١)، حيث غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال؛ أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقار العمال للأمان واستغلالهم من قبل أرباب العمل واعتبارهم كآلات ساهم في تنظيم صفوفهم، ففي حوالي منتصف القرن 19 أوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة، حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة أمامها وفي مقدمتها الإضراب مما أجبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن هذه التفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال، هذا ما عزز دور النقابات ودعمها من قبل العمال وطور قوتها لتخدم الصالح العام.

بعد هذه المرحلة جاء رواد ومدارس الإدارة والذين كان لهم دورا بارزا في إحداث تأثيرات عميقة على إدارة الأفراد، وفق مراحل زمنية متتالية نقدمها فيما يلي:

ج- مرحلة القرن العشرين:

شهدت مرحلة القرن العشرين تغيرات وتطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح على إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور بعض المدارس التي كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة وأهمية صريحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، تمثلت هذه المدارس في:

■ مدرسة الإدارة العلمية: (1856-1915م)

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" (Frederick. Taylor)،...، فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين وأرباب العمل، من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام "دراسة الحركة والزمن" (Time and Motion Study)^(٢)، حيث توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:^(٣)

- **تطوير حقيقي في الإدارة:** يقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أفضل المواد والمعدات المستخدمة.

(١) محمد بوزهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية-، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرض

الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10/03/2004، ص26.

(٢) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي - دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص35.

(٣) محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص23.

- الاختيار العلمي للعاملين: يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد، فبعد التأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم.
 - الاهتمام بتنمية الأفراد: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعدادا للعمل وتدريباً مناسباً عليه؛ إذ يشكل هذا أمراً جوهرياً للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
 - التعاون الحقيقي بين الإدارة والأفراد: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، ذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.
- لكن واجهت المدرسة "التايلورية" انتقادات عدة كان على رأسها اعتبار العامل مجرد آلة يمكن رصد حركته وضبطها وفق الزمن، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة دون النظر في تحقيق أهداف العاملين، بالتالي إهمال الجانب الإنساني للعامل.

■ مدرسة العلاقات الإنسانية: (1927-1932)

لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة (1927) بزعامة "التون مايو" (Mayo.Elton)، التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية؛ بل أيضاً بالاهتمام بالعاملين^(١)، لقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية،... حيث أشارت إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة^(٢)، كان هذا تأكيداً على تغيير النظرة إلى العامل من النظرة إليه كآلة إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات^(٣)، لكن هذه الدراسة أيضاً وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهمل "مايو" الجانب المادي وركز فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية على المؤسسة وإنتاجيتها، لأن إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها وأهداف المؤسسة.

■ مدرسة العلوم السلوكية: (1930-1960)

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث طورت ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكي تواكب تطور العلوم السلوكية^(٤). وكون إدارة الموارد البشرية محوراً للإنسان فقد نُهلت من علوم مختلفة من أمثلتها: (٥)

- علم النفس، علم النفس الصناعي وعلم النفس الاجتماعي.

(١) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(٢) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي-، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(٣) محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2008، ص 158.

(٤) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط 5، 2001، ص 37.

(٥) محفوظ جودة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 158.

- علم الاجتماع، نظرية المنظمة، السلوك التنظيمي الخ.
- حيث تم في ضوء إسهامات هذه المدرسة إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، أدى هذا إلى تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية (١)، كذلك نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المؤسسة والعاملين.

د- مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:

شهدت هذه المرحلة خاصة في السبعينات والثمانينات إلى يومنا هذا تطورات واضحة وهامة في إدارة الموارد البشرية، نتيجة للتغيرات التي شهدتها العالم ولا يزال، تمثلت في: (٢)

- ظهور العولمة؛
- شدة المنافسة؛
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء؛
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة؛
- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس؛
- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار؛
- ديناميكية البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها؛
- هذه المتغيرات والتحديات وغيرها، جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير نذكر أهمها في جملة النقاط الموالية: (٣)

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتعاقدية؛
- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي؛
- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل؛
- زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء؛
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين، التي تشكل إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

(١) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(٢) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2007، ص 23.

(٣) المرجع نفسه، ص 23.

وقد ظهرت في هذه المرحلة الممتدة إلى يومنا هذا مجموعة من المدارس تعكس أقصى ما وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في تطورها تماشياً وتوجهات الفكر الإداري الحديث، نعرضها فيما يلي:

■ مدرسة إدارة الأفراد: (1950-1980)

نظراً لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد وشؤونهم والتي تركزت أهدافها في توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والحفاظة عليها، بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدتها في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

وقد كان لتدخل الحكومات في مجالات العمل والتوظيف دوراً هاماً في تفعيل ممارسات هذه الإدارة، حيث سنت العديد من التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الأفراد في المؤسسات وتلزمها بتقديم مزايا وظيفية أكثر للعاملين كالتأمينات الصحية وإجازات العمل والتعويضات.

كما ظهر في أواخر القرن الماضي تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص "إدارة الأفراد" (Personnel Management)، له مبادئ وأصول وقواعد تدرس في الجامعات، الأمر الذي كان له تأثيره المباشر في تنشيط الدراسات العلمية في مجالات السلوك الإنساني في العمل والدوافع الإنسانية، حيث قدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد في المؤسسة ودورها في إدارة شؤونه المختلفة، كذلك ظهرت خلال الفترة بين (1960-1980) العديد من النظريات الخاصة بالحوافز الإنسانية والقيادة الإدارية وكيف يجب أن تتصرف هذه الإدارة مع النقابات والجهات الحكومية.⁽¹⁾

ما يمكن قوله حول هذه المدرسة (إدارة الأفراد)، أن دورها اقتصر في العمل على تنفيذ أوامر الإدارة العليا من سياسات في مجال تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، توظيفها ثم تنميتها، كما أصبحت هذه الإدارة تعنى بكافة العاملين في المؤسسة بعدما اقتصر في السابق على العمال، حيث ونتيجة للقصور في هذه الأخيرة واستجابة للتطورات الحاصلة والمتواصلة في الفكر الإداري المعاصر والمتمثلة أساساً في الإبداع والابتكار وإبراز مهارات وقدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، فقد ظهر مفهوم جديد كان من شأنه الإلمام بكل هذه الجوانب التي غابت في الإسهامات السابقة ألا وهو "إدارة الموارد البشرية".

(1) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي، - مرجع سبق ذكره، ص 37.

■ مدرسة إدارة الموارد البشرية:

في عام (1980) تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية (Resource Human Management) والتي يرمز لها (GRH)⁽¹⁾، اختلفت إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز، تنمية وتطوير الأفراد، حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة، بذلك ازدادت إسهاماتها واتسعت صلاحياتها، مما فعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا كان نتاجاً لجهودها والتي تمحورت حول خلق تنسيق وتكامل بين أنشطتها وسياساتها، الذي كان له تأثيراته في سلوكيات العاملين وتوجهاتهم وتعميق وعيهم بأهميتهم ودورهم في تنفيذ سياسات المؤسسة والخاصة بكل نشاط من نشاطاتها وبهذا تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية داخل المؤسسات.

■ مدرسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

بعد سنوات الثمانينات بفترة وجيزة من القرن الواحد والعشرين، بدأ الانتقال واضحاً من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية من خلال تعمق ممارستها، حينما ربط مصطلح "الاستراتيجية" بمصطلح "إدارة الموارد البشرية" لينشأ بذلك ما يسمى "بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية".

جاء نموذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في نموذج إدارة الموارد البشرية، الذي يمثل فيه البشر مورداً بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المؤسسة أن تضمن تعاونهم وولاءهم.⁽²⁾

وهكذا نجد أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أخذ يتشكل في إطار مكونات العملية الاستراتيجية بمراحلها المختلفة من حيث وضوح الرؤية (Vision) والرسالة الأساسية للمؤسسة (Mission) والتعامل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بغية تحديد الأهداف الاستراتيجية لهذه الإدارة.⁽³⁾

وعليه فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتشابك وتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، هذا ما يعكس فلسفة التحول ويركز على إيجادها في مختلف وظائف وأنشطة هذه الإدارة، حيث أن هذه الفلسفة تحمل في مضامينها ما يلي:⁽⁴⁾

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص46.

(2) لبندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

الجزائرية، مجلة التواصل، العدد (24)، 2009، ص125.

(3) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي - مرجع سبق ذكره، ص40.

(4) المرجع نفسه، ص41.

- الأفراد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة؛
 - إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؛
 - لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية؛
 - إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكملان بعضهما، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الأهداف من خلال الموازنة بين احتياجات العمل والعاملين ومتطلبات البيئة الخارجية.
- وعليه ومما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية قد مرت بعدة مراحل تاريخية، مرتكزة في ذلك على التحولات والتحديات التي كانت تواجهها وتفرض عليها في كل مرة صيغة تحول جديدة، التي ترجمت آخر محطاتها في فلسفة التحول التي اعتبرت إدارة الموارد البشرية شريك في استراتيجيات المؤسسة لتصبح لها دورا استراتيجيا، بهذا ظهرت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال وظائفها المختلفة إلى تحقيق جملة من الأهداف ضمن إطار تناسقي متكامل، سيتم فيما يلي التعرف على هذين الأخيرين.

أولاً: تقسيمات ووظائف إدارة الموارد البشرية

اختلف الكتاب والباحثين المهتمين بإدارة الموارد البشرية في تحديد وظائف موحدة لها وهناك من يسميها أنشطة، حيث تعددت تقسيماتها بتعدد واختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه الإدارة نأخذ منها التقسيمين المواليين:

أ- التقسيم وفق هدف كل وظيفة:

يعنى بهذا التقسيم أن يتم تسمية كل وظيفة بالهدف المراد منها ومن ثم يتم تحديد الأنشطة التي تدخل ضمن ذلك الهدف، نوضح هذا من خلال الجدول (01-01):

جدول رقم (01-01): وظائف الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأهداف

الوظائف	مسميات الوظائف وفق أهدافها
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل العمل. - تخطيط القوى البشرية. - البحث في القوى البشرية. - الاختيار ثم التوظيف. 	وظائف خاصة باجتذاب القوى البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - العلاقات الإنسانية. - التعاقد السيكولوجي. - السلامة والصحة المهنية. - الأمن الاقتصادي. 	وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - تقييم الأداء. - التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع. - برنامج إدارة المسار والخط الوظيفي. 	وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية

المصدر: محفوظ جودة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 154-155، بتصرف.

يعتبر التقسيم بالجدول (01-01) لوظائف الموارد البشرية من التقسيمات المفصلة والصریحة في إبراز واحتواء كل وظيفة ضمن عنوان واحد وهو "الهدف"، بذلك يتسنى للمؤسسة معرفة ما يراد من كل وظيفة، مما يمكنها من الاستفادة المثلى من وظائفها.

ب- التقسيم وفق الأقسام:

يعنى بهذا التقسيم ربط كل نشاط بالقسم الذي سيتم على مستواه القيام بمهام كل وظيفة، نميز من خلال الجدول (01-02) خمسة أقسام رئيسية تابعة لإدارة الموارد البشرية والوظائف التابعة لها كما يلي:

جدول رقم (02-01): وظائف الموارد البشرية وفق الأقسام

الأقسام	الوظائف
قسم التوظيف	<ul style="list-style-type: none"> - مسك سجلات وبيانات خاصة بالتوظيف. - وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة. - إدارة شؤون الترقية والنقل. - الإشراف على التقييم الدوري والسنوي. - الإشراف على النظام التأديبي. - التأكد من تطبيق الأنظمة في التعيين والترقية والمكافآت. - إجراء الإجازات والاستقالات ونهاية الخدمة.
قسم علاقات العاملين	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة الشكاوى والتظلمات المقدمة من العاملين. - إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات. - تحسين وتطوير العلاقات مع النقابات. - التفاوض مع النقابات للوصول إلى تسوية مرضية للمؤسسة والعاملين.
قسم التدريب	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة الحاجات الفعلية للتدريب. - تصميم البرامج التدريبية. - إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية. - وضع ميزانية سنوية للتدريب.
وحدة الصحة والسلامة	<ul style="list-style-type: none"> - اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين. - الاستعانة بالخبراء والمدراء في تعميم البرامج المتخصصة بالأمن والسلامة. - الإشراف على تدريب العاملين بهذا المجال. - مراقبة برامج الصحة والسلامة وإعداد التقارير لذلك. - تطوير برامج الصحة والسلامة.
قسم البحوث	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة مسح للأجور السائدة في سوق العمالة. - إدارة دراسات لاتجاهات العاملين. - إدارة دراسات تتعلق بالرضا ومعدلات الدوران الوظيفي والتغيب. - إدارة دراسات للأنظمة والقوانين الحكومية المرتبطة بالعاملين. - إدارة دراسات إحصائية ضرورية عن العاملين. - اقتراح أنظمة وقوانين وتعديلات خاصة بالعاملين.

المصدر: محفوظ جودة وآخرون، المرجع نفسه، ص-ص، 155-156 بتصرف.

بناء على التقسيمين السابقين وبالاطلاع على عدة مراجع قد تناولت تقسيمات مختلفة لوظائف الموارد البشرية لا يسعنا ذكرها كلها، أمكننا بناء تقسيم بسيط، حيث تم وضعها بشكل مبسط وشامل، مبرزين فيه الوظيفة وما يقابلها من مهام، نقدمها في الجدول (03-01):

جدول رقم (03-01): وظائف إدارة الموارد البشرية

المهام	الوظائف
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل كل عمل وحصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته. - بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المؤسسة. - بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات. - استقطاب واختيار الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لشغل الأعمال المطلوبة فيها. - تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم فعلا لشغل المناصب والمباشرة الفعلية في العمل. 	<p>توظيف الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تأهيل العاملين سواء نحو المؤسسة أو العمل. - تصميم وتنفيذ برامج تنمية الأفراد وتوجيه أداءهم. - تشكيل فرق عمل ذات الكفاءة العالية. - تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء العاملين، بهدف التقليل من فجوة الأداء. 	<p>تنمية الموارد البشرية (تدريب، تعليم وتطوير)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم أنظمة الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة وتحفظ جهد كل عامل. - تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين. - توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين. 	<p>تحفيز الموارد البشرية (التعويضات والمكافآت)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في مناصبهم. - تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الأكثر كفاءة. - تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق الأداء الجيد لمهامهم. 	<p>السلامة والرعاية الصحية (صيانة الموارد البشرية)</p>

<ul style="list-style-type: none"> - خلق وتوفير جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين. - تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المؤسسة. - بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل وخارج المؤسسة. 	<p>علاقات الموارد البشرية (علاقات العمل)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين. - بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المؤسسة. 	<p>البحوث في الموارد البشرية</p>

المصدر: إعداد الباحثة

وعليه فإن وظائف إدارة الموارد البشرية حسب الجدول (03-01) تتجسد في كل من وظيفة التوظيف (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، وظيفة تنمية الموارد البشرية، وظيفة التحفيز (التعويضات والمكافآت)، وظيفة الصيانة (السلامة والرعاية الصحية)، علاقات العمل وأخيرا وظيفة بحوث الموارد البشرية.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعنى إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الوظائف، ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن استنتاجها من التعاريف السابقة وتوضيحها من خلال النقاط التالية: (١)

- توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛
- استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة (الرجل المناسب في المكان المناسب)؛
- تهيئة ظروف مناسبة للعمل؛
- الاهتمام برضا العاملين والرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر؛
- الأخذ في الحسبان شكاوي العاملين والعمل على التقييم الموضوعي لها؛
- الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة وتطبيق المناسب منها؛
- الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها؛
- تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءاتهم؛
- بناء مسار مهني سليم للعاملين؛
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها؛ أي توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية؛ (٢)

(١) S.L.Dolan, Randall, S.Schuler, **La GRH au seuil de l'an2000**, les éditions Renouveau Pédagogique, Paris, 2eme é, 1995, p-p, 13-14.

(٢) P.Eray, Précis, **Développement des Compétences**, éditons Liaisons, Paris, 1999, p21.

- المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة؛⁽¹⁾
- تحقيق العدل بين الأفراد.⁽²⁾

بالإضافة إلى مجموعة الأهداف التالية والتي قسمت حسب نوعيتها إلى:⁽³⁾

- **الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية؛ إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرون مسئولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، حيث وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.
- **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.
- **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل، حيث أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية. هذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها لا بد أن تتكامل فيما بينها وتتصف بالقبول والمرونة والواقعية، نظرا لارتباطها بالعنصر البشري وأن يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يضمن تحقيقهما معا.

(1) Loic. Cadin, F. Guérin , **La Gestion de ressources humaines**, Dunod, Paris, 1999, p51.

(2) J.P Citean, **Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique**, Dalloz, Paris, 3ème éd, 1994 , p32.

(3) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، ط1، 2009، ص16.

المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مهامها وأهدافها

حتى تضمن إدارة الموارد البشرية أداء مهامها بكفاءة وفعالية في ضوء التحديات التي تواجهها من عولمة، منافسة وتكنولوجيات متطورة، تحديات بيئية وغيرها، تماشياً وإسهامات الفكر الإداري الحديث الذي ينظر للمورد البشري على أنه مورداً استراتيجياً، كان لزاماً عليها كإدارة تسعى إلى تحقيق أهدافها ضمن أهداف المؤسسة أن يكون لها توجهها استراتيجياً، يعكس الأهمية التي أصبح يحتلها موردها البشري؛ فالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية اليوم مقارنة بفترة سابقة؛ إنما هي نتاج التطور الذي عرفته هذه الأخيرة ضمن فلسفة التحول وانعكاساً لما جاء به النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية، الذي من أهم صفاته ما يلي:⁽¹⁾

- إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة؛
- فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية، بما يتناسق وأهداف المؤسسة من جانب وبما يتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية من جانب آخر؛
- أهمية تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة لتكلفة هذا المورد؛
- يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة، على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المؤسسة وعلى الإدراك الجيد لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة؛
- يتوقف نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات الوظائف والنشاطات الأخرى للمؤسسة من تسويق، إنتاج وتمويل، من ثم تصبح جزءاً في البناء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

وفيما يلي سيتم التعرف على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على النحو:

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة أهم نتاج التحديات والتحويلات التي يشهدها العالم اليوم، من عولمة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية واشتداد المنافسة التي أصبحت تحمل طابع العالمية، هذا فرض على المؤسسة أن تنظر إلى الموارد البشرية لديها على أنهم مورداً استراتيجياً.

(1) بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2008، ص124.

أ- مفهوم الاستراتيجية:

كلمة استراتيجية (Strategy) ترجع إلى أصل يوناني (Strategies) أو (Strategos)، تعني بالخطط الحيوية المستخدمة في أي نشاط وكان في ذلك الوقت الحرب، حيث كان ينظر للاستراتيجية على أنها "تخطيط وتوجيه العملية العسكرية"، أما في الوقت الحالي اتجه مفهوم الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة إلى أنها عملية تحديد رسالة أو غاية المؤسسة وأهدافها واتخاذ القرارات الفعالة.^(١)

تعرف الاستراتيجية على أنها:

- " تحديد المؤسسة لأهدافها الأساسية على المدى الطويل، من خلال توافق وتكامل أنشطتها وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف ".^(٢)
- " مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، تتمثل أساسا في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في محيط يتسم بالتغير، بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة ".^(٣)
- " وصف أو صورة هامة عن البيئة الداخلية للمؤسسة، تقرر طرق أدائها الوظيفي وهيكلها التنظيمي،...، حيث توجه نشاط الإداريين نحو معالجة سياسة فعالة بعيدة المدى للمؤسسة ".^(٤)
- وعليه ومن خلال التعاريف أعلاه يمكن القول أن الاستراتيجية هي الإطار المرشد للمؤسسة والموجه لمسيرتها نحو تحقيق أهدافها على المدى الطويل؛ بمعنى أنها الصورة الذهنية والعملية المراد الوصول إليها في مدى زمني طويل؛ إذ تتميز بالتكامل والديناميكية والمرونة التي تمكنها من التكيف والتغيرات البيئية المستمرة في البيئة المحيطة.
- كما أن للاستراتيجية عموما مجموعة من الأبعاد المتفق عليها لدى غالبية الباحثين في هذا المجال تتمثل في:^(٥)
- تعطي الاستراتيجية إطارا عاما موحدًا يتم وفقه اتخاذ قرارات متناسقة ومتكاملة؛
- تعطي الاستراتيجية تعريفا للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، حيث يتطلب تحديد مجال عمل المؤسسة التعرض لقضايا نموها وتوسع أعمالها وتنوعها، كذلك مجالات العمل المطلوب التحلي عنها، حيث تسعى الاستراتيجية للإجابة على سؤالين أساسيين:
- ✓ ما هي مجالات عمل المؤسسة حاليا؟
- ✓ ما هي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المؤسسة؟

(١) سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011، ص44.

(٢) Michel Weill, **Le Management (La Pensée, Les Concepts, Les Faits)**, Armand Colin, Paris, 2001, p106.

(٣) Gerry Johnson, Hevan Scholes, **Stratégique**, Publi-Union, Paris, 2000, p27 .

(٤) جواد كاظم لفته، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص331.

(٥) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية- لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين-، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000، ص41.

- تساعد الاستراتيجية المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي، بذلك تعينها على التكيف والتغيرات الخارجية؛
- تشكل الاستراتيجية نظاماً منطقياً يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة (الإدارة العليا، الوسطى والدنيا)، كذلك مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام والوحدات، حيث تضمن نجاحها من خلال توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات التناسق والانسجام؛
- تشكل الاستراتيجية ترجمة للإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تنوي أن تقدمه المؤسسة لجميع المستفيدين منها، الذين يمكن تعريفهم بأنهم يشملون مالكي المؤسسة أو مالكي أسهمها، الموظفين، المجتمع والدولة الخ، حيث تبرز أهمية هذا البعد المتضمن تعريفاً واسعاً للمستفيدين إبراز ضرورة أن تراعي استراتيجية المؤسسة مصلحة قطاع أوسع من المستفيدين، كما ينبغي أن تتجنب التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، إنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد؛
- تمثل الاستراتيجية إما مدخلاً عاماً للمنافسة أو تعديلات وتصرفات محددة، يتم اتخاذها للتعامل مع موقف معين وترتبط بوضع رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانية تلك المؤسسة.

ب- تعريف الإدارة الاستراتيجية:

أصبح التوجه الاستراتيجي للمؤسسات اليوم حتمية فرضتها التغيرات المتلاحقة في البيئة العالمية، التي تؤثر في سيورة المؤسسة وفي كيفية تبنيتها لقراراتها التي تتخذها في غير معزل عنها، هذا ما أعطى الإدارة الاستراتيجية مساحة واسعة من الاهتمام في حياة المؤسسات، نقدم فيما يلي بعض تعاريفها:

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها:

- " علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها".^(١)
- " وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية".^(٢)
- " القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية،...، فهي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل الإدارة إدارة فعالة".^(٣)

(١) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص59.

(٢) زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات دراسية-، دار البازوري، عمان، 2005، ص25.

(٣) موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص20.

- " عبارة عن إطار عام يحكم سلوك المؤسسة في ظل الموارد المخصصة لتحقيق أهدافها؛ أو بعبارة أخرى أنها بمثابة أسلوب عام للعمل (Course of Action)، تعدها المؤسسة لتحقيق أهدافها واستراتيجية المؤسسة هي محاولة للتوافق بين مهارات وموارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة الخارجية".^(١)

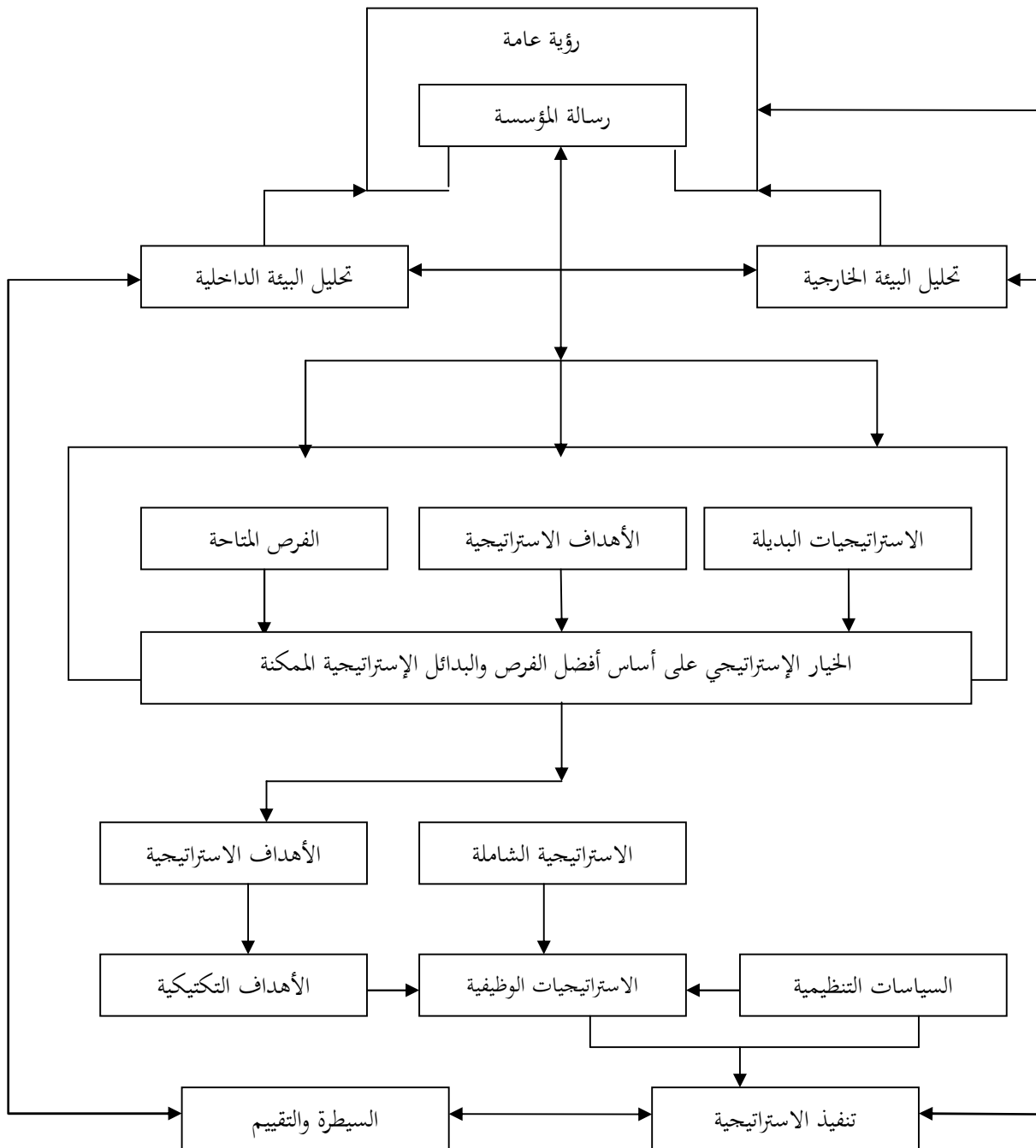
يتضح من التعريف السابقة أن الإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسات في البحث عن كل ما يحقق لها التميز ويضمن لها البقاء، فهي تصور لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل؛ إذ تلعب دور المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعتها واتجاهاتها المستقبلية، بالتالي فإن لها أهمية كبيرة في حياة المؤسسات وفي رسم مسارها المستقبلي، حيث يمكن إبراز هذه الأهمية في مجموعة من النقاط على النحو التالي:

- توضح الرؤية المستقبلية وتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- تمكن المؤسسة من الاستخدام الأمثل والتعبئة الجيدة لمواردها؛
- تمكن المؤسسة من مجابهة المنافسة سواء كانت محلية أو دولية؛
- تضمن للمؤسسات على اختلافها الانتقاء الأفضل بين جملة الخيارات المتاحة أمامها، كما توجهها في استجابتها للتحديات المفروضة عليها.

كما يمكن تدعيم الأهمية المشار إليها أعلاه بتقديم شكل توضيحي يمثل نموذجاً عاماً للإدارة الاستراتيجية، الذي يمكن تبنيه من طرف أي مؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها:

(١) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

شكل رقم: (01-01): نموذج الإدارة الاستراتيجية



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، ط2، 2000، ص 22.

من خلال الشكل (01-01) والذي يعبر عن نموذج الإدارة الاستراتيجية، يتضح أن لهذه الأخيرة مجموعة من العناصر التي من دونها يحدث اختلال في هذه الإدارة، هذه العناصر هي:

- دراسة وتحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛
- تحديد رسالة المؤسسة، رؤيتها وأهدافها؛

- وضع البدائل الاستراتيجية واختيار البديل أو المسار الاستراتيجي الذي يمكن أن يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة؛
- وضع الاستراتيجيات الوظيفية لأوجه النشاط المختلفة؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات الإدارية والبرامج الزمنية لتحقيق الأهداف؛
- إعداد القيادات الإدارية والهيكلة التنظيمي المناسب؛
- تهيئة البيئة الثقافية للمؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات؛
- إعداد نظام رقابة الأداء.

ج- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يعد التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من أهم التوجهات الحديثة في المؤسسات، يعكس المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية، حيث تعددت التعاريف الخاصة بهذا المصطلح المعاصر، نقدم بعضها في يلي:

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها:

- " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي مدخلا أو إطارا لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة".⁽¹⁾
- " هي التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكلة التنظيمي؛ بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".⁽²⁾
- " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية، بما يفعل من نواحي الإبداع والمرونة".⁽³⁾
- " مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁽²⁾ حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 62.

⁽³⁾ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 56.

⁽⁴⁾ بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، العدد (08)، 2008، ص 5.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من الخصائص نقدمها فيما يلي: (١)

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛
- ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما؛
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بما تضمنه من فرص وتهديدات، كذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة ونواحي الضعف؛
- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

ثانيا: مهام وأهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تؤدي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جملة من المهام التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، فيما يلي تقدم لبعض مهام وأهداف هذه الأخيرة:

أ- مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تمثل أهم مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الآتي: (٢)

- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية؛
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها؛
- وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية؛
- تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها وبمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.

ب- أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يتضح من التعاريف أعلاه أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ذلك من خلال استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن ما يلي: (٣)

- الغاية المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة؛
- الرؤية التي تحددتها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية؛

(١) محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 25.

(٢) عيدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار النشر (غ م)، القاهرة، 2003، ص5.

(٣) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص-ص، 76-77.

- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها؛
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية؛
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها، للوصول بالأداء البشري إلى المستويات المحققة للأهداف؛
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة. وعليه يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمكن المؤسسة من توفير موارد بشرية حسب احتياجاتها، بالكَم والنوع المناسبين، حيث تمكن هذه الإدارة من خلق استراتيجية الموارد البشرية والتي تعني أساساً الإطار الذي يتم فيه اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري بالمؤسسة.

المطلب الرابع: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

إن زيادة وعي المؤسسات بالموارد البشري وأهميته، حول نظرتهما إليه من كونه كأي مورد من مواردها، إلى اعتباره المورد المتميز فيها لاعتباره طاقة فكرية وقيمة معرفية وأصلاً استراتيجياً، يؤدي الاستثمار فيه والتسيير الاستراتيجي له إلى الارتقاء بالمؤسسة وأدائها إلى أعلى مستوياته.

أولاً: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على دور إدارة الموارد البشرية

كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على دور وممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، تتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها؛
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية؛
- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل؛
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المؤسسات ذات الاتجاه نحو العولمة؛
- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي، بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية؛

- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراطة وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، بهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى؛
 - اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التنمية، نفقات تطوير النظم، نفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إدارية من دون مردود؛
 - إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛
 - تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، كذلك اعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم؛
- وعليه فإن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المؤسسات وفكر الإدارة، حيث نتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، حيث امتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الأفراد في قمة اهتماماتها وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمؤسسة، بهذا ارتقت إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى الدور الاستراتيجي.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية بين دورها التقليدي والدور الاستراتيجي

تحولت وظيفة إدارة الموارد البشرية من إطارها ودورها التقليدي إلى دورها الاستراتيجي، حيث يمكن تحديد أوجه الاختلاف بين هذين الدورين من خلال الجدول (04-01):

جدول رقم (04-01): بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الاهتمام بالمدى القصير.	الاهتمام بالمدى الطويل.
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية.	المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية.	تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة.
حدود التنسيق والتكامل	- التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة مع باقي الوظائف الأخرى. - التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	- التكامل والتنسيق بدرجة عالية مع الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق، التمويل وغيرها. - التكامل والتنسيق بدرجة عالية بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الاهتمام	- الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. - استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. - تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. - إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمؤسسة. - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند أدنى حد للأمان.	- الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. - الانشغال بعملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية. - المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة والعمالة. - تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ. - وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمؤسسة. - تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المؤسسة.

المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص31.

يتضح من الجدول (04-01) أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يترجم في الانتقال بممارسات إدارة الموارد البشرية ومهامها من الوضع الحالي إلى المستقبلي للمؤسسة، من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وضبط مهامها بناء على توجهاتها الاستراتيجية، رسالتها، رؤيتها وأهدافها.

ولكي تنجح إدارة الموارد البشرية في أداء هذا الدور الاستراتيجي، لا بد أن تتكاتف الجهود على مستوى المؤسسة في العمل على توفير الجوانب التالية:⁽¹⁾

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال؛
- توفير المعلومات والمهارات لمديري إدارة الموارد البشرية، التي تساعدهم في القيام بأدوارهم على أكمل وجه؛
- إعادة النظر في الأولويات بإدارة الموارد البشرية، حيث يجب الاهتمام بالمشكلات الاستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التنفيذية اليومية؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية من خلال تفويض السلطة وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

ثالثا: تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في إطار توجهاتها الاستراتيجية

نظرا للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت إدارة الموارد البشرية تتسم به اليوم، كان لا بد أن يحدث تطور لوظائفها يتماشى وهذا التوجه، إذ اختلف مضمون وهدف وظائف هذه الإدارة عما كان عليه، نبرز هذا التحول في التطور المشار إليه في الجدول (05-01):

⁽¹⁾ Mathis and Jackson , **Human Resource Management**, South-Western Thomson Learning, Canada, 2éme éd, 2002, p-p, 6-7.

جدول رقم (05-01): تطور وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف	الكلاسيكية	ع. الإنسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المؤسسة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المؤسسات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المؤسسة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجور بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تطوير المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، 2003، ص37. (نسخة إلكترونية عن الموقع: WWW .Kotobarabia .com)

وعليه ومن خلال الجدول (05-01) تبين ملامح التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال التطور الحاصل في وظائفها، يظهر هذا من خلال اعتبار المورد البشري أصلا من أهم أصول المؤسسة يمكن الاستثمار فيه، بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة تأتي أساسا من تبني فلسفة العمل الجماعي والتركيز في تامين الموارد البشرية من خلال الرفع الدائم من مهاراتهم ومعارفهم في سياق ما يعرف بالمؤسسة المتعلمة (سيتم تناول هذا المصطلح بالتفصيل في الفصل الثاني).

رابعاً: متطلبات تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في عملية الإدارة الإستراتيجية، الأمر الذي يتطلب من مسؤوليها محاولة اكتساب مهارات جديدة وقدرات تتماشى وحجم الدور الذي يلعبونه في حياة المؤسسة وفي توجهاتها الاستراتيجية؛ أي اعتبارهم شركاء حقيقيون في عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يمكن تمثيل هذه القدرات في الجدول (06-01):

جدول رقم (06-01): القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

نقاط تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	القدرات المطلوبة
<ul style="list-style-type: none"> - الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة. - توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط وتساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. - مسئول الموارد البشرية يجب أن يكون قادرا على حساب العائد والتكلفة المصاحبة لكل بديل، لأن فعالية القرارات يجب تقييمها على ضوء الآثار المالية وغير المالية. 	<p>القدرة على فهم مجال النشاط</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة الواسعة بأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل: اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت تصميم التنظيم، تقييم الأداء الخ. - الاطلاع الواسع والمعرفة بأحدث الأساليب والبرامج التي تشكل مصدرا لخلق قيمة إضافية للمؤسسة. - القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة. 	<p>القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج. - القدرة على إدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته. - التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة الخاصة بهذا التغيير وذلك لضمان نجاحه. 	<p>القدرة على إدارة عمليات التغيير</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يجب أن يتوافر مسئول الموارد البشرية على النظرة الشمولية والعامية على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة؛ بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والإلمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تتحقق لها الفعالية. - يجب أن يمتلك مسئول الموارد البشرية القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المؤسسة. - يجب أن يكون لمدير الموارد البشرية دور ملموس في إعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة والإشراف على تنفيذها، الأمر الذي يستلزم توافر القدرات السابقة. 	<p>القدرة التكاملية</p>

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من الجدول (06-01) الدور الاستراتيجي الذي أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعبه في حياة المؤسسات بكل جوانبها؛ فقد أصبحت شريكا حقيقيا في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يتم تفعيل هذا الدور كلما توافر مسئولوها على قدرات في فهم مجالات نشاطها وامتلاكهم لمعارف مهنية وفنية وقدرتهم على إدارة التغيير وعملياته، أيضا كلما أحدثوا التكامل والتوافق والانسجام بين مختلف هذه المعارف والقدرات.

خامسا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إن الحديث عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعرج بنا إلى ضرورة الإشارة أولاً إلى سياساتها، لأنها في دورها التقليدي لم تكن مستقلة عن الإدارة العليا ولم تكن تتخذ قراراتها بمعزل، لهذا لم يكن هناك استراتيجيات لإدارة موارد البشرية إلا بتطور هذه الإدارة وارتقائها إلى الدور الاستراتيجي كنتيجة لانعكاسات الفكر الإداري الحديث عليها.

أ- سياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة:

في السابق كانت استراتيجية المؤسسة تقودها الثنائية (منتج/ سوق) والمتمثلة في البحث الدائم عن المكانة التنافسية، كما كان ينظر لدور العنصر البشري على أنه التأقلم الدائم والمستمر مع الوضعية المتوقعة للمؤسسة في علاقتها بالزبون، لهذا فإن القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كانت تابعة للقرار الاستراتيجي الخاص بالاستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي كانت تسمى بالسياسات؛ أي أنها لم ترق إلى أن تكون استراتيجيات لا في مسمياتها ولا ممارساتها ولا حتى في قراراتها، شأنها شأن الدور التقليدي الذي كانت تلعبه إدارة الموارد البشرية قبل أن ترقى إلى المستوى الذي هي عليه اليوم.

وعليه كانت الإشكالية المطروحة هي: كيف يمكن الربط بين استراتيجية المؤسسة وسياسات الموارد البشرية؟، حيث كان القرار الاستراتيجي تحكمه حافظة قطاع النشاط من حيث معدلات النمو المتوفرة فيه، لذا فإن استراتيجية المؤسسة كانت لا تخرج عن الاستراتيجيات الخمس التي سيتم إبرازها في الجدول (07-01) مع توضيح علاقتها بسياسات الموارد البشرية:

جدول رقم (07-01): استراتيجيات المؤسسة في علاقتها بالموارد البشرية

الممارسات التسييرية فيما يخص إدارة الموارد البشرية		سياسة الموارد البشرية	طبيعة الاستراتيجية	
الأجور والمرتبات	استقطاب العمالة			
<ul style="list-style-type: none"> - تكون كبيرة. - مفتوحة على فرص التكوين والترقية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكون مرنة ومحفزة. - تقييم على أساس الأداء الفردي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتميز بالقدرة على التأقلم. - أن تكون لها قدرة تأهيلية كامنة. - مقاومة وقادرة على التحمل. 	<p>تقوم على الاهتمام والانفتاح على العنصر البشري كمورد</p>	<p>الانطلاق</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يهدف إلى تطوير الكفاءات وتنميتها عن آفاق الترقية مفتوحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقوم على أساس نظام أجري متكامل متنوع من أجل تحقيق التحفيز الفردي والجماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمالة ذات كفاءة عالية من الناحية النظرية والعملية. 	<p>تهدف إلى تحقيق الانسجام والمواءمة</p>	<p>النمو</p>
<ul style="list-style-type: none"> - آليات التنمية والترقية محدودة ومضبوبة بآليات الميزانية ومخططات الاستخلاف 	<ul style="list-style-type: none"> - المقابل الأجرى يكون على أساس تحقيق النتائج على المدى القصير. 	<ul style="list-style-type: none"> - استقطاب العمالة يكون محدود جدا إلا في احتياجات طارئة ووظيفية. 	<p>يقوم على أساس تنمية آليات الرقابة الإدارية والتنظيم</p>	<p>الربحية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - معدومة داخل المؤسسة وممكنة خارجها عن طريق المخططات الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب كلي لآليات التحفيز الأجرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب كلي للتوظيف. - تسريح العمال وظهور المخططات الاجتماعية. 	<p>سياسة الانغلاق والتردد</p>	<p>التصفية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - آفاق مهنية مفتوحة بالنسبة للكفاءات الاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب نظام أجرى متكامل، الأجور تقوم على أساس سياسة العلاوات الجماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - استقطاب العمالة في التخصصات الجديدة لها قدرة على التأقلم والتحمل. 	<p>تقوم على أساس إعادة تقييم العمالة المتوفرة وتصفيتها</p>	<p>العودة أو إعادة الانطلاق</p>

المصدر: بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10/03/2004، ص66.

يتضح من الجدول (07-01) أن الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة والتي تنتهجها مجبرة لمسايرة المحيط الخارجي والظروف الداخلية، تضطر إدارة الموارد البشرية إلى أن تتبنى سياسات في غير معزل عن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كما تشير المرحلة الخامسة (العودة) أن نظرة المؤسسة للعنصر البشري تغيرت إلى اعتباره موردا هاما يسير وفق سياسات نابعة من استراتيجية المؤسسة، إلا أن هذه السياسات لم ترق إلى مستوى استراتيجية خاصة بالموارد البشرية كما لم يرق العنصر البشري فيها إلى المستوى الاستراتيجي.

ب- استراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها باستراتيجيات المؤسسة:

أدى التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة إلى العمل على إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية، تتضمن الغايات، الأهداف، السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية والتي تتلاءم مع توجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يجب أن تحقق التكامل مع باقي استراتيجيات المؤسسة من استراتيجية تسويقية وإنتاجية وتمويلية، كما تنبع منها مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية من بين هذه الاستراتيجيات: استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية، استراتيجية إدارة أداء المواد البشرية، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية واستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

كما فرضت التحديات والتطورات والتغيرات العالمية على المؤسسة تبني بعض الاستراتيجيات الهامة، التي لها علاقة باستراتيجيات الموارد البشرية، يمكن إبرازها من خلال الجدول (08-01):

جدول رقم (08-01): بعض أنواع الاستراتيجيات العامة وعلاقتها باستراتيجيات الموارد البشرية

الاستراتيجية العامة	استراتيجية الموارد البشرية
استراتيجية تخفيض حجم المؤسسة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية ترك العمل الاختياري. - وقف وتجميد التعيينات. - إعادة تصميم الأعمال. - التطوير التكنولوجي لبعض الأنشطة. - الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجر.
استراتيجية التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - خلق وظائف محددة. - استبعاد بعض الوظائف. - تدريب متخصص لبعض الوظائف.
استراتيجية تحسين الجودة الشاملة	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير ثقافة المؤسسة. - تحسين تدفق العمل والأنشطة. - تحسين فاعلية فرق العمل. - جذب القوى العاملة الكفاءة. - تنمية الانتماء التنظيمي. - تحسين صورة المؤسسة.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص72.

وعليه فبالرغم من استقلالية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتها وبناء استراتيجياتها كما يبينه الجدول (08-01)، إلا أن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها وغاياتها مرهون بمدى الانسجام والتكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية مع بعضها من جهة ومع الاستراتيجية العامة وما ينبع منها من استراتيجيات من جهة ثانية.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية: مدخل عام

إن التأثير العميق الذي أحدثته التغيرات، التطورات والتوجهات العالمية في مفاهيم الفكر الإداري هو توجيه اهتمام المؤسسات المعاصرة بالموارد البشري واعتباره أحد أهم ملامح نجاحها؛ أين أصبح العنوان الأول في توجهاتها نحو النهوض بمستوياتها المختلفة ومواجهة التحديات والتطورات الحاصلة.

وتتمثل أهم الأسس التي تبرز مكانة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث فيما يلي: (١)

- المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية؛
 - أن المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وإسناده العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر؛
 - أن العنصر البشري يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.
- أدت هذه الأسس بطبيعة الحال إلى توسيع دائرة الاهتمام بالموارد البشرية، لدرجة ولادة مفاهيم حديثة تعنى بقضايا الاستثمار في تنمية الموارد البشرية سواء من منظور شامل؛ أي ما يلقي على عاتق الدولة من مسؤوليات حول النهوض بمواردها البشرية أو من منظور جزئي؛ أي ما يعنى من جهود تقوم بها مؤسسات الاستخدام في مجال تنمية رأس مالها البشري.

المطلب الأول: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية

شغلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين والمختصين سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو الجزئي (مؤسسات الاستخدام)، حيث تلعب دورا هاما في جعل الأفراد قادرين على تحقيق متطلبات الوظيفة وحائزين على مقومات الإبداع والابتكار من مهارات ومعارف وخبرات عالية المستوى.

أولا: مفهوم التنمية البشرية

إن مصطلح التنمية البشرية يستخدم عادة على المستوى الكلي الذي يتمثل أساسا في جهود الدولة القائمة على تعليم أفراد المجتمع وتوفير الصحة والغذاء، هذه العناصر الثلاث أطلقت عليها الباحثة مسمى ثالوث التنمية البشرية، نقدم فيما يلي بعض تعاريف التنمية البشرية:

(١) بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص- ص، 123- 124.

تعرف التنمية البشرية على أنها:

- " عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، ذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى".^(١)
 - " عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد،....، أهم هذه الاختيارات أن يحيا الأفراد حياة طويلة خالية من الخلل وأن يتعلموا وتتاح لهم الموارد اللازمة لأن يعيشوا حياة كريمة".^(٢)
 - " توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة".^(٣)
- كما تعرف التنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة على أنها:

- " تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة،...، من خلال السعي المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية وصقل المواهب".^(٤)

من التعاريف السابقة يمكن القول بضرورة اهتمام الدولة بجميع الأنشطة التي تؤثر على تنمية الفرد وتساهم في تشكيل مهاراته وإكسابه القدرات والسلوكيات المنتجة عن طريق التعليم، بالإضافة إلى تهيئة المناخ الصحي لكي يحيا ويعيش أفراد المجتمع في بيئة خالية من الأمراض، بالإضافة إلى التركيز على المؤسسات التي تزوده بالمهارات وغيرها من الاحتياجات الضرورية لتحقيق حياة كريمة في كافة الحياة الاجتماعية، من الأسرة إلى المدرسة فمؤسسات الاستخدام وهي (مؤسسات الاستخدام) موضوع بحثنا هذا.

وقد حددت مجموعة من الأبعاد التي تشكل محور التنمية البشرية وعامل نجاحها هي:^(٥)

- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاز أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية؛
- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرة البشرية المكتسبة؛

(١) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 189.

(٢) محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

(٣) الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد (06)، 2008، ص 9.

(٤) بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد - الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 84.

(٥) قدي عبد الحميد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10/03/2004، ص 2.

- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.
- وحتى يتحقق هذا لا بد من بناء القدرات البشرية التي تضمن مستوى رفاه إنساني راق على رأسها: حياة طويلة وصحية، اكتساب المعرفة والتمتع بالحرية لجميع البشر دون تفرقة، بالإضافة إلى وجوب التوظيف الكفء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني، حيث لا بد من العمل الجاد على إعادة تأسيس المجتمعات العربية على ضرورة:
- التأكيد على أن الحجر الأساس في التنمية البشرية هو الاحترام القاطع لحقوق الإنسان وحرياته؛
- تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة من خلال تمكينها وإتاحة جميع الفرص أمامها، سيما التي تمكنها من بناء قدراتها المعرفية والفكرية؛
- تكريس اكتساب المعرفة وتوظيفها بفاعلية في بناء القدرات البشرية واستثمارها في جميع أصناف النشاط الاجتماعي، وصولاً إلى تحقيق الرفاه الإنساني الشامل.
- فالتنمية البشرية تعد أساساً فاعلاً في التنمية الشاملة المتكاملة للبشر والمنظمات المجتمعية، يستهدف تحقيق أسما الغايات من حرية، عدالة وكرامة إنسانية.

ثانياً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

بعد التعرف على مفهوم التنمية البشرية سنتطرق لتعريف تنمية الموارد البشرية من منظور إداري وفي إطار العمل في مؤسسات الاستخدام، حيث تعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تعنى بانشغال المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارستها، حيث بدأ الاهتمام بها "كحقل علمي سنة (1958)"⁽¹⁾ من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين، بعدها جاءت كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" (LEONARD NADLER) الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (DEVELOPING HUMAN RESOURCE) سنة 1979، الذي بين فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاث هي: إدارة الموارد البشرية (Human Ressource Managment)، تنمية الموارد البشرية (Human Ressource Development) وبيئة الموارد البشرية (Human Ressource Environ) وحدد مضامينها في جدول على النحو:

(1) حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 89.

جدول رقم (09-01): الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المنظمة

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
- التدريب (Training)	- التعيين (recruitment)	- الإثراء الوظيفي (Job enrichment)
- التعلم (Education)	- الاختيار (selection)	- التوسع الوظيفي (job enlgment)
- التطوير (Development)	- التوظيف (Placement)	- التطوير التنظيمي (organizational development)
	- التقييم (evaluation)	
	- التعويض (Comensation)	
	- تخطيط القوى العاملة (work force planning)	

Source: Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P.4.

يتضح من الجدول (09-01) أن "نادلر" أعطى أهمية قصوى للمورد البشري في المؤسسات، تبدأ بالاختيار السليم للموارد البشرية والحاقهم بالوظيفة، ثم العمل على تدريبهم وحثهم على التعلم وأخيراً تطويرهم بصفة مستمرة والعمل الدائم على تحسين بيئتهم، بغية جعل هذه الموارد تثري وظائفها وتستقر فيها وبالتالي تحقق الفعالية المطلوبة. وقد تعددت تعاريف تنمية الموارد البشرية نذكر منها:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها:

- " تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة، المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات".⁽¹⁾
- " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، بالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة".⁽²⁾
- " عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوكه واتجاهاته الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، التي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي".⁽³⁾

⁽¹⁾ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 197.

⁽²⁾ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 84.

⁽³⁾ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص - ص 77-78.

وعليه ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات اليوم أصبحت ضرورة ملحة، فرضتها الحاجة إلى التكيف والتغيرات الحاصلة في جميع الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، السياسة والتكنولوجية، كما يمكن إبراز أهم أسباب هذه الحاجة فيما يلي:^(١)

- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف؛
- تعليم وإرشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين؛
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أداءهم، بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يحسون بأن المؤسسة بيتهم الثاني؛
- تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم؛
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة؛
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

كما تعود أهم أسباب الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية سيما في الدول النامية إلى التحديات البيئية الداخلية على رأسها اتجاهات الموظفين السلبية، التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها ومنها:^(٢)

- شعور الموظفين بقلّة المعلومات لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم؛
- الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- الاعتقاد المتزايد للموظفين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- شعور الموظفين بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
- رغبة الموظفين في المشاركة في تقديم اقتراحات واتخاذ قرارات خاصة بعملهم؛
- الطلب الأجنبي المتزايد على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها إجراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

بالإضافة إلى الأسباب التالية:^(٣)

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات؛
- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم؛
- تهيئة الموظفين لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية؛

^(١) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص- ص، 237-238.

^(٢) قدي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص6.

^(٣) زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص336.

- تهيئة الموظفين لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمؤسسة في مجالات عدة، منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات ذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما تتطلبه من تصاميم وتجهيزات وتركيبات متنوعة.

يمكن القول مما سبق أن تنمية الموارد البشرية هي عملية دائمة ومستمرة تستهدف تطوير معارف الموارد البشرية وتحسين سلوكياتهم، بما يضمن تعديل اتجاهاتهم وتغيير معتقداتهم، بهدف التكيف مع التطورات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من ثم رفع قدراتهم على التعامل مع مختلف الظروف والمستجدات؛ هذا يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين توجهات، معتقدات، ميولات، دوافع وأهداف الموارد البشرية وبين توجهات ودوافع وأهداف المؤسسة.

ثالثاً: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتصف وظيفية تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:

- عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل؛

- عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة؛

- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، بالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر و

- مجموعة تسيير

- جميع
ت

أما عمر وصفي عقيلي فيرى أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها، لاعتبار أن التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخاصيتين أساسيتين من خلالهما تكون الخصائص الأخرى واضحة هما: (1)

• تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:

إلى استراتيجية أكبر واستراتيجية أصغر
استراتيجية
استراتيجية
مجموعة
مخططة
في
هذه الاستراتيجية إلى
في
التغيرات التي
في القصير
هذه التغيرات إلى
فهي التي تخلقها
إلى كبير تخفيف
التي التغيرات

• تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

كاستراتيجية
ت إلى
الحالي
الها
، بالتالي من أهم

المطلب الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

تـ

حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن عرضها على مستويين هما :

أولاً: الأهداف على مستوى المؤسسة

يختلفها على تنمية موارد البشرية ساعية بذلك إل تحقيق مجموعة من الأهداف، نبرزها في (1):

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات سيما وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها؛
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها
- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة؛
- في المؤسسة؛
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الم
- وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها؛(2)
- استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إ

(3)

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - مدخل استراتيجي - عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع

2006 2 - 133-132.

(2) مرجع سبق ذكره 440.

(3) بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره 85.

- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها نتيجة للتغير أو الهدر في موارد معينة (...).⁽¹⁾

ثانيا: الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة

(2):

- معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها؛
 - صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الم
 - تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الم
 - ته ته
 - في القصير
 - وتوفير الدوافع الذاتية للعمل التي تساعدهم على
- (3).

بالإضافة إلى جملة الأهداف التالية:⁽⁴⁾

- على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل؛
- في التغلب على حالات القلق والتوتر والاعترا ب والصراع داخل ا
- ته
- الإيجابية لديهم
- لثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة الم والإخلاص لها
- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير (SYSTEM OF THINKING) يفكر في
- ته وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها

(1) 85

2010 - 224

الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،

225

(3) بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره 85

(4) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - مدخل استراتيجي-، مرجع سبق ذكره - 133 - 134.

بشكل صحيح ليصل إلى استنتاجات حلولها، بالإضافة إلى تعليمه كيف يستخدم قدراته في عملية الإبداع (١).

ليه فهذه الأهداف تبرز الأهمية القصوى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في العنوان الرئيسي للقضايا المعاصرة التي تشغل بال مسيري المؤسسات في الدول المتقدمة أو النامية، انعكاسا حتميا للتغيرات الهائلة والتطورات في مجال الإبداع التكنولوجي خاصة في مجال البرمجيات والإلكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية التي أدخلت العالم كله في ما يسمى بشبكات العولمة.

المطلب الثالث: مداخل ومسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعد وظيفة تنمية الموارد البشرية من أكثر الوظائف أهمية وتعقيدا في الم التي تبنت التوجه الاستراتيجي في تنمية رأس مالها البشري، هذا التركيز في تحديد مسؤوليات هذه التنمية،

أولا: مداخل تنمية الموارد البشرية

إن المؤسسات اليوم في رسمها لاستراتيجياتها التنموية للموارد البشرية لا يجب أن تركز فقط على م موارد بشرية؛ بل لا بد من خلق استراتيجية وقائية تمكنها من إنجاح عملية التنمية الفعلية لما لديها من طاقات بشرية، تتمثل في تبني بعض المداخل التي تجعل البشرية والتي سيتم توظيفها وتنتهي بانتهاء مسارها الوظيفي، نبرز هذه المداخل من خلال الجدو (10-01):

جدول رقم (10-01): مداخل تنمية الموارد البشرية

المدخل	المضمون	الشرح
	تخطيط المهارات	- - - تحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتضييقها.
		- التوظيف الخارجي من خلال الدخول في معادلة سوق العمل - الترقية.
		- - - -
		- توفير معلومات كاملة عن الوظائف ومتطلبات الأداء. - -) (
		- - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

2002 - 243 إلى 272

المصدر: محمد مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،

(10-01)

وإن اختلفا في

الأساليب والمضامين والمنطلقات إلا أن لكليهما فكرة مفادها أن نجاح المؤسسة في تنمية ما تمتلكه من طاقات بشرية ومهارات ومعارف؛ إنما هو امتداد لمدى نجاحها في التخطيط الجيد لاحتياجاتها من موارد بشرية وكذا متطلبات العمل والتي تأتيها فقط من التصميم

(وبالتالي إمكانية سدها باستقطاب وتعيين أكفاء ووضعهم في مناصب مناسبة لهم، هذا

يسهل على المؤسسة فيما بعد الاعتناء بهذه الكفاءات والعمل على صقل مهاراتها وزيادة معارفها من خلال تبني استراتيجيات فاعلة لتنمية ما لديها من طاقات بشرية.

ثانيا: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

(¹):

أ- المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا:

البشرية في المؤسسة، بالتالي

أخذه ينتج عنه ز في إم :
كل المؤسسة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها، توفير الموارد المالية

ب- المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية:

تت الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تهتم ب:

- والاتجاهات التي يحتاجها الم

- في تنمية مهاراتهم

، فهو الأقرب إلى

بالتالي فهو

المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي:⁽²⁾

- المشاركة في اختيار الم

- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء

- استخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات

(¹) محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره 79.

(²) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره 129.

ج- المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة:

سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية

د- المسؤوليات على مستوى المورد البشري:

أن يشري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية؛ أي يحمل على عاتقه

بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجاته الحالية والمستقبلية في إطار مساره

وعليه حتى تنجح الم في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجاباً على أهدافها وتوجهاتها، لا بد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه التنمية، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في داخل وخارج المؤسسة وأخيراً أهم حلقة في دائرة التنمية وهو الم ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: أهم التغيرات البيئية وعلاقتها بضرورة تنمية الموارد البشرية

؛ إنما فرضته جملة التحديات التي تفرض نفسها

على بيئة العمل فتضطر المؤسسة لإحداث تغييرات لمواكبتها

تأثراً وأشدهم تأثيراً أين تقوم إدارة الموارد البشرية بتبني سياسات وممارسات جديدة أو بإجراء تعديلات على

أولاً: العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية

إن العولمة نمط سياسي اقتصادي ثقافي لنموذج غربي متطور، خرج بتجربته عن حدود العالم بهدف تحقيق غايات التعامل معها بنجاح بناء الذات والارتقاء بها في المجالات المختلفة حتى

...
يكون التعامل معها إيجابياً.⁽¹⁾

رفع الحواجز بأبعادها الزمانية، المكانية، الثقافية، الاجتماعية وحتى

السياسة بين دول العالم،

(1) غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره 151.

حيث أصبحت المؤسسات في ظل هذا الانفتاح غير المسبوق والمتزايد للأسواق العالمية، تواجه تحديات كبيرة لها تأثيراتها على نشاط المؤسسة وأداءها التنافسي، فأصبحت مطالبة برفع جودة مخرجاتها الموجهة للأسواق العالمية.

مجرة على تنمية مواردها البشرية وإعطائها الصبغة العالمية، لتصل بمخرجاتها إلى الوقوف

عند مستوى تحقيق متطلبات العولمة؛ إذ تزود العالم بموارد بشرية مؤهلة وقادرة على محو الح

هذا لن يتأتى إلا إذا أحسنت تنمية مواردها البشرية وأجادت الاختيار السليم لاستراتيجيات التنمية لديها في

أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية إلى زيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية،

الاتجاه نحو الرئيسي الذي يدعو المؤسسات الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية

إلى تطوير استراتيجيات الموارد البشرية كون هذه الأخيرة كانت مص (١).

ته

ومتطلبات العولمة ومن أهم المهارات التي يجب أن يكتسبها المورد البشري في هذه الحالة هي:

- تدريب المورد البشري بالمؤسسة على لغة الدولة التي يتعاملون مع أفرادها في المؤسسات المتعددة الجنسيات؛ إذ في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية؛

- وترجمة كل ما يتعلق بالموارد البشرية إلى أكثر من لغة حتى يفهمها الأفراد

- تنمية الموارد البشرية المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى وتدريبهم على فهم وكيفية التعامل مع

هذه الدول؛ أي فهم واحترام عاداتها، تقاليدها، قيمها وقوانينها السائدة، لأن الاعتبارات الثقافية من أكثر

الأمور التي تحدد مدى نجاح الأعمال في بيئة العمل الدولية؛

- تنمية مهارات الموارد البشرية على فنيات وتقنيات الاتصال الفعال، بناء الاستراتيجيات وبناء ف

فرق العمل المتكونة من جنسيات وثقافات مختلفة؛

- اكتساب مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ من الخلافات المختلفة لأعضاء فريق العمل متعددو الجنسيات؛

ته

وعليه فإن العولمة بقيودها وأبعادها تضطر إدارة الموارد البشرية المعاصرة باعتبارها شريكا في بناء الاستراتيجية العامة

ته

ته

للمؤسسة إلى تنمية مواردها البشرية والرفع من مهاراتها

(١) مرجع سبق ذكره 7.

ثانيا: التنوع في مزيج القوى العاملة

يُفهم مختلف من الموارد البشرية التي تختلف في عناصرها من حيث جوانبها

(السن، الجنس، المستوى الثقافي، العادات)

بالنسبة لصغار السن، أيضا الاحتراق غير المسبوق لعالم الشغل وفي شتى المجالات بالنسبة للمرأة، هذه الاختلافات إنما تعني الاختلاف في مستوى المهارات المعارف والخبرات التي تتطلب المزيد من الصقل والتشمين، هذا يكون من خلال وضع برامج فعالة لتنمية هذا المزيج من القوى العاملة غير المتجانس.

كما أن المؤسسات اليوم حتى ترقى إلى مستوى تحقيق الجودة العالية في مخرجاتها، التي تضمن تحقيق مركز البقاء والاستمرار، سيما أن عامل النجاح الأول للمؤسسة هو الزبون وولاءه، كان لزاما عليها التنوع في مهارات مواردها البشرية وخلق مهارات جديدة خاصة المهارات الفنية وفنيات التعامل والمرتبطة بالعلاقة (/) .

التقليص في حجم فجوة عدم التجانس في القوى العاملة، حيث يساعد هذا النوع من البرامج

(¹):

-
- الاختلافات الثقافية وتقدير مدى أهمية تأثيرها؛
- تخفيض الضغوط والتوتر؛
-
-
-

ثالثا: الاتجاه إلى اللامركزية

تطلبت ظروف المنافسة والتركيز على متطلبات الجودة وضرورة السرعة في الاستجابة لاحتياجات العملاء، مزيدا من مشاركة الموارد البشرية بالمؤسسة خاصة في المستويات الإدارية الأدنى في اتخاذ القرارات، لذلك لا بد من تنمية بعض

المهارات الخاصة للموارد البشرية في المستويات : به

البشري وتدريبه على ممارسة عملية اتخاذ القرارات.(²)

(¹) حمد مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره 19.

(²) 16.

رابعاً: إعادة هندسة العمليات

تعتبر إعادة الهندسة (Reengineering) أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كيفية

تهد ذلك على كل المستويات العمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردود بالتالي ضمان مكانة في السوق في ظل وفي الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع.⁽¹⁾

وتتضمن إعادة الهندسة ثلاث خصائص هي: التركيز على العميل، هيكل تنظيمي موجه بالإنتاج وأخيراً اعتبار المؤسسة مولودة حديثاً أي وكأنها لم تكن موجودة أساساً.

تتأثر الموارد البشرية في المؤسسة تأثراً كبيراً بهذه العملية بمعنى وسبب التغيير، التي يتعرضون لها أثناء التغيير، إلى إعادة الهندسة.⁽²⁾

في ظل هذه المؤثرات من عولمة، تد العاملة، التوجه إلى اللامركزية، التوجه إلى تصغير وإعادة هندسة عملياتها وغيرها من التغيير

كثيرة

تهد

(1) غول فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات

9 2011 /05/19-18

(2) محمد مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره 18.

المبحث الثالث: التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية

نظرا للتحديات التي تعيشها الجامعة والمؤسسات المعاصرة على اختلافها، التي شكلت ضغوطا في جميع مناحي ممارستها وفي كل أوجه نشاطها، نتيجة تواجدها في ديناميكية بيئية متسارعة ومستمرة، فإن وظيفة تنمية الموارد البشرية فيها يجب أن تحمل بعدا وعمقا استراتيجيا يمكنها من رسم استراتيجياتها وتحديد اتجاهاتها، بما يضمن التكيف والبيئة المحيطة، هذا جعل لوظيفة تنمية الموارد البشرية اتجاهات حديثة تعكس هذا التوجه الاستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية الجامعة والمبادئ العامة للتعليم الجامعي الفعال

لج

، تتعدد وتختلف وظائفها ومهامها وتتميز بجملة من المبادئ التي من

نھ

أولا: ماهية الجامعة

ماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته لمفهوم الجامعة، حيث أن كل مجتمع ينشئ جامعته ويحدد لها أهدافها بناء على ما تملبه عليه مشاكله وتطلعاته وكذا توجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي، حيث تظل مؤسسة ذات طابع خاص تنشأ الاستقلالية لتحقيق أهدافها في هذه الاستقلالية لا تفصلها عن المجتمع؛ بل تظل جزءا لا يتجزأ منه، حيث تؤثر فيها التوترات والصراعات التي تحدث فيه إيجابا أو (1).

أ- تعريف الجامعة:

" " (University) إلى اللغة اللاتينية (Universitas)

يعني ا وقد تم استعماله ابتداء من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي، أما قبل ذلك فتشير الكتابات إلى أن هذا المصطلح استعمل لأول مرة في القرن الثالث عشر، نحو سنة 1218 يعني ا (Communauté) أي كل مجموعة منظمة، فأساس فكرة الجامعة هو الاتحاد الذي يعني التنظيم في جماعة معينة؛ وفي العربية يعد المصطلح ترجمة حقيقية لمصطلح (University). (2)

(1) المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة منتوري- 2006 2 - 78

(2) دور الجامعة في إنتاج رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة الملتقى الدولي حول:

التسيير، جامعة بسكرة، 2005 385.

نھ :

" -

لجھ " (١).

" من بين الأنظمة التي يتشكل منها الواقع الاجتماعي، فهي المصنع الذي يتخرج منه قادة الفكر في البلاد العلم والمعرفة والنواة الأساسية في تكوين الإطارات وتكوين الثقافة الوطنية". (٢)

أولى التنظيمات المنوطة

لجھ

لجھ

ب- التطور التاريخي للجامعة:

يعود ظهور الجامعة في بعض دول العالم إلى آلاف السد ()
للتطور التاريخي للجامعة، حيث تم تقسيم تطور الجامعة إلى مرحلتين، نتناولهما على

النحو التالي:

ب-1: مرحلة النشأة والتأسيس:

اشتملت هذه المرحلة على ما يلي: (٣)

نشوء الجامعة إلى العصور الوسطى ويمكن القول أن أقدم محاولة معروفة في التاريخ الإنساني والطلاب في م المعارف المتقدمة كانت في مصر، تمثلت هذه الدينية، الرياضيات، الفلك، الطب، القانون، الهندسة، النحت والرسوم.

وكانت بداية الجامعة في الهند القديمة، حيث اتخذ الحكماء من الغابات البعيدة مقرات لهم لتعليم صغار الشباب الخطابة والمنطق والفلك والرياضيات، أما في الصين فقد كانت نشأة الجامعة (124) الكلاسيكية والتعاليم الكونفوشيوسية، كما ظهرت بدايات مؤسسات التعليم العالي في بلاد اليونان والصابئة في الشرق وبلاد فارس.

(١) مرجع سبق ذكره، 411.

(4) ALI EL Kenz , Au fil de la crise, études sur l'Algérie et le monde arabe, entreprise nationale du livre, Alger, 1993, p20.

2008 - 21 - 22

قضايا معاصرة في التعليم العالي

(٣)

"كلكتا وبومبي" على نمط جامعة لندن ثم " " 1887 قبل ذلك كان التعليم العالي في الهند منظمه الطب الوطني الآ

. في الفلبين " " 1611 لى مرتبة

1645 ثم 1785 ما في اليابان فقد نشأت الجامعات 1868. نھ

وتأخرت الامبراطورية الروسية على الرغم من حجمها وتاريخها عن باقي بلدان ورنا في نشأة الجامعات ذ لم ي جامعة فيها حتى 1755 " "

1755 وقعت الامبراطورية الروسية اليزافيتا بيتروفنا مرسوم .

ولى عنيت بالتدريس قبل كل شي لذلك لم يكن للبحث العلمي في

الأولى مسار نشوء الجامعات في الغرب أمريكا لم تعرف قبل حصولها على

1776 وى ثم " " 1636 " "

1693 " " 1701 " " 1746 " " 1751 " "

1754 " " 1764 " " 1769 " . 1776

خرى في كل ولاية لكن لم تظهر جامعات على المستوى الفدرالي.

ما في المملكة المتحدة فقد ظهرت الحركة الجامعية الانكليزية في " " 1096 ثم ظهرت بعد ذلك

"كمبردج" 1209 . وتوالى بعد ذلك ظهور جامعات " " 1836

"مانشستر" 1851 " " 1852 " " 1900 " 1903

" " 1904 " " 1955 . وفي البر القاري الأوربي

ففي فرنسا على سبيل المثال بادر كولبرت رئيس وزراء فرنسا للمدة 1661 – 1683

ثم تلا ذلك

1778 في مرحلة لاحقة إنشاء مدرسة عليا للطرق والمواصلات عام 1716

" " 1795 وفي ألمانيا أنشأت جامعة " " كجامعة بحثية عام 1810 ثم توالى إنشاء

س من قبل الدولة في كل مناطق ألمانيا.

ج- مهام الجامعة:

- تعدد مهام الجامعة وتختلف باختلاف الزوايا التي ينظر إليها من خلالها، إلا أنها تشترك في بعضها والمتمثلة في: (1)
- تقديم خدمات تعليمية تلبى حاجات التطوير العقلي والثقافي والأخلاقي للفرد؛
 - والفنون بواسطة عملية البحث العلمي واستخدام النتائج في تطوير العملية التعليمية وخدمة المجتمع؛
 - مهارات أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الآخرين، بالإضافة إلى تكوين وترسيخ روح
 - المسؤولية في العملية التعليمية؛
 - الحفاظ على وتقوية التقاليد والأعراف الأكاديمية العلمية.

د- وظائف الجامعة:

تعتبر الجامعة عنوانا لتقدم المجتمعات ورفيها، لاعتبارها مركزا لتخريج الكفاءات القادرة على الإبداع في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وغيرها، حيث يناط بها مجموعة من الأهداف تندرج تحت وظائف رئيسية ()

د-1: نقل المعرفة

() أولى مسؤوليات الجامعة لاعتبارها عملية تحتاج إلى معرفة متخصصة تحدد طبيعة المهنة التي يعد لها الطالب، فالإعداد المهني يقتضي الإلمام بمناهج جامعية يتابعها الطالب عاما بعد آخر، حتى يصل إلى المستوى الذي يعتبره العرف الجامعي حدا أساسيا يستلزمه الترخيص بمزاولة المهنة، كما أن وظيفة التعليم التي تقوم بها الجامعة تؤدي إلى نقل المعرفة وتبادلها وتوريثها للأجيال، بالتالي الحفاظ على المعرفة والثقافة وتعزيز الهوية الوطنية. حيث لا بد على الجامعة في إطار وظيفة نقل المعرفة التركيز في مضامين برامج التعليم الجامعي، منهجياته، مقارباته (2):

- تزويد المتخرجين بكفايات محددة من معارف، مهارات واتجاهات تتيح لهم الانخراط بالمجتمع والمشاركة الفاعلة في
- الفعاليات المبنية على التفكير الحر؛
- تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع، يتمتعون بروح النقد وقادرين على العمل ضمن فريق ولهم القدرة على تحليل المشكلات الاجتماعية والبيئية وغيرها واستنباط حلول لها؛

(1) مرجع سبق ذكره 411.

- تعزيز العلاقات مع عالم العمل وتحليل حاجات المجتمع والعمل الحاصلة وتأمين التدريب أثناء الخدمة والمساهمة في خلق فرص عمل جديدة.

د-2: البحث العلمي

إن الأبحاث التي قامت بها الجامعات عبر التاريخ كان لها بالغ الأثر في مجالات الصناعة والزراعة ومختلف أبحاث الجامعة مازالت إلى حد كبير أكثر أهمية وأكثر دقة من غيرها من الأبحاث.⁽¹⁾

وحتى تتمكن الجامعة من أداء وظيفتها البحثية بشكل مرض وفعال يج:

- وضع الخطط المتكاملة والمدروسة للبحوث والدراسات العلمية التي تجربها الجامعة، مع الأخذ في الاعتبار توجيه هذه الخطط نحو حل مشكلات المجتمع؛

إيجاد نوع من التوازن

- قد يحدث في مشروعات الأبحاث بأقسام الجامعة المختلفة، كما أن هذه اللجنة يمكنها الاتصال بالوزارات المختلفة والمؤسسات العامة في المجتمع لتقصي ما يواجهها من مشكلات وتوجيه البحوث إليها؛
- توفير المختبرات والأجهزة العلمية وكذا المكتبات والدوريات
- المساعدة في نشر الأبحاث العلمية وتوصيلها عن قصد إلى مواقع الإنتاج، ثم للاسترشاد بأرائها فيما تجربه الجامعة من بحوث مستقبلية؛
- عقد المؤتمرات العلمية والحلقات الدراسية التي تناول قضايا المجتمع و
- توفير البيئة والمناخ العلمي المناسبين لمساعدة الباحثين على الإبداع العلمي؛
- يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند الترقية العلمية للأساتذة أن تكون هناك نسبة من البحوث التي يتقدمون بها متعلقة بحاجات المجتمع

د-3: خدمة المجتمع:

إن التزام الجامعة بقضايا المجتمع ومتطلبات نموه وازدهاره، إنما يشكل معلما يرسم هويتها وأساسا يحقق ذاتها ويعطي المعنى الحقيقي لوجودها، حيث تعمل على تسخير إمكانياتها المادية والبشرية في خدمة المجتمع ثم العمل على ترجمتها إلى نشاط توجه نتائجه ومخرجاته لخدمة المجتمع هذا ما يعكس الاختلاف في الخدمات بين الجامعات نتيجة لاختلاف مشاكل مجتمعاتها.

(1) مرجع سبق ذكره 392.

(2) الهاللي الشربيني الهاللي، التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين

لج

حيث تشكل الأبحاث والدراسات التي يقوم بها الباحثون في الجامعة

رصد دور الجامعة في خدمة المجتمع في نوعين من الخدمات هما: (1)

● الخدمة العامة للمجتمع:

وتتمثل في:

- المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمتكاملة للمجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية
- المساهمة في الحفاظ على القيم المجتمعية وتعزيزها؛
- المساهمة في فهم الثقافات المحلية، الإقليمية، الدولية والتاريخية والحفاظ عليها وتعزيزها في إطار التنوع الثقافي؛
-
- تعكس صفو المجتمعات المحلية والدول والمجموعات الإقليمية وكذا المجتمع الدولي؛
- نشر القيم المتفق عليها عالميا وأهمها السلام، العدالة والمساواة، التضامن وحقوق الإنسان.

● الخدمة المباشرة للمجتمع:

وتتمثل في:

- المساهمة في تنمية التعليم وتحسينه على ك
- المساهمة في تفعيل الأنشطة المجتمعية التي من شأنها القضاء على الفقر، العنف، الأمية والتدهور البيئي؛
- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي على كافة الأصعدة، من خلال القيام بمشاريع تعاون مع مختلف القطاعات الاجتماعية والهيئات والمنظمات الحكومية وغير ؛
-
- تحقيق الرفاه الاجتماعي.

وبحسبة معتبرة في

وأغراضه ذلك يشهده العالم تغيرات

مجتمع لآفاق 2000 إلى

هم:

مختلف رغم جملة

مجتمع

ب

في
له
والتراكم
الفني
(¹).

وعلى الرغم من ت

المجتمع، إلا أن هناك جامعات تشكل نماذج علمية مبنية أساسا على التوجه الوظيفي من خلال صب تركيزها على
جامعة بـ

(بـ) نقدم ثلاث نماذج من هذه الجامعات (01-11):

جدول رقم (01-11): نماذج الجامعات

النموذج الألماني (جامعة البحث العلمي)	النموذج الإنجليزي (جامعة التكوين)	النموذج اللاتيني (جامعة مهنية)
مطبق في: بلجيكا، إيطاليا، البرتغال، إسبانيا وإن كانت هذه الأخيرة قد حاولت الجمع بين النماذج الثلاث. : التكوين المهني	مطبق في: سكوتلندا، لكن في هذين الأخيرين ينجذب نوعا نحو النموذج الألماني واللاتيني . : تقدم ثقافة عامة وتعليم عالي للطلبة في مجالات الحياة كذا في مجالات المعرفة بـ	مطبق في: بـ : الأولى.

المصدر: مرجع سبق ذكره، ص 395.

رغم بروز ووضوح دور الجامعات عموما من نقل المعرفة، البحث العلمي وخدمة المجتمع كما أشرنا سابقا
وبالإشارة إلى واقع التعليم الجامعي في الدول العربية، نجد أنها لم تحقق بعد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ولم
الأدوار التي خلقت لأجلها يعود سبب كل هذا إلى التوسع الكمي المتسارع الذي صاحبه إشكالات عدة، نبرز
يلي واقع التعليم الجامعي في الجامعات العربية والإشكالات المصاحبة له:⁽²⁾

- التهاافت على التعليم الجامعي وضيق الاستيعاب في الجامعات؛
- تعاني الجامعات العربية من أزمة مالية سيما أن جميعها تعتمد على المعونات الحكومية؛

(1) أبيض التعليم العالي- تغيرات في السياق واستجابات لاحقة- مجلة (25) 1999-2000 13.

(2) رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2008 1 - 216-217.

إن هذا الواقع إنما يعد انعكاسا لجملة التحديات التي فرضت على الجامعات العربية منها والجزائرية؛ إذ يشكل

في مجرى

التي

(1):

- التي تمت للتعديل تعتبر
- التي التغيير يحظى
- في مجرى
- التقني تغيير
- في مجال أهم
- خريجي العالي في
- في
- في
- جمود في الهياكل

ثانيا: المبادئ العامة للتعليم الجامعي الفعال

إن الجامعة بأدوارها الثلاث من نقل المعرفة ونشرها، البحث العلمي وخدمة المجتمع، تعيش تحديات كبيرة تفرض عليها رسم مبادئ وكيفيات تمكنها من تفعيل أدوارها وتعظيم نواتجها، من بين أهم هذه المبادئ نذكر: (2)

- التفكير في فلسفة تعليمية متجانسة وقابلة للتطبيق وتنسجم
- أن تكون سياسات القبول في الجامعة قائمة على أسس ومعايير موضوعية، تزيد من قابلية الطلاب العلمية
- الاعتماد على التعدد في الاختيارات، يعتمد ذلك على تقديم مادة تخصصية يتعمق فيها الطالب الجامعي في وتقديم مواد اختيارية تتاح الفرصة من خلالها للطلاب أن يشبع ميوله واهتماماته؛
- إشراك طالب الجامعة في عملية تقييم الكفاءة التعليمية للأساتذة في الجامعة؛
- توفير الدعم المادي للباحثين وتوظيف النتائج التي يتم التوصل إليها في الواقع العملي؛

(1) شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة

مجى (02) (03) 2009 - 94-93.

(2) رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره - 200 - 199.

- إعادة هيكلة الجامعات بحيث تكون هناك جامعات متخصصة متقدمة م بالدرجة الأولى، يلتحق بها فقط الطلبة الأوائل؛
 - سوق العمل، يلتحق بها الطلاب ذوي المستويات المتوسطة؛
 - إعداد وبناء جامعات شاملة تقوم على أساس تجميع معاهد وكليات أكاديمية وتقنية، تهدف إلى تطوير الإعداد المهني وزيادة فاعليته عن طريق ربط البحث العلمي بحاجات وعليه فتنبي الجامعة لهذه المبادئ من شأنه أن يساعدها على تفعيل دورها من خلال تحسين ممارساتها وتحسين برامجها وتطويرها، بما يتماشى وحاجات المجتمع في إطار التغيرات، التطورات والتحديات المفروضة. بالإضافة إلى المبادئ سالفة الذكر، التي لا يمكن أن تكون كافية لتفعيل التعليم الجامعي في غياب نقطتين أساسيتين تمثلان إشكالية كبيرة في الجامعات العربية وهي استقلالية الجامعة والحرية الأكاديمية، نتناولهما على النحو:
- أ- استقلالية الجامعة:**

إن استقلالية الجامعة تصب في فكرة أن زمام الأمور في الجامعة تكون بيد مجموعة من العلماء والمفكرين ون إليها ويقررون في شؤونها ضمن حدود مجالات تخصصهم بكامل حرية ودون تدخل جه شأنه جعل الجامعة مصدرا للقوة وعنصر محكم الضبط ينسق بين أهداف الجامعة وخدمة المجتمع، شرط أن تم الديمقراطية في إدارة كافة شؤونها الداخلية حتى يتحقق التوازن بين استقلاليتها وسيطرة المجتمع.

ويتزجم مصطلح استقلالية الجامعة في مضامين ثلاث وهي الاستقلالية الأكاديمية التي تعطي للجامعة الحق دون غيرها في وضع البرامج التعليمية، بناء هيا وكذا مختلف المتعاملين الاقتصاديين بما يتماشى وأهدافها.

في بناء الأجهزة الإدارية من قمة هرمها إلى أسفله ضمن شروط الكفاءة المطلوبة، حيث يجب تنصيب قادتها في حدود الممارسة الديمقراطية لحق الانتخاب وكذا إشراك الطالب في إدارة الجامعة لاعتباره حجر الزاوية فيها، كما يجب على الجامعة حتى تحقق الاستقلالين مع الأكاديمي والإداري أن تعمل على توفير نظام معلومات يضمن انسيابية المعلومات وتدفعها في كافة الاتجاهات وفي الوقت المناسب، مما يسهل تسيير الجامعة على

أما الاستقلال المالي فيشكل أقوى ضمان لحرية الجامعة واستقلاليتها، يلخص في أن تمويل الجامعة ذاتيا احتياجاتها من تقنيات حديثة، هيئة تدريسية، ميزانيات البحوث الخ.

ب- الحرية الأكاديمية:

حيث لا يجب أن يكون على الجامعة أي قيد سواء كان سياسي، ديني، إداري أو غير ذلك من القيود الخارجية التي قد تعيق طريقها في سعيها لأداء مهامها في إطار الرسالة المحددة والهدف المسطر، كالمساح للأستاذ الجامعي الخوض في أي موضوع والبحث فيه دون أن يكون لديه الخوف من عقاب طرف من الأطراف الخارجية تحت أي تيار .

المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

إن التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية يعكس النظرة الحديثة والعميقة والهامة لهذه الوظيفة، كان له تأثيره الواضح على أهدافها لتكتسي الطابع الاستراتيجي، حيث يمكن تحديدها في النقاط التالية:

أولاً: تنمية الكفاءات البشرية

إن الهدف الأول لوظيفة تنمية الموارد البشرية هو توفير كفاءات تتميز في مهاراتها وتبدع في ممارستها مما يجعلها تتميز عن غيرها في أداء مهامها، بعض يجعلهم في بعض من غيرهم⁽¹⁾ "جملة التصرفات والتي الكفاءات هي كل مورد بشري له القدرة غير الاعتيادية على التعامل مع المشكلات القائمة بمبادرة، مسؤولية، دقة ووعي شديدين وبلوغ حلول ابتكارية. حيث يمكن رسم ملامح هذه الكفاءات وضبط مخزونها من خلال النظر إليها من خمس زوايا وهي:⁽²⁾

- المعرفة: الخ.
- المؤهلات والخبرة: وخبرات التسيير
- إدراك الذات: لمجال معين من مجالات .
- صفات العبقرية: التي إلى .
- الدوافع: التي .

خلق هذه الكفاءات وحسب؛ بل لا بد من العمل على تسيير

من بين الاستراتيجيات الفاعلة في ذلك نذكر:⁽³⁾

(1) Levy-Leboyer C. **La gestion des compétences**, les éditions d'organisations, Paris, 1996, p42.

(2) محمد، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة الدولية : في

2004/03/10-09 243 .

(3) الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر (غ م) 1999 264 .

- إلى وخبرات
 - إلى
 - هذه عبر .
- من أهم استراتيجيات تنمية الكفاءات البشرية الأولى
 المبدعة، الذي يجب أن تتصف به الجامعة كمؤسسة تعليمية تعليمية قائمة على فكرة التعلم المستمر ومتجهة نحو
 ضرورة التحول إلى مؤسسة متعلمة؛ ثقافة جديدة مبنية على الرغبة الدائمة في التعلم
 في مواكبة التغيرات والتكيف مع المستجدات، فقيم
 ، مما يؤدي إلى تحسن مستمر في ممارساتها وتحقيق أمثل
 إذا تبنت التعلم التنظيمي فكرة وتطبيقا بشرية على تبني السلوك والتفكير الإبداعيين في حل
 المشكلات واتخاذ القرارات، يتم دراسة كل من التعلم التنظيمي والإبداع بالتفصيل في الفصل الموالي.
 يمكن التمييز بين نوعين هما الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، نقدمها فيما
 (1):

أ- الكفاءات الفردية:

- في الهيكل التنظيمي للـ ، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة
 لكفاءات الستة عشر التي ينبغي توفرها في ا
- :
- يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة؛
 - أن يعمل ما يجب ويكون مثابرا وقادرا على العمل وحده
 - التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات
 - لديه روح اتخاذ القرار؛
 -
 - إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل
 - جعل المرؤوسين في مواجهة المشاكل؛
 - موجه نحو العمل الجماعي من خلال إنجاز أعماله بقيادة أعمال الآخرين؛
 - توظيف أصحاب المواهب في جماعة العمل؛

(1) براق محمد، راجح بن الشايب، مرجع سبق ذكره - 243-244.

- علاقات جيدة مع الآخرين؛
- أن يكون إنسانيا وحساسا حتى يظهر مصالح صادقة للآخرين وحساسية بالنسبة لحاجات مرؤوسيه؛
- مواجهة المشاكل ببرودة أعصاب ولا يوبخ الآخرين لأسباب متعلقة بالأخطاء، قدراته في الخروج من
- إيجاد توازن بين العمل والحياة الخاصة، من خلال التوفيق بين أولويات العمل وأولويات الحياة الخاصة حتى لا
- تهدم
- معرفة ذاته بتحديد نقاط قوته وضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة؛
- في وضعيات مريحة؛
- من خلال إمكانية تبنيه لبعض السلوكيات التي يعارضها يكون متصلبا حيث يجب أن

ب- الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا متزايدا للمؤسسات خاصة إذا تعلق الأمر بالجامعة، نظرا لطبيعة وظائفها التي تصب غالبا في مخابر البحث التي تنشئ أفكار بحثها من تكاتف الكفاءات الجماعية لديها وفي مختلف المجالات العلمية تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتأزر الكفاءات . ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل ير المعلومات الملائمة للجميع أخيرا هذا ذلك بتوفير وسائل والعودة إلى التجارب.

ثانيا: صناعة المزايا التنافسية

إن توافر الجامعة وكذا مؤسسات الاستخدام الأخرى على موارد بشرية مؤهلة وذات مهارات وقدرات عالية، التي تتأتى أساسا من التنمية الدائمة والمستمرة لها؛ إنما يمكنها من بناء وصناعة مزايا تنافسية متعددة تعدد ما تمتلكه من " إلى تبني مفهوما تنافسيا جديدا وهو "

" الذي يفتح الباب واسعا أمامها لامتلاك متعدد للمزايا التنافسية وفي كل المجالات، طالما تملك موارد بشرية تشكل في حد ذاتها ميزة تنافسية.

ثالثا: خلق مزايا اجتماعية

فتوحا، هذا يجعلها في بحث دائم عن إيجاد كفاءات تمكنها من خلق شرعية مجتمعية ، في مجتمه واختلاف شديد في السلوكيات والأمن

يعية للتطورات التكنولوجية الهائلة التي يش

الم بأسره ولا يزال، هذه الشرعية المجتمعية تتحقق من خلال سعي الجامعة إلى خلق مزايا اجتماعية تأتي أساسا من تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي، يمكن حصر هذه المزايا فيما يلي:

- للأفراد هذه أول ميزة اجتماعية حققتها الجامعة كمؤسسة للفرد كجزء من المجتمع؛
- تنمية المورد البشري لديها وإكسابه مهارات ومعارف وقدرات تخدمه في حياته المهنية والاجتماعية كميزة ثانية؛
- ترقية المورد البشري ضمن مساره الوظيفي يفتح الباب أمامه واسعا لتحسين ظروف حياته (...، قيمة معنوية اجتماعية كأن يكون له وزن في المجتمع)

- تنمية وتطوير المجتمع بتنمية وتطوير أفراد الذين ينتمون للجامعة كمؤسسة استخدام بالنسبة لهم؛
- ص البطالة وتوفير احتياجات المجتمع من خلال مخرجاتها سواء كانت يد عاملة حاملة لشهادات جامعية أو خدمات أو ابتكارات أو أفكار تخدم الإنسانية والمجتمعات المحلية والدولية. وعليه يمكن القول أن نجاح الجامعة وكذا المؤسسات الأخرى على اختلافها في بلوغ الأهداف الثلاث من تنمية للكفاءات البشرية وصناعة المزايا التنافسية وأيضا خلق مزايا اجتماعية، يعتبر انعكاسا حقيقيا لتوجهها الاستراتيجي في تنميتها لمواردها البشرية ومعر عن رؤيتها المعاصرة للمورد البشري كأهم أصولها، مرهون

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر

لوعي المؤسسات عموما والجامعات على وجه أخص بأهمية اكتساب مواردها البشرية لمهارات، خبرات ومعارف جديدة وبصفة مستمرة، أصبحت لا تكفي باستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات التعليمي العالي وحسب؛ بل أيقنت أن الاستمرار في تعليمهم هو مصدر قوتها والسبيل الوحيد لمسايرة التحولات

حيث تؤكد الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، على النظر إلى (Work place Learning).

مسألة التنمية جزءا من استراتيجيتها والتي تستمر بما تحولت استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى نام استراتيجي للتعلم المستمر، يتكون من العناصر التالية: (1)

● المدخلات:

مختلفة

في استراتيجياتها

● الأنشطة:

في البرامج

استراتيجية

● المخرجات:

في مهارات

بها

● التغذية العكسية:

تي حدثت في

في البرامج

في الجامعات وغيرها من المؤسسات المعاصرة نظاما للتعلم الاستراتيجي إنما يعكس من جانب آخر حتمية تحول هذه المؤسسات إلى مضايمين معنى المؤسسة المتعلمة، هذا المصطلح الحديث والذي يعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة التي تعكس التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية سيتم التطرق

المطلب الرابع: التحول الاستراتيجي في ممارسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

تعيش الجامعات اليوم طائلة من التغيرات والمستجدات المحيطة بها من كل جوانبها وفي كل أبعادها، هذا وضعها أمام التأثير فيه، بالتالي لا تملك خيارا سوى أن تحاول التكيف معه، هذا دفعها إلى مساندة توجهاتها وتفعيل ممارساتها، سيما وظيفة إدارة الموارد البشرية لاعتبارها في ظل هذا التوجه شريكا استراتيجيا تبليغ لغاياتها في رسم رؤاها وتحقيق أهدافها :

أولا: التوافق مع متطلبات التغيير

الجامعات اليوم وكذا مختلف المنظمات المؤسسية الأخرى تغيرا

وكبيرا في مج

بحاجة إلى

في

تتم

في مهاراتها، معارفها وخبراتها

محددة

الآخرين

مشاركة
التعاوني في
لنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.⁽¹⁾

في محاولة مواكبة وموافقة متطلبات التغيير، كان لزاما عليها التغيير من طبيعة وتوجه
في كل مستويات هرميتها الإدارية
التنظيمية من المدير إلى أصغر
بها، في إطار العمل الجماعي التعاوني المنسق والمتكامل، هذا بدوره يستوجب
التي يحتاجها
التغيرات

ثانيا: تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى استراتيجية

لقد حملت فلسفة التحول و

التقليدي إلى الدور الاستراتيجي، الذي انعكس بدوره على وظيفة تنمية الموارد البشرية ودورها الذي تحول من إطاره
التقليدي والذي كانت ممارساته في شكل سياسات إلى دور استراتيجي يترجم في بناء استراتيجيات تهدف من خلالها
إلى توفير الكفاءات الحالية والمستقبلية لل
لها، هذا يعكس تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى استراتيجية.

ثالثا: التحول نحو تدعيم العمل الجماعي من خلال تنمية فرق العمل

إن العمل في فريق واحد يؤدي إلى خلق جماعي (GROUP DAYNAMIC)

في
ومعايير اشتراك
المشاركة
هذه
في
معايير
في
محددة
لآخر
محدد
في
وغير ذلك
إلى
الكثير
معايير
تلك
ذلك تخصص
الكثير
(²).

(¹) 442.

(²) الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشري - 285-286.

في ظل هذه الأهمية لفرق العمل في حياة المؤسسات على اختلافها، أصبح من الضروري تبني برامج لتنمية مواردها البشرية ضمن هذه الفرق، ذاتيا التي تتطلب تعلم مهارات لتسيير الفرق وتثمين العمل في جماعات هذه (1):

- الآخرين الرغبة في
- الآخرين
- في وتخطيط
- اتخاذ وتبني
- التغيير
- غير
- إلى
- التفكير الآخرين
- الآخرين
- إلى الآخرين.

رابعاً: تنمية الموارد البشرية استثمار بشري يستلزم التنبؤ

ترى بعض المؤسسات أن الإنفاق على برامج تنمية مواردها البشرية () يعد عبئاً وتكلفة على عاتق المؤسسة، لكن التوجه الحديث لتنمية الموارد البشرية غير النظرة لهذا الأخير إلى اعتباره استثماراً بشرياً يستلزم لنجاحه . يعني الاستثمار في رأس المال البشري الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الفرد في المؤسسة.(2)

في مجال	لج	رأسمالي
في	في	في الآلات
... بالتالي يجب اعتباره	في	في
في	(COST)	(Investment)
اعتباره	عوائده في	القصير
في		يجب

(3).

(1) مرجع سبق ذكره 114.

(2) عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية

(3) مرجع سبق ذكره 444.

وحتى ينجح هذا الاستثمار البشري، يجب على المؤسسة أن تعتمد التنبؤ في بناء برامجها، التي إنما هي تخطيط طويل لاسراتيجي والتخطيط الناجح يقوم على التنبؤ لما قد يحدث في المستقبل، بهدف التمكن بمؤ المؤسسة من رسم الاحتياجات المستقبلية لها من معارف ومهارات ضمن إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة، التي وضعت بدورها على ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة.

ومن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم بها المؤسسة للاستثمار في تنمية مواردها البشرية هي: (1)

- **استقطاب أفضل المواهب:** أي أن تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الاختيار والتعيين، استخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة بين العاملين؛
 - **إغناء رأس المال البشري:** يتم ذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام ببرامج التنمية
 - **المحافظة على العاملين المتميزين:** ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع
 - **إيجاد بيئة التعلم:** تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأس مالها يكمن في
- في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات أخرى، لذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد

(1) رابع عرابة، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

المبحث الرابع: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري والبشري بالمؤسسة الجامعية

اليوم تدرك تمام الإدراك أن المورد البشري هو أثمن مواردها على الإطلاق، لاعتباره المحرك والمسير

بأقي الموارد فيها، لهذا لا بد لها من الحفاظ عليه والرفع من مه

واعتباره رأس مالها الحقيقي الذي يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، لاعتبار التراكم الزمني للخب
أيضا يعرج بنا إلى ضرورة الحديث عن رأس المال الفكري في الجامعة.

المطلب الأول: رأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية

أولا: تعريف رأس المال الفكري:

لا يزال موضوع رأس المال الفكري حديث العهد ويشوبه الكثير من الغموض، كما يعد محط نقاش من طرف

عه، لهذا فقد اختلفت وجهات النظر حول مدلول مفهومه، فيما يلي بعض المفاهيم

(01-12):

جدول رقم (01-12): مجموعة منتقاة من تعاريف رأس المال الفكري

الكاتب	السنة	مضمون المفهوم
Dniels & Noordhuis	2002	الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة؛ أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى الشركة على قيمة رأس مالها السهمي.
Malhotra	2003	قوة عقلية مصدرها المعرفة، المعلومات، الذكاء والخبرة، تؤثر في زيادة القيمة
Awad & Ghaziri	2004	مجموعة من الموارد البشرية الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة وقدرة على أجل إيجاد متخصص أو خلق قيمة.
Chen et al	2005	مجموعة رؤوس الكفاءة ستحسن مستوى الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية.

2009 169

صدر: سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

ل مجموعة من الأفراد له

رأسه

للال التعاريف في الجدول (01-12)

معارف، مهارات، خبرات وقيم، تعمل

العمليات التنظيمية وتوسيع مساحة إبداعاتها، بالشكل الذي يخلق لديها علاقات ف
تتعامل معها، مما يزيد في الفرق بين قيمتها السوقية والدفترية.

ثانيا: مكونات رأس المال الفكري

" " "

"، حيث قسم رأس المال الفكري إلى ثلاث أصول معرفية، لاقت تأييد أغلب الباحثين في هذا المجال، هذه
(¹):

▪ رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

وبراءات الاختراع، قواعد البيانات، البرامج وهذه تمثل الجوانب غير الملموسة

▪ رأس المال من العلاقات (Relationship Capital):

▪ رأس المال البشري (Human Capital): ويتضمن المهارات التراكمية والمعرفة والإنتاجية للمؤسسة والأفراد

إن تشكل رأس المال الفكري من العناصر الثلاث السالفة الذكر، لا تعني التزام المؤسسات بها، فمن المؤسسات من ركزت في رأس مالها البرامج الجاهزة كشركة "Softwar" وغيرها.

ثالثا: رأس المال الفكري في الجامعة:

أ- مداخل رأس المال الفكري في الجامعة:

يتطلب رأس المال الفكري في الجامعات معالجة خاصة، نظرا لطبيعة الجامعة مقارنة بالتنظيمات الأخرى؛ إذ تعد مزيج من وحدات رأس المال الفكري التي تعمل في مجال المعرفة الكثيفة معبرا عنها بثلاث مداخل هي:

▪ مدخل الابتكار (Innovation): مثل في إنشامعة إلى خلق الما

الجديدة، حيث يجب أن تضع المؤشرات والمعايير اللازمة التي تلى أساسها رأس مالها الفكري موع المعرفة الجديدة، مشكلة بذلك وظيفة البحث العلمي في الجامعات.

▪ مدخل التوليفة (Combination):

جديدة، سواء في مجالها الحالي أو في مجالات أحر، مشكلة ما يسمى بتوظيف المعرفة.

▪ مدخل الرافعة (Leverage): وتتمثل في نشر وتوزيع المعرفة وتقاسمها وتبليغها لكل من هم بحاجة إليها، محققة

أبقة أنها تعكس في مضمه نه

رة بمضامين ومعاني رأس المال الفكري للجامعات.

ب- مكونات رأس المال الفكري في الجامعة:

يتكون رأس المال الفكري في الجامعات من العناصر المشروحة في الجدول (13-01):

جدول رقم (13-01): رأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية (المكونات والمؤشرات)

المؤشرات النوعية	المؤشرات الكمية	المكونات الفرعية	المكونات الرئيسية
- تفرضه رسالة الجامعة وغرضها	- برسالة الجامعة وغرضها الاستراتيجي.	- الغرض الاستراتيجي	أولاً: القيادة والاستراتيجية
- التحسين المستمر والدوري في المعايير. - تنوع مجالات المعايير. - مستوى المعايير في ضوء المعايرة	- المعايير الواضحة	-	
- وغرض الجامعة.	- الأهداف الكمية في	-	
	- في	-	
- تنوع المجالات وأهمية عددها تھ. - عدد البحوث الرسمية.	- عدد حملة جائزة نوبل أو . - عدد المشاركات في . - عدد براءات الاختراع. -	- أساتذة لهم أسماء ذات سمعة دولية أو الذين عملوا في جامعات عالمية والشخصيات المرجعية في تخصصها.	ثانياً: رأس المال البشري
- عدد الكتب الرسمية والمرجعية في مجالاتها.	-		

	الجودة البيئية في		
- الخ البرمجيات التشاركية.	- والإنترنت. (المكتبات الافتراضية)	-	
- شمولية القواعد المتخصصة.	-	-	
- النجاحات المتميزة في التعليم خلال الفترة الماضية.	-	-	
- النجاحات المتميزة في البحث العلمي في الفترة الماضية.	- عدد الطلبة في المراحل	- الطلبة في مرحلة الليسانس، الماجستير والدكتوراه	رابعا:
- الجامعة في المراحل الثلاث.	-	- اتجاه تسجيل الطلبة خلال الفترة الماضية.	رأس مال العلاقات
- اتجاه التزايد أو التناقص أو النمو	- المقارنة التاريخية لعدد الطلبة في المراحل	- خدمات الطلبة والخريجين.	
- إيجاد فرص عمل أخرى.	-	-	
- مدى كبر أو صغر هذه	- عدد الشركات التي تطلب خريجي	-	
- نوعية استجابة الشركات لبرامج تده.	- عدد الشركات التي تتعاقد مع الجامعة في مشروعات بحث	-	
- التطوير المستمر في	-	-	
- المساقات على الإنترنت.	- الإلكترونية للجامعة.	-	

-	-	-
-	-	-
- مدى الأهمية في تبادل الخبرات توفير التمويل للجامعة.	- كالاتحاد الأوروبي أو البنك الدولي. لصالح المؤسسات الدولية.	-

2010 - 372 إلى 375

إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس-

المصدر:

(13-01) والذي يشمل مكونات رأس المال الفكري في الجامعات ومختلف مؤشرات

إيبره، لا بد من تقديم بعض الملاحظات حول رأس المال الفكري في الجامعات العربية كما يراها " ، ممثلة في النقاط التالية:(1)

- لا يزال رأس المال الفكري في الجامعات العربية يعاني من ضعف الاهتمام سواء على مستوى القياس أو على مستوى التقييم والمقارنة وفق مكوناته ومؤشراته بين الجامعات، لهذا توجد حاجة ملحة لبناء قاعدة بيانات في كل جامعة عربية لرأسمالها الفكري

- كموارد وأصول ليس ضمانا من أجل أن يتحول إلى أنشطة متميزة في التعليم الأكاديمي وإنجازات كبيرة في البحث العلمي، لهذا لا بد من أن تتوفر الجامعات العربية على الـ وشيوع معايير التميز في التعليم الجامعي والبحث العلمي والأنشطة المختلفة

- رأسم ()
الأعلى، مع ذلك فالجامعات العربية ليس لديها مؤشرات معتمدة لقياس وتقييم التغير الحاصل فيه، سواء في الأكاديمية والبحثية أو في المناهج والمساقات وقواعد البيانات والبرمجيات أو في سمعة الجامعة (في المحافل الأكاديمية والبحثية والمجتمع)

(1) - 377-378.

- حاجة الجامعات العربية إلى مجموعة متكاملة من المؤشرات الكمية والنوعية لمكونات رأس المال الف () الاستراتيجية، البشري، الهيكلي والعلاقات)، حيث يمكن أن تساعد إدارة الجامعة في تحديد مجالات البناء والاستخدام أو الدعم أو حل المشكلات أو النمو والتحديد في هذه المكونات؛
 - الحاجة لتبني مشروعات جديدة لتعزيز التعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات كما هو الحال في:
 - ✓ الترتيب الإقليمي للجامعات العربية؛
 - ✓
 - ✓ تقرير سنوي لمراجعة رأس المال الفكري في الجامعات العربية؛
 - ✓ عقد المؤتمر العربي الأول لرأس المال الفكري في الجامعات العربية.
- وفي الأخير ربية من بين التنظيمات التي يعد رأس المال الفكري مفهوما مألوفا لديها، إلا أنها لا تعي معناه الحقيقي وهذا ما ينعكس في تطبيقاتها وممارساتها وفيما يتعلق بمكوناته ومؤشراته ومعايره التي تغيب في غالبيتها لديها.

المطلب الثاني: رأس المال البشري في المؤسسة الجامعية

أولاً: ماهية رأس المال البشري:

أ- مفهوم رأس المال البشري:

:

- " تلعب دوراً رئيسياً في إحداث الفرق بين " (1).
- " المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون وتضم المهارات، الخبرات والابتكارات " (2).
- " المعرفة والمهارات بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد " (3).

(1) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري - قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين -، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة،

1 2003 175.

(2) إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس - مرجع سبق ذكره 136.

(3) أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة) 147 2012.

المال البشري في المؤسسة يتمثل فيما تملكه مواردها البشرية من معرفة، مهارة، خبرة، توجهات إيجابية وقدرة تميزها في كفاءات أداءها لمهامها، حيث يمكن تحديد أهم مؤشرات رأس المال البشري في المؤسسات على النحو: (1)

■ قدرات العاملين (Employees Competencies): :

- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

■ إبداع العاملين (Employees Creativity): :

■ اتجاهات العاملين (Employees Attitudes): :

وتجدر بنا الإشارة إلى أن رأس المال البشري يعد أحد مكونات رأس المال الفكري، إضافة إلى رأس المال الزبوني أو العلائقي ورأس المال الهيكلي (المعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، الذي يتحول إلى رأس المال الهيكلي إذا تم نقلها وتحويلها وتوكيدها في مستندات متنوعة في المؤسسة) البشري بكون أن المؤسسة تحصل على منجزاته وإسهاماته في العمل دون أن تمتلكه بشكل مباشر، مما يضيف درجة

الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات

(1) يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه

الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14/12/2011. 8

- الأهمية الاقتصادية

للأفراد

في

- الربحية

في مجال

ج- تطور نظرية رأس المال البشري:

• نظرية رأس المال البشرية لشولتز (Schultz)

إن الكتابات والأبحاث التي تعالج إدارة الموارد البشرية للمؤسسة من خلال منظور استراتيجي، تجد جذورها ومفاهيمها الأساسية في تلك المفاهيم التي قدمها " Schultz " في الستينات من خلال نظريته وأبحاثه، التي حصل نتيجة لها على جائزة " " 1979. حيث أحدث انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية السائدة في فترة " (Human Capital)، التي أوضح من خلالها أهمية رأس المال البشري التي قد تفوق أهمية رأس المال المادي في تحقيق معدلات نمو أسرع⁽¹⁾. وحسب هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأسمال لها نفس أهمية الموارد المادية الأخرى وتسير بنفس المبادئ وربما تفوق ذلك.

" " في دراسته وأبحاثه من فرضية مفادها أن " " هو السبيل الوحيد للاستثمار في المورد البشري

" "

التركيز والأخذ بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية، عاملين اثنين هما:

- الإيرادات التي كان من الممكن للمورد البشري أن يحصل عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم (أن يكون في الفترة التي

- تكلفة التعليم من مستحقات المؤسسة التعليمية بما فيها من مصاريف تتشكل في المرتبات والأجور والمعدات المستخدمة في التعليم،

بم " " ادات السائدة وأحدث انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية، بتوجيه التفكير والأنظار إلى اعتبار التعليم بالإضافة إلى أن هدفه ثقافي فإن هدفه وبعده اقتصادي، لأن التعليم يرفع من المهارات ويحسن من الطاقات البشرية مما يجعلهم يؤدون وظائفهم بكفاءة أكبر، يؤدي هذا إلى رفع أجهته مباشرة في زيادة الدخل الوطني وتحقيق النمو الاقتصادي.

(1) راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره - 63-64.

" " إلى اعتبار الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم وبالتالي إلى زيادة دخله (1).

وبالرغم من أن مجال الاستثمار في مجال التعليم الكثر في مجال (2).

• إسهامات بيكر (Baker):

" " الذي كانت أبحاثه في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار البشري، التي بناء عليها حصل على جائزة " " 1993

للميل في اقتصاديات الاستثمار هذه في المورد البشري، مركزا في ذلك على وجه هام من أوجه الاستثمار البشري وهو التدريب (نتيجة لإسهاماته في مجال (ميز بين التدريب العام الذي يزيد في إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب (إمكانية تركه للعمل بالمؤسسة في أي وقت والانتقذ في أي م أخرى، بالتالي فإن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب) يد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذ (بالتالي تكلفة

يضطر المؤسسة إلى العمل على أن لا يترك العامل المتدرب تدريباً متخصصاً للعمل فيها، لأن هذا يكلفها خسارة كبيرة) " " الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص (3).

• إسهامات مينسر (Menser):

" " في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى أن اختلاف (الوظائف؛ إنما يعود إلى الاختلاف في طول مدة التدريب وكذا تلاف توزيع الدخل بين هذه الوظائف بالدرجة الأولى إلى مقدار إنتاجية كل وظيفة، كما أن الأقدمية والخبرة حسب " " تعتبر من العوامل التي ترفع من

وحسب مينسر فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص السلوك لدى العاملين، التي تتحدد بتحديد تكلفة التدريب والتي قسمها إلى تكاليف مباشرة

(1) اقتصاديات العمل 1 2007 171.

(2) راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره 67.

(3) - 64 إلى 81.

() فة غير مبه التي تشكل تكلا

أي أنه ركز في أبحاثه على دراسة أثر الاستثمار في التدريب على
(¹):

- وكلمة زاد أجره؛
 - في
 - في
 - في
- د- مداخل قياس قيمة رأس المال البشري:

إن تبني المؤسسات لفكرة إمكانية الاستثمار في مواردها البشرية، يؤكد
أصولها، بالتالي فقد تعددت المداخل التي يمكن تبنيها من طرفها لتحديد قيمة هذا الأصل، نبين هذه المداخل في
(14-01):

جدول رقم (14-01): مداخل قياس قيمة رأس المال البشري

المدخل	التعريف	النموذج
مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية	البشرية هي التي تحدد قيمتها، بمعنى أن تعتبر أساس تطبيقي عملي التاريخية.	النموذج: = + + + + خلال فترة التدريب.
مدخل تكلفة الإحلال كمقياس قيمة الموارد البشرية	التضحية التي ستحملها المؤسسة الموجودة الآن، بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.	النموذج: = + + + درب والتوجيه الرسمي + + + + + + تكاليف الفرصة للوضع الحالي.
مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية	وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.	أهم نماذج قياس العوائد المستقبلية للموارد: - نموذج قيمة ناتج العمل؛ - نموذج الأجور والمرتبات؛ - نموذج الاختلافات في تكلفة العمل؛ - نموذج تخصيص العوائد.

المصدر: أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، - 148-149

(14-01) لرغم من أهمية النماذج المحددة التي تعنى بقياس قيمة الموارد البشرية في المؤسسة، إلا أنها اشتملت على بعض القصور تمثل أساسا في كونها نسبية ولم تستند إلى نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية، كما أنها عبرت عن وجهة نظر المؤسسة دون الأخذ في الاعتبار لها من انعكاسات قد تؤثر على قيمة رأس المال البشري فيها، بالإضافة إلى العوامل البيئية التي من شأنها التأثير على عطاءه ومن ثم على قيمته الحقيقية والتي من الأساس يصعب تحديدها

إن الحديث عن مداخل قياس قيمة رأس المال البشري المحددة أعلاه، تطرح إشكالية خلق القيمة المضافة في " مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتרכيبة الموارد البشرية ومن ثم

تسهل على المؤسسة تصور أسلوب التسيير الملائم لمواردها البشرية في كل

حالة قد يتواجدون عليها، مما يسهل عليها تحديد قيمتها وفيما يلي تقدم هذه المصفوفة:

شكل رقم (01-02): مصفوفة الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري

	الخلية رقم (02)	الخلية رقم (01)
	الخلية رقم (04)	الخلية رقم (03)

: سمالي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة
2005 119.

(01-02)

:

- **الخلية الأولى:** تمثل موارد بشرية يصعب استبدالها بالرغم من ندرتها على ذوي المهن الحرفية اليدوية النادرة التي قلما نجد متخصصين فيها، إلا أن المؤسسة في حاجة إليهم بالرغم من أنهم لا يقدمون إلا قيمة مضافة ضعيفة لاعتمادهم على أدوات تقليدية ونظرا لصعوبة إلالها بأخرى تعتمد المؤسسة إلى تدريبها وتنميتها للرفع من قيمتها كرأس مال بشري خاص بها.
- **الخلية الثانية:** بالرغم من ندرته

(رأس مالها الحقيقي)

على الحفاظ عليه وإتاحة فرص الإبداع لديه من خلال تحفيزه وإرضائه، بغية التحسين من إنتاجيته والمحافظة على القيمة التي يحققها.

- **الخلية الثالثة:** موارد بشرية يسهل الحصول عليها وتقدم قيمة مضافة منخفضة للمؤسسة، تتميز بالوفرة في سوق عرض اليد العاملة مع سهولة الإحلال، بالتالي فهي لا تشكل رأس مال بشري ذا قيمة مرتفعة بالنسبة للمؤسسة، لذا فهي لا تبذل جهدا في الاستثمار فيهم للرفع من مهاراتهم الوظيفية لأن تكلفتهم ستكون أكبر بكثير من العوائد التي قد تحصل عليها المؤسسة منهم.
- **الخلية الرابعة:** تمثل موارد بشرية يسهل استبدالها على الرغم من أنها تقدم قيمة مضافة مرتفعة للمؤسسة، هنا المؤسسة تعمل على الحفاظ على هذا المورد على الرغم من إمكانية إحلاله بآخرين، لتكلفة الإحلال، بالإضافة إلى كون هذا المورد يقدم قيمة مضافة عالية ولا يحتاج إلى جهد ووقت وكلفة كبيرة

ثانيا: مقومات الاستثمار الفعال لرأس المال البشري في المؤسسة الجامعية:

تعد الجامعة أولى التنظيمات المعاصرة التي تعنى

بالتالي لا بد أن

(¹):

- الأستاذ الجامعي (عضو هيئة التدريس):

يعد الأستاذ الجامعي رأسمال بشري مزود للرأسمال البشري

تأذ أهم مقوماتها، فالج

التدريس، ذلك لأن الجامعة بأساتذتها لا بمبانيها،

ساتذة وعملهم وخبرتهم وبحوثهم قبل أي

يتوقف نجاح الجامعة في داء وظيفتها في إنتاج

نيا من وقت لآخر، حتى تكون له القدرة اللازمة لوظيفته. وصول الأستاذ الجامعي

إلى البناء الفعال للرأسمال البشري يتطلب منه:

- ضرورة الاهتمام بتوفير التوجيه الإرشادي والأكاديمي
 - الاهتمام بالكشف عن ميول واهتمامات الطلاب وتنميتها، مبتعدا عن التلقين الكلاسيكي للمعارف فالأستاذ الجامعي في موقع يسمح له باكتشاف قدرات طلبته وتوجيهها بما يخدم الج
 - الاعتماد على برامج ومقررات تعليمية مرنة، تحترم ميولات واهتمامات ورغبات الطالب.
- وسيتم التعرف على الأستاذ الجامعي وكل ما يتعلق به في الفصل الثالث من هذا البحث.

(¹) مرجع سبق ذكره - 398- 399 .

ب- مناهج ومقررات الدراسة:

يعني تزويده بمختلف المعارف القادرة على منحه صفتا التميز ذلك إلا إذا استفاد من مقررات ومناهج دراسية جامعية لها ميزات خاصة، تربط بين النظري والتطبيقي وتمنح اامعة في إعداد

المبدع والخالق، الذي تحتاجه مختلف مؤسسات المجتمع، لذا عليها أن تتسم بما يأتي:

- الاعتبار خصوصيات التركيبة الذهنية والفكرية لأفراد كل مجتمع

- عشوائيا في عوامة المناهج.

ج- أساليب التدريس:

تعد أساليب التدريس في الجامعة من أهم مقومات الاستثمار الجيد في رأس المال البشري، حيث

مواده ا ما يحتاج إلى الحفظ والاستظهار يحتاج إلى قدرات الخلق

منها ما يحتاج إلى الممارسة العملية والتجربة الميدانية

الثالث لهذا البحث.

د- الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة:

الهيكل التنظيمي للجامعة هو الخريطة التي تصف تنظيمها في لحظة ، تتكون من هيكلية رسمية مرتبطة بتوزيع

هيكلية غير رسمية مبنية على مجموع

مختلف الموارد البشرية

ومجموع المم

وبناء الهيكل

حي التربوي، اللذان يساهمان معا

بطرق مختلفة، في تحسين المردود ورفع الإنتاجية.

المطلب الثالث: تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الجامعية من منظور إدارة المعرفة

(Intellectual Assets) في المؤسسات على رأسها الجامعة

التطور والرقى في ممارستها المتشكلة أساسا في مضامين معرفية يشكل التراكم فيها ثروة المؤسسة والمجتمع الذي تتواجد فيه، حيث بدأت المؤسسات تعمل على إدارة معارف هذه الأصول من خلال تبنيها لمدخل إدارة المعرفة الذي يعتبر ظاهرة معقدة لارتباطها بهذا النوع من الأصول، معتمدة في ذلك على (Knowledge Management)

تھ .

أولا: مفاهيم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة ظاهرة معقدة في حياة المؤسسات على اختلافها؛ إذ ترتبط ممارستها بالعنصر البشري الذي

أ- تعريف المعرفة:

تھ :

- " الرافعة التي تتكون من الخبرات اللازمة لإنتاج الابتكار والكفاءة، معنى قوة خفية أو رافعة لمختلف الأفراد نحو تحقيق التميز، (Leverage) النظر التي ترى أن المعرفة
- " التي التي
- " التي في مجال (1)."
- " تأثيرها كبيرا تقاسمها". (2)

ي يمكن من خلالها مواجهة

المشاكل وحلها، حيث تدفع بالموارد البشري نحو التميز بمساندة التكنولوجيات التي تساعد على خلق، نشر وتبادل المعارف بين الأشخاص في إطار توافر عامل خبرة مشترك بينهم.

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره .56

(2) إدارة المعرفة، 2009 .10

(3) إدارة معرفة الزبون 2008 .56

وللتوضيح وبغية التمييز بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة التي يكثر الخلط بينها، فإن البيانات " والمعاني" (1)

بإستعماله ، بالتالي لها معنى في " تم المعرفة (2). وفيما يخص المعرفة فقد تم الإشارة سلفا إلى أنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة.

ب- تعريف إدارة المعرفة:

نھ :

- " عبارة عن تجميع للعمليات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والاستفادة من ا " (3).
 - " مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات الجديدة، متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة صريحة أكثر إنها معرفة كيف " (4).
 - " الأتمن في " (5).
- من التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المعرفة تمثل جملة الجهود القائمة والمنهجية ضمن العمليات الداخلية

معرفة صريحة أو ضمنية.

المعرفة في : نھ

- " عملية تستهدف امتلاك القدرة على تنمية واستثمار رأس المال الفكري في الجامعة، من خلال العمليات المعرفية المتمثلة في تشخيص وتوليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها، تطبيقها في الأنشطة الإدارية المختلفة، مما " (6).

فتبني الجامعة لجهود إنجاح فلسفة ومهمة توليد المعرفة بين موظفيها، تخزينها، تحديثها وتوزيعها، من خلال بحث العلمي وترسيخ ثقافة العمل الجماعي ونشر فلسفة التحسين والتعلم المستمرين فيها وبين مواردها البشرية

(1) إسماعيل إدارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول، 2010 35.

(2) محمد نظم المعلومات الإدارية، 2001 38.

(3) سيد محمد حاد الرب، ذكره 44.

(4) المدخل إلى إدارة المعرفة دار المسيرة للنشر والطباعة 2005 25.

(5) Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, **Knowledge Management : Background paper for the development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**, National collaborating centre for methods and tools , October ,2008,p16.

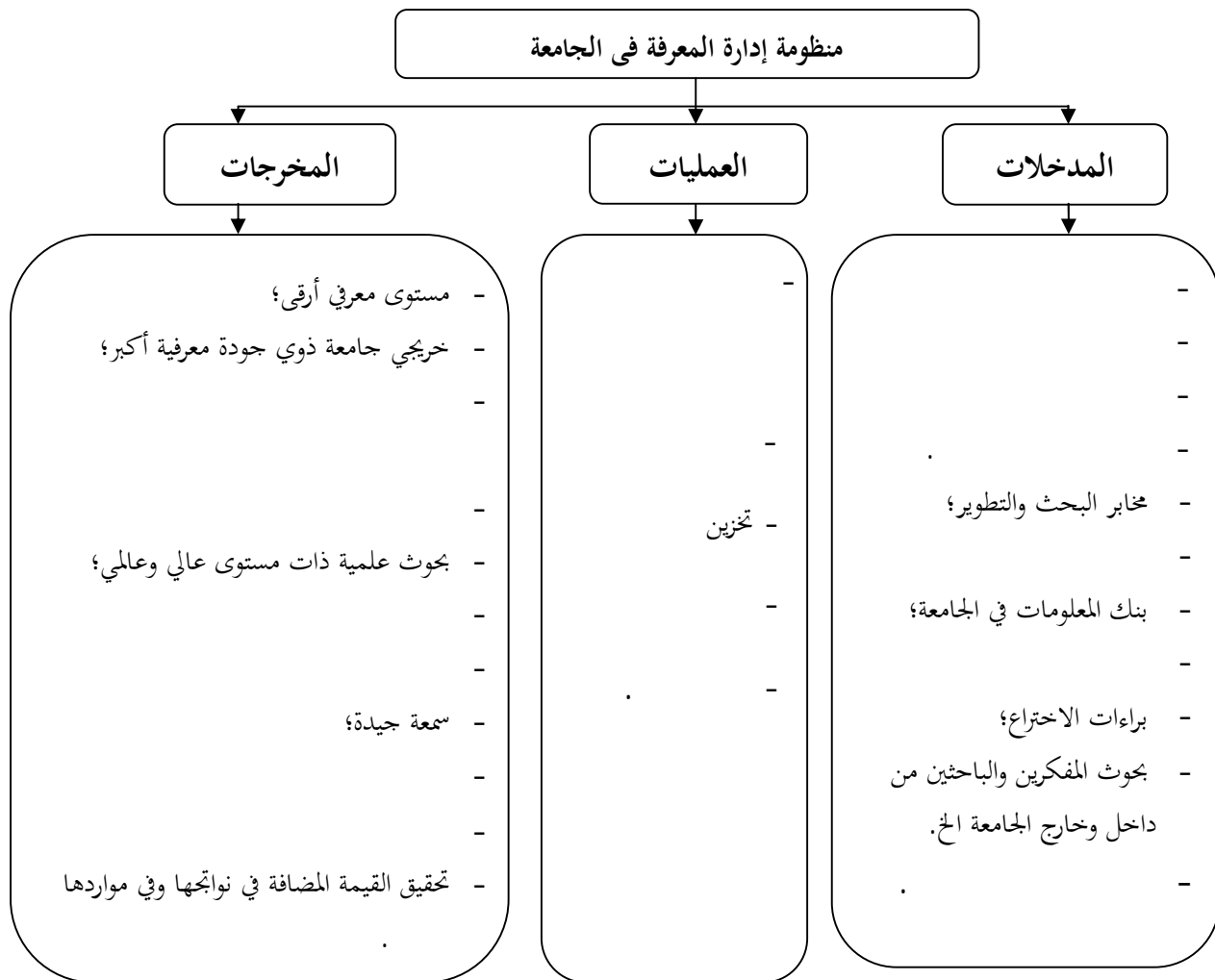
(6) أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية : المفهوم . العمليات . النواتج، بحث معتمدة، كلية التربية،

لمى توفير المناخ المساعد على ذلك، يمكنها من تطبيق وتفعيل ما يسمى بإدارة المعرفة والتي تعد اليوم عنواننا لنجاحها في ظل عصر سمي بعصر المعرفة والقوة فيه لمن يملك المعلومة والمعرفة.

ثانيا: إدارة المعرفة في الجامعة كنظام

يشير مفهوم النظام كما هو متعارف عليه إلى وجود ثلاث عناصر أساسية :
، حيث اتفق الكتاب والباحثين المهتمين بإدارة المعرفة في المؤسسات ومنها الجامعة إلى اعتبارها نظاما يتشكل من العناصر سالفة الذكر، التي سيتم محاولة حصر مضامين كل منها في الشكل (03-01):

شكل رقم (03-01): إدارة المعرفة في الجامعة كنظام



المصدر:

(03-01) الذي يحدد وبدقة مدخلات منظومة إدارة المعرفة في الجامعة، التي تمثلت أساسا في

كبرية والتكنولوجيات التي يمكن للجامعة إتاحتها، بالإضافة إلى ت

جملة الم

ى مخرجات والمتتمثلة في كل من عملي

تخزينها وأخيرا، لتتحصل بعد ذلك الجامعة على جملة النواتج

الهامة لاستخدامات المعرفة في إط

، بالتالي تحقيق الجامعة للقيمة المضافة في مخرجاتها.

ثالثا: فوائد تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية

داولها في الجامعة بين مختلف م

رقة فيها محور كافة أنشطتها خ

رات العالمية والتوجهات الحديثة نحو اقتصاد المعرفة، كان لزاما على الجامعة تبني أساليب

مذا الاقتصاد، يتمثل أهمها في أسلوب إدارة المعرفة،

المعرفة في الجامعة في النقاط التالية:

- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي من خلال تبادل المعرفة؛

- تطوير البرامج والمناهج التعليمية؛

- وتطويرها من خلال الاستثمار الجيد في رأس مالها الفكري والبشري؛

- دعم عمليات صنع القرار الجامعي المبني على قاعدة معرفية كافية وسليمة؛

- غرس الثقة في الجامعة وتشجيع الاتصالات بينهم، مما يؤدي إلى تقوية الشعور بالرضا والانتماء؛

- الرفع من المستويات المعرفية للموارد البشرية في الجامعة من خلال تشاركتهم في المعرفة وتحويل الضمنية منها إلى صريحة؛

- تحقيق الجامعة للقيمة المضافة في مواردها البشرية وفي نواتجها ومخرجاتها

وحتى تنجح في تحقيق جملة الفوائد السابقة من تطبيقها لإدارة المعرفة، لا بد لها

افة إلى تعزيز مكتباتها وخلق ما يسمى بالمكتبة الإلكترونية

اب المعرفة وتداولها ونشرها،

العالمية لاكتساب وتبادل المعرفة، هذا كله يكون بعد عمل الجامعة على ترسيخ

رابعاً: معوقات تحقيق الإدارة الفاعلة للمعرفة في الجامعات العربية

إن الاهتمام الواسع بقضايا التعليم الجامعي من طرف الكتاب والباحثين، أدى إلى محاولة رصد وحصر أهم المعوقات التي تحول دون الإدارة الناجحة والفاعلة للمعرفة، التي في ذات الوقت لهذه الإدارة التي تشكل أهم التحديات التي تواجهها اليوم، من أهم هذه المعوقات نذكر: (1)

- غياب تصور واضح لمفهوم إدارة المعرفة وممارساته
- قلة وضوح الرؤيا بالنسبة للبرامج التعليمية والبحثية التي
- الإخفاق في التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تفيد في اكتساب المعرفة وتبادلها
- قلة توافق مهارات ومعارف مخرجات
- ضعف استغلال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها
- القصور في توفير مصادر المعرفة اللازمة للبحث العلمي في الجامعة؛
- افتقار إلى البحوث العلمية التراكمية التي تعتمد على تتبع منجزات البحوث السابقة وتضيف إليها، بما يساعد
- تراجع دور المكتبات الجامعية أمام المكتبات الرقمية، فما زالت المكتبات تعتمد إلى حد كبير على الأسلوب الورقي في حفظ المعلومات والم
- حاجة تخصصات المكتبات والمعلومات بالجامعة إلى المقررات الدراسية الخاصة بنظم قواعد البيانات والبرمجة
- تراجع دور الجامعة في خدمة المجتمع سواء في تزويده بالكو
- العمل الجماعي وغيرها من مقومات تبادل

المعارف والخبرات وزيادة القدرة على التطوير والإبداع.

نظراً للمعوقات التي تم رصدها أعلاه وبناء على التحديات التي تعيشها الجامعة العربية اليوم

إعادة النظر في هيكلها

ورسالتها والعمل الجاد على تعديل برامجها القائمة وبناء برامج مساندة للتغيرات وأكثر تطوراً، لذا تبني فلسفة وثقافة موجّهة وبقوة إلى الاهتمام الواسع بالبحث العلمي ضمن مواضيع تخدم المجتمعات وتعالج مشاكلها القائمة، ذلك في

مرجع سبق ذكره 4.

(1)

ت

في ظل عصر تتزايد فيه المعرفة التي أصبحت موضوع التنافس بين مختلف المؤسسات على

ت

في سبيل

خامسا: التكنولوجيات المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية

يشكل المورد البشري في فلسفة إدارة المعرفة العامل الأساسي في نجاحها، لاعتباره المتعامل والمتحكم الأول في المعلومات والتكنولوجيات، مما جعلها تمتد بممارساتها إلى مختلف العمليات التي تتكامل مع المعلومات وتكنولوجياها من ثم فإدارة المعرفة في حاجة إلى تكنولوجيات

اندة لها في توليد، تخزين، توزيع والمشاركة بالمعرفة وكذا تجديدها، هذا لن يكون إلا إذا توافرت على المورد البشري

الكفاء في التعامل وهذه التكنولوجيات التي تسمى بتكنولوجيات المعرفة والتي سنقدمها في الجدول (01-15):

جدول رقم (01-15): التكنولوجيات المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية

أنواعها وتعريفها	تكنولوجيات إدارة المعرفة
<p>• نظم إدارة المكاتب والوثائق: نشاطات في مكاتب الجامعة ولكل نشاط تكنولوجيات تناسب تسييرها على النحو:</p> <p>- إدارة الوثائق: (Word processing)، النشر المكتبي (Desktop publishing)، (Web publishing) (imaging) (Work flow managing).</p> <p>• نظم تصوير الوثائق الأصل (Document imaging systems): التي تحول الوثائق الورقية والصور إلى أشكال رقمية، بغرض التمكين من تخزينها والوصول إليها بواسطة الحاسوب فتتحول إلى وثائق إلكترونية تسهل مشاركتها مع الآخرين بسرعة فائقة، هذا يتطلب توصيل مساعدة على ذلك مثل الماسح (scanner).</p> <p>• الإنترنت والنشر الإلكتروني (Intranet and document publishing): تشكل الإنترنت شبكة معلوماتية قليلة التكلفة، تمكن الموظفون من نشر المعلومات والاستفادة منها باستخدام ما يسمى بأدوات تأليف صفحة الويب ومن ثم إرسال المعلومات إلى حاسوب خادم الويب الموجود ضمن شبكة الإنترنت، حيث</p>	
<p>• مخزن المعرفة (Knowledge repository): وهو مخزن إلكتروني يتم فيه تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد بغرض إدارتها واستثمارها من قبل الجامعة.</p>	
<p>• نظم العمل المعرفي (Knowledge work systems): يمثل العمل المعرفي ذلك الجزء من العمل المعلوماتي الذي يولد معرفة ومعلومات جديدة، حيث أن عمال المعرفة لهم</p>	

<p>ثلاث أدوار هامة وحساسة تتمثل في:</p> <p>تحديد المعرفة المتوفرة في المؤسسة والتطورات التي تحدث في العالم الخارجي عنها في كل لمح التي تهمها؛</p> <p>القيام بخدمات وأدوار استشارية داخلية بما له صلة بمجال معرفتهم، ذلك التطورات والتغيرات القيام بأدوار الوكالات والجهات التقويمية في التغيير والمبادرة وتحسين التغييرات في المشاريع.</p> <p>وحتى ينجح عمال المعرفة في تحصيل نتائج الأدوار السابقة فهم بحاجة إلى نظم معلومات تدعم احتياجاتهم، كنظم المكتب المتمثلة في معالجة النصوص والبريد الصوتي كما يجب أن يتوفروا على نظم عمل معرفي أكثر تخصصا وتكون مصممة بشكل خاص بغرض توليد المعرفة معرفة جديدة قد أوجدت واندججت مع إدارة الأعمال بالمؤسسة.</p>	
<p>● مجتمع الممارسة (Community of practice): هو عبارة عن مجموعة غير رسمية من الموارد البشرية في المؤسسة لهم اهتمامات مهنية مشتركة، حيث يوجد عدد من المتعلقة بالتعاون والتنسيق التعاوني بين الجاميع المختلفة المشاركة بالمعرفة، منها:</p> <p>البريد الإلكتروني؛</p> <p>المؤتمرات التي تكون في شكل فيديوات؛</p> <p>البرامجيات الجماعية؛</p> <p>نشر الويب الخ.</p>	
<p>● الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence):</p> <p>وتوسيع في مجالات استخدام نظام الحواسيب عن طريق إعطائه قدرات التقدير والتصرف في مجالات معرفية متعددة كالرياضيات، الهندسة</p> <p>● النظم الخبيرة (Expert Systems):</p> <p>التي تتصف ب:</p> <p>تستخدم أسلوب مشابه لأسلوب الإنسان في حل المشكلات المعقدة؛</p> <p>تعمل بمستوى علمي واستشاري ثابت لا يتغير؛</p> <p>بها</p> <p>لها القدرة على تعلم اللغات وتعامل مع الرموز والبيانات الرمزية من خلال عمليات التحليل</p>	<p>والنظم الخبيرة</p>

<p>لها القدرة على تطوير أداء الأفراد المتخصصين في مجال معرفي معين؛ تعطي للبرمجة والنظم الحاسوبية بعدا جديدا في إدخالها لقواعد المعرفة الهندسية الخبيرة والبديهية.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● نظم اللغة الطبيعية (Natural Language Systems): تقدم المعالجة التي تمكن من فهم اللغات الطبيعية، من خلال تلقين الحاسوب أوامر مباشرة بهذه اللغة، بالتالي تمكين الحاسوب من محاوره مستخدميه، كما يستخدم في الترجمة الآلية والخلاصات والبحث عن <p style="text-align: center;">● نظم الرؤية (Vision Input Systems): للاستشعار الضوئي الذي يمكنه من التعرف على الأفراد أو على الأشكال المخزونة في داخله، كما يستخدم في الجوانب الأمنية للحاسوب فيسمح بالدخول فقط للأفراد الذين يتعرف على</p> <p style="text-align: center;">● الإنسان الآلي (Rbotics): حاسوب تابع لها للقيام بمهام أو أعمال معينة.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الشبكة العصبية (Neural Network): هي برمجيات تعمل على تقليد عمليات نماذج الدماغ البشري، حيث تستخدم شبكة من عناصر العمليات المترابطة تسمى بالأعصاب، <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">طبقة المدخلات: طبقة مخفية: تحدد نشاطات هذه الطبقة بالمدخلات لتقوم بتصنيفها ومعالجتها على أساس خبرة النموذج. طبقة المخرجات:</p>	
---	--

المدخل إلى إدارة المعرفة مرجع سبق ذكره - 187 إلى 204

المصدر:

وعليه ومن خلال ما تم التقدم به في الجدول (15-01) يمكن القول أن نجاح الجامعة في إدارة معارف مواردها

وخبيرة في استخدامها استخداما فعالا يمكنها من توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها والمشاركة بها وكذا تجديدها.

خلاصة الفصل:

ا تم التطرق إليه في ه)
 () التوجه الاستراتيجي في) وأخيرا
 الاستثمار في) فقد خلص الفصل إلى النتائج التالية:

- يعد التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من أهم التغيرات الحديثة في المكانة التي أصبح أصول المؤسسة وموجهها أساسيا للأداء فيها ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة؛
- على اختلافها في بلوغ أهدافها من تنمية للكفاءات البشرية وصناعة المزايا التنافسية وأيضا خلق مزايا اجتماعية، يعتبر انعكاسا حقيقيا لتوجهها الاستراتيجي في تنميتها لمواردها البشرية ومعبرا حقيقيا عن رؤيتها المعاصرة للمورد البشري كأهم أصولها، مرهون نجاحها بالاستث
- على الرغم من أن الجامعة اليوم وفي عصر المعرفة، المعلوماتية، في إطار حساسية الدور بحث علمي لبح ، تشكل عنوانا لرقى المجتمعات وتطورها، في حدود ما تملكه زالت تعاني من اختلالات كثيرة فرضتها السياسة التعليمية المتبعة والقائمة على الاهتمام بكم الخريجين على حساب الجودة، بالتالي لا بد من الالتزام بمبادئ التعليم الفعال والتي منها الاستقلالية والحرية الأكاديمية؛
- تعتبر الجامعات من بين المنظمات التي تعمل جاهدة على تنمية رأس مالها الفكري كضرورة ملحة للارتقاء ربية على الرغم من أن رأسم وفا لديها، إلا أنها لا تعي معناه الحقيقي ما ينعكس في تطبيقاتها وممارساتها بمكوناته ومؤشراته ومعايره التي تغيب في غالبيتها لديها
- تعد الجامعة أولى المنظمات التي تعنى بقضايا الموارد البشرية وإشكالات الاستثمار فيها، من خلال التركيز على الرفع من مهارات خبرات و تهم تجويد مخرجاتها من طلبة في جهة ثانية، هذا يعكس مدى وعيها بأهمية المورد البشري سواء كان من مدخلات العملية التعليمية أو أحد أهم عناصر مخرجاتها
- إن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية، التي تصب في خدمة المجتمعات وتطورها، مرهون بم من جهود في سبيل إنجاح فلسفة ومهمة توليد المعرفة بين موظفيها، تخزينها، تحديثها وتوزيعها، من خلال دعم البحث العلمي وترسيخ ثقافة العمل الجماعي ونشر فلسفة التحسين والتعلم المستمرين فيها وبين مواردها البشرية العمل على توفير المناخ المساعد على ذلك، يمكنها من تطبيق وتفعيل ما يسمى

الفصل الثاني

استراتيجيات الاستثمار في تنمية رأس المال البشري
في الجامعة

المبحث الأول: آليات بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التي تهدف إلى تحسين يعمل في ، ، مالي ، ر نح المسطرة، حيث تشكل هذه الأخيرة الاتجاه طويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية .

المطلب الأول: نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق منطلق التعلم المستمر

إن تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية يتم عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر بموجب أحد النموذجين :

أولاً: نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة

يقوم هذا النموذج على ضرورة استمرارية تنمية الموارد البشرية في ؛ إذ تعتبر تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، مالي فاحتياجات التنمية تزايد مستمر ودائم، مما يدعوها ويضطرها لتبني وجعل عملية التعلم مستم هذه التغيرات على ذلك يتم تصميم استراتيجية الموارد البشرية في متعددة ومتسلسلة على النحو التالي: (1)

- وبة لأداء أعمالها في المستقبل،
- في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل والتي تخدم عادة رسالة وأهداف واستراتيجية وثقافة
- في ضوء احتياجات ومتطلبات استراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي بمقتضى
- في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التنمية المتنوعة، بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الاستراتيجية؛
- وضع جدول زمني لتنفيذ البرامج التنموية بشكل يحقق أهداف الاستراتيجية تدريجياً وبجدولة زمنية تحدد أولويات تنفيذ هذه البرامج؛
- المباشرة بتنفيذ البرامج الموضوعة سابقاً حسب جدولتها الزمنية والمتابعة المستمرة لهذا التنفيذ

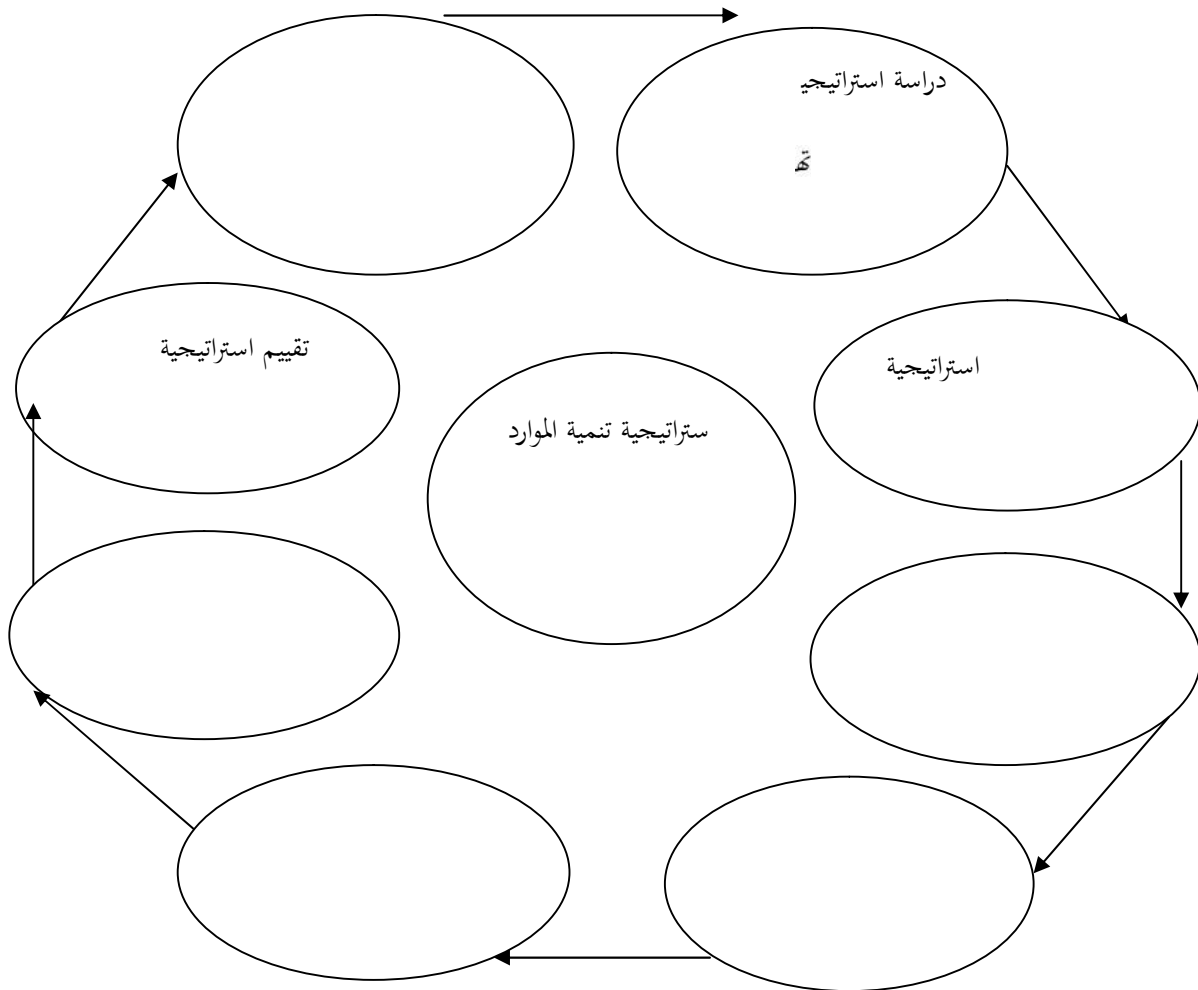
(1) مرجع سبق ذكره، ص- 451-452.

(1)

- القيام بعملية التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي حققه البرنامج التنموي في تحقيق التي حدثت ومعرفة أسبابها؛
- تجميع نتائج تقييم البرامج وتلخيصها وتبويبها من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ استراتيجية التنمية بالتالي معرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها؛
- نتائج تقييم الاستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها وتحديد أسبابها للعمل على تجنبها في الاستراتيجية القادمة، كذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها للاستفادة منها أيضا في استراتيجية المستقبل .

(02-01):

شكل رقم (02-01): تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق نموذج الدائرة المستمرة

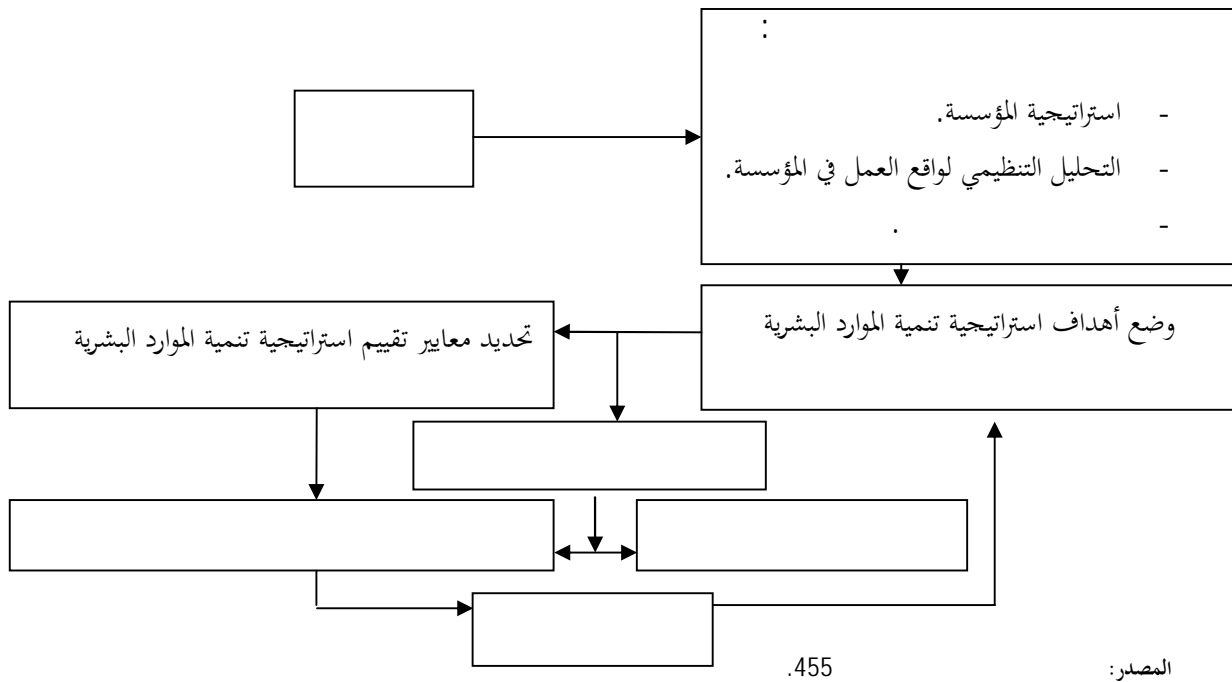


ثانيا: النموذج التشخيصي

ينظر هذا النموذج إلى تنمية الموارد البشرية على أنها نشاطا استراتيجيا؛ أي يأخذ شكل استراتيجية توضع أساسا لتلبية حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة العالين، أين يتم تشخيص هذه الحاجات بها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، من نتائج هذا التشخيص يتم وضع أهداف الاستراتيجية التي على التي أيضا من خلالها سيتم تحقيق الأهداف وتمكين المؤسسة من التكيف ومواردها البشرية مع التغيرات البيئية المستحقة (1).

ي عملية التشخيص الترمي الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة وأخيرا تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي في إدخالها والعمل على تحديد أثرها الإيجابي في تقييم هذه البرامج ومعرفة مدى نجاحها وما هي القيمة المضافة التي حققتها للمؤسسة ومعرفة المشاكل والثغرات التي ظهرت أثناء بناء وتنفيذ الاستراتيجية الحالية لتجنبها في است (02-02)

شكل رقم (02-02): تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق النموذج التشخيصي



(1) Johnne Brotton and Jeffery Gold, **Human resource management-Theory and practice-**, Macmillan Business, London, 2nd ed, 1999, p314.

المطلب الثاني: عوامل دعم تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتنفيذها

حتى تنجح في بناء استراتيجية لتنمية مواردها البشرية وتنفيذها بكفاءة وفعالية لا بد من وجود على رأسها التنبؤ الفعلي لـ استراتيجي في لتسيير والذي بدوره يقوم

(¹):

- التسيير مجموعة التي تم إلى
- ترابط به ثم التسيير استراتيجي لتشير
- التسيير في بإيجابية المتغيرات، التي غير في
- التسيير استراتيجي استراتيجي ومعايير واتخاذ في استراتيجي: ستراتيجي:

● الرؤية: تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاتها المستقبلية.

● الرسالة: تصف المهمة الأساسية للمؤسسة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط.

● الأهداف الاستراتيجية: النتائج الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

- الهيكل في التسيير استراتيجي في
- بحسب بحرية مسترشدين استراتيجي، المترابطين
- (value creation) في
- (value analysis) ثم
- معايير التسيير الإستراتيجي في
- () تعتبر في الإستراتيجي.

فاستراتيجية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى إحداث الموازنة بين خصائص الموارد البشرية وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية، هذا ما يعكس ضرورة التوجه الاستراتيجي والتركيز على الكيفية التي يجب أن تكون عليها وظيفة تنمية

(¹) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مرجع سبق ذكره، ص 234.

الموارد البشرية، بالتالي التركيز في المستقبل وتوضيح الرؤية التي تؤثر على القدرات والتصرفات التي من شأنها تعظيم إسهامات تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد وتدعمها في تصميم وتنفيذ استراتيجيتها الخاصة بتنمية الموارد البشرية والتي تلخص أساسا في النقاط التالية:

- سخ فكرة أن التعلم المستمر هو أساس التنمية وهو جزء من استراتيجيتها التي بها المتغيرات البشرية أن التنمية المستمرة هي جزء هام في حياتهم المهنية والتي ستمكنهم من اكتساب المهارات والكفاءات، مما يجعلهم يعملون بثقة أكبر وثقافة أوفر؛
- توعية الموارد البشرية أن حصولهم على ترقية في مسارهم الوظيفي وكذلك مزايا وظيفية مستقبلية، مرهون بمدى ارات التي سيكتسبونها من هذه التنمية والتعلم المستمر؛
- اعتماد تكنولوجيات حديثة توفر نظم معلومات محوسب يحدد الحاجات التدريبية والتنموية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية في وغيرها، بالتالي إمكانية بناء برامج تنموية دقيقة يمكن الاستفادة ا
- تنمية الموارد البشرية في ظروف طبيعية مشابهة لظروف عملهم، هذا سيساعدهم على نقل ما تعلموه بشكل صحيح وأكثر فعالية إلى بيئة عملهم، بالإضافة إلى توفير المستلزمات المادية والمعنوية المساعدة على الاستفادة أكثر من هذه البرامج؛
- هذه العملية قبل حتى تنفيذ الاستراتيجية؛ أي يتم التخطيط لها منذ وضع أهداف الاستراتيجية وتمتد إلى الانتهاء م راقب الواقعي من الوقوع في

وعليه فتبني مثل هذه التوجهات الاستراتيجية وترسيخها في أذهان مواردها البشرية لأهمية هذه البرامج التنموية، كذا توفير الظروف المناسبة والدعم المعنوي؛ إنما هي خطوات هامة وأساليب داعمة يمين وتنفيذ وكذا نجاح استراتيجية تنمية الموارد البشرية، التي تعد أنجع السبل لتكييفها والتغيرات المستجدة.

المطلب الثالث: تصنيف مضمون استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومصادر احتياجاتها

يعد تصنيف مضمون استراتيجية تنمية الموارد البشرية الخطوة الأولى في بناءها والعمل الأول لنجاحها؛ إذ على أساسه يتم وضع برامج تنموية فاعلة، كما يمثل تحديد حاجاتها الركيزة الأساسية التي يقوم عليها رسم استراتيجية مل على تلبيتها الموجه الأول للجامعة في تحقيقها لأهدافها، بالتالي من الأهمية بمكان عملها على التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات.

أولاً: تصنيف مضمون استراتيجية تنمية الموارد البشرية

وارد البشرية في إلى نوعين من التنمية:

أ- التنمية العامة:

هي نوع من التنمية التي تكسب الموارد البشرية مهارات يجب أن تكون في المؤسسات الجامعية وغيرها لخصوصية الدور الذي تلعبه وأهميته، كاستخدام الحاسب الآلي، مهارات الاتصال، مهارات مكتبية؛ أي جملة المهارات التي تغطي أداء نسبة كبيرة من الوظائف في المؤسسات المعاصرة؛ في مضمونها.

ب- التنمية المحددة:

دون غيرها

نظرا لطبيعة عملها وخصوصية وظائفها، بالتالي تكون المادة التعليمية في هذه البرامج مصممة لتغطية حاجات معينة

ثانياً: مصادر احتياجات تنمية الموارد البشرية

المطلوب الوصول إليها، هذه الفجوة أنواع منها الناتجة عن الفرق بين الأداء الحالي للمورد البشري والأداء الذي كان ()، أيضا الفجوة من منظار تحسين الأداء الحالي من أجل رفع مستواه إلى حد معين مستقبلاً؛ أي الفرق بين الوضع الحالي للأداء والوضع المستقبلي الذي يراد الوصول إليه وأخيراً الفجوة عارف التي تتطلبها التغيرات البيئية المتوقعة؛ أي الفجوة بين ما هو الجديد المتوقع المطلوب والوضع الحالي.

ة ما هي هذه

وحتى تعمل

يتسنى لها ذلك بتحديد ما هي مصادر هذه الحاجات، فيما يلي أهم: (1)

- **استراتيجية المؤسسة:** توضح الاستراتيجية عادة التغييرات التنظيمية التي تنوي المؤسسة إدخالها لمج التغيير تحول من وضع إلى آخر. ل تغيير نطاق تأثير على عدد من المتغيرات الموارد البشرية أكثر المتغيرات تآثراً وتحتاج إلى تغيير جديدة في مه ته ارفها وسلوكياتها، لاحتواء التغييرات المراد إدخالها إلى المؤسسة وتتطلبها استراتيجية الفردي إلى فرق العمل ومن العمل اليدوي إلى اعتماد التكنولوجيات يتطلب إكساب الموارد البشرية مهارات ومعارف تمثل حاجات تنمية استراتيجية طويلة الأجل.

- **التحليل التنظيمي:** (Organizational Analysis) مسحا شاملا لجميع مجالات العمل في المؤسسة، الذي من خلال تحليل المعلومات الناتجة عنه يكون بالإمكان تحديد جوانب الضعف في هذه المجالات التي سببها النقص في المعرفة والمهارات لدى مواردها البشرية، حيث يكشف هذا التحليل عن وجود ته في .

■ تحليل الأعمال:

ته

مطلوب، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتنمية.

- **تقييم الأداء:** بمعلومات واضحة تبين من يحتاج إلى تنمية

منهما، هذا يساعد في معرفة وتحديد طبيعة حاجات تنمية مواردها .

ته

■ سجلات حوادث وإصابات العمل:

- التي حدثت فيها، التي من خلالها يكون بالإمكان معرفة مجالات العمل الخطرة ذات المعدلات المرتفعة من الحوادث والأمراض التي سببها نقص المهارة والذي يعبر عن حاجات .
- **استقصاء رأي الموارد البشرية:** للإفصاح عن الحاجات التنموية لديه سواء في مجال مهاراته أو معرفته أو

(1) مرجع سبق ذكره، - 459 إلى 462 .

ولا يكفي المؤسسة أن تجمع المعلومات من مصادرها فقط؛ بل لا بد من العمل على تحليل هذه المعلومات من أجل معرفة ماهية هذه الحاجات وأسباب حدوثها وأهميتها وتأثيرات لال تحديد نوعها، طبيعتها، مجالات العمل التي تحتاجها وأخيرا الموارد البشرية التي تحتاجها.

المطلب الرابع: متطلبات تفعيل استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

في بناء وتصميم وتنفيذ استراتيجيتها في تنمية مواردها البشرية وبكفاءة كبيرة، يتطلب ما

(1):

- توفير مختصين وخبر في مجال تنمية الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية؛
 - من الخبرة
 - من خلال تحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي
 - رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات؛
 - رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية المورد البشري، بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموا
 - ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة في تنمية قوة العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - هدف وسياسة لتنمية المورد البشري؛ أي التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى
 - التعبير عن تلك الرؤية، إلى سياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية في المؤسسة؛
 - بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتركيزها على الجانب المعرفي؛ أي تعديل الأفكار والمعتقدات وطرق التفكير
 - ضمان فعالية تطبيق وتنفيذ تلك الاستراتيجية من خلال مستوى إشراف عالي للمشاركة في المناقشة والموافقة
 - واستمرارية المؤسسة في التعلم والاستثمار في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو والمساهمة
- في

(1) محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص- 81-82.

وعليه فتلبية هذه المتطلبات تمكن من تفعيل استراتيجية تنمية الموارد البشرية سواء في تصميمها أو تنفيذها، بالتالي من تحقيق ما خططت له من أهداف وما رسمته من غايات، لاعتبار أن ال

المبحث الثاني: استراتيجية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

تدريب في المؤسسات المعاصرة
استراتيجية تساعد على توجيه قراراتها وتفعيل
ي تخلق لدي
من جهة وتمكن المؤسسة من مجابهة ومسايرة التغيرات البيئية المحيطة من جهة ثانية.

المطلب الأول: ماهية التدريب

يعد التدريب من أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، له تأثير كبير في نجاحها
التغيرات الحاصلة، من خلال
برامج التي تساعد على إكسابهم المستويات المطلوبة لمواجهة هذه التغيرات.

أولاً: مفهوم التدريب

تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح التدريب واختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم،

:

:

" - البسيطة، التي ترفع من قدرة ال

" (1).

" - عملية فنية متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم

" (2).

" - لتحقيق هدف محدد" (3).

" - الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الم

محدد في التي يعمل فيها" (4).

(1) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ، بيروت، 2002 ، 183.

(2) إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات - ، دار المنهل اللبناني 1 2008 257.

(3) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية 3 2000 233.

(4) بن عتتر عبد الرحمان مرجع سبق ذكره، ص88.

لتغيير سلوك ، يجعلهم يستخدمون طرقا
وأساليب مختلفة في أعمالهم؛ أي يجعلهم بشكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب
إلى تدريب
فالتدريب يهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة وإكساب الم
تنمية مجموعة من النواحي لدى الم
تھ .
بالتالي .
(02-01):

وعليه يمكن القول أن التدريب وبناء على التعاريف أعلاه والمجالات التي يغطيها يمتاز بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- **نشاط مخطط:** يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ووضع مجموعة من السياسات والق البرامج الزمنية، ثم الميزانية التي تترجم ما سبق إلى أرقام محددة.
- **نشاط منظم:** يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين الجهود المبذولة حتى يحقق
- **نشاط هادف:** تدف إلى زيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف ودعم الدافعية وتنمية الاتجاهات نحو العمل
- **نشاط مستمر:** تھ تھ تھ
- **نشاط شامل متكامل:**
- **نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي:** يهتم التدريب بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المقدمة حتى يتمكن من يتطلب ذلك قدرا كبيرا من الاتجاهات الابتكارية والسلوك الإبداعي لدى الم في هذا الحقل

وعليه فالتدريب يشكل نشاطا هاما في المؤسسة يبعث على تحسين وال
، هذا يجعل من مهام البناء السليم لبرامجه، القائمة أساسا على التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية
، بالتالي فالتدريب نشاط مخطط
وأخيرا لا بد أن يراعى فيه مسا

التي تجعل منه أكثر فاعلية.

ثانيا: أهمية وأهداف التدريب

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في لمؤسسات، تسعى من خلاله إلى تحقيق

:

فيما يلي أهمية التدريب

أ- أهمية التدريب:

، بالتالي يمكن تحديدها على

يكتسي التدريب أهمية بالغة في حياة الم

(¹):

أ-1: على مستوى المؤسسة

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة؛
- يساهم في بناء قاعدة فعالة يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين

أ-2: على مستوى المورد البشري

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الم نحو العمل و
 - مساعدتهم في تحسين فهمهم ل
 - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل؛
 - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور
 - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة؛
 - يساهم في تنمية القدرات الذاتية ويحقق الرفاهية لدى الموارد البشرية في المؤسسة
 - يعمل على تنمية مهارات الموارد البشرية وقدراتهم كما يساهم في بناء الكفاءات.⁽²⁾
- ونظرا للدور الكبير والحيوي الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في حياة المؤسسات، كان لزاما إبراز أهمية التدريب في
- (³):

لج

1 2003 188.

(¹) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي

(²) Serge Barzucchetti et Jean François Claude, **Evaluation de la formation et performance de l'entreprise**, édition Liaison, Paris , 1995, p19.

(³) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص- 145-146.

- تمكين الموارد البشرية: من ممارسة الأساليب المتطورة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة
- إعداد الموظفين الجدد: تَه

ب-2: على مستوى المورد البشري

إن الأهداف الأساسية التي يحققها التدريب على مستوى المؤسسة في المؤسسة والخبرات ذات العلاقة المباشرة بالأعمال الموكلة إليهم، التي تمكنهم من الارتقاء تَه ، كما يزودهم بالأساليب المختلفة المتجددة ويجسّن ويطور من قدراتهم، كما يهدف إلى تغيير سلوك تَه إيجابي، يكون ذلك من خلال إكسابهم للثقة في أنفسهم وفي بعضهم البعض، بالتالي تنمية المرونة وقدرته على التكيف مع ظروف العمل مما يجعله يعمل في جو يمكنه من العطاء

من خلال تحديد مفهوم التدريب، أهميته وأهدافه يتضح أن لهذا الأخير ثلاث اتجاهات أساسية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تبنيتها لبرامج تدريبية وهي: (1)

- اتجاه نظري: يد المتدرب تذكيه
- اتجاه سلوكي: يستهدف تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب وإضع من ثم العمل على إحلال اتجاهات إيجابية محلها إن أمكن.
- اتجاه عملي: يستهدف إكساب المتدرب مهارات ده على القيام بعمله بكفاءة أكثر، بالإضافة إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لديه، بما يساهم في ارتفاع معدلات أداءه لعمله وإتقانه بأكثر درجة ممكنة.

من خلال تحديد أهمية

ية، التي يمكن ل من خلالها القضاء على عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، طبيعة العمل والتوتر في العلاقات، التي تعتبر من أهم مصادر ضغوط العمل التي في حياته الوظيفية، تؤول بهم إلى الفشل في ظل غياب هذه الأداة.

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص- 249 - 250.

لكن حتى يحقق التدريب هذه الأهمية والأهداف والاتجاهات ويكون أكثر فاعلية لا بد أن يقوم على جملة من المبادئ نتطرق لها من خلال العنوان الموالي.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية في التدريب وأنواعه

بمجموعة من المبادئ و عدة أنواع نبرزهما من خلال :

أولاً: المبادئ الأساسية في التدريب

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ تساهم في إنجاح العملية التدريبية ووضعها في إطارها القانوني، هذه المبادئ يجب مراعاتها في جميع مراحل العملية التدريبية (1):

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
- **الهادفة:** ابللة للتطبيق ومحددة
- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منظمة إلى الأكثر تعقيداً.
- **الاستمرارية:** معه خطوة بخطوة حتى يساعده
- غيرات والتطورات التهيؤ للتغيرات
- **المرونة:** يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع
- تھ يفها في خدمة العمليات التدريبية

كذلك أضاف مدحت محمد أبو النصر مبادئ أخرى (2):

- **المشاركة:** فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة بل إلى رسه
- لفترة أطول، فالمتدرب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبيًا.

(1) بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص95.

(2) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص- 258 - 259.

■ التكرار: التكرار يجب أن يوزع

على فترة طويلة نسبيا حتى تكون له فعاليته.

■ المعلومات (التغذية) العكسية: يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على عدديلا في سلوك أم لا؟ ما نواحي القصور التي يجب

وعليه فنجاح العملية التدريبية تتوقف على جملة المبادئ التي تقوم عليها والتي تعكس كون التدريب يشكل نشاطا مخططا، منظما، هادفا وشاملا لكافة

المتوالدة عند كل موقف تعليمي وظيفي يواجهه المورد البشري فيجعله في حاجة إلى تدريب، مما يساعد على تحقيق الفعالية في برامج والأمثلة في تعبئة واستغلال موارده .

ثانيا: أنواع التدريب

تتعدد وتختلف التقسيمات التي تناولت أنواع التدريب نتيجة لاختلاف وجهات النظر حول الاحتياجات التدريبية ، يمكننا عرض هذه التقسيمات في الجدول (02-02):

جدول رقم (02-02): تقسيمات أنواع التدريب

أنواع التدريب ضمن هذه التقسيمات	تقسيمات التدريب
• •	
• التدريب في موقع العمل •	
• • التدريب الفني	
• •	التدريب حسب تاريخ التعيين في المؤسسة
• •	
• • التدريب الفني • • على اتخاذ القرار	بھ للمتدرب

142-141 - 2008 1

إدارة الموارد البشرية

المصدر:

ويرى نفس الكاتب وكذلك الكاتب مؤيد سعيد السالم وآخرون أن التدريب حسب المكان الذي يتم فيه هو أفضل أنواع التدريب، الذي اتفق فيه العديد من الكتاب المهتمين بهذا المجال، لهذا سوف نتبنى هذا التقسيم للتعريف :

أ- التدريب في موقع العمل:

في موقع العمل الفعلي

المشرف المباشر بممارسة مهمة التدريب والتوجيه وفق خطوات مخططة من خلالها تتاح الفرصة للمتدرب لتطبيق من سلبيات هذا النوع انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التدريب، كما أن المدرب يكرس جزءا .
وقته لهذه العملية، إضافة إلى أن الاعتماد على المشرف المباشر كمدرب يحتم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية باستمرار، كما قد تتضمن هذه الممارسات بعض الأخطاء أو الإجراءات التي لم تعد متناسبة مع

المتغيرات البيئية (1).

: لموب التدوير الوظيفي، أسلوب التدريب الوظيفي المرمرج والتي سنتناولها فيما بعد بنوع من التفصيل.

ب- التدريب خارج مواقع العمل: إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم

الحالي، عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق الجهاز التدريبي الكفء لديها. من مزايا هذا النوع أنه لا يترتب عليه أي تعطيل في ، لكن المشكلة أنه مرتفع التكاليف ويحتاج لدرجة عالية من المهارة والكفاية كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان (2). أسلوب العصف الذهني، أسلوب دراسة الحالات، أسلوب النقاش المخطط، أسلوب المباركة وب نمذجة السلوك، تتطرق لهذه الأساليب بالتفصيل فيما بعد.

المطلب الثالث: التسيير الفعال للاستراتيجية التدريبية

الاستراتيجية ليست هدفا في حد ذاتها وأسمى، حتى يتحقق ذلك لا بد من التحكم الدقيق به خلال تحديد المراحل التي تمر بها : يكون إلا من خلال الرسم الدقيق لملاحظتها من

أولا: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

حتى تتمكن ، نتناول كل مستوى على النحو التالي:

أ- تحليل المؤسسة (Organization Analysis):

استراتيجية التدريب بالاستراتيجيات الأخرى في وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا

لميل المتغيرات السابقة

ل، الغياب والتأخر، دوران العمل، الحوادث، المناخ التنظيمي ومعنويات

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

(2) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 284.

<ul style="list-style-type: none"> - التوسع في عدد الفروع وتوقع الاحتياج إلى أعداد متزايدة من الم - توقع اللجوء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل. 	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات. - كثرة الأخطاء في المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات. - 	<p>ممارسة الوظائف الإدارية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - - - - 	<p>الموارد البشرية</p>

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية

1 2006 - 174 - 175

وعليه فالهدف الأساسي من تحليل هو تحديد درجة توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية في حالة وجود فجوة بينهما.

ب- تحليل (الوظائف) العمل (Job Analysis):

يعنى بتحليل الوظائف دراستها ووصفها بدقة للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد، ذلك لمساعدة مختصي التدريب على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة،... يحتوي وصف الوظائف عادة على اسم الوظيفة، مرتبتها، موقعها في الهية

تتمة (1) ذلك الواجبات والمسؤوليات التفصيلية التي تقع على شاغلها والظروف التي يتم تأديتها فيها، كما رات المتوقعة في هذه الواجبات، المسؤوليات، المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأدائها على الوجه المطلوب.

والوثائق الرسمية أو المقابلات الشخصية أو عن طريق الاستبيانات التي توزع على عينات عشوائية من الموظفين يجيب فيها على أهمية كل عنصر من

(1) إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية

ج- تحليل الفرد (Individual Analysis):

في عمله أين تحدد مدى حاجته للتدريب ونوع التدريب وأهم برامج وأيضاً تحديد طريقة أداءه لواجباته في وظيفته، أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها فيه والسلوك اللازم تبنيه حتى

وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن المدرب (مختص) (١):

- الموصفات الوظيفية: حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.
- الخصائص الشخصية: مقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها ال تجاه عمله و ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.
- الجوانب السلوكية: التركي في الوظيفة من حيث معدلات أداءه

على تحليل الاحتياجات التدريبية وفق المستويات الثلاث كما أشرنا سلفاً، يمكن لها رسم

- وصف الوظائف والأعمال التي تحتاجها معلومات عن الوظائف التي ستحتاجها مسؤوليات وما تحتاجه من مهارات ومؤهلات ينبغي توفرها في من سيشغل هذه الوظيفة

(٢):

- جمالي ما تملكه لديهم، تخصصاتهم، بما دامها في شغل الوظائف التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية

:

(١) محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات 1981 78.

(٢) إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية 1985 3 275.

✓

والوظيفة التي يشغلها.

✓

- المقارنة الدقيقة بين الخطوتين السابقتين، التي تمكن الإدارة من حصر كافة الوظائف من حيث مؤهلات الم

ثانيا: مرحلة تحديد أهداف التدريب

في التحديد الدقيق لاحتياجاتها التدريب، تعمل على ترجمتها إلى أهداف زمنية، مكانية محددة، مما يساعدها على ترشيد جهودها التالية للتدريب، حيث يجب تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة حتى

تشمل أهداف البرامج التدريبية ثلاث جوانب أساسية هي:

إلى تزويد المتدرب بالمعلومات، المفاهيم، النظريات، المبادئ الأساسية، الأنظمة، اللوائح والسياسات التي تساعد المتدرب على أداء أما المهارات فتتعلق باكتساب القدرة على الممارسة والتطبيق العملي لوسائل محددة لأداء بينما تعنى الاتجاهات بالتأثير على أفكار المتدرب وقيمه نحو الأفراد أو الأشياء أو المواقف بطريقة إيجابية.(1)

عند تحديد الأهداف يجب تعيين الهدف الرئيسي الذي يعكس النتيجة الكلية للبرنامج التدريبي وتدور حوله مجهودات التدريب وتهدف للوصول إليه، الأهداف الفرعية التي هي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة

ثالثا: مرحلة تصميم البرامج التدريبية

يعنى بتصميم البرامج التدريبية تحديد محتوى التدريب، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، مدة البرنامج، مكانه

تعد عملية تحديد وسائل التدريب من أهم مراحل تصميم البرامج التدريبية

ت

الأهداف المرجوة من أسلوب دون الآخر من جهة ثانية، يمكن حصر أهمها بناء على شيوع استخدامها فيما

:

مرجع سبق ذكره، ص693.

(1)

- أسلوب المحاضرات: عبارة عن اتصال شفهي من جانب شخص متخصص في موضوع معين، يقوم بنقل مجموعة من الأفكار والمعلومات المعدة سلفاً إلى مجموعة من الأفراد، بصورة منظمة ومتراطة، الأسلوب
...، لكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمثل أسلوباً للاتصال أحادي الاتجاه، بالتالي انعدام التفاعل بين المحاضر والمدرّب (1) ثم
فروق الفردية في قدرات المتدربين إلى غياب التغذية
المعلومات والأفكار، أما فاعليتها في تعليم المهارات وتغيير الاتجاهات فمحدودة.

■ أسلوب استخدام التقنيات السمعية والبصرية:

المحاضرات، لكنها أكثر تكلفة وخصوصاً في الحالات التالية: (2)

- ✓ تركيب أجزاء الكمبيوتر أو تثبيت برامجه
- ✓ تتمتع بخاصية الإيقاف وإعادة العرض وكذلك الحركة السريعة والبطيئة
- ✓ عند الرغبة في تقديم أحداث لا يمكن وضعها في شكل حي في المحاضرة
- ✓

■ أسلوب التدوير الوظيفي:

إلى آخر داخ

- التي يكمل بعضها بعضاً من أجل تكوين صورة شاملة، قد يتطلب هذا من الموظف التدرّب على تشغيل آلة معينة أو إعداد تقرير أو إعداد برنامج الحاسوب، بعدها يحدد التي (3)
- دورية يخضع للتدوير الوظيفي لاكتشاف الجديد في الوظائف الأخرى بهدف تجنب مشاكل الغيابات المفاجئة للموظفين وإمكانية إحلاله لوظائف زملائه إذا استدعت الضرورة ذلك.

■ أسلوب التدريب الوظيفي المبرمج:

- هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى تباع خطوات متلاحقة وبترتيب يقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون

(4).

(1) - 695 - 696.

(2) إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، - 274 - 275.

(3) مؤيد سعيد سالم، عادل حروش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

(4) 144.

■ **أسلوب البريد الوارد:** من كل متدرب الرد على بريد المدير والمكالمات التلفونية، في هذه الطريقة يكون هناك مزج بين الأمور والأحداث الروتينية وأيضاً بين الواجبات الهامة.⁽¹⁾

■ **أسلوب العصف الذهني:** هي طريق علمية لتحفيز وتعويد المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم الشخصية قائمة أو متوقعة أو لإيجاد بدائل جديدة لما هو متبع من أساليب أو ...، يقتصر تطبيقها على المستويات ذات التأهيل العلمي المتخصص، أو ممن لهم خبرات عملية غنية تمكنهم من الإبداع والانطلاق نحو تصورات جديدة⁽²⁾

■ **أسلوب دراسة الحالة:** بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين بـج أو من خارجها، في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة مثل الإنتاج أو البيع أو التمويل أو الشراء أو الأفراد أو غيرها. يقوم المشتركون في البرنامج بدراسة هذه الحالات لتحديد المشاكل الخاصة بها وتحليل أسبابها واقتراح بدائل حلها، ثم تقييم هذه البدائل ...، الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنها تعمل

على تحسين القدرة على اتخاذ قرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو محدودة.⁽³⁾

■ **أسلوب النقاش المخطط:** يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة، الأسلوب اكتشف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة ثم⁽⁴⁾ إلا أن لهذا الأسلوب كغيره من الأساليب مساوئ يتطلب مهارة في الإء وقتاً طويلاً، يضاف إلى ذلك أنه يحتاج إلى مدربين مهرة لإدارة المناقشة بكفاءة وفعالية، يأخذ هذا الأسلوب أشكالاً مختلفة منها:

✓ **المؤتمرات:** وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة من

✓ **الندوات:** عبارة عن مناقشة جماعية لموضوع أو مشكلة بهدف الوصول إلى حل مناسب لها، يقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة والمقدرة.

■ أسلوب تدريب الحساسية: يطلق على هذا الأسلوب (T-group) أو مجموعة المواجهة، فيه يتفاعل الفرد مع عدد من الأفراد ضمن مجموعة لم

العلاقات الإنسانية، من خلال تنمية حساسية المشاركين وجعلهم أكثر فهما لأنفسهم وللآخرين، من خلال

...

الفرصة لمثل هذا المدير المشاركة في

تأثيره على الآخرين⁽¹⁾. يحقق هذا الأسلوب جملة من الأهداف كزيادة

واتجاهاتهم ومدى تأثر وتأثير سلوكهم على الغير وزيادة تقبل الغير

أهم، أما أكبر سلبياها هي صعوبة تقييم النتائج وصعوبة تقبل البعض للانتقادات الصريحة

■ أسلوب التوجيهات المبرمجة: تتطلب هذه الطريقة من المتدرب قراءة مادة معينة ثم الإجابة

لمة هذه تسمح الإجابات الصحيحة بالارتقاء في المستوى بغض النظر عن طريقة التقديم، فهذا الأسلوب

يسمح بالممارسة الفعالة وزيادة التدرج في الصعوبة، أما عن التوجيهات فتقدم عن طريق حاسب آلي⁽²⁾.

■ أسلوب المباريات الإدارية: تشير هذه الطريقة إلى استحداث موقف يشبه مواقف العمل الطبيعية

كل عضو في الدورة التدريبية بدور معين ويتم بناء خطوات مرحلية لهذا الأسلوب على النحو التالي⁽³⁾:

✓ المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم؛

✓ تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها وتحليلها في الاجتماع؛

✓ تختار كل مجموعة مديرا لها،...

✓ المطروحة في صورة

بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة؛

✓ بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي

أصدرتها كل مجموعة.

(1) ذكره، ص704.

(2) راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، مرجع سبق ذكره، ص193.

(3) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - مدخل استراتيجي-، مرجع سبق ذكره، ص147.

■ أسلوب نمذجة السلوك: تستهدف إكساب الفرد العديد من المهارات من خلال عرض أحد ا
يطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم. ويستهدف هذا الأسلوب تحقيق

(1):

✓ بيان الأسلوب السليم لأداء عمل معين؛

✓ متدرب لأن يتبع الأسلوب السليم في أداء هذا العمل؛

✓ توفير معلومات مرتدة عن مستوى أداء كل متدرب.

وعادة ما تستخدم نمذجة السلوك في تدريب كل من المشرفين في المستويات الإدارية الدنيا بهدف زيادة درجة
. ويشمل التدريب في هذا المستوى كيفية تحقيق النظام والانضباط وإحداث التغيير

مديرين في مستوى الإدارة الوسطى بهدف رفع كفاءتهم في

التعامل مع المواقف الشخصية مثل المشكلات المرتبطة بالعمل والعادات غير المرغوب فيها.

رابعاً: مرحلة متابعة وتقييم التدريب

تعمل المؤسسة بغية إنجاح برامجها التدريبية على المتابعة والتقييم المستمرين لها على النحو :

أ- متابعة العملية التدريبية:

هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية

(2):

- التدخل الفوري لإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها

-

(1) إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص288.

(2) سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية 2007 1 159.

ب- تقييم العملية التدريبية:

هي التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها،...، بالتالي إمكانية بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل (1) أي هو عملية قياس كفاءة وفعالية العمل التدريبي ومدى تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخططا بغرض: (2)

- تحديد الثغرات التي حدثت في الأداء والعمل على تفاديها مستقبلا حتى يمكن للخطة أن تكون أكثر فعالية في
- التعرف على مقدار ما تم إنجازه من أنشطة وما تم تحقيقه من أهداف؛
- قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية من حيث محتواها والأساليب التدريبية التي استخدمت؛
- قياس كفاءة الأفراد الذين تم تدريبهم (السلوك المرغوب)
- مقارنة تكلفة التدريب بالفوائد المترتبة عليه.

:

- **استقصاء الآراء:** يتم توزيع استمارة للمتدربين نهاية كل برنامج تدريبي يعبرون فيها عن رأيهم - التدريب، المدربين، الوسائل المستخدمة، مدى استفادتهم من البرامج التدريبية.
 - **الظواهر السلوكية:** هي جملة إحصائيات تخص النواحي السل - برنامج التدريبي بمدة مناسبة، من هذه الظواهر: وغيرها.
 - **تقارير تقييم الأداء:** يتم فيها قياس نتائج التدريب من خلال التقارير التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيهم يعبرون فيها عن مدى التقدم في الأداء وارتفاع مهارات المرؤوسين بعد انتهاء التدريب.
- وعليه فتقييم العملية التدريبية يمكن المؤسسة من تحديد الفجوة القائمة بين الأهداف المحققة من البرامج التدريبية الموضوعة والأهداف المخططة، بالتالي الوقوف على مسبباتها والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية وجعل البرامج التدريبية تستقي مضامينها من واقع الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة.

(1) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 269.

(2) سعد الدين خليل عبد الله، مرجع سبق ذكره، 159.

المطلب الرابع: مستويات تقييم فعالية برامج التدريب

ظهرت مجموعة من النماذج الهامة في هذا المجال والتي تحدد ما هي المستويات التي فعالية البرامج التدريبية، نعرض هذه النماذج من خلال الجدول (04-02):

جدول رقم (04-02): نماذج مستويات تقييم فعالية برامج التدريب

المستويات	النماذج
<ul style="list-style-type: none"> المعلومات والمهارات التي اكتسبها المتدربون. التدريب كعملية: سلوك المتدرب: قدرة المتدرب على ترجمة ما تعلمه إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية تسهم في النتائج: تققة من رفع في ومخرجاتها. 	<p>نموذج كورب (Korb)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ردة الفعل: قياس ردة فعل المتدرب ومدى رضاه عن البرامج التدريبية، المدربين، المواد التدريبية التعلم: تدرب معارف ومعلومات عن المبادئ والحقائق من هذه البرامج، أين يتم اختبارهم قبل وبعد التدريب في جميع المواد التي تعلموها بكل موضوعية. السلوك: قياس التغيرات الطارئة على سلوك نتيجة للبرامج التي شارك فيها. النتائج: م البرامج ية في ضوء النتائج الم 	<p>كيركباتريك (Kirkpatrick)</p>
<ul style="list-style-type: none"> أضاف على مستويات التقييم لكيركباتريك مستوى خامس هو: أداء المؤسسة: قياس أثر الاتجاهات الإيجابية والتغيرات السلوكية على أداء المؤسسة كما ونوعا. 	<p>هامبلين (Hamblin)</p>
<ul style="list-style-type: none"> الأداء الوظيفي: في وظيفته. أداء الجماعة: يقيس هذا النوع من التقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الجماعة ومن ثم أداء رضا المشتركين: مدى رضا المشارك عن البرامج باعتماد الاستبيان والمقابلات عند الانتهاء تنفيذ البرامج. المعرفة المكتسبة للمشاركة: يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التدريبي، من خلال استخدام اختبارين قبلي وبعدي. 	<p>باركر (Parker)</p>

(02-04) أن مختلف نماذج تقييم الأداء تهدف إلى قياس نتائج التدريب، سواء تعلقت هذه النتائج بالتغيرات التي أحدثها البرنامج مباشرة وذلك في حالة تقييم رد الفعل وتقييم التعلم، أو تعلقت بالتغيرات في بيكون البرنامج سببا في إحداثها وذلك في ح المؤسسة، حيث نلمس وجود علاقة سببية بين مختلف مستويات التقييم، فردود فعل المتدرب قد تكون إيجابية اتجاه البرنامج إلا أنه يخفق في التعلم، أو قد لا يطبق ما تعلمه في أداء مهامه، أو قد يحدث التغير في السلوك الوظيفي ولكن لا يظهر تأثير ذلك على أداء المؤسسة، كذلك تبرز العلاقة السببية بين هذه المستويات في اعتماد كل مستوى يتم عنده التقييم على مستوى التقييم السابق له.

عملية متابعة وتقييم البرنامج التدريبي تقيس مدى كفاءته ونجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، كما تهدف بدورها إلى الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج والعمل على في نقل المادة التدريسية أو العكس، أخيرا إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.

وأخير يمكن القول أنه لا يكفي أن تتبنى الاستراتيجية ته
بد أن تعمل على جعل هذا التدريب فعالا بصفة دائمة ومستمرة، حتى يتحقق ذلك لابد أن يبنى ويقوم على أسس ر أسلوب الأداء والسلوك والتفكير نح
ورا في مادته

صحيحا، مع وجوب توافر ظروف مناسبة تمكننا من تطبيق ما تعلموه من التدريب وتحفيزهم على ذلك.

المبحث الثالث: التعلم التنظيمي والتوجه نحو بناء مؤسسات التعلم

من المواضيع التي

في ممارستها، بهدف مواجهة تحديات البيئة سريعة التغير ووضع الحلول للمشكلات

بقائها ومنافستها للغير بصورة مستمرة من خلال استراتيجية

سارعت للتحويل إلى مؤسسة متعلمة تقوم أساساً على التعلم المستمر بهدف التحسين المستمر.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

حاجات غير مألوف أهم

ار الثقافة الإلكترونية بما فيها من برمجيات

ود هذا إلى تأثير الذ

وتقنيات، أهم هذه المصطلحات هي التعلم التنظيمي.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

1978 (Argyris , Schon) في كتابهما (Learning

Organizational) إذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟". ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي

بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة⁽¹⁾

موضوع التعلم التنظيمي وقلة الدراسات التي تناولته، إلا أنه قد تعددت تعاريفه ومعانيه، فيما يلي عرض لبعض هذه

:

:

- " تلك العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل

والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة

".⁽²⁾

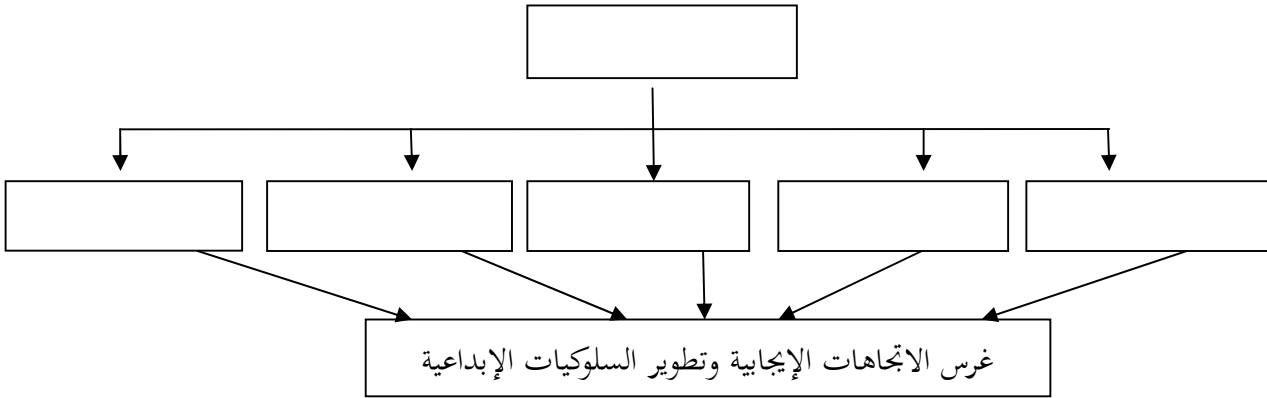
(1) ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في

جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 11 (2) 2009 98.

(2) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات 90 2005.

- " العملية المؤدية إلى تطوير المعرفة فيما يخص العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير
(1)."
- " عملية من خلالها ينشد المديرون تحسن قدرة العاملين على فهم وإدارة المؤسسة وبيئتها من خلال تمكينهم من
اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمية". (2)
- " تلك العملية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة عن العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على
قبلها باستمرار، مما ينتج عنه تكامل في المعرفة بينهم". (3)
- يمكن القول أن التعلم التنظيمي يعد الأداة التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن ترفع
من قدراتها وتطور من ذاتها وتحسن من ممارساتها وتفعل من علاقاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية؛ أين تعمل على
تعبئة مواردها البشرية لمتابعة التعلم واكتساب المعرفة وتوظيفها بغية إحداث
وهو ما يعكس أهمية وأهداف التعلم في المؤسسات المعاصرة.
- : (02-03)

شكل رقم (02-03): ركائز عملية التعلم التنظيمي وأهدافه



مرجع سبق ذكره 103.

المصدر:

.145 2007 1

إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم (1)

.126 2011 1

الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، (2)

.54 2008 1

إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحنى نظمي- (2)

(02-03) أن التعلم التنظيمي يهدف إلى جعل اتجاهات إيجابية إزاء مهامهم ووظائفهم وجعلهم قادرين على الإبداع الذي يظهر في سلوكياتهم، لكن هذا يتطلب مجموعة من الركائز : توافر الموارد البشرية المتعلمة والراغبة في التعلم بصفة مستمرة بالإضافة إلى المعرفة المتجددة بمساعدة التقنية . والأهم من كل هذا أن تكون المؤسسة متعلمة وسنبرز

وعليه فإن التعلم التنظيمي يهدف إلى غرس الاتجاهات الإيجابية وتطوير سلوكيات (1):

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلمون كيفية التفكير في طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح ل إلى استنتاجات حلولها؛
- الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمر بشكل صحيح ومعرفة ما سوف تؤول إليه وتشكيل تصور حولها؛
- تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمر فهم الأمور المشتركة مع الآخرين؛
- يتعاون ويتناقش معهم للوصول إلى حلول
- تعليم الموارد البشرية كيف تفهم الأشياء الجديدة وتدرک محتواها؛
- ديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية والابتعاد عن تعليمه الأشياء المتقدمة، أو التي ليسوا بحاجةها؛
- تطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع.

(2):

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص- 448-449.

(2) ذكره، ص54.

- (Organization Memory) التي تحتوي على الأدلة التنظيمية، الهيكل التنظيمي
- الملفات، السجلات، الوثائق الرسمية، القوانين، الأنظمة، التعليمات وثقافة المؤسسة والأفراد؛
- يتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المؤسسة وتوظيفها في التجارب اللاحقة؛
- .

يجعل المؤسسة ترقى إلى مستوى الفعالية في ممارساتها

لوظائفها وأنشطتها، نتيجة للتراكم المعرفي الذي تعرفه من خلال تجاربها، خبراتها ومعارفها المتجددة التي تمكنها

ثانيا: أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي وأبعاده

إن أولى دواعي التعلم التنظيمي في المؤسسات المعاصرة هو تغير سمات العالم بشكل سريع مع بداية الألفية الثالثة والذي كان له تأثيراته وانعكاساته على كافة المجالات واضطرها إلى وجوب التكيف السريع، مما اضطرها إلى التحول إلى

أ- أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي:

- الثورة العلمية والتقنية التي تركت أثارها على كافة مجالات الحياة إبراز أسباب ومبررات الحاجة إلى التعلم التنظيمي في: (1)
- التفجر المعرفي المتسارع الذي أصبح بموجبه المعارف والأفكار والنظريات كانت هذه المضاعفة تستغرق سنوات؛
- التغير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه في بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات التي سهلت على الراغبين في التعلم مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة وهم جالسون في بيوتهم؛
- التي أصبحت في ظل العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق والأذواق، هذا لن يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف وتوظيفها؛
- التغير السريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم، الذي فرض تغيرا في مطالب

ت

(1) مرجع سبق ذكره، ص - 100 - 101.

وعليه فالتطورات التي تشهدها البيئة الخارجية والتي تمتد آثارها إلى داخل المؤسسة، من تطور في نولوجيات، مستويات المنافسين، الانفجار المعرفي الذي أصبحت تعيشه المجتمعات، حول اهتمام المؤسسة إجباراً إلى ضرورة اليقظة التي تترجم في كسب المعلومة والمعرفة واستخدامها قبل غيرها وتوجيه الموظفين نحو ممارسة التعلم وتبادل العارف والخبرات بينهم. لتصبح بذلك في حجم التحديات.

ب- أبعاد التعلم التنظيمي:

تعمل المؤسسة في إطار تبنيتها لاستراتيجية التعلم التنظيمي على الاستثمار في خبرات ومعارف وتنميتها، بالشكل الذي يخدم الفرد والمؤسسة في آن واحد ولن يتحقق هذا إلا إذا وضعت في اعتبارها وأدخلت حيز اهتمامها الأبعاد الثلاث للتعلم التنظيمي والمتمثلة في البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي والبعد الثقافي،

(02-05):

جدول رقم (02-05): أبعاد التعلم التنظيمي

أبعاد التعلم التنظيمي	عناصر كل بعد	المضمون
البعد الاستراتيجي	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	تعني أن ينظر أعضاء التنظيم مستقبل المؤسسة وأهدافها بمنظار واحد، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق الأهداف المسطرة، الرؤية المشتركة إلى تزويد الموارد البشرية بالطاقة اللازمة للتعلم.
	المتغيرات البيئية	تعني توقع التغيرات في البيئة ومتابعتها أسبباً للتخفيف من حدة تأثيرها،
	استراتيجية التعلم	يعني أن يكون لدى المؤسسة خطة محددة تساند التعلم والابتكار، مرسومة بصورة
البعد التنظيمي	العمل من خلال الفريق	إن العمل من خلال الفريق يشجع الحوار بين أعضاءه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة في التعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من
	الهيكل التنظيمي المرن	إن أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن، كهيكل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات والبعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة.

يتضمن اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعارف بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في الأخرى سيما المنافسة للتعرف على أفضل الممارسات الإدارية ونقلها إلى جميع العاملين	إيجاد المعرفة	
بإيجاد بيئة عمل تثن التعلم بصورة عالية وتشجعه وتعتبر أن الأخطاء التي تقع فيها الموارد البشرية لا تشكل نقاط ضعف في أدائهم	التعلم من الأخطاء	البعد الثقافي
وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف، الجديدة وتنقيحها ، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات والمشاكل التي تواجه التنظيم، يتضمن هذا العنصر كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه الموارد البشرية على إيجاد طرق جديدة، إدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع	البيئة المساندة للتعلم	
إن الاهتمام بالجودة الكلية للتعلم تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي، يستند إلى المعرفة التراكمية وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم هذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية في التعلم	الجودة الكلية للتعلم	

المصدر: أيوب ناديا حبيب، دور ممارسات التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى مجلة الإدارة العامة، مجلد (44) (41) - 134-63

(02-05)

وضع استراتيجيات ملائمة وتهيئة الوسائل المناسبة للتعامل معه لضمان البقاء والاستمرار والنمو والتحسب الدائم لها،

من أهدافه وتتطلبه من وسائل، هذا كله يصب في توجيه المؤسسة وتسهيل طريقها لتبني استراتيجية التعلم

ثالثاً: أنماط التعلم التنظيمي

إن اكتساب التعلم على مستوى المؤسسة له أنماط مختلفة ومتنوعة، نأخذها في شكل تقسيمات على النحو التالي:

أ- التعلم أحادي الاتجاه والتعلم ثنائي الاتجاه:

يحدد في اتجاهين اثنين على النحو التالي:⁽¹⁾

■ **التعلم أحادي الاتجاه (Single-Loop Learning):**

وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات، هذه المخرجات تكون بمثابة التغذية الراجعة للعاملين، فإما يرضو يترتب على قراراتهم فيحرصوا على إعادتها وتكرارها لتصبح قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة، أو عدم . فالنتائج المحققة هي التي تزود الموارد البشرية بالمعرفة وهي التي

■ **التعلم المزدوج الاتجاه (Double-Loop Learning):**

في المؤسسة إلى توسيع
عن حلول للمشكلات القائمة أو عن معالجة الانحرافات

ه نحو أسباب هذه المشكلات وعن القرارات البديلة الت

وقوعها، فالتعلم المزدوج الاتجاه يستد

والأزمات، فهو تعلم استراتيجي أكثر منه تعلم ارتدادي أو انعكاسي أو انفعالي.

ب- التعلم الاعتيادي والتعلم العالي:

نوعين من التعلم هما:⁽²⁾

■ **التعلم الاعتيادي (Normal Learning):**

الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا

■ **التعلم العالي (High learning):**

في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في

التعلم العالي بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز في الظروف الجيدة التي يخلقها التغيير.

(1) مرجع سبق ذكره، ص - 92- 93.

(2) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات 2005 ص 145.

ج- التعلم التكييفي والتعلم التوالدي (Adaptive Learning and Generative Learning):

التكييف الخطوة الأولى فقط لأن المؤسسة

بحاجة إلى التركيز على الـ ما يسمى بملقة التعلم الثنائي، العكسية في الفحص المستمر لكل طريقة تتبعها المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها، هـ ويتطلب التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، الإلتقان الشخصي، التعلم الفرقي في حين يركز التعلم التكييفي المشكلات في الحاضر دون فحص سلوكيات التعلم الحالي المناسبة.⁽¹⁾

رابعاً: خطوات التعلم التنظيمي وأبعاده

يمر التعلم التنظيمي في المؤسسات بمجموعة من الخطوات وجملة من الأدوات نبرزها على النحو التالي:

أ- خطوات التعلم التنظيمي:

حتى تتمكن المؤسسة من ترسيخ فلسفة التعلم التنظيمي وتضمن نجاح ممارستها على أرضية سليمة، لا بد أن تتسلسل في خطواتها على النحو التالي:⁽²⁾

- إدراك الفجوة أو التناقض بين ما هو قائم ومطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم . وقد تزيد الفجوة أو تضيق ويزداد التناقض وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع؛

- إطلاق عملية التحقيق؛ أي بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتّم على حل المشكلات والسكوت على الأخطاء واستمرار السير في الاتجاه الخاطئ لإزالة اللبس يتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج ويتم الاستعانة أحياناً بالدراسات السابقة والأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة ، ذلك بحثاً عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير وإيجاد الحلول؛

- مع الفكرة أو الحل المقترح، هذا يتم بناء

مختصين،

لإحداث التغيير المطلوب والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

ب- أدوات التعلم التنظيمي:

لقد تم تقسيم أدوات التعلم التنظيمي إلى أربع فئات على النحو التالي: (1)

■ أدوات الإدامة: وتشمل أنظمة اقتراح العامل، فريق العمل الموجه ذاتياً، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة () .

■ الأدوات التوقعية: استراتيجي، تحلي
استراتيجي
أخيراً تحليل التأثير .
أربع المشتركة، التحد

■ الأدوات الشاملة: تشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداع
أخيراً .

■ أدوات الاستخدام (الاستعمال): الزبون، مجاميع الا

وعليه فإن هذا التنوع في الأدوات الخاصة بالتعلم ال
البشرية بكفاءة أكبر وبما يضمن التحسين المستمر في ممارساتها بغية تحقيق أهدافها.
بالتالي تنمية مواردها

خامساً: معوقات التعلم التنظيمي

إن سعي المؤسسات المعاصرة إلى تبني أسلوب التعلم التنظيمي كأهم استراتيجيات التنمية لمواردها البشرية بهدف التكيف والتغيرات الحاصلة ليس بالأمر السهل؛ إذ تعترضها جملة من المعوقات نذكرها على النحو: (2)

- الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويحول
- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الموظف مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والاطلاع والحصول على
-
- الثقافة التنظيمية السائدة التي تنتج عن طبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المؤسسة ونمط القيادة السائد وطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم

(1) العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة -دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية

في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2006 - 35-36.

(2) إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم ، مرجع سبق ذكره، ص- 156-157-158.

- التي تساعد على التعلم التنظيمي وربما يعود ذلك لعدم توفر
 - عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم
 - عدم رغبة الموارد البشرية في التعلم وضعف إقبالهم عليه وعدم سعيهم لتطوير أنفسهم؛
- كما يمكن القول أن ضعف الإمكانيات المادية يعد من أكبر وأخطر المعوقات الخاصة بالتعلم التنظيمي، التي تحول دون إمكانية بناء مؤسسة متعلمة، التي تعكس عدم قدرة المؤسسة على تبني تكاليف التعلم التنظيمي من توفير فرص التعلم المجاني، توفير التقنيات الحديثة ومكافأة الإنجاز والإبداع والتشجيع على التعلم المستمر.

المطلب الثاني: ماهية المؤسسة المتعلمة

يتجه أغلب الباحثين إلى استخدام مفهوم التعلم التنظيمي، أما مؤسسات التعلم فهو يركز على أدى إلى خلط بين المصطلحين، حيث تعد مؤسسات التعلم أحد التوجهات الحديثة التي تساعد المؤسسة على تعزيز استجابتها للضغوط التي تواجهها في

أولاً: مفهوم المؤسسة المتعلمة

اختلفت وجهات النظر فيما يخص إعطاء معنى وتعريف موحد لمصطلح المؤسسة المتعلمة (Learning Organization) وفيما يلي تقديم بعض تعاريف هذه الأخيرة على النحو:

تُهد:

- " مؤسسات تقوم الموارد البشرية فيها باستمرار بالتوسع في استخدام طاقاتهم و تهم يرغبون فيها وتكون هناك أنماط جديدة و متميزة للتفكير تنشأ في هذه المؤسسات، كما تكون الطموحات غير محدودة".⁽¹⁾

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص2.

- " التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الموارد " (١).
- " التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، من ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة وأجواء عمل مرنة للغاية، حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ثم يتبادلونها من خلال رؤية مشتركة" (٢).
- " التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمرين، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل وتعديل أو تغيير الأسس والقواعد التي تقوم عليها عملية تقديم الحلول" (٣).

تي يمكنها إدخال ثق

التعلم، التكيف والتغير، بما يضمن التحسن المستمر في مجالاتها المختلفة وبالتالي ترسيخ

وقد حدد كثير من الباحثين أهمية وأهداف المؤسسة المتعلمة نبرز أهمها فيما يلي: (٤)

- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل

- التحسين المستمر في الجودة؛

- زيادة القدرة على مواجهة التغير؛

- تسهيل فهم المتغيرات البيئية المتنوعة؛

- تسهيل فهم علاقات التداخل والتأثير

(١) وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص98.

(٢) مرجع سبق ذكره، 114.

(٣) الكساسبة محمد مفضي، مرجع سبق ذكره، ص121.

(٤) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص- 6-7.

- توفير البيئة المناسبة لتوليد وتطوير الأفكار الإبداعية؛
- تأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير من خلال الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية

مؤسسات التعلم تهدف عموماً إلى تحقيق الانسجام والتكامل الوظيفي في أدائها، علاقاتها وجودة مخرجاتها المعبرة عن مستويات من جهة ومدى جاهزية مختلف العوامل على رأسها البيئة المناسبة والثقافة

ثانياً: أسباب الاهتمام بالمؤسسات المتعلمة وأبعادها

"بيتر سينجر" "Peter Senger" 1990 في كتابه " أخذ هذا المفهوم بالانتشار في الأدب الإداري وأصبح مسعى المؤسسات المعاصرة التي أدركت أنه السبيل الأنجع لجعلها تفعل من ممارساتها وتحقق أهدافها في ظل التكيف والمستجدات.

أ- أسباب الاهتمام بالمؤسسة المتعلمة:

- من أهم أسباب الاهتمام بالمؤسسة المتعلمة ومسببات التنافس على خلقها والحفاظ عليها نذكر: (1)
- التسارع في توليد المعارف وتعميقها وتحديثها وسهولة الحصول عليها عبر مختلف وسائط الإنترنت العالمية وقيام مراكز وبنوك المعلومات بتقديم
- تھ
- العولمة الاقتصادية والسياسية ودورها في الضغط على النظم والحكومات بوجوب تحسين الأداء وإعادة هيكلة المؤسسات والأخذ بالإصلاحات وتطبيق المعايير والمؤشرات الدولية لتطبيق الجودة ونظم الإ
- التنافس الدولي والإقليمي والمحلي على غزو الأسواق وكسب الزبائن والحصول على العقود الكبيرة والمنافسات
- يمية والمحلية إلى تقوية علاقات الشراكة والتمثيل والوكالة لها؛
- التوجه نحو خصخصة العديد من المؤسسات والهيئات العامة، إما بنقل ملكيتها أو بنقل إدارتها لتمكينها من تحسين أدائها والعمل بمعايير القطاع الخاص على حسابات الربح والخسارة والكلفة والعائد، هذا يستلزم
- تھ

(1) ، مرجع سبق ذكره، ص 121.

"سيد محمد جاد الرب" فقد حصر أسباب الاهتمام بالمؤسسة المتعلمة في النقاط التالية:(¹)

- استمرار عمليات التغيير والتطوير التنظيمي؛
- زيادة الحاجة إلى الابتكار والإبداع والاختراع؛
- في إطار
- الاهتمام بالتحسين المستمر في جودة العمليات والمؤسسة ككل؛
- التركيز على تحقيق الإنتاجية والتميز التنافسي؛
- زيادة الحاجة إلى الاستثمار في معرفة كيف تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي؛
- ظهور وتنامي أهمية الثقافة التنظيمية؛
- الاهتمام بثقافة المجتمع والتفكير الإبداعي في البيئة الخارجية؛
- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أهم الأصول الرأسمالية التي من خلالها يمكنها تحقيق التميز
- (Intellectual Capital)، الذي يعتبر الثروة الجديدة للمؤسسات.

وعليه فاهتمام المؤسسات بالتحول إلى مؤسسات تعلم هو نتاج لضرورة التكيف ومتطلبات التواجد في بيئة . واعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتأثر بمعطياتها، إضافة إلى سعيه إلى خلق

واستدامة المزايا التنافسية سيما في مواردها البشرية التي أصبحت تشكل رأسمالها الحقيقي للتوليد الذاتي ويتغذى من ممارسات التعلم التنظيمي.

ب- أبعاد المؤسسة المتعلمة:

أما فيما يخص الأبعاد التي تقوم عليها هذه المؤسسات فتتمثل فيما يلي:(²)

- **العاملون:** العاملين أعظم الموجودات في مؤسسات التعلم .
- **الزبائن:** وعلى المؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام المبني على قاعدة معرفة متكامل .

(¹) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص- 6-7.

(²) الكساسبة محمد مفضي، مرجع سبق ذكره، ص- 126-127.

■ الثقافة: احدة من الموجودات غير الملموسة،

ت

■ العلامة التجارية: يتم التركيز على العلامة التجارية

كموجودات غير ملموسة تقتضي من المؤسسة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل الزبائن.

■ العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة، تعكس سلسلة القيمة في المؤسسة

قيمة في كل مرحلة من مراحل التي تشمل العديد من العمليات والممارسات.

■ لتكنولوجيا: تعد براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل

المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية يجب أن تحمي قانونيا من خلال قوانين الملكية

■ الابتكار: هو أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجها يتم اكتشاف التغير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات.

والتعلم من خلال فرق العمل، تمكين العاملين نحو رؤية جماعية، بناء أنظمه لاكتساب واقتسام التعلم،

مع البيئة وتوفير نظم القيادة الاستراتيجية للتعلم.⁽¹⁾

ثالثا: منطلق المؤسسة المتعلمة

أسس ومبادئ المؤسسة المتعلمة هو أن

يجب أن تكون دائمة السعي في بذل جهودها للعمل على مواءمة مواردها البشرية والتغيرات البيئية، هذا لن يكون إلا

إذا كان منطلقها الأول هو التعلم المستمر الذي يعد أولى صفاتها وأهم استراتيجياتها لضمان البقاء والاستمرار وحتى

حدد الباحثون أهم منطلقات المؤسسة المتعلمة في الـ⁽²⁾:

- المتغيرات التي في

- يجب في

هذه

(1) ، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة

في الوطن العربي 13-16/10/2003 131.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص- 443-444.

التي في

في تقديم

-
- في
- التي
- التي تعتبر إلى
- التي إلى
- التي تعتبر مشترك
- كما يجب إلى في لهم
- ته
- التي ته
- التي إلى كبير، في

شمولية

تعبّر

الاتجاه القديم

المتغيرة التي

هما بحاجة

الهرم

بجاجة

في فترات

آخر.

بجاجة

رابعاً: خصائص المؤسسة المتعلمة

إن للمؤسسة المتعلمة مجموعة من الخصائص لا توجد لدى المؤسسات التقليدية، تتمثل في: (١)

■ القوة الدافعة:

■ تحديد الغرض: تحديد الغرض الذي يتم من أجله التعلم واكتساب المعرفة، حيث تقوم المؤسسة المتعلمة بتحديد هدفها المعرفي، هذا يقود إلى تحديد نوع المعرفة التي تريدها والنش

(١) إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم ، مرجع سبق ذكره، ص - 165 - 166.

(١)

- التساؤل المستمر: شير إلى نوعية الأسئلة ذات العلاقة بالمعرفة وما هي المعينات التي تحول دون
- التقييم المستمر: للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم والتأكد من توفر المواد والوسائل
- هذه الخصائص رغم أهميتها واتفاق بعض الباحثين على اعتبارها أهم خصائص المؤسسة

(02-06):

جدول رقم (06-02): خصائص المؤسسة المتعلمة

الخصائص	مضامينها
القيادة التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> - وضع الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات وتدبير العمليات. - تتعلم أساليب التفكير والتحليل والتحاور، العقلنة، تبادل الأفكار مع الآخرين والتفكير معهم بدلا من توفير الفرص للعاملين للمشاركة في بلورة الرؤية المحددة لصورة المستقبل التي يتطلعون لرؤيتها واقعا في نطاق زمني محدد. - إشراك العاملين في المسؤولية الجماعية وترسيخ ثقافة العمل في فرق.
الهيكلية التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> - إلغاء مفهوم الهرمية واستبداله بالهيكلية الشبكية، التي لا تفصل بين المستويات) - اعتماد اللجان والفرق وجماعات العمل التي تدير مهمتهم رونة دون الرجوع للمركز، حيث يبحثون في المشاكل التي تواجههم واقتراح التحسينات المناسبة، مما يقلل من دور القيادات في الدخول في تفاصيل
التمكين	<ul style="list-style-type: none"> - والمهارة والخبرة والثقة بالنفس، مما يجعلهم قادرين على التصرف الفعال. - توفير فرص النمو والتنمية وتقديم مستلزمات البقاء والولاء للحفاظ عليهم. - التمكين يعني يقين المؤسسة المتعلمة أن شخص واحد على رأسها لم يعد كافيا لنجاحها ما لم يكن من حوله فرق عمل متعلمة وقادرة وراغبة في تطبيق ما تعلمته.
إتاحة المعرفة والوصول للمعلومات	<ul style="list-style-type: none"> - القادة، لأن المؤسسة المتعلمة تعمل في ظل التمكين - غلق باب الإشاعات من خلال فتح مجال الاطلاع على ما يدور في المؤسسة سيما الموازنة السنوية، - يجب أن توفر المؤسسة المتعلمة نظم معلومات وقواعد بيانات يمكن الدخول لها بضوابط متفق عليها.
استراتيجية المشاركة	<ul style="list-style-type: none"> - بناء الاستراتيجية يكون من طرف الجميع. - إشراك الزبائن في بناء الاستراتيجية إن كانت مشاركتهم ستسهم في جعلها أكثر فاعلية وواقعية.
ثقافة تنظيمية تكيفية	<p>قائمة على العطاء والإنجاز كأسلوب لتفجير طاقاتهم الإبداعية، مهما</p> <p>)</p> <p>.(</p>

وعليه فتوفر جملة الخصائص في المؤسسة المبينة في الجدول (06-02)

المهمة، التي تعطيها القدرة على التغيير والتكيف المستمرين، لأن هذه الخصائص تجعل جميع أعضائها يلعبون دورا فاعلا في تحديد المشكلات وحلها، لأن مؤسستهم توفر لهم فرص المعرفة التي تؤدي إلى خلق الكفاءات الداخلية ية تطبيق المعرفة مما يحقق التعلم المطلوب ويوجه سلوك فرق العمل.

المطلب الثالث: التعلم التنظيمي وقواعد بناء وتنمية المؤسسة المتعلمة

إن نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي لبناء ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة يفرض توافر خمس قواعد أساسية والحفاظ المستمر عليها :

أولا: الإبداع الشخصي (Personal Mastery)

لا يمكن للمؤسسة أن تتعلم إلا إذا بدأ أعضاؤها بالتعلم، فالأفراد المبدعين والممارسين للإبداع يمكنهم تغيير تفكير الآخرين وتعليمهم كيفية استخدام كل من الأسباب والبدئية في الخلق والإبداع، هذا يفتح الباب لرؤية التفاعلات والتداخلات بين كل شيء حولهم، المؤسسة تحتاج إلى هؤلاء الأفراد المفكرين في كل مستوى من مستوياتها لكي تكون مؤسسة تعلم.

ثانيا: النمذجة الفكرية (Mental Models)

فهي تحديد لكيفية التفكير والتصرف، هذه النمذجة تأتي من التي تحدد القواعد التي يستخدمها في إطار سلوكياته بالإضافة إلى فهم سلوكيات الآخرين.

ثالثا: تعلم الفريق (Team Learning)

على فحص عملياتها لتحسين تكاملها الذاتي كفريق عمل، أيضا تعتمد الجماعة على الثقة والاتصالات المفتوحة والعلاقات التبادلية، هذا ما يوصف بالقدرة العالية على احتواء مخـتـ" (1).

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 17.

ونظرا لأهمية فرق العمل في حياة المؤسسة المتعلمة، يجب أن تتوفر على جملة من الخصائص لضمان نجاحها، تتمثل هذه الخصائص في: (1)

- الوضوح في تحديد الأهداف؛
-
-
-
-
- التشاوري والتعاوني؛
- تحديد المعايير من أجل التميز؛
-
-

في العمل، فيما يخص تحم وليات، احترام المعايير المساعدة على

اتباع مبادئ المؤسسة المتعلمة في ضوء الأهداف الواضحة والتوجه بالنتائج، بغية توسيع ثقة الأعضاء في أنفسهم وإبراز مساهماتهم الفاعلة والتي من شأنها تفجير القدرات والمهارات والمعارف المكونة لديهم

رابع: الرؤية المشتركة (Shared Vision)

يُـة مشتركة راكمهم في

خامسا: التفكير النظامي (System Thinking)

يعني النظر إلى المؤسسة ككائن حي تكون من مجموعة من الأجزاء، أي أن المؤسسة عبارة عن نظام كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (2) التفكير في حل المشكلات ينطلق من تجزئة المشكلة إلى ثم النظر إلى كل جزء على حدة ثم استخلاص النتائج لحل المشكلة ككل.

(1) 17.

(2) إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم ، مرجع سبق ذكره، ص165.

حيث يعتبر " " التفكير النظمي هو الحجر الزاوية في حل المشكلات ويعتمد على: (1)

-
-
-

(2): القواعد التي تعد ضرورية لبناء المؤسسة المتعلمة

- وجود استراتيجية ورؤية واضحة؛
- الممارسات السليمة لجميع العاملين ابتداء من أدنى موظف إلى الإدارة العليا بالمؤسسة، مروراً بجميع المستويات
-
-
- الهياكل التنظيمية المناسبة التي تتصف بالمرونة؛
- المعلومات، فلا بد أن تكون متاحة لكل من يحتاجها وبالوقت المناسب والعمل على تحديثها باستمرار؛
- تبني استراتيجية نمووية فعالة للعنصر البشري بالمؤسسة.

كما يمكن القول أنه ورغم توفير المؤسسة للقواعد سالفه الذكر، قد تواجه في سعيها إلى بناء المؤسسة المتعلمة بعض (3):

- الديناميكية المعقدة للنظم التنظيمية الحالية في أي مؤسسة؛
- الإجراءات والقيود الروتينية المتعددة والكثيرة؛
-
- الإدراك والفهم الغامض لتأثير التغذية المرتدة للتعلم؛
-
- ضعف المهارات الفردية والجماعية في مجال التعلم؛
- المعوقات الاجتماعية المرتبطة بتفكير وإبداع الأفراد؛
-

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص- 34-35.

(2) إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم ، مرجع سبق ذكره، 152.

(3) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص33.

وحتى تقلل المؤسسة من هذه المعوقات وتحد من آثارها السلبية، التي تواجه التعلم التنظيمي في بناء المؤسسة
(١):

- حول التوقعات التي ستشهدها البيئة الداخلية والخارجية، التي يتم في ضوءها تشخيص أية مستجدات أو تحولات يستلزمها المستقبل القريب والبعيد وما يترتب عليها من عواقب؛
- تشجيع وتحفيز العاملين على التساؤل والتحدي وعلى التشكيك بالفرضيات والمعايير والأنماط والأساليب حثهم على عدم التستر على المشاكل والعقبات مهما كانت صغيرة؛
- إلى عمليات التعلم الثناء مد في
- التطلع إلى الاتجاهات والخطط الاستراتيجية التي تخرج المؤسسات من دائرة السلوكيات الدفاعية والترقيعية التي الذي يسهم في صياغة المستقبل وتحديد معالمه بدلا من الاستسلام للحوادث والأزمات والحد من آثارها ومخاطرها.

لكن السعي للحد من هذه المعوقات من خلال الآليات المذكورة سيظل بطيئا، سيما في ظل الافتقار إلى المقاييس والمؤشرات الحقيقية التي يمكن توظيفها لتقييم الجهود والخطوات الموجهة لبناء مثل هذه المؤسسات، التقدم الحاصل على صعيد الواقع عبر سلسلة زمنية محددة.

المطلب الرابع: مراحل واستراتيجيات التعلم التنظيمي للتحويل إلى مؤسسة متعلمة

حتى تتحول المؤسسات عموما والجامعات على وجه الخصوص إلى مؤسسات تعلم، لا بد من المرور بمجموعة من المراحل وتبني جملة من الاستراتيجيات نبرزها على النحو:

أولا: مراحل تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي بالمؤسسات الجامعية للتحويل إلى مؤسسات التعلم:

الثقافية وغيرها، أصبح تبني وتطبيق
نقطة حاسمة أبرزها
وترجم استخدامها في اعتباره
ء والتميز والارتقاء بالجامعات إلى أعلى مستويات
تتمركز في قوة مواردها البشرية بما يملكون من مكونات معرفية ضمنية وصریحة،
العتاء، مما يجعل قوة

مرجع سبق ذكره، 112.

(١)

بالتالي وقبل الحديث عن أهم استراتيجيات التعلم التنظيمي للتحويل إلى مؤسسات التعلم لا بد من إبراز مراحل
في (1):

المرحلة الأولى: بأهمية
في () .

المرحلة الثانية: في () .

المرحلة الثالثة:

المرحلة الرابعة: إيجابية نحو إلى

المرحلة الخامسة: الذهني وسمعة
والتركيز

ثانيا: استراتيجيات التعلم التنظيمي للتحويل إلى مؤسسة متعلمة

رى أغلب الباحثين أن الفرق بين التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة يتعلق بالفرق بين العملية والهي
التنظيمي، حيث أن التعلم التنظيمي هو العملية التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تكسب القدرة على التبصر
والفهم العميق من خلال الخبرة، التج
رغبة في فد
ل من تجارب النجاح
:

المعلومات، تفسير المعلوم أخيرا ،
معالجتها للمعلومات أن تغير مدى تم في أداء مهامها وتحقيق أهد
إلى مؤسسة متعلمة.

(1) شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، مرجع سبق ذكره، ص 97.

بالتالي فإن سعي المؤسسة إلى ترسيخ مبادئ التعلم التنظيمي لدى مواردها البشرية، يجعلها تتحول بخطى ثابتة نحو أن تكون مؤسسة متعلمة، من خلال تبني مجموعة من الاستراتيجيات، حيث
 استراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف إنما تختلف الاستراتيجيات باختلاف الظروف هذه الاستراتيجيات (1):

أ- استراتيجية تعزيز التعلم المستمر:

ت

أهم مكون في التعلم التنظيمي والم
 لها وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها و

ب- استراتيجية تشجيع التعلم الثانوي:

تشير إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من
 يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية إن هذه
 الإستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقص
 يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقويم للمهام التعليمية.

ج- استراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:

إن القيادة الناجحة في الم
 تعتبر من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه
 وآراءه وأفكاره لأداء العمل بأحسن

د- استراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة:

ة واستمرارها يتطلب أنماط تفكير
 تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم
 وأنشطته وتمكن الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية،
 التي تطبق هذه الاستراتيجيات.

وعليه يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو الأساس والركيزة في بناء المؤسسة المتعلمة، إذ يكسبها ثقافة جديدة
 مبنية على الرغبة الدائمة في التعلم والقدرة الفائقة في مواكبة التغيرات والتكيف مع المستجدات، فقيم هذه المؤسسة

شجع التعلم لجميع العاملين بها، مما يؤدي إلى تحسن مستمر في ممارستها

ت

المبحث الرابع: استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

وفي إطار تنمية مواردها البشرية على تبني مفهوم تطوري لهذه الموارد؛ أين تعمل على تنوع برامجها وتوجهاتها التطويرية من تطوير تنظيمي إلى إداري إلى تطوير المسار الوظيفي التي تلمس الموارد البشرية بالدرجة الأولى سواء كهدف معلن أو خفي وإن اختلفت هذه العناصر في تركيبها فهي تشترك في أحد أهم مضامينها وأهدافها وهو العنصر البشري وإشكالية تطويره.

زيادة الرضا لدى الموارد البشرية ومن ثم زيادة الولاء الذي يرفع بدوره الشعور بالانتماء، بهذا تكون قد امتلكت المفاتيح الثلاث لنجاحها واستمرارها القوي في ظل التغيرات البيئية المحيطة بها.

حيث تعرف الاستراتيجية التطويرية " كجملة الجهود الشاملة، المخططة والهادفة إلى تغيير وتطوير الموارد البشرية من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم والعمل على تغيير اعتقاداتهم واتجاهاتهم بشكل يؤدي إلى".⁽¹⁾

المطلب الأول: استراتيجية التطوير التنظيمي

ظهرت حركة التطوير التنظيمي في السبعينات من القرن العشرين، شهدت السنوات الأخيرة ما يسمى بالتطوير التنظيمي في مجال صن

تهتم بتطبيقاته، هادفة إلى إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على حل مشكلاتها المختلفة، يعتبر التطوير التنظيمي امتدادا للمدارس السلوكية التي دعمت مدارس الفكر الحديثة على الجانب الإنساني، حيث يعتبر تهاد لالها إلى النهوض بمختلف جوانبها والتركيز بشكل رئيسي على تطوير الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

(Organizational Development) من أهم المفاهيم التي تترك أثراً في حياة المؤسسات على عدة تختلف باختلاف الزوايا التي ينظرون منها إلى المجالات التي يطورها في المؤسسة. وباعتبار تركيزنا ينصب على تطوير الموارد البشرية، سنعمل على أخذ أهم التعاريف التي تركز

:

- " المبدولة بهدف زيادة برامج المؤسسة وتنمية العاملين بها، ...، مع تشجيع الجهود التي يبذلها العنصر البشري داخل المؤسسة، فهو استراتيجية تهدف إلى تغيير الاعتقادات والاتجاه المؤسسة، حتى يمكن التأقلم مع الظروف المتغيرة من ناحية التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في مجرى".⁽¹⁾

- " إيجاد مناخ ملائم تستطيع فيه الموارد البشرية أن تنمو وأن تحقق ذاتها وأن تؤثر على وظائفها ومؤسساتها".⁽²⁾

- " هو مختلف الجهود المخططة والمدخل المبرمجة للتغيير التي تشمل المواءمة، زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من المواءمة، نشطة التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المؤسسة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق".⁽³⁾

)

"

، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، ذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والمناخ التنظيمي وأيضا

).⁽⁴⁾

بقية يتضح أن التطوير التنظيمي يعد من أهم العوامل الفاعلة في النهوض بالمؤسسات في مختلف جوانبها سيما الجانب الإنساني؛ إذ يعد مجموعة من الأساليب التي تستخدم لتخطيط التغيير التنظيمي بهدف تحسين تنمية الموارد البشرية وتنمية الإبداع والابتكار لديهم، بالتالي زيادة كفاءة

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره 111.

(2) بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(3) طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي 2010 37.

(4) مصطفى عبد السميع محمد، عبد الفتاح محمد الفولي، "نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات"، المؤتمر العربي الأول

فالتزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي يفتح مجالاً واسعاً لتنمية القوى البشرية ويسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانيات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.⁽¹⁾

التطوير التنظيمي بجملة من الخصائص " " في النقاط التالية:⁽²⁾

- عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية التي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المؤسسة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى كفاءة المؤسسة؛
- استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، لذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسه
- يستهدف تغيير المؤسسة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات أو زيادة درجة الاستجابة

ثانياً: المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي

علق بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أو بالنسبة للاستراتيجيات

التي تتبناها نطلق من مجموعة من المبادئ والافتراضات والقيم، يمكن التعبير عنها بالنسبة لكل من:⁽³⁾

أ- المورد البشري:

- يمكن تلبية هذه الحاجة في
- عدم استغلال إمكانيات وطاقات معظم الموارد البشرية في حين أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم والإسهام بدور إيجابي في أداء المؤسسة.

ب- الجماعات (فرق العمل):

- الجماعة هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة
- أساساً محيطة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المؤسسة؛

(1) محمد الصيرفي، التطوير الإداري، 2003 451.

(2) إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص302.

(3) بلال حلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص- 37-38.

- يمكن للموارد البشرية من خلال العمل التعاوني زيادة فاعلية الجماعات في تلبية احتياجات الفرد والمؤسسة.

ج- المؤسسة:

- أن أي تغيير في أي جزء في المؤسسة سيؤثر على باقي أجزائها؛
- ثر ثقافة المؤسسة على طبيعة مشاعر واتجاهات الموارد البشرية وكيفية التعبير عنها وغالبا ما تمنعهم من التعبير
تھ في العمل؛
- البناء التنظيمي والأعمال في المؤسسة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلي
- في معظم المؤسسات مستوى التعاون والثقة بين مواردها البشرية أقل مما هو مرغوب فيه وضروري؛
- قد تكون استراتيجية رابح/ (في حل النزاعات) مفيدة في بعض المواقف ولكنها ضارة في أغلبها؛
- كثير من النزاعات القائمة بين الم
- حينما ينظر إلى المشاعر على أنها هامة يمكن فتح آفاق جديدة لتحسين القيادة والاتصال ووضع الأهداف
- توجيه الاهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهذئة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للآراء تساعد على نمو الموارد

ثالثا: أهمية وأهداف التطوير التنظيمي

يتم تقديم أهمية التطوير التنظيمي وأهدافه على النحو التالي:

أ- أهمية التطوير التنظيمي:

يكتسي التطوير التنظيمي أهميته في حياة المؤسسات على اختلافها من الطبيعة المتغيرة والمتقلبة للبيئة والخارجية شديدة التأثير في أنشطتها وممارساتها وحتى أهدافها، مما يضطرها إلى البحث عن كيفية التكيف وهذه الأخيرة. وعليه فإن هذه الأهمية يمكن التعبير عنها من خلال أربع اعتبارات أساسية للتطوير التنظيمي وهي: (1)

■ التطوير التنظيمي باعتباره منهجا تربويا: هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود

كنهم من التحكم في الوضع

(1) محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الأول حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - 2011/05/19-18 - - 6-5.

ل معها بحرفية عالية تستلزم

جم

كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التغيير .

■ **التطوير التنظيمي باعتباره منهجا وقائيا:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي" التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعيته استعير هذا المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في على تغيير استراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المؤسسات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، هنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب

■ **التطوير التنظيمي باعتباره منهجا صحيا:**

المؤسسة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها، ذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط () وفي المق () الات الضعف التنظيمي المتمثلة في الانحدار، الوهن، الموت.

■ **التطوير التنظيمي باعتباره منهجا استباقيا:** يعتبر

على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة ووصولاً إلى الصورة

ب- أهداف التطوير التنظيمي:

يهدف التطوير التنظيمي إلى تحقيق ما يلي: (1)

- مجموع الكفاءة والفعالية، من ثم فإن التطوير
- إن تنمية القوى البشرية هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي؛
- التغيرات الخارجية التي

ته

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص27.

- التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة وبين أهداف الأفراد من ذلك الجهد إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية ا
- يعمل التطوير التنظيمي على إيجاد المناخ الملائم الذي تستطيع فيه الموارد البشرية أن تنمو وأن تحقق ذاتها وأن تؤثر إيجابا على وظائفها ومؤسساتها
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون
- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها على قيم البيروقراطية
- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد من قيمهم ومعاييرهم.

نلاحظ أن كل الأهداف سالفة الذكر تصب في فكرة مفادها أن التطوير التنظيمي يهدف إلى النهوض بمهارات

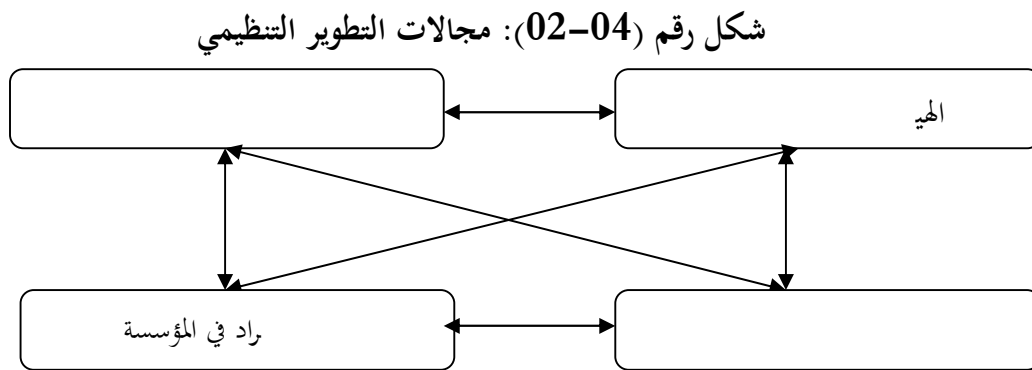
ؤسسة ومن ثم تحسين إنتاجيتها، يستلزم هذا تعبئة الموارد الفنية و الذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تحقق نموا في جميع مجالاتها، أنشطتها وأهدافها.

ثالثا: مجالات التطوير التنظيمي ومراحله

تعدد مجالات التطوير التنظيمي وتتسلسل مراحله، ن :

أ- مجالات التطوير التنظيمي:

لقد تم تحديد أربع مجالات للتطوير التنظيمي موضحة في الشكل (04-02):

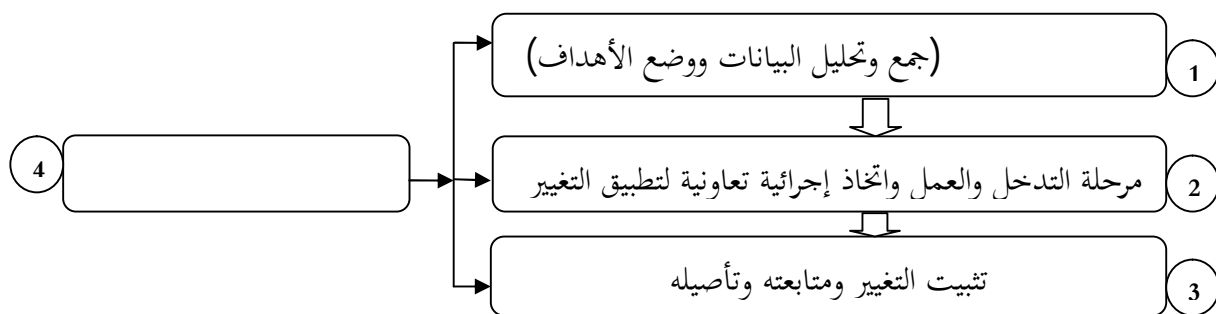


يتضح من الشكل أن مجالات التطوير التنظيمي تتفاعل وتؤثر في بعضها البعض، حيث أن التغيير في هذه المجالات سيؤثر على باقي المجالات، فالتغيير مثلا في الهيكل التنظيمي سيؤدي إلى تغيير مهام الموارد البشرية مما يضطر إلى تغيير التقنيات المستخدمة لتتماشى والمهام الجديدة، هذا يؤدي إلى ضرورة تطوير مهاراتهم استعدادا لهذه

ب- مراحل التطوير التنظيمي:

ين على وجود أربع مراحل أساسية للتطوير التنظيمي نبيها في الشكل (02-05):

شكل رقم (02-05): مراحل التطوير التنظيمي



115

المصدر: مدحت محمد أبو النصر،

تتناول هذه المراحل :

1 **مرحلة التشخيص:** يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة لضرورة الحاجة إلى التطوير من خلال جذب انتباههم إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، يتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل جمع وتحليل البيانات ووضع الأهداف.

2 **مرحلة التغيير:**

في المراحل السابقة ينظر البعض إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أيضا يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، تهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير.

3 **مرحلة التثبيت:** بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه؛ بمعنى حماية

التغيير الذي تم التوصل إليه ومحاولة الحفاظ على المكاسب التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، خلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة. ويطلق على هذه المرحلة

4) مرحلة التغذية العكسية:

والمعوقات التي صادفها، يكون هذا من خلال استمارات استبيان توزع على كافة أفراد المؤسسة أو عن طريق لقاءات مباشرة يتم فيها مناقشة مواضيع التطوير الحاصل والوقوف على مناطق الخلل في هذه العملية بهدف تج

رابعاً: تطبيقات التطوير التنظيمي وأساليبها

نظراً لزيادة انشغال المهتمين في التطوير التنظيمي بأمور تطوير المصالحهم ومصالح المؤسسة معاً، وتغيير سلوكياتهم نحو ما يخدم لات مباشرة في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقل المؤسسات، فقد تعددت تطبيقاته الأمر الذي أدى أيضاً إلى تعدد أساليبه. وقد تم تحديد أربع تطبيقات بأساليبها على النحو التالي:⁽¹⁾

أ- التطبيقات الإنسانية:

تستهدف أساليب التطوير التنظيمي في النواحي الإنسانية تحسين مهارات العلاقات الإنسانية لدى الموظفين، حيث تنمي لديهم المهارات اللازمة للتحليل الكفاء لسلوكهم، من ثم زيادة قدراتهم على حل ما قد يواجههم من مشكلات شخصية أو التي تنشأ بين الموارد البشرية داخل جماعات . ومن أهم أساليب التطبيقات الإنساني في :

- تدريب الحساسية: وقد تم التطرق إليه بالتفصيل في المبحث الأول ().
 - أسلوب بناء الفريق: الذي يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق، حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة، حيث يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجهه الفريق من مشكلات.
 - البحوث التطبيقية: التي يتطلب إجراؤها قيام جميع الموظفين بمأ لتستخدم البيانات التي يتم جمعها من الاستقصاءات كأساس تعتمد عليه المجموعات في حل . وتعد البحوث التطبيقية طريقة ملائمة لفك الجمود في إدارة المؤسسة .
- من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المؤسسة.

ب- التطبيقات التكنولوجية:

عادة ما يشغل المهتمين بالتطوير التنظيمي إحداث تغييرات في الهياكل والطرق وتصميم الوظائف بمعظم المؤسسات
بم في ذلك العديد من الأساليب من أهمها برنامج تغيير الهيكل
الرسمي، الذي في ضوءه يقوم الموظفون بتجميع البيانات عن الهياكل التنظيمية الحالية، ثم تطبيق نمط جديد لحل

ج- تطبيقات إدارة الموارد البشرية:

سلوب بهدف إكساب الموظفين مهارة تحليل وتغيير ممارسات إدارة
الموارد البشرية في مؤسساتهم، ثم ي نظم الأداء ونظم المكافآت المتبع في تعويض
الموظفين، بالإضافة إلى برامج إدارة قوة العمل المتباينة الثقافات.

د- التطبيقات الاستراتيجية:

تعتبر التطبيقات الاستراتيجية من أحدث الممارسات في مجال تطوير المؤسسات؛ إذ تستهدف تحقيق التوافق بين
كل من استراتيجية المؤسسة، هيكلها التنظيمي، الثقافة السائدة بها ومتغيرات البيئة الخارجية. وتعتبر الإدارة
الاستراتيجية المتكاملة أحد الأمثلة التي تشرح كيفية استخدام أساليب التطوير التنظيمي في خلق أو تغيير استراتيجية
المؤسسة، هذا الأسلوب يتكون من أربعة خطوات أساسية تتمثل في:

- **الخطوة الأولى:** تحليل الاستراتيجية المتبعة حالياً وكذا الهيكل التنظيمي.
- **الخطوة الثانية:** اختيار الاستراتيجية المقترحة وكذا الهيكل التنظيمي اعتماداً على التحليل الذي يجريه مسد
- **الخطوة الثالثة:** وضع خطة للتغيير الاستراتيجي تشرح كيفية إجراؤه وتتضمن مختلف الأنشطة التي س
بكل نشاط والميزانية المقترحة لتنفيذ التغييرات المطلوبة.
- **الخطوة الرابعة:** تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية، مع مراعاة التقييم المستمر للنتائج التي تحققت للتأكد من
نم

وعليه فتعدد تطبيقات التطوير التنظيمي وتباين أساليبه يعكس الأهمية البالغة له والدور الذي يلعبه في تطوير
أثير الواضح في الإدارة الخاصة بهم وفي برامج
تنميتهم، بالإضافة إلى التغييرات والتطوير الذي يمس باقي النواحي والتطبيقات المذكورة أعلاه وصولاً إلى رسم مسار

ؤسسة المستقبلية، من خلال التوجهات الاستراتيجية والكيفيات التي يتم بها وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد أساليبها والتي من شأنها التأثير بكامل كيان المؤسسة بشريا كان أو ماديا.

المطلب الثاني: استراتيجية التطوير الإداري

(Managerial Development) من بين أهم الاستراتيجيات الفاعلة في النهوض بمهارات وقدرات الإداريين في المؤسسة، مما يجعل المؤسسة قادرة على التكيف والتغيرات الحاصلة في بيئتها سيما الخارجية منها:

أولا: مفهوم التطوير الإداري

:

:

- "مختلف

التي

وللمساهمة في

استراتيجية

في

في

".⁽¹⁾

- "

التي

تتم في

".⁽²⁾

في

كبير

إلى

في مجال

استراتيجية

في

في

يقودونها في

لم

(Motorola) وفديرال أكسبراس (Federal Express)

"

":⁽³⁾

خطير،

في

1999 %3

".

3 2004 116 .

1 2009 47 .

(1) أرمسترونج، تقنيات الإدارة

(2) استراتيجيات التطوير الإداري

(3) مرجع سبق ذكره، 446.

ثانيا: الممارسة الأفضل للتطوير الإداري

- حتى تحقق المؤسسة الهدف من تطوير مديريها يجب تركيز في برامجها على نحو
- (1): في
- في الذاتي به
 - ته بأهميتهم
 - يجب في
 - الاستراتيجي
 - في العالي
 - يجب
 - الذاتي،
 - أعمالهم إلى
 - والتجارب هذه هذه

ثالثا: أهمية التطوير الإداري

- تحاول أغلب المؤسسات التي تسعى إلى التطور ومواكبة التغيرات المختلفة إلى تطوير
- ر الإداري، حيث يمكن تحديد أهميته من خلال النقاط التالية:(2)
- يساهم التطوير الإداري في تنمية مهارات عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مما يتيح للمدراء فرصة الاختيار الأفضل
 - يؤدي إلى تطوير مهارات العلاقات الإنسانية، التي تعد من المهارات الت
 - كبيرة، نظرا للتفاعل بين المدراء في كافة المستويات وأهمية هذا التفاعل في وضع وتنفيذ الخطط
 - يساعد التطوير الإداري على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمؤسسة بصفة عامة؛
 - بليات العامة للمدراء والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والحد من ظاهرة التقادم الإداري؛

(1) مرجع سبق ذكره، ص115.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية

- تساهم بعض برامج التطوير الإداري في تزويد المدراء ببعض المهارات الخاصة ووفقا لمدى الحاجة لهذه المهارات.

ثالثا: مراحل بناء استراتيجية التطوير الإداري

تسعى المؤسسة في سبيل تحقيقها لأهدافها التطويرية، إلى ترجمة وتوجيه جهودها فيما يخص التنمية الإدارية نحو البناء والتسيير الفعال لاستراتيجية التطوير الإداري التي تشمل المراحل التالية:⁽¹⁾

■ مرحلة معرفة أهداف المؤسسة:

أو الانكماش في أعمالها، باعتباره مدخلا في تحديد حاجات التطوير الإداري في مختلف المستويات التنظيمية

■ مرحلة تحديد مخزون المديرين في المؤسسة: تتولى إدارة الموارد البشرية مراجعة البيانات والمعلومات المتعلقة

ية تمهيدا لتحديد مخزون المديرين في المؤسسة، الذي يمكنها من التأكد من وجود طبقة من الإداريين المؤهلين لسد احتياجات المؤسسة في المستقبل.

■ مرحلة الغريلة: تساعد هذه المرحلة على إجراء غريلة للمديرين للتعرف على حداثة المعلومات والقدرات، أو

على مستوى الخبرة، أو على النقص من الإداريين وفي النهاية على الفجوة في المهارات الإدارية الخاصة

■ مرحلة تحديد احتياجات التطوير الإداري:

للمديرين، بمعنى تحديد ي المهارات تحتاج إلى تطوير وتنمية أي اتجاهات تحتاج إلى تغيير وأي معرفة تحتاج إلى زيادة، بالتالي تتحدد احتياجات التطوير الإداري.

■ مرحلة وضع برامج التطوير الإداري: بمقتضاها تصميم برامج التنمية الإدارية ومن ثم تقييمها واختيار

■ مرحلة التقييم: يتم فيها تقييم نتائج التطوير الإداري، من خلال التعرف على التحسين والتطوير والتغيير في

سلوكيات وأداء المديرين على الأداء الحالي والمتوقع للمؤسسة من جهة ومن جهة ثانية اكتشاف مدى فعالية الخطوات المتبعة في عملية التنمية به يطرة عليها في المستقبل.

بالتنمية الإدارية باعتماد عدة أساليب، فإذا كانت التنمية في مكان العمل

يتم اعتماد غالبا أسلوب إسناد مهام خاصة كتعيين مؤقت للمؤوس كمساعد للرئيس، أسلوب التنقل بين الوظائف وغالبا ما تكون في نفس ()، أسلوب الاشتراك في أعمال اللجان التي تسمح للمدير من الت

طريق ملاحظة الآخرين، أما إذا كانت التنمية خارج مكان العمل فهناك أسلوب الحساسية، حلقات النقاش، دراسة

(1) مرجع سبق ذكره، ص- 274-275.

ر، المؤتمرات، البرامج الدراسية والتنمية الذاتية، هذه الأساليب قد تم تناول أغلبها بالتفصيل في

وفي الأخير يمكن القول أن التطوير الإداري موجه أساسا لإكساب المعارف التي يستفيد منها المدراء في أعمالهم الأساسية والمتضمنة في مجملها عملية اتخاذ القرارات، فنشاطاتها وفعاليتها مدعمة للتفكير العقلاني الذي يسمح لهم بفهم وتفسير المعارف المحصلة وكيفية استخدامها، فيهيئ لهم الفرص لاكتساب مهارات التعامل العادل مع الآخرين واكتساب مهارات التحليل وتصنيف سلوكيات الأفراد ومهارات التفاعل وا
ما يجعلهم يشتركون في تحقيق أه

المطلب الثالث: استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

الرؤى وترسم الملامح الخاصة بالمواقع التي سيعتليها منذ التحاقه بالعمل حتى إحالته على التقاعد.

أولاً: مفهوم تطوير المسار الوظيفي

- " سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة".⁽¹⁾
- " التي يتقلب عليها الفرد أفقياً ورأسياً على مدى حياته العملية وحتى تقاعده،... قد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في مؤسسة واحدة أو في عدة مؤسسات في مجال نشاط واحد أو عدة مجالات".⁽²⁾
- " مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد في حياته الوظيفية".⁽³⁾

:

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص115.

(2) زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص141.

(3) إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص354.

- " عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل في المؤسسة وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد، فتعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي التي تتيحها المؤسسة لها وذلك عبر مسيرة حياتها العملية فيها وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة (1)."

- " عملية مستمرة من خلالها يتقدم الفرد ويتطور من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة (2)."

وعليه ومن خلال التعاريف أعلاه يتضح أن تطوير المسار الوظيفي لا يشكل طريقا لتكوين خبرة مهنية لديه في مجال معين، مترجم في مجمل الوظائف التي شغلها والمهام التي أداها هو وسيلة محفزة تستخدم من أجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في المؤسسة بوجه عام، كما تشجع الموظفين على اكتساب مهارة باستمرار، للوصول وظائف أعلى وبلوغ نهاية هذا المسار.

كما لا بد على المؤسسة في تخطيطها للمسار الوظيفي لموظفيها أن تعمل على وضع الموظف في مسار يضمن له

والتي تتماشى ورجبته وتحديد البدائل الوظيفية الممكنة، بعدها تأتي مرحلة

اختيار الوظيفة والالتحاق بالمؤسسة التي وقع عليها الاختيار وفي الغالب هذه المرحلة يكون عمر الموظف 18 إلى 25، بعدها تأتي مرحلة نضج الموظف في عمله والاستقرار فيه ويتراوح عمر النضج من سن 40 إلى 55 . تمهيده وتهيئته لفكرة 55 حتى يتم إحالته إلى التقاعد وبهذا ينتهي العمر المهني :

■ المسار التقليدي (Traditional Career Path):

أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية(3)، حيث عرفت الترقية

بدورها على أنها الانتقال العمودي للموظف ضمن الهرم التنظيمي من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى كلما توافرت له الفرصة ويجعل بدائل الترقية معدومة مما يقلل من (4)

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص548.

(2) راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص309.

(3) مرجع سبق ذكره، ص550.

(4) Jean –Marie Peretti , **Ressources Humaines et Gestion du Personnel**, Vuibert, paris , 2eme Ed, 1998 , p120

فرص الترقية، لاعتباره يشتمل على سلسلة محدودة من الوظائف ذات النوعية الواحدة، مما يقلل من فرص الموظف لاكتساب معارف متعددة على نفس المستوى أو مستويات مختلفة.

■ المسار الشبكي (Network Career Path):

يمثل انتقال الموظف في الهيكل التنظيمي عموديا وأفقيا، هذا يفتح المجال أمامه واسعا لاكتساب وتنويع مهاراته الوظيفية لاعتلائه عدة مناصب في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة زمنية معينة، كما أن ترقيته للمستوى الأعلى سيكون لعدة وظائف عبر تسلسل زمني.

التخصص إلى توسيع نطاق تخصص بغية توفير
غ

■ مسار الإنجاز (Achievement Career Path):

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيضها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي، لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى لوظيفة أخرى التي يحققها في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاه في الوظيفة، هنا تبرز مشكلة أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن طويلة، مما يبعث على الملل من روتين البقاء في الوظيفة لفترة طويلة⁽¹⁾.

ثانيا: أهمية تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة

يمكن النظر لأهمية المسار الوظيفي في المؤسسة من زاوية المدير والمشرف وكذا للطرفين، التي تعود أساسا للاختلاف بين المندوبين، التي يعتليها كل منهما في المؤسسة، نبرز هذه الأهمية فيما يلي:

أ- الأهمية بالنسبة للمديرين والمشرفين:

تبرز أهمية وفوائد تطوير المسار الوظيفي بالنسبة للمديرين والمشرفين في النقاط التالية:⁽²⁾

- مهاراتهم في إدارة مساهمهم الوظيفي؛

(1) مرجع سبق ذكره، ص- 551-552.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص116.

- القدرة على الاحتفاظ بمخزون المهارات المنا

ب- الأهمية بالنسبة للمورد البشري في المؤسسة:

تبرز أهمية وفوائد تطوير المسار الوظيفي بالنسبة للمورد البشري في المؤسسة في النقاط التالية:⁽¹⁾

- ورد البشري في المؤسسة
- التي تقدم فهما أفضل للفرص المستقبلية داخل المؤسسة؛
- التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف؛
- الذي يسيطر عليه آخريين واكتساب شعور
- إيجابي وفعال تجاه
- الشعور بالالتزام تجاه الأهداف التنظيمية؛
- على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل؛
-
-
-
- زيادة وتدعيم الترقية
- إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في الوظيفية الحالية لل
- بالعمل دون الحاجة إلى التحرك إلى المنصب الأعلى.

ت ه

مما يخلق لديهم الشعور بالرضا الناتجة أساسا عن تقديرهم لذاتهم نتيجة تحقيقهم لأهدافهم في الترقى وإثبات

(1) راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، - 351 - 352.

ج- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

تبرز أهمية وفوائد المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:⁽¹⁾

-
-
- نشر المعلومات الدقيقة عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية؛
-
- احتفاظ المؤسسة بالكفاءات العالية وتنميتها؛
- لصحيفة عن المؤسسة لدى الجماهير؛
- زيادة الفاعلية في نظام الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات؛
-

وعليه فإن تنمية المسار الوظيفي يحدد وبدقة الفروق الفردية بين الموارد البشرية في المؤسسة،

بما يسهل على المؤسسة اكتشاف وتوجيه الفرد وجهة صحيحة مشبعة للحاجات ومنمية للمهارات ومحفزة للطموحات وتقابل في ذات الوقت الاحتياجات التنظيمية بكفاءة مع متطلبات مختلف الوظائف.

ثالثا: استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

إن التغيرات والتطورات في بيئة العمل وبروز فلسفات وأساليب واستراتيجيات عالمية جديدة كتغيير هيكل مرونة الهياكل التقليدية وضرورة تأسيس استراتيجية خاصة بتطوير المسار الوظيفي.

أ- تعريف استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

تعرف استراتيجية تطوير المسار الوظيفي على أنها:

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص117.

- " مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تشكل برنامجا فعالا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للتوفيق بين احتياجات المؤسسة في المدى الطويل واحتياجات العاملين وطموحاتهم في المدى القصير والمتوسط وفي الوقت نفسه التعامل مع التغيرات السريعة والمتوقعة.(1)

في التوجه الاستراتيجي نحو تطوير مساره المهني لا يسعى فقط إلى الترقية أو وتقدير دوره الوظيفي؛ إذ أصبح يعي جيدا ضرورة امتلاك قاعدة مهارات وقيم وأنشطة متعددة لمواجهة التغير الوظيفي في أي وقت، التي تعني اتجاه الوظيفة في ضوء تغيير الهيكل والقيم والنشاط تبعا للتغيرات في بيئة ونظم العمل والمنافسة، بما يضمن للمؤسسة امتلاك المهارات والخبرات التي تشكل كوادرا جاهزة لمواجهة أي تغيير، بالتالي خلق المواءمة بين احتياجات الموارد البشرية

ب- أهمية استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

إن وجود خطة استراتيجية طويلة المدى لتطوير المسارات الوظيفية للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق فاعليتهم داخل المؤسسة، حيث يمكن إحصاء جملة من النقاط ذات الأهمية والتي يمكن تحقيقها من خلال استراتيجية فعالة لتنمية (2):

■ **التميز المهاري (Skilled Exellency):** ود استراتيجية جيدة يضمن توفير الكفاءات المميزة في المستقبل، لذلك فالمتطلبات والحاجات المتغيرة للـ في المدى القصير والمتوسط يجب تحديدها بدقة في بداية تصميم الخطة الاستراتيجية طويلة المدى، عندئذ لا بد من مساعدة الموارد البشرية في تحديد احتياجاتهم المستقبلية وطموحاتهم الشخصية داخل المؤسسة لضمان توفير الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة

■ زيادة قدرة المؤسسة على استقطاب العمالة والحفاظ عليها (Increasing Attracting):

والخبرات العالية بالندرة وتزداد المنافسة بين المؤسسات لجذب هذه المهارات، أن يفضل الأفراد الالتحاق بالمؤسسات التي تؤكد اهتمامها بتحقيق طموحات العاملين بها وضمان مستقبلهم

استراتيجية التطوير يزيد من الولاء والانتماء واستقرار العمل بها.

(1) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص167.

(2) - 170-171.

■ المزيج الثقافي المعاصر (Mixed Cultural Mixed):

الشركات عابرة القارات والمشروعات الاستثمارية المشتركة حول العالم، استراتيجية التطوير إتاحة الفرص للتنمية لكل العاملين في كافة المستويات وفي ضوء تعدد الثقافات والقيم التي أصبحت واقعا ملموسا.

■ شهرة وجماهير المؤسسة (Organisational Fame): فاهتمام المؤسسة بطموحات عاملها يحولهم أنفسهم إلى أداة ترويج ودعاية لها،...، بما يؤكد في النهاية تحسين شهرة وسمعة المؤسسة وارتفاع مستوى الوجهة الاجتماعية لها.

■ تأكيد الرضا الوظيفي (Ensuring Career Satisfacion):

الذين يظهرون الرغبة في الاطمئنان والسيطرة على مساهمهم الوظيفي والإمام وهو الأمر الذي لا يتحقق إلا بوجود استراتيجية لتطوير المسار الوظيفي.

■ تحقيق وتأكيد العدالة الوظيفية (Ensuring Career Equaty):

- توفير فرص تطور وظيفي عادلة؛

- توفير برامج للتنمية الداخلية؛

- زيادة الانطباعات الإيجابية عن المؤسسة؛

■ مواكبة التغيرات المتنوعة والسريعة (Rapid Changes Adapting):

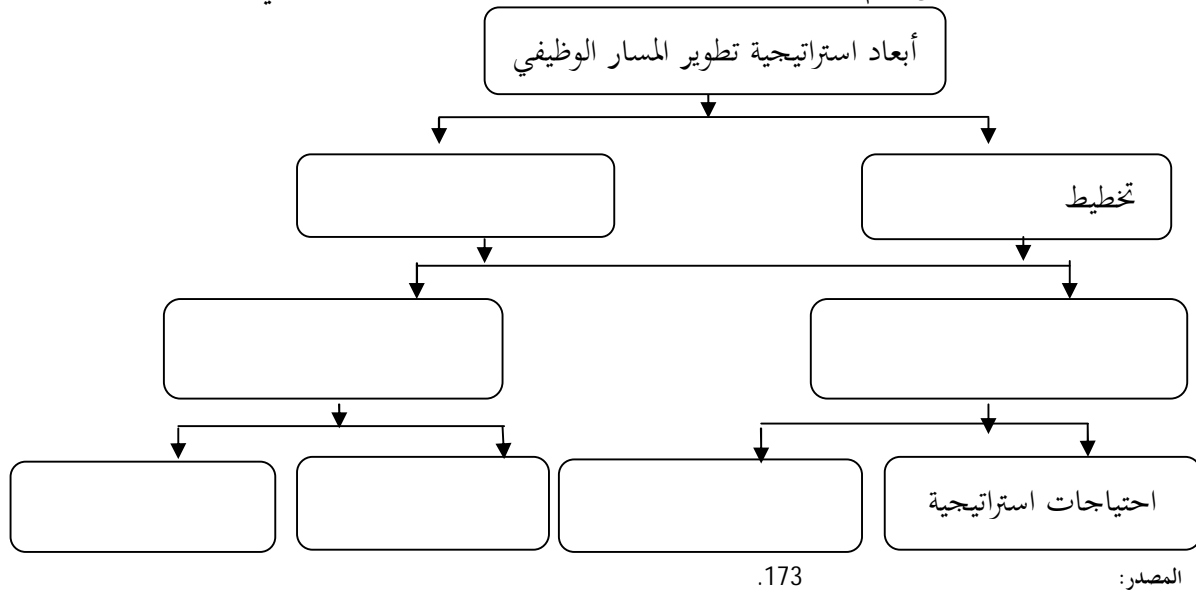
إلى التقدم السريع في مهارات بالتالي

الاستراتيجية الفعالة لتطوير المسار الوظيفي في التوقع والتنبؤ بمثل هذه التغيرات ومن ثم العمل على تطوير الم وإكسابهم مهارات تتماشى وهذه التطورات.

ج- أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

تقوم استراتيجية تطوير المسار الوظيفي على بعدين أساسيين هما بعد تخطيط المسار الوظيفي وبعد إدارة المسار الوظيفي نقدمهما في الشكل (06-02):

شكل رقم (06-02): أبعاد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي



نتطرق استنادا إلى الشكل (06-02) وفي ما يلي لكلي بعدي هذه الاستراتيجية وكيفية تفعيلها من خلالهما:

ج-1: تخطيط المسار الوظيفي (Career Path Planing)

تعرف عملية تخطيط المسار الوظيفي على أنها:

- " عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتملة أن يتدرج عبرها الموظف أو التي ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية في المؤسسة، ذلك منذ بداية عمله فيها حتى إحالته على التقاعد".⁽¹⁾

حيث يجب أن يراعى في تخطيط المسار الوظيفي أن يكون مرنا وقابلا للتغيير بسبب إعادة هيكلة المؤسسة لأعمالها كضرورة ملحة للاستجابة للتغيرات البيئية والتطورات اللامتناهية، فقد جاء وظائف أو استبدالها بأخرى جديدة، التي تتطلب من الموظف التكيف وهذه المستجدات من خلال اكتسابه مهارات تجعله مستعدا لما قد يحدث من تغيرات في مساره الوظيفي. ويشمل هذا البعد خمس خطوات نبرزها في (07-02):

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره 557.

جدول رقم (07-02): خطوات تخطيط المسار الوظيفي

الخطوة	المضمون
تقييم المورد البشري لذاته	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد نقاط القوة والضعف في أداءه لمهامه. - على الاتصال ومدى نجاحه أو فشله في التعامل مع الغير. - تحديد خصائص الوظيفة التي يرغبها وما درجة الأمان فيها. - معرفة النظم المالية للوظيفة المرغوب فيها. - تحديد مدى امتلاك المهارات التي تتطلبها الوظيفة المرغوبة.
تقييم المؤسسة للمورد البشري (تأكيد الفرص الوظيفية)	<ul style="list-style-type: none"> - : السياسة العامة التي تؤثر (جم) هذه المعلومات من النشرات والدوريات التي تصدرها منظمات الأعمال، الجم ...
تحديد الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> - قصيرة، متوسطة وطويلة). على تطوير هذه القدرات ()
تصميم الخطط	<ul style="list-style-type: none"> - : تحديد كيفية اكتساب خبرات في المدى القصير. - تحديد الأنشطة والبرامج التنموية التي يجب اجتيازها. ()
تنفيذ الخطط	<ul style="list-style-type: none"> - يجب على إدارة الموارد البشرية مساعدة الفرد في تطوير مساره الوظيفي من خلال: - النقل المؤقت داخل الأقسام والفروع لاكتساب مهارات جديدة. - . - . - . - تقدم فرص تنموية وبرامج تدريبية ل

المصدر:

ج-2: إدارة المسار الوظيفي (Career Path Managing)

تتمكن المؤسسة من خلال إدارة المسار الوظيفي لموظفيها من تحديد احتياجاتها سواء كانت استراتيجية أو احتياجات الموظف سواء كانت شخصية أو مهنية ثم العمل على خلق توازن ومواءمة بين هذه يشمل هذا الدور الفاعل والاستراتيجي ما يلي:⁽¹⁾

■ **تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planing):** هي نقطة البداية في إدارة المسار الوظيفي

:

-
-
- دراسة الفرق بين الموجود والمطلوب مسد
- وضع خطة لاستقطاب المهارات
-
-
- الحفاظ على تلك المهارات وصيانتها من خلال النقل، الترقية، التدريب الخ.

:

■ **تصميم المسارات الوظيفي (Career Path Designing):**

من توصيف كل الوظائف بالمؤسسة وتوصيف المهارات وخبرات الوظائف المطلوب شغلها مستقبلا، توصيف الوظائف المتدرجة والمتتالية في الاتجاه الوظيفي لكي يتمكن المرء السابقة والحالية الموجودة بها والوظيفة التالية التي سينتقل لها أو يرقى إليها.

■ **الوعي بالمسار الوظيفي (Career Path Awareness):**

■ **الوعي بالوظائف الشاغرة (Free-Empty Career Awareness):**

:

الهيكل التنظيمي؛

(1) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص- 176-177.

- تقييم الأداء الذي يؤكد توفير معلومات جيدة مرتدة للتطوير والأفضل هو مراكز التقييم لأنها تخلو من التحيز
 - المشورة والدعم المعلوماتي للتطوير من خلال المديرين أثناء المقابلات مع الرؤوسين لمناقشة الأداء، المشرفين أثناء التوجيه والإرشاد في العمل؛
 - المحاضرات والندوات كأسلوب جماعي لتنمية الوعي وبشكل مباشر؛
 - تي تعتبر شكلا حرا لتطوير المسار الوظيفي وكذ
 - إكساب الخبرة العملية من خلال مجموعة من الخبرات المخططة كوسيلة للتعلم واكتساب المعارف والمهارات.
- د- الأدوار المختلفة لتفعيل استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

حتى تتحقق الأهمية لاه وعلى المستويات الثلاث لا بد من التحديد الدقيق للأدوار التي يلعبها كل مستوى في بناء وتطوير المسار الوظيفي، نبرز هذه الأدوار في الجدول (08-02):

جدول رقم (08-02): الأدوار المختلفة في تطوير مسار وظيفي فعال

المستوى	الدور
المدير والمشرف	<ul style="list-style-type: none"> - والبحث في كيفية تنميتها بغية تدعيم نقاط القوة والتقليل من مناطق - نتائج أداءهم بفتح باب النقاش وتوفير معلومات مرتدة فورية عن مستويات أداءهم تساعدهم على ذلك والبحث عن مجالات تطوير وتحسين هذا الأداء. - تخصيص وتقديم الدعم اللازم له. - المشاركة في مناقشات المسار الوظيفي من خلال تقبل مقترحات وشكاوي الم - لعب دور الشخصية المرجعية التي يثق فيها الم
الموظف	<ul style="list-style-type: none"> - مساره الوظيفي وأن يعمل على تحديد مواطن القوة والضعف لديه، من خلال التغذية المرتدة عن أداءه. - الموارد التي تمكنه من أداء وظيفته. - إعداد بيان بمجالات وفرص التعلم والعمل على اكتسابها بصورة مرتبة من المهم إلى الأهم. - البحث عن فرص التطوير الممكنة في مسارهم الوظيفي وبيان متطلباتها. - التحدث مع مديره عما قد يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي. - التصرف في ض - لاكتساب مهنية الأداء وبلوغ مراكز القوة الوظيفية
المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - نشر رسالة المؤسسة ورؤيتها والإجراءات التي تتبعها على جميع الموظفين. - توفير فرص لتنمية مواردها البشرية. - توفير المعلومات عن المسارات الوظيفية. - تقديم تشكيلة - إعداد مراكز ونظم تنمية المسار الوظيفي توفر للأفراد ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة والبرامج التنموية. - توفير مهنيين ومستشارين يهتمون بقضايا العمل وتقديم

المصدر:

(02-08)

فعالية استراتيجية

م وواجبات تثقل وتزيد من مهاراته مصطحبة بيد العون والدعم عند الضرورة، مروراً إلى الم
في حد ذاته وما يسهم به لت مساره الوظيفي، كما لا بد من الحديث عن دور إدارة الموارد البشرية الذي يتجلى
في التحديد الدقيق لحاجات المؤسسة ودورها الفاعل في التنسيق وإحداث الانسجام والمواءمة
من خلال تقديم فرص تنموية له تمكنهم من الرفع من مهاراتهم حتى تتماشى ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها
أو التي يتطلع إلى شغلها.

المبحث الخامس: الإبداع الوظيفي وتنمية المهارات الإبداعية للموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

التي تحتاج إلى الإبداع في حلها

الرؤساء والمرؤوسين معا في التوصل إلى أفكار جديدة وحلول بناءة ومميزة، ف أن يكون قادتها قادرين على الإبداع في خلق أساليب عمل جديدة أو إيجاد حلول للمشاكل المعقدة، فإن الأكثر أهمية هو جعل مرؤوسيهم يحاكونهم في الإبداع ويشاركونهم مراحلهم ويرسمون معهم نتائجهم.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الوظيفي ونظرياته

"Innovation" "Creativity"

الخلق والاكتشاف للمدخلات واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو مختلف الجمهور، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.⁽¹⁾

أولاً: مفهوم الإبداع الوظيفي

واختلفت تعابيرها وتباينت صيغها إلا أنها

"

الفضل في الابداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الا شومبيتر" كما يتضح في كتابه () 1912.⁽²⁾

(1) المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت 2005 - 358-359.
 (2) واقع الإبداع في المؤسسة، المنتدى الدولي الأول حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات - دراسة وتحليل تجارب شومبيتر" كما يتضح في كتابه () 1912.⁽²⁾

أ- تعريف الإبداع الوظيفي:

:

- "استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو أسلوب جديد لإدارة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك ف الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها سواء في الميدان الصناعي أو الاقتصادي في (1)."

- " عملية يتم من خلالها تطبيق كل جديد يمس مختلف مناحي المنتجات وكذا المستجندات الايجابية المتعلقة بهما (2)."

- " محصلة بتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وآلية (3)."

من خلال التعاريف أعلاه يمكن القول أن الإبداع الوظيفي هو التفكير بأسلوب جديد بالوصول إلى ابتكار أشياء أو تتضح أهمية الإبداع الوظيفي والاستثمار في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الموارد البشرية في المؤسسات حتى تتمكن من مواكبة التغيرات ومزامنة التطورات يعد الإبداع من الأساليب المعتمدة في تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية سيما التفكيرية منها وجعلهم يتحلون بالسلوك الإبداعي في مؤسساتهم ولتمييز المصطلحات عن بعضها ف :

"سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل و دراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه وتجريب البديل وأخير تبني (4)."

(2) Oukil M-said. Economie et gestion de l'innovation technologique -recherché et développment-, OPU , Alger, 1995, p16.

(3) Jean La chman , Le financement des stratégies de l'innovation, Economica , Paris ,1993, p 110

(4) W. R Spence, Innovation: The Communication of Change in Ideas, 1 ed, Chapman Hall, UK, 1994, p-p, 55- 60.

ب- أسباب الاهتمام بالإبداع الوظيفي وأهميته:

يعد الإبداع الوسيلة التي تواجه بها المؤسسات المعاصرة شدة التغيرات وسرعتها، التي زادت من حـ وخطورتها، هذا ما يعكس أهميتها في حياة المؤسسة ومواردها البشرية.

ب-1: أسباب الاهتمام بالإبداع الوظيفي

يمكن حصر أهم أسباب الاهتمام بالإبداع الوظيفي في المؤسسات في: (1)

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات الي
- تجابه لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها؛
- الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها
- المؤسسة أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما تستلزمه رات في هيكل المؤسسة وأساليب إدارتها
- ة إبداعية أيضا، لتتمكن من زيادة أرباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق؛
-
- والعاملين فيها، فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة مما يتطلب العمل على تبني أنشطة
- داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم. (2)

ب-2: أهمية الإبداع الوظيفي

تكمّن أهمية الإبداع الوظيفي فيما يلي: (3)

- كساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل الم
-
- إكساب المؤسسة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية؛
-
-
- المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات؛

(1) سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية

(2) إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال

(3) ضيف الله نسيمه، بن زيان إيمان، مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقات الإبداعية لدى الجامعيين -مقاربة نظرية-، الملتقى الوطني الأول حول:

- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة.

، المترجم أساسا في روابط الانتماء لدى الموظفين، بالتالي تعظيم نواتج المؤسسة وأرباحها وكذا دعم خلق وإدامة المزايا ، التي تمثل العامل الأول في بقاء المؤسسة واستمرارها.

ثانيا: نظريات الإبداع الوظيفي

ام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع
ؤثرة وهذه النظريات (1):

■ نظرية (March & Simon: 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض الما بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي وبدائل، ثم إبداعية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية)

■ نظرية (Burns & Stalker: 1961):

نا أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في الما من خلال النمط الآلي البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات

■ نظرية (Wilson: 1966):

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في الما : إدراك التغير، اقتراح التغير وتبني التغير وتطبيقه، ر المطلوب ث وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (ليبروقراطية) لما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل

(1) طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول: والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية- 19-18 2011 - 5-6

ورة جماعية وع
مساهمة أغلب أعضاء الم

▪ نظرية (Harvey & Mill: 1970):

(Burns & Stalker) (March & Simon)

()

المشكلات التي تواجهها الم وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية ()
تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها () البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد
() أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية
إذ تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقه (الخبرات
(وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو
الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية
ة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت
مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً .

▪ نظرية (Hang & Aiken: 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية

فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج الم وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- مرحلة التقييم: (March & Simon).
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق:
- الروتينية:

المطلب الثاني: مكونات الإبداع الوظيفي، مراحل ومستوياته

للإبداع أهمية بالغة في حياة المؤسسات؛ إذ يعمل على إثراء أنشطتها وتدعيم مركزها التنافسي، من خلال خلق التميز في مواردها البشرية باعتب

على النحو التالي:

أولاً: مكونات الإبداع الوظيفي

(١):

- الخبرة (Expertise): هامة جدا للإبداع حيث أنها تقدم الحلول الهامة للمشكلات.
- التفكير التخيلي (Imaginative Thinking): يعكس وجهة النظر التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي يساعد على التوصل إلى نماذج حديثة
- الدوافع الحقيقية (Intrinsic Mativation): ته
- بمن خلال الموضوعات الهامة والهادفة أو من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها والأفراد المبدعين من المحتمل أن يزداد اهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم أكثر من الحاجة إلى مواجهة خطوط الفشل أو جمع الأموال أو الضغط على الآخرين.

للإبداع يساعد في التعرف على الظروف التي يمكن أن تعوق أو تيسر الإبداع، من هذه

(٢):

- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية؛
-
-
-
-
-
- الافتقار إلى الخبرة الفنية لا يساعد على تولد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة لحل المشاكل مهما كان

(١) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص251.

ثانيا: مراحل الإبداع الوظيفي

(1):

- المرحلة التحضيرية: جمع المعلومات والبيانات التي قد يحتاج لها المورد البشري للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي.
- مرحلة الحضنة: هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر
- مرحلة الإيحاء والإلهام: بدع ما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء.
- مرحلة التحقيق والمصادقة: هنا يخضع الشيء الإبداعي المتضمن ()

ثالثا: مستويات الإبداع الوظيفي

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع في (2):

- الإبداع الوظيفي على المستوى الفردي: مجمل في

مجموعة
غيرهم.

- لمعرفة: مجموع جمعه للأحداث
- التعليم: اكتساب
- الذكاء: التفكيرية
- الشخصية:

- الإبداع الوظيفي على مستوى الجماعات: حيث تكون هناك جماعات محددة في لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل، كأن تكون هناك جماعة فنية في قسم الإنتاج.

(1) 164.

(2) وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات
وتحارب وطنية ودولية- 18- 19 / 05 / 2011 9.

العوامل التي تؤثر في الأداء الإبداعي للجماعة فهي بنية الجماعة، خصائصها، آليات عملها، بالإضافة إلى
لذي يحيط بظروف الإبداع أو التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة.

■ الإبداع الوظيفي على مستوى المؤسسة:

() الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارج

يشير الإبداع عند هذا المستوى إلى الم

أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة أو محددة سابقا.

()

والسياق الإبداعي والظروف التي يجري فيها الإبداع.

وعليه فالمؤسسة الذكية هي المؤسسة التي تعمل على تنمية الإبداع في مستوياته الثلاث:
وتحقيق التكامل بينها، بغية الرفع من سمة الإبداع لديها، التي تترجم فيما بعد في مخرجاتها الإبداعية سواء
كانت، ابتكارات، أساليب عمل جديدة، أساليب لحل مشاكل غير اعتيادية الخ.

المطلب الثالث: مداخل تنمية الإبداع على حل المشكلات

من الأهمية بمكان على المؤسسات أن تعمل وفق مسار محدد في تنمية القدرات الإبداعية لدى
حل المشكلات المعقدة، هذا المسار يتمثل في أربع مداخل هامة تقدمها فيما يلي:⁽¹⁾

أولاً: المدخل التعليمي في حل المشكلات

حلية التعلم وحل المشكلات، حيث تمر هذه العملية بأربع مراحل متسلسلة

الخبيرات الحقيقية، الملاحظة التأملية، بناء المفاهيم والتجريب العلمي،... هنا إلى

إبداع أسلوب تحليل الأزمات أو المخاطر في الوصول إلى أفكارهم وقراراتهم حل تلك المشد .

ثانياً: مدخل الوسائل الإبداعية

فيه يتم التركيز على وسائل الإبداع بغض النظر عن علاقتها بمراحل العملية التعليمية وطبيعة البرامج التنموية
والمكان الذي تتم فيه، ذلك أن هذه الوسائل تساعد الم
على حل المشكلات التي تواجههم، كما تمكنهم
في ن
هذه الوسائل الإبداعية تمثل في

بمجلها: وب العصف الذهني، حلقات الجودة، القبعات الست، التفكير الجماعي، المحاكاة وتداعي المعاني

(1) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص- 270-271.

والتصور الذهني واسترجاع الأفكار والم أسلوب تكوين الأسئلة (في العنوان الموالي) وغير ذلك من الوسائل التي تحقق نتائج سريعة وملموسة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ثالثا: مدخل الوحدات المستقلة

المؤسسة ذاتها بهذا الدور من خلال إيجاد وحدات خاصة مستقلة تنظيميا ومكانيا عن المؤسسة الأصل، بحيث تمثل هذه الوحدات أماكن ملائمة يمارس فيها الأفراد المبدعون أساليبهم الخاصة في عملية التفكير وحل المشكلات، كما تمثل هذه الوحدات في الوقت نفسه نموذجا يمكن أن يحتذى به في المؤسسة ككل، في هذه الوحدات يتم تقدير الفروق الفردية بين الأفراد وذلك فيما يتعلق بالأسلوب المتبع في التفكير في حل المشكلات التي تواجههم ونوع

رابعا: المدخل الشامل في حل المشكلات

يركز على إيجاد المناخ أو الثقافة التنظيمية الملائمة للإبداع على مستوى المؤسسة ككل، بحيث تمثل المؤسسة في مجملها بيئة نمووية للعاملين بها، هذا المدخل يترجم الأساس النظري الذي تقوم عليه نظرية الثقافة التنظيمية التي ترى أهمية القيم التي يؤمن بها مديرو الإدارة العليا فيما يتعلق بتقديرهم لأهمية التفكير الإبداعي، هذه القيم تنعكس بدورها على الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في اختبارها للأفراد العاملين بها وأساليب التعامل معهم وإزالة العوائق التي قد تحول دون التفكير الإبداعي. وهذا المدخل في تنمية القدرة على الإبداع وحل المشكلات يركز بالدرجة الأولى على تهيئة المناخ أو الثقافة التنظيمية للإبداع داخل مؤسسات، باعتبارها المكان الملائم لمساعدة الأفراد على تقديم ما لديهم من أفكار ومقترحات ينبغي أن تكون دائما محل اهتمام وتقدير من أصحاب الإدارة العليا في المؤسسة.

المطلب الرابع: أساليب تعزيز ودعم الإبداع وتنميته لدى الموارد البشرية

تسعى المؤسسات إلى خلق الإبداع لدى مواردها البشرية معتمدة في ذلك على مجموعة من الوسائل المعززة تمثل في أسلوب العصف الذهني، حلقات الجودة، التفكير الجماعي، القبعات الست، المحاكاة وتداعي المعاني والتصور الذهني واسترجاع الأفكار والمعلومات وأسلوب تكوين الأسئلة الذكية وغير ذلك من سيتم التركيز على أهم أربعة منها على النحو:

أولاً: أسلوب العصف الذهني

صف الذهني (Brain storming) من أهم الأساليب الداعمة والمعززة للإبداع في المؤسسات والدافعة للموارد البشرية نحو تبني التفكير والسلوك الإبداعيين. حيث يعرف العصف الذهني على أنه:

- " أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق، يهدف إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من أشخاص في فترة زمنية محددة " (1).

يتضح من التعريف أن لأسلوب العصف الذهني مجموعة من الخصائص تتمثل في كونه يعد:

- أسلوب لتوليد الأفكار وتنمية التفكير لدى الموارد البشرية؛
- يعد من أفضل الطرق التي تساعد المؤسسة على حل المشكلات سيما المعقدة منها؛
- يستخدم بشكل جماعي من أجل توليد الأفكار الخلاقة؛
- أسلوب للتحفيز على الإبداع؛
- مصدر لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محدودة.

وعلي يمكن القول أن العصف الذهني عبارة عن أسلوب للتفكير الجماعي يهدف إلى بناء علاقات تكاملية بين
ى حلول ابتكارية غير اعتيادية لمشاكل العمل داخل
)):

الذهني)، إعادة صياغة المشكلة محل النقاش، تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني، البدء بعملية العصف الذهني، إثارة المشاركين ومن ثم توليد الأفكار الابتكارية لديهم وأخيراً تقييم الأفكار واختيار أفضلها كحل للمشكلة محل النقاش).

(1) سيد محمد حاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص149.

ثانيا: أسلوب حلقات (دوائر) الجودة (Quality Circles)

" " (Ishikawa) أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو، حيث
 (Juran & Deming) 1961 بدعم من الجمعية اليابانية للعلماء والمهندسين وإيجاد ما
 " " ، إذ تقدم باقتراح مضمونه تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين للتعرف على مشاكل
 العمل التي تعترضهم وتقديم المقترحات المناسبة لاتخاذ القرارات بشأنها (1)، حيث بلغ عددها في
 1978 حوالي مليون حلقة تضم حوالي عشر ملايين عامل، لتضعف إلى ضعفين سنة 1992.

() نه :

- " مجموعة إلى

وإيجاد .

تدريباً في مهارات دعم جهود الأعضاء ومشاركتهم، في حين يتلقى الأعضاء تدريباً في مهارات الاتصال وحل
 " (2).

وعليه يمكن القول أن حلقات الجودة آلية تقوم أساساً على بناء المجموعات وفرق العمل في المؤسسة، التي تدار
 ذاتياً بأسلوب تحفيزي، حيث تتمتع بالاستقلالية في صنع القرار الخاص بالعمل أو في مج
 سيما المعقدة، التي تحتاج لإبداع ا

وتتمثل مبادئ حلقات الجودة في: (3)

- تشكيل حلقات الجودة من مجموعة صغيرة من نفس العمل ويملكون نفس المستوى التعليمي، كما
 يجب أن تتصف المجموعة بالتجانس والتماسك للتمكن من التحقيق الأسرع والأفضل للإنجازات؛
- تنظيم الاجتماع والذي يكون لمدة ساعة في الأسبوع وتكون مدفوعة الأجر وبالتالي تحفيز الما
- كوسيط بين أفرادها وبين الإدارة العليا، بالتالي
 علم بجميع المشاكل وأسلوب العمل داخل هذه المجموعات هو أسلوب ديمقراطي؛
- ضرورة تركيز واهتمام المجموعة بأعمالهم اليومية، ذلك لأنهم على علم بمشاكلهم ويقدرّون على حلها.

2009 173

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية :

(2) Jean Ronée Simon, **Le management d'une équipe** edition d'organisation, paris, 1987, p 120.

(3) دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد (06) 2008 163

والجدير بالذكر إضافة إلى المبادئ السابقة أن النمط الذي يدار به العمل في حلقات الجودة هو النمط الديمقراطي، هذا النمط يتميز بجملة الخصائص التالية:⁽¹⁾

- إعطاء كل الآراء نفس درجة الأهمية؛
- تشجيع الأفراد على تقديم المزيد من الأفكار؛
- يعطي القائد الرسمي الفرصة للآخرين في قيادة المجموعة بالتناوب؛
- لا يعتبر رأي القائد الرسمي أمراً وإنما هو رأي قابل للنقاش؛
- يتم اتخاذ القرار بأغلبية الأصوات وبعد مناقشة جميع الأفراد؛
- قد يتغيب القائد الرسمي عن بعض الاجتماعات بهدف معرفة مدى قدرة المجموعة على إدارة ذاتها.

نلاحظ من مجموع المبادئ والخصائص أعلاه
حل المشكلات واتخاذ القرارات وتربية الجانب النفسي فيهم على تقبل آراء الآخرين وخلق احتكاك إيجابي بينهم
كذلك تحويل تفكير الأفراد إلى اتجاهات أكثر إيجابية.

ن في الأخير تحديد العوامل التي تشجع المؤسسة على تطبيق أسلوب حلقات الجودة وكذا العوامل التي تحول
:(02-09)

- التزام كل فرد في المجموعة بقانون الجماعة؛
- الوصول إلى أفضل الحلول باتباع خطوات إبداعية غير اعتيادية؛
- خلق المعنى الحقيقي للتعاون بين عناصر المجموعة وكذا
- عن أساليب وآليات تسرع في بلوغ أفضل الحلول وبأقل التكاليف ()
- تحقيق أعلى درجات الرضا ومن ثم تقوية الانتماء الذي يخلق بدوره أعلى درجات الولاء؛

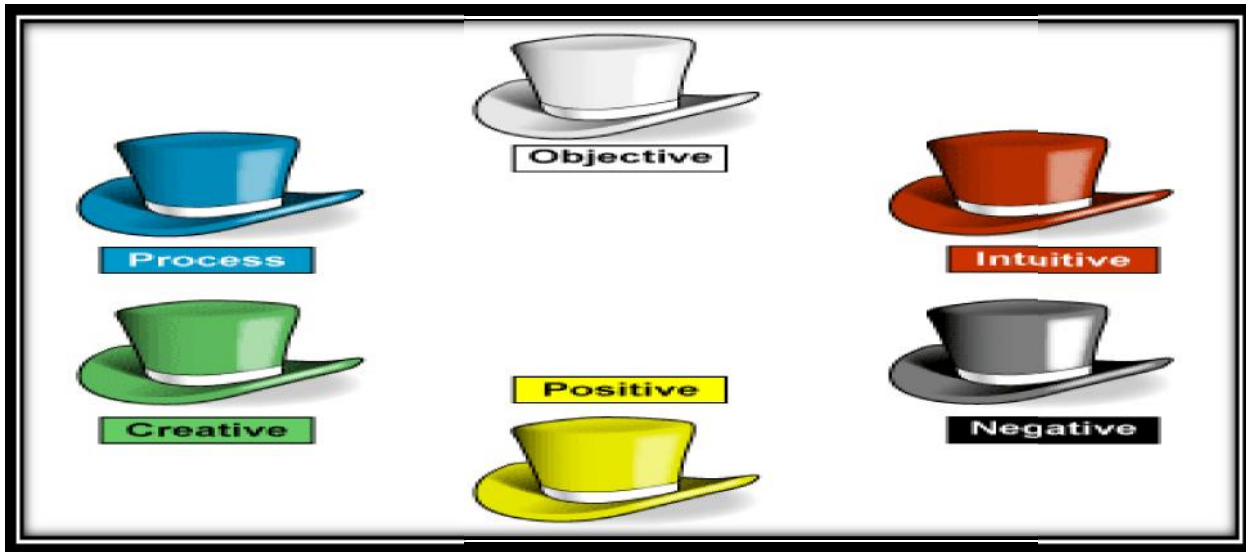
وحتى تتحقق هذه الأهداف وغيرها لا بد على المؤسسة أن تعمل على توفير كل ما من شأنه جعل الأفراد يطورون مهاراتهم وقدراتهم منها:

استيعاب المشكلة المطروحة واحتوائها توفير المناخ الت
في نفس المجموعة أو مع مجموعات أخرى.

رابعاً: أسلوب القبعات الست

تقسيم التفكير إلى من التفكير واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، ثم
المختلفة بكل شمولية للوصول إلى يتم التركيز على لون واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد
الانتباه الكافي لكل الأمور. المعبرة التفكير في الشكل
(07-02):

شكل رقم (07-02): طريقة القبعات الست لتنمية الإبداع



(١):

- القبة البيضاء: ترمز إلى التفكير الحيادي الذي يتميز بالموضوعية ويقوم على أساس التساؤل من أجل الحصول
- القبة الحمراء: ترمز للتفكير العاطفي القائم على ما يكمن في
عن الحدس، لذلك سميت بقبة المشاعر والعواطف.
- القبة السوداء: ترمز للتفكير السلبي
عن العيوب والسلبيات، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على:
 - تبيان العيوب والأخطاء؛
 - طار أو النتائج غير المرغوب فيها؛
 -
- القبة الصفراء: ترمز للتفكير الإيجابي الذي يقوم على التقييم الإيجابي والتفاؤل والرغبة في الحصول على المنافع،
لذلك يطلق عليها قبة البحث عن الإيجابيات، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على:
 -
 - إظهار الإيجابيات والمنافع؛
 - التفكير البناء الداعم.
- القبة الخضراء: ترمز للتفكير
لأن اللون الأخضر رمز للتجدد والحيوية والنمو، حيث نمط التفكير
 -
 - تقديم مقترحات وأفكار مبتكرة؛
 - تقديم بدائل متنوعة.
- القبة الزرقاء: ترمز للتفكير الموجه والشمولي وترمز إلى الإحاطة والقوة التي يعبر عنها بالتحكم والإدارة والتنفيذ،
حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على:
 -
 - مراعاة الأفكار المطروحة في أنماط التفكير التي تم ذكرها؛

- اتخاذ القرارات.

وعليه فاستخدام أسلوب القبعات الست في التفكير يستلزم من الفرد ألا يبقى على طريقة تفكير واحدة، عندما يواجه موقف أو مشكلة ما في عمله، بالتالي لا بد أن يتميز بالمرونة في التفكير؛ إذ تمثل هذه الطريقة تعلم مهارات التفكير التي تندرج من الحقائق حتى تصل مستوى الإبداع في حل مشاكل العمل وقضاياها الشائكة.

خامسا: طريقة (5-3-6) لتوليد الأفكار

(5-3-6) من خلال توجيه أسئلة لسته مشاركين وأن يكتبوا في

خمس دقائق ثلاثة أفكار على بطاقات منفصلة، ثم يتم تمريرها إلى المش

نقيح وتقديم أفكارا إضافية

وتمر هذه الطريقة في تنفيذها على الخطوات التالية: (1)

- تحديد وصياغة المشكلة، ثم تقاسم المشكلة مع فريق من ستة مشاركين؛
- مع بطاقات على كل مشارك مع توجيهه بتقديم ثلاثة أفكار () وبمحدود خمس
-
- بعد خمس دقائق يقوم كل مشارك بتمرير الأفكار الثلاثة التي كتبها إلى زميله الذي سيسارع إلى تطويرها أو إضافة أفكار أخرى إلى جانب الأفكار السابقة؛
- يقوم المشاركون بقراءة كل الأفكار التي تم تمريرها لهم والأفكار التي طوروها أو أضافوها؛
- بعد خمس دقائق تبدأ الدورة الثانية، حيث يتم تلخيص الخطوتين الرابعة والخامسة؛
- تستمر العملية إلى أن يسترجع كل مشارك بطاقته التي دون أفكاره الثلاث الأولى عليها؛
- يتم تجميع وعنقدة الأفكار، ثم يتم تدوين التاريخ والحفظ على ملفات ممارسة الطريقة للاستفادة منها في

وفي الأخير يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تنمية المهارات الإبداعية لدى مواردها البشرية وتفعيل أساليبها في ذلك، يتوقف على ضرورة خلق مناخ صحي سليم يشجع على الإبداع ويحث على التحديث في كامل جوانب من أمثلة ذلك سعيها الدائم للتخلص من ضغوط العمل لدى موظفيها، تحسين أنظمة المكافآت، تشجيع

الموارد البشرية على ركوب المخاطر في سبيل النهوض بإمكانياتهم سيما الفكرية منها، تنمية ثقة الموارد البشرية بأنفسهم وفي بعضهم البعض وتغيير المناخ العام داخل المؤسسة لصالح
نحو
ي السلوك الإبداعي في ممارساته اليومية، هنا يقع على عاتق الإدارة العليا توفير الوقت والجهد اللازمين لخلق
اتجاهات إيجابية بين جميع الموظفين نحو الإبداع والتحديث بما يحقق للمؤسسة والموارد البشري فيها أهداف .

خلاصة الفصل:

- من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل حول استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في () وآليات تصميمها ومحورها في كل من استراتيجية: () وأخيرا استراتيجية الإبداع الوظيفي، يمكن استخلاص النتائج التالية:
- تهدف استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى إحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية، هذا ما يعكس ضرورة التوجه الاستراتيجي والتركيز على الكيفية التي يجب أن تكون عليها وظيفة تنمية الموارد البشرية، بالتالي التركيز في المستقبل وتوضيح الرؤية التي تؤثر على القدرات والتصرفات التي من شأنها مهامات تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف
 - في إطار تصميمها لاستراتيجية تنمية مواردها البشرية على تبنى مجموعة من النماذج المستحدثة والقائمة أساسا على فكرة ومنطلق التعلم المستمر، الذي يشكل سمة المؤسسات المعاصرة المساعدة على مواكبة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية والمؤثر وبصفة مباشرة على معطيات ونوا تتمثل أهمها في نموذج الحلقة المستمرة
 - حتى تنجح في بناء وتصميم استراتيجية تنمية مواردها البشرية لا بد لها من التركيز على العوامل الداعمة لها في ذلك، حيث لا بد من هذه الت في الاستراتيجية التي تؤثر حسب أهدافها في ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في مهارات مع
 - تھ في ظل تطبيقها للاستراتيجية التدريبية برامجها من واقع الاحتياجات التدريبية. تغيير أسل وب الأداء والسلوك والتفكير نح في مادته وأسلوبه، مع وجوب توافر ظروف مناسبة تمكّن من تطبيق ما تعلموه من التدريب وتحفيزهم
 - ثل التعلم التنظيمي سمة المؤسسة المعاصرة على رأسها الجامعة رة في بناء المؤسسة المتعلمة، إذ يكسبها ثقافة جديدة مبنية على الرغبة الدائمة في التعلم والقدرة الفائقة في مواكبة التغييرات والتكيف مع المستجدات، فقيم هذه المؤسسة وهيكلها ونظمها الإدارية وثقافتها التنظيمية تشجع التعلم لدى

مواردها البشرية مما يرفع من معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم، بالتالي تبليغ لغاياتها وأهدافها في إطار تفعيل ممارساتها في ظل هذه الاستراتيجية.

- يهدف التطوير التنظيمي كاستراتيجية في إلى النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءتهم

المؤسسة ومن ثم تحسين

يمكن للمؤسسة أن تحقق نموا في جميع مجالاتها، أنشطتها .

- في إطار تبنيها لاستراتيجية التطوير الإداري إلى إكساب موظفيها من أساتذة لهم مناصب إدارية وموظفين إداريين المعارف التي يستفيدون منها في أعمالها

ة اتخاذ القرارات، فنشاطاتها وفعاليتها مدعمة للتفكير العقلاني الذي يسمح لهم بفهم وتفسير المعارف المحصلة وكيفية استخدامها، فيهيئ لهم الفرص لاكتساب مهارات التعامل العادل مع الآخرين واكتساب مهارات وجهات النظر بينهما يجعلهم

يشتركون في تحقيق أهداف

- تعمل استراتيجية تطوير المسار الوظيفي على جعل الموارد البشرية في

مهارات، معارف وخبرات تمكنهم من مواجهة التغير الوظيفي وبالتالي الارتقاء إلى من ثم ت

امتلاك الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تشك

تغيير، بالتالي خلق المواءمة بين احتياجاته

- يشكل الإبداع الوظيفي استراتيجية هامة تبعث على تحريك المكونات المعرفية لدى المورد البشري في

وتفجير طاقاته الإبداعية ومواهبه الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، تزويده بمهارات

التفكير الإبداعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة.

الفصل الثالث

تأثير الاستراتيجيات والتوجهات الحديثة
لتنمية الموارد البشرية
على أداء الأفراد في الجامعة

تمهيد:

إن المنظور المعاصر للموارد البشرية يشير إليها على أنها موجها رئيسيا للأداء ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة وشريكا وأصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة، بالتالي أصبح الأمر في المؤسسات ينحى باتجاه ضرورة تنميتها للنهوض بمعارفها، مهاراتها وخبراتها الوظيفية والعمل المستمر على صقلها واثميتها بغية تفعيل ممارساتها وتوجيه جهودها وتوحيد أهدافها، كمطلبا أساسيا لبقائها واستمرارها في إطار ضمان تحقيقها لأهدافها وبلوغها لغاياتها.

ولما كان الأداء الجيد مسعى المؤسسات عموما والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، يعكس أهدافها ووسائلها ويرتبط ويعبر عنه بجودة مخرجاتها، أصبح يمثل ترجمة لما يملكه المورد البشري من معارف، مهارات وخبرات، فتوافر متطلبات الوظيفة في شاغلها يعكس إمكانية تقليص فجوة الأداء البشري المعبر عنها بالفرق بين الأداء المقدر والمحقق. وربما تحويلها إلى فجوة إيجابية تعكس التميز في الأداء والارتقاء في مستوياته.

أما اتساع الفجوة السلبية للأداء البشري في الجامعة، فهو يلزمها وفي إطار المحافظة على كيانها ومكانتها المجتمعية وفي حدود خصوصية وحساسية الدور الذي تلعبه من خلق المعارف، نقلها واستثمارها في النهوض بالمجتمعات وتطويرها، أن تعمل جاهدة في البحث عن أهم الأساليب والاستراتيجيات التنموية التي من شأنها تقليل بل وإلغاء هذه الفجوة، من خلال العمل على الرفع والتجويد في مهارات وخبرات ومعارف موظفيها، بما يعزز من أدائهم ويفعل من ممارساتهم في حدود مهامهم ومسؤولياتهم.

وعليه فإن الجامعة وفي ظل ما تبذله من جهود وما تتبناه من سبل في تنمية مواردها البشرية، تهدف إلى الرفع من مستوياتهم المعرفية وخبراتهم وكذا مهاراتهم والرقى بموجوداتهم الفكرية، من ثم تعظيم الاستفادة من استخداماتهم سواء كانوا أساتذة أو موظفين إداريين، بما يضمن الرفع من أداءهم وأداء الجامعة ككل.

وعليه سيتم في هذا الفصل والمعنون ب: تأثير الاستراتيجيات والتوجهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعة، البحث في حيثيات موضوع الأداء البشري وإشكالية الرفع من مستوياته من خلال تحديد أثر كل من استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي والإبداع، كذا البحث في أهم التوجهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية وكيفية تأثيرها على أداء الموارد البشرية في الجامعة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أداء الموارد البشرية (مفهوم وإدارة)

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: مرتكزات الأداء في المؤسسة الجامعية والأساليب الحديثة في تقييمه

المبحث الرابع: أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية وتأثير الاستراتيجيات التنموية عليه

المبحث الخامس: الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء الأفراد في المؤسسة الجامعية

المبحث الأول: أداء الموارد البشرية (مفهوم وإدارة)

نال مفهوم الأداء ولا يزال اهتمام أغلب الكتاب والباحثين سيما في مجال إدارة المؤسسات، ذلك لما له من دور فاعل في تبليغ المؤسسات لغاياتها في النمو والبقاء، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعا وتطورا مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين بهذا المجال، نظرا لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة الأداء وأهم الجوانب المرتبطة به.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

ارتبط مفهوم الأداء (Performance) لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها.

وتجدر الإشارة بداية أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، التي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل^(١). وفيما يلي نحاول تقديم أهم التعاريف التي ارتبطت بمصطلح أداء الموارد البشرية على النحو:

يعرف أداء الموارد البشرية على أنه:

- " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"^(٢).

- " هو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين"^(٣).

- " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه"^(٤).

- "النتيجة المحصلة من جراء إتمام عمل ما"^(٥).

وعليه يمكن القول أن أداء الموارد البشرية يعني به "القدرة على إنجاز المهام"^(٦)، تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم، الناتجة أساسا عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم.

كما تم تحديد مفهوم الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية (Efficiency and Effectiveness)، نتناوله وفق مداخل ثلاث:

^(١) الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد(07)، 2009-2010، ص217.

^(٢) راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص209.

^(٣) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص29.

^(٤) وسيلة حمداي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص123.

^(٥) Yvon Mougin , **processus, Les outils d'optimisation de la performance**, Edition d'organisation, paris :1996, p17 .

^(٦) Annie Bartoli , **Le Management dans les organisations publiques**, Edition Dunod, Paris , p78.

أ- مدخل الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنفعة"⁽¹⁾؛ أي أنها تشير إلى القدرة على تلبية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة؛ معبرة بذلك عن العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، فهي الكيفية التي تستخدم بها المؤسسة مواردها المالية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

ب- مدخل الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، هذا من منطلق أن الفعالية "هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة"⁽²⁾، بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فالأداء يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها. ويمكن التفريق بين مصطلحي الكفاءة والفعالية في الجدول (01-03):

جدول رقم (01-03): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	الكفاءة
المدخلات مثل: العمل، المعومات، المواد، المعدات.	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال.	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص27.

من الجدول (01-03) يتبين أن الفروقات الأساسية بين مصطلحي الكفاءة والفعالية والمتمثلة في مجالات الاهتمام والمعالجة والتحليل وكذا معايير القياس، إنما تعبر في ذات الوقت عن التكامل بينهما (المصطلحين) في سبيل الوصول إلى المعنى الحقيقي للأداء والمترجم في الاستغلال الأمثل للموارد بغية تحصيل النتائج المسطرة وتغيب فجوة الأداء السلبية.

ج- مدخل الكفاءة والفعالية (Efficiency and Effectiveness):

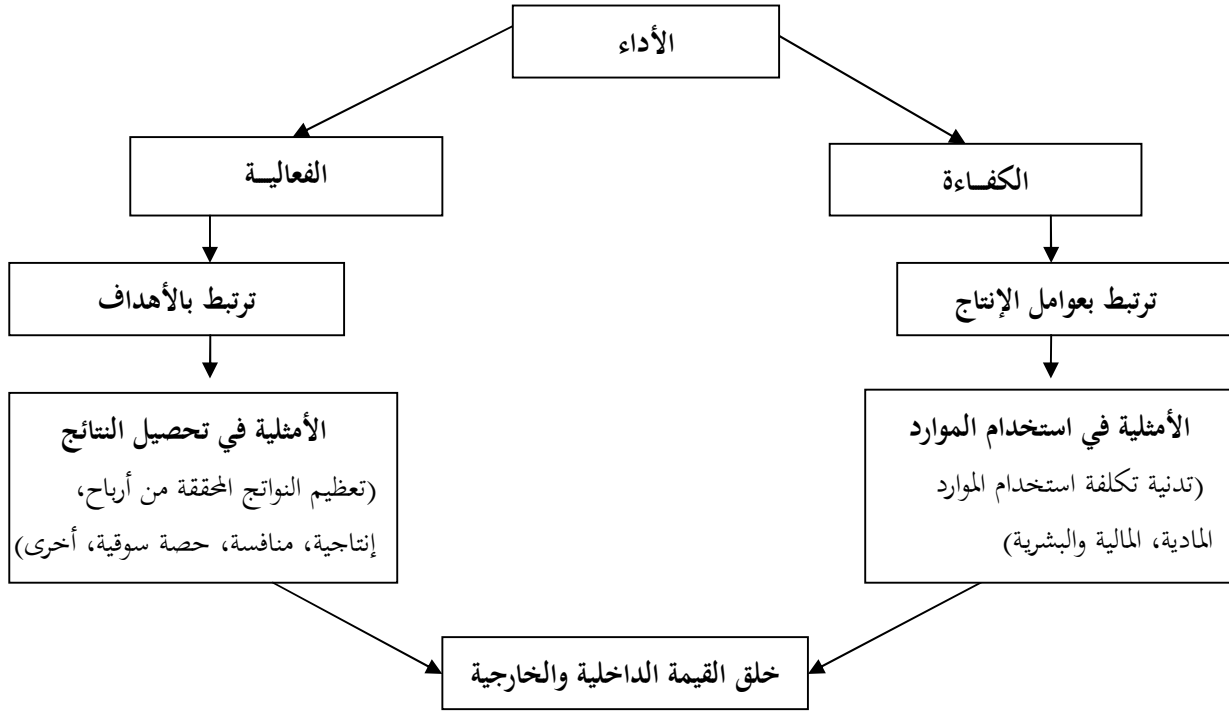
يعرف الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽³⁾. ويمكن التعبير عن الأداء من خلال اقترانه بمصطلحي الكفاءة والفعالية من خلال الشكل (01-03):

(1) أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص136.

(2) الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص219.

(3) عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص231.

شكل (01-03): الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية



المصدر: إعداد الباحثة.

وعليه يعتبر كل من الكفاءة والفعالية مصطلحين يعبران عن المعنى الحقيقي للأداء؛ إذ يعكسان التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف. وعليه فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية؛ فالأداء البشري يجوي في مضامينه ما حققته الموارد البشرية من إنجازات وأهداف بكفاءة وفعالية كنتيجة لالتزامها الإيجابي بالقيام بمهامها ومسؤولياتها على الوجه المطلوب.

كما أن هناك من الباحثين من يربط الأداء ويعرفه من خلال التكامل بين مجموعة من المصطلحات، التي تشكل في تفاعلها محددات هذا الأداء، حيث يعرف الأداء وفق هذه المصطلحات بالعلاقة التالية:

$$\text{Perf h} = \text{MCC} \quad (1)$$

- **Perf h**: الأداء البشري.

- **M** (التحفيز): يعني جهود المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية للرفع من رضاهم وشعورهم بالانتماء.

- **C** (المهارات): تعني ما يملكه المورد البشري في المؤسسة من مهارات تعكس قدرته على بلوغ أهداف وظيفته.

- **C** (الثقافة): تعني ضرورة ارتباط ثقافة المورد البشري بالثقافة التنظيمية، التي تساعد على توحيد الاتجاهات

والأهداف وتفاعل من العمل الجماعي الذي يساعد بدوره على خلق الشعور بالانتماء.

كما يمكن إضافة إلى النقاط الثلاث السابقة والتي تمثل محددات الأداء البشري محدد المؤهلات؛ أين يرتفع مستوى

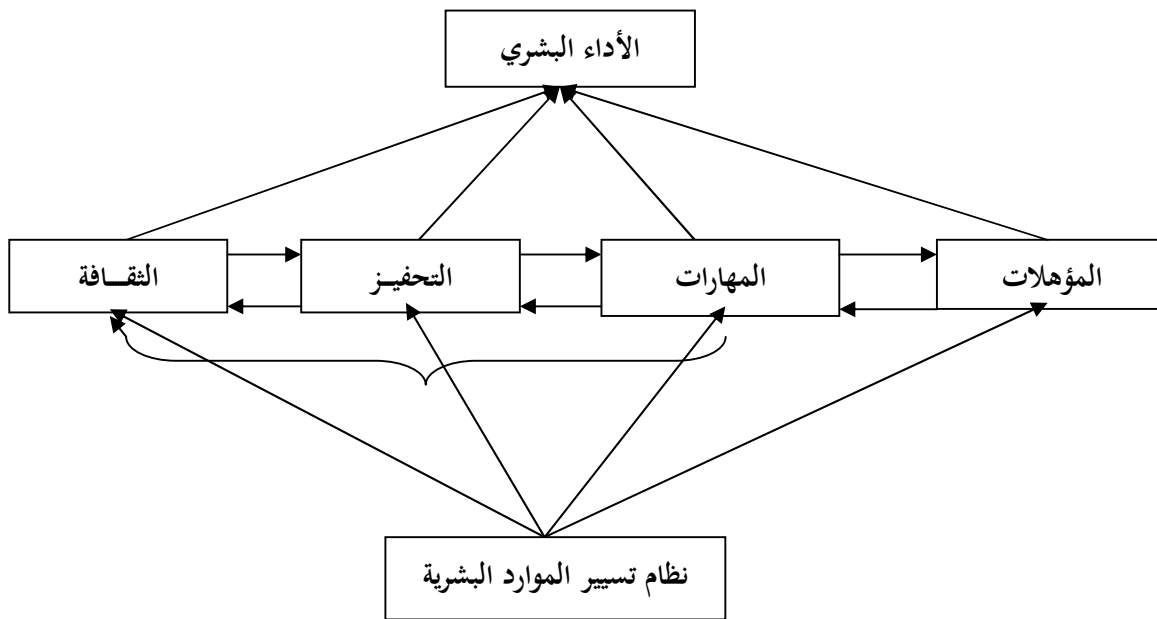
الأداء البشري بارتفاع مؤهلاته.

(1) Dimitri Weiss, **les ressources humaines**, les éditions d'organisation, paris, 2000, p251.

ويمكن التعبير عن فلسفة التكامل بين محددات الأداء، في كون الأداء لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان المورد البشري في المؤسسة يملك مجموعة من المؤهلات والمهارات التي تعكس متطلبات وظيفته وللحفاظ على هذه المؤهلات والمهارات وكذا تنميتها واكتساب الجديد منها، لا بد أن تعمل المؤسسة على تحفيز مواردها البشرية كترقيتهم لمناصب أعلى أو الزيادة في مردودية الأداء لديهم، بالإضافة إلى الاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم كحافز معنوي، هذا يؤدي إلى خلق ثقافة قوية ومشاركة تفعل الانتماء وتزيد الولاء وترفع من المستوى المعرفي للموارد البشرية لديها.

ويمكن التعبير عن محددات الأداء وفق هذه الفلسفة بالشكل (02-03):

شكل رقم (02-03): محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية



Source : Ibid , p251

يتبن من الشكل (02-03) أن فعالية نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسة يتوقف على مدى تركيزه على الرفع من مؤهلات ومهارات مواردها البشرية بصفة دائمة وفي إطار ضرورة تطبيق فكرة التحسين المستمر في مستوياتهم، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تحفيزهم ماديا ومعنويا والعمل على غرس ثقافة مشتركة بينهم تأخذ من ثقافة المؤسسة وتصب فيها.

المطلب الثاني: الخلفية النظرية لأداء الموارد البشرية

تسعى المؤسسات على اختلافها إلى تحقيق أفضل مستويات الأداء، هذا لن يكون إلا بوجود العنصر البشري الذي يعد اللبنة الأساسية والعضو المحرك لكل مواردها. ونظرا لأهمية موضوع الأداء نجد أن عددا كبيرا من المفكرين والباحثين قد تناولوه بالدراسة وفق تسلسل يعكس الخلفية الفكرية التاريخية له، نعرضها فيما يلي:

أولاً: آدم سميث (A. SMITH)

ارتبط اسم "آدم سميث" بعلم الاقتصاد باعتباره أبو المذهب الرأسمالي أكثر من ارتباطه بعلم الإدارة، لكنه كان سابقا في تحديد آليات زيادة الإنتاج وهو يبحث عن أسباب ثروة الأمم وتقدمها. يعتبر أول من أوجد مبدأ تقسيم العمل من خلال كتابه "ثروة الأمم" (1776)، حيث يرى أن كل فرد في الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي يكون له فيه أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية عن غيره من أعضاء الجماعة، بالتالي فتحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين ومنه فإن الحصول على مستوى عال من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم الوظائف أو الأعمال⁽¹⁾. وقد تم تخصيص كل عامل بأداء عمل معين داخل الوحدات الإنتاجية، لكن الإفراط في تقسيم العمل حول العامل إلى آلة وجرده من حريته في الأداء مما انعكس سلبا على أدائه.

ثانياً: فريدريك تايلور (F.TAYLOR)

يعتبر "فريدريك تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية، قام بأبحاث ودراسات يهدف من خلالها إلى تنظيم العمل بطريقة علمية، هدفها رفع مستوى الأداء من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركة والزمن اللازمين لإنجازه والاقتصاد فيهما من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية، حيث أطلق على هذه الدراسة التي تعنى بالأسلوب الذي يتبعه العامل في أداء العمل المكلف به بدراسة "الحركة والزمن".

وقد قام "تايلور" وأتباعه بتصميم المصنع أين طبقوا دراسة "الحركة والزمن" كلما كان هناك مجال لتطبيقها، حيث توصل إلى تقديم طرق مختلفة للأجور أهمها: الأجر حسب الإنتاج والأجر حسب القطعة، حيث يحاسب العامل على عدد القطع التي ينتجها ويزيد مكسبه بزيادة هذا العدد.

إن دراسة أسلوب العامل في الأداء قصد تبسيطه ظهرت للوجود عن طريق الدراسات التي قام بها "تايلور"، حيث تهدف إلى معرفة الأسلوب الذي يتبعه العامل في أداء عمله المكلف به، حيث يرى أن تخصيص وتقسيم العمل وحده غير كاف لرفع مستوى الأداء؛ بل لا بد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بعمله؛ أي استخدام الملاحظة والتجربة العلمية داخل المؤسسة الصناعية وتسجيل النتائج ثم تحليلها.

ويمكن تلخيص مدخل "تايلور" العلمي في الإدارة في المبادئ الأربعة التالية:⁽²⁾

■ **الوصول للسبل المثلى:** من خلال القيام بالملاحظة العلمية وجمع المعلومات بشكل علمي ومدروس عن كل الأفكار والخبرات الموجودة لدى العاملين، لتصل في النهاية إلى أفضل السبل لإنجاز الأعمال.

(1) قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص 499.

(2) جاري دبسلر، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الإنجليزية

1985، 2002، ص-ص، 39-40.

- **الاختيار العلمي للأفراد:** إن هذا المبدأ يتطلب إلى جانب الاختيار العلمي للأفراد أن يتم تدريبهم وتنمية مهاراتهم، هذا يشمل التعرف على إمكانيات كل فرد وحدوده ومن ثم إعطائه التدريب المطلوب.
- **الحوافز المالية:** كان "تايلور" يدرك أن وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ليس كافيا في حد ذاته لتحقيق إنتاجية مرتفعة، من ثم كان يرى أنه من الضروري أن تكون هناك خطة لإثارة دافعية العاملين حتى يقدموا أقصى جهدهم إنتاجيا، لهذا كان يرى أنه يجب أن يكون هناك نظم للحوافز المالية بحيث يعطى العامل نسبة مباشرة من الزيادة في حجم إنتاجه بشكل واضح وتبعاً لأجر أساسي لكل ساعة عمل.
- **التخصص الوظيفي:** نادى "تايلور" بتقسيم العمل بين المدير والعامل على أساس أن يستقل المديرين بإنجاز أعمال التخطيط، الإعداد، التفتيش والرقابة بينما يتولى العمال أداء العمل الفعلي، من ثم فإن العمال يتلقون التعليمات من هؤلاء المشرفين المتخصصين اعتماداً على طبيعة العمل وما هو خاص بالتخطيط، أو سرعة خط الإنتاج أو الفحص والمعاينة على سبيل المثال.
- لكن دراسة "تايلور" رغم سعيها إلى تحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات أهمها:

- هناك فروق فردية بين العاملين تتمثل في الفروق الفسيولوجية والذهنية والنفسية، لكن "تايلور" أهملها عند تركيزه على الطريقة المثلى للعمل، كما تجاهل أيضا نوع العمل وظروفه؛
- إن لجماعات العمل تأثيرا كبيرا على أداء الفرد ورغبته ودوافعه ومن ثم إنتاجيته؛
- ركز على الجانب المادي للدوافع وأغفل جوانب أخرى نفسية، اجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثرا مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل الجهود المطلوب في العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه؛
- الزمت الإدارة العلمية العاملين بتأدية العمل مهما كان قاسيا طالما أنهم مسئولين عن تنفيذه، حيث نظرت له نظرة ميكانيكية متجاهلة العامل الإنساني فيه.

ثالثا: إلتون مايو (E. MAYO)

يعتبر "إلتون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية التي وجهت عنايتها للعنصر البشري، بدأت عام (1927) بسلسلة من التجارب، حينما استنجدت شركة "ويسترن إيكتريك" الأمريكية "بإلتون مايو" وطلبت منه دراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية التي كانت تنتشر بين عاملها، بالإضافة إلى مشكلات أخرى مثل التنافس والتنافر وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال.^(١)

وبناء على افتراض الإدارة التقليدية الكلاسيكية، الذي مفاده أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين وافترضوا أن الأداء يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل، قام "إلتون مايو" وفريقه من

(١) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط3، 2000، ص17.

الباحثين باختبار هذا الافتراض؛ أين قاموا بعزل عدد محدود من العاملين في إحدى غرف المصنع، حيث يمكن ملاحظة ردود أفعالهم إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة، لكن فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة.

كما أجريت تجارب أخرى كتغيير وقت العمل اليومي، تغيير طول وقت الراحة الصباحية والمسائية ومرة أخرى تبين أن أداء العاملين يعتمد على عوامل أخرى غير الظروف المادية.

وقد شرح الباحثون النتائج غير المتوقعة التي توصلوا إليها من تغيير الظروف الاجتماعية المحيطة بالعاملين وبطرق عدة، بأن الموارد البشرية في حاجة ماسة إلى إشعارهم بالانتماء والأهمية التي يمثلونها في مناصبهم، من أهم هذه النتائج أن الأثر المالي عليهم لا يعادل التأثير الناتج عن حاجاتهم ورغباتهم وشعورهم بالضيق والانحطاط الوظيفي بسبب النظرة الدونية المبالغ فيها لوظائفهم، لذا فهم يلتمسون الصحة والأمن في مجموعات العمل الخاصة بهم، حيث اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط؛ بل يتوقف أيضا على قناعاتهم بأن المؤسسة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميزا وأهمية.

ومنه بدأ الباحثون يدركون أن السلوك الإنساني سلوك معقد ويمثل طاقة متحركة عند التعامل معها؛ بمعنى آخر أدركوا أن العمال ليسوا مجرد معطيات في نظام المؤسسة؛ بل لهم حاجات ورغبات يتعين على المؤسسة والقائمين عليها أن يلبوها.

وعليه فإن الموارد البشرية هم أكثر أهمية بكثير مما تصورته الإدارة العلمية، حيث يتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية، كما أنهم يأتون لمواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم إلى تكوين الجماعات الصغيرة وصياغة معاييرها وأنماط سلوكها المقبول.

هذا ما يمكن ترجمته في النظر إلى المؤسسة على أنها منظومة اجتماعية تؤسس رسميا بهرمية وقواعد، في حين أن التنظيم غير الرسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل، حيث تؤثر هذه التغيرات والعلاقات بينهما في الإنتاج والإنتاجية، إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية.⁽¹⁾

وبهذا تم استنتاج أن هناك عوامل أخرى غير المادية يمكنها التأثير على أداء المورد البشري، ذلك راجع لارتباطها أكثر بالجو السائد بين العمال وبين العمال والإدارة، أيضا بمدى قدرة المدير على تحفيز عماله خاصة معنويا، كما أنه من الضروري وجود تنظيمات غير رسمية بين جماعات العمل لما لها من تأثير إيجابي على العمال، حيث يساهم ذلك في رفع وتحسين الأداء، فنتيجة لإدخال تغيير في طريقة العمل والمعاملة المتعلقة بالعمال، بالإضافة إلى الأخذ بالاقترحات المقدمة فيما يخص المسائل المتعلقة بالإنتاج وطرق دفع الأجور، فتح مجال المنافسة، إبداء الرأي وأيضا التنقل أثناء العمل كوسيلة لتغيير جو العمل واحتكاك العمال مع بعضهم وتجديد النشاط وخلق روح التعاون التي من شأنها زيادة الدافعية في الأداء، أين انتشر الجو والقيادة الديمقراطيةين، المشاركة في اتخاذ القرارات، التي اعتبرها "مايو" أحسن الطرق لأداء الأعمال بالشكل المرغوب.

(1) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 3، 2002، ص-ص، 44-

لكن هذه الدراسة أيضا وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهمل "مايو" الجانب المادي وركز فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية.

رابعا: هنري فايول (H. FAYOL):

هو رائد مدرسة التقسيمات الإدارية، كانت توجهاته مستمدة من منظار الإدارة العليا ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم، قام بتطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير وأنظمة المؤسسة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

فقد قسم فايول وظائف المدير إلى التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة، فالتخطيط يمكن من التنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه، أما التنظيم فيساعد على وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها المدراء في وضع الخطط التفصيلية لمهام المسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية والمادية وهيكلتها في تقسيمات لإنجاز أهداف المؤسسة، بعدها إصدار الأوامر، أما التنسيق فيمثل تحقيق التوافق والانسجام بين فعاليات المؤسسة وتوحيد الجهود وأخيرا الرقابة التي تمكن من مقارنة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الانحرافات بينهما.

وعليه فإن الأداء الفعال عند "فايول" لن يكون إلا بتوافر إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعدها على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها.

وأخيرا يمكن القول أن هذه الدراسات وغيرها عمدت إلى إبراز أهم وأحسن الطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق هدفها المتمثل في رفع وتحسين الأداء، حيث أن وجود انتقادات لكل دراسة بقبول بعض أفكارها ورفض البعض الآخر؛ إنما يدل على تراكمية واستمرارية المعارف من دراسة إلى أخرى؛ إذ تؤدي هذه التراكمية العلمية إلى وجوب التواصل بين المعارف السابقة والمعارف اللاحقة كأساس لبناء المعارف.

المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية في إدارة أداء الموارد البشرية

أدى التطور الواضح في مفاهيم إدارة الموارد البشرية إلى تأكيد عدم كفاية عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق بلوغ المؤسسة لأهدافها؛ حيث تمتد مهام هذه الإدارة إلى تخطيط وتوجيه الأداء الذي يمارسه المورد البشري لديها والتأكد المستمر من جودته ومطابقته لمستويات الأداء المخططة، بالتالي تحديد الانحراف المترجم فيما يسمى بفجوة الأداء، ثم العمل في البحث عن أسباب هذا الانحراف الذي يعد انحرافا عن الهدف وأخيرا السعي إلى التقليل منه والقضاء عليه ويكون ذلك في إطار ما يسمى بإدارة الأداء.

أولا: تعريف إدارة أداء الموارد البشرية

تعد إدارة الأداء (Performance Management) من المفاهيم التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بإدارة الموارد البشرية، حيث تعددت التعاريف التي تناولت إدارة أداء الموارد البشرية، نقدم بعضها فيما يلي:
تعرف إدارة أداء الموارد البشرية على أنها:

- " الوسيلة التي من خلالها يتأكد المدبرون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية".^(١)
- " عملية أو مجموعة من العمليات التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف وتحفيز الأفراد، في إطار زيادة فرص تحقيق هذه الأهداف".^(٢)
- " عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع".^(٣)
- وعليه يمكن القول أن إدارة أداء الموارد البشرية وسيلة تبنتها المؤسسة بغية إحداث توافق وانسجام بين أهدافها وأهداف مواردها البشرية، من خلال توجيه الأداء ومتابعته لضمان عدم انحرافه عما تم التخطيط له، بالتالي إمكانية تغييب فجوة الأداء التي تعبر عن الفرق بين الأداء المحقق والأداء المقدر.

ثانياً: فلسفة إدارة أداء الموارد البشرية

- تقوم فلسفة إدارة أداء الموارد البشرية على منطق أن التميز في الأداء الذي يحققه المورد البشري بالمؤسسة يتطلب منها تجنيد مختلف مواردها وتعبئتها لبلوغ هذا الهدف، بالتالي ضرورة توفير العناصر التالية:^(٤)
- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين يتم التنفيذ؛
 - توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع؛
 - تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم؛
 - توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، كذا توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج؛
 - متابعة الأداء أثناء العمل وتزويد المورد البشري في المؤسسة بالمعلومات المتجددة، بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفه من عقبات؛
 - رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض المورد البشري عن أدائه وفق نتائج التقييم.
- وعموماً يمكن القول أن هذا المنطق يتبلور في شكل نظام متكامل، يبدأ بتحديد مستوى الأداء المطلوب ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، بعدها تحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة من خلال الفصل في أسبابها والقضاء عليها.

^(١) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص403.

^(٢) Alain Mitrani, Murray M. Dalziel, Annick Bernard, **Des Compétences et des hommes- Le management des ressources humaines en europe-**, Edition d'organisation, Paris, 1992, p90.

^(٣) باري كشيواي، إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي: كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 (بالعربية)، 2006، ص91.

^(٤) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص125.

ثالثاً: مزايا إدارة أداء الموارد البشرية

إن الإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها يمكنها من تحقيق جملة من المزايا، يمكن ربطها والنظر إليها من زاويتين، نبرزهما من خلال الجدول (02-03):

جدول رقم (02-03): المزايا الأساسية لإدارة الأداء الفعال

مزايا إدارة الأداء بالنسبة للعاملين (الموارد البشرية)	مزايا إدارة الأداء بالنسبة للمؤسسة
توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء.	تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.
إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.	آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.
تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.	آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتجنب تكرار عيوب الأداء.
توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، ثم إتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.	أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.
العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.	توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 130.

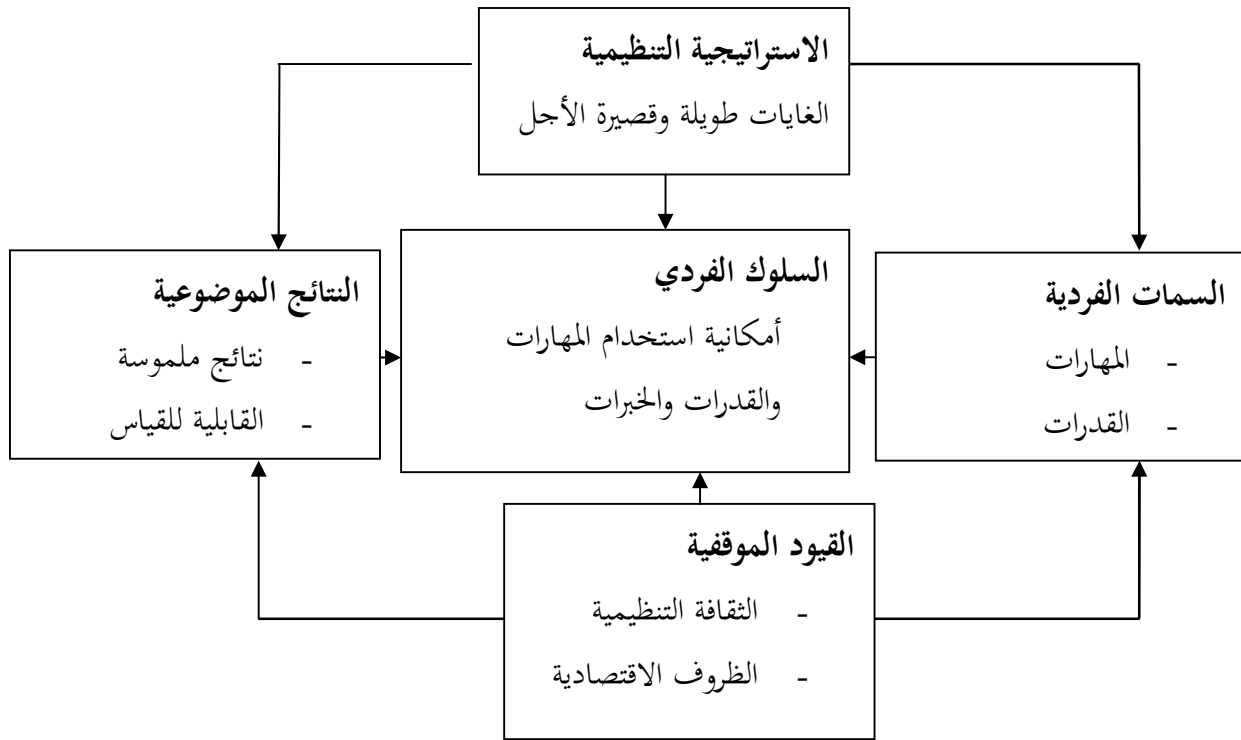
وحتى تنجح المؤسسة في تطبيق إدارة أداء الموارد البشرية وتحقيق المزايا المذكورة في الجدول (02-03)، لا بد من محاولة تكييف الرؤساء والمرؤوسين بمتطلبات التطبيق الفعال لهذه الإدارة، نظراً للصعوبات التي يبديها الطرفين في تقبل هذه الأخيرة.

ويتوقف نجاح تطبيق إدارة الأداء على نجاح الإدارة المتفهمة لمزايا إدارة الأداء في توضيح أبعادها وأهدافها لكل من الرؤساء والمرؤوسين، من خلال ترسيخ فكرة أنها أداة لتحقيق أهدافهم ورفع مستوياتهم ومكافأتهم على الأداء المتميز وليست فقط أسلوب للمحاسبة والمساءلة والعقاب حول مخالفة الأداء للمواصفات المطلوبة.

رابعاً: النموذج التنظيمي لإدارة الأداء

تركزت اهتمامات الباحثين والممارسين في مجالات إدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي على تقييم الأداء باعتباره أداة أو أسلوب لقياس الأداء، حيث كان الغرض من استخدام هذه الأنظمة يكمن في قياس الأداء الفردي بشكل منهجي، إلا أن هذا المنظور رغم ذلك يتجاهل العديد من المؤثرات على عملية إدارة الأداء، من ثم فإن البداية الصحيحة تتمثل في التعرف على أغراض إدارة الأداء من وجهة النظر التنظيمية بدلا من منظور الأداء ذاته، حيث يستلزم ذلك فهم عملية الأداء ومحدداتها الرئيسية وهو ما يعكسه الشكل (03-03):

شكل رقم (03-03): النموذج التنظيمي لإدارة الأداء



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص405.

يقوم النموذج التنظيمي لإدارة الأداء حسب ما يبينه الشكل (03-03) على فكرة مفادها أن ضمان إظهار سلوكيات إيجابية من شأنها تفعيل سبل الحصول على النتائج المرجوة، مرهون بامتلاك الموارد البشرية في المؤسسة واكتسابهم سمات معينة تشكل في مضامينها جملة المهارات والقدرات والخبرات الفردية؛ أين تعمل استراتيجية المؤسسة كوعاء يضمن توجيه السمات والسلوكيات والنتائج في إطارها وضمن قيود موقفية معبر عنها بالثقافة التنظيمية وكذا الظروف الاقتصادية.

خامسا: سمات عملية إدارة الأداء الناجحة

قبل الحديث عن سمات عملية إدارة الأداء الناجحة، لا بد من الإشارة إلى بعض مظاهر الصعوبة في تطبيقها، التي من شأنها أن تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث تعود أساسا إلى طبيعة النظام في تعامله مع الذات البشرية بتركيبها المعقدة، التي تفرض النظر إليها من زوايا عديدة ومن هذه الصعوبات نذكر:

- التعامل مع الذات البشرية والتي تختلف في تركيبها وبالتالي احتمالات الاختلاف في الاتجاهات، الرغبات، الطموحات ودرجة الإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، هذا يلزم المؤسسة السعي إلى استخدام أساليب واضحة في إدارة أداء مواردها البشرية تسهل الفهم على الجميع وتوحد التوجهات وتنسق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة؛
- التطبيق الصحيح لإدارة الأداء التي لا تأتي من التركيز الكبير والمفرط على إجراءات النظام وتناسي أهداف تطبيقه، بالتالي ضرورة التنسيق بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء؛

- الفجوة القائمة بين متطلبات العمل من سرعة وجودة في الأداء ومتطلبات العاملين من أداء مريح، معبرا عنه بعدم التضييق عليهم من طرف المشرف والاستخدام المفرط لقوانين الردع وضرورة تجاوز عنهم في بعض الأخطاء.

وعليه فالفهم الصحيح من طرف الرؤساء والمرؤوسين لمفاهيم وأهداف نظام إدارة أداء الموارد البشرية، كذا خلق وعي مشترك لأهميته في حفظ حقوق الموظف من التحديد الصحيح لأجره ومكافأته والرفع من مهاراته، التي تأتي من التقييم الصحيح لجهدته وأدائه وعدم اعتباره أداة للمساءلة والردع والرقابة المستمرة عليه، يذلل من مظاهر الصعوبة المذكورة أعلاه مما يؤدي إلى التطبيق الفعال لهذا النظام بما يضمن تحقيق جملة النتائج المرجوة والمعبر عنها بالسماوات التالية:^(١)

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف؛
 - تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الموارد البشرية العاملين لديها؛
 - قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه؛
 - تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء، التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية؛
 - إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأداء؛
 - تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا، يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير للثقافة التعليمية؛
 - التشجيع على التطوير الذاتي.
- وعليه فإدارة الأداء البشري في المؤسسات عموما والجامعات على وجه أخص تسمح بخلق رؤية واضحة حول ما كان وما يجب أن يكون عليه التسيير الفعال للمورد البشري باعتباره موجها للأداء، ذلك من خلال خلق مجال مشترك بين المؤسسة ومواردها البشرية فيما يخص الأهداف، التوجهات، الثقافة والتطلعات، نجاح هذا مرهون بمدى تبنيتها لسياسة الباب المفتوح التي تسمح بتفعيل الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين وتطوير بيئة قائمة ومشجعة على التعلم.

(١) باري كوشواي، مرجع سبق ذكره، ص92.

المطلب الرابع: عناصر إدارة أداء الموارد البشرية

تعتبر إدارة أداء الموارد البشرية عملية نجحها يتوقف على مدى التكامل والتناسق والانسجام بين مختلف عناصرها، يترجم هذا النجاح في تبليغ الفرد أفضل مستويات الأداء مقارنة بالمستهدف منها، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، تتمثل هذه العناصر في يلي:

أولاً: تخطيط أداء الموارد البشرية

تخطيط أداء الموارد البشرية عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية، التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، أخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، كذلك ظروف المؤسسة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها، حيث تتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي: (١)

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الموارد البشرية القيام بها خلال فترة زمنية محددة؛
 - تحديد المساعدات اللازمة لتوفيرها للأفراد سواء من جانب رؤسائهم أو من أطراف أخرى في المؤسسة؛
 - تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين؛
 - توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة؛
 - تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة؛
 - تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، ثم تنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة؛
 - تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة؛
 - تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.
- أي أن عملية تخطيط الأداء بمثابة أرضية تعطي أساساً موضوعياً يهيئ المؤسسة للخوض في تطبيق فكرة الإدارة بالأهداف تطبيقاً فعالاً. وخلق مجال خبرة مشترك بين الرئيس ومرؤوسيه يعطي درجة عالية من الفهم المشترك لحيشات العمل ومتطلباته، بالتالي خلق سلوكيات إيجابية بين الطرفين.

ثانياً: توجيه أداء الموارد البشرية

يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين بالعمل، لضمان توفير الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، أيضاً مواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو الطفرات التقنية، أو كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم، حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة. وقد تحدث الاختلالات في مستويات الأداء لما قد يصيب الطاقات الإنتاجية من أعطال أو تقادم. وفي جميع الأحوال تصبح

(١) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكرا عن اتجاهات الخلل فيها.^(١)

ثالثا: تشخيص أداء الموارد البشرية

إن الغاية من تشخيص أداء الموارد البشرية هي العمل على علاج أسباب القصور ومن ثم توفير أسس موضوعية لتحسين الإنتاجية (Productivity) وزيادة الفعالية (Efficiency)، بالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.^(٢)

رابعا: تقييم أداء الموارد البشرية

يمثل تقييم أداء الموارد البشرية أهم حلقة في سلسلة نظام إدارة أداء الموارد البشرية، مما يلزمنا إعطائه مساحة واسعة يمكننا من الضبط الدقيق لمختلف عناصره وتحديد أهدافه، بالتالي سيتم تخصيص مبحث كامل لهذا العنصر.

خامسا: تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية

يعتبر تطوير الأداء آخر عناصر إدارة الأداء والمهدف الأول والأخير من تطبيق هذا النظام، بالتالي سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل الرابع من خلال محاولة ربطه بالاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية ومداخلها الحديثة في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في الجامعة.

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية، تسعى إلى تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف المؤسسة، أيضا توفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بشأن الموارد البشرية لديها، كما تزودهم بمعلومات مرتدة حول مواطن القوة والضعف في أدائهم وكيفية التحسين في مستواهم الوظيفي، من ثم تطوير أدائهم الحالي والمستقبلي.

(١) المرجع نفسه، ص157.

(٢) المرجع نفسه، ص165.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

لقد تم التيقن على نطاق واسع من الأهمية البالغة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، لاعتباره الآلية التي تكاد أن تكون الوحيدة المساعدة في الوصف المنظم لنواحي نقاط القوة والضعف في أداء أفرادها خلال فترة معينة والحكم وعلى أداء العمل ومدى التقدم فيه، حيث يتسنى للمؤسسة من خلالها تطوير أداء موظفيها وتزويد الرؤساء بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وفي الوقت المناسب كقرارات الترقية، التدريب، الأجور وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وآليته

نظرا للدور البارز والأهمية التي يكتسبها مصطلح تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، فقد كان مجال اهتمام العديد من الباحثين؛ إذ تناولوه بالدراسة والتحليل فكان أهم العناصر التي تضمنها الأدب التسييري، لما له من دور في توجيه قرارات المؤسسة سيما المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سميت بتقييم الأداء (Performance Evaluation) وسميت بقياس الكفاءة (Rating)، كما سميت أيضا بتقييم الكفاءة (Efficiency Evaluation) (١). ونظرا لشيوع استخدام مصطلح تقييم الأداء سيتم اعتماده في هذه الدراسة.

حيث عرفت عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أنها:

- " العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تطويرها في المستقبل " (٢).
- " عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، بهدف معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة " (٣).
- " الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة. وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل، هذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في تقلد مناصب مستقبلية ذات مستوى أعلى من المسؤوليات والواجبات، لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف العامل " (٤).

(١) هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص153.

(٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص167.

(٣) محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص137.

(٤) زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص115.

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعد وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة من خلالها إلى الكشف عن مدى توافق إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يعتليها، من ثم تحديد مدى استعداده للارتقاء إلى مناصب أعلى، ذلك من خلال محاولة البحث عن سبل التضييق في فجوة الأداء الناشئة أساسا من وجود انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف. ويمكننا إبراز أهمية عملية تقييم الأداء البشري من خلال التطرق للأهداف التي تسعى لتحقيقها، نقدمها في النقاط التالية:^(١)

- تقييم أداء المورد البشري لتقدير مكافأته ماديا ومعنويا مقابل ما أسهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - تعريف الموارد البشرية بمواقع أدائهم ودفعهم إلى تجاوز نقاط الضعف فيها؛
 - رفع معنويات الموارد البشرية، حيث أن وجود برنامج لتقييم أدائهم يدفع بهم إلى العمل بجدية فيعطي الفرصة للإبداع والحصول على تقديم أعلى ما يكون له الأثر في رفع المعنويات؛
 - اتخاذ نتائج التقييم أساسا في:
 - ✓ إعادة توزيع الموارد البشرية لتحسين أدائهم، عن طريق نقلهم أو تدريبهم أو إرشادهم إلى ما يجب عمله في المستقبل.
 - ✓ الاستغناء عن الموارد البشرية قليلة الكفاءة إذا ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطوير أدائهم.
 - مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية وقدراته الذهنية والعضلية؛
 - وضع الشخص المناسب وفق رغبته وطموحه وقابليته وإنجازاته، مما يحقق خدمة الفرد والإدارة معا؛
 - استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة والمميزة من الموارد البشرية، ثم المحافظة عليها من خلال تحسين وضعيتها في العمل^(٢)؛
 - يعتبر بمثابة مبرر للقرارات الإدارية التي تتخذها إدارة الموارد البشرية، كما يعتبر وسيلة لتطوير كفاءات العامل ومهاراته^(٣).
- كما أن محاولة إيجاد العلاقة بين الوظيفة الرقابية للمؤسسة وتقييم الأداء البشري فيها، تصب في اعتبار أن تقييم الأداء يشكل نتيجة للرقابة التسييرية^(٤)، حيث أن المؤسسة عندما تقوم برقابة الأداء لدى موظفيها تصل إلى تقييم هذا الأخير فيما إذا كان بالحجم والكيف المطلوبين أم لا.
- حيث تعكس الأهداف المحددة أعلاه، الاستخدامات الأساسية لنتائج تقييم الأداء، التي تعد نقطة الانطلاق والمرجع الأول للمؤسسة في اتخاذ العديد من القرارات، حيث يمكن حصر هذه القرارات في المجالات في:

(١) خالد عبد الرحيم الهبتي، قياس وتقييم أداء العاملين، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص412.

(٢) Christian Batal, **La gestion des Ressources Humaines dans le Secteur public**, les éditions d'organisation, paris, 2ème édition, 2000, p87.

(٣) Sid Ahmed Benraouane, **Le Management Des Ressources Humaines** – Etude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2010, p104 .

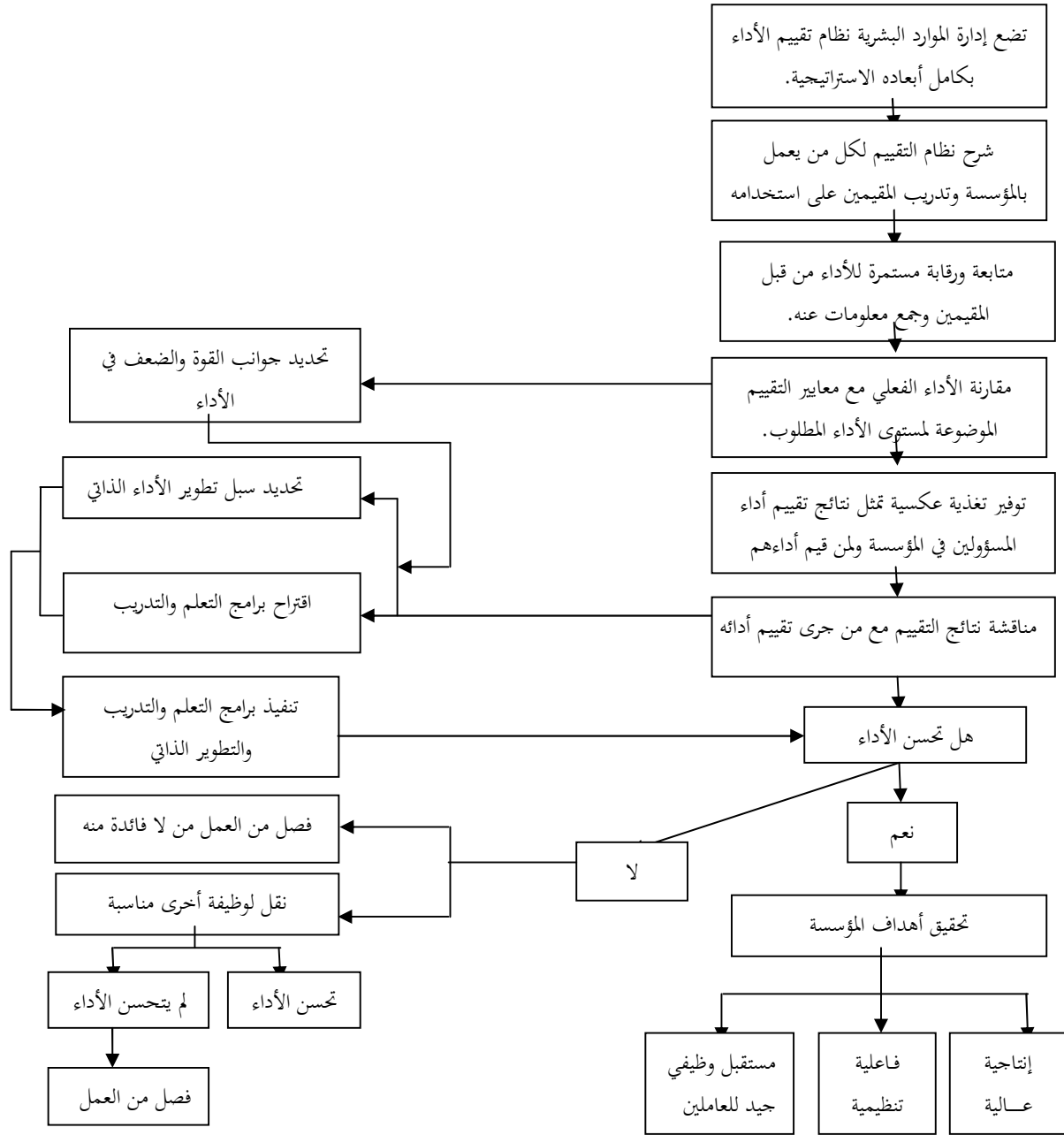
(٤) Mohammed Sadeg , **management des entreprises publiques**, les presses d'Alger , Alger , p105 .

- **التخطيط الاستراتيجي:** من أهم المتغيرات المؤثرة على تحديد أو تغيير الخطط الاستراتيجية في المؤسسة، تلك المرتبطة بالموارد البشرية فيما يخص قدراتها، مهاراتها، كفاءاتها وإمكانياتها، باعتبارها رأسمال بشري لا بد من تحسين إدارته، يتم هذا فقط من خلال نتائج تقييم أدائهم التي تعطي مؤشرات حقيقية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.
- **الإثراء الوظيفي:** إن التغذية الراجعة الناتجة عن عملية تقييم الأداء، توفر للموارد البشرية معلومات عن مستوى أدائهم ومدى رضا الإدارة عنهم، مما يرفع من دافعيتهم للعمل على التحسين الذاتي لأدائهم، مما يثري وظائفهم بمهارات ومستويات أعلى.
- **تنمية الموارد البشرية:** توفر نتائج تقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسة معلومات حول مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، مما يسهل عليها اختيار الأسس السليمة لتدعيم نقاط القوة ومحاولة محو مواطن الضعف فيهم من خلال برامج تنمية منها التدريبية، التعليمية والتطويرية.
- **تأسيس نظام حوافز عادل:** يوفر نظام تقييم أداء الموارد البشرية للمؤسسة معلومات عن مستوى أداء كل فرد، أيضا مدى تفانيه في إثراء وظيفته وبلوغ الأهداف المخططة، أخيرا مدى امتلاكه لمهارات إبداعية تشكل إضافة بالنسبة للمؤسسة، مما يسهل عليها بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية.

ثانيا: آلية تقييم أداء الموارد البشرية (بعد استراتيجي)

في ضوء التعاريف السابقة والأهداف المحددة ومجالات استخدام نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، يمكن رسم آليته ضمن بعد استراتيجي من خلال الشكل (04-03):

شكل رقم (04-03): آلية تقييم أداء الموارد البشرية وبعده الاستراتيجي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص364.

وعليه فنجاح المؤسسة في اتباع هذه الآلية في تقييم أداء مواردها البشرية وفق بعدها الاستراتيجي والمبينة في الشكل (04-03)، يمكنها من الحصول على قاعدة بيانات يتم منها استقاء معلومات واضحة، موضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية، تمكنها من الاستمرار في تحسين وتطوير أدائها من خلال تطوير أداء مواردها البشرية ومن ثم تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ولكي يكون تقييم الأداء ضمن هذه الآلية وسيلة فعالة قادرة على تحقيق الأهداف المحددة، لا بد أن تتضمن جملة الخصائص التالية:

- استمرارية عملية التقييم واعتماد سياسة الباب المفتوح والشفافية في رصد نتائج التقييم ومناقشتها مع المرؤوسين؛
 - أن تكون عملية التقييم شاملة لكل مورد بشري بالمؤسسة رئيساً ومرؤوساً، عادلة وباعثة للثقة بينهم؛
 - استقاء المعلومات من مصادرها لبناء نظام تقييم قائم على صحة، دقة وكفاية المعلومة. وضرورة حفظها في ملفات قابلة للاسترداد كلما تطلب الأمر ذلك؛
 - الموضوعية والمصداقية في التقييم وتجنب المؤثرات الناتجة عن العلاقات غير الرسمية والمصالح الشخصية؛
 - التوزيع الجيد لمسؤوليات التقييم على الأفراد المقيمين وضمان الفهم الجيد لمعاييرها، مبادئها وآلياتها؛
 - أن يتم إصدارها بشكل رسمي في إطار قانوني وبقرار من السلطة المختصة التي تفرض على الجميع احترامها.
- كما يمكن القول أن نجاح نظام تقييم أداء الموارد البشرية إضافة إلى الخصائص سالفة الذكر، مرهون كذلك بمدى كفاءة مسؤولي التقييم على اختلاف مصادريهم، نبرز في الجدول (03-03) مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات:

جدول رقم (03-03): مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية

مستول التقييم	الخصائص والشروط
الرئيس المباشر	<ul style="list-style-type: none"> - يعرف جيدا حقوق وواجبات مرؤوسيه؛ - يعرف جيدا قدرات، مهارات، سلوكيات وتوجهات مرؤوسيه؛ - يعتبر مرجعا لمرؤوسيه فيما يخص الحصول على المعلومات الخاصة بإنجاز مهامهم؛ - له القدرة الكافية على تحديد نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه، نتيجة احتكاكه الدائم والمستمر بهم.
الزملاء	<ul style="list-style-type: none"> - تواجد الزملاء في المواقع التي تؤهلهم للملاحظة المستمرة لسلوك العاملين معهم؛ - توافر الثقة الكاملة بين العاملين مع بعضهم البعض؛ - أن يكون الزملاء القائمين بالتقييم من نفس الدرجة الوظيفية مع من سيتم تقييمهم.
المرؤوسين	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم رؤساء العمل من خلال التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادة وتوجيه المرؤوسين ودوره في تنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل النزاعات.
التقييم الذاتي	<ul style="list-style-type: none"> - يعتبر مصدرا ضعيفا والسبب يعود للاعتبارين التاليين: - مبالغة الفرد في التقييم الإيجابي لنفسه طمعا في ترقيته أو زيادة راتبه. - ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بعدم تعاون الزملاء أو سوء التوجيه أو ضغوط العمل...
العملاء	<p>يعتبر العميل مصدرا هامة لتقييم الأداء بالنسبة لمقدم الخدمة لاحتكاكه المباشر به وملاحظة أداءه للخدمة. وأهم المعلومات التي يمكن تحصيلها من العميل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فنية تعامل الموظف مع العميل وكذا حسن الاستقبال؛ - العرض الجيد للخدمة المقدمة من طرف الموظف؛ - السلوكيات التي قد تفقد المؤسسة ولاء متعاملها.

المصدر: إعداد الباحثة

وعليه من الجدول (03-03) فتقييم أداء الموارد البشرية لا يتوقف على المسئول المباشر؛ إنما تتعدد مصادره لتشمل الزملاء، المرؤوسين، تقييم الشخص لذاته وكذا تقييم العملاء؛ سيما إذا كانت المؤسسة تقدم خدمات وسمعتها تتوقف على نجاح العلاقة بين مقدم الخدمة والعميل المستفيد منها؛ إذ أن تعدد مصادر التقييم يعطي نتائج تقييمية أدق ويقلل من عوائق التقييم إذا ما انحصر في مصدر واحد.

المطلب الثاني: الخلفية النظرية لتقييم أداء الموارد البشرية

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية ممارسة قديمة شهدتها أقدم الحضارات وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وارتقاء الفكر الإداري بشكل عام؛ إذ يرى البعض أن هذه العملية ظهرت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، أين يبدي موقف الرفض أو القبول عندما يراقب غيره يعمل، حيث كان يقيس أداء الغير وفقاً لمقياس تصوراته الخاصة. وتتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية.

وهذا ما سنبرزه فيما يلي:^(١)

في "حضارة وادي الرافدين" في العراق، مارس قدماء السومريين فنون الإدارة العامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقييم أداء الموارد البشرية بشكل خاص. مارست "حضارة واد النيل" هذه العملية بشكل واسع واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، التي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة، خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية.

استخدمت "حضارة الصين القديمة" أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق، التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من يشغل الوظيفة.

تميزت "الحضارة الرومانية" بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة التي استلزمت بدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة.

ركزت "حركة الإدارة العلمية" على الأسلوب العلمي في الإدارة، الذي ركز بشكل أساسي على تصميم الوظائف، فاستخدمت عملية تقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

عكست "مدرسة العلاقات الإنسانية" اهتماماً خاصاً بعملية تقييم أداء الموارد البشرية، من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المؤسسة للنظر إلى المورد البشري فيها باعتباره إنساناً أولاً وفرداً عاملاً ثانياً، حيث دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء. كما انتشر استخدام عملية تقييم الأداء كأحد الأنشطة التي تتخصص بها إدارة الموارد البشرية.

(١) خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص- 197-198.

المطلب الثالث: عناصر تقييم أداء الموارد البشرية

يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في

المؤسسة، هذه العناصر هي:

أولاً: عوامل الأداء

وهي العوامل المعتمدة في تقييم المورد البشري في المؤسسة، حيث تؤثر في أداءه مباشرة مثل كمية الإنتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، الكفاءة، القدرة على التطوير الخ. وتعتبر هذه العوامل على سلوك المورد البشري في عمله في إطار الإدارة بالأهداف، لأن الأهداف توضع في بداية فترة التقييم وعلى المورد البشري تحقيقها في فترة معينة. (١)

ثانياً: معايير تقييم الأداء

في كل عملية من العمليات يجب وضع المعايير اللازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء المورد البشري، التي تستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة وتفيد في الحكم على كفاءة الأداء، حيث صنفت معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي: (٢)

■ معايير تصف الخصائص الشخصية (Traits):

يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها

هـ

أداؤه إيجابياً في

في هذه إلى أنه غير

■ معايير تصف السلوك (Behaviors):

الإيجابية التي

إلى

في من هذه :

أداءه، بالتالي الخ من هذه الإيجابية إلى

■ معايير تصف النتائج (Outcomes):

معايير أدائه

ل هذه

(١) وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره 125.

(٢) مرجع سبق ذكره 410.

في	هذه المعايير	في	التي
	غير	محدد	إنجاز

- وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط هي: (1)
- **الصدق:** يقصد بصدق المعايير إمكانيتها في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي؛ أي يجب أن تخلو من
- **الثبات:** بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت
- **التمييز:** فرصة في إصدار القرارات
- **القبول:** المقبول هو المعيار الذي يشير إلى ال
- وفق السلوكيات التي يمارسها أو
- السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على

لب عامر شرطين آخرين هما: (2)

- **التوافق الاستراتيجي:**
- الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وأهداف وثقافة المؤسسة.
- **التحديد:** إرشادات أو توجيهات محددة
- بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا صعب تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف.
- أكثر فعالية، لهذا يطلق عليها أغلب الباحثين معايير أو

ثالثاً: تحديد مواعيد التقييم

- يجب على المؤسسة أن تقرر في أي وقت تبدأ التقييم، فقد تقرر في نهاية كل سنة أو كل ستة أشهر، كما تستطيع أن تقرر عند ترشيح أي شخص

رابعاً: الإشراف على تقييم الأداء

خطوتين أساسيتين هما:

- إجراءات تنفيذ عملية التقييم:

أين يقوم المقيم باتباع الإجراءات التالية في عملية التقييم:⁽¹⁾

-
-
- بمناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات في حالة تعارضهما، أو تثبيت ما بداخلها في
-
- توقيع الاستمارة من الطرفين في حالة اتفاقهما
- تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع البيانات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية، بهدف تحليل الاستثمارات ونتائج
- تحديد نتائج التقييم وإعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي يستحقها الفرد
- إرسال القائمة للإدارة العامة لاعتمادها وتنفيذ المقترح فيها
- تنفيذ القرارات التي اتخذتها الإدارة العامة من طرف كل الوحدات والمصالح
- حفظ التقييمات في سجلات مخصصة ذلك لاستعمالها عند الحاجة.

ب- تحديد الأداء:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ثم تعلم العامل بنتائج التقييم.

، مبينة باختصار في النقاط التالية:

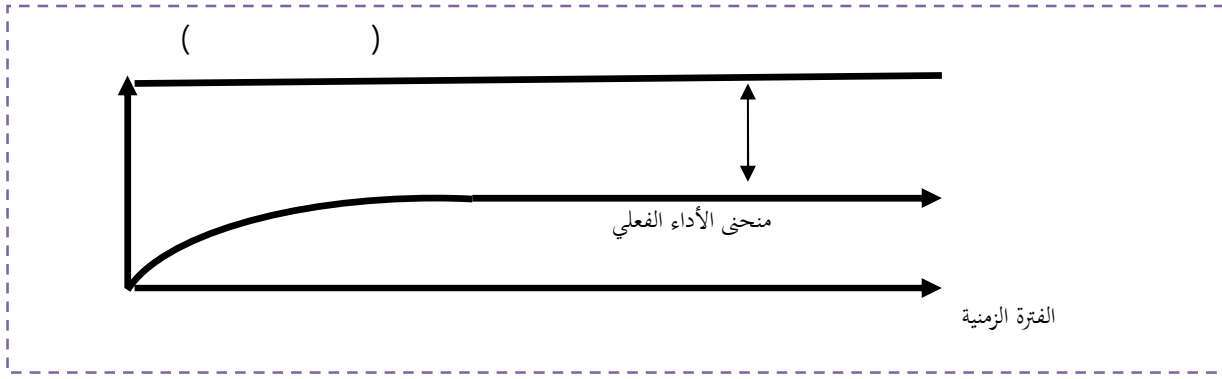
- بناء معايير الأداء التي تشير إلى العدالة وتعكس الأداء الفعلي للأفراد؛
-
- تحديد فجوة الأداء وهي الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، تكون إيجابية إذا كان الأداء الفعلي أكبر من
- (في صالح المؤسسة وتعكس نجاح أفرادها في أداء مهامهم)
- (ليست في صالح المؤسسة)
- في حالة فجوة الأداء السلبية لا بد من
- العاملين، من ثم القيام
- بالإجراءات التصحيحية للقضاء على الانحراف في الأداء عن المعياري.

وفي ال (03-05)

:

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، مرجع سبق ذكره - 129-130.

شكل رقم (03-05): منحني فجوة الأداء



()

المصدر: تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء،

(14) 2000

2.

(03-05)

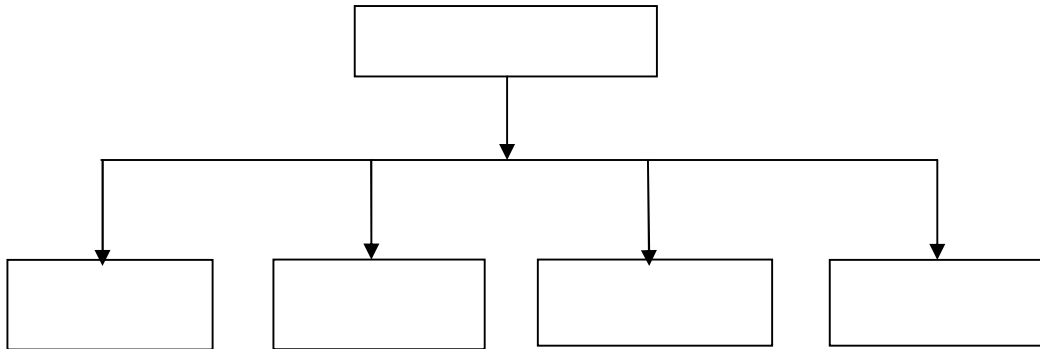
مستوى الأداء الفعلي الذي يحققه الفرد ستكون فجوة الأداء سلبية بمعنى أن الفرد لم يحقق الأداء المطلوب، هذا سيكون في غير صالح الفرد ولا المؤسسة، لأن هذا سيعكس عدم بلوغ المؤسسة لأهدافها لعدم بلوغ أفرادها للأداء

المطلب الرابع: مداخل وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية

لأداء بتعدد الجوانب التي ترغب المؤسسة في

:(03-06)

شكل رقم (03-06): مداخل تقييم الأداء



www. Kotobarabia.com:

المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية، نسخة إلكترونية عن الموقع

وفيما يلي شرح لهذه المدخل في (03-06) وأهم الأساليب المعتمدة في كل مدخل:

أولاً: المدخل المقارن

يتكون المدخل المقارن في تقييم الأداء من عدة أساليب تستند إلى تكييف القائم على التقدير بمقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين من زملائه، يستخدم هذا المدخل عادة الأداء الشامل للفرد ومحاولة التوصل إلى ترتيب الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقاً لهذا (1).

تتعدد الأساليب التي يمكن اعتمادها في المدخل المقارن نذكر منها:

- أسلوب الترتيب البسيط: تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء الم بعملية التقييم بترتيب محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى (2).

■ أسلوب المقارنة المزدوجة: أين تشكل ثنائيات يحدد

العامل الأفضل في كل منها، بالتالي وضع ترتيب تنازلي لـ .

■ أسلوب التوزيع الإجباري: () ، بالتالي

يقوم بالتقسيم إلى مجموعات على النحو: (3)

- المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين) = 10%

- المجموعة الأقل من المتوسط = 20%

- المجموعة المتوسطين = 40%

- المجموعة الأعلى من المتوسط = 20%

- المجموعة الممتازين = 10%

■ أسلوب كتابة المقال: يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقارير تفصيلية تصف جوانب القوة والضعف في الأداء، ثم وضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

نلاحظ أن هذه الطرق تقليدية وتقوم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين، ذلك لصعوبة الحكم الموضوعي باعتماد هذه الأساليب ن كما يطلق عليها أساليب الترتيب.

ثانياً: المدخل السلوكي

(4):

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره 415.

(2) محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره 202.

(3) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي -،

276.

(4) مرجع سبق ذكره - 227-228.

- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يتم وضع أعمدة لكل سلوك مأخوذ من العمل، ثم يقيم الفرد على مدى امتلاكه للسلوك، ثم توضع المستويات المختلفة للسلوك وترتب من الأحسن إلى .
- مقياس الملاحظات السلوكية: يتم تحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء للعمل، ثم تحديد قيم عددية متفاوتة في شكل لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، ذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع ثم يضع المقيم إشارة بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبق عليه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد، بعدها تجمع الدرجات المحصلة للفرد وتحول إلى قيمة بر عن كفاءته، بعدها تصنف ضمن فئات محددة.(1)

- مراكز التقييم: ... تخصص تقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية أو
- ثالثا: مدخل الخصائص

ي يجب أن تتوفر في مؤدي الوظيفة لضمان نجاحه في

(2):

- مقياس الرتب البياني: يعد الأكثر استخداما وتطبيقا لسهولة تطويره واستخدامه، تكمن أهميته في:
 - ✓ ظهور جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بالفرد في استمارة واحدة.
 - ✓ إمكانية استخدام المقياس الواحد لقياس أداء جميع .
- مقياس القياس المختلط: لتطبيق هذا الأسلوب يجب تعريف أبعاد الأداء المناسبة، ثم تنمية قائمة مقسمة إلى أداء جيد، متوسط ووردي لكل بند من بنود القائمة، هذه القائمة مختلطة لعدة أشكال التقييم.
- قائمة الأوزان الحرجة: ار الكلمات والجمل التي تصف وتبين أداء الموظف
- إدارة الموارد البشرية بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة، تبين النتائج إجمالي التي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف.

رابعا: مدخل النتائج

- يفترض هذا المدخل أنه يمكن تقليل عدم الموضوعية عند قياس النتائج.
- مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن استعراض أهم نظام التوجه بالنتائج في تقييم الأداء وهو:
- الإدارة بالأهداف: يعتبر مدخلا جديدا للإدارة عامة وتقييم الأداء بصفة خاصة، من أهم المقومات الأساسية لهذا الأسلوب في مجال تقييم الأداء ما يلي:(3)
- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد؛

(1) مرجع سبق ذكره 422.

(2) يد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة مرجع سبق ذكره - 177-178.

(3) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره 433.

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل ؛

- موافقة الطرفين على معايير قياس وتقييم الأداء؛

- يتم عقد لقاء مشترك بينهما من حين لآخر

الخاصة بالفترات القادمة؛

-

-

وفي الأخير يمكن القول أن المداخل السابقة رغم اختلافها في المضمون والأساليب، إلا أنها تشترك في هـ
في مواقع عملهم بغية إبراز الانحرافات الحاصلة في أداءه والعمل على تحديد الأسباب ومن ثم

المبحث الثالث: مرتكزات الأداء في المؤسسة الجامعية والأساليب الحديثة في تقييمه

لأهدافها ضمن التسيير الجيد

توليفة مواردها البشرية والمتمثلة في هيئات ثلاث وهي الهيئة التدريسية، الطلاب؛ ، التي سميت في بحثنا هذا

المطلب الأول: أداء الهيئة التدريسية في المؤسسة الجامعية

تتلخص معاني الهيئة التدريسية بالجامعات في مصطلح الأستاذ الجامعي، الذي يعد حجر الزاوية في البناء الجامعي

وتوفير كفاءات بشرية ()

(من شأنها خدمة مجتمعاتها والرفي بها.

أولاً: مفهوم الأستاذ الجامعي

:

" ليس هو الذي يتعلم بالنيابة عنهم، فهو الذي يشترك مع

طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة". (1)

يمكن القول أن الأستاذ الجامعي هو المحرك الأول لعجلة التنمية في كل مجالاتها، من خلال إعداده وتكوينه لإطارات موجهة للنهوض بمجتمعاتها، مساهمة بذلك في إحداث وتحريك التنمية من خلال المنصب الوظيفي الذي

لج

مشاكله عن طريق ما يجود به من أبحاث ودراسات.

تبرز أهمية الأستاذ الجامعي من خلال المهام المسندة إليه والأدوار التي يؤديها؛ إذ يعتبر الوسيلة التي تكاد أن تكون الوحيدة التي تحمل على عاتقها مسؤولية بناء العقول وإعداد الكفاءات البشرية للمجتمع في مختلف التخصصات، فهو حجر الزاوية في البناء الجامعي ومفتاح التنمية والتطوير المجتمعي، حيث يؤدي التي تمكنه من نشر المعارف والحفاظ عليها والبحث عن الجديد فيها، كما أنه دائم النشاط في مجال البحث العلمي يعتبر أهم ما تسعى إلى تحقيقه.

أهمية الدور الذي يلعبه الأستاذ الجامعي، يفرض عليه التحلي بجملة من الأخلاقيات

نترجمها باختصار في النقاط التالية: (2)

- التحلي بالصفات المرغوبة وتوظيفها في أقواله وأفعاله وتعامله مع
- اتباع أسلوب الحوار البناء واحترام الآخرين وتعزيز روح المشاركة والعمل الجماعي؛
- رسم القدوة للآخرين بالانتماء للمجتمع الأكبر وتمثل إيجابياته وقيمه السامية؛
- تشجيع طلبته على النمو والتطور وعدم قبول الإهمال والتخاذل؛

(1) مرجع سبق ذكره 94.

(2) مرجع سبق ذكره 43.

- الرقابة الذاتية في أعماله؛
- تنمية وتطوير معلوماته والنمو بنفسه عن طريق الاستمرار في البحث والاستقصاء ومواكبة كل
-
- باقتراحات قد تفيد في تطوير عملها.

أدائه والمملخص أساسا في الأداء التدريسي و

ثانيا: أداء الأستاذ الجامعي

تبرز أهمية الأستاذ الجامعي من خلال الوظيفة التي يؤديها والأداء الذي يحققه داخل جامعته وخارجها، البحث في أداء الأستاذ الجامعي بكل أنواعه والذي نتناوله في ثلاث نقاط هي :

أ- الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي:

ل ما تحمله من معنى في بناء المعارف وتوجيه العقول وإثارة التفكير، أسما ما يقدمه الأستاذ

بـ

بـ

وإطارا يخدم مجتمعه.

أ-1: تعريف الأداء التدريسي

نظرا لما يظهر من أهمية للأداء التدريسي للأستاذ الجامعي فقد أحيط بالعديد من التعاريف :

-

بالقدر الذي يستثير تفكير الطلاب ودافعيتهم نحو التعلم".⁽¹⁾

- "مجموعة الممارسات التي تؤدي أثناء الموقف التعليمي بقصد التأثير المباشر على أداء الطالب لتعديله وتيسير

".⁽²⁾

عابية له إيجابا

وأسلوب تفكيره أيضا حسن سير الأبحاث والرسائل من خلال تقديم النصح والتوجيه للطلب إعداد بحث أو رسالة تخرج.

أ-2: طرق التدريس في المؤسسة الجامعية

إن الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي يتم وفق طرق عدة تختلف باختلاف نوعية المادة المدرسة، فمنها ما يتطلب الحفظ ومنها ما يتطلب التفكير وتحريك القدرات الإبداعية ومنها أيضا ما يتطلب الممارسة والتجربة الميدانية. وقد تم تقسيم هذه الطرق إلى مدخلين هما:

أثر التدريب أثناء الخدمة على كل من الأداء التدريسي والاتجاهات نحو التدريس، مجلة

128 2000 (48)

(1) الجليل محمد عبد السميع شعلة

الهيئة المصرية العامة للكتاب

.128

(2)

■ مدخل التعليم (التدريس) التقليدي:

يعتبر هذا المدخ

ن

تاج الفكري، فيتوهون بذلك نحو السلبية التي تظهر من خلال غياب المشاركة والتلقي الآلي للمعلومة وتدني مستوى الإحساس بالمسؤولية أثناء الموقف التدريسي أهم هذه الطرق وأكثرها انتشارا يلقي الأستاذ محاضراته في المدرجات الجامعية مع مناقشة ضئيلة لبعض النقاط التي قد يثيرها الطلبة.

إلا أن هذه الطريقة رغم قدمها وسليبتها الواضحة لا تخلو من بعض الجوانب الهامة، التي تجعل

(1):

- - كثرة أعداد الطلبة في المدرجات
 - مساعدة الطلاب في الربط بين جوانب المقرر المختلفة
 - تقديم بعض الموضوعات الحديثة التي لم تتطرق إليها المراجع
 - سماح الأستاذ لطلابه بتدوين النقاط الرئيسية وكتابة ملخص للموضوع في نهاية المحاضرة.
- بسبب كثرة عددهم في المدرج الواحد
- وغلق باب المناقشة في وجه الطالب؛ إذ تساعد المناقشة على إثارة النقاط الحساسة في المحاضرة كما تساعد على توضيح المفاهيم ومحو الغموض أمام الطالب.

■ مدخل التعليم (التدريس) الحديث:

- يشمل على طرق حديثة للتدريس جاءت لتغطية العجز في الطرق التقليدية.
- اعتماد هذه الطرق بغية استرجاع الجانب الإبداعي والابتكاري المفقود لدى الطالب من أهم هذه الطرق نذكر:
- **طريقة المشروع:**
 - وإبداعية، يحصلون عليها من خلال اندماجهم مع الواقع المعاش.
 - **طريقة حل المشكلات:**
 - مثلى لها، مما يجعل الطالب يستعمل كل قواه الفكرية باحثا عن الحل.
 - **طريقة التعليم المبرمج:** والتي يتم فيها اعتماد التقنية في تفعيل وإنجاح العملية التعليمية وتسريع وتيرة اكتساب
- يتم من خلاله عرض أجزاء المعلومات عندك
- ، تمكن الطالب من الفهم الصحيح ونمذجة تفكيره ليتماشى والمنطق السليم في بلوغ المعلومة وإبلاغها.

(1) الحسن بو عبد الله، محمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري-

. ولا يمكن تحقيق أداء بحثي فعال إلا باتباع أساليب علمية دقيقة وطرق سليمة في التفكير وتوجيه الفكر .

ب-2: أسس الأداء البحثي للأستاذ الجامعي

للأستاذ الجامعي حتى يحقق ما وجد من أجله لا بد أن يبني على أسس متينة تتجلى في: (1)

- درجتي الماجستير والدكتوراه
- التأليف في مناهج البحث وتقنياته
- الاستمرار في ممارسة البحث العلمي والنشر العلمي في ميدان تخصصه
- حضور حلقات البحث التي تنظم لصالح الباحثين المبتدئين والمشاركة في تنشيطها ومناقشتها
- ممارسة الإشراف العلمي على درجتي الماجستير والدكتوراه
- قراءة موضوعات البحث العلمي للطلبة وإعطائهم توجيهات وإرشادات في البحث
- حضور المنتقيات العلمية والمؤتمرات والندوات الوطنية والدولية التي تنظم في ميدان تخصصه والمشاركة فيها.
- وعليه فقيام الأستاذ بهذه المهام المكملة لبعضها البعض، تمكنه من سار السليم في البناء البحثي؛ إذ يكتسب الخبرة والقدرة اللازمين لإعداد بحوث ذات قيمة علمية، كما أن حضوره للندوات والمنتقيات العلمية ومشاركته فيها تمكنه من التعرف على أفكار الآخرين، كما يستفيد من الانتقادات التي توجه لبحوثه مما ينمي ويعمق

ج- الأداء الإداري للأستاذ الجامعي:

- يشكل الأستاذ الحجر الأساس في البناء التنظيمي الجامعي، يخوله بالإضافة إلى مسؤولياته التعليمية والبحثية أن يلعب دوراً هاماً في إدارة الجامعة والتنسيق بين وحداتها
- كلية، رئيس قسم وغيرها من المناصب التي تمكنه من تسيير شؤون الجامعة ودفعها نحو الأفضل في إطار
- في حدود مسؤولياتها التي يشكل فيها الطالب أولى
- أهمية الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي عند توليه للمنصب الإداري، إلا أن ذلك يؤثر على عدد الساعات التدريسية القائم بها، هذا التأثير يختلف من أستاذ لآخر حسب درجة درجات العلمية للأستاذ
- ي خبرات أقل في العملية الإدارية، مما ينتج عنها خريجين ذوي مستوى متواضع لعدم الاستفادة من خبرات الأستاذ في تدريس الطلاب.

(1) أساليب التكوين والتعليم في إفريقيا والوطن العربي، جامعة فرحات

(1) بشير معمري، مجالات وأساليب تكوين المعلم الجامعي، الملتقى الدولي

المطلب الثاني: أداء الهيئة الطلابية في المؤسسة الجامعية

تعتبر الهيئة الطلابية ثالث ركيزة للأداء الجامعي ونقطة
ية؛ إذ غياب الطالب يعني غياب

أولاً: تعريف الهيئة الطلابية

يتلخص مصطلح الهيئة الطلابية في مفردة طالب وهو: "ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى الجامعة تبعاً لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة . ويعتبر أحد والفاعلة في العملية التعليمية طيلة التكوين الجامعي؛ إذ أنه يمثل عددياً النسبة الغالبة في المؤسسة الجامعية".⁽¹⁾ وعليه يمكن القول أن الهيئة الطلابية تعتبر المادة الخام التي تشكل أهم مدخلات النظام الجامعي، التي يدور حولها مضمون العملية التعليمية، فتكون بذلك نقطة استهداف البرامج التعليمية الجامعية، بغية تعديل السلوكيات وترسيخ

ثانياً: أخلاقيات الهيئة الطلابية

بعد انخراط الطالب في مرحلة التعليم الجامعي ودخوله عالماً جديداً، عليه أن يأخذ عدة أمور بعين الاعتبار، ليحقق الأهداف المرجوة، من هذه الأخلاقيات نذكر:⁽²⁾

- لمحافظة سمعتها وهيبتها؛
- التفاعل مع مجريات
- تقدير جامعتهم والاعتراف بفضلها وفضل كوادرها التدريسية عليه؛
- تنفيذ التعليمات واحترام القوانين المعمول بها في الجامعة؛
- ه وتقدم النصح والإرشاد لهم في الأمور التي يجهلون؛
- الالتزام بفضائل الصفات والابتعاد عن الأمور المنهي عنها في قانون الجامعة، كالغش والاشترك في التغير المرخصة أو الإضرار بممتلكات الجامعة أو توجيه الإهانة إلى أي فرد من الأسرة الجامعية.
- ب ه هذه الصفات والأخلاقيات

ب

ثالثاً: أداء الهيئة الطلابية

إن أداء الطالب في الجامعة يعد نتاجاً لرغبته الصادقة في التعلم، يتلخص في مدى استيعابه لما يدور حوله من تغيرات ومستجدات قد تتيح له العملية التعليمية معرفتها وكيفية التعامل معها، فيتعلم بذلك كيفية الوصل والفصل في

(1) مرجع سبق ذكره 95.

(2) مرجع سبق ذكره 46.

ت المعرفة، فيرتفع بذلك مستواه الفكري والمعرفي وتكون حصيلة

رابعاً: مسؤوليات الجامعة إزاء الهيئة الطلابية للرفع من أدائها

حتى تسهم الجامعة في تفعيل دور الطالب في العملية التعليمية والرفع من تحصيله العلمي الذي يشكل مؤشراً هاماً لمستويات أداءه، لا بد عليها أن تعمل على: (1)

- إعارة اهتمام أكبر لاهتمامات الطلبة ولاحتياجاتهم في كل ما يتعلق بحياتهم الدراسية، عند القبول وفي مناهج عند الانتقال إلى الحياة المهنية؛

- تعزيز حق الطالب بإنشاء منظمات طلابية مستقلة وتقديم التسهيلات اللازمة لهم، بما فيها تطوير المشاركة داخل الجامعة وخارجها بأنشطة مكملية للأنشطة

الأكاديمية التي تنمي جوانب شخصية الطالب، كالأنشطة الرياضية، الثقافية الفكرية والاجتماعية؛

- السماح للطلبة أو لممثليهم بالمشاركة في المسائل الخاصة بتطوير التعليم العالي وبرامجه وفي صياغة الس

- تسهيل الحراك الأكاديمي للطلبة على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

وعليه فبلوغ الطالب الجامعي لأعلى مستويات الأداء يعود إلى ما في مشواره الدراسي من معلومات هذا بدوره مرهون بمدى مساهمة الإدارة في مختلف مستوياتها في الاهتمام بطلابها وتهيئة الظروف وتسهيل الحراك الأكاديمي محلياً ودولياً.

المطلب الثالث: أداء الهيئة الإدارية في المؤسسة الجامعية

عد اله تي تشكل أساساً من الموارد البشرية المتخصصة في تسيير النشاط الإداري، من أهم عوامل نجاح الجامعة في بلوغ أهدافها، إذ يتحدد أداءه أساساً في إحداث الانسجام والتناسق بين الجهاز الإداري التنظيمي ()

أولاً: خصائص الهيئة الإدارية

إلى دعم جهازها التنظيمي بإداريين يتميزون بالخصائص التالية: (2)

- الإلمام بشؤون التسيير والمعرفة بطبيعة العمل في المعاهد والكليات. والخبرة الفنية في كل ما يتعلق بالجوانب المالية التي تعترض الأساتذة والطلاب؛

(1) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مرجع سبق ذكره 143.

(2) مرجع سبق ذكره 96.

- بما أن الجامعات أصبحت تكتظ بالآلاف من الطلاب، فإن تجديد الجهاز الإداري وتدعيمه وتنميته وإعطاءه مجالاً للمبادرة أصبح أمراً ضرورياً، لأن الإدارة تميل بطبيعتها إلى التجمد والنمطية في أداء عملها، فإن لم تحركها الحوافز والجزاءات عجزت عن أداء وظيفتها وتحوّلت إلى جهاز هامشي يعرقل العملية التعليمية؛
- داريون في الجامعة وفق نظام يصلهم مباشرة بالأجهزة الأخرى المشتركة في العملية التعليمية .

ثانياً: أهم الإجراءات الداعمة لأداء الهيئة الإدارية

يعد دور الهيئة الإدارية هام جداً لإنجاح الجامعة في تحقيق أهدافها، لهذا لا بد أن يضبط أداءها بمجموعة من الإجراءات الهامة والتي نقدم أهمها في النقاط التالية: (1)

- وجود نظام واضح لترقية الموظفين؛

- وجود نظام ومعايير للتأكد من حسن سير العمل؛

- تطوير العمل الإداري في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة؛

- توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للموظفين؛

يمكن القول أن الهيئة الإدارية الملتزمة، المؤهلة والداعمة لأداء الأستاذ والطالب معا تعد عنواناً لتحقيق الاستقرار بالجامعة ومحفزاً للرفع من الأداء

المطلب الرابع: تصور مقترح لبعض الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

اليوم في أولى أولوياته في أهم السبل التي تمكنها من التقييم الف

مات البشرية التي توجه إلى النهوض بالمجتمع

المحلية والدولية وفي كافة المجالات، هذا يصعب عليها تقييم وقياس ما لا يقاس () جعلنا نبحث في أهم الأساليب التي من شأنها مساعدة الجامعة على تقييم أداء مواردها البشرية تقييماً جيداً يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة في ما يخص مختلف قضايا وغيرها.

أولاً: بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

اليوم وفي ظل تحول مواردها البشرية إلى أصول استراتيجية، في حاجة ماسة إلى قياس الترابط والانسجام بين الاستثمار في مواردها البشرية وارتفاع قيمتها سواء من خلال أصولها المادية أو البشرية، يترجم هذا الانسجام في ضرورة التكامل بين هذه الموارد في إطار إحداث ال (Success Drivers) الاستراتيجية لل

أ – بطاقة التقييم المتوازن للأداء:

" " بفكرة تقييم الأداء المتوازن في عام 1992 بالنشر في مجلة (Harvard Business Review) ... وحتم أكثر للعمل في هذا الاتجاه أن أعمالاً كثيرة أصبحت تتم في المؤسسات كأعمال التجديد والابتكار . ولا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، من هنا بدأت الحاجة إلى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي للمؤسسة. (1)

" (Balanced Score Card) " " " " "

المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية...، حيث تستطيع المؤسسة التفكير في خططها الاستراتيجية من خلال تق

المالي، منظور الأداء الإداري ومنظور النمو والتعلم والإبداع". (2)

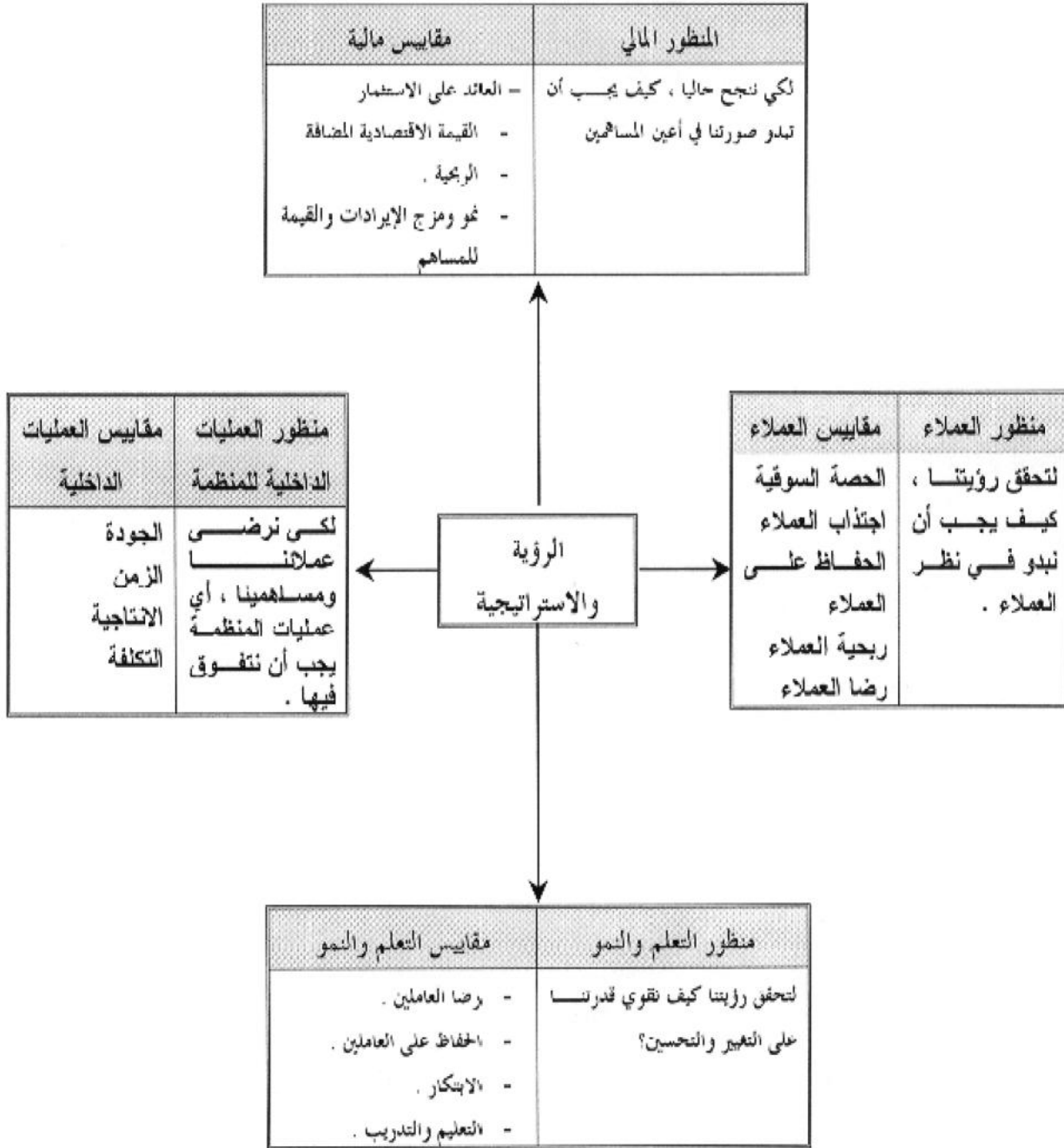
يتضح من التعريف أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على الشمولية في قياس الأداء الكلي للمؤسسة من خلال التركيز على محاور أربع وهي: محور العملاء والأطراف ذات الأسمهم حيث يجب على المؤسسة العمل على كسب رضاهم وولاءهم، المحور المالي، محور الأداء الإداري ومحور النمو والتعلم والإبداع (محور العاملين)، حيث يجب تحديد المقاييس الخاصة بكل محور كمعيار يستند إليه في تحديد انحراف الأداء على ما هو مخطط في كل محور، يمكن تحديد معنى كل محور ومقصده من خلال الشكل الموالي (07-03):

(1) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء،

2004 211

(2) إدارة الأداء المتوازن باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره - 20-19

شكل رقم (07- 03): محاور بطاقة التقييم المتوازن



المرجع: بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة الدولي الأول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- 19-18 2011 11. نقلا عن:

Source : M Kaplan , R.S. & Norton , D.P. . **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance** . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , 71-79

أداة التقييم المتوازن مبنية أساسا على جملة المقاييس التي يجب أن تغطي كل محور بناء على مضمونه

ومقصده (07- 03) أين يتم اعتماده كمرجع ومعيار يستند إليه في تحديد انحراف الأداء ، ف

(04-03) يبرز هذه المقاييس في كل محور من المحاور السابقة:

جدول رقم (04-03): مقاييس محاور بطاقة الأداء المتوازن

المحاور	المقاييس	مضمون المقياس
المحور المالي	المقاييس المالية	<p>مجالات قياس نمو الدخل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة؛ - عدد منافذ التوزيع الجديدة ومدى التنوع في تقديم الخدمات وأنماط التسليم والتسعير؛ - عدد استراتيجيات التسعير . <p>مجالات قياس تكلفة الإدارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - ما تحقق من انخفاض في تكلفة وحدة المنتج؛ - <p>مجالات قياس استخدامات الأصول:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مقدار ما تحقق من انخفاض المخزون وزيادة معدل دورانه؛ - - -
محور العملاء	مقاييس العملاء	<p>حصة المؤسسة من السوق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الكلية في السوق؛ - <p>مدى الاحتفاظ بالعملاء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي؛ - / / الاتصال بالعميل الحالي . <p>جلب العملاء:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - / - - <p>رضا العميل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - -

- معدل تغطية المعلومات وتمثل عدد العمليات التي حصلت على معلومات قياسية		
التحفيز وحث العاملين على الانضباط:		
- المقترحات المقدمة؛		
- المقترحات المنفذة؛		
- المكافآت المقدمة للعاملين؛		
-		
-		

المصدر: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، مرجع سبق ذكره - 214 إلى 221 .

يتضح من المقاييس المفصلة في الجدول (03-04) أن بطاقة الأداء المتوازن تبين على نحو أعمق وأشم ل ما يحدث في المؤسسة، عكس المقاييس التقليدية والتي غالباً تركز فقط على الجانب المالي في عملية التقييم.

ب- بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية:

تعبر على المحور الرابع في نظام التقييم المتوازن للأداء وهو محور النمو والتعلم والإبداع والخاصة بالموارد البشرية في ا وفي مختلف التنظيمات الأخرى، تمكن هذه البطاقة من تحقيق عدة مزايا رأسها توضيح مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أعلى مستويات الأداء ومن ثم تبليغ الجامعة لأهدافها. لها أسلوبها في بناء بطاقة الأداء المتوازن لـ ، إلا أن هناك قضايا أساسية تؤخذ في الاعتبار على البشرية بتنفيذ الاستراتيجية العامة للـ

ب-1: بناء بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية الجامعية

إن بناء بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية في

(١):

- تحديد موجهات الموارد البشرية، هذه الموجهات تعتمد على طبيعة خيار استقرار الكوادر المؤهوبة في وظيفة البحث والتطوير،
- نظام عمل عالي الأداء، حيث أن تحديد عناصر هذا النظام تصبح ضرورية وترتبط وتساهم في توضيح موجهات الأداء
- توضيح وتحديد حدود نظام الموارد البشرية، هذا يساعد على تأشير العناصر المطلوبة لإنتاج موجهات الأداء..
- أن الفكرة تتجسد في حقيقة أن الذي يتم إدارته هو ما تم وضع قياسات ومعايير محددة
- تحديد قياسات كفاءة للموارد البشرية، فمثلاً يمكن أن تكون القياسات مستندة إلى الأجر أو التكاليف أو غيرها،

(١) وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمعازاة - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي-

تعطي في ارتباطها الصورة الكلية والتأثير

الهام لوجود هذا النظام في ا

وجوانب خلق القيمة، فالتركيز على الجوانب الاستراتيجية يسهم في إيجاد صيغة التوازن الصحيح بين التكاليف والسيطرة عليها

ب-2: أهمية تبني الجامعة لبطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية

تحقيق مجموعة من الفوائد

وفي إطار تبنيها ل

والمزايا لنخصها في النقاط التالية:

- الموارد البشرية في ا وموجهات الأداء الأساسية لهم، فتطوير نظام

استراتيجي لخلق القيمة، يوضح الفروق بين الموجهات المؤثرة في

الاستراتيجية والممكنات التي تساهم في العمل؛

السيطرة على التكاليف، كما تلعب دورا استراتيجيا في خلق القيمة واستمرارها. وتأتي بطاقة الأداء المتوازن لل

- تحديد مدى مساهمة الموارد البشرية في تنفيذ وإنجاح استراتيجية ا ، من خلال طرح مسؤولي الموارد البشرية ضمن

() سؤال حول مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء با

لأداء الموارد البشرية هنا دور يعكس منحى الخبرة لكل

- تشجيع مديري الموارد البشرية على التركيز المحدد على كيفية مساهمة قراراتهم في نجاح تنفيذ استراتيجية

الإدارة الفعالة لمسؤولياتهم الاستراتيجية؛

- تأتي بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية على إعطاء مرونة أكبر بحكم إمكانية تغيير مؤشرات

المحاور الأربعة بسهولة، عكس أنظمة قياس الأداء التقليدية والتي غالبا ما تكون في إطار مؤسسي لا يقبل التغيير.

وعليه فالتبني الجاد لبطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية والبناء الصحيح لها، يمكن الجامعة من التحكم في موجهات

البشرية، مما يجعلها تستفيد () من استخدامات وتطبيقات هذه البطاقة التي تعكس

التقييم السليم لأداء المورد البشري من خلال إحداث التوازن بين باقي محاورها ومحور التعلم والنمو المرتبط أساسا بالعنصر

ب-3: نموذج وتصور مقترح لبطاقة التقييم المتوازن للأداء البشري في الجامعة بالتركيز على المحور

الرابع

في إطار تفعيل ممارسات الجامعة وترشيد قراراتها المرتبطة خاصة بمواردها البشري وفي حدود تدعيم التحسين

المستمر في وجودة مخرجاتها عملت الباحثة على رسم نموذج مقترح لبطاقة التقييم المتوازن لأداء

في الجامعات ممثل في الجدول (03-05):

جدول رقم (05-03): نموذج وتصور مقترح لبطاقة التقييم المتوازن للأداء البشري في الجامعة

المحاور	المقاييس	مضمون المقياس
المحور المالي	المقاييس المالية	<p>يمكن الحديث عن هذا المحور وضبط مؤشرات قياسه فقط من خلال تبني فكرة الجامعة المنتجة في إطار الحرية الأكاديمية والاستقلال المالي بعيدا عن الدعم المالي من طرف الدولة، ذلك في حالة الجامعات الخاصة الممولة ذاتيا:</p> <p>- مقياس عدد براءات الاختراع التي يتم بيعها للمستفيدين والتحصيل المالي للجامعة من وراءه.</p> <p>- مقياس عدد البحوث التطبيقية التي تبحث فيها الجامعات عن حلول لمشاكل المؤسسات الاقتصادية والمالية بمقابل مالي؛</p> <p>- التي تشكل الجامعة عضو في جماعاتها المرجعية بمقابل مالي ضمن</p> <p>...</p>
محور العملاء (الطلبة، مؤسسات الاستخدام، الشركاء الاقتصاديين)	مقاييس العملاء	<p><u>الطلبة:</u></p> <p>- عدد الإضرابات التي يحدثها الطلبة وفق معيار زمني معين؛</p> <p>- عدد الطلبة الحاصلين على درجات جيدة في مشوارهم الدراسي وفق معيار زمني معين؛</p> <p>- عدد الطلبة الحاصلين على بعثات علمية وفق معيار زمني معين؛</p> <p>- عدد الطلبة الذين يتم استقطابهم من طرف مؤسسات الاستخدام من الجامعة وفق معيار زمني</p> <p>- $\frac{\text{ت}}{\text{ت}}$</p> <p>- صورة المؤسسة في ذهن</p> <p><u>مؤسسات الاستخدام:</u></p> <p>- وظيفين الجدد من الطلبة في إطار استقطابهم مباشرة من الجامعة</p> <p>- عدد الخريجين الذين أصبحوا يشغلون مناصب وفق تخصصاتهم ومدى رضا مؤسساتهم عنهم</p> <p>- مدى رضا مؤسسات الاستخدام على جودة مخرجات الجامعة في إطار منجزاتهم الوظيفية.</p> <p><u>الشركاء الاقتصاديين:</u></p> <p>- التي رفعها الشركاء الاقتصاديين إلى الجامعة</p> <p>- من الجامعة إلى شركائها الاقتصاديين</p> <p>- لجامعة ومخرجاتها البشرية والعلمية.</p> <p>- صورة المؤسسة في ذهن</p>
محور الأداء الإداري والبيداغوجي للجامعة	مقاييس العمليات الإدارية والبيداغوجية للجامعة	<p>وتشمل المقاييس التالية:</p> <p>- () () () (%)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

<p>وتحديد تكاليفها وفق معيار زمني معين</p> <p>- عدد مرات تبنيتها لاستراتيجية التطوير الإداري بالتركيز على تطوير المدراء وقادة الرأي وفق معيار زمني معين</p> <p>- بالتركيز على الرفع من مؤهلات ومهارات وخبرات الموظفين في الجامعة وتهيئتهم لشغل مناصب أعلى وفق معيار زمني معين.</p> <p>ملاحظة:</p> <p>عند قياس هذا المنظور يجب الاعتماد على مقاييس مثل:</p> <p>الذي تم، يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة، خاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي للجامعة.</p> <p>والتطوير والتدريب أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه، حيث تهتم المقاييس في مجال رؤية التعلم والنمو بتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الأفراد العاملين بها.</p>		
---	--	--

المصدر:

في إطار هذا النموذج المقترح والمبين في الجدول (05-03) لا بد من تحديد الأهداف في كل محور وإظهارها من خلال مؤشرات مع قيمها المستهدفة، ثم دمجها والأهداف الاستراتيجية للجامعة، كل محور مما يجعل النموذج يقيس الأداء الكلي لتنسيق استراتيجيته الأنظمة التنفيذية فيها، حيث يتم استخدام كل معيار من المعايير الموضوعية في كل محور كمعيار يستند إليه في تحديد انحراف الأداء على ما هو مخطط في كل محور.

ثانياً: ستة سيجما (Six Sigma)

(Six Sigma) امتداداً لتطور علم الإدارة وممارساته في الغرب وفي اليابان منذ عقدي سبعينات وثمانينات القرن العشرين، حيث ظهرت الجودة الشاملة التي أدت إلى تطور الأدوات العلمية والإحصائية في سبيل

بها

هذه الأدوات، فسيجما هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية ورمزه (δ) دلالة على الانحراف المعياري، الذي يعتبر مؤشراً لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت أو عدم التناسق في عملية ما بالنسبة للأهداف المسطرة⁽¹⁾ التي نعبر عنها اقتصادياً بفجوة الأداء. في الأداء.

(1) نزار عبد الحميد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة مدخل للتنمية والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات -، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2011

أ- مفهوم ستة Six Sigma:

Six Sigma نُه :

- " عبارة عن مشروع لحل المشاكل، حيث يحتوي كل مشروع على مشكلة في التصميم أو العملية وتبحث عن . وتقوم الاستراتيجية الناجحة بتوجيه طاقات الناس نحو إيجاد الحلول وتحسين خطوط الإنتاج الأساسية". (1)

كما يمكن التركيز في تعريف Six Sigma (2):

✓ مقياس إحصائي للأداء متعلق بالعمليات الإدارية أو تصنيع المنتجات؛

✓ هدفه يصل إلى مستوى الكمال والإتقان وتحسين

✓ نظام إداري لتحقيق الريادة في القيادة والأداء على مستوى عالمي.

Six Sigma على هدف الوصول إلى تقليل وتخفيض عدد العيوب في داء، سواء في تقديم الخدمات

أو إنتاج المنتجات، ليصل إلى نسبة 3.4 دة معيبة في مليون وحدة منتجة، هذا يعني تحقيق دقة في الأداء تعادل

99.99966% (δ) التباين الحاصل في العملية، هذا ما يعكس شبه غياب كامل لفجوة الأداء التي

تمثل الفرق بين الأداءين الفعلي والمعياري.

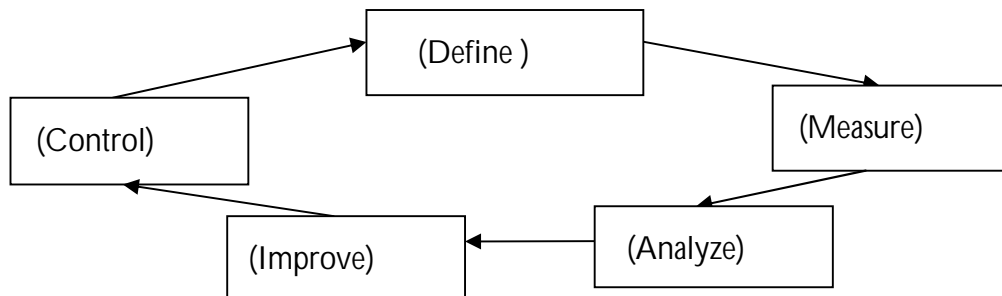
ب- نظام تحسين العمليات الحالية:

(DMAIC) هي عبارة عن اختصار للأحرف الأولى للمراحل التي يتكون منها الذ

يشتمل على خمس مراحل ويستخدم لتحسين العمليات الحالية للأعمال؛ أي اكتشاف ب في

: (03-08) يبرز :

شكل رقم (03-08): تطبيق عمليات التحسين باستخدام نظام (DMAIC) لنموذج ستة سيجما



1 2008 279.

المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة

المصدر:

(DMAIC) لنموذج ستة سيجما، التي تتميز بالتكامل على النحو

يحدد الشكل (03-08)

التالي: (3)

(1) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات

2009 227.

(2) 216.

(3) نزار عبد الحميد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره - 365-366.

■ عرف المشكلة (أوجد):

■ **قياس الأداء:** من خلال الحصول على معلومات موثوق منها وليس فقط الاعتماد على أفكار واعتقادات الموظفين أو حتى العملاء، هذه الخطوة تعتبر من أهم الخطوات التي تتميز بها هذه الطريقة، لأن الثقة في مجال العمل يجب أن تعطى للحقائق والمعلومات

■ **تحليل الأسباب:** بعد التعرف على مستوى الأداء في مجال المشكلة، يجب القيام بالعمل على الوصول إلى

■ **تحسين وتطوير الحلول:** بعد تحليل المشكلة يتم البدء باقتراح الحلول
العاملون على هذه المشكلة جزء من الفريق الذي يعمل على إيجاد الحلول، كما يمكن إدخال العملاء كجزء من فريق العمل لإيجاد أفضل الحلول المناسبة لمواجهة المشكلة محل البحث.

■ **السيطرة والضبط:** التأكد من أن الحلول في الخطوة السابقة سو
أن كل الأجواء المحيطة ستكون متوفرة بالشروط التي تسم
بمجددا، لضمان عدم حصول انحرافات عن الأهداف المنشودة لتلك العمليات واحتمال تحقق العيوب، كما تتضمن هذه الخطوة آلية لضب

ج- تطوير مهارات الموارد البشرية في الجامعة من خلال تقنية Six Sigma:

Six Sigma في الجامعة تختلف باختلاف المشروع المختار كالتحسين المستمر في البرامج الأكاديمية أو المخرجات الجامعية أو في العمليات الإدارية إلا أن الهدف من استخدامها واحد ويتلخص في السعي إلى تخفيض الاختلالا في العمليات والخدمات. Six Sigma

(¹):

- مراقبة التفاوتات في مستويات
- التركيز على الطالب وكل المستفيدين من الخدمات والأبحاث الجامعية
-
-
- المبادرة التي تعتمد على الخطط الاستراتيجية
- مساهمة أعضاء هيئة التدريس أثناء العملية
- تقويم مستوى المقرر، مستوى البر

(¹) Six Sigma كأسلوب حديث لتحسين أداء المورد البشري في الجامعة، الملتقى الوطني الثاني حول: إشكالية تبني

Six Sigma يشكل انعكاسا لمستوى الأداء البشري في

الجامعة والذي يعتبر شريكا في استخدام هذه التقنية ويعد في ذات الوقت المستهدف من عملي

وفق هذه التقنية، حيث يشكل الهدف الأول Six Sigma في

ة وغيرها. يمكن إبراز تأثيرها على النقاط الأربعة التالية:⁽¹⁾

■ الخبرة (Experience): Six Sigma للموارد البشرية في

DMAIC

مجموعة مهمة وفعالة من الأدوات لتطوير و/

التي أصبحت طريقة معتمدة وفعالة لحل المشكلات.

■ الظهور: Six Sigma رق اللازمة لاختبار إمكانية

المستويات، بالتالي ستكون هناك فرصة لهؤلاء لإظهار قدراتهم أمام

■ الحماس: Six Sigma للموارد البشرية في الجامعة والقائمين على

تتم في العمل بشكل جيد، ما يسمح لهم بالتعرف على مساهماتهم في حل المشكلات

وهذا ما يبعث فيهم الحماس للعمل أكثر، إضافة إلى المالية والعوائد المتأتية من كونهم أعضاء في الفريق.

■ التعلم: Six Sigma على تعلم كيفية التعامل مع الأمور وطرح أسئلة أفضل واتخاذ قرار

Six Sigma تمثل أحد أهم التقنيات الحديثة التي يمكن أن تتبناها الجامعة في تقييم أداء

تحديد الانحرافات في أدائها والوقوف على مسبباته ومحاولة معالجتها للتقليل من الفجوة القائمة

من أداء الموارد البشرية في الجامعة من خلال تزويدهم بالخبرة اللازمة لمواجهة

بالتالي الرفع من حماسهم الوظيفي وزيادة قدرتهم

على التعلم ضمن فرق العمل في مختلف المواقف التي تواجههم أثناء أداء وظائفهم.

ثالثا: عملية 360° تقييم (360-Degree Evaluation)

تعتبر عملية 360° درجة تقييم من أهم الأساليب التي استحدثتها المؤسسات

المؤوسين، العملاء وغيرهم. وعلى الرغم من أن هدف هذا الأسلوب تطويري بالدرجة الأولى ويقتصر على تقييم

الإدارية؛ إلا أنه يمكن استخدام نتائجه في العديد من النواحي الإدارية والاستراتيجية.⁽²⁾

(1) حميدة، إمكانية التوافق لسياسات التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق الستة سيغما دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة

(30) 2012. 32.

(2) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره 448.

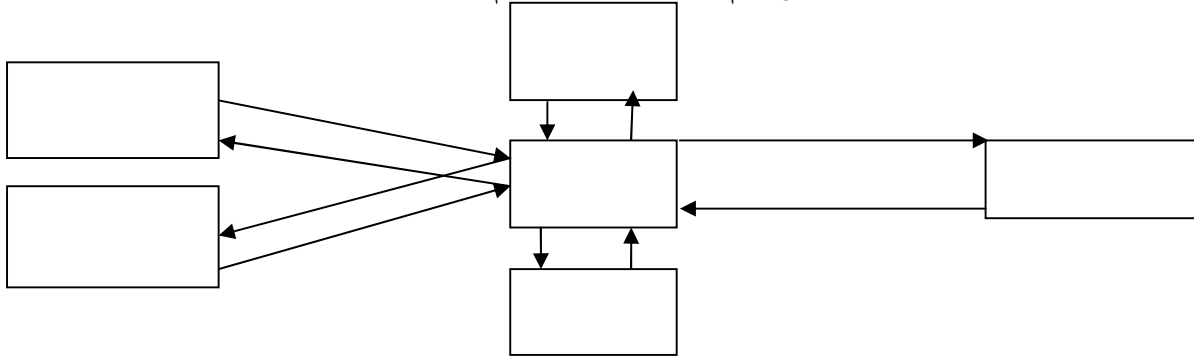
ادر مختلفة لجم

360 (360° FEED BACK)، التي تعني أن لكل

مصدر من مصادر التقييم والمعلومات زاويته الخاصة التي يرى بها الأمور⁽¹⁾. (03-09) يبرز مختلف الأطراف

التي تشكل مصدرا للمعلومات في عملية تقييم أداء الموارد البشرية :

شكل رقم (03-09): التقييم وفق 360°



Source : Robert Le Duff , Encyclopédie du gestion et de management, édition Dalloz , Paris, 1999, p896.

(²):

■ المزايا:

-
-
- تعضيد جهود الجودة الشاملة من خلال التركيز على انطباعات العملاء الداخليين والخارجيين عن
-

■ العيوب:

- التعقيد النسبي للنظام نظرا لاحتوائه على مصادر متعددة؛
 - الحساسية تجاه تقييمات بعض الفئات مثل المرؤوسين والزملاء؛
 -
 - الحاجة إلى تدريب خاص لتحقيق الفعالية في الاستخدام.
- إن تعدد واختلاف المصادر في أسلوب التقييم 360° يحدد لنا أبعاد الأداء التي يمكن لمصادر التقييم المختلفة سألقة الذكر ملاحظتها والتي يمكن إبرازها من خلال (03-06):

(¹) نظام التغذية العكسية - التقييم الوارد من 360 زاوية،

() (21) 1998 .2

(²) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره 448.

جدول رقم (06-03): أبعاد الأداء التي يمكن لمصادر التقييم المختلفة ملاحظتها

أبعاد الأداء	المرؤوسون	الزملاء	الرؤساء	العملاء
			✓	
	✓			
	✓	✓		✓
مهارات اتخاذ القرار		✓	✓	
		✓	✓	✓
الحافز الذاتي		✓	✓	✓
				✓

ذكره 2.

المصدر:

في الجامعة وحتى مختلف المؤسسات

، تعتبر الأفضل والأنجع بالنسبة للمؤسسة في نظامها التقييمي، ذلك كونها تتميز بالشمولية في اعتماد مصادر مختلفة للتقييم، مع إعطاء العميل أهمية كبيرة لاعتباره المستهدف من أنشطة المؤسسة وعملياتها سواء من خلال استفادته من خدماتها أو استهلاكه لمنتجاتها، بالتالي يشكل مصدرا هاما للمعلومات التي تساعد المؤسسة في بناء

المبحث الرابع: أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية وتأثير الاستراتيجيات التنموية عليه

وأهميته من خلق المعارف، نشرها وخدمة المجتمعات من خلالها. وفي إطار

أصلا استراتيجيا ومصدرا أساسيا لخلق القيمة والمحرك الأ

نا نصب اهتمامنا ونركز موضوع بحثنا في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي يمكن أن تتبناها

ومحاولة رسم علاقتها

المطلب الأول: أثر الاستراتيجية التدريبية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

بالرجوع إلى مختلفة دواعي ومسببات تحسين ورفع من أداء الموارد البشرية في الجامعات يمكن رسم علاقة وأثر

الاستراتيجية التدريبية على أداء الموارد البشرية في الجامعات من خلال العناوين المو :

أولا: الاستراتيجية التدريبية ومحددات أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

لقد أشرنا في بداية هذا البحث أن محددات الأداء سواء في المؤسسات الجامعية أو غيرها تتمثل في أربع نقاط

أساسية نعمل على تحديد أثر التدريب على كل منها على النحو التالي:

■ **المؤهلات:** تتأتى من الاستر التي يخضع لها وبما تحويه من

، مما يكسبه مؤهلات تضاف إلى مؤهلاته من التدريب العام قبل التحاقه بالوظيفة، هذا يؤدي إلى

الرفع من أدائه وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

■ **المهارات:** إضافة إلى مهاراته الموروثة، مهارات متنوعة عند خضوعه لبرامج تدريبية

مستمرة طوال مساره الوظيفي، حيث كلما زاد استعدادده لتقبل هذه البرامج كلما زادت مهاراته الوظيفية، كما

أن منحى الخبرة لديه له تأثير على كم ونوع المهارات لديه. وأخيرا نجاعة وفعالية البرامج التدريبية تزيد من قدر

ومن ثم تثر إيجابا في زيادة معدلات أدائه.

■ **التحفيز:** كلما كانت البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون نابعة من واقع احتياجاتهم، كلما قللت من

■ **الثقافة:** اليب وحتى

أهداف، بالتالي يسهم التدريب هنا في تعديل سلوكياتهم الوظيفية وجعل ثقافتهم نابعة وتصب في ثقافة المؤسسة

في آن واحد.

ثانياً: الاستراتيجية التدريبية من منظور إدارة الأداء

يمكن تحديد تأثير التدريب من منظور إدارة الأداء في المؤسسات الجامعية وغيرها،

(¹):

أ- تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب:

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، من ثم

يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه؛

-

-

ب- توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب:

على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، يعتبرها

الكثيرون الأكثر فعالية وتأثير في بناء قدرات الم

رد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء وما قد يطرأ على المناخ

المحيط من متغيرات.

ج- تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب:

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء، غايتها البحث في أسباب الفجوة التي تفصل مستوى

الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، بالتالي فتح الطريق نحو العلاج ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو

المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها.

في فع

ترشاد بملاحظات العملاء وشكاويهم.

الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المؤسسة أو مؤسسات خارجية.

بـ .

د- تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب:

مهمة في نظام إدارة الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه

وزملاءه وظروف الأداء في الم هذه العملية واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات

(¹) ❧ الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد (07) 2009 -

ور في أداء المورد البشري التي يم

اء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصو

إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه ومن ثم أنج

هـ- تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب:

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء؛ إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشفه . والهدف من التطوير هو تحقيق التعادل

أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع " من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء؛

- والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها

- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر من حزمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل

- قد يعاني القائمين بالعمل في مجالات التد

وعموما حتى ينجح الموظفون في الجامعات في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية وبغرض تحسين وتطوير ورفع من

(١):

- على اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم

- هيئات التدريس، على المستويين المهني والاقتصادي ليتاح له التفرغ للمهام

بج

بج

- هيئات التدريس بهدف تطوير القدرات وتبادل الخبرات خاصة في

مجال التقن

- تسهيل الحراك الأكاديمي للأساتذة على مستوى الوطني والإقليمي والدولي

- تدريب الموظفين الإداريين على التحكم في التقنية ومستحدثاتها؛

- لتدريب على تلك العمليات التكوينية المستمرة التي يتلقاها الأستاذ أثناء الخدمة لضمان مواكبة

التطور الذي يطرأ على البرامج الدراسية والمناهج وطرق التدريس وتقنياته والبحث العلمي، نتيجة للتطور

الاجتماعي والتقني المستمر يستهدف الرفع والتحسين من أداءه.

يتضح الدور والأثر الإيجابي

للتدريب على أداء الموارد البشرية في الذي يظهر أساسا في تحسين ورفع من الأداء بكل أبعاده يحققه من تعديل في سلوكيات الموظفين التي تخلق لديهم الرضا في إطار توليد الإحساس المطلق بالانتماء للمؤسسة. تتبنى استراتيجيات تدريبية تهدف من خلالها الرفع من أداء يعكس التأثير الإيجابي للعملية التدريبية على أداء موظفيها، شرط توافق البرامج التدريبية الموضوعية مع التحديد الدقيق

المطلب الثاني: أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

إن الفائدة المنتظرة من الاهتمام باستراتيجية التعلم التنظيمي من قبل

وعلى نواحي التقصير فيه، تحولات الإيجابية المطلوبة في مستوياته، من خلال مهارة إيجاد المعرفة أو الحصول عليها وتبادلها مع جميع الموظفين فيها سواء كانوا أساتذة أو موظفين إداريين، التي تساهم بدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقييمية لهذه النواحي الأساسية داخل الجامعة.

كاستراتيجية يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في الجامعة

التأثير المباشر على محدداته، نبرز آليات هذا التأثير فيما يلي:

- **المؤهلات:** تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالجامعة الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجا تخصصهم لتضاف إلى مؤهلاتهم

وتصب في إشباعها وتغطيتها

والتحسين من مستوى أداءه وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

- **المهارات:** التعلم التنظيمي وترسيخ فلسفته في الجامعة

والخبرات وتبادلها نظرا لميلهم إلى التعلم المستمر المتأني أساسا من خلق بيئة مس

إلى بناء برامج التعلم المركزة على جودة المهارات

والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفين في إطار ممارسة هذه من بين أهم هذه المهارات:

التواصل والاتصال التي تفتح الباب واسعا أمام تبادل الخبرات والمعلومات، مه

في جماع وفرق

الخوض في الحوارات البناءة وإبداء الآراء بكل حرية،

اتخاذ قرارات صحيحة مبنية على قاعدة معرفية

بنفسه مما يحسن من مستويات وجوده أداءه يؤثر فيه تأثيرا إيجابيا

جنبنا إلى جنب ومنحنيات خبرته نظرا لما يضيفه من مهارات يكتسبها من التعلم في برته التي يعبر عنها

بمنحنيات تمشي تصاعدا في المسار الوظيفي للموظف بالجامعة.

نحو
إلى
في
فرق

(Peter Senge) رائد مفهوم التعلم التنظيمي في أحد كتاباته عن رؤيته للمؤسسة المتعلمة كونها المؤسسة التي يكون استراتيجية مستمرة ومتكاملة ومرتبطة بأنشطتها الرئيسية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والدائم في الأداء وزيادة قدراتها على تحويل ذاتها وزيادة قدراتها على إنجاز أهدافها استنادا إلى قدرات ومعارف وإدراك (1).

المطلب الثالث: أثر الاستراتيجية التطويرية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

إن تبني الجامعة لاستراتيجيات تطويرية تلخص مسمياتها في التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي، يمكنها من خلق تأثيرات إيجابية في مستويات أداء مواردها البشرية، نبرزها فيما يلي:

أولاً: أثر التطوير التنظيمي على الأداء البشري في المؤسسة الجامعية

الجامعة من خلال تبنيتها لاستراتيجية
جملة
التي
بها
إلى
مستواه.
تغيير
والهياكل
الهدف الأسمى
في
تتم
إلى
وبحاجة

كما يمكن تحديد أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على أداء الموارد البشرية من خلال التركيز على محددات الأداء البشري من مؤهلات، مهارات، تحفيز وثقافة على النحو التالي:

■ المؤهلات:

تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي مؤازر وذو تحديات،
نابعة أساسا من مضامين التغييرات الحادثة ومن
التنظيمي والأعمال في الجامعة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلي حاجات الموارد البشرية والجامعة على حد
هذه الاحتياجات
في حدود
تغيير
يخلق منحنيات خبرة هامة لدى مواردها البشرية

(1) شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، مرجع سبق ذكره 95.

■ المهارات:

بالجامعة لمهارات حل المشكلات التي
ة في ضرورة التغيير في هياكل
مهارات التوقع والتنبؤ والتخمين لما قد يطرأ من تغييرات التي تتطلب أيضا تزويدهم بمهارات التكيف وهذه
الأخيرة،
وخبيراتهم وتنميتها باستمرار لتكون في مستوى التحدي والمواجهة، فتخرج
الموارد البشرية من تجارب التغيير بمستويات أفضل في الأداء .

■ التحفيز:

يشكل التغيير والتكيف في تحديا كبيرا ومصدرا للقلق
بقاومى التغيير والتجديد، لذا
بما يوفره من مهارات سائلة الذكر في رصيد الموظف
يعتد في نفسه الثقة بمستواه وقدرته على مجابهة هذه التحولات
أدائه وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

■ الثقافة:

التنظيمي في الجامعة على اتجاهات
و من ثم
إنعاش ثقافتهم من قيمها، القائمة أساسا على التأهب الدائم والتقبل الرحب للنهوض بمستويات الأداء البشري
في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية. وغيرها من التغييرات المطلوبة
من ثم أدائها المرتبط أساسا بتحسين مستويات وجودة أداء مواردها

وعليه فالتطوير التنظيمي له تأثير إيجابي وواضح على أداء الموارد البشرية

(١):

- في
- والفرق
- تغيير
والهيكلية
وغيرها التغييرات
- تغيير
في اتجاه محدد،
- ، تجويد وتحديد البرامج والمقررات
- وبالتالي الرفع من الأداء البشري فيها
- التي
- محددة
عبر إلى

(١) إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره 302.

- والتي تؤثر
والافتراضات المشتركة التي وتفكيرهم

- التطوير التنظيمي في إحداث التغييرات التنظيمية التي تؤدي إلى كفاءة الأداء سواء على مستوى
(1).

الطرح السابق يمكن القول أن التطوير التنظيمي ومن خلال تأثيراته الإيجابية على محددات الأداء يعمل على خلق ثقة للمورد البشري في نفسه مما يفعل من ولاءه ويزيد من انتماءه ويرفع من رضاه في وظيفته وبالتالي يرفع من أداءه ويزيد في مستواه.
ثانياً: أثر التطوير الإداري على الأداء البشري في المؤسسة الجامعية

هم الوظيفية، كما يعمل على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم خاصة ضمن فرق

يسهل عليهم إنجاز وظائفهم وأداء مهامهم على الوجه المطلوب، بذلك يمكن تحديد العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والفعالية، مما يؤثر إيجاباً على الفعالية الكلية لل .
وفي ترجمة لما جاء يمكن تحديد أثر التطوير الإداري على أداء الموارد البشرية في الجامعة بالتركيز على محدداته،
النحو التالي:

■ المؤهلات: بالإضافة إلى المؤهلات التي يمتلكها

التطوير الإداري وبناء على برامج المند

الوظيفية الإدارية لهم، كتطوير أساليب العمل واستحداث طرق عمل جديدة وغيرها كل هذا يتطلب تنمية وتطوير من نوع خاص يضيف لهم مؤهلات هامة يتم احتسابها في توجيه منحنيات الخبرة لديهم نحو الأفضل، هذا يبعث على زيادة ثقة الموظف في نفسه مما يحسن من أداءه ويطور فيه.

■ المهارات: يعمل التطوير الإداري وممارساته في الجامعة على تزويد الموظفين الإداريين وكذا الأساتذة الذين

فيها بالعديد من المهارات التي تفعل من دورهم وتحسن من أدائهم الإداري

أهمها: مهارات صناعة القرارات واتخاذها

ومح

انسيابية المعلومات وتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين

الاختيار والمفاضلة بين مختلف البدائل في المواقف الإدارية المتعددة، تنمية المهارات السلوكية والتركيز على

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره 271.

أرف التي يوفرها التطوير الإداري.

■ **التحفيز:** إن جملة المؤهلات والمهارات التي يكتسبها موظفو التي تم تحديدها أعلاه تشكل في حد ذاتها دافعا وحافزا قويا لديهم يعث على زيادة الثقة في أنفسهم مما يخلق لديهم يحقق لديهم درجات هامة من الرضا من ثم التأثير الإيجابي في مستويات الأداء لديهم.

■ **الثقافة:** هويتها المترجمة في جملة القيم والسلوكيات المنتهجة فيها، بالتالي فثقافة حتى تنحى باتجاه وتصب في ثقافة الجامعة وتفاعل من ثقافة الأداء فيها، بالتالي فامتزاج هذه الثقافات وتوجيهها نحو هدف مشترك بين

وعليه فالتطوير الإداري بما يحقق من تأثيرات إيجابية على الأداء البشري ومحدداته، يشكل استراتيجية هامة في حياة المؤسسات، حيث يهدف في علاقته بـ

- تنمية مهارات عملية اتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية في الجامعة
مع الرفع من مهارة التنبؤ والتقليل من المخاطرة في ظروف

الحالي

- امة في إط

التي تشكل مطلبا هاما للعمل الإداري عموما وما يحققه من تسهيل في

- التي في

وعليه فالتطوير الإداري وفي إطار ممارساته المختلفة يزود الموظفين في الجامعة بمؤهلات ومهارات مختلفة تسهم في الرفع من أدائهم وأيضا يوجه ثقافتهم لتنهل وتصب في ثقافة ا وبالتالي توحد أهدافهم وتنسق فيما بينها مما يخلق لديهم الولاء ويفعل الانتماء وبالتالي يؤثر إيجابا على أدائهم.

ثالثا: تطوير المسار الوظيفي والأداء البشري في المؤسسة الجامعية

إلى رسم مستقبله الوظيفي في الجامعة وتحديد متطلبات

حيث يشكل استراتيجية تطويرية

وخبيراته. وفي ما يلي تحديد لتأثير استراتيجية تطوير المسار الوظيفي على أداء المورد البشري في الجامعة من خلال التركيز على محددات الأداء على النحو التالي:

- **المؤهلات:** النابعة من الحاجة إلى إثبات ذاته
ته في اعتلاء
مناصب أعلى في مساره الوظيفي مقارنة بنظرائه وفي إطار إثبات وجوده وفرض كيانه
الإيجابية بينهم، يدفعه إلى العمل الدائم على تنمية مهاراته، معارفه وخبراته في
جديدة من شأنها أن تساعد في تغطية احتياجات وظيفته التي يطمح إليها
ر والتعلم الذاتي، التي تعكس الثقافة التي تنشرها الجامعة بين موظفيها، أو من خلال اشتراكه
في البرامج التنموية التي توضع لغرض الزيادة في رصيد الموظف من مؤهلات تعزز حظوظه
للارتقاء نحو مناصب أعلى، هذا يزيد في قدرته على إتمام مهامه بفعالية مما يرفع ويحسن من أداءه.
- **المهارات:** تعمل استراتيجية تطوير المسار الوظيفي على الرفع والتنوع من مهارات الم
وتتميتها في
في حدود ما تتطلبه الوظيفة الم
على رأسها مهارة التخطيط لمساره الوظيفي
الخ
وغيرها من المهارات الوظيفية التي من شأنها التحسين من مستواه وبالتالي التأثير
الإيجابي في أداءه.

- **التحفيز:** سبب الموظف في الجامعة وفي إطار ممارسات استراتيجية تطوير المسار الوظيفي
جديدة يترجم مضمونها في جملة المهارات التي اكتسبها، يعملان معا على تحفيز أداءه والرفع من مستوياته من
خلال تحريك دافعية الموظف للعمل أكثر في إطار ما اكتسبه من ثقة منبعها ومصدرها ارتفاع مهاراته، معارفه
وخبراته من شأنها تبليغه لأهدافه ضمن مساره الوظيفي .
- **الثقافة:** ، حيث تترجم مرساتها في تبليغ
الموظف لغاياته في الارتقاء إلى الوظائف التي تحقق ذاته وتشبع طموحاته، بالتالي
الموظف نحو ثقافة المؤسسة والملخصة أساسا في فكرة التعلم ا
لديها، مما يضمن تعزيز ثقافة الأداء لديه وبالتالي الرفع من مستوياته.

المطلب الرابع: أثر الإبداع الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية

- يشكل الإبداع الوظيفي استراتيجية هامة تبعث على تحريك المكونات المعرفية لدى المورد البشري في الجامعة
وتفجير طاقاته الإبداعية ومواهبه الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، بذلك يؤثر على مستويات أدائهم ضمن
حدود مهامهم وربما تفوقها إلى تقديم الإضافة في مهام الغير في الجامعة، خاصة في إطار ممارسات .
وعليه يمكن إبراز هذا الأثر من خلال التركيز على تأثير هذه الاستراتيجية على محددات الأداء البشري على النحو:
- **المؤهلات:** إن عمل الجامعة على تنمية مهارات، معارف وخبرات موظفيها في إطار تبنيها لاستراتيجية الإبداع
الوظيفي والاستفادة من ممارساتها ونواتجها، يلزمها إحاطة موظفيها بكل جديد في مجال تخصصهم وحثهم على
الاطلاع الدائم على نتائج المؤتمرات والأبحاث الخارجية،
من المخرجات المعرفية والمعلوماتية للغير، هذا يحثهم على الرفع من مؤهلاتهم الوظيفية ليكونوا في مستوى

استخدامات هذه التكنولوجيات والممارسات المرتبطة بالاستراتيجية الإبداعية، بالتالي ارتفاع رصيدهم المعرفي هذا يرفع في منحنى الخبرة لديهم مما يؤثر إيجاباً في الرفع من أدائهم.

■ **المهارات:** تعمل استراتيجية الإبداع الوظيفي في الجامعة على تزويد الموظفين بمهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لمشاكل العمل وقضايا المعقدة تبصيرهم على آليات التفكير النظامي في ن

التي تحت وتنشط تفكيرهم الإبداعي والتي تتمثل أهمها في: بوب العصف الذهني، حلقات الجودة، القبع الست، التفكير الجماعي، المحاكاة وتداعي المعاني والتصور الذهني واسترجاع الأفكار والمعلومات وأسلوب تكوين ر ذلك من الوسائل التي تحقق نتائج سريعة وملحوظة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ هذا يؤدي إلى الوبالتالي الارتقاء بمستوياتهم الوظيفية.

■ **التحفيز:** إن ممارسة الإبداع الوظيفي في الجامعة وفي إطار تزويده للموظفين بالمهارات السالفة الذكر بمهارات التفكير الإبداعي ل المشكلات أو اتخاذ القرارات أو تقديم مقترحات غير مسبقة، أو اكتشاف طرق وأساليب عمل جديدة في مجال التخصص الذي يعمل فيه الموظف وغيرها، تشكل من جهة حافزاً للموظف للارتقاء أكثر في أداءه والرفع من مستواه نظراً لارتفاع عامل الثقة في النفس والرضا

موظفيها على ما قدموه في إطار إ

للعطاء أكثر ومن ثم التأثير الإيجابي على مستويات أداء الموظف في الجامعة سواء كان أستاذاً أو موظفاً إدارياً.

■ **الثقافة:** ، من ثم تبني السلوك

الإبداعي في أداء مهامهم ضمن حدود وظائفهم وإشراكهم في ته بالتالي توجيه ثقافة الموظفين ته

مواردها البشرية، مما يوحد أهدافهم ويحثه مع من أدائهم مما يؤثر إيجاباً عليه.

وعليه يمكن القول أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى زيادة قدرة الم

أعباء ومسئوليات أكبر بنجاح؛ إذ ترتبط أساساً بهدف زيادة معارف الموارد البشرية وقدراتهم وتطوير سلوكياتهم بما يساعد في تحسين والرفع من أدائهم، هذا يؤدي إلى الرفع من كفاءة

المبحث الخامس: الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء الأفراد في المؤسسة الجامعية

تسعى دائما إلى تحسين أدائها من

:

- التطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، التي تلزم الجامعة في كل مرة التكيف معها والأخذ باستخداماتها
- السبق نحو احتلال
- في الترتيب العالمي بين الجامعات؛
- تبني نظام تعليمي عالمي كنظام (LMD) الذي يضع تحسين الأداء في أولى أولويات اهتمام الجامعة؛
- أغلب العمليات التي يتم القيام بها تحتاج إلى تعديلات وتحسينات مستمرة، حتى تواكب الجامعة التطورات والتغيرات الحاصلة؛
- تقليل وتفادي الانحراف بين تقديرات الأداء والتحقيقات الحاصلة، بالتالي القضاء أو على فجوة الأداء لدى الموارد البشرية في الجامعة؛
- تمكين الجامعة من أداء وظائفها على أحسن صورة سواء في نشر العلوم والمعارف أو الوظيفة البحثية وكذا خدمة المجتمع، سيما وأن مخرجاتها تعد الحجر الأساس لدفع عجلة التنمية بكل أبعادها وفي كافة الاتجاهات.

(68) (TQM)

(Benchmarking) ، أهم الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية والتي يمكن أن

تتبناها الجامعة كأساليب لتطوير أداء أفرادها ومن ثم تحسين الأ

المطلب الأول: تحسين الأداء البشري من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

إن الحاجة الملحة إلى رفع جودة التعليم

ما فرضتها التغيرات المتسارعة في شتى مجالات الحياة

... ، التي خلقت تحديات زادت من تعقد الحياة فيها، فرضت على الجامعات العمل على رفع جودة التعليم والارتقاء به إلى المستوى الذي تواكب به هذه التغيرات، من خلال الرفع من جودة أداء كل الموارد البشرية من أساتذة، إداريين وحتى طلبة لإنجاح سيورة العملية التعليمية.

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

نظرا لأهمية تطبيق م

امعات، فقد كانت محط اهتمام وانشغال العديد من

نھ :

- " عبارة عن نظام إداري يركز على الموارد البشرية التي تعمل على التطوير المستمر في خدمة الزبائن وتكلفة
(1)."

أما إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فتعرف على أنها:

- " عملية إدارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات، التي تتمكن في
إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي
(2)."

- " عملية إدارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يمكن في
إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي
لتحقيق التحسين المستمر في أدائهم (3)." :

د في الأداء، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين
(4)." :

عنوانا للتحسين والتطوير المستمرين في أداء الموارد

البشرية في المؤسسات الجامعية؛ إذ تعد مزيجاً بين الوسائل

ومن ثم الأداء الكلي للجامعة، سيما وأن الجامعة

ملزمة ضمن أهدافها بتعديل وتغيير المجتمع وتطوير اتجاهاته نحو الأفضل، من خلال السعي الجاد إلى كشف
هذا إيجاد حلول

لج .

وحتى يتحقق ذلك لا بد من الفهم الصحيح لمضامين إدارة الجودة في الجامعات، المتمثلة أساساً في النقاط
(5):

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني. ويعتمد إنجاز الأعمال على جميع القدرات والخبرات التي يمتلكها
العنصر البشري في الجامعة؛

- الحرص على استمرار التحسين والتطوير، فكلما تم التوصل إلى مستوى معين تم التطلع إلى مستوى أعلى منه؛

(1) Jean Brillman , **Les Meilleures pratiques de management – au cœur de la performance** , édition
d'organisation, paris, 3ème Ed, 2001, p217.

.77 2008

(2) طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر،

(3) محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع

.77 2006 1

(4) أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي " 10/05/12-10

.3 2011

.146-145 - 2010 1

(5) ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

- صج الشمولي، حيث تشم
- ر جميع المجالات كالأهداف العامة، الهياكل
- العمل على تقليل الأخطاء وصولاً إلى جعلها في الحد الأدنى،
- ومن دون أخطاء، لتقليل الكلفة إلى حدها الأدنى وبالتالي تحقيق رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية؛
-
- يات التقييم وسمعة الجامعة بين المستفيدين.

ثانياً: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

أهم هذه المعايير (1):

- المصادر المادية التعليم والتعلم
- التعليم والتعلم
- الهيئة التدريسية والطلبة
- ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته
- الطلبة المشاركة الفاعلة وتحملهم المسؤولية في التعليم
- التقييم الصادق والموضوعي والعادل
- ()
- التقييم الذي أهداف المساق وغاياته
- الطلبة الراجعة المفيدة التقييم
-

وعليه فنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مرهون بمدى توفير وتعبئة الموارد المادية، المالية و
لنهوض بأعباء التحسين والتطوير الدائم والمستمر في أداء الموارد البشرية فيها، من خلال الالتزام الجماعي بمعايير
ومبادئ وفلسفة هذا النظام في الجامعات.

مبادئ (2):

- التركيز علي
- التقليل من تكلفة التعليم مع زيادة عوائده المتوقعة
- تحقيق مبدأ المساءلة بين عناصر مؤسسات التعليم العالي والمجتمع
- مشاركة له في تحقيق الجودة المرغوب فيها
- وأنشطتها التربوية

(1) محمد عوض الترتوري، جويحا مرجع سبق ذكره - 81-82.

(2) فؤاد العاجز، جميل نشوان، تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة المؤتمر العلمي الدولي السابع:

- السعي نحو الإقلال من الرقابة الإدارية وتنمية روح الرقابة الذاتية في نفوس الم
- تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلى
- شيوع حالة من الرضا في نفوس الطلاب تجاه الج
- شيوع اتجاهات طيبة نحو الج
- انتشار ثقافة الجودة الشاملة بين كافة العناصر المجتمعية باستخدام وسائل الإعلام لتهيئة أفراد المجتمع لتفهم أهمية
- تخفيف الأعباء الإداري
- جل التركيز وزيادة الدافعية نحو الخدمة والعمل البحثي.
- هذه المتطلبات المطروحة سابقا وغيرها والتي تتمتع الكثير من
- إدارة الجودة الشاملة، هذا يتطلب الجرأة من قبل القيادة العليا في هذه المؤسسات نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم

ثالثا: فوائد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

- الجامعات في إطار تطبيقها لمدخل إدارة الجودة الشاملة، إلى تحقيق جملة من الفوائد نذكر منها: (1)
- تطوير النظام الإداري في
- التي تنعكس إيجابا
- ()
- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والوصول إلى تحقيق رضاهم؛
- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات
-
- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في
- العمل الجماعي للاستفادة من الطاقات البشرية في الجامعة وتطوير أدائها)
- ترسيخ مفاهيم الجودة تحت شعارها الدائم " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة" (2)
- تحقيق نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للوائح والتوجيهات
- ، بالإضافة إلى اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتفادي الأخطاء قبل وقوعها والعمل

(1) مرجع سبق ذكره - 148-149.

(2) محمد بن موسى، إبراهيم عاشوري، المساهمة المترتبة لجودة التعليم العالي في النهوض بنوعية المخرج البشري، الملتقى الوطني الأول حول:

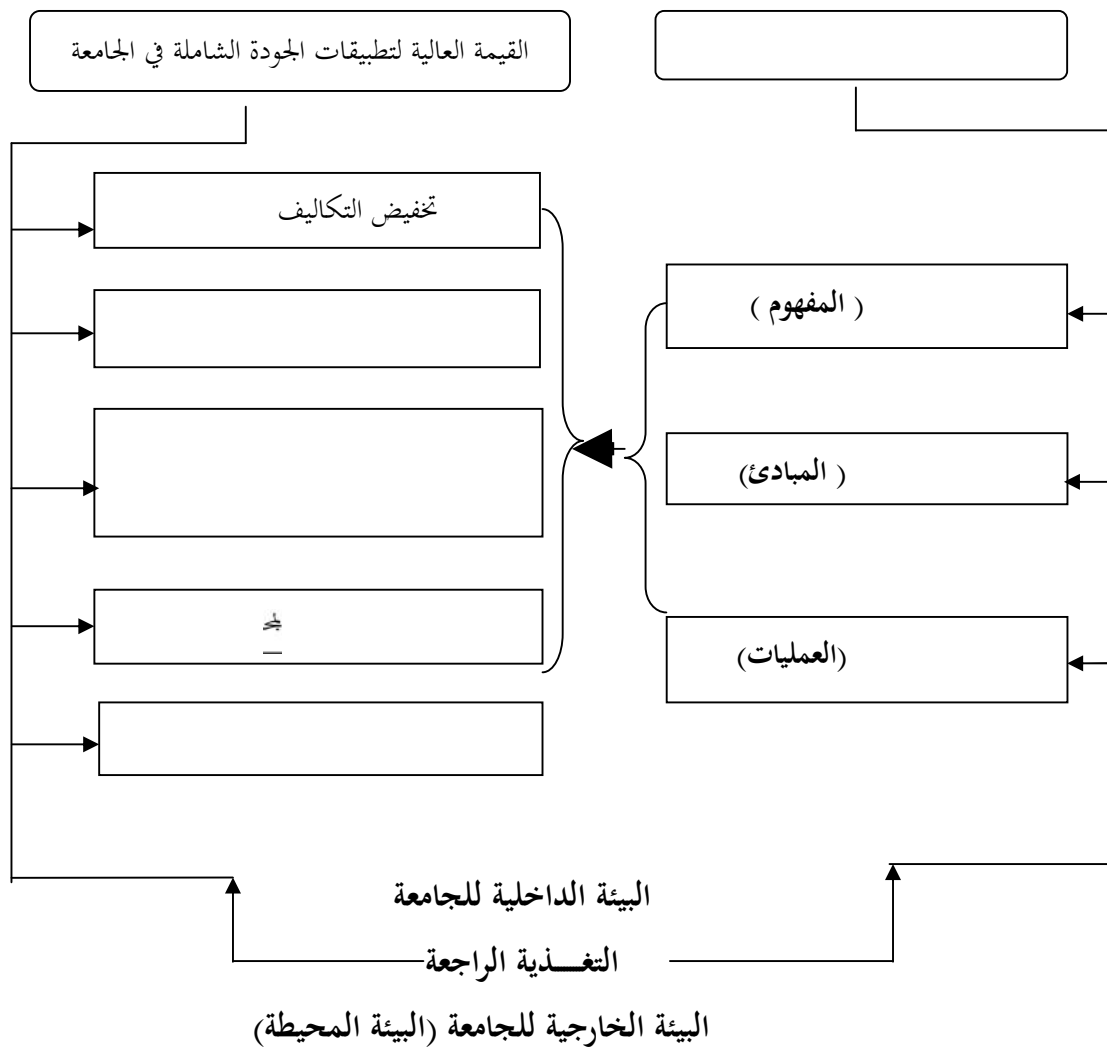
كالات التعليمية في الميدان ودراسة هذه

المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها. (1)
 نلاحظ من جملة الفوائد المحددة أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تهدف إلى الارتقاء
 إلى مستوى يضمن تحقيق الجودة في
 ووير والتحسين المستمر في العملية التعليمية بالجامعة، التي
 (وحتى طلبية)

رية من أكاديميين وإداريين، تنمية القدرات الإدارية، تحسين مخرجات ا
 لمج لمي ومن ثم خدمة المجتمعات وزيادة الرفاه الوطني نتيجة لزيادة الرفاه
 الاقتصادي، الناتج أساساً عن كفاءة المخرجات الجامعية في مؤسسات الاستخدام وكذا استخدامات الأبحاث في
 التطوير والرقي في كافة المجالات.

في الجامعات في (10-03):

شكل رقم (10-03): فوائد تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الجامعية



المصدر:

التي تتمثل أساساً في ترسيخ المفهوم الشامل والصحيح لإدارة الجودة الشاملة ومضامينها وجهود الإدارة الوسطى في احترام والعمل بمبادئ الجودة الشاملة التي يتلخص دورها وتمحور جهودها في تطبيق وتنفيذ هذه المبادئ والنهوض بالأداء المرة الأولى وبالتالي تقليل الخطأ في تنفيذ مختلف العمليات، يمكن مختلف المستويات العليا والتنفيذية من تحقيق الفوائد المحدد أعلاه، يبقى عامل التغذية الراجعة العنصر المؤدي إلى التحسين المستمر لما يحمله من معلومات حول ما يدور في البيئة الداخلية وتأثيراته على البيئة الخارجية للجامعة والعكس صحيح.

رابعاً: إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية وخطواتها التمهيديّة

أ- إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

(The Sevens)

إن إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تستلزم تطبيق ما

(Approach)، المتضمنة في النقاط التالية:⁽¹⁾

▪ الاستراتيجية (Strategy): بمعنى أن تكون لدى القيادة العليا () فكرة عما تريد أن تكون عليه في (5-3) .

▪ الهياكل (Structures): بمعنى إعادة هيكلة الجامعة وتغيير المسؤوليات والوظائف وإعادة بناء فريق العمل.

ما يعرف بإعادة الهندسة سواء كانت هندسة الموارد البشرية أو المؤسسة.

▪ النظم (Systems):

▪ العاملون (Staff): بمعنى معاملة الموارد البشرية في الجامعة بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم ومطالبهم؛ أي اتباع

▪ المهارات (Skills):

▪ النمط (Style):

▪ القيم المشتركة (Shared Value): بمعنى إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تحدد القيم السائدة وتبديدها بثقافة وقائية

وعليه فإن المداخل السبعة سالفة الذكر تسمح للجامعة من رسم خطواتها التمهيديّة في بناء نظام إدارة الجودة

الشاملة بما وإدارته، بما يفعل ويشكل في حد ذاته عوامل نجاحها، هذه الخطوات التمهيديّة نبرزها في العنوان الموالي .

ب- الخطوات التمهيديّة لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

من أجل بناء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يجب المرور بمجموعة من الخطوات نعرضها في

(03-07):

جدول رقم (07-03): خطوات بناء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

المرحلة	مضمون المرحلة
تشكيل فرق ذات :	- - - بيان مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة وفوائده من أجل أن يتبينه ا - - عرض المراحل الأساسية التي يشملها - - - - - -
والعاملين في :	- - ضبط الوثائق ووصف الطرق - - - ضبط سجلات الجودة ووصف الطرق المستخدمة للسيطرة على سجلات الجودة. - () - - - تحديد نظام لمعايرة الأجهزة والمعدات المستخدمة في قياس العوامل التي تؤثر في الجودة. - -
ويجب أن :	- سياسة الجودة في : ✓ ✓ ✓
:	- - - - - المشتريات. -

-	
-	
-	ضبط الخدمات والموارد غير المطابقة.
-	
-	
-	
-	

المصدر: محمد عوض الترتوري، جويجا مرجع سبق ذكره - 84-83-82

(03-07)

ديد الجامعة ورسمها لهذه الخط

الشاملة، يجعل الرؤية واضحة أمامها فيما يخص البدء في تطبيق هذا النظام، حيث تمر بداية تطبيق هذا النظام :

(Mission)

هو الالتزام بالتميز في كل جانب من

(Vision)

داء سواء كان أداء أكاديمي أو إداري أو حتى خدمة المجتمع.

ر في الأداء الجامعي ليصل مستوى النوعية

- بناء استراتيجية للتغيير

- البحث عن التميز في المحاور الثلاث التي تقوم عليها وظيفة الجامعة وهي:

✓

✓

✓ الج

خامسا: أبعاد الجودة الشاملة للموارد البشرية في

في هذا الموضوع تعد الجامعات شأنها شأن أنواع المؤسسات الأخرى، حيث توصل الباحثين " Blackburn and

Rosen" إلى بناء للجودة الشاملة للموارد البشرية، الذي نشر في مجلة العلوم الإدارية عام 1993

الأبعاد والجوانب الدالة على الجودة الشاملة للموارد البشرية على النحو التالي: (1)

- تكون الاتصالات متنوعة ومتعددة التوجه والاتجاه؛

-

- ، سعة نطاق الرقابة، التمكين وروح فريق العمل في العمل أساسا لتصميم العمل الوظيفي؛

(1) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره .193

- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية
 - ومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطي
 -
- وعليه ونظرا لأهمية أن تعمل الجامعة على تطبيق الجودة الشاملة كأحد أهم المداخل بل الاستراتيجيات الداعمة لأداء المورد البشري فيها وأحد أهم أساليب تطويره، كان لزاما عليها الإحاطة بمختلف معوقات التطبيق المحددة أعلاه وغيرها، من خلال خلق وتشكيل فرق عمل تحوي كفاءات بشرية، يكون دورها البحث عن حلول لهذه المشاكل والمعوقات التي تحول دون الاستفادة من تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعة.

المطلب الثاني: تطبيقات ستة سيجما (6U) في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الجامعية

تعتبر تقنية ستة سيجما من أهم الأساليب المستحدثة التي يمكن يعكس أداء مختلف الموارد البشرية فيها من هيئة تدريسية، وحتى طلبة، ذلك لاعتبار الجامعة مؤسسة خدمية تقدم خدمات مختلفة للمستفيدين منها: هيئة متطلبات سوق العمل من القوى العاملة المؤهلة.

أولاً: مبادئ تطبيق (6D) في المؤسسة الجامعية

(6D) في على مجموعة من المبادئ أهمها:⁽¹⁾

- التركيز على العملاء: ثم العاملين في هذا القطاع. تعرف بحس تعليمية لكل طالب وتخفيض الوقت اللازم لتحقيق أهداف المقررات ا ذوي جودة عالية فإنهم يحققون توقعات العملاء بأقل تكلفة.
- تحسين العمليات: يستوجب عليها أن تخصص

يجب

يم المخرجات سيؤدي إلى زيادة جودة التعليم العالي.

- استخدام البيانات لصناعة القرارات: حيث تستخدم هذه التقنية (6D) كقوة محرك حيث تستخدم الحقائق والبيانات لدعم الآراء ولا تقبل الافتراضات في إطار تركز على العمل الجماعي والتشارك في الواجبات والمسؤوليات لجميع المة مما يجعلها

ثانياً: آلية تطبيق نموذج التقييم (DMAIC) في تقنية (6σ) في التعليم الجامعي
(DMAIC) في تقنية (6σ) بخمس مراحل أساسية

للعملية التعليمية ومن ثم مخرجاته. ويتم في هذه المراحل⁽¹⁾:

- مراقبة التفاوتات في المستويات المختلفة
- التركيز على الطالب؛

- التحسين المستمر لجودة العملية التعليمية ومخرجاتها؛

- مساهمة أعضاء هيئة التدريس أثناء العملية.

حيث يتم التقييم على مستوى المقررات وعلى مستوى البرنامج وكذا مستوى الكلية وأخيراً على مستوى

وتتمثل المراحل الخمس المشار إليها أعلاه في تطبيق نموذج التقييم (DMAIC) في الجامعات في معطيات الجدول (08-03):

جدول رقم (08-03): مراحل تطبيق نموذج التقييم (DMAIC) في تقنية (6U) في المؤسسة الجامعية

اسم المرحلة	مضمون المرحلة
مرحلة التعريف (Define)	<p>يتم فيها تحديد أين تكمن المشكلة من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - تحديد الوضع الحالي للعملية التعليمية ونواتج تعلم الطلبة وأدائهم - تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالموارد البشرية في هذا المشروع -
مرحلة القياس (Measurement)	<p>يتم فيها تحديد:</p> <p>() :</p> <p>(الهندسية...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - اانات تضم الطلبة الخريجين والخريجون القدامى والموظفون والطلبة النظاميين كأداة لجمع حقائق سيرورة العملية التعليمية بكل جوانبها وكل أطرافها - اف البرنامج مع أدوات التقييم من
مرحلة التحليل (Analyze)	<p>تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التحليل الإحصائي المناسب للتقارير الخاصة بتقييم مخرجات البرنامج الأكاديمي

(1) نزار عبد الحميد البروروي، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره 400.

<p>- التقرير النهائي لتقييم مخرجات البرنامج الأكاديمي.</p>	
<p>يتم فيها معالجة الإخفاقات واختيار بدائل الحلول الأنسب لمعالجة المشكلات من خلال:</p> <p>- تكثيف العمل الجماعي وتبني أهم أساليب التفكير الجماعي لحل المشكلات أهمها العصف الذهني</p> <p>- اتخاذ الخط</p> <p>-</p> <p>- من بين الحلول الأفضل يتم اختيار الذي يقلل من مواطن الهدر في العمليات (أفضل العوائد بأدنى جهد).</p> <p>.)</p>	<p>مرحلة التحسين (Improvement)</p>
<p>يتم فيها مراقبة:</p> <p>- العمليات والبرامج الدراسية</p> <p>-</p> <p>- التأكد من أن كل الأجواء المحيطة ستكون متوفرة بالشروط التي تسمح باستدامة الحل وأن لا تعود المشكلة للظهور مجددا.</p>	<p>مرحلة الرقابة أو الضبط (Control)</p>

المصدر:

وفي الأخير يمكن القول

(08 - 03) أن تطبيق تقنية ستة سيجما في

(DMAIC) من النهوض بمستوى التعليم فيها، مودة العمليات التعليمية ومح

اتجة أساسا عن الفرق بين الأداتين المحقق والم

ر لها واكتش تجنيد كل الموارد فيها لإنجاح هذه العملية

ثم تبني أساليب فاعلة للتفكير الجماعي وحل المشكلات على رأسها العصف الذهني وحلقات الجودة.

وفي خضم كل مراحل هذه العملية التحسينية يتم وبصفة آلية تنمية التي تسهم في

الذي بدوره يرفع من أداء الجامعة.

-	والمبررات	لاتخاذ
-	للأدوات	إنجازها.

ثالثا: أهداف إعادة الهندسة

تهدف إلى تحقيق الأهداف (1):

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: في تغيير
- التركيز على العملاء: إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق
- السرعة: من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومة المطلوبة لاتخاذ القرارات
- الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتت
- تخفيض التكلفة: هذا من خلال إلغاء العمليات غير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- التفوق على المنافسين: في التفوق على المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم ...

رابعاً: دور إدارة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات

- تعد إعادة هندسة العمليات فلسفة صعبة التطبيق، إذا لم
- لبشرية لها الدور الفاعل في توجيه أفرادها نحو فهم هذه الفلسفة وتبنيها بعد توفير متطلباتها.
- إبراز أهم النقاط المعبرة عن هذا الدور:
- الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات: إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في
- قيم صحيحة وتقديم حوافز مناسبة لهم، بالإضافة إلى وجود نظام كفو للاتصالات يقوم على أساس تبادل
- (2).
- المساهمة في تشكيل فرق العمل: ندسة العمليات على جهود فرق العمل لأداء الأعمال بشكل
- . وإدارة الموارد البشرية الدور الفاعل في البناء السليم لهذه الفرق وتدريبهم على خصائص العمل الجماعي.

(1) مرجع سبق ذكره 167.

(2) إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره 314.

- **المساهمة في تغيير طبيعة العمل:** التحول من الوظائف المتخصصة إلى الوظائف العامة والتي تتطلب تعدد التي توفرها إدارة الموارد البشرية لأفرادها من خلال البرامج التدريب المناسبة والتدوير الوظيفي لموظفيها بصفة مؤقتة في كل مرة.
- **التحول من الوظائف المراقبة إلى الوظائف الممكنة:** عطائهم قدر أكبر من التمكين القائم أساسا على الثقة، حيث تقوم إعادة الهندسة على تقليل مستوى الإشراف وإعطاء الموظفين حرية أكبر في أداء العمل.
- **التحول من التدريب إلى التعلم:** تعمل إعادة الهندسة وتقوم على مبدأ التعلم المستمر لفرق العمل من توسيع فهمهم للمشاكل المحيطة وكيفية إيجاد حلول لها، بم

خامسا: إعادة هندسة الأداء الجامعي

تعتبر الجامعة من أكثر أنواع المؤسسات اضطرابا إلى تبني أسلوب التغيير (إعادة الهندسة) عملياتها التعليمية بما تحويه من مناهج، برامج، طرق في كافة مستوياتها وكل مواردها البشرية من طلبة، أساتذة وإداريين، سيما وهي تعيش تنوع في مدخلاتها يفرض كفاءة في مخرجاتها تماشيا والتطورات والتغيرات الحاصلة وخضوعا وحتى تنجح الجامعة في استخدام فلسفة إعادة الهندسة على عملياتها التعليمية في كافة مستوياتها، لا بد أن تلتزم (1):

■ دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة:

:

- بأهمية الهندسة في
- للتغيير
- في الأجل القصير
- في
- إن عملية الدعم هذه في الهندسة من في
- كما يجب فرق

(1) إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة مرجع سبق ذكره 141.

- توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة: يجب توفير
- لإعادة الهندسة، :
- المتطلبات التنظيمية:
- بتوفير:

- الهندسة في الهيكل
- في إلى في
-
- المتطلبات البشرية:

- مسئولين القائمين على عملية إعادة الهندسة التغيير في
- ()
- الهندسة والمشاركة في الهندسة لهم في
- إعادة الهندسة إلى فرق
- بخدمة .

المتطلبات المادية :

:

- توفير الهندسة
 - للأجور والمكافآت
 - توفير
 - الإنترنت والانترنت والاتصال
 - لترشيد
- وما يمكن ملاحظته في مراحل إعادة الهندسة في الجامعة المستهدفة لرفع الأداء إنما هي مستهدفة بالدرجة الأولى العنصر البشري، لاعتباره مسار العملية التعليمية في الجامعة، هذا يعرج بنا إلى الحديث عما يسمى بإعادة هندسة في نجاح هندسة الأداء الجامعي :

سادسا: إعادة هندسة الموارد البشرية لرفع الأداء الجامعي

محتوى المعارف والمهارات لدى رأس

ل استخدامه لصالح

لكنها تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم ليس فقط الأدوات والأساليب التي يتم بها وتكوين رأس المال البشري في ()

- "عملية مخططة ومستمرة لقياس ومقارنة السلع والخدمات والممارسات الإدارية في المؤسسة بنظيراتها في مؤسسة في النشاط الذي تنتمي إليه، تعكس الرؤية الشاملة لما يفعله المنافس الأفضل".⁽¹⁾

- " لعملية التي من خلالها ماد ثم التكيف مع الطرق الأفضل في الما الأخرى، التي لديها الأداء الأحسن في العالم بقصد إحداث تحسينات في الأداء داخل الما".⁽²⁾

ارن يعتبر فلسفة وتقنية يمكن لأي مؤسسة ترغب في تحسين أنواع المؤسسات في وقت تحكمه المعرفة ويسيره التطور العلمي والتقدم التكنولوجي غير المسبوق، الذي أساسا يعد نتاج هذه الجامعات، حيث تعمل على تشخيص أدائها الحالي ومقارنته فيما يخص مستوى أدائها، ثم الوقوف على المواطن التي تعكس الضعف في أدائها سوا للعمليات أو طرق وأساليب العمل أو أداء مواردها البشرية والعمل على تطويرها باتباع أفضل الطرق لتلك ا

بهم .
وحتى تنجح المؤسسة في تبني هذه الفلسفة، لا بد لها من التحكم في الانضباط الداخلي كأول شرط لنجاحها. والإدارة الجيدة للوقت مع ضرورة التنمية الدائمة والمستمر لمهارات مواردها البشرية، سيما في مجال تفعيل العمل الجماعي وتقوية روابط الانتماء لديهم، التي تسهل انسيابية المعلومات في نظامها الاتصالي.

ثانيا: خطوات تطبيق فلسفة القياس المقارن وفق نموذج (Robert Camp)

حدد روبرت وهو مدير التوزيع في شركة "Xrox" بالاستناد على خبرته في القياس المقارن خمس خطوات أساسية :⁽³⁾

- **التخطيط (Planning):** يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء مقارنة عليها. وفي ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجرى معه المقارنة، كما يتم تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء الشريكين في المقارنة.
- **التحليل (Analysis):** الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة وما هي عوامل تفوق الشريك، ثم استقراء مستويات
- **التكامل (Integration):** يتم وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير ضمان قبول البر . وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.

(1) نزار عبد الحميد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره 303.

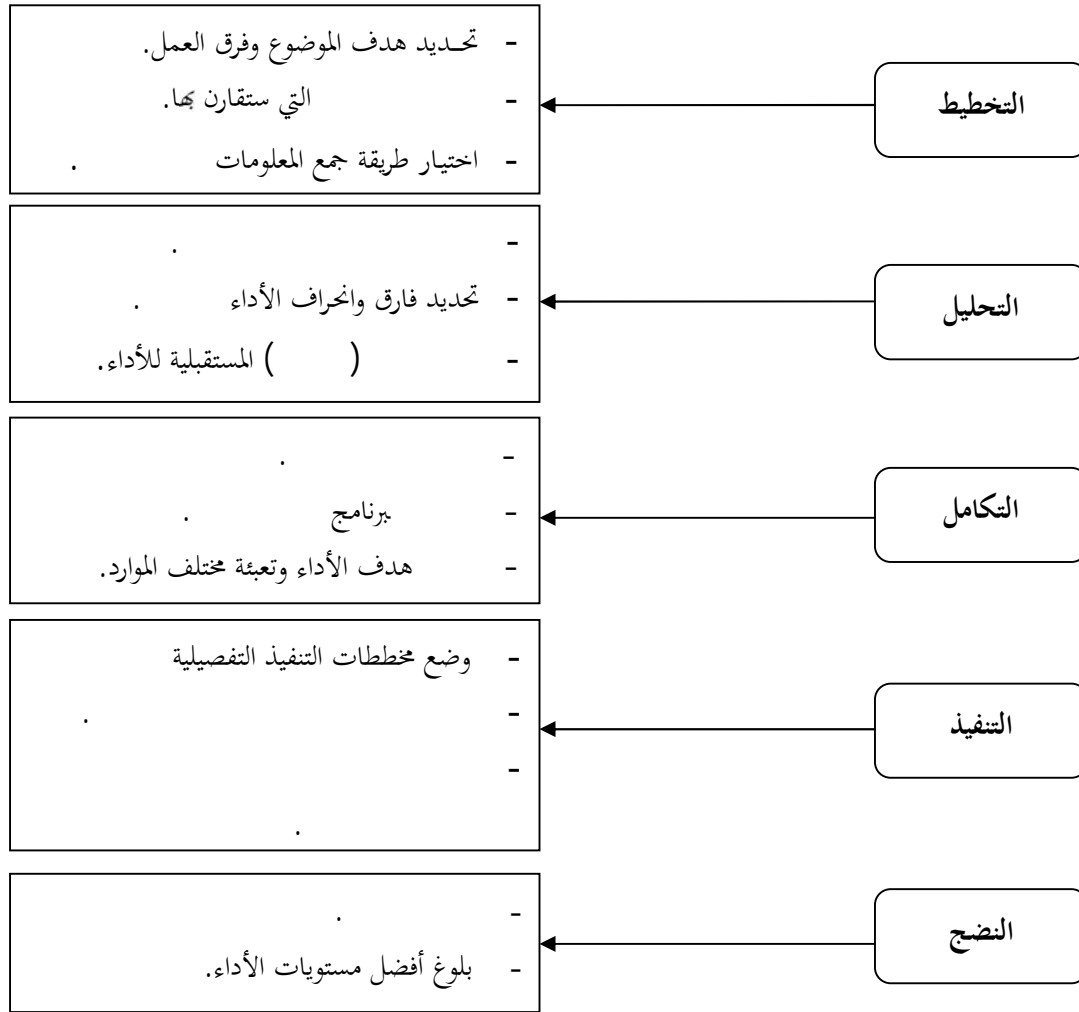
(2) Jean Brilman, OP.cit, P248.

(3) نزار عبد الحميد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، - مفاهيم وأسس وتطبيقات-، مرجع سبق ذكره، ص-

■ التنفيذ (Action): من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أفعال منها تطبيق أفضل طرق الشريك وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المؤسسة.

■ النضج (Maturity): معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة ككل.
(03-11):

شكل رقم (03-11): خطوات تطبيق فلسفة القياس المقارن وفق نموذج (Robert Camp)



SOURCE : Jean Brilman, OP. cit, P 252

ثالثا: آلية العمل في إطار فلسفة القياس المقارن لرفع أداء المؤسسات الجامعية

بج

(LMD)

- تشخيص الأداء الحالي للـ فيما يخص الموضوع المحدد ثم كتابة تفاصيله

- (أساتذة، إداريين وحتى طلبة)
- () التي ستجرى معها
- تحضير ثم إرسال الاستبيان للشريك مسبقا []
-
- مستويات الأداء في المجال المراد
- تحليل الفوارق () سببات، تثبيت الأهداف، اختيار أفضل الطرق المعتمدة
- توصيل النتائج ومحاولة تحسين وتطوير أداء ا من خلالها، بعد تحديد المسؤوليات وتعبئة كل الموارد لإنجاح
- تبني المؤسسات الجامعية مثل هذا النوع من الفلسفات، يجعلها على اطلاع دائم بكل جديد في الجامعات سيما العالمية، مما يمكنها من معرفة جوانب الضعف في أدائها أو أساليبها أو
- خلال إحداث مقارنة بينها وبين هذه ا حتى تنجح عملية القياس
- ومجالها المرتبطة بجوانب القصور في أداء الج ، لبلوغ
- تحديد الفجوة القائمة ومعرفة مسبباتها ومعالجتها بالطريقة التي تجعل في مصاف هذه الجامعات الرائدة.
- التمسك بالشرعية التي تقم على عدم تبني أساليب الجوسسة للوصول إلى المعلومات الخاصة بالشريك وعدم استغلالها لأغراض غير التحسين والتطوير في الأداء الفردي والجماعي والكلية للجامعة.
- وعليه ومن خلال العرض السابق للاتجاهات الحديثة التي يمكن أن تتبناها الجامعات في
- ودورها في الرفع من أداء أفرادها، يمكن القول أن كل من إدارة الجودة الشاملة، تطبيق تقنية ستة سيجم، إعادة
- الهندسة وأخيرا القياس المقارن كلها تقوم على مبدأ التحسين المستمر الذي يشكل منطلقها ومنتهاها، حيث نلمسه
- في كل اتجاه من الاتجاهات
- (KAIZEN) كلمة يابانية تعني التحسين المستمر والتي تتمثل :
- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في
- التركيز على تحسين العمليات
- الأداء في كل المجالات أي يشمل كل مجالات العمل في ا
-
- توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم الإدارة وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات
- التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضاءه.

خلاصة الفصل:

- رابط ما تم رضه في هذ رتبط أساسا بالبحث في حيثي رري في الج
ر الاستراتيجية راتيجية تدريبية، استراتيجية
(واستراتيجية الإبداع الوظيفي، تم تحصيل النتائج التالية:
- يعتبر كل من الكفاءة والفعالية مصطلحين يعبران عن المعنى الحقيقي للأداء
- أما مح في المؤهلات، المهارات، التحفيز والثقافة؛
- وتوفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية السلي
بمعلومات مرتدة حول مواطن القوة والضعف في أدائهم وكيفية التحسين في مستواهم الوظيفي، من ثم تطوير
أدائهم الحالي والمستقبلي
- نقطة الانطلاق والمرجع الأول للمؤسسة في اتخاذ العديد من القرارات
هذه القرارات في المجالات في:
الح؛
- المدخل السلوكي، المدخل المقارن، مدخل الخصائص وأخيرا
- تتلخص مرتكزات الأداء بالجامعة في ثلاث هيئات هي: الهيئة التدريسية، الإدارية والطلابية والتي تشكل رأسمها
- 360 ° (Six Sigma)
(360-Degree Evaluation) هامة في تقييم أداء الموارد البشرية
لاتصافها بالشمولية التي تعطيها دقة في النتائج ومصداقية في تحديد الفجوة الأدائية القائمة والمعبرة على الفرق
- ل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الج مع والتحسين في)
وخبراتهم وزيادة مؤهلاتهم
وتصب في ثقافة الجامعة التي تشكل حافزا لدى الموظف ودافعا لإثراء وظيفته في حدود ما حصله من خضوعه
لبرامج تنموية في إطار التسيير الفعال للاستراتيجية التدريبية، استراتيجية التعلم التنظيمي، الاستراتيجية التطويرية
(وأخيرا استراتيجية الإبداع الوظيفي)
- إن الجامعة في سعيها إلى الرفع في إطار تبنيتها وتسييرها الفعال للاستراتيجيات
التنموية التي تم ذكرها)، لا بد لها من التركيز

أيضا في التوجهات الحديثة في تنمية مواردها
ودة الشاملة في الجامعة، تطبيقات ستة سيجما (6σ)
كآليات للرفع من أداء الموارد البشرية في الجامعات.

الفصل الرابع

أداء الأفراد

وواقع تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية عليه بالجامعات:

بسكرة- خنشلة- أم البواقي

تمهيد:

قامت الباحثة في إطار رسم العلاقة وتحديد الأثر بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الأفراد في الجامعات من الناحية النظرية ببناء ثلاثة فصول، تم فيها تناول أربعة استراتيجيات يمكن للجامعات تبنيها في تنميتها لمواردها البشرية، تمثلت في استراتيجية: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري) وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع الوظيفي.

وعليه جاء هذا الفصل والذي يحوي دراسة ميدانية لواقع تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة وهي جامعة: محمد خيضر "بسكرة"، جامعة عباس لغرور "خنشلة" وجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي"، لتحديد أثر العلاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية في الجامعات السابقة كمتغير تابع والكشف عن مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع واقع ما يجري في الجامعات.

وقد جاء هذا الفصل تحت عنوان: أداء الأفراد وواقع تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية عليه بالجامعات: بسكرة- خنشلة - أم البواقي، متضمنا المباحث التالية:

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: مجالات الدراسة

تم في هذا المبحث رسم الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدها الباحثة في تحديد المجال المكاني، البشري والزمني للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة

اشتمل المجال المكاني للدراسة على جامعة محمد خيضر "بسكرة"، جامعة عباس لغرور "خنشلة" وجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي". وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل منها:

أولاً: نبذة مختصرة عن جامعة محمد خيضر "بسكرة":

مرت جامعة محمد خيضر "بسكرة" منذ نشأتها بالمراحل التالية: (١)

• المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها، تمثلت هذه المعاهد في:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 08-08-1984)
 - المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05-08-1985)
 - المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18-08-1986)
- #### • المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07-07-1992، بعدها ظهرت معاهد أخرى:

- معهد العلوم الدقيقة؛
- معهد العلوم الاقتصادية؛
- معهد الأدب العربي؛
- معهد الهندسة المدنية؛

(١) عرض حال حول الدخول الجامعي 2010-2011، جامعة محمد خيضر "بسكرة"، ص03.

- معهد الإلكترونيك؛

- معهد علم الاجتماع.

● المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا)

بصدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07-07-1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات:

- كلية العلوم وعلوم المهندس؛

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية؛

● المرحلة الحالية:

جاء المرسوم التنفيذي رقم: 90-99 المؤرخ في 17 فيفري 2009، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم

219-98 المؤرخ في 07-07-1998 حيث أصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة؛

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛

- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

- كلية الآداب واللغات.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07-07-1998 حيث

أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين

التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: نبذة مختصرة عن جامعة عباس لغرور "خنشلة"

تم إنشاء جامعة عباس لغرور "خنشلة" مروراً بالمرحلة التالية:^(١)

إنشاء المركز الجامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي 01-278 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث ضم المعهدين:

- معهد الآداب واللغات؛

- معهد العلوم القانونية والإدارية.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-281 المؤرخ في 16 أوت 2006 تم تعديل المرسوم التنفيذي-278

01 ليصبح المركز الجامعي يضم المعاهد التالية:

- معهد الآداب واللغات؛

- معهد العلوم القانونية والإدارية؛

- معهد العلوم والتكنولوجيا؛

- معهد علوم الطبيعة والحياة؛

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية (المرسوم التنفيذي 139-11 المؤرخ في 28-03-2011).

في تاريخ 14 ديسمبر 2011 أعلن فخامة رئيس الجمهورية عن ترقية المركز الجامعي إلى مصاف

الجامعات، بمقتضى المرسوم التنفيذي 12-246 المؤرخ في 04 جوان 2012 المتضمن إنشاء جامعة عباس لغرور

"خنشلة" المتكونة من الكليات التالية:

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛

- كلية علوم الطبيعة والحياة؛

- كلية الآداب واللغات؛

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؛

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

(١) الموقع الإلكتروني لجامعة عباس لغرور "خنشلة"

ثالثا: نبذة مختصرة عن جامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي"

مرت جامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي" في نشأتها بالمراحل التالية:^(١)

- تاريخ إنشاء المؤسسة : 7 ماي 1983
- تم إنشاء المدرسة الوطنية العليا (ENS) بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 83- 314 المؤرخ في: 07-05-1983.
- تم إلغاء المرسوم التنفيذي رقم: 83- 314 الخاص بإنشاء المدرسة الوطنية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 84- 204 بتاريخ: 18-08-1984.
- تم إنشاء المعهد الوطني العالي للميكانيك (INSM) بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 84-205 بتاريخ: 18/08/1984.
- تم إنشاء المركز الجامعي أم البواقي ويتألف من أربعة معاهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 97- 158 المؤرخ في: 05/10/1997.
- منذ 1 نوفمبر 1999 والمركز الجامع يحمل اسم الشهيد العربي بن مهيدي.
- إنشاء جامعة أم البواقي التي تتألف من خمسة (05) كليات ومعهد واحد من خلال المرسوم التنفيذي رقم: 9- 6 من تاريخ: 04-01-2009.
- سبعة (07) كليات وثلاثة (03) معاهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 13- 164 المؤرخ في: 15 أبريل 2013 الذي يعدل ويتمم المرسوم رقم: 09- 06 المؤرخ في: 4 جانفي 2009 الخاص بإنشاء جامعة أم البواقي.

N الكليات:

- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم والعلوم التطبيقية؛
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة؛
- كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية.

(١) الموقع الإلكتروني لجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي".

٤ المعاهد:

- تسيير التقنيات المدنية؛
- معهد العلوم التقنية للأنشطة البدنية والرياضية؛
- معهد التكنولوجيا.

المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة

يشمل المجال البشري للدراسة الهيئة التدريسية والإدارية للجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، التي تم اختيارها للقيام بالدراسة الميدانية. وفيما يلي تقديم لعدد الأساتذة والموظفين الإداريين في كل جامعة للسنة الجامعية 2013-2014.

أولاً: عدد الأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر "بسكرة" للسنة الجامعية (2013-2014)
أ- عدد الأساتذة:

بلغ عدد الأساتذة بجامعة محمد خيضر "بسكرة" 1123 أستاذا حسب إحصائيات السنة الجامعية (2013-2014)
(2014) موزعين حسب ما يبينه الجدول (01-04):

جدول رقم (01-04): عدد أساتذة جامعة محمد خيضر "بسكرة" للسنة الجامعية (2013-2014)

عدد الأساتذة	الكلية
105	كلية الحقوق والعلوم السياسية
282	كلية العلوم والتكنولوجيا
160	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
156	كلية الآداب واللغات
148	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
272	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
1123	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد معلومات متوفرة في الموقع الإلكتروني للجامعة

ب- عدد الموظفين الإداريين:

حسب إحصائيات الجامعة لسنة 2013-2014 فقد بلغ عدد الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر "بسكرة" 594 موزعين حسب ما يبينه الجدول (02-04):

جدول رقم (02-04): عدد الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر "بسكرة" للسنة الجامعية (2013-2014)

عدد الموظفين الإداريين	الكلية
49	كلية الحقوق والعلوم السياسية
112	كلية العلوم والتكنولوجيا
64	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
56	كلية الآداب واللغات
49	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
80	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
184	مديرية الجامعة
594	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد إحصائيات الجامعة لسنة 2013-2014 مأخوذة من إدارة الموارد البشرية لجامعة محمد خيضر "بسكرة".

ثانيا: عدد الأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة عباس لغرور "خنشلة" للسنة الجامعية (2013-2014):

أ- عدد الأساتذة:

مجموع أساتذة جامعة عباس لغرور "خنشلة" بلغ خلال السنة الجامعية (2013-2014) 452 أستاذا موزعين حسب ما يبينه الجدول (03-04):

جدول رقم (03-04): عدد أساتذة جامعة عباس لغرور "خنشلة" للسنة الجامعية (2013-2014)

عدد الأساتذة	الكلية
56	كلية العلوم القانونية والإدارية والعلوم السياسية
111	كلية الآداب واللغات
128	كلية العلوم والتكنولوجيا
60	كلية علوم الطبيعة والحياة
49	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
48	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
452	المجموع

المصدر: إحصائيات الجامعة لسنة 2013-2014 مأخوذة من إدارة الموارد البشرية لجامعة عباس لغرور "خنشلة".

ب- عدد الموظفين الإداريين:

مجموع الموظفين الإداريين بجامعة عباس لغرور "خنشلة" بلغ خلال السنة الجامعية (2013-2014) 304 موظفا موزعين حسب ما يبينه الجدول (04-04):

جدول رقم (04-04): عدد الموظفين الإداريين بجامعة عباس لغرور "خنشلة" للسنة الجامعية (2013-2014)

عدد الموظفين الإداريين	الكلية
20	كلية العلوم القانونية والإدارية والعلوم السياسية
20	كلية الآداب واللغات
40	كلية العلوم والتكنولوجيا
22	كلية علوم الطبيعة والحياة
44	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
22	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
136	مديرية الجامعة
304	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد إحصائيات الجامعة لسنة 2013-2014 مأخوذة من إدارة الموارد البشرية بجامعة عباس لغرور "خنشلة".

ثالثا: عدد الأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي" للسنة الجامعية (2013-2014):

أ- عدد الأساتذة:

بحسب إحصائيات جامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي" فقد بلغ عدد الأساتذة 782 أستاذا للسنة الجامعية 2013-2014 موزعين حسب ما يبينه الجدول (05-04):

جدول رقم (05-04): عدد أساتذة جامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي" للسنة الجامعية (2013-2014)

عدد الأساتذة	الرتبة
112	كلية الآداب واللغات
103	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؛
119	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
100	كلية الحقوق والعلوم السياسية
120	كلية العلوم والعلوم التطبيقية
111	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
117	كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية.
782	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد معلومات من الموقع الإلكتروني لجامعة "أم البواقي"

ب- عدد الموظفين الإداريين:

بحسب إحصائيات الجامعة فقد بلغ العدد الإجمالي للموظفين الإداريين 421 موظفا إداريا للسنة الجامعية 2013-2014 موزعين حسب ما يبينه الجدول (06-04):

جدول رقم (06-04): عدد الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي" للسنة الجامعية (2013-2014)

عدد الموظفين الإداريين	الكلية
35	كلية الآداب واللغات
38	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
39	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
32	كلية الحقوق والعلوم السياسية
40	كلية العلوم والعلوم التطبيقية
41	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
42	كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية
56	المعاهد
98	المديرية العامة
421	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد إحصائيات الجامعة لسنة 2013-2014 مأخوذة من إدارة الموارد البشرية بجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي"

المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة

تم تقسيم المجال الزمني الذي تم فيه إعداد هذه الدراسة، التي تمحور موضوعها حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات وفق شقيه النظري والتطبيقي إلى:

أولاً: مرحلة الإعداد للنظري للدراسة

دام الإعداد النظري لهذه الدراسة حوالي ثلاث سنوات، من بداية سنة 2009 إلى أواخر سنة 2012، حيث اشتملت على ثلاث فصول، الأول كان تحت عنوان: تنمية الموارد البشرية استراتيجية لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري في الجامعة، أما الثاني فقد جاء بعنوان: استراتيجيات الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في الجامعة وأخيراً الفصل الثالث كان بعنوان: آليات تأثير الاستراتيجيات والتوجهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعة.

ثانياً: مرحلة الإعداد للتطبيقي للدراسة

انطلقت الباحثة في الجانب الميداني للدراسة بداية من شهر جانفي 2013 إلى غاية نهاية شهر جويلية 2014، حيث تم في هذه المرحلة ما يلي: - تحديد مجتمع وعينة الدراسة - تحديد الأدوات المناسبة واللائمة لتبليغ هذه الدراسة لأهدافها من أداة جمع البيانات من عينة الدراسة (الاستبيان) إلى أدوات التحليل الإحصائي - تصميم وبناء الاستبيان ثم توزيعه واسترجاعه - تفرغ وجدولة البيانات وتحليلها - اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المحصلة. ويمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة مرفقة بالتأطير الزمني على النحو:

أ- مرحلة إعداد استمارة الأسئلة:

بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة، قامت الباحثة بغية الإعداد والتصميم الجيد والسليم لاستمارة الأسئلة، بالاطلاع على نماذج الاستبيان المختلفة، كذا سؤال ذوي الاختصاص من الأساتذة حول النقاط التي يشوبها نوع من اللبس والغموض بغية الحصول على تحكيم علمي لها، حيث دام تصميمها وإخراجها في شكلها المقبول علميا حوالي أربع أشهر (بداية جانفي إلى أواخر أبريل 2013).

ب- مرحلة توزيع استمارة الأسئلة على أفراد عينة الدراسة وتحصيلها:

استغرقت عملية توزيع وجمع استمارات الأسئلة (الاستبيان) على أفراد عينة الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين في الجامعات محل الدراسة سبعة أشهر، بالضبط من بداية شهر ماي إلى غاية نهاية شهر نوفمبر 2013، حيث تم توزيع 800 استمارة على أساتذتها وموظفيها الإداريين واسترجع منها 570 استمارة بنسبة استرجاع تقدر بـ: 71.25% بعدها تم استبعاد 46 استمارة ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 524 استمارة ما نسبته 65.5% . (هذا ما سنراه لاحقا).

ج- مرحلة تفرغ وجدولة البيانات:

عملت الباحثة على تفرغ البيانات وجدولتها بدأ من تحصيلها كل الاستمارات الموزعة والقابلة للتحليل الإحصائي، حيث دامت عملية التفرغ والجدولة شهرين من بداية شهر ديسمبر 2013 إلى غاية أواخر شهر جانفي 2014.

د- مرحلة تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

قامت الباحثة بعد انتهائها من المرحلة السابقة، بالتحليل الإحصائي للبيانات باعتماد نظام التحليل الإحصائي (SPSS)، ثم عرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج (مناقشة نتائج التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفرضيات)، في حدود مضامين محاور استمارة الأسئلة وفي ضوء التساؤل الرئيسي للدراسة وفرضياتها، بعدها تم إعداد الدراسة وإتمامها في صورتها النهائية، حيث دامت هذه المرحلة حوالي ستة أشهر (بداية من شهر فيفري 2014 إلى أواخر شهر جويلية 2014).

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

تم في هذا المبحث تحديد منهج مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأدوات الإحصائية وأداة جمع البيانات، التي تم اعتمادها من طرف الباحثة.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أ- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في إطار إعدادها لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حثياتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها.

ب- مصادر جمع البيانات:

ب-1: المصادر الأولية

عملت الباحثة بغية معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، على اعتماد استمارة الأسئلة أو ما يطلق عليها الاستبيان والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث اعتبرت أحسن أداة للدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة وكبر حجم العينة التي لا يمكن الوصول لكل أفرادها من خلال المقابلة المباشرة؛ أين تم توزيع 800 استمارة على أساتذة كل من جامعة: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي" وموظفيها الإداريين باعتبارهم المستهدفين من الدراسة.

ب-2: المصادر الثانوية

اعتمدت الباحثة في جمعها للمعلومات بغية معالجة الجانب النظري للدراسة على مصادر متنوعة منها: الكتب العربية والأجنبية في التخصصات المرتبطة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه، المجلات العلمية، المنتديات والمؤتمرات العلمية وبعض المواقع الإلكترونية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يعني بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعاً آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة"⁽¹⁾، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، بغية معرفة وتحديد أثر كل من استراتيجية: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع الوظيفي كاستراتيجيات هامة في تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد. وفي الجدول (07-04) وصف لمجتمع الدراسة:

(1) السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص18.

جدول رقم (07-04): توزيع مجتمع الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين حسب الجامعات

الجامعة	عدد الأساتذة	عدد الموظفين الإداريين
محمد خيضر "بسكرة"	1123	594
عباس لغور "خنشلة"	452	304
العربي بن مهدي "أم البواقي"	782	421
المجموع	2357	1319
عدد أفراد مجتمع الدراسة	3676	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على ما جاء في المجال البشري للدراسة

ثالثا: عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي تمثل في الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذا و1319 موظفا إداريا، فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية؛ أين تم توزيع 800 استمارة ما نسبته 21.76% من مجتمع الدراسة على أساتذتها وموظفيها الإداريين واسترجع منها 570 استمارة بنسبة استرجاع تقدر بـ: 71.25%، بعدها تم استبعاد 46 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها أو عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 524 استمارة ما نسبته 65.5% من الاستمارات الموزعة؛ أي ما نسبته 14.25% من مجتمع الدراسة الذي يشكل 3676 مفردة وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي ومثلة للمجتمع وتسمح بتعميم النتائج. وفي الجدول (08-04) وصف لعينة الدراسة:

جدول رقم (08-04): الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستمارات

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
الاستمارات الموزعة (العينة المخططة)	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي (العينة النهائية)	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	
800	570	46	524	65.5	الأساتذة والموظفين الإداريين للجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي".

المصدر: إعداد الباحثة

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

تم في هذا المطلب تحديد الأداة المعتمدة من طرف الباحثة في جمع البيانات من عينة الدراسة مبرزة مراحل بنائها، ثم تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لتبليغ هذه الدراسة أهدافها، نبرز ذلك فيما يلي:

أولاً: أداة الدراسة (أداة جمع البيانات)

إن سعي الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. وبحكم كبر مجتمع الدراسة وصعوبة استقصاء كل أفرادها من خلال اللقاءات المباشرة، فإن أنسب أداة لتبليغ هذه الدراسة لأهدافها هو استخدام الاستبيان في جمع البيانات (استمارة الأسئلة) والذي يعرف على أنه: "استمارة بحث تضم أسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة تسلم إلى المبحوثين وتتم الإجابة عنها من طرفهم دون حضور الباحث...، وفي حالة استخدامها يراعى شرط هام وهو أن يكون المبحوث يحسن القراءة والكتابة"⁽¹⁾.

حيث عمدت الباحثة في إطار تصميمها وبنائها للاستبيان بناء سليماً، إلى الاطلاع على العديد من الدراسات التي استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، التي ساعدتها في تصميم نموذجاً مرت فيه بالخطوات التالية:

- تحديد الهدف من الاستبيان الذي يستمد أساساً من هدف الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية حلها، أين وزع على عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: "بسكرة"، "خنشلة" و"أم البواقي" هادفاً إلى إبراز أثر كل من استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري والمسار الوظيفي) وأخيراً الإبداع الوظيفي على أداء الموارد البشرية في الجامعة والتي تم توزيعها فيما بعد على محاور خمس؛

- تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبيان وتطويره، التي تلخصت في جملة الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة ذوي الخبرة وأهل الاختصاص في موضوع بناء الاستبيانات؛

- التصميم الاستبيان، حيث تم تقسيمه إلى محاور مرتبة ترتيباً منطقياً تصب مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، في شكل بيانات تعكس ما يراد تجميعه من مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى جزأين على النحو:

✓ الجزء الأول اشتمل على بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، الوظيفة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية).

✓ الجزء الثاني اشتمل على خمس محاور أساسية تمثلت في:

(1) فضيل دليو وعلي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، 1999، ص192.

- **المحور الأول:** التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة، اشتمل على عشر عبارات خاصة بالتدريب ودرجة تبنيه في الجامعة كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.
- **المحور الثاني:** التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة، اشتمل على عشر عبارات خاصة بواقع ممارسة التعلم التنظيمي في الجامعة.
- **المحور الثالث:** التطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة، اشتمل على أربعة عشر عبارة، منها خمس عبارات مرتبطة بدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في الجامعة وأربع عبارات مرتبطة بالتطوير الإداري وممارسته كاستراتيجية هادفة لتنمية المورد البشري وأخيرا خمس عبارات يدور مضمونها حول ممارسات الجامعة حول تبنيتها لتطوير المسار الوظيفي واعتباره استراتيجية للنهوض بمواردها البشرية في إطار تنموي.
- **المحور الرابع:** الإبداع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة، يحتوي على ثماني عبارات، تترجم واقع تبني الجامعة لاستراتيجية الإبداع في تنمية مواردها البشرية.
- **المحور الخامس:** مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة، يحوي خمسة عشر عبارة تعكس مستويات أداء الأفراد في الجامعة.

وعليه فأداة الدراسة اشتملت على خمس محاور مقسمة كل منها إلى مجموعة من العبارات مرقمة من (1) إلى (57)، نبرز كيفية توزيعها على المحاور من خلال الجدول (09-04):

جدول رقم (09-04): محاور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور

أرقام العبارات	المحور	الرقم
10-01	التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	01
20-11	التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	02
34-21	التطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	03
42-35	الإبداع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	04
57-43	مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة	05

المصدر: إعداد الباحثة

وقد تم استخدام سلم ليكارت (Likert) الخماسي، حيث يشكل إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وعلى المبحوث وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة (التي يختارها)، حيث أن الاختيار "موافق بشدة" يعني (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجة، وصولا إلى الاختيار "غير موافق بشدة" الذي يعني درجة (1).

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناء على طبيعتها وحجم عينتها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 19، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية الخ، حيث عملت الباحثة على اعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

- **معامل الارتباط:** لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**)، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع.
- **معامل الثبات:** الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث قامت الباحثة باستخدام معامل الثبات معتمدة طريقة ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**).

- **التكرارات:** لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- **النسب المئوية:** لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- **مخطط الأعمدة البياني:** لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا.
- **المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- **المتوسط الحسابي النظري:** بما أن المتوسط الحسابي من تدرج خماسي، فإن قيمة المتوسط الحسابي النظري للإجابات المقترحة هو: $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ ، بالتالي فالمتوسط الحسابي النظري يأخذ القيمة (3).
- **الانحراف المعياري:** الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدام اختبار كولموروف- سميرونوف (**1- Sample K-S**) لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- **اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test):** لاختبار متوسط العبارات (إيجابية - سلبية - محايدة).
- **اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test):** لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- **اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova):** لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

قامت الباحثة في هذا المطلب بتأكيد صدق الاستبيان من خلال الأخذ بآراء المحكمين مبرزة ما يسمى بالصدق الظاهري، ثم أكدت على الصدق الاستطلاعي باعتماد عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (30) مفردة مأخوذة من مجتمع الدراسة وأخيرا تأكيد صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي، نبرز ذلك فيما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (آراء المحكمين)

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في جامعات مختلفة، بغية التأكد من مدى قياسها لما ينبغي قياسه فعليا (تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة)، حيث استفادت من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره، التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتمشى وما تم الإشارة إليه بضرورة التعديل أو الحذف أو الإضافة وربما إعادة الصياغة وهذا بعد مناقشة المشرف والأخذ برأيه وموافقته.

ثانياً: الصدق الاستطلاعي (العينة الاستطلاعية)

قامت الباحثة بعد الأخذ بآراء المحكمين واتخاذ الإجراءات التصحيحية المشار إليها من طرفهم، بتوزيع (30) استمارة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، للتعرف على آرائهم وكيفية تقبلهم لعبارات الاستبيان ومدى فهمهم لها وهل كانت العبارات واضحة وبسيطة أم أنها أخذت جهد ووقت المبحوث في تفسير معناها أو تأويله.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي

أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على العينة الاستطلاعية المشار إليها سابقا والمقدر عددها ب: (30) مبحثاً بين أستاذ وموظف إداري، من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان) حيث تأخذ (I الجدولية) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (28) القيمة (0.361)، نبرز ذلك في الجداول الموالية والمرتبة بترتيب المحاور في المقياس (الاستبيان).

أ-1: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول والدرجة الكلية:

جدول رقم (10-04): معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس

الرقم	عبارات المحور الأول	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس
1	تعمل الجامعة على رفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيها بأهمية هذا المورد	0.734**	0.694**
2	تقوم الجامعة بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعدها على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية	0.733**	0.733**
3	تقوم الجامعة بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية لموظفيها	0.662**	0.600**
4	هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعة	0.497**	0.507**
5	تقوم الجامعة بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة	0.785**	0.693**
6	يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية	0.677**	0.601**
7	تقوم الجامعة بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية	0.770**	0.558**
8	تقوم الجامعة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية	0.718**	0.519**
9	يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها	0.687**	0.457*
10	تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشترك بينهم	0.677**	0.511**

r عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 28 يساوي 0.361

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS للعينة الاستطلاعية

**دالة عند مستوى 0.01

*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من الجدول (10-04) الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.785-0.497) بالنسبة للعبارة مع محورها ومحصورة بين (0.733-0.457) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس وهي

دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيم r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361).

أ- 2: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني والدرجة الكلية:

جدول رقم (11-04): معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس

الرقم	عبارات المحور الثاني	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس
11	تعمل الجامعة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعلم المستمر	0.728**	0.875**
12	تحاول الجامعة جعل الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفون لديها	0.731**	0.762**
13	تعمل الجامعة على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم وغرس ثقافة مشتركة بينها وبينهم	0.616**	0.419*
14	تعمل الجامعة على خلق روابط بين موظفيها تدعوهم للتواصل وتبادل المعارف والخبرات باستخدام الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني	0.658**	0.526**
15	تعمل الجامعة على تنمية حلقات البحث وورشات العمل وجلسات العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل للتوصل إلى مستوى متقدم من التعلم	0.583**	0.385*
16	تعمل الجامعة على تبنى ثقافة إدارة الكتاب المفتوح، التي تقوم على توفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على الموظفين معرفتها	0.695**	0.478**
17	تعمل الجامعة على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف، التطلعات، المهام والمسؤوليات والرسالة	0.649**	0.362*
18	تعمل الجامعة على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافية في الحوار وتقبل الشكاوي والمقترحات بين القادة والموظفين	0.530**	0.395*
19	تعمل الجامعة على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل	0.610**	0.369*
20	تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالجامعة الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم	0.529**	0.413*

r عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 28 يساوي 0.361

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS للعبئة الاستطلاعية

**دالة عند مستوى 0.01

*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من الجدول (11- 04) الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.731- 0.529) بالنسبة للعبارة مع محورها ومحصورة بين (0.875- 0.362) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، (قيمة r المحسوبة كلها أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361)).

أ-3: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث والدرجة الكلية:

جدول رقم (12-04): معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس

الرقم	عبارات المحور الثالث	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس
21	تعتبر الجامعة تنمية موظفيها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي	0.657**	0.589**
22	تعمل الجامعة على نشر ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمؤوسين	0.723**	0.627**
23	تعمل الجامعة على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيها لينمو ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجابا على وظائفهم ومؤسساتهم	0.845**	0.744**
24	تعمل الجامعة على النهوض بمهارات الموظفين ومعارفهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على الجامعة سواء بمبادرة منها أو مفروضا عليها	0.661**	0.523**
25	تتبنى الجامعة التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم	0.720**	0.619**
26	تعمل الجامعة على إشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم	0.806**	0.868**
27	تعمل الجامعة على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية	0.581**	0.429*
28	تعمل الجامعة على تفعيل الاتصال الإداري وتنوع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم	0.753**	0.725**
29	تعمل الجامعة على تطوير مهارات وخبرات ومعارف الموظفين والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم	0.729**	0.617**
30	تعمل الجامعة على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم	0.692**	0.606**

		المهنية من خلال التخطيط السليم لمسارهم الوظيفية	
0.610**	0.664**	تعمل الجامعة على إعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقل لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة	31
0.683**	0.713**	تعلم مهارات جديدة تكسب الموظف مؤهلات تساعد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل	32
0.750**	0.704**	يتوقف تحصل الموظفين على ترقية ضمن مساهمهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها	33
0.608**	0.495**	إن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية	34

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS للعينة الاستطلاعية

T عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 28 يساوي 0.361

**دالة عند مستوى 0.01

*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من الجدول (12- 04) الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (-0.845- 0.495) ومحصورة بين (-0.868- 0.429) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيم T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361).

أ-4: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع والدرجة الكلية:

جدول رقم (13- 04): معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس

الرقم	عبارات المحور الرابع	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس
35	تعمل الجامعة على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتثمتهم على ذلك	0.839**	0.721**
36	تعطي الجامعة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية	0.859**	0.672**
37	تعمل الجامعة على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة	0.865**	0.673**
38	تعمل الجامعة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها	0.604**	0.405*
39	تطلع الجامعة موظفيها على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج المؤسسة خاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصهم	0.721**	0.557**
40	تعمل الجامعة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة ما	0.778**	0.611**
41	تعمل الجامعة على حفز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة	0.738**	0.602**
42	تشجع الجامعة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية	0.793**	0.719**

I عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 28 يساوي 0.361

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS للعينة الاستطلاعية

**دالة عند مستوى 0.01

*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من الجدول (13- 04) الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.865- 0.604) بالنسبة للعبارة مع محورها ومحصورة بين (0.721- 0.405) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيم I المحسوبة كلها أكبر من قيمة I الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361).

أ-5: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس والدرجة الكلية:

جدول رقم (14- 04): معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس

الرقم	عبارات المحور الخامس	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس
43	أحب عملي بالجامعة ولا أفكر في البحث عن العمل في مؤسسة مغايرة	0.542**	0.598**
44	أتميز بالجدية في أداء عملي وبذلي كل الجهد والوقت في سبيل ذلك	0.757**	0.575**
45	تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق أدائي الجيد لمهامي	0.530**	0.564**
46	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني ويشكل هذا مصدرا لسعادتي ورضائي وحافزا لتقدمي في عملي	0.641**	0.542**
47	أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي بدقة والتزم دائما بالقوانين والتعليقات	0.715**	0.426*
48	أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني مما ساهم في الرفع من خبراتي ومعارفي وحسن من أدائي	0.768**	0.589**
49	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين في مستوياته	0.845**	0.530**
50	إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي ساعدني على الرفع من أدائي	0.780**	0.426*
51	عند مقارنة أدائي بالمعايير الموضوعية أحده لا يختلف كثيرا عنها (غياب الفجوة السلبية للأداء)	0.748**	0.432*
52	أعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم	0.804**	0.479**
53	أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج الجامعة	0.839**	0.543**
54	إن عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل، حسن من سلوكي الوظيفي وأدى إلى رفع من أدائي	0.782**	0.371*
55	استغلالي لوسائل الاتصال التي وفرتها الجامعة ساعدني على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل وحسنت من سلوكي الوظيفي	0.593**	0.690**
56	كل ظروف العمل بالجامعة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد	0.684**	0.707**
57	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجمالي أتميز في أدائي	0.591**	0.363*

I عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 28 يساوي 0.361

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS للعينة الاستطلاعية

**دالة عند مستوى 0.01

*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من الجدول (14- 04) والذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.845- 0.530) بالنسبة للعبارة مع محورها ومحصورة بين (0.707- 0.363) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيم r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) التي تساوي (0.361).

ب- الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبيان):

للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس (كل فقرات الاستبيان)، نبرز ذلك في الجدول (15- 04):

جدول رقم (15- 04): معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس (مصفوفة معاملات الارتباط البيئية بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس)

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	الدرجة الكلية للاستبيان
المحور الأول		0.561**	0.759**	0.530**	0.607**	0.848**
المحور الثاني			0.767**	0.673**	0.388*	0.762**
المحور الثالث				0.770**	0.516**	0.923**
المحور الرابع					0.419*	0.801**
المحور الخامس						0.746**

r عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 28 يساوي 0.361

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS للعينة الاستطلاعية

**دالة عند مستوى 0.01

*دالة عند مستوى 0.05

نلاحظ من الجدول رقم (15- 04) الذي يبين معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض، ثم معاملات ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع فقرات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.923- 0.388) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيم r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) والتي تساوي (0.361) وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد انتهاء الباحثة من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط (بيرسون)، كان لا بد من التأكد من ثباتها، حيث استخدمت في ذلك معامل الثبات (الفا كرونباخ) على العينة الاستطلاعية التي تتكون من 30 مبحوث، الذي يأخذ قيمة تنحصر بين الصفر والواحد الصحيح والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (16- 04): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	10	0.850
2	التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	10	0.684
3	التطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	14	0.898
4	الإبداع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	08	0.898
5	مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة	15	0.933
	كل محاور الاستبيان	57	0.958

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS للعينة الاستطلاعية

نلاحظ من الجدول (16- 04) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه للعينة الاستطلاعية تتراوح قيمه ما بين (0.684 - 0.933)، كما بلغ معامل الثبات الإجمالي (0.958) وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع، هذا يؤكد أن الأداة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

يتم في هذا المبحث تحليل خصائص عينة الدراسة حسب كل متغير من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانيا، أيضا تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس (ذكور، إناث)، الوظيفة (أستاذ جامعي، موظف إداري)، الفئة العمرية، المؤهل العلمي وأخيرا الخبرة الوظيفية، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والمدرجات التكرارية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها، حيث يبين الجدول (17-04) خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (17- 04): خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

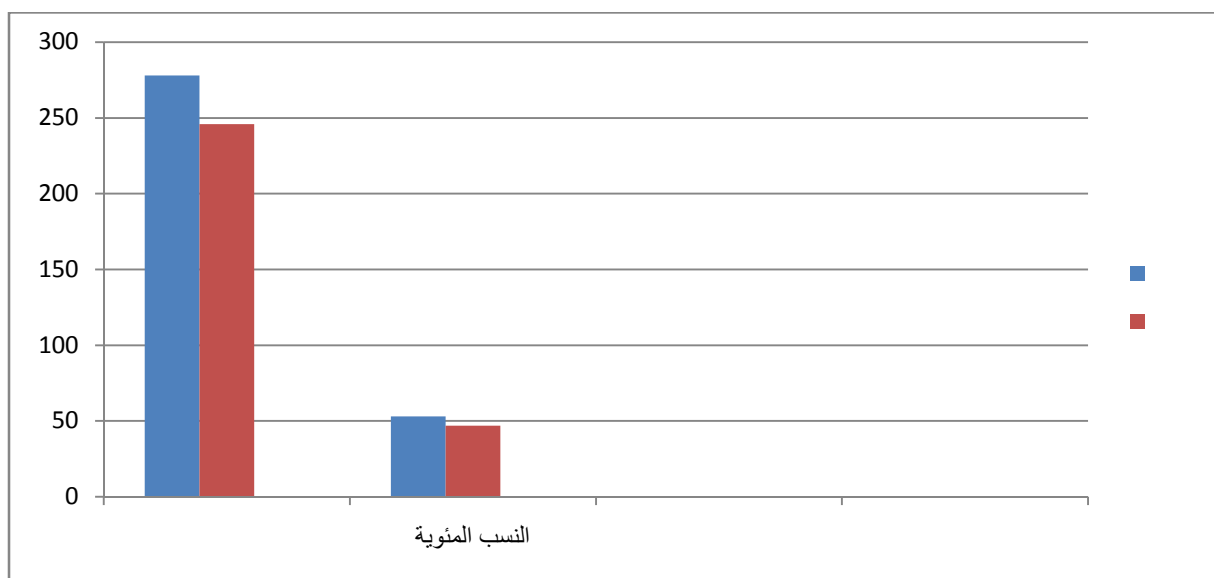
المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	278	53.1
	أنثى	246	46.9
المجموع		524	100
الوظيفة	أستاذ	336	64.1
	موظف إداري	188	35.9
المجموع		524	100
الفئة العمرية]30-20]	168	32
]40-30]	200	38.2
]50-40]	114	21.8
]50 سنة فأكثر]	42	8
المجموع		524	100
المؤهل العلمي	ليسانس	156	29.8
	ماجستير	194	37.0
	دكتوراه	106	20.2
	أستاذية	36	6.9
	مؤهل آخر	32	6.1
المجموع		524	100
الخبرة الوظيفية]0- 5 سنوات]	190	36.3
]5- 10 سنوات]	150	28.6
]10-15 سنوات]	98	18.7
]15-20 سنة]	70	13.4
]20 سنة فأكثر]	16	3
المجموع		524	100

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أولاً: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نلاحظ من الجدول (17- 04) أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يوزعون على نحو: أن الذكور بلغ عددهم (278) بين أستاذ وموظف إداري أي ما نسبته (53.1%) وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث والمتمثلة في (46.9%) أي (246) أستاذة وموظفة إدارية وهما نسبتين متقاربتان، ما يمكن تفسيره بأن أبواب التوظيف مفتوحة للجنسين الذكر والأنثى، إلا أن الذكور سواء كانوا أساتذة أو موظفين إداريين لهم الدور الأكبر من حيث العدد في تمثيل الجامعات محل الدراسة في حدود ما أبرزته عينة الدراسة المختارة، هذا ما يوضحه المدرج التكراري المبين في الشكل رقم (01- 04).

شكل رقم (01- 04): المدرج التكراري الخاص بمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة

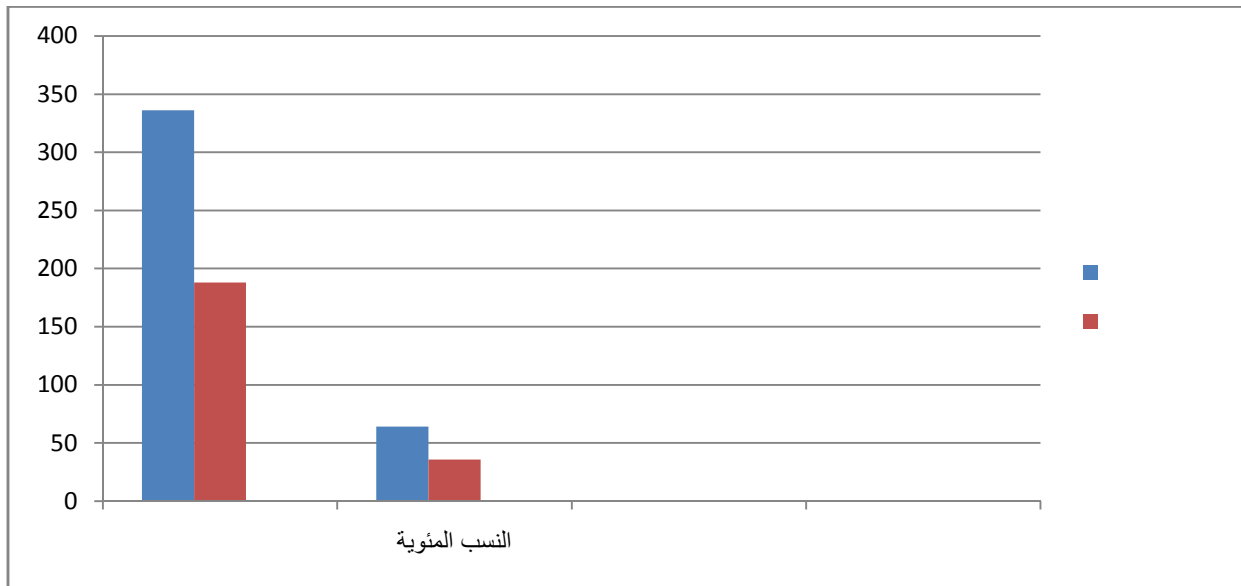


المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

نلاحظ من الجدول (17- 04) أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الوظيفة على نحو: أن عدد الأساتذة قد بلغ (336) أستاذا؛ أي ما نسبته (64.1%) وهي النسبة الغالبة إذا ما قورنت بعدد الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (188) موظفا إداريا بنسبة مئوية ممتثلة في (35.9%)، هذا ما يمكن تفسيره بأن كل من الأساتذة والموظفين الإداريين يشكلان الرأسمال البشري الذي يحمل مسؤولية النهوض بالجامعة، إلا أن حساسية وعظمة الدور الذي يلعبه الأستاذ الجامعي من بناء العقول وخلق الكفاءات البشرية (خريجي الجامعات) التي تخدم المجتمعات، من خلال خلقه للمعارف (البحث العلمي)، تلقينها ونقلها واستغلالها فيما يخدم الجامعة ومحيطها ومجتمعاتها المختلفة، يفرض على الجامعة أن تتوفر على العدد الكبير والكافي من الأساتذة بغية تعبئتهم الفعلية في تحقيق الأدوار سالفة الذكر، مقارنة بعدد الموظفين الإداريين الذين يتلخص دورهم في تسيير الشؤون الإدارية التي تصب في خلق الانسجام والتوافق بين الأساتذة والطلبة، مما يعكس عددهم الأقل من عدد الأساتذة الذين يشكلون الحجر الأساس في البناء الجامعي، هذا بناء على ما أبرزته عينة الدراسة وهذا ما يوضحه المدرج التكراري المبين في الشكل رقم (02-04).

شكل رقم (02- 04): المدرج التكراري الخاص بمتغير الوظيفة لأفراد عينة الدراسة

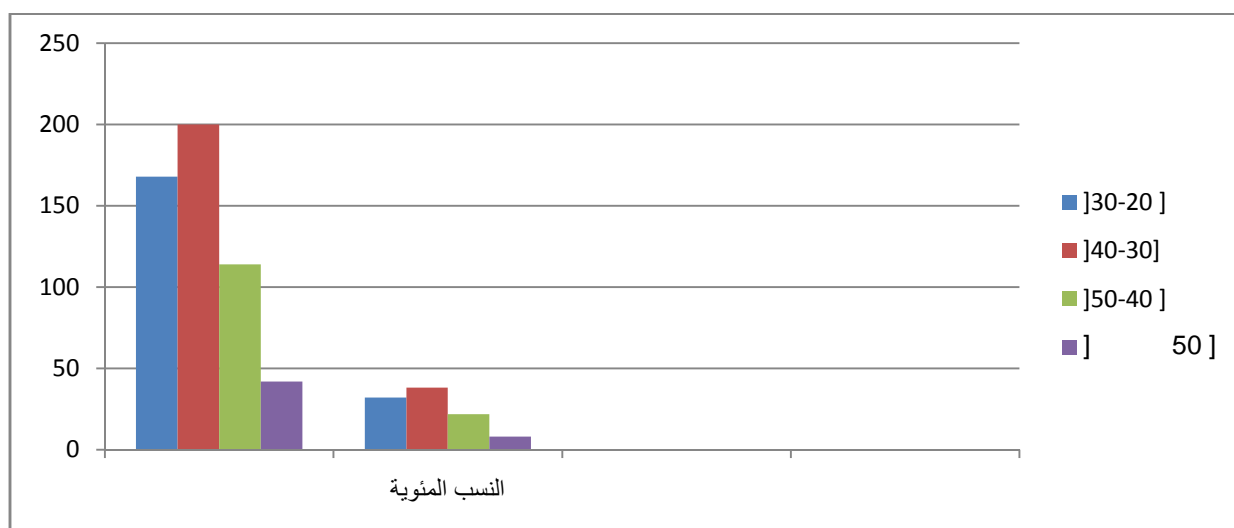


المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

نلاحظ من الجدول (17- 04) أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الفئة العمرية على نحو: أن غالبية أفراد عينة الدراسة موزعة على الفئتين الأولى والثانية، حيث أن الفئة العمرية الثانية [30-40] سنة، كان لها أكبر توزيع (200) بين أساتذة وموظفين إداريين؛ أي ما نسبته (38.2%)، تليها الفئة العمرية الأولى [20-30] سنة، التي كان لها ثاني أكبر توزيع (168) بين أساتذة وموظفين إداريين مترجم في النسبة المئوية (32.1%)، أما ثالث فئة من حيث ترتيبات أكبر توزيع فقد كانت للفئة العمرية الثالثة [40-50] سنة، ممثلة في العدد (114) بين أساتذة وموظفين إداريين ومترجمة في النسبة المئوية (21.8%) وأخيرا تأتي الفئة العمرية الرابعة [50 سنة فأكثر] والتي تمثل أصغر توزيع لأفراد عينة الدراسة (42) بين أساتذة وموظفين إداريين، ما نسبته (8.0%). وهذا يمكن تفسيره بأن أبواب التوظيف مفتوحة سنويا أمام الأفراد لاعتلاء المناصب التدريسية والإدارية في الجامعة وبأعداد معتبرة، لهذا نجد أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يتربعون في الفئتين الأولى والثانية، كما نجد أن الأساتذة والموظفين الإداريين ذوي الخبرة الأكبر يتمركزون في الفئتين الأخيرتين أي من 40 إلى 50 سنة ومن 50 سنة إلى غاية الإحالة على التقاعد وبأقل توزيع، أما الأفراد الأقل خبرة فيتمركزون في الفئتين الأولى والثانية، أيضا الأساتذة والموظفين الإداريين الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 40 سنة كانوا الأكثر تعاوننا مع الباحثة بتفضلهم الفوري للإجابة على أسئلة الاستبيان على خلاف الأساتذة والموظفين الإداريين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى ما بعد الخمسين الذين كانوا يؤجلون الإجابة عليها ومنهم من لم يعد الاستبيان أساسا على الرغم من المحاولات المتكررة للباحثة وربما يعود هذا لانشغالهم. ويمكن تمثيل الأعداد والنسب السابقة في الشكل رقم (03- 04).

شكل رقم (03- 04): المدرج التكراري الخاص بمتغير الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة



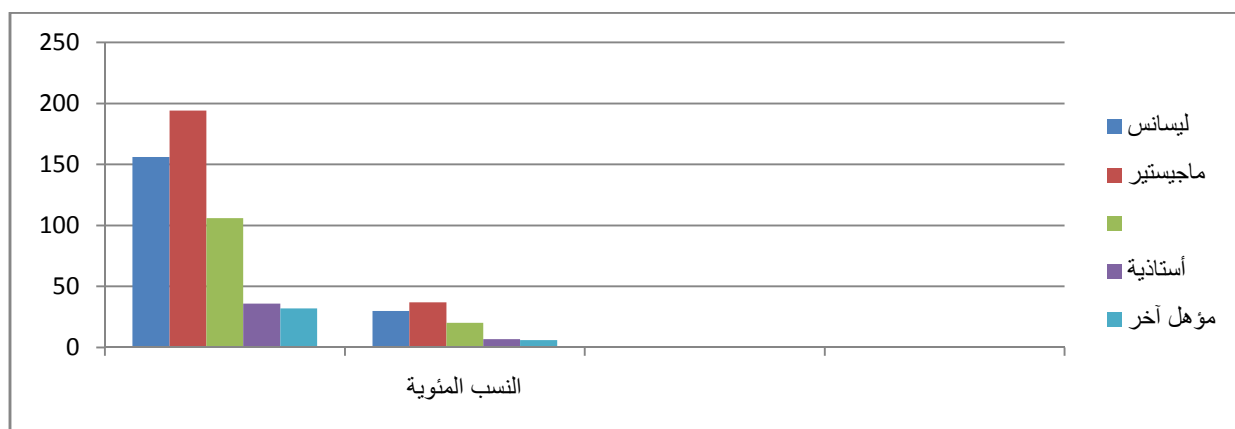
المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

رابعا: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

نلاحظ من الجدول (17- 04) أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المؤهل العلمي على نحو: أن أكبر توزيع من حيث المؤهل العلمي كان لأفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة الماجستير، حيث كان عددهم (194) أستاذا ما نسبته (37%)، أما ثاني أكبر توزيع فقد كان لحملة شهادة الليسانس والذين بلغ عددهم (156) موظفا إداريا ما نسبته (29.8%)، يليها حملة شهادة الدكتوراه في المرتبة الثالثة من حيث أكبر توزيع، الذين كان عددهم (106) أستاذا؛ أي ما نسبته (20.2%)، أما عدد الأساتذة في درجة الأستاذية فقد بلغ عددهم (36) أي ما نسبته (6.9) وفي الأخير كان أصغر توزيع لأفراد عينة الدراسة لأصحاب المؤهلات الأخرى والذين كان عددهم (32) فردا ما نسبته (6.1%).

ويمكن تفسير النتائج المحصلة بالنسبة للأساتذة على أساس أن أكبر فئة عمرية موجودة في الجامعات محل الدراسة تتمركز بين [20-30] و [30-40] وفي هذه المرحلة العمرية غالبا الأستاذ الجامعي يكون في طور الإعداد لرسالة الدكتوراه والتي غالبا تتطلب أربع سنوات فما فوق لاستكمالها، في حين نجد نسبة قليلة نوعا ما ممن خلدوا من مرحلة إعدادها فنجدهم يتمركزون بين الفئتين [30-40] و [40-50] سنة وأخيرا نجد أصحاب درجة الأستاذية وهي الدرجة التي تلي درجة الدكتوراه مباشرة وغالبا يكون عدد حملتها قليل مقارنة بالمؤهلات الأخرى لأنها تتطلب كم من المنجزات العلمية ومن سنوات الخبرة التي تسمح لصاحبها بأن يوضع في ترتيب يسمح له بالحصول على هذه الدرجة. أما فيما يخص الموظفين الإداريين فنجد أن أكبر نسبة هي لحملة شهادة الليسانس وهذا يمكن تفسيره بأن الجامعة وضعت في سياساتها الوظيفية أولوية توظيف حملة الشهادات الجامعية والتي على رأسها شهادة الليسانس كأسلوب للرفع من مستوى الممارسات الإدارية فيها وسياسة الدولة في امتصاص بطالة حاملي الشهادات الجامعية، هذا ما يمكن أن نفسر به أيضا قلة عدد أصحاب المؤهلات الأخرى. والشكل رقم (04- 04) يبرز ذلك:

شكل رقم (04- 04): المدرج التكراري الخاص بمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

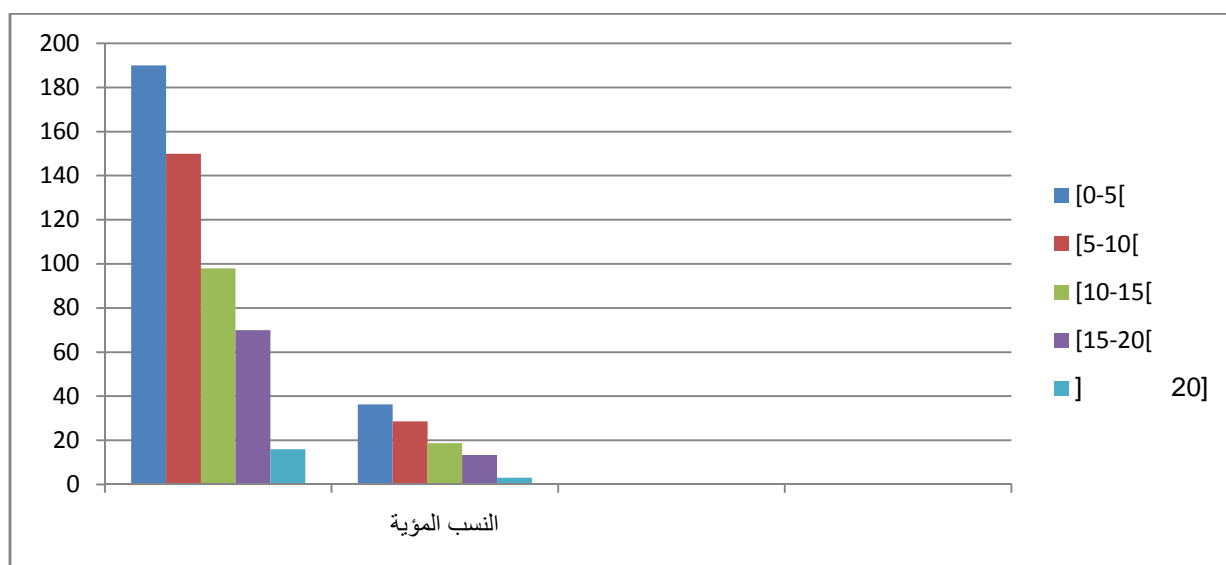


المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

خامسا: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

نلاحظ من الجدول (17- 04) أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الخبرة الوظيفية على نحو: أن غالبية أفراد عينة الدراسة موزعين على الفئتين الأول والثانية، حيث أن الفئة الأولى [0-5 سنوات] كان لها أكبر توزيع من الأفراد، ما كان عدده (190) بين أساتذة وموظفين إداريين؛ أي ما نسبته (36.3%)، تليها الفئة الثانية [5-10 سنوات] التي كان لها ثاني أكبر توزيع؛ أي ما عدده (150) بين أساتذة وموظفين إداريين مترجم في النسبة المئوية (28.6%)، أما ثالث فئة من حيث ترتيبات أكبر توزيع فقد كانت للفئة الثالثة [10-15 سنوات]، ممثلة في العدد (98) بين أساتذة وموظفين إداريين، مترجمة في النسبة المئوية (18.7%)، بعدها تأتي الفئة الرابعة [15-20 سنة] والتي تمثل التوزيع ما قبل الأخير من حيث الترتيب لأفراد عينة الدراسة والملخص عددها في (70) بين أساتذة وموظفين إداريين والمعبر عنها بالنسبة المئوية (13.4%) وأخيرا تأتي الفئة الخامسة [20 سنة فأكثر] بأقل توزيع لأفراد العينة، حيث بلغ عددهم (16) معبر عنهم بالنسبة المئوية (3%) وهذا ما يبينه الشكل رقم (05-04).

شكل رقم (05-04): المدرج التكراري الخاص بمتغير الخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الباحثة باستخدام اختبار (1- Sample K-S) كولمخروف- سميرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من ($sig > 0.05$).

جدول رقم (18- 04): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمخروف - سميرنوف) (1- Sample K-S)

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة الاختبار Z	م. المعنوية (sig)
الأول	التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	10	0.785	0.568
الثاني	التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	10	0.894	0.402
الثالث	التطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	14	1.024	0.245
الرابع	الإبداع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة	08	0.825	0.503
الخامس	مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة	15	1.295	0.070
كل المحاور				
		57	1.253	0.086

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول (18- 04) أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من ($sig > 0.05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل عبارات الاستبيان، حيث تكون العبارة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولية والتي تساوي 1.96 أو (مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%) وتكون العبارة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من T الجدولية والتي تساوي 1.96 أو (مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، كما تكون العبارة محايدة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول

جدول رقم (19-04): النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة

لكل عبارة من عبارات المحور الأول (التدريب الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة)

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	رقم العبارة	
							بشدة	موافق	العدد	العدد	العدد		بشدة
							%	%	%	%	%		
03	0.000	67.4	7.08	1.22	3.37	524	52	102	36	264	70	01	
						100	9.9	19.5	6.9	50.4	13.4		
08	0.113	58.2	-1.58	1.23	2.91	524	58	208	23	191	44	02	
						100	11.1	39.7	4.4	36.5	8.4		
06	0.310	58.8	-1.01	1.20	2.94	524	55	187	55	185	42	03	
						100	10.5	35.7	10.5	35.3	8.0		
07	0.155	58.4	-1.42	1.19	2.92	524	57	182	71	171	43	04	
						100	10.9	34.7	13.5	32.6	8.2		
04	0.300	61.2	1.03	1.22	3.06	524	57	155	64	198	50	05	
						100	10.9	29.6	12.2	37.8	9.5		
05	0.482	60.6	0.70	1.18	3.03	524	48	168	68	197	43	06	
						100	9.2	32.1	13.0	37.6	8.2		
07	0.150	58.4	-1.44	1.21	2.92	524	59	184	63	174	44	07	
						100	11.3	35.1	12.0	33.2	8.4		
09	0.003	56.8	-2.97	1.17	2.84	524	56	202	70	158	38	08	
						100	10.7	38.5	13.4	30.2	7.3		
01	0.000	71	10.67	1.19	3.55	524	37	91	44	248	104	09	
						100	7.1	17.4	8.4	47.3	19.8		
02	0.000	69.8	9.66	1.16	3.49	524	44	80	52	270	78	10	
						100	8.4	15.3	9.9	51.5	14.9		
//	0.005	62.2	2.80	.870	3.11	مجموع عبارات المحور الأول							

قيمة T الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 523 هي 1.96

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (19- 04)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات المحور الأول من الاستبيان مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

ملاحظة: المتوسط الحسابي المعياري يساوي (03) حسب سلم ليكارت، بالتالي فالوزن النسبي المعياري يساوي 60%.

- جاءت العبارة رقم (09) في الترتيب الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.67 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 71% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن التدريب يشكل بالنسبة للموظفين حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها.
- جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الثاني، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 9.66 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 69.8% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن البرامج التدريبية تعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم.
- جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الثالث، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 7.08 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 64.4% وهو أكبر من 67.4% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على رفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيها بأهمية هذه الموارد.
- جاءت العبارة رقم (05) في الترتيب الرابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.03 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.300 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 61.2% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة "تقوم الجامعة بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (06) في الترتيب الخامس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 0.70 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.482 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 60.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة "يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب السادس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي -1.01 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.310 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي

58.8% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة "تقوم الجامعة بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية لموظفيها" حيادية.

- جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب السابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.42- وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.155 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 58.4% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة "هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعه" حيادية.

- جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب السابع مع العبارة رقم (04)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي - 1.44 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.150 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 58.4% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة "تقوم الجامعة بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية" حيادية.

- جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الثامن، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.58- وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.113 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 58.2% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة "تقوم الجامعة بتقييم موضوعي لأداء موظفيها، مما يمكنها من التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية لهم" حيادية.

- جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب العاشر والأخير، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2.97- وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.003 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 56.8% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي فأفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تقوم بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية.

وعموما فأفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على عبارات المحور الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 2.80 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.005 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 62.2% وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري 60% مما يعني أن المحور إيجابي، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن التدريب يشكل استراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية في الجامعة.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني

جدول رقم (20- 04): النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة

لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة)

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	رقم العبارة	
							بشدة	موافق	العدد	العدد	العدد		بشدة
							%	%	%	%	%		
04	0.000	64.6	4.51	1.20	3.23	524	39	152	40	232	61	11	
							100	7.4	29.0	7.6	44.3		11.6
02	0.000	68.4	8.54	1.13	3.42	524	36	99	62	261	66	12	
							100	6.9	18.9	11.8	49.8		12.6
06	0.031	62.2	2.16	1.18	3.11	524	45	158	64	207	50	13	
							100	8.6	30.2	12.2	39.5		9.5
07	0.542	60.6	0.61	1.21	3.03	524	57	159	68	190	50	14	
							100	10.9	30.3	13.0	36.3		9.5
08	0.915	60	-0.10	1.22	3.0	524	58	171	63	180	52	15	
							100	11.1	32.6	12.0	34.4		9.9
07	0.522	60.6	0.64	1.22	3.03	524	64	143	79	187	51	16	
							100	12.2	27.3	15.1	35.7		9.7
03	0.000	67.2	7.30	1.15	3.36	524	41	99	75	244	65	17	
							100	7.8	18.9	14.3	46.6		12.4
05	0.001	63.2	3.26	1.13	3.16	524	33	152	88	199	52	18	
							100	6.3	29.0	16.8	38.0		9.9
09	0.380	59	-0.87	1.19	2.95	524	55	178	69	180	42	19	
							100	10.5	34.0	13.2	34.4		8.0
01	0.000	69	9.27	1.13	3.45	524	35	92	67	258	72	20	
							100	6.7	17.6	12.8	49.2		13.7
//	0.000	63.4	4.48	0.90	3.17	مجموع عبارات المحور الثاني							

قيمة T الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 523 هي 1.96

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام اختبار العينة الواحد T والنتائج مبينة في الجدول (20- 04)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات المحور الثاني من الاستبيان مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (20) في الترتيب الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 9.27 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 69% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن استراتيجية التعلم التنظيمي بالجامعة تساعد الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم.

- جاءت العبارة رقم (12) في الترتيب الثاني، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.54 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 68.4% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على جعل الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفين لديها.

- جاءت العبارة رقم (17) في الترتيب الثالث، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 7.30 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 67.2% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف، التطلعات، المهام والمسؤوليات والرسالة.

- جاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الرابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 4.51 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 64.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على تشجيع موظفيها بغية تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعلم المستمر.

- جاءت العبارة رقم (18) في الترتيب الخامس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3.26 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 ، كما أن مستوى الدلالة 0.001 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 63.2% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافية في الحوار وتقبل الشكاوي والمقترحات بين القادة والموظفين.

- جاءت العبارة رقم (13) في الترتيب السادس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2.16 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.031 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 62.2% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم وغرس ثقافة مشتركة بينها وبينهم.

- جاءت العبارة رقم (16) في الترتيب السابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 0.64 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.522 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 60.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة "تتبنى الجامعة ثقافة إدارة الكتاب المفتوح، التي تقوم على توفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على الموظفين معرفتها" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (14) في الترتيب السابع مع العبارة رقم (16)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 0.61 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.542 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 60.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على خلق روابط بين موظفيها تدعوهم للتواصل وتبادل المعارف والخبرات باستخدام الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (15) في الترتيب الثامن، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي -0.10 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.915 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على تنمية حلقات البحث وورشات العمل وجلسات العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل للتوصل إلى مستوى متقدم من التعلم" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (19) في الترتيب التاسع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي -0.87 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.380 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 59% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل" حيادية.

وعموما فأفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على عبارات المحور الثاني، حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي 4.48 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 63.4% وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري 60% وعليه فأفراد العينة يوافقون على أن التعلم التنظيمي يمثل استراتيجية هامة للنهوض بمهاراتهم والرفع من معارفهم وخبراتهم.

ثالثا: تحليل عبارات المحور الثالث

جدول رقم (21-04): النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث (التطوير الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة)

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	مجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	لترتيب	موافق بشدة		
												العدد	العدد	العدد
												%	%	%
21	63	256	69	106	524	3.41	1.11	8.49	68.2	0.000	04	30	106	69
	12.0	48.9	13.2	20.2	100							5.7	20.2	13.2
22	39	199	79	164	524	3.05	1.14	1.02	61	0.305	10	43	164	79
	7.4	38.0	15.1	31.3	100							8.2	31.3	15.1
23	49	174	65	192	524	2.98	1.18	-0.29	59.6	0.769	11	44	192	65
	9.4	33.2	12.4	36.6	100							8.4	36.6	12.4
24	42	187	54	183	524	2.94	1.21	-1.00	58.8	0.313	12	58	183	54
	8.0	35.7	10.3	34.9	100							11.1	34.9	10.3
25	40	185	46	175	524	2.87	1.25	-2.29	57.4	0.022	13	78	175	46
	7.6	35.3	8.8	33.4	100							14.9	33.4	8.8
26	44	197	80	149	524	3.05	1.18	1.03	61	0.303	10	54	149	80
	8.4	37.6	15.3	28.4	100							10.3	28.4	15.3
27	46	204	70	151	524	3.07	1.19	1.42	61.4	0.155	09	53	151	70
	8.8	38.9	13.4	28.8	100							10.1	28.8	13.4
28	50	233	74	120	524	3.22	1.16	4.44	64.4	0.000	07	47	120	74
	9.5	44.5	14.1	22.9	100							9.0	22.9	14.1
29	45	211	70	140	524	3.08	1.20	1.632	61.6	0.103	08	58	140	70
	8.6	40.3	13.4	26.7	100							11.1	26.7	13.4
30	59	239	79	113	524	3.33	1.12	6.81	66.6	0.000	06	34	113	79
	11.3	45.6	15.1	21.6	100							6.5	21.6	15.1
31	66	248	69	104	524	3.38	1.14	7.70	67.6	0.000	05	37	104	69
	12.6	47.3	13.2	19.8	100							7.1	19.8	13.2
32	75	253	60	100	524	3.44	1.15	8.75	68.8	0.000	02	36	100	60
	14.3	48.3	11.5	19.1	100							6.9	19.1	11.5
33	79	241	64	106	524	3.42	1.11	8.48	68.4	0.000	03	34	106	64
	15.1	46.0	12.2	20.2	100							6.5	20.2	12.2
34	77	260	60	92	524	3.48	1.11	9.66	69.6	0.000	01	35	92	60
	14.7	49.6	11.5	17.6	100							6.7	17.6	11.5
//						3.19	.900	5.03	63.8	0.000	//			

قيمة T الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 523 هي 1.96

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام اختبار العينة الواحد T والنتائج مبينة في الجدول (21- 04) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات المحور الثالث من الاستبيان مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (34) في الترتيب الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 9.66 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 69.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية.
- جاءت العبارة رقم (32) في الترتيب الثاني، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.75 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 68.8% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن تعلم مهارات جديدة تكسب الموظف مؤهلات تساعد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل.
- جاءت العبارة رقم (33) في الترتيب الثالث، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.48 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 68.4% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن تحصل الموظفين على ترقية ضمن مساهمهم الوظيفي يتوقف على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها.
- جاءت العبارة رقم (21) في الترتيب الرابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.49 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 68.2% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعتبر تنمية موظفيها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
- جاءت العبارة رقم (31) في الترتيب الخامس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 7.70 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 67.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على إعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي مناصب أعلى بالجامعة.
- جاءت العبارة رقم (30) في الترتيب السادس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 6.81 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 66.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية.
- جاءت العبارة رقم (28) في الترتيب السابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 4.44 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 64.4%

- وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم.
- جاءت العبارة رقم (29) في الترتيب الثامن، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.632 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.103 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 61.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على تطوير مهارات وخبرات ومعارف الموظفين والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (27) في الترتيب التاسع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.42 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.155 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 61.4% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (26) في الترتيب العاشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.03 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.303 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 61% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على إشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (22) في نفس ترتيب العبارة (26)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.02 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.305 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 61% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على نشر ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (23) في الترتيب الحادي عشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي -0.29 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.769 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 59.6% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيها لينمو ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجاباً على وظائفهم ومؤسساتهم" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (24) في الترتيب الثاني عشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي -1.00 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.313 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 58.8% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على النهوض بمهارات الموظفين ومعارفهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على الجامعة سواء بمبادرة منها أو مفروضاً عليها" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (25) في الترتيب الثالث عشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي -2.29 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.022 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي

57.4% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي فأفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تعمل على التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

وعموما فأفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على عبارات المحور الثالث، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.03 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 63.8% وهو أكبر من 60% مما يعني أن المحور إيجابي، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أهمية الاستراتيجية التطويرية في الجامعة من تطوير تنظيمي، إداري وتطوير المسار الوظيفي في تنمية مواردها البشرية من خلال النهوض بمهاراتها، معارفها وخبراتها.

رابعاً: تحليل عبارات المحور الرابع

جدول رقم (22-04): النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع (الإبداع الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة)

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	ير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	رقم العبارة	
							بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة		
							العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
							%	%	%	%	%		
02	0.008	62.6	2.65	1.18	3.13	524	50	137	77	211	49	35	
							100	9.5	26.1	14.7	40.3		9.4
01	0.001	63.4	3.35	1.158	3.17	524	42	137	86	208	51	36	
							100	8.0	26.1	16.4	39.7		9.7
03	0.017	62.4	2.40	1.16	3.12	524	47	141	81	211	44	37	
							100	9.0	26.9	15.5	40.3		8.4
04	0.695	60.4	0.39	1.22	3.02	524	66	146	66	203	43	38	
							100	12.6	27.9	12.6	38.7		8.2
07	0.079	58	-1.75	1.24	2.90	524	64	189	54	167	50	39	
							100	12.2	36.1	10.3	31.9		9.5
06	0.299	58.8	-1.03	1.21	2.94	524	68	156	81	175	44	40	
							100	13.0	29.8	15.5	33.4		8.4
08	0.021	57.4	-2.32	1.20	2.87	524	64	183	70	167	40	41	
							100	12.2	34.9	13.4	31.9		7.6
05	0.405	59	-0.83	1.26	2.95	524	66	176	51	178	53	42	
							100	12.6	33.6	9.7	34.0		10.1
//	0.460	60.6	0.74	1.00	3.03	مجموع عبارات المحور الرابع							

قيمة T الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 523 هي 1.96

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام اختبار العينة الواحد T والنتائج مبينة في الجدول (22- 04) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات المحور الرابع من الاستبيان مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (36) في الترتيب الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3.35 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.001 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 63.4% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعطي الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية

- جاءت العبارة رقم (35) في الترتيب الثاني، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2.65 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.008 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 62.6% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك.

- جاءت العبارة رقم (37) في الترتيب الثالث، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2.40 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.017 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 62.4% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة.

- جاءت العبارة رقم (38) في الترتيب الرابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 0.39 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.695 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 60.4% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها " حيادية.

- جاءت العبارة رقم (42) في الترتيب الخامس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي -0.83 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.405 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 59% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على تشجيع الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية "حيادية.

- جاءت العبارة رقم (40) في الترتيب السادس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي -1.03 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.299 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 58.8% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما"حيادية.

- جاءت العبارة رقم (39) في الترتيب السابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 1.75- وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.079 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 58% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة "تعمل الجامعة على إطلاع موظفيها على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج المؤسسة خاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصهم" حيادية.
- جاءت العبارة رقم (41) في الترتيب الثامن، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2.32- وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.021 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 57.4% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي فأفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تعمل على حفز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة.

وعموما فأفراد عينة الدراسة يميلون إلى الحياد تجاه عبارات المحور الرابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 0.74 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.460 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 60.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن المحور حيادي، بالتالي فأفراد العينة لا يوافقون ولا يرفضون أن الجامعة تركز على الاستراتيجية الإبداعية في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

خامسا: تحليل عبارات المحور الخامس

جدول رقم (23- 04): النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة

لكل عبارة من عبارات المحور الخامس (مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة)

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب					
													العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
													%	%	%	%	%
43	90	228	69	103	34	262	3.45	1.17	8.82	69	0.000	10					
	17.2	43.5	13.2	19.7	6.5	100											
44	99	235	57	103	30	262	3.51	1.16	10.08	70.2	0.000	07					
	18.9	44.8	10.9	19.7	5.7	100											
45	70	207	38	161	48	262	3.17	1.25	3.13	63.4	0.002	11					
	13.4	39.5	7.3	30.7	9.2	100											
46	87	262	54	81	40	262	3.52	1.16	10.33	70.4	0.000	06					
	16.6	50.0	10.3	15.5	7.6	100											
47	99	262	54	74	35	524	3.60	1.14	12.09	72	0.000	02					
	18.9	50.0	10.3	14.1	6.7	100											
48	74	260	69	80	41	524	3.46	1.14	9.394	69.2	0.000	09					

						100	7.8	15.3	13.2	49.6	14.1	
03	0.000	71.4	11.49	1.14	3.57	524	37	77	48	272	90	49
						100	7.1	14.7	9.2	51.9	17.2	
02	0.000	72	12.27	1.12	3.60	524	33	79	42	278	92	50
						100	6.3	15.1	8.0	53.1	17.6	
08	0.000	69.8	10.18	1.11	3.49	524	34	87	60	270	73	51
						100	6.5	16.6	11.5	51.5	13.9	
01	0.000	72.6	12.64	1.14	3.63	524	30	81	51	252	110	52
						100	5.7	15.5	9.7	48.1	21.0	
04	0.000	71.2	10.90	1.19	3.56	524	36	87	56	234	111	53
						100	6.9	16.6	10.7	44.7	21.2	
09	0.000	69.2	8.89	1.19	3.46	524	36	108	50	236	94	54
						100	6.9	20.6	9.5	45.0	17.9	
12	0.006	62.8	2.77	1.21	3.14	524	48	150	61	207	58	55
						100	9.2	28.6	11.6	39.5	11.1	
13	0.000	55.4	-4.15	1.25	2.77	524	77	205	48	148	46	56
						100	14.7	39.1	9.2	28.2	8.8	
05	0.000	71	10.75	1.18	3.55	524	35	94	42	251	102	57
						100	6.7	17.9	8.0	47.9	19.5	
//	0.000	68.6	10.91	0.91	3.43							مجموع عبارات المحور الخامس

قيمة T الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 523 هي 1.96

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تم استخدام اختبار العينة الواحد T والنتائج مبينة في الجدول (23-04) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات المحور الخامس من الاستبيان (مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (52) في الترتيب الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 12.64 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 72.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنهم يعملون دائما على خلق روابط طيبة مع زملائهم تساعد على الاستفادة من معارفهم وتبادلها.
- جاءت العبارة رقم (50) في الترتيب الثاني، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 12.27 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 72% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنهم يبحثون باستمرار عن كل ما هو جديد في مجال تخصصهم الوظيفي يساعدهم على الرفع من أدائهم.

- جاءت العبارة رقم (47) في الترتيب الثاني مع العبارة (50)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 12.09 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 72% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم عندما يؤدون عملهم بدقة ويلتزمون دائما بالقوانين والتعليمات.
- جاءت العبارة رقم (49) في الترتيب الثالث، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 11.49 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 71.4% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن المعلومات المرتدة عن تقييم أدائهم تشكل مصدرا هاما بالنسبة لهم لتقليل انحرافهم عن الأداء المطلوب مستقبلا.
- جاءت العبارة رقم (53) في الترتيب الرابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.90 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 71.2% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنهم يسعون دائما إلى رفع مستوى أدائهم من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج الجامعة.
- جاءت العبارة رقم (57) في الترتيب الخامس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.75 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 71% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعا قويا لجعلهم يتميزون في أدائهم.
- جاءت العبارة رقم (46) في الترتيب السادس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.33 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 70.4% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنهم يقيمون أدائهم باستمرار بمدى رضا المسؤولين عنهم، يشكل هذا مصدرا لسعادتهم ورضاهم وحافزا لتقدمهم في عملهم.
- جاءت العبارة رقم (44) في الترتيب السابع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.08 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 70.2% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنهم يتميزون بالجدية في أداء عملهم ويبدلون كل الجهد والوقت في سبيل ذلك.
- جاءت العبارة رقم (51) في الترتيب الثامن، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.18 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي

- 69.8% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنهم عند مقارنتهم لأدائهم بالمعايير الموضوعية يجدونه لا يختلف كثيرا عنها (غياب الفجوة السلبية للأداء).
- جاءت العبارة رقم (48) في الترتيب التاسع، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 9.394 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 69.2% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنهم يعملون دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائهم ومن هم أكثر خبرة منهم مما يساهم في الرفع من خبراتهم ومعارفهم ويحسن من أدائهم.
- جاءت العبارة رقم (54) في الترتيب التاسع بنفس ترتيب العبارة (48)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.89 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 69.2% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن عملهم ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل، حسن من سلوكهم الوظيفي وأدى إلى الرفع من أدائهم.
- جاءت العبارة رقم (43) في الترتيب العاشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.82 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 69% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنهم يحبون عملهم بالجامعة ولا يفكرون في البحث عن عمل في مؤسسات مغايرة (غير الجامعة).
- جاءت العبارة رقم (45) في الترتيب الحادي عشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3.13 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96، لكن الشرط البديل محقق حيث أن مستوى الدلالة 0.002 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 63.4% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنهم يواجهون ضغوطات في عملهم قد تعيق أدائهم الجيد لمهامهم.
- جاءت العبارة رقم (55) في الترتيب الثاني عشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2.77 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.006 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 62.8% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن استغلالهم لوسائل الاتصال التي وفرتها الجامعة ساعدتهم على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل وحسنت من سلوكهم الوظيفي.
- جاءت العبارة رقم (56) في الترتيب الثالث عشر، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي -4.15 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي

55.4% وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة سلبية، بالتالي فأفراد العينة لا يوافقون على أن كل ظروف العمل بالجامعة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.

وعموما فأفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على عبارات المحور الخامس، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.91 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 68.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن المحور إيجابي، بالتالي فأفراد العينة يوافقون ويؤكدون على ارتفاع مستويات أدائهم في الجامعة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

تعتمد الباحثة من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على التساؤلات الفرعية للدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم العمل على مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضيات: الأولى، الثانية، الثالثة وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية (أولى وثانية وثالثة) وكذا الفرضية الرابعة لتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متغير الدراسة المستقل (استراتيجية تنمية الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية في الجامعة).

كما تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لاختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية للفرضية الخامسة وتحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لاختبار الفرضيات الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة للفرضية الخامسة.

■ **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

جدول رقم (24- 04): العلاقة بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعة

الاستراتيجية التدريبية في الجامعة	Pearson Correlation	
0.858**	معامل ارتباط بيرسون	أداء الموارد البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
524	عدد الأفراد	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (24- 04) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعة تساوي 0.858** ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التدريبية في الجامعات محل الدراسة كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية فيها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني تحقق الفرضية الأولى.

■ **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

جدول رقم (25- 04): العلاقة بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعة

Pearson Correlation		استراتيجية التعلم التنظيمي في الجامعة
أداء الموارد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	0.834**
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد الأفراد	524
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (25- 04) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعة تساوي 0.834** ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية فيها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني تحقق الفرضية الثانية.

■ **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التطوير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التطوير الإداري وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة

والجدول رقم (26- 04) يبين معامل الارتباط "بيرسون" بين الاستراتيجية التطويرية من تطوير تنظيمي، تطوير إداري وتطوير المسار الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعة.

جدول رقم (26- 04): العلاقة بين الاستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعة

الاستراتيجية التطويرية في الجامعة				Pearson Correlation	
الاستراتيجية التطويرية في الجامعة	تطوير المسار الوظيفي	التطوير الإداري	تطوير تنظيمي	معامل ارتباط بيرسون	أداء الموارد البشرية
0.866	0.870**	0.765**	0.778**		
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
524				عدد الأفراد	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التطوير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة من الجدول (26- 04) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية التطوير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعة تساوي 0.778** ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التطوير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة كمتغير فرعي مستقل وأداء الموارد البشرية فيها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التطوير الإداري وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة. من الجدول رقم (26- 04) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية التطوير الإداري وأداء الموارد البشرية في الجامعة تساوي 0.765** ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التطوير الإداري في الجامعات محل الدراسة كمتغير مستقل فرعي وأداء الموارد البشرية فيها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة. من الجدول رقم (26- 04) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعة تساوي 0.870** ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة

ارتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية تطوير المسار الوظيفي في الجامعات محل الدراسة كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية فيها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة.

■ **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

من الجدول رقم (26-04) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعة تساوي 0.866 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التطويرية في الجامعات محل الدراسة كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية فيها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني تحقق الفرضية الثالثة.

■ **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

جدول رقم (27-04): العلاقة بين استراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعة

استراتيجية الإبداع الوظيفي في الجامعة	Pearson Correlation	
0.775**	معامل ارتباط بيرسون	أداء الموارد البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
524	عدد الأفراد	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (27-04) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعة تساوي 0.775** ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية الإبداع الوظيفي في الجامعات محل الدراسة كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية فيها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، بالتالي تحقق الفرضية الرابعة.

■ **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الخامسة تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، حيث نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 .

جدول رقم (28-04): اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس (Independent Samples T Test)

مستوى المعنوية	قيمة T	المتوسط الحسابي		المحاور
		أنثى	ذكر	
0.075	1.78	3.03	3.17	التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.105	1.62	3.10	3.23	التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.270	1.10	3.15	3.23	التطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.327	0.98	2.97	3.06	الإبداع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.049	1.97	3.35	3.51	مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة
0.102	1.64	3.15	3.27	كل المحاور

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 522 هي 1.96

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (28-04) أن قيمة T لكل المحاور عند درجة حرية 522 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.64 وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.96 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.102 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 والتي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والمحور الوحيد الدال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس هو:

- **المحور الخامس (مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة):** حيث أن قيمة T للمحور الخامس عند درجة حرية 522 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.96 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.049 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستويات أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). وهي لصالح الذكور.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الوظيفة، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الخامسة تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent T Test)، حيث نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 .

جدول رقم (29-04): اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الوظيفة (Independent Samples T Test)

مستوى المعنوية	قيمة T	المتوسط الحسابي		المحاور
		موظف إداري	أستاذ	
0.074	1.79	3.01	3.15	التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.054	1.93	3.07	3.23	التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.169	1.37	3.12	3.23	التطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.058	1.90	2.91	3.08	الإبداع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.154	1.42	3.36	3.47	مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة
0.086	1.72	3.12	3.26	كل المحاور

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 522 هي 1.96

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (29-04) أن قيمة T لكل المحاور عند درجة حرية 522 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.72 وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.96 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.086 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الوظيفة (أستاذ، موظف إداري).

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الخامسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way F Anova) حيث نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 .

جدول رقم (30-04): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير العمر (One Way Anova)

مستوى المعنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي				المحاور
		50] سنة فأكثر]]50-40]]40-30]]30-20]	
0.227	1.45	3.08	3.23	3.02	3.12	التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.647	0.55	3.12	3.251	3.12	3.19	التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.394	0.99	3.11	3.29	3.13	3.23	التطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.669	0.51	2.90	3.07	2.98	3.07	الإبداع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.573	0.66	3.31	3.52	3.41	3.43	مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة
0.510	0.77	3.13	3.30	3.16	3.23	كل المحاور

قيمة F الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3، 520) هي 2.60

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (30-04) أن قيمة F لكل المحاور عند درجة حرية (3، 520) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.77 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.60 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.510 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير العمر. **✓ الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المؤهل العلمي، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way F Anova) حيث نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 .

جدول رقم (31-04): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المؤهل العلمي (One Way Anova)

مستوى المعنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي					المحاور
		مؤهل آخر	أستاذية	دكتوراه	ماجستير	ليسانس	
0.124	1.81	2.92	3.13	3.03	3.23	3.03	التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.111	1.88	2.96	3.13	3.12	3.31	3.09	التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.262	1.31	3.05	3.20	3.11	3.31	3.14	التطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.216	1.45	2.84	3.03	2.98	3.15	2.92	الإبداع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.352	1.10	3.22	3.43	3.39	3.53	3.38	مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة
0.178	1.58	3.02	3.22	3.15	3.33	3.14	كل المحاور

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (4، 519) هي 2.37

يتبين من الجدول (31-04) أن قيمة F لكل المحاور عند درجة حرية (4، 519) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.58 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.37 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.178 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي.

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الخبرة، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way F Anova) حيث نقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 .

جدول رقم (32- 04): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الخبرة (One Way Anova)

مستوى المعنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي					المحاور
		[20 فأكثر]	[20-15]	[15-10]	[10 -5]	[5 -0]	
0.446	0.93	3.250	3.26	3.10	3.03	3.10	التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.557	0.75	3.25	3.32	3.15	3.10	3.19	التعلم التنظيمي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.651	0.61	3.26	3.33	3.15	3.14	3.20	التطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.731	0.50	3.21	3.15	2.97	3.00	3.00	الإبداع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة
0.785	0.43	3.60	3.53	3.40	3.39	3.43	مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة
0.637	0.63	3.34	3.34	3.18	3.16	3.21	كل المحاور

قيمة F الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (4، 519) هي 2.37

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (32- 04) أن قيمة F لكل المحاور عند درجة حرية (4، 519) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.63 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.37 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.637 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H_0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الخبرة. ونتيجة لتحقق الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة نقول أن الفرضية الخامسة قد تحققت. وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة

تضمنت هذه الدراسة أربع محاور، كل محور منها يحوي مجموعة أسئلة حول واقع ممارسات كل استراتيجية من استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة، أما المحور الخامس فقد تضمن مجموعة أسئلة تحدد واقع ومستويات الأداء لدى موظفي الجامعات محل الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين. وفيما يلي سنعمل على مناقشة نتائج اختبار نتائج كل محور من المحاور السابقة:

أولاً: مناقشة نتائج تحليل المحور الأول

أكدت نتائج تحليل المحور الأول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عباراته، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 2.80 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.005 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 62.2% وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري 60% مما يعني أن المحور إيجابي، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن التدريب يشكل استراتيجية هامة للرفع من خبرات، معارف ومؤهلات موظفي الجامعات محل الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين في إطار ما يسمى بتنمية الموارد البشرية، هذا ما أكدته نتائج تحليل العبارات التالية:

- العبارة رقم (09) والتي أكدت أن التدريب يشكل بالنسبة للموظفين حافزا هاما نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها، هذا يعكس وعي الموارد البشرية في الجامعة من أساتذة وموظفين إداريين بأهمية التدريب في حياتهم الوظيفية واعتباره دافعا كبيرا للرفع من مستويات أدائهم من خلال تزويدهم بمهارات ومؤهلات مساعدة على ذلك.
- العبارة رقم (10) والتي أكدت أن البرامج التدريبية تعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم، حيث ترى الباحثة أن التدريب يعمل على نشر ثقافة المؤسسة بين موظفيها من عادات، تقاليد، مفاهيم وأساليب وحتى أهداف، بالتالي يساهم في تعديل سلوكياتهم الوظيفية وجعل ثقافتهم نابعة وتصب في ثقافة المؤسسة في آن واحد.
- العبارة رقم (01) والتي أكدت على حقيقة أن الجامعة تضع من بين أولوياتها تدريب موظفيها من أساتذة وإداريين بغية الرفع من مهاراتهم ومعرفهم.

إلا أن هذا في رأي الباحثة لا ينفي وجود بعض الخلل في واقع ممارسات وتطبيقات هذه الاستراتيجية في الجامعات محل الدراسة وهو ما أكدته سلبية العبارة رقم (08) والتي أظهرت نتائج تحليلها أن أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تقوم بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية.

- كما أكد التحليل الإحصائي وجود عبارات حيادية هي:
- العبارة رقم (05) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة تقوم بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة.
 - العبارة رقم (06) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أنه يتم تدريب الموظفين بالجامعات محل الدراسة باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية لديهم.
 - عبارة رقم (03) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة تحدد بشكل جيد ودقيق برامجها التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية لموظفيها.
 - عبارة رقم (04) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن هناك عدالة في الاستفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعة.
 - عبارة رقم (07) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة تقوم بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية.
 - عبارة رقم (02) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة تقوم بتقييم موضوعي لأداء موظفيها، مما يشكل عائقاً أمام التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية لهم.

ثانياً: مناقشة نتائج تحليل المحور الثاني

أكدت نتائج تحليل عبارات المحور الثاني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عباراته، حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي 4.48 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 63.4% وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري 60% وعليه فأفراد العينة يوافقون على أن التعلم التنظيمي يمثل استراتيجية هامة للنهوض بمهاراتهم والرفع من معارفهم وخبراتهم، هذا ما أكدته نتائج تحليل العبارات التالية:

- العبارة رقم (20) التي أكدت نتائج تحليلها أن استراتيجية التعلم التنظيمي بالجامعة تساعد الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم، حيث تعمل الجامعة على تركيز مضامين برامج التعلم التنظيمي

لتنبع من واقع متطلبات الوظيفة وتصب في إشباعها وتغطيتها، مما يساعد الموظف على الرفع والتحسين من مستوياته الوظيفية وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

- العبارة رقم (12) التي أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة تعمل على جعل الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفون لديها، حيث توجه الجامعة أهداف التعلم التنظيمي من وجهة نظر الباحثة إلى بناء برامج التعلم المركزة على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفون في إطار ممارسة هذه الاستراتيجية، من بين أهم هذه المهارات: مهارات التواصل والاتصال التي تفتح الباب واسعا أمام تبادل الخبرات والمعلومات، مهارات مواجهة وحل المشكلات، مهارات توليد الأفكار والتشارك بها، مهارات التواجد كأعضاء فاعلين في جماعات وفرق العمل، مهارات الخوض في الحوارات البناءة وإبداء الآراء بكل حرية، مهارة تقبل الانتقادات ومناقشة الأخطاء، مهارات اتخاذ قرارات صحيحة مبنية على قاعدة معرفية ومعلوماتية سليمة، هذا يزيد من ثقة الموظف في نفسه.

- العبارة رقم (17) التي أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة تعمل على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف، التطلعات، المهام، المسؤوليات والرسالة. حيث ترى الباحثة أن التعلم التنظيمي وممارساته في الجامعة يعمل على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها، مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف، التطلعات، المهام، المسؤوليات والرسالة، فيأخذون من قيمها والمعبرة أساسا عن مبادئها، معتقداتها وتصوراتها، التي تمكنهم من تعديل سلوكياتهم وتوجيهها لتنهل من أعراف الجامعة، تقاليدها وعاداتها، مما يجعل ثقافتهم نابعة وتصب في ثقافة المؤسسة في آن واحد، هذا يعزز من انتمائهم ويزيد من ولائهم مما يرفع من مستويات الرضا لديهم فيؤثر إيجابا في مستوياتهم الوظيفية.

- العبارة رقم (11) التي أكدت نتائج تحليلها على أن الجامعة تعمل على تشجيع موظفيها بغية تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعلم المستمر، فالجامعة وفي إطار تفعيل ممارسات التعلم التنظيمي بين موظفيها تعمل على توفير وتعبئة كل مواردها وإمكاناتها بغية خلق بيئة تعليمية تعليمية تساعد موظفيها على تبادل المعارف والمعلومات والاستفادة من مكنوناتهم المعرفية التي تزيد بالاستخدام وتميل للتوليد الذاتي.

- العبارة رقم (18) التي أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة تعمل على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافية في الحوار وتقبل الشكاوي والمقترحات بين القادة والموظفين، فالجامعة اليوم وحسب رأي الباحثة تؤمن بفلسفة الباب المفتوح القائمة على انسيابية المعلومة بين مختلف الأطراف وفي كافة المستويات، سواء كانت في شكل مقترحات أو شكاوي أو حوار وما يحمله من شفافية وطلاقة في إبداء الرأي والتعبير عنه، هذا لن يكون إلا إذا كانت الجامعة تشجع الاتصالات المفتوحة بين موظفيها.

- العبارة رقم (13) التي أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة تعمل على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم وغرس ثقافة مشتركة بينها وبينهم؛ إذ يشكل العمل الجماعي اليوم حسب رأي الباحثة سمة المؤسسات المعاصرة على رأسهم الجامعة، التي تعنى بتوليد المعارف ونشرها وتبادلها في إطار الاتصالات المفتوحة بين مختلف موظفيها ضمن تكتلات بشرية يعبر عنها بفرق العمل، التي تسمح بتشارك الثقافات وتبادل المعارف والمعلومات في جو يملأه التحدي كعامل أساسي لتحفيز الموظفين لأداء مهامهم على الوجه المطلوب.

كما أكد التحليل الإحصائي وجود عبارات حيادية هي:

- العبارة رقم (16) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة تتبنى ثقافة إدارة الكتاب المفتوح، التي تقوم على توفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على الموظفين معرفته؛

- العبارة رقم (14) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة تعمل على خلق روابط بين موظفيها تدعوهم للتواصل وتبادل المعارف والخبرات باستخدام الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني؛

- العبارة رقم (15) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة تعمل على تنمية حلقات البحث وورشات العمل وجلسات العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل للتوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

- العبارة رقم (19) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة تعمل على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل.

ثالثا: مناقشة نتائج المحور الثالث

أكدت نتائج تحليل عبارات المحور الثالث أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عباراته، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.03 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 63.8% وهو أكبر من 60% مما يعني أن المحور إيجابي، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أهمية الاستراتيجية التطويرية في الجامعة من تطوير تنظيمي، إداري وتطوير المسار الوظيفي في تنمية مواردها البشرية من خلال النهوض بمهاراتها، معارفها وخبراتها، هذا ما أكدته نتائج تحليل العبارات التالية:

- العبارة رقم (34) أكدت نتائج تحليلها أن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية، هذا يعكس وعي الجامعة بأهمية السلم الوظيفي في

- حفز الموظفين على اكتساب مؤهلات ومهارات وخبرات تؤهلهم إلى التدرج في السلم الوظيفي وبالتالي إثبات ذاتهم.
- العبارة رقم (32) أكدت نتائج تحليلها أن تعلم مهارات وخبرات جديدة تكسب الموظف مؤهلات تساعد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل.
 - العبارة رقم (33) أكدت نتائج تحليلها أن تحصل الموظفين على ترقية ضمن مساهم الوظيفي يتوقف على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها، بمعنى أن الترقية ضمن السلم الوظيفي لا تعد إجراء روتينيا عشوائيا؛ إنما تقوم أساسا على دراسة دقيقة لمهارات وحجم المنجزات المحصلة من طرف الموظف والتي تحوله الارتقاء إلى الرتب الأعلى ضمن السلم الوظيفي.
 - العبارة رقم (21) أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة تعتبر تنمية موظفيها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
 - العبارة رقم (31) أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة تعمل على إعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقبل لتولي مناصب أعلى بالجامعة.
 - العبارة رقم (30) أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة تعمل على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية.
 - العبارة رقم (28) أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة تعمل على تفعيل الاتصال الإداري وتنوع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم.
 - أم العبارة رقم (25) والتي كانت سلبية، فقد أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة لا تعمل على التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

كما أكد التحليل الإحصائي وجود عبارات حيادية هي:

- العبارة رقم (29) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن تأكيدهم أو رفضهم أن الجامعة تعمل على تطوير مهارات وخبرات ومعارف الموظفين والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم.
- العبارة رقم (27) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن تأكيدهم أو رفضهم أن الجامعة تعمل على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية.

- العبارة رقم (26) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن تأكيدهم أو رفضهم أن الجامعة تعمل على إشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم.
- العبارة رقم (22) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن تأكيدهم أو رفضهم أن الجامعة تعمل على نشر ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العبارة رقم (23) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن تأكيدهم أو رفضهم أن الجامعة تعمل على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيها لينمو ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجاباً على وظائفهم ومؤسساتهم.
- العبارة رقم (24) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن تأكيدهم أو رفضهم أن الجامعة تعمل على النهوض بمهارات الموظفين ومعارفهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على الجامعة سواء بمبادرة منها أو مفروضاً عليها.

رابعاً: مناقشة نتائج المحور الرابع

أكدت نتائج تحليل عبارات المحور الرابع أن أفراد عينة الدراسة كان لهم موقف الحياد من عباراته، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 0.74 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.96، كما أن مستوى الدلالة 0.460 أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 60.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن المحور حيادي، بالتالي فأفراد العينة لا يوافقون ولا يرفضون أن الجامعة تركز على الاستراتيجية الإبداعية في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

- حيث كانت العبارات (36)، (35)، (37) عبارات إيجابية أي وافق عليها أفراد عينة الدراسة. ومن أهم نتائجها:
- العبارة رقم (36) التي أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة تعطي الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية.
 - العبارة رقم (35) التي أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة تعمل على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك، حيث ترى الباحثة أن ذلك يحث الموظفين على تبني السلوك الإبداعي في أداء مهامهم ضمن حدود وظائفهم، بالتالي توجيه ثقافة الموظفين الإبداعية لتكون جزءاً من ثقافة المؤسسة، هذا يوجه الجامعة ومواردها البشرية نحو توحيد أهدافهم وتفعيل أدوارهم ضمن ممارسات استراتيجية الإبداع الوظيفي.
 - العبارة رقم (37) التي أكدت نتائج تحليلها أن الجامعة تعمل على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة، حيث تؤمن الجامعة حسب ما تراه الباحثة أن استراتيجية الإبداع الوظيفي في الجامعة تعمل على إثراء الموظفين بآليات التفكير النظمي وتبصيرهم للفرص

المتاحة أمامهم للتطور والإبداع، من خلال تزويدهم بالوسائل الإبداعية التي تحث وتنشط تفكيرهم الإبداعي والتي تتمثل أهمها في: أسلوب العصف الذهني، حلقات الجودة، القبعات الست، التفكير الجماعي، المحاكاة وتداعي المعاني والتصور الذهني واسترجاع الأفكار والمعلومات وأسلوب تكوين الأسئلة وغير ذلك من الوسائل التي تحقق نتائج سريعة وملموسة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات.

كما أكد التحليل الإحصائي وجود عبارات حيادية هي:

- العبارة رقم (38) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة تعمل على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها.

- العبارة رقم (42) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة لا تشجع الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية.

- العبارة رقم (40) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة تعمل على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما

- العبارة رقم (39) أكدت نتائج تحليلها أنها عبارة حيادية، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تشكيل رأي يتضمن قبولهم أو رفضهم أن الجامعة لا تعمل على إطلاع موظفيها على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج المؤسسة خاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصهم.

أما العبارة رقم (41) فأكدت أن أفراد العينة لا يوافقون على أن الجامعة تعمل على حفز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إدراك الجامعة لأهمية التركيز على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا والدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين وحفزهم للعمل أكثر في البحث عن أساليب وتقنيات عمل، من شأنها مساعدة الجامعة للارتقاء أكثر بين نظيراتها من الجامعات على المستوى الوطني والعالمي، قد يرجع السبب أيضا إلى غياب ثقافة العمل الجماعي والفرق المسيرة ذاتيا.

خامسا: مناقشة نتائج المحور الخامس

أكدت نتائج تحليل عبارات المحور الخامس أن أفراد عينة الدراسة يميلون للموافقة على ما جاء فيها، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.91 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 68.6% وهو أكبر من 60% مما يعني أن المحور إيجابي، بالتالي فأفراد العينة

- يوافقون ويؤكدون على ارتفاع مستويات أدائهم في الجامعة، هذا ما تؤكدته نتائج تحليل العبارات (52)، (50)، (47)، (49)، (53)، (57)، (46)، (44)، (51)، (48)، (54)، (43)، (55) والملاحظة في:
- يعمل أفراد عينة الدراسة دائما على خلق روابط طيبة مع زملائهم تساعد على الاستفادة من معارفهم وتبادلها؛
 - يبحث أفراد عينة الدراسة باستمرار على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم الوظيفي، من شأنه مساعدتهم على الرفع من أدائهم؛
 - يشعر أفراد عينة الدراسة بالرضا عن أنفسهم عندما يؤدون عملهم بدقة ويلتزمون دائما بالقوانين والتعليمات؛
 - يؤكد أفراد عينة الدراسة أن المعلومات المرتدة عن تقييم أدائهم تشكل مصدرا هاما بالنسبة لهم لتقليل انحرافهم عن الأداء المطلوب؛
 - يسعى أفراد عينة الدراسة دائما إلى رفع مستوى أدائهم من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج الجامعة؛
 - يوافق أفراد عينة الدراسة على أن الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعا قويا لجعلهم يتميزون في أداءهم؛
 - يقيم أفراد عينة الدراسة أداءهم باستمرار بمدى رضا المسؤولين عنهم، يشكل هذا مصدرا لسعادتهم ورضاهم وحافزا لتقدمهم في عملهم؛
 - يتميز أفراد عينة الدراسة بالجدية في أداء عملهم ويبدلون كل الجهد والوقت في سبيل ذلك؛
 - يؤكد أفراد عينة الدراسة التزامهم بمعايير العمل الموضوعية مما قلل من فجوة الأداء لديهم؛
 - يعمل أفراد عينة الدراسة دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائهم ومن هم أكثر خبرة منهم مما يساهم في الرفع من خبراتهم ومعارفهم ويحسن من أدائهم؛
 - يؤكد أفراد عينة الدراسة أن عملهم ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل، حسن من سلوكهم الوظيفي وأدى إلى الرفع من أدائهم؛
 - أكد أفراد عينة الدراسة أنهم يحبون عملهم بالجامعة ولا يفكرون في البحث عن عمل في مؤسسات مغايرة (غير الجامعة)؛
 - أكد أفراد عينة الدراسة استغلالهم لوسائل الاتصال التي وفرتها الجامعة ساعدتهم على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل وحسنت من سلوكهم الوظيفي؛

أما العبارة رقم (45) فموافقة أفراد عينة الدراسة عليها أكد أنهم يواجهون نوعا من الضغوطات التي تحول دون جعلهم مرتاحين وهم يؤدون وظائفهم، هذا قد يؤثر على مستويات الأداء لديهم، حيث ترجع الباحثة أهم مصادر هذه الضغوط إلى وجود نوع من الضغط على بعض الأساتذة فيما يخص التلاعب في كشف النقاط الخاصة بالطلبة الذين لديهم نفوذا داخل أو خارج الجامعة، بالإضافة إلى وجود نوع من البيروقراطية في توزيع الصلاحيات بين

الأساتذة والإداريين، أو في التوزيع الظالم للمقاييس أو برامج التوزيع الزمني لها، أو التوزيع الزمني لحراسة الامتحانات، أو عدم قبول طلبات بعض الأساتذة فيما يخص الحصول على تربصات من ستة أشهر إلى سنة فما فوق والتي تكون بهدف استكمال أطروحات الدكتوراه خاصتهم الخ.

وأخيرا جاءت العبارة رقم (56) معبرة عن رفض أفراد عينة الدراسة أن كل ظروف العمل بالجامعة مخفزة ومساعدة على الأداء الجيد والتي كانت مدعمة لبعض ما جاء في العبارة رقم (45).

المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا المطلب مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من تحققها أو عدم تحققها ومدى مطابقتها نتائجها لما جاء في الإطار النظري للفصل الأول، الثاني والثالث.

أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (الاستراتيجية التدريبية كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية في الجامعة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم (24- 04)، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 0.858^{**} عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية للاستراتيجية التدريبية كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الرفع والتحسين في أداء الموارد البشرية بالجامعة، هذا يؤكد تحقق الفرضية الأولى.

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (استراتيجية التعلم التنظيمي كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية في الجامعة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم (25- 04) ، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 0.834^{**} عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لاستراتيجية التعلم التنظيمي كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الرفع والتحسين في أداء الموارد البشرية بالجامعة، هذا يؤكد تحقق الفرضية الثانية.

ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (الاستراتيجية التطويرية كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية في الجامعة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم (26- 04)، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية

بمعامل ارتباط يساوي 0.866 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية للاستراتيجية التطويرية كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الرفع والتحسين في أداء الموارد البشرية بالجامعة، هذا يؤكد تحقق الفرضية الثالثة والتي تحققت بتحقق فرضياتها الفرعية الثلاث.

أ- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة:

بينت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بها، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (استراتيجية التطوير التنظيمي كمتغير مستقل فرعي وأداء الموارد البشرية في الجامعة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم (26- 04)، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 0.778^{**} عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لاستراتيجية التطوير التنظيمي كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الرفع والتحسين في أداء الموارد البشرية بالجامعة، هذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

ب- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة:

أما الفرضية الفرعية الثانية فقد بينت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بها، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (استراتيجية التطوير الإداري كمتغير مستقل فرعي وأداء الموارد البشرية في الجامعة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم (26- 04)، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 0.765^{**} عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لاستراتيجية التطوير الإداري كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الرفع والتحسين في أداء الموارد البشرية بالجامعة، هذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

ج- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة:

فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة فقد بينت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بها، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (استراتيجية تطوير المسار الوظيفي كمتغير مستقل فرعي وأداء الموارد البشرية في الجامعة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم (26- 04)، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 0.870^{**} عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لاستراتيجية تطوير المسار الوظيفي كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الرفع والتحسين في أداء الموارد البشرية بالجامعة، هذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، باستخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (استراتيجية الإبداع الوظيفي كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية في الجامعة

كمتغير تابع (والمبينة في الجدول رقم (27- 04)، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 0.775^{**} عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية لاستراتيجية الإبداع الوظيفي كأحد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الرفع والتحسين في أداء الموارد البشرية بالجامعة، هذا يؤكد تحقق الفرضية الرابعة.

خامسا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الخامسة

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، التي قسمت إلى خمس فرضيات فرعية باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) في الفرضية الفرعية الأولى والثانية لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس والوظيفة حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أما الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، حيث تحققت الفرضية الخامسة بتحقيق فرضياتها الفرعية الخمس، حيث ثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة.

أ- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الخامسة:

بينت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى، باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والمبينة في الجدول رقم (28- 04)، حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، هذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

ب- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الخامسة:

بينت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الوظيفة (أستاذ، موظف إداري). والمبينة في الجدول رقم (29- 04)، حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الوظيفة (أستاذ وموظف إداري)، هذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

ج- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الخامسة:

بينت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة، باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) F لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير العمر والمبينة في الجدول رقم (30-04)، حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير العمر، هذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

د- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الخامسة:

بينت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة، باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) F لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي. والمبينة في الجدول رقم (31-04)، حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

هـ- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

بينت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة، باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) F لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الخبرة الوظيفية، المبينة في الجدول رقم (32-04)، حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الخبرة الوظيفية، هذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الخامسة.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، بتحليل محاور الاستبيان الخاص بها واختبار فرضياتها باعتماد المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وأراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها. والوقوف على واقع تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من استراتيجية (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع) وكيفية تأثيرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين، حيث كانت النتائج المستخلصة من هذا الفصل ما يلي:

- تتبنى الجامعات محل الدراسة الاستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف موظفيها من أساتذة وموظفين إداريين، هذا يعكس وعيها بأهمية هذه الأخيرة؛ إذ يشكل التدريب دافعا قويا لدى الموظفين للرفع من مستويات أدائهم من خلال تزويدهم بمهارات ومؤهلات مساعدة على ذلك، كما يعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم، هذا من شأنه الرفع من روح الانتماء المتولدة أساسا من رضا الموظفين عن أنفسهم ومستويات أدائهم، لكن أكدت الدراسة وجود بعض الخلل في ممارسات هذه الاستراتيجية التي كان أهمها أن: الجامعة لا تقوم بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تنبع من واقع الاحتياجات، هذا ما قد يقلل من فاعلية الاستراتيجية التدريبية.

- تبنى الجامعات محل الدراسة استراتيجية التعلم التنظيمي، حيث تعمل على تركيز مضامين برامج التعلم التنظيمي لتنبع من واقع متطلبات الوظيفة وتصب في إشباعها وتغطيتها، مما يساعد الموظف على الرفع والتحسين من مستوياته الوظيفية وجعله أكثر كفاءة وفعالية. حيث توجه أهداف التعلم التنظيمي إلى بناء برامج التعلم المركزة على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفون في إطار ممارسة هذه الاستراتيجية، من بين أهم هذه المهارات: مهارات التواصل والاتصال التي تفتح الباب واسعا أمام تبادل الخبرات والمعلومات، مهارات مواجهة وحل المشكلات، مهارات توليد الأفكار والتشارك بها، مهارات التواجد كأعضاء فاعلين في الجماعات وفرق العمل، مهارات الخوض في الحوارات البناءة وإبداء الآراء بكل حرية، مهارة تقبل الانتقادات ومناقشة الأخطاء، مهارات اتخاذ قرارات صحيحة مبنية على قاعدة معرفية ومعلوماتية سليمة، هذا يزيد من ثقة الموظف في نفسه؛ إلا أن الجامعات محل الدراسة لا تعمل على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا كبيرا أمام عملة تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة؛

- تتبنى الجامعات محل الدراسة الاستراتيجية التطويرية من تطوير تنظيمي، إداري وتطوير المسار الوظيفي في تنمية مواردها البشرية، حيث تعمل من خلالها على صقل وتثمين معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم ضمن مسارهم الوظيفي، إلا أن تغييب اهتمامها بعامل التحفيز والتنوع في أدواته من مادية ونفسية قلل نوعا ما من فاعلية هذه الاستراتيجية.
- تتبنى الجامعات محل الدراسة الإبداع الوظيفي كاستراتيجية هامة لتنمية مواردها البشرية، حيث تعمل من خلالها على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها، الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة، إثراء الموظفين بآليات التفكير النظامي وتبصيرهم للفرص المتاحة أمامهم للتطور والإبداع، تزويد الموظفين بالوسائل الإبداعية التي تحث وتنشط تفكيرهم الإبداعي والتي تتمثل أهمها في: أسلوب العصف الذهني، حلقات الجودة، القبعات الست، التفكير الجماعي، المحاكاة وتداعي المعاني والتصور الذهني واسترجاع الأفكار والمعلومات وأسلوب تكوين الأسئلة وغير ذلك من الوسائل التي تحقق نتائج سريعة وملموسة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات؛ إلا أن الجامعات محل الدراسة قصرت النظر في أهمية حفز ومكافأة الأفراد وفرق العمل التي تخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إدراك الجامعة لأهمية التركيز على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا والدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين وحفزهم للعمل أكثر.
- تتميز مستويات الأداء لدى موظفي الجامعات محل الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين بمستويات فوق المقبولة، لكن هذا لا ينفي وجود بعض الظروف غير المساعدة على العمل بأريحية، منها عدم استقرار أغلب الأساتذة لغياب السكنات الوظيفية التي من شأنها الرفع من المستويات الوظيفية سيما الأساتذة، وجود بعض الضغوطات التي تمارس عليهم وتحول دون جعلهم مرتاحين وهم يؤدون وظائفهم، هذا قد يؤثر على مستويات الأداء لديهم، حيث ترجع الباحثة أهم مصادر هذه الضغوط إلى وجود نوع من الضغط على بعض الأساتذة فيما يخص التلاعب في كشوف النقاط الخاصة بالطلبة الذين لديهم نفوذ داخل أو خارج الجامعة، بالإضافة إلى وجود نوع من البيروقراطية في توزيع الصلاحيات بين الأساتذة والإداريين، أو في التوزيع الظالم للمقاييس أو برامج التوزيع الزمني لها، أو التوزيع الزمني لحراسة الامتحانات، أو عدم قبول طلبات بعض الأساتذة فيما يخص الحصول على تریصات الخ.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين كل من استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع الوظيفي كمتغيرات مستقلة ممثلة للمتغير المستقل الرئيسي وهو استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة كمتغير تابع ذات ارتباط تأثيري قوي؛

- غياب وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات تعود لمتغير الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.



الخاتمة العامة:

أصبحت المؤسسة الجامعية اليوم وفي عصر تحكمه المعرفة وتسيره المعلوماتية وتوجهه التحديات والرهانات. وفي إطار حساسية الدور الذي تلعبه من تعليم، بحث علمي وخدمة المجتمعات وفي حدود ما تملكه من خيارات وما تقدمه من نواتج، ملزمة بالنهوض بمهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين من خلال تبنيتها لفلسفة الاستثمار في تنمية رأس مالها البشري، التي يرتبط نجاحها بما تتبناه من استراتيجيات تنمية وبما تبذله من جهود في سبيل تفعيلها، بغية الرفع من مستويات أدائها من خلال تحسين مستوى الأداء البشري لديها.

وقد تضمنت هذه الدراسة أداء الأفراد في الجامعات وأثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية عليه، حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج قسمت إلى:

أولاً: نتائج الجزء النظري للدراسة

من أهم النتائج المحصل عليها نذكر:

- حول التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية اهتمام المؤسسات على رأسهم الجامعة إلى المورد البشري؛ أين أصبح ينظر إليه على أنه شريكا وأصلا استراتيجيا وموجها أساسيا للأداء ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة؛
- تعتبر الجامعات من بين التنظيمات التي تعمل على تنمية رأس مالها الفكري كضرورة ملحة للارتقاء بمستوياتها المختلفة ضمن أدوارها المتعددة؛
- يتوقف نجاح استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة، على تبنيتها لنماذج مستحدثة في تصميمها، تقوم أساسا على فلسفة التعلم المستمر، المساعدة على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، المؤثرة بصفة مباشرة على معطيات ونواتج البيئة الداخلية؛
- يتوقف نجاح الاستراتيجية التدريبية للموارد البشرية في الجامعة، على بناء برامجها من واقع الاحتياجات التدريبية لهم ومن منطلق تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير نحو الأفضل، في حدود تطوير مادته وأسلوبه وتوفير بيئة مساعدة على تطبيق نواتج هذه الاستراتيجية في حياتهم الوظيفية؛
- يمثل التعلم التنظيمي الركيزة الأساسية في بناء جامعة متعلمة، حتى يتحقق هذا يجب أن تكون قيمها، هيكلها، نظمها الإدارية وثقافتها التنظيمية تشجع التعلم لدى مواردها البشرية مما يرفع من معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم وبالتالي تبليغ الجامعة لأهدافها في إطار تفعيل ممارساتها في ظل هذه الاستراتيجية؛
- يهدف التطوير التنظيمي في الجامعة إلى النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءاتهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ عليها، هذا يؤدي بالرفع من كفاءة الجامعة ومن ثم تحسين أدائها، يستلزم هذا تعبئة الموارد الفنية والمادية والبيئية لإنجاح استراتيجية تنمية الموارد البشرية فيها، التي من خلالها يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها؛

- تعتمد الجامعة في إطار تبنيتها لاستراتيجية التطوير الإداري، إلى اكتساب موظفيها المعارف التي يستفيدون منها في حياتهم الوظيفية، فنشاطاتها وفعاليتها مدعمة للتفكير العقلاني الذي يسمح لهم بفهم وتفسير المعارف المحصلة وكيفية استخدامها، فيهيئ لهم الفرص لاكتساب مهارات التعامل العادل مع الآخرين واكتساب مهارات التحليل وتصنيف سلوكيات الموارد البشرية ومهارات التفاعل والاتصال وتقريب وجهات النظر، مما يجعلهم يشتركون في تحقيق أهداف الجامعة؛
- تمكن استراتيجية تطوير المسار الوظيفي الموارد البشرية في الجامعة من امتلاك قاعدة مهارات، معارف وخبرات، تمكنهم من مواجهة التغير الوظيفي وبالتالي الارتقاء إلى مناصب أعلى، من ثم تضمن للجامعة امتلاك الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تشكل كوادراً جاهزة لمواجهة أي تغيير، بالتالي خلق المواءمة بين احتياجاتها واحتياجات مواردها البشرية؛
- يشكل الإبداع الوظيفي استراتيجية هامة تبعث على تحريك المكونات المعرفية لدى المورد البشري في الجامعة وتنميتها، تفجير طاقاته الإبداعية، مواهبه الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، إضافة إلى تزويده بمهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات؛
- تسعى الجامعة من خلال الإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية، إلى تحقيق الارتباط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف الجامعة، كذا توفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بشأن الموارد البشرية لديها، أيضا تزويدهم بمعلومات مرتدة حول مواطن القوة والضعف في أدائهم وكيفية التحسين في مستواهم الوظيفي، من ثم تطوير أدائهم؛
- تمثل نتائج تقييم الأداء البشري نقطة الانطلاق والمرجع الأول للجامعة في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بقضايا الموارد البشرية فيها والتي من بينها: الإثراء الوظيفي، تنمية الموارد البشرية، تأسيس نظام حوافز عادل الخ؛
- تشكل كل من بطاقة التقييم المتوازن لأداء الموارد البشرية الجامعية، ستة سيجم (Six Sigma)، عملية 360° تقييم (360-Degree Evaluation)، مداحل حديثة وهامة في تقييم أداء الموارد البشرية يمكن أن تتبناها الجامعة نظرا لاتصافها بالشمولية التي تعطيها دقة في النتائج ومصداقية في تحديد الفجوة الأدائية القائمة والمعبرة عنها بالأداء المقدر والمحقق؛
- تعمل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعة على الرفع والتحسين في مستويات أداء الموظفين (أساتذة وإداريين)، من خلال الرفع من مهاراتهم الوظيفية وإثراء معارفهم وخبراتهم وزيادة مؤهلاتهم وتوجيه ثقافتهم لتنهل وتصب في ثقافة الجامعة، التي تشكل حافزا لدى الموظف ودافعا لإثراء وظيفته في حدود ما حصله من خضوعه لبرامج تنمية في إطار التسيير الفعال للاستراتيجية التدريبية، استراتيجية التعلم التنظيمي، الاستراتيجية التطويرية (تطوير تنظيمي، تطوير إداري وتطوير المسار الوظيفي) وأخيرا استراتيجية الإبداع الوظيفي؛
- إن الجامعة وفي إطار سعيها للرفع والتطوير من أداء مواردها البشرية، من خلال تبنيتها وتسييرها الفعال للاستراتيجيات التنموية التي تم ذكرها (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير الوظيفي والإبداع الوظيفي)، لا بد لها

من التركيز أيضا في التوجهات الحديثة في تنمية مواردها البشرية لتحسين الأداء البشري لديها، هذا من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، تطبيقات ستة سيجما (6σ)، إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن كآليات للرفع من أداء الموارد البشرية في الجامعات.

ثانيا: نتائج الجزء التطبيقي للدراسة (الدراسة الميدانية)

خلصت الدراسة الميدانية والتي شملت الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، جامعة عباس لغرور "خنشلة" وجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي" إلى جملة من النتائج تمثلت في:

- وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الاستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين، لكن أكدت الدراسة وجود بعض الخلل في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر منها:

✓ عدم مقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تنبع من واقع الاحتياجات؛

✓ غياب التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، لعدم تفصي آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأسلوب وتقنيات التدريب التي خضعوا لها؛

- وعي الجامعة بأهمية استراتيجية التعلم التنظيمي في النهوض بمهارات الموظفين والرفع من معارفهم وخبراتهم، إلا أن الجامعات محل الدراسة لا تعمل على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة؛

- يشكل التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي استراتيجيات هامة للرفع من القدرات الوظيفية للموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛ إلا أن تغييب اهتمامها بعامل التحفيز والتنوع في أدواته من مادية ونفسية قلل نوعا ما من فاعلية هذه الاستراتيجية؛

- يشكل الإبداع الوظيفي استراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة؛ إلا أنها قصرت النظر في أهمية حفز ومكافأة الأفراد وفرق العمل التي تخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إدراك الجامعة لأهمية التركيز على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا والدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين وحفزهم للعمل أكثر، هذا قلل من فعاليتها؛

- تتميز مستويات الأداء لدى موظفي الجامعات محل الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين بمستويات جيدة، لكن هذا لا ينفي وجود بعض الظروف غير المساعدة على العمل بأريحية، منها عدم استقرار أغلب الأساتذة لغياب السكنات الوظيفية التي من شأنها الرفع من المستويات الوظيفية سيما الأساتذة، وجود بعض الضغوطات التي

تمارس عليهم وتحول دون جعلهم مرتاحين وهم يؤدون وظائفهم، هذا قد يؤثر على مستويات الأداء لديهم، حيث ترجع الباحثة أهم مصادر هذه الضغوط إلى وجود نوع من الضغط على بعض الأساتذة فيما يخص التلاعب في كشوف النقاط الخاصة بالطلبة الذين لديهم نفوذًا داخل أو خارج الجامعة، بالإضافة إلى وجود نوع من البيروقراطية في توزيع الصلاحيات بين الأساتذة والإداريين، أو في التوزيع الظالم للمقاييس أو برامج التوزيع الزمني لها، أو التوزيع الزمني لحراسة الامتحانات، أو عدم قبول طلبات بعض الأساتذة فيما يخص الحصول على تربصات الخ.

ثالثًا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قامت الباحثة في إطار وضع إجابات مبدئية على تساؤلات هذه الدراسة ببناء مجموعة من الفرضيات، التي قامت فيما بعد باختبارها باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة، حيث اعتمدت في اختبار الفرضيات الأولى، الثانية، الثالثة بما تضمنته من فرضيات فرعية وكذا الفرضية الرابعة معامل الارتباط بيرسون، أما الفرضية الخامسة فقد تم اختبارها من خلال اختبار فرضياتها الفرعية الخمس، حيث تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة فيما يخص الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية، أما الفرضيات الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي F لثلاث عينات فأكثر، حيث ثبت تحقق كل فرضيات الدراسة وبالتالي كانت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

- فيما يخص الفرضية الرئيسية التي كان مضمونها: "يشكل كل من: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع في مهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية، مما يؤثر إيجابًا في مستويات أدائهم. وفي ظل كسب الموجهات الحقيقية للأداء نحو التميز، تعمل الجامعات على تبني فلسفة التحسين المستمر ضمن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات ستة سيجم (6σ)، إعادة هندسة الأداء البشري بالجامعة والقياس المقارن". فقد أكدت الباحثة من خلال الفصول النظرية الثلاث أن الجامعات تبني استراتيجيات متنوعة في تنميتها لرأس مالها البشري، تمثل أهمها في: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي وهي الاستراتيجيات التي تبنتها في دراستها هذه، انطلاقًا من تصور الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" الملقب بمهندس تنمية الموارد البشرية. كما تؤكد التأثير الإيجابي لهذه الاستراتيجيات على أداء الموارد البشرية من خلال الرفع في كفاءات، خبرات، معارف ومؤهلات المورد البشري في الجامعة. كما أن تركيز الجامعة في تنمية مواردها البشرية على فكرة التحسين المستمر يفرض عليها ضرورة الأخذ بموجهات الأداء نحو التميز والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات ستة سيجم (6σ)، إعادة هندسة الأداء البشري بالجامعة والقياس المقارن. هذا يؤكد تحقق الفرضية العامة للدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الاستراتيجية التدريسية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛

- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الاستراتيجية التطويرية (تطوير تنظيمي، تطوير إداري وتطوير المسار الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الاستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الوظيفة؛
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير العمر؛
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي؛
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الخبرة الوظيفية.

رابعاً : توصيات الدراسة

- نظراً لوجود بعض الخلل في ممارسات الجامعات محل الدراسة لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بغية الرفع والتحسين في أداء موظفيها من أساتذة وموظفين إداريين، ارتأت الباحثة تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد في تفعيل الممارسات الخاصة بالاستراتيجيات سالفة الذكر منها:
- ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، كذا الاطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الاستراتيجية التدريبية؛
 - ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم؛
 - ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون في ممارساتهم اليومية لوظائفهم، لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، لتسهيل عملية التعلم التنظيمي في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة؛

- ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.

خامسا: آفاق الدراسة

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من القضايا الهامة التي تشغل بال الباحثين والمفكرين، المسيرين وأرباب المؤسسات، إذ بات كل منهم يدرك تمام الإدراك الدور الذي يلعبه المورد البشري في إنجاح سياسات المؤسسة واستراتيجياتها بما يضمن تحقيقها لأهدافها وبلوغها لغاياتها. وقد حاولت الباحثة في حدود أشكاليتها المطروحة معالجة موضوع الدراسة من خلال ما تم تحصيله من مادة علمية في الجانب النظري وما تم كشفه من حقائق في الجانب التطبيقي، إلا أن تشعب الموضوع وتعدد زواياه يفتح المجال واسعا للبحث في ثناياه. وفي هذا الإطار يمكن للباحثة طرح بعض المواضيع التي قد تكون موجهة لبعض الباحثين في اختياراتهم وعليه نذكر:

- إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في دعم استراتيجية تنمية الموارد البشرية؛
- إشكالية دعم التحسين المستمر في الجامعات الجزائرية بالتركيز على تنمية رأسمها البشري والفكري؛
- الاستراتيجية التدريبية من منظور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات؛
- أثر ممارسات فلسفة القياس المقارن على مستويات الأداء الجامعي للجامعات الجزائرية؛
- تحديث دور الجامعة في ضوء التحديات الراهنة ومتطلبات إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

● المراجع العربية:

○ الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2007.
3. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري- قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين-، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
4. أحمد حسين عبد المعطى، الإيزو في التعليم، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع- نشر - توزيع، الإسكندرية، ط5، 2001.
6. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2012، ص147.
7. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي: كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 (بالعربية)، 2006.
8. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، ط1، 2009 .
9. بشير العلاق وقحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2000.
10. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009.
11. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد - الاستراتيجية، ا دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، لأردن، 2010 .
12. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2008.
13. ثروت عباس مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
14. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية : المفهوم . العمليات . النواتج، بحوث معتمدة، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات والمقارنة، جامعة الأزهر، 2008.
15. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2003.
16. جاري ديسلر، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة-، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، الطبعة الأنجليزية 1985، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.
17. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، لدار الجامعية، مصر، 2006.
18. جواد كاظم لفتة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
19. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1 ، 2002.
20. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.

21. خالد عبد الرحيم الهيتي، قياس وتقويم أداء العاملين، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
22. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
23. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007.
24. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2002.
25. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
26. راوية حسن محمد ، إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
27. راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
28. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
29. زكرياء مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، دار البازوري، عمان، 2005.
30. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011.
31. سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، دار قنديل، عمان، ط1، 2008.
32. سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007.
33. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
34. سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
35. السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، قسنطينة- الجزائر، 2013.
36. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط3، 2000.
37. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006.
38. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
39. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007.
40. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النشر (غ م)، القاهرة، 2006.
41. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
42. صونيا محمد البدكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
43. طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
44. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

45. عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.
46. عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، 2005.
47. عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحى نظمي-، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2008.
48. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية- لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين-، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000.
49. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
50. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2005.
51. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2008.
52. عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.
53. عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
54. علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
55. علاء فرحان طالب، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر، عمان، 2008.
56. على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 1985.
57. على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
58. على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، 1981.
59. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة- الجزائر، 2002.
60. عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، عمان، ط1، 2011.
61. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي- ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
62. عيدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار النشر (غ م)، القاهرة، 2003.
63. عيسى قدادة وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
64. فاروق عده قلية، أستاذ الجامعة- الدور والممارسة- (بين الواقع والمأمول)، دار زهراء الشرق، القاهرة، 2001.
65. فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة منتوري- قسنطينة -، ط2، 2006.
66. فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، 1999.
67. فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، ط1، 2008.
68. قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.

69. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
70. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات - ، دار المنهل اللبناني، لبنان، ط1، 2008.
71. الكساسبة محمد مفضي، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
72. لحسن بو عبد الله، محمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
73. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2001.
74. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
75. محسن علي عطية، الجودة الشاملة والحديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
76. محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
77. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010.
78. محمد أحمد وآخرون، دليل المعلم في التعلم التعاوني للمرحلة الأساسية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2005.
79. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006.
80. محمد الصيرفي، التطوير الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
81. محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
82. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2002.
83. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
84. محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
85. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2006.
86. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
87. مدحت القريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2007.
88. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007.
89. مريزيق هشام يعقوب، فاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
90. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2000.
91. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

92. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي-، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
93. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - مدخل استراتيجي - ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
94. ميشيل أرمسترونج، تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط3، 2004 .
95. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
96. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
97. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
98. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
99. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005.
100. نزار عبد الحميد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
101. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
102. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
103. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
104. الهالالي الشربيني الهالالي، التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2007.
105. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمخاذاة - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي- ، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009.
106. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
107. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
108. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

○ أطروحات الدكتوراه:

109. حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008.
110. الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة (غ م)، جامعة الجزائر، 1999.

111. سمالي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
112. عادل هادي حسن، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة -دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2006.
113. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005.

○ المجالات العلمية:

114. أيوب ناديا حبيب، دور ممارسات التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة الإدارة العامة، مجلد (44)، عدد (41).
115. بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، العدد (08)، 2008.
116. بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد (05)، 2007.
117. بوقرة رابح، زواوي حميدة، إمكانية التوافق لسياسات التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق الستة سيغما دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة كلية للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد (30)، 2012.
118. تيمواوي عبد المجيد، الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد (07)، 2009.
119. الجميل محمد عبد السميع شعلة، نجوى نور الدين عبد العزيز، أثر التدريب أثناء الخدمة على كل من الأداء التدريسي والاتجاهات نحو التدريس، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، العدد 48، 2000.
120. حسانة محي الدين، التعليم العالي والبحث العلمي في لبنان، مجلة الفكر العربي، لبنان، العدد (98)، 1999-2000.
121. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد (06)، 2008.
122. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد (07)، 2009-2010.
123. دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد (06)، 2008.
124. ديفيد أوسبون، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد (14)، جويلية 2000.
125. رياض عزيز هادي، الجامعات (النشأة والتطور، الحرية الأكاديمية، الاستقلالية)، سلسلة جامعية ثقافية، جامعة بغداد، المجلد (2)، العدد (2)، 2010.

126. شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المحلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، المجلد (02)، العدد (03)، 2009.
127. ضياء الدين زاهر، تقويم أداء الأستاذ الجامعي (الأداء البحثي كنموذج) ، مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة حلوان، مصر، المجلد (01)، العدد (03)، 2000.
128. عبد الفتاح أحمد جلال، إعداد هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية، القاهرة، 2001.
129. ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (11)، العدد (2)، 2009.
130. ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد (24)، 2009.
131. مارك إدواردز، أن إيوين ، نظام التغذية العكسية - التقييم الوارد من 360 زاوية-، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد (21)، 1998.
132. مليكة أبيض، التعليم العالي- تغيرات في السياق واستجابات لاحقة-، مجلة اتحاد الجامعات العربية، القاهرة، العدد (25)، 2000-1999.
133. نور الدين حامد، جودة التعليم كإستراتيجية لتطوير كفاءة أداء الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد(22)، 2011.

○ الملتقيات العلمية:

134. بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، الجزائر، 18- 19/05/2011.
135. براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10/03/2004 .
136. براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10/03/2004 .
137. بشير معمري، مجالات وأساليب تكوين المعلم الجامعي، الملتقى الدولي الأول حول: أساليب التكوين والتعليم في إفريقيا والوطن العربي، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 28-29-30/04/2001.
138. بلخضر مسعودة، بياس علي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، 13-14/05/2012.

139. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10/03/2004 .
140. بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي الأول حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر ، 18-19/05/2011.
141. جرمان الربيعي، بلعابد دليلة، Six Sigma كأسلوب حديث لتحسين أداء المورد البشري في الجامعة، الملتقى الوطني الثاني حول: إشكالية تبني الأساليب الحديثة لدعم التحسين المستمر في الجامعات الجزائرية،، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 10-11/03/2014.
142. رابح عرابة، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14/12/2011.
143. رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005.
144. ضيف الله نسيم، بن زيان إيمان، مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقات الإبداعية لدى الجامعيين -مقاربة نظرية-، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 13-14/05/2012.
145. طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19/05/2011.
146. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10/03/2010.
147. عثمانى حسين، سعاد شعابنية، الإبداع كضرورة لتنمية رأس المال الفكري وصناعة المستقبل، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، 13-14/05/2012.
148. غول فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19/05/2011.
149. فؤاد العاجز، جميل نشوان، تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول: مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمول، جامعة الفيوم، 2006.
150. قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10/03/2004.

151. محمد بن موسى، إبراهيم عاشوري، المساهمة المرتقبة لجودة التعليم العالي في النهوض بنوعية المخرج البشري، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 13-14/05/2012.
152. محمد بوزهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسات الجزائرية-، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10/03/2004.
153. محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الأول حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة سعد دحلب البليد، الجزائر، 18-19/05/2011.
154. مصطفى عبد السميع محمد، عبد الفتاح محمد الفولي، "نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات"، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، جامعة القاهرة، (س غ م).
155. منصور الزين، أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي حول: لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 10-12/05/2011.
156. ناصر مراد، زياد أبو موسى، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليد، الجزائر، 18-19/05/2011.
157. هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13-16/10/2003.
158. يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النصور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14/12/2011.

○ النسخ الإلكترونية:

159. الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشري. (نسخة إلكترونية عن الموقع):

PDF created with pd Factory Pro trial version www.pdfactory.com

160. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، 2003. نسخة إلكترونية عن الموقع:

(WWW .Kotobarabia .com)

● المراجع الأجنبية:

161. Alain Mitrani, Murray M.Dalziel, Annick Bernard, Des Compétences et des hommes- Le management des ressources humaines en europe-, Edition d'organisation, Paris,1992.
162. ALI EL Kenz , Au fil de la crise, études sur l'Algérie et le monde arabe, (Alger :entreprise nationale du livre, 1993.
163. Annie Bartoli , Le Management dans les organisations publiques, (Paris , édition Dunod.
164. Christian Batal, La gestion des Ressources Humaines dans le Secteur public,2éme édition, paris : les éditions d'organisation, 2000.
165. Dimitri Weiss, les ressources humaines , paris :les éditions d'organisation, 2000.

166. Gerry Johnson, Hevan Scholes, Stratégique, Paris :Publi-Union, 2000.
167. J.P Citean, Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique, 3eme é, Paris, Dalloz, 1994.
168. Jean Brilman , Les Meilleures pratiques de management – au cœur de la performance- , 3éd ,paris: édition d'organisation , 2001.
169. Jean La chman , Le financement des stratégies de l'innovation, Paris: Economica ,1993.
170. Jean –Marie Peretti , Ressources Humaines et Gestion du Personnel ,Vuibert, 2eme Ed, paris ,1998 .
171. Jean Ronée Simon, Le management d'une équipe, paris: edition d'organisation, 1987.
172. Johne Brotton and Jeffery Gold , Human resource management-Theory and practice-,2nd ed, London: Macmillan Business, 1999.
173. Levy-Leboyer C, La gestion des compétences, Paris: les éditions d'organisations, 1996.
174. Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
175. Loic. Cadin et autres, Gestion des ressources humaines, 3eme édition, (Dunod , paris, 2007.
176. Loic. Cadin, F. Guérin , La Gestion de ressources humaines, Paris, Dunod, 1999.
177. Mathis and Jackson , Human Resource Management, 2nd Ed, Canada, South-Western Thomson Learning, 2002.
178. Michel Weill , Le Management (La Pensée , Les Concepts, Les Faits), Paris : Armand Colin, 2001.
179. Mohammed Sadeg , management des entreprises publiques, Alger: les presses d'Alger .
180. Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, Knowledge Management : Background paper for the development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada, National collaborating centre for methods and tools , October ,2008.
181. Oukil M-said. Economie et gestion de l'innovation technologique -recherché et développent- , Alger : OPU , 1995.
182. P.Eray,Précis, Développement des Compétences , Paris, éditons Liaisons, 1999.
183. Robert Le Duff , Encyclopédie du gestion et de management, Paris : édition Dalloz, 1999.
184. S.L.Dolan, Randall, S.Schuler, La GRH au seuil de l'an2000, 2eme é, Paris, les éditions Renouveau Pédagogique,1995.
185. Serge Barzucchetti et Jean François Claude, Evaluation de la formation et performance de l'entreprise, édition Liaison, Paris : 1995.
186. Sid Ahmed Benraouane, Le Management Des Ressources Humaines Etude des consepts approches et outils développés par les entreprises américaines, Alger : Office Des Publications Universitaires, 2010.
187. W. R Spence, Innovation: The Communication of Change in Ideas, 1 ed, Chapman Hall, UK, 1994.
188. Yvon Mougin, processus, Les outils d'optimisation de la performance, Edition d'organisation, paris ,1996.



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مشروع إعداد رسالة دكتوراه علوم في تخصص تنظيم الموارد البشرية

تحت عنوان: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات

دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية

إشراف الأستاذ الدكتور: موسى عبد

إعداد الطالبة: مانع سبرينة

أخي الموظف في الجامعة سواء كنت أستاذا أو موظفا إداريا تحية طيبة وبعد:

تهدف رسالة الدكتوراه خاصتي والموسومة ب: "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية"، إلى كشف طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل للدراسة (استراتيجيات تنمية الموارد البشرية) على المتغير التابع (أداء الأفراد)، من خلال البحث في واقع ما يجري في الجامعات الجزائرية، لذا نرجوا من سيادتكم باعتباركم موضوع تركيزنا المساعدة على تميمين هذا البحث وتبليغه لأهدافه، بالتفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، والذي صمم بطريقة لا تكلفك جهدا ولا وقتا في تصفح ورقاته والتعبير عن اختياراتك بوضع علامة (X) حسب ما تعيشه في جامعتك.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق اختياركم مع العلم أن الاختيار "موافق بشدة" يعني (5) درجات وصولا إلى الاختيار "غير موافق بشدة" والذي يعني درجة (1)

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية:

- الجنس: ذكر أنثى
- الوظيفة: أستاذ موظف إداري
- الفئة العمرية:]30-20]]40-30]
-]50-40]]50 فأكثر]
- المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير دكتوراه أستاذية مؤهل آخر
- الأقدمية في الجامعة:]5-0] سنوات]10-5] سنوات
-]15-10] سنوات]20-15]]20 فأكثر]

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: التدريب استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة

مجموعة عبارات تهدف إلى معرفة واقع تبني الجامعة لاستراتيجية التدريب في تنمية مواردها البشرية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل الجامعة على رفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيها بأهمية هذا المورد					
2	تقوم الجامعة بتقييم موضوعي لأداء موظفيها مما يساعدها على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية					
3	تقوم الجامعة بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية لموظفيها					
4	هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعة					
5	تقوم الجامعة بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة					
6	يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية					
7	تقوم الجامعة بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية					
8	تقوم الجامعة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية					
9	يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها					
10	تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشترك بينهم					

المحور الثاني: التعلم التنظيمي استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعة

مجموعة عبارات تهدف إلى معرفة واقع تبني الجامعة لاستراتيجية التعلم التنظيمي في تنمية مواردها البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تعمل الجامعة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعلم المستمر					
12	تحاول الجامعة جعل الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفون لديها					
13	تعمل الجامعة على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم وغرس ثقافة مشتركة بينها وبينهم					
14	تعمل الجامعة على خلق روابط بين موظفيها تدعوهم للتواصل وتبادل المعارف والخبرات باستخدام الوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني					
15	تعمل الجامعة على تنمية حلقات البحث وورشات العمل وجلسات العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل للتوصل إلى مستوى متقدم من التعلم					
16	تعمل الجامعة على تبني ثقافة إدارة الكتاب المفتوح، والتي تقوم على توفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على الموظفين معرفتها					
17	تعمل الجامعة على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف، التطلعات، المهام والمسؤوليات والرسالة					
18	تعمل الجامعة على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافية في الحوار وتقبل الشكاوي والمقترحات بين القادة والموظفين					
19	تعمل الجامعة على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل					
20	تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالجامعة الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم					

المحور الثالث: التطوير الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة

مجموعة عبارات تهدف إلى معرفة واقع تبني الجامعة للاستراتيجية التطويرية في تنمية مواردها البشرية (تطوير تنظيمي، إداري وتطوير المسار الوظيفي)

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تعتبر الجامعة تنمية موظفيها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي					
22	تعمل الجامعة على نشر ثقافة تشجع خلق قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين					
23	تعمل الجامعة على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيها لينمو ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجاباً على وظائفهم ومؤسساتهم					
24	تعمل الجامعة على النهوض بمهارات الموظفين ومعارفهم وتبنيهم لأي جديد قد يطرأ على الجامعة سواء بمبادرة منها أو مفروضا عليها					
25	تتبني الجامعة التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم					
عبارات التطوير الإداري						
26	تعمل الجامعة على إشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم					
27	تعمل الجامعة على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية					
28	تعمل الجامعة على تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم					
29	تعمل الجامعة على تطوير مهارات وخبرات ومعارف الموظفين والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم					
عبارات تطوير المسار الوظيفي						

					تعمل الجامعة على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية	30
					تعمل الجامعة على إعداد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإعدادهم للمستقل لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة	31
					تعلم مهارات جديدة تكسب الموظف مؤهلات تساعد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل	32
					يتوقف تحصيل الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها	33
					إن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية	34

المحور الرابع: الإبداع استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعة

مجموعة عبارات تهدف إلى معرفة واقع تبني الجامعة لاستراتيجية الإبداع في تنمية مواردها البشرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35	تعمل الجامعة على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك					
36	تعطي الجامعة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية					
37	تعمل الجامعة على الرفع من مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى موظفيها لمشاكل العمل وقضايا المعقدة					
38	تعمل الجامعة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها					
39	تطلع الجامعة موظفيها على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج المؤسسة خاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصهم					
40	تعمل الجامعة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة ما					
41	تعمل الجامعة على حفز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة					

					تشجع الجامعة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية	42
--	--	--	--	--	---	----

المحور الخامس: مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة

مجموعة عبارات تهدف إلى معرفة مستوى أداء الموارد البشرية في الجامعة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
43	أحب عملي بالجامعة ولا أفكر في البحث عن العمل في مؤسسة مغايرة					
44	أتميز بالجدية في أداء عملي وبذلي كل الجهد والوقت في سبيل ذلك					
45	تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق أدائي الجيد لمهامي					
46	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني، ويشكل هذا مصدرا لسعادتي ورضائي وحافزا لتقدمي في عملي					
47	أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي بدقة والتزم دائما بالقوانين والتعليمات					
48	أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني مما ساهم في الرفع من خبراتي ومعارفي وحسن من أدائي					
49	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدرا هاما للتحسين في مستوياته					
50	إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي ساعدني على الرفع من أدائي					
51	عند مقارنة أدائي بالمعايير الموضوعية أجده لا يختلف كثيرا عنها (غياب الفجوة السلبية للأداء)					
52	أعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم					
53	أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل وخارج الجامعة					
54	إن عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل، حسن من سلوكي الوظيفي وأدى إلى رفع من أدائي					

					استغلالي لوسائل الاتصال التي وفرتها الجامعة ساعدني على تبادل المعارف والخبرات مع زملاء العمل وحسنت من سلوكي الوظيفي	55
					كل ظروف العمل بالجامعة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد	56
					تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي	57