

دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين
بالتطبيق على عينة من الجامعات بالمملكة العربية السعودية

*The Role of Strategic Management in Human Resources
Development and Employee Performance: A Case Study of
Universities in the Kingdom of Saudi Arabia*

د. عبد العال عبد الودود محمد حمزة: أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة المجمعة، السعودية

Dr. Abd El-Al Abd-Alwadoud Mohammed Hamza: Associate Professor
of Management, Al-Mujamma'a University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: aa.hamza@mu.edu.sa

الملخص

تحاول هذه الورقة دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالتطبيق على عينة من الجامعات السعودية. تمثلت مشكلة الدراسة في أن مستويات أداء العاملين في الجامعات السعودية محل الدراسة تحتاج إلى مزيد من التحسين والتطوير المستمر ربما يتحقق ذلك من خلال مضاعفة تأثير دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين. هدفت الورقة إلى دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين إلى جانب توضيح دور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين. نبعت أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله إذ تركز على الدور الحيوي والهام للإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي كما استفادت من المنهج التاريخي إلى جانب أسلوب دراسة الحالة. اختبرت هذه الدراسة عدد من الفرضيات من بينها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية وأداء العاملين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة أبرزها: وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين. تلعب تنمية الموارد البشرية دوراً محورياً في تقييم أداء العاملين. عملية تقييم أداء العاملين تحتاج لنظم معلومات موارد بشرية مختصة تدعم عملية تقييم أداء العاملين. بناءً على هذه النتائج فقد تقدمت هذه الدراسة بحزمة من التوصيات أبرزها: ضرورة الاهتمام بدور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين. على إدارة الجامعات السعودية دراسة التجارب العالمية الناجحة في مجالات تقييم أداء العاملين واستنباط الدروس والممارسات الناجحة والاستفادة منها في تطوير أداء العاملين بالجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، أداء العاملين، الجامعات السعودية

Abstract

This study attempted to examine main role of strategic Management on human resources development and employees' performance. A case study of some private Saudi Universities. Study problem consisted on that the level of employee performance at some Saudi universities still below

expectations may be due to negative impact of strategic management on human resources development and employee's performance. The aim of this study was to examine role of strategic management on human resources development and employee performance. The significance of this study drawn from subject importance itself in which this study can provide considerable recommendations that can help decision makers and policy formulators at Saudi universities. However, this study has adopted both analytical descriptive and historical approach in addition to case study method. This study has tested these hypotheses: There is a statistical correlation between strategic management and employee performance. There is a statistical correlation between strategic management and human resources development. There is a statistical correlation between employee performance and human resources development. Moreover, this study has reached some findings and recommendations such as: there is appositve role of strategic management on employee performance. The evaluation of employee performance face lack of information and systems. Based on the results this study suggested: Saudi Universities must pay more concentration on role of strategic management on human resources development and employee performance.

Keywords: Strategic Management, Human Resources Development, Employees Performance. Saudi Universities.

المقدمة

الإدارة الإستراتيجية هي التي تقوم بتحليل الأنشطة في إطار المنظمة كما تقوم بصنع القرارات والتوجيهات طويلة الأجل والتنبؤ بالخطط المستقبلية بصورة دقيقة. كما يساعد وجود إدارة إستراتيجية بالمنظمة على كفاءة الإدارة بفعالية أفضل وذلك بإتباع التقنية الحديثة في العمل ويكون الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية المطلوبة لمواجهة التحديات

إلى تحديات البيئة الخارجية للمنظمة. وهناك يكون تميز في الأداء المالي، وتحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل البعيد، والأداء الإستراتيجي بصفة خاصة حيث يكون هناك توفير للمعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة وذلك لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، ويساعد أيضاً وجود أداء إستراتيجي على خلق نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المختلفة مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الأداء بالمصارف. يقصد بالإستراتيجية الخطط والأنشطة الموجودة داخل المنظمة، والتي يتم وضعها بطريقة متكافئة بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة، والإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة وهي مرتبطة ارتباط وثيق بالبيئة الخارجية ومواكبة التحديات التي تحدث حولها وذلك من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم الإداري للمنظمة، وتعمل الإستراتيجية أيضاً على خلق نوع من الانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستخلاص النتائج المرغوبة.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن أداء العاملين ببعض الجامعات السعودية يحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين المستمر ربما يتحقق ذلك من خلال تعظيم دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالجامعات السعودية. عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

أ- ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالجامعات السعودية؟

ب- ما العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. دراسة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالجامعات السعودية
٢. بيان دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالجامعات السعودية.
٣. تقديم نتائج وتوصيات لتطوير أداء العاملين وتنمية الموارد البشرية في الجامعات السعودية

فرضيات الدراسة:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين بالجامعات السعودية.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالجامعات السعودية.

منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استفادت من المنهج التاريخي إضافة لأسلوب دراسة الحالة.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: (٢٠١٨ - ٢٠٢٣)

الحدود المكانية: الجامعات السعودية

الحدود البشرية: العاملين بالجامعات السعودية

مصادر جمع المعلومات:

المصادر الأولية: الاستبيان والمقابلات والملاحظة.

المصادر الثانوية: المراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات العلمية والرسائل الجامعية.

الدراسات السابقة:

دراسة محمد عبد الله محمد سيد أحمد، ٢٠١٩م^(١):

تناول البحث أثر الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة الإدارية وتمثلت مشكلة الدراسة في أنه على الرغم من أهمية الإدارة الاستراتيجية إلا أن كثيراً من منظمات الأعمال لم تضعه موضع التنفيذ وما زال دون الطموحات، فهل تكمن المشكلة في الإدارة الاستراتيجية أم في الأداء؟ وهل توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء؟ وإلى أي مدى تؤثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء، ونبعت أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله من تمركز على الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في منظمات الأعمال والذي يمثل إضافة حقيقية للمكتبات السودانية والعربية على جانب كونها تمثل مرجعاً يفيد الباحثين من الطلاب الأكاديميين ورجال الأعمال في مؤسساتهم. وسعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الكفاء المتميز. تؤثر الإدارة

^١ - محمد عبد الله محمد سيد أحمد، أثر الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة الإدارية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهري، ٢٠١٩م.

الإستراتيجية على فعالية وكفاءة الإدارة بمنظمات الأعمال. هنالك علاقة بين الرقابة الإستراتيجية ورقابة كفاءة الإدارة في المنظمة. توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية والخطط والبرامج التي تساعد على الأداء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن الإدارة الإستراتيجية تعتبر عنصر هام في تطوير النظام الإداري في المنظمات من خلال مواكبتها للمتغيرات والتقنيات الحديثة. أن الإدارة الإستراتيجية تساعد في تحسين جودة القرارات من خلال مشاركة جميع الأطراف العاملة في النمط الإداري للمؤسسة. أن الإدارة الإستراتيجية تساعد على التكيف مع الظروف البيئية وتوقع المشكلات والفرص المستقبلية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها إقامة برامج ودورات لتدريب العاملين على معرفة المفاهيم والأساليب الإستراتيجية وطرق التفكير الاستراتيجي بواسطة مشاركة الإدارة العليا في ذلك. مراعاة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة بشكل متكامل في جميع نشاطات الوزارة. ضرورة تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة التي من شأنها تساعد في إنجاز الاستراتيجيات المتحققة في وقت وجيز.

دراسة أحمد محمد محمود، ٢٠١٨م^(٢):

استندت الدراسة على جملة من الفرضيات أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية وكفاءة أداء العاملين، ضعف الموارد المادية والمالية له علاقة سلبية على تطبيق الإستراتيجية مما ينعكس سلباً على كفاءة أداء العاملين، توصلت الدراسة جملة من النتائج أهمها: الإدارة الإستراتيجية هي منهج شامل لإدارة كل أوجه نشاط المنظمات المتميزة التي يقودها النجاح. إن الهيئة تمثل إحدى الجهات التي تساهم في نجاح الخطة الإستراتيجية القومية الشاملة للدولة وذلك من واقع تنفيذها للمشاريع الحيوية. من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة هي: ضرورة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية واعتمادها بالمنظمات. السعي لتطبيق الرقابة الإستراتيجية والاستفادة من مزاياها. ضرورة استخدام التقنيات الحديثة والانسجام بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

^٢ - أحمد محمد محمود، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة أداء العاملين في منظمات الأعمال، الهيئة القومية للطرق والجسور، ٢٠١٢م.

دراسة سارة الطيب محمد الطيب، ٢٠١٨م^(٣):

تناولت الدراسة أثر الإستراتيجية على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال. هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارات الإستراتيجية وأهميتها ومكوناتها ودواعي تطبيقها في المنظمات، التعرف على الظروف المحيطة بالمنظمة موضع الدراسة وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للإستراتيجيات فيها والتعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، تؤدي الإدارة الإستراتيجية إلى رفع الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال، تسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال وتزايد حدة المنافسة التي توافيها منظمات الأعمال أدى إلى استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية، على ضوء تلك النتائج تقدمت الدراسة إلى عدة توصيات من شأنها أن تغيد القائمين على أمر المنظمة والباحثين أهمها: إنشاء إدارة خاصة بنظم المعلومات الإدارية تكون مهمتها متابعة التغيرات يفي البيئة الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء ليتمكنوا من إدارة إستراتيجيات المنظمة على أفضل وجه، القيام بعملية تنبؤ مستمر لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بعمل المنظمة من أجل تحديد القومي والتهديدات الحالية المحتملة.

دراسة علوية يس إبراهيم، ٢٠١٩م (٤)

تناولت أثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين التطبيق على وزارة الثقافة السودانية في هذه الدراسة تم التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة لها وضع في الهيكل التنظيمي، كما لها دور استشاري بتقديم النصح للإدارة العليا. اهتمت هذه الدراسة بالتأكيد على أهمية الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، باعتبارها الإدارة المختصة بشؤون الاختيار والتدريب وتهيئة بيئة العمل... الخ، وعدم حصر دورها في تقديم الاستشارات اللازمة للإدارة العليا، ومن أهم نتائج الدراسة: تعاني الوزارة من خلل في تحديد السلطات والمسؤوليات مما أدى إلى المخالفات الإدارية، لا تطبق اللوائح والقوانين على حسب الأسس العلمية السليمة التي تنظم العمل. المناخ يكون

^٣ - سارة الطيب محمد الطيب، أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال تطبيق على شركة فرص للتنمية المحدودة، ٢٠١٨م.

غير صالح للعمل في ظل عدم وجود مقر دائم للوزارة وتوصلت إلى جملة من التوصيات الالتزام بالقوانين واللوائح التي تنظم العمل، الاهتمام بتخطيط القوى العاملة بإتباع السياسات الرشيدة.

الإطار النظري

أولاً: الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية عبارة عن "عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية"^(٥). كما عرفت بأنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الإدارة الإستراتيجية في طريقة يكمن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الإستراتيجية". وأيضاً هي "عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة"^(٦). وعرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها: (مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء الطويل الأجل لمنظمات)، كما أنها تعرف "بمجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة"^(٧). كذلك عرفت الإدارة الإستراتيجية "هيم مجموعة القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء حيزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة وفعالية وتقييم القومي والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة"^(٨). وعرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها "العملية التي تقوم الإدارة العليا من خلالها تجديد التوجيهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة"^(٩).

^٥ - عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم، مطابع العرب، ٢٠١٨م)، ص ٢٢.

^٦ - فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٩م)، ص ٦.

^٧ - نبيل أحمد مرسى وأحد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٨م)، ص ١١.

^٨ - منصور عيسى، التخطيط الإداري (القاهرة: الدار المغربية للعلوم، ٢٠٢٠م)، ص ١٤٣.

^٩ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٧م)، ص ٢٠.

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل. وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاءً بالمدى الزمني البعيد.

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من أربع مراحل هي:

(أ) **مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:** التي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيها، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل إستراتيجية هي: الفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية وعوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية.

(ب) **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة هي: صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها المختلفة.

(ج) **مرحلة التنفيذ:** تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية الإجراءات التنفيذية المختلفة.

(د) **مرحلة الرقابة الإستراتيجية:** تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسبما خطط لها وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية تساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط. وعليه فإن أي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي لا يجب أن يستند فقط إلى معيار الآثار أو النتائج المالية، بل يجب أن يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية التي تدعم المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية التالية (١٠):

^{١٠} - ثابت عبد الرحمن إدريس . جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر، ٢٠٢٠، ص ٣٢-٣٣.

١. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسئولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
 ٢. القرارات الجماعية: أن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.
 ٣. مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
 ٤. توضيح الأدوار: تقليل الفجوات والتفاوض بين الأفراد والأنشطة حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
 ٥. وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بها بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
 ٦. تدعيم المركز التنافسي: الإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية وذلك لفهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
 ٧. التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: الإدارة الإستراتيجية تساعد المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد وتمكن من استخدامها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوى والتغلب على نقاط الضعف.
- وأيضاً تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في الآتي^(١١):

^{١١} - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠١٧م)، ص ٧.

- (أ) تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية الخارجية.
- (ب) تؤدي إلى تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل.
- (ت) تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- (ث) تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- (ج) توحيد وتنسيق جميع الجمهور أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
- (ح) تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- (خ) تساهم في تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة.
- (د) تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
- ومما سبق يمكن القول إن عملية الإدارة الإستراتيجية عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة.

ممارسات الإدارة الإستراتيجية:

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا انقوى على تقسيم هذه المنظمات إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الإستراتيجية) وتعرف بالآتي:

أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية واحدة.^{١٢}

وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم.

وقد تم إرسال منظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الإستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الافراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث توازن بين طبيعة هؤلاء الافراد من حيث اهدافهم ودوافعهم وقدراتهم، وبين أعمال ووظائف واهداف المنظمة. تنمية وتطوير الموارد البشرية بانها عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي تستخدمها الان او مستقبلاً وتطوير المهارات العامة للعاملين في المنظمة وذلك لتهيئتهم لقبول تحديات المهام الجديدة التي أوكلت لهم. مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية. تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بالموارد البشرية وتتميتها في نظرتهم لهذا المفهوم وعرفت تنمية الموارد البشرية بأنها تمكين الافراد من خلال تعزيز قدراتهم للمساعدة في تحسين نوعية حياتهم وأسرهم ومجتمعاتهم ومؤسسات الاعمال التي يعملون بها، ويقاس نجاح المنظمات بقدرة الافراد العاملين على تحقيق مهامهم وواجباتهم الوظيفية وبشكل اداء الفرد محصلة تفاعل القدرة على العمل والرغبة فيه وتسعى المنظمات لضمان استمرار الاداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية وفي هذا المجال يجب تنمية سلوك الفرد قصد تحقيق اهداف المنظمة. عرفت تنمية الموارد البشرية بأنها عبارة عن مجموعة من الأنظمة والأنشطة المخططة المصممة من قبل المؤسسة لتزويد عاميها بالفرص المتاحة لتعلم المهارات والقدرات الهامة لمقابلة الوظائف الحالية

١٢ - فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٢٠)، ص 13

والمستقبلية في المنظمة. عرفت تنمية الموارد البشرية أيضاً بأنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وثقل وصيانة القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية، فهي أيضاً وسيلة تعليمية تزود الفرد بالمعارف او المعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفة تعمل على زيادة طاقته على العمل والإنتاج. عرفها الدكتور على السلمي بأنها (نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية وهي الاختيار والتأهيل والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة لنجاح العمل، والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المعظم). كما عرف آخرون تنمية الموارد البشرية بأنها هي توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة.

أهمية ودوافع تنمية الموارد البشرية:

١. التزايد المستمر في أهمية رأس المال المعرفي، أي ما لدى المنظمة من عناصر بشرية عارفة وماهرة تلعب دوراً أساسياً في نجاح المنظمة.
٢. تحسين الأداء وزيادة الإنتاج من خلال ضمان تدريب الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية.
٣. تحفيز الأفراد وزيادة الدافعية للعمل وذلك من خلال تزويد الأفراد بمهارات وقدرات تساعدهم بالقيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
٤. الاستقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المنظمة لأعمال مختلفة.
٥. استثمار المنظمة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية وتحسين ومواجهة التحديات التي تفرض لظروف بيئية.
٦. توظيف الطاقة الكاملة للأفراد وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق.
٧. التغيير التكنولوجي وما يترتب عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العمل لصالح ذوي المهارات العالية.
٨. بحث المنظمات عن العمالة التي تمتاز بخصائص أساسية مثل الإبداع والابتكار.
٩. تهيئة الأفراد لمواجهة تحديات العولمة وشدة المنافسة والخدمات.
١٠. رفع مستوى الأداء من خلال تحفيز الأفراد مادياً أو معنوياً.
١١. البحث عن الأفراد الذين يتصفون بالمهارة والإبداع والابتكار.

إضافة إلى ما تم ذكره فإن أهمية تنمية الموارد البشرية إحدى هذه الدوافع وتكمن أهميتها في النتائج التي تحققها مجالات تنمية الموارد البشرية والتدريب، حيث تعد الفعالية والأداء مطلبين أساسيين ضمن استراتيجية المنظمة، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء الأفراد تزداد مع تطوير وتحديث برامج التدريب بالإضافة إلى أهمية الوظائف التي تقوم بها تنمية الموارد البشرية.

التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات المناسبة ومن أهمها:

(١) التحديات التكنولوجية:

تلعب التكنولوجيا، الالكترونيات والاتصالات دور الأعمدة الحاملة للتقدم التكنولوجي وأصبحت الطفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها المنظمات المنافسة لها، وتتسابق المنظمات العالمية في تسويق منتجاتها من التكنولوجيات المتطورة في مختلف أسواق العالم^(١٣) وإمام هذه المستجدات كان على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات اتخاذ عدة أساليب للاستفادة من هذه المستجدات لتحقيق الفوائد الرئيسية مثل الانتاجية العالمية والجودة الأفضل والتكلفة الأقل عن طريق استخدام آليات وأساليب متعددة وذلك لتهيئة الظروف لاستقبال التكنولوجيا الحديثة كذلك ضم أفضل الأفراد القادرين المؤهلين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

(٢) تحديات الجودة:

تعد إدارة الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا، لذلك أصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق التوعية والنجاح للمنظمة وذلك بتوفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين

^{١٣} على السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط١ (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٧م) ص ٢١

وقادريين ومبادرين ولهم الكفاءة في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على خدمة الزبائن واستخدام أفراد ذوي خبرة وذلك لتجنب الخطأ قبل وقوعه. (١٤)

(٣) التحديات البيئية:

من أهمها المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصناعي والاتجاه نحو العولمة، والتي تُعد حالياً واحدة من التحديات المؤثرة على الموارد البشرية. لا بد من سياسات واستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية والمحلية والأجنبية وتتناسب مع حاجات السوق المحلي والأجنبي. (١٥)

(٤) تحديات مستوى التأهيل للوظائف:

ينبغي المراجعة المستمرة لقائمة الوظائف وتغييرها بإلغاء وظائف قديمة واستحداث وظائف جديدة وتحديد مستوى المعرفة والتأهيل المناسب لها حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تحديد الأفراد الذين يملكون المؤهلات المناسبة لشغل هذه الوظائف. (١٦)

(٥) تغيير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، إذ تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وهذه القيم مثل احترام العمل وقبول المخاطر والرغبة في تحملها والتنافس من أجل الأفضل وهذه القيم قد لا تتواجد في بعض البلدان أو المنظمات مما ينتج عنه تأثيرات سلبية على الأداء والإنتاجية مثل التهرب من المسؤولية والافتقار للأسلوب العلمي في حل المشكلات وعدم الالتزام بضوابط الحضور والانصراف. (١٧)

^{١٤} يوسف حبيب الطائي ومؤيد عبدالحسين فضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، ط ١ (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م) ص ٢٤

^{١٥} بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد (الخرطوم: دار جيتاو للطباعة والنشر، ٢٠٢١م) ص ١٨

^{١٦} المرجع السابق نفسه، ص ١٩

^{١٧} محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار غريب للطباعة، دون سنة) ص ٢٦

٦) التشريعات واللوائح الحكومية:

هنالك مشكلة كبيرة تواجه إدارة الموارد وهي عدم قدرتها على إعداد وسياسات للعمالمة تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها؛ وذلك لأن معظم السياسات تفرض أو تحكمها لائحة العاملين بالدولة (حكومية) وكذلك العاملين في القطاع الخاص. ولا شك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله. ^(١٨)

٧) التضخم الاقتصادي وما يقابله من تغيرات:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى يقابله عدم قدرة الكثير من المنشآت على رفع أجور أعلى للعاملين لديها تتناسب مع مستوى هذا التضخم ويؤدي ضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الإيجابية إلى انخفاض الأداء في كثير من المنظمات مما يتسبب في عدم انتظام العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وعدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين وأيضاً عدم فعالية الحوافز. ^(١٩)

ثالثاً: أداء العاملين

مفهوم أداء العاملين:

يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج في أي منظمة اقتصادية، ومنها يكمن سر استمرارية هذه الأخيرة وتطويرها، نسبة لحيويته ومقدرته على عمل موازنات مختلفة بين عناصر الإنتاج الأخرى. إلا أن وجود فروق واختلافات بين الأفراد لها تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجودة أدائه، ومن ثم استمراريته في العمل أو تركه، كل هذه الفروق جعلت التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل أمراً ضرورياً، والعملية مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام الإنتاج، وتحقيق النتائج المستهدفة من هذه العملية ممكن إذا ما تم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف. يمثل عنصر العمل الأداة الأهم ضمن أدوات التشغيل، كما أنه يكتسي طابعاً خاصاً من حيث أنه خاضع للسلوك البشري الذي

^{١٨} صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط ١

(الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٩م) ص ٦٢ ص ٦٥

^{١٩} نفس المرجع السابق، ص ١٠٥.١٠٣

يصعب التحكم فيه، ومن ثم فإن توجيه الموارد البشرية توجيهها سليما عبر أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية هو الكفيل بتوثيق الصلة بين هذه الأخيرة وبين مستخدميها بما يضمن إتيان العمل والتقليل من دورانه، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. اعتمادا على ما سبق، ونظرا لأهمية تقييم الأداء، سيحاول المبحث الحالي مناقشة مفهوم الأداء وقياس وتقييم أداء العاملين وأهميته. عناصر إدارة الأداء وأهميتها في تحسين الإنتاجية. يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة^(٢٠). أما (عاشور) عرف أداء الفرد للعمل أي قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي^(٢١) عملية الجهد المبذول: إن كمية الجهد يقصد بها التعبير عن الطاقة الجسدية والعقلية التي تبذل في العمل من طرف الأفراد وذلك في خلال فتره زمنية معينة وأن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال هذه الفترة يعبر عنها بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.

- نوعية الجهد: وتعني ذلك المستوى من الدقة والجودة المطلوبين ومقارنتها أو مطابقتها للجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.
- نمط الأداء: فيقصد به ذلك الأسلوب أو تلك الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل بمعنى الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً^(٢٢). تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهي "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة"^(٢٣). من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على

٢٠. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، (الإسكندرية، مكتبة الدار الجامعية، ٢٠١٩)، ص ١٢٥.

٢١. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (بيروت، دار النهضة العربية، ٢٠١٨)، ص ٥٠.

٢٢. حميدة خراز ومريم وزاع، التدريب ودوره في رفع أداء العاملين، مذكرة ليسانس غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر - الجزائر، ٢٠١٩، ص ٧٩.

٢٣. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، (القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٢٠)، ص ١١٧.

الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ إن هؤلاء باستخدامهم للألات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل والرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

أ: المقدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

■ **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وفعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

■ **التدريب والتكوين:** في الحديث عن مردودية التدريب يقال "إنه لن يكون التدريب مجدياً، إلا إذا كان ذا مردود مهم بالنسبة للعامل والمؤسسة".

وتعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملية لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه وكما يرى "Keep" أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف"، كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة^(٢٤).

ب: الرغبة في العمل: العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل

^{٢٤} كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة الصناعات الوطنية بالروبية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٢٠، ص ٧٨.

كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة. هذا، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

(١) بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء، وغيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

(٢) حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

(٣) التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات، أو معنويا، مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتترك الحوافز أثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها^{٢٥}.

مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين

تعد عملية قياس وتقييم أداء العاملين في المنظمات من العمليات المهمة والتي عن طريقها يمكن للمؤسسة أن تتعرف على دقة السياسات والبرامج في المراكز التدريبية، وأما بالنسبة للعاملين فتعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف فيها والتي يمكن أن يعالجها في المستقبل. فالفرد العامل في المؤسسة لا يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه، إلا أن تقييم الأداء يعتبر أسلوب رسمي ونظامي وفيه يشعر العامل بالجدية والثقة بالنفس. الأمر الذي يزيد من ولائه للعمل والمؤسسة، ويشير التشعب التاريخي لعملية تقييم أداء الموظفين والعاملين بأنها ممارسة قديمة عُرِفَت في حضارات قديمة وقد تطورت مفاهيمها بتطور القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام، ومع تطور الحياة والحضارات توسع استخدام هذه العملية.

٢٥ . خالدية بوجحش، تحسين انتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الجزائرية للسباكة، جامعة ابن خلدون، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ٩٤.

هذا وقد ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب الإداري الذي ركز بشكل رئيسي على تعميم الوظائف، فاستخدمت عملية قياس أداء الموظفين كأحدى الوسائل لإعادة تقييم الوظائف، وتعتمد عملية القياس لأداء العاملين على ثلاثة نقاط هي^(٢٠):

١- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة ويطلق على هذه العملية بالقياس .Measurement

٢- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم .Evaluation

٣- تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداءً جيداً أو ضعيفاً ويطلق على هذه العملية بالتقدير .Assessment

الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بعدد من الجامعات السعودية والبالغ عددهم ٤٠٠ فرد من خمس جامعات سعودية (جامعة النمامرة - كليات بريدة الأهلية - كلية جدة الأهلية - جامعة المستقبل - جامعة الأمير سطام)، تم اختيار عينة عشوائية قوامها ١٥٠ فرد.

المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

١- حسب النوع

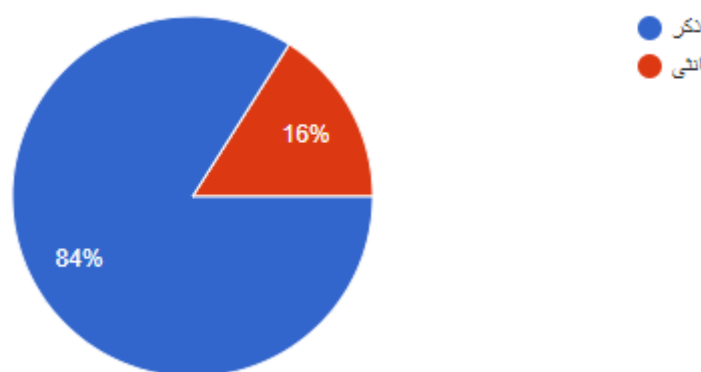
جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	١٢٦	٨٤%
أنثى	٢٤	١٦%

المجموع	١٥٠	%١٠٠
---------	-----	------

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب النوع هي ذكر بنسبة ٨٤٪، ثم أنثى بنسبة ١٦٪. كما يتضح من الشكل التالي:



الشكل رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

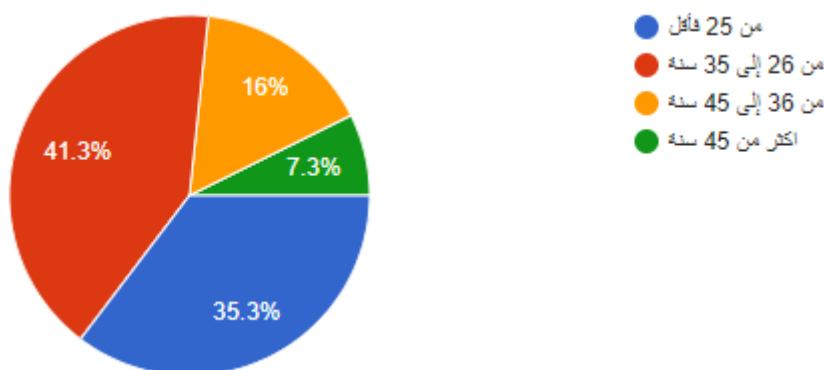
٢- حسب العمر:

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من ٢٥ - فأقل	٥٣	%٣٥.٣
٢٦ - ٣٥	٦٢	%٤١.٣
٣٦ - ٤٥	٢٤	%١٦
أكثر من ٤٥	١١	%٧.٣
المجموع	١٥٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب العمر هي: ٢٦-٣٥ بنسبة ٤١.٣٪، ثم ٢٥- فأقل بنسبة ٣٥.٣٪، ثم ٣٦-٤٥ بنسبة ١٦٪، ثم أكثر من ٤٥ بنسبة ٧.٣٪. كما يتضح من الشكل التالي:



الشكل رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

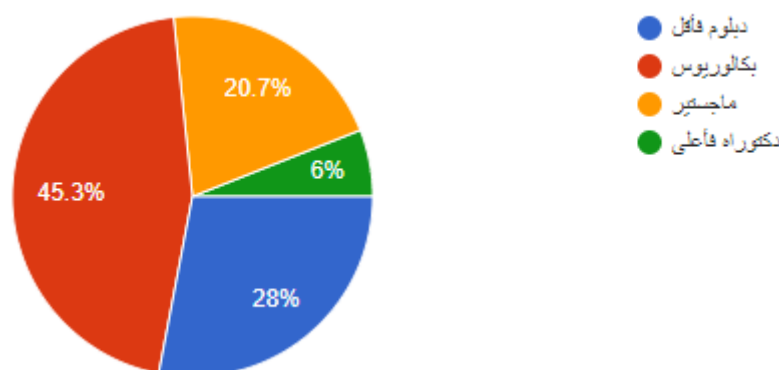
٣- حسب المؤهل العلمي:

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٢٨٪	٤٢	دبلوم فأقل
٤٥.٣٪	٦٨	بكالوريوس
٢٠.٧٪	٣١	ماجستير
٦٪	٩	دكتوراه فأعلى
١٠٠٪	١٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي هي الحاصلين على بكالوريوس بنسبة ٤٥.٣٪، ثم دبلوم فأقل بنسبة ٢٨٪، ثم ماجستير بنسبة ٢٠.٧٪، ثم دكتوراه فأعلى بنسبة ٦٪. كما يتضح من الشكل التالي:



الشكل رقم (٣) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

٤- حسب سنوات الخبرة

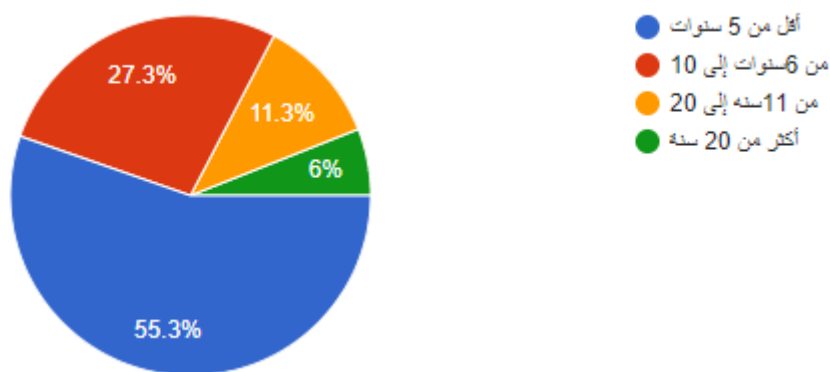
جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٨٣	٥٥.٣٪
٦-١٠	٤١	٢٧.٣٪
١١-٢٠	١٧	١١.٣٪
أكثر من ٢٠	٩	٦٪
المجموع	١٥٠	١٠٠٪

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة هي أقل من ٥ سنوات بنسبة ٥٥.٣٪، ثم ٦-١٠ بنسبة ٢٧.٣٪، ثم ١١-٢٠ بنسبة ١١.٣٪، ثم أكثر من ٢٠ بنسبة ٦٪. كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل رقم (٤) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



القسم الثاني: محاور الاستبانة، ويشمل على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية بالجامعات في المملكة العربية السعودية

المحور الثالث: أداء العاملين بالجامعات بالمملكة العربية السعودية

جدول رقم (٥) مقياس ليكرت الخماسي

المعيار	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.20-5	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00
درجة الموافقة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

صدق أداة البحث:

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، والثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency).

الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على مشرف الدراسة وطلب منه دراسة الأداة وإبداء رأيه فيها من حيث:

-مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه.

-مدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية.

-ملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما توضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
معامل	م	معامل	م	معامل	م
الارتباط		الارتباط		الارتباط	

*0.966	1	*0.718	1	*0.589	1
*0.932	2	*0.877	2	*0.802	2
*0.940	3	*0.925	3	*0.808	3
*0.952	4	*0.957	4	*0.769	4
*0.952	5	*0.835	5	*0.626	5
*0.916	6	*0.960	6	*0.707	6
*0.973	7	*0.949	7	*0.766	7
*0.965	8	*0.960	8	*0.949	8
*0.938	9	*0.966	9	*0.964	9
*0.936	10	*0.943	10	*0.856	10

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣ * وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على توافر عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة). وقام الباحث باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.

معامل الارتباط	المحور
*0.975	المحور الأول والإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية
*0.891	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية

معامل الارتباط	المحور
0.903*	المحور الثالث: أداء العاملين بالجامعات السعودية

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣ * وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.891-0.975)، وكانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول (٨) معاملات ثبات أداة الدراسة.

معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	البعد
0.843	10	المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية.
0.966	10	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية في الجامعات السعودية
0.988	10	المحور الثالث: أداء العاملين بالجامعات السعودية
0.986	30	الاستبانة ككل

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣ * وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات للأبعاد جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (0.843-0.988) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.986).

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث برنامجي التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS) كما استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية لاستخراج النتائج:

١. التحليل الوصفي: ويشمل:
 - النسب المئوية (Percentages) والتكرارات (Frequencies) والمتوسطات الحسابية لوصف عينة الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتأكد من صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال استخراج معامل بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس.
- وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية.

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	الدرجة
1	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية	3.56	%64	0.893	3	مرتفعة
2	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية في الجامعات السعودية.	3.74	%68	0.771	1	مرتفعة
3	المحور الثالث: أداء العاملين في الجامعات السعودية.	3.72	%68	0.819	2	مرتفعة

مرتفعة	0.793	%66	3.67	الدور المعدل للإدارة الاستراتيجية في العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالجامعات السعودية
--------	-------	-----	------	---

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

يتبين من الجدول السابق أن أثر الإدارة الاستراتيجية على تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، جاء بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي. نظراً لتقدير عينة الدراسة للدور الكبير الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية في العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين.

والجدول (١) يوضح إجابات المبحوثين والتكرارات والنسب المئوية لآرائهم حول كل عبارة، ويوضح نتائج الاختبارات الإحصائية لعبارات الاستبانة حيث تم حساب قيمة مربع كاي لكل عبارة والقيمة الاحتمالية وتفسير الاتجاه الذي يشير إليه الفرق إن وجد فرق في آراء المبحوثين حول العبارة.

جدول (١): إجابات المبحوثين والتكرارات والنسب المئوية لآرائهم حول كل عبارة

العبارة	ت	%	الاستجابة					درجة الحرية	قيمة مربع كاي	معنوية الاختبار
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
١ تهتم إدارة الموارد البشرية بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي)	ت	٢٨	٤٠	١١	١٦	٥	٥	٤	٣٩.٣٠	0.000
	%	٢٨	٤٠	١١	١٦	٥	٥			
٢ يزود نظام تقييم الأداء مسئول إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن العاملين	ت	١٦	٤٨	١٨	١٤	٤	٤	٤	٥٤.٨٠	0.000
	%	١٦	٤٨	١٨	١٤	٤	٤			

٣	تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق اللوائح المنظمة للعمل بصورة سليمة وتحقق العدالة والموضوعية	ت	٢٠	٣٤	٢٨	١٢	٦	٤	٢٦.٠٠	0.000
		%	٢٠	٣٤	٢٨	١٢	٦			
٤	يتم تعيين الأشخاص وفق أسس ومعايير اختيار دقيقة مما يساعد على توظيف الأفضل للجامعة	ت	٦٠	٣١	٤	٥	—	٣	٨٢.١٣١	٠.٠٠٠
		%	٦٠	٣١	٤	٥	—			
٥	التدريب يرفع الروح المعنوية ويؤدي لزيادة القدرة لدي العاملين لتحمل المسؤولية	ت	٧٠	٢٨	—	٢	—	٣	١١٠.٦	٠.٠٠٠
		%	٧٠	٢٨	—	—	—			
٦	يؤدي التدريب والتأهيل إلى ضمان سرعة انجاز العمل ويمكن الجامعة من زيادة كفاءة الأداء	ت	٦١	٣٥	٢	٢	—			
		%	٦١	٣٥	٢	٢	—			
٧	تحرص الإدارة العليا على تعيين رئيس كفو لإدارة الموارد البشرية ويمثل حلقة وصل بين العاملين والإدارة العليا	ت	٣٦	٢٩	١٨	١٠	٧	٤	٣٠.٥٠	0.000
		%	٣٦	٢٩	١٨	١٠	٧			
٨	الحوافز المعنوية تشعر الفرد بالتقدير والفخر مما يدفعه لبذل المزيد من الجهد والتحفيز ينمي مشاعر الولاء للعاملين بالجامعة	ت	٥٥	٢٥	٢	٩	٩	٤	٩٠.٨٠	٠.٠٠٠
		%	٥٥	٢٥	٢	٩	٩			
9	تسير عملية تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم كما يتسم نظام التقييم بالبساطة	ت	١٢	٣٨	٢٥	١٥	١٠	٤	٣٧.٧٠	٠.٠٠٠
		%	١٢	٣٨	٢٥	١٥	١٠			
١٠	عملية تقييم الأداء عملية مهمة تتعكس نتائجها على العاملين	ت	٤٦	٤٦	٥	٣	—	٤	٢٠.٧٠	٠.٠٠٠
		%	٤٦	٤٦	٥	٣	—			

									ويستفاد منها في تصحيح الأخطاء	
									الموجودة في أداء العاملين	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

في الجدول أعلاه، تم استخدام مربع كاي لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين حول عبارات الدراسة، وحسب مقياس ليكرت الخماسي للبيانات الوصفية التي تكون خاضعة للترتيب فقد تم إعطاء قيم وهمية لمعرفة أهمية كل صفة من الصفات كالاتي (١:وافق بشدة٢:وافق ٣:محايد ٤:لاوافق ٥: لا أوافق بشدة) أما القيمة الاحتمالية فهي عبارة عن قيمة الخطأ الذي يحدث نتيجة الاختلاف الحاصل في آراء المبحوثين، علماً بأن أعلى قيمة يمكن أن يأخذها هذا الخطأ حتى تكون الفروق معنوية هي ٠.٠٥ أي إن من بين كل مائة محاولة هناك خمس محاولات فاشلة أو خاطئة.

معامل الارتباط الخطي Correlation لبيرسون Pearson بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

يستخدم معامل الارتباط الخطي لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير/المتغيرات التابعة عندما تتغير قيم المتغير/المتغيرات المستقلة، ويكون الارتباط قوياً عندما تقترب قيمته من الواحد الصحيح. يوضح معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع لمحاور/متغيرات الدراسة.

جدول (٢): معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين المحاور الأربعة وأداء العاملين في الجامعة

أداء العاملين	التخطيط الاستراتيجي	التنظيم الاستراتيجي	الرقابة الاستراتيجية	التنفيذ الاستراتيجي
قيمة الارتباط	٠.425**	٠.469**	٠.460**	٠.435**
معنوية الاختبار	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000
العدد	100	100	100	100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٣

يشير الجدول إلى معامل الارتباط الخطي لبيرسون لمتغيرات الدراسة، كالاتي:

- (١) يوجد علاقة طردية (موجبة) بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين في الجامعات قيمته (٠.٤٢٥) بمستوى معنوية ٠.٠٠٠، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين بالجامعات السعودية"

- (٢) يوجد علاقة طردية (موجبة) بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين في الجامعات السعودية قيمته (٠.٤٣٥) بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين".
- (٣) يوجد علاقة طردية (موجبة) بين التنظيم الاستراتيجي وأداء العاملين في الجامعات قيمته (٠.٤٦٠) بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الاستراتيجي وأداء العاملين بالجامعات السعودية".
- (٤) يوجد علاقة طردية (موجبة) بين الرقابة الاستراتيجية وأداء العاملين في الجامعات السعودية قيمته (٠.٤٦٩) بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠، وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة القائلة بـ "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية وأداء العاملين بالجامعات السعودية".

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- (١) وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء العاملين بالجامعات السعودية.
- (٢) وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين بالجامعات السعودية.
- (٣) وجود علاقة إيجابية بين التنظيم الاستراتيجي وأداء العاملين بالجامعات السعودية.
- (٤) وجود علاقة إيجابية بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين أداء العاملين بالجامعات السعودية.
- (٥) يزود نظام تقييم الأداء مسئول إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن العاملين
- (٦) تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق اللوائح المنظمة للعمل بصورة سليمة.
- (٧) سياسات تنمية الموارد البشرية تحقق العدالة والموضوعية وتستخدم إدارة الموارد البشرية أساساً موحد للتقييم لضمان عدالة المعاملة.
- (٨) تحرص الإدارة العليا في الجامعات السعودية على تعيين رئيس كفؤ لإدارة الموارد البشرية إذ يمثل مسئول إدارة الموارد البشرية حلقة وصل بين الإدارة العليا والمرؤوسين.
- (٩) مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تشعر الفرد بالتقدير والفخر مما يدفعه لبذل المزيد من الجهد وتنمي مشاعر العاملين بالولاء للجامعة.
- (١٠) اختيار العاملين بأسس سليمة يساعد على توظيف الأفضل في الجامعة كما يتم تعيين العاملين وفقاً للقوانين والأنظمة وبعد خضوعهم لاختبارات ومقابلات.

- (١١) التخطيط الاستراتيجي السليم يساعد على مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية ويحقق ميزة تنافسية للجامعات السعودية.
- (١٢) الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين.
- (١٣) الاهتمام بعملية تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم يساهم في تحسين كفاءة أداء العاملين.
- (١٤) عملية تقييم الأداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على أداء العاملين ويتم الاستفادة من التغذية المرتدة في عملية تقييم الأداء في معالجة نواحي القصور في الأداء.
- (١٥) اهتمام الجامعات السعودية بتنمية الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية أسهم في تطور الجامعات السعودية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

ثانياً: التوصيات

على ضوء النتائج السابقة خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- (١) على إدارات الجامعات السعودية التركيز على دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة أداء العاملين.
- (٢) على الجامعات السعودية الاهتمام أكثر بنظم تنمية الموارد البشرية لتسهم بدورها في تحسين أداء العاملين.
- (٣) يجب أن تركز الدراسات والمقترحات التي تقدمها مراكز الدراسات والاستشارات التابعة للجامعات السعودية على تحليل الفرص والمهددات ونقاط القوة والضعف بهدف تعزيز الميزة التنافسية.
- (٤) على الجامعات السعودية الاعتماد على المعايير العالمية في الجودة والاعتماد الأكاديمي وتقييم أداء العاملين.
- (٥) يجب عدم إهمال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإيجاد سبل لتنمية مشاعر العاملين بالولاء للجامعة.
- (٦) يجب دراسة التجارب الخارجية الناجحة واستنباط الدروس المفيدة في تحسين أداء العاملين بالجامعات السعودية.
- (٧) على إدارة الجامعات السعودية الاهتمام أكثر بدور تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء الجامعي.
- (٨) على الجامعات السعودية الاهتمام بتبادل الخبرات وتفعيل الشراكات الدولية مع الجامعات العالمية المرموقة.

- ٩) يجب استخدام طريقة ٣٦٠ درجة في عملية تقييم أداء العاملين بالجامعات السعودية.
- ١٠) يجب التركيز أكثر على الأبحاث العلمية وتشجيع البحث العلمي وربطه بالدور المجتمعي للجامعات السعودية وتفعيل رسالتها ودورها في خدمة المجتمعات السعودية.

المراجع:

١. أحمد ابراهيم ابو سن، إدارة الموارد البشرية، ط١، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، ٢٠٢٠م.
٢. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط١، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠١٨م.
٣. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر والأموال والمهارات، القاهرة: المؤلف نفسه، ٢٠٢٠م.
٤. بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد، الخرطوم: دار جيتاو للطباعة والنشر، ٢٠٢١م.
٥. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط١، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٨م.
٦. زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، ط١، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠١٩م.
٧. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبدالحسين فضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م.
٨. محمد الصيرفي، كيف تحفز مرؤوسيك، الاسكندرية كمؤسسة حورس الدولية للنشر، ٢٠١٨م.
٩. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة، دون سنة.
١٠. مؤيد سالم السعيد، إدارة الموارد البشرية، ط١، عمان: اثراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م.
١١. نادر احمد ابو شيخه، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م.
١٢. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط٣، الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠٢١م.
١٣. سعاد نايف نوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، ط٢، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٩م.
١٤. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة: دون ناشر ٢٠٢٠م.
١٥. عامر خضر الكبيس، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ط١، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٩م.

١٦. عبدالباري درة وزهير الصباغ ومروة أحمد وياسر العدوان، إدارة القوى البشرية، ط٢، القاهرة: الشركة العربية المتحدة، ٢٠٢٠.
١٧. عبدالغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ط١، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ٢٠١٦.
١٨. على محمد ربايع، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م.
١٩. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط١، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٨م.
٢٠. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ط١ (الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٢٠).
٢١. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٧.
٢٢. ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر، ٢٠٢٠.
٢٣. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠١٧م.
٢٤. فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٢٠.
٢٥. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية، مكتبة الدار الجامعية، ٢٠١٩.
٢٦. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، ٢٠١٨.
٢٧. حميدة خزاز ومريم وزاع، التدريب ودوره في رفع أداء العاملين، مذكرة ليسانس غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر - الجزائر، ٢٠١٩.
٢٨. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٢٠.
٢٩. كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة الصناعات الوطنية بالروبية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٢٠.

٣٠. خالدية بوجحش، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية:
دراسة حالة الجزائرية للسباكة، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون،
الجزائر، ٢٠٠٧.

٣١. أحمد بن بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة.