



**التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال  
العوامل الموقفية لتحسين نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية  
حسب نموذج (Harvard HRM) دراسة حالة جامعة غرداية**

**Moving towards Strategic Human Resource Management  
through Situational Factors to improve the results of Human  
According to (Harvard HRM) Resource Management Practices  
Model; A Case Study of the University of Ghardaia**

**بلقاسم بن عطاء الله<sup>1</sup>، مهدي شرقي<sup>2</sup>**

جامعة غرداية، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Benatallah.belkacem@univ-ghardaia.dz

جامعة غرداية، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير Chergui.mehdi@univ-ghardaia.dz

تاريخ القبول: 2021-10-26

تاريخ الاستلام: 2021-03-14

**ملخص -**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على مدى توجه الأفراد في ممارساتهم الإدارية نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال دراسة العوامل الموقفية (الظرفية أو الطارئة)، وأثرها على نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب والبعيد، حسب نموذج هارفارد بتطبيقه على إدارة جامعة غرداية، والمحددة بعينة منها ممثلة في الإطارات السامية والإطارات من الأمانة العامة، والتي تشمل عينة المديريات الفرعية بالجامعة مع اعتماد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة بلغت 65 استمارة، استُرجع منها 60 استمارة صالحة للتحليل، وقد تم معالجتها بالبرنامج الإحصائي SPSS، حيث توصلنا من خلالها إلى أنه بشكل عام يوجد توجه ضعيف الخاص بأفراد العينة المدروسة نحو ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

## الكلمات المفتاحية -

إدارة إستراتيجية للموارد البشرية، عوامل موقفية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نموذج جامعة هارفارد لإدارة الموارد البشرية.

## Abstract-

This Paper Aims To Identify The Individuals' Orientation In Their Administrative Practices Towards Strategic Human Resources Management By Studying Situational Factors (Circumstantial Or Emergency), And Their Impact On The Results Of Human Resource Management Practices In The Short And Long Term, According To The Harvard Model Applied To The Administration Of Ghardaia's University, The Sample Is Represented By The Senior Executives And Executives From The General Secretariat, Which Includes The Sample Of The Sub-Directorates Of The University With The Adoption Of The Study Tool Represented In The Questionnaire, Which Was Distributed On A Sample Of 65 Questionnaires, In Which 60 Valid Forms Were Retrieved For Analysis, And They Were Processed By The SPSS Statistical Program. Through It, We Found That, In General, There Is A Weak Tendency Of The Studied Sample Members Towards The Practices Of Strategic HR Management.

## Key Words -

Strategic HRM, Situational Factors, HRM Practices, Harvard HRM Model.

## 1. - مقدمة

لضمان بقاء المنظمة في السوق ضمن المنظمات الرائدة، تحتم عليها التفاعل مع متغيرات بيئية خارجية (الظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية..)، أو داخلية (نمط القيادة أو الثقافة التنظيمية أو غيرها..)، وذلك بتوفير كل الموارد البشرية والمادية والمالية والتنظيمية، لتحقيق الريادة في السوق من خلال تعزيز ميزاتها التنافسية، للوصول لربحية أعلى عبر توفير منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى وبتكاليف أقل، الأمر الذي لا يتحقق إلا بامتلاك مورد بشري متميز كمصدر للميزة التنافسية ووجب استقطابه والحفاظ عليه وتطويره، باعتباره أهم وأثمن أصول المنظمة؛ وتحفيزه لاستيعاب وتبني استراتيجيات المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها، من خلال الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والولاء والالتزام في الأداء.

وبناء على ما سبق ونظرا لكون الجامعة أحد أهم المؤسسات المنتجة للخدمات، تحتم عليها تطوير مواردها؛ لاسيما المورد البشري للوصول لمكانة تنافسية تضمن لها الريادة؛ وعلى هذا الأساس ارتأينا طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

### 1.1 - الإشكالية الرئيسية:

في إطار التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وحسب نموذج (Harvard HRM)، كيف تؤثر العوامل الموقفية في تحسين نتائج ممارسات إ. م. ب بجامعة غرداية؟

وبناء عليه يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

▪ كيف تؤثر القوانين والقيم المجتمعية في تحسين نتائج ممارسات إ. م. ب.؟

▪ كيف يؤثر العمل النقابي في تحسين نتائج ممارسات إ. م. ب.؟

▪ كيف تؤثر ظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل في تحسين نتائج ممارسات إ. م. ب.؟

▪ كيف تؤثر إستراتيجية العمل وشروطه في تحسين نتائج ممارسات إ. م. ب.؟

▪ كيف تؤثر فلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا للمهام في تحسين نتائج ممارسات إ. م. ب.؟

### 2.1 - الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الموقفية في تحسين نتائج ممارسات إ. م. ب. حسب نموذج (Harvard HRM).

### 3.1 - الفرضيات الفرعية:

▪ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين والقيم المجتمعية في تحسين نتائج ممارسات إ. م. ب.

▪ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعمل النقابي في تحسين نتائج ممارسات إ. م. ب.

▪ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل في تحسين نتائج ممارسات إ. م. ب.

■ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية العمل وشروطه في تحسين نتائج ممارسات إ.م.ب.

■ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا للمهام في تحسين نتائج ممارسات إ.م.ب.

4.1 - أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها محاولة لتقديم محاكاة لنموذج أعرق جامعة عالمية (جامعة هارفرد) في توجيهها نحو الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية، وتطبيقه على جامعة غرداية، للمساعدة في رسم خطتها الإستراتيجية لمواردها البشرية، خاصة وأن الجامعة تعكف على إنشاء مشروع المؤسسة، وعليه فإن نتائج الدراسة قد تساعد على التركيز على بعض العوامل، للحصول على نتائج أفضل ما يسمح للجامعة بالترقي في التصنيفات المحلية والعالمية.

5.1 - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للوصول إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها:

■ التعرف على التوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في جامعة هارفرد

■ التعرف على نموذج هارفرد في إدارة الموارد البشرية وإمكانية محاكاته في جامعة جزائرية،

■ معرفة مدى فهم وتصور إطارات جامعة غرداية للأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية،

■ تقديم مدخلات لمشروع المؤسسة المزمع إعداده لجامعة غرداية.

6.1 - تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى تعريفات تخص الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وعناصرها، ومتطلباتها، علاوة على التعرف على نموذج هارفرد لإدارة الموارد البشرية (Harvard HRM)، بكل مكوناته، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا ببناء استبيان على ضوء النموذج تم توزيعه على عينة من الإطارات السامية وإطارات جامعة غرداية للوقوف على مدى فهم وتصور أصحاب القرار ومنفذييه بالجامعة للبعد الاستراتيجي للموارد

البشرية بالجامعة، وفي الختام خلصنا إلى جملة من النتائج والمقترحات التي من شأنها تقديم المساعدة لمشروع المؤسسة لجامعة غرداية.

## 2. - الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 - تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (Strategic HRM):

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: «عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية» (خطاب، 2003، الصفحة 08)، ونلاحظ من التعريف أنها مجموعة القرارات التي تنجم عن تفاعل نظام الموارد البشرية مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، والتي تعمل على دعم إستراتيجية المنظمة باتجاه الأهداف الإستراتيجية.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أنها: «عملية اتخاذ القرارات بشأن نوايا وخطط المنظمة في شكل السياسات والبرامج والممارسات المتعلقة بعلاقة العمل، وتوفير الموارد، والتعلم والتطوير، وإدارة الأداء، والمكافأة، وعلاقات الموظفين» (Armstrong، 2006، الصفحة 116)، ونستخلص من هذا التعريف أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في جملة القرارات والسياسات التي تشمل جل المجالات والوظائف في المنظمة عن طريق تجسيد البرامج والخطط قصد تحقيق الأهداف.

ونجد في تعريف آخر أنها: «الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم، وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد» (عريش، 2016، الصفحة 105)، ويركز هذا التعريف على أنها العملية التي يتم بموجبها وضع كل فرد في مكانه المناسب وفق مهاراته وقدراته، مع السعي للتحفيز وتقوية العلاقات، مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم، وفي جو يسوده الانسجام يزيد الفرد من أدائه مردوديته، وتحقق بذلك الأهداف الإستراتيجية.

## 2.2 - الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الأهداف):

تمثل الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة؛ ومعرفة علمية وخبرة في مجال الموارد البشرية و رأس مال فكري واستراتيجي له عائد كبير؛ وتعمل وفق معايير كمية ونوعية محددة سلفاً؛ والعمل على تنمية قدرات قوة العمل بصورة مستمرة من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية والإدارية في البيئة؛ عبر التركيز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبون؛ وتهيئة ضمان اجتماعي وصحي جيد؛ وفرص التقدم والترقي؛ وابتكار وتجديد مستمر لممارساتها مع البيئة وإستراتيجية المنظمة؛ وتقديم رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير المعاصرة؛ عبر التحديث للبرامج والسياسات في إدارة الموارد البشرية مستمر؛ والتعاون والتنسيق بين مدير إدارة الموارد البشرية وكافة المديرين في الإدارات الأخرى؛ باعتبار أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة. (العزاوي وجواد، الصفحة 143)

يرتبط نجاح المنظمة على المدى الطويل بشكل كبير وأساسي بموردها البشري الذي يعتبر ميزتها التنافسية الحقيقية والمستدامة، فكل ما كان هناك موظفون مَهْرَةٌ وملتزمون ولهم ولاء كبير للمنظمة، ويتمتعون بتحفيظات ومناخ وظيفي جيد -والذي ينعكس بدوره على الانسجام مع باقي الأفراد ومع رؤسائهم - دفعهم ذلك إلى زيادة في المردودية، والتركيز على جودة الإنتاج، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

## 3.2 - عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

وتتمثل في دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية؛ ووضع أهدافه بما يعمل على تحقيق الأهداف العامة بالمنظمة؛ وكذا وضع إستراتيجية موارد بشرية تدعم وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة؛ ووضع الخطط الوظيفية والسياسات الخاصة بالموارد البشرية والكفيلة بتنفيذها؛ وتقييمها لمعرفة مستوى الخدمة ودرجة رضا المستفيدين منها، وعليه صار ضروريا على الأفراد القائمين على وظيفة الموارد البشرية أن يتوجهوا توجها إستراتيجيا من خلال المساهمة في صياغة القرارات الإستراتيجية وهذا يتحقق بالمشاركة في الاجتماعات والجلسات التي تنعقد قصد صياغة الاستراتيجيات

العامة للمنظمة؛ وتطوير الأفراد القائمين على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع تكوينهم المستمر لمواكبة الجديد في مجال استراتيجيات الموارد البشرية للبقاء في الصدارة والحفاظ على الميزة التنافسية دائمة؛ وتجسيدها في كل مجالات الموارد البشرية؛ ومشاركة الإدارة مع جميع الهيئات والنقابات الممثلة للعمال والتواصل معها فيما يخص قضايا ومستقبل الموارد البشرية. (بوزورين، 2017، الصفحة 148).

#### 4.2 - متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

من المتطلبات الواجب توفرها ما يلي: (فاطمة وعائشة، 2019، الصفحة

114)

1.4.2 - متطلبات تنظيمية: ونعني بها تلك القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام، وضبط تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية، حيث يقتضي حرص إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي على تحقيق الفعالية المطلوبة والانسجام المرغوب مع مختلف الإستراتيجيات الوظيفية، إعداد هيكلية تنظيمية تستجيب للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ما تحققه مواردها البشرية من أعمال وأنشطة، وتقتضي الفلسفة التنظيمية الحديثة توجيه ردود أفعال الأفراد بالشكل الذي ينسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، يسعى الجانب التنظيمي من متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق التوافق الرأسي في المنظمة من جهة، والجاهزية والاستعداد للتجاوب بردود أفعال مناسبة وسريعة اتجاه التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية من جهة أخرى.

#### 2.4.2 - متطلبات سلوكية: تقتضي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

العمل على تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، حيث يزيد ولائهم وانتماءهم للمؤسسة ودافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغير في قيمهم

وحاجاتهم، وتنمية معايير أداء تُمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا، ويسعى هذا الجانب من المتطلبات إلى التركيز على الفرد من حيث إشباع حاجاته، ومنحه أمانا وظيفيا يزكي لديه روح الالتزام والولاء مع التمسك بأنظمة عادلة في ما يخص التحفيزات والمنح والرواتب، للتقليل من دوران العمل وهجرة الكفاءات.

3.4.2 - متطلبات إدارية: تتطلب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إطار البعد الإداري، إحداث بعض التغييرات في مضمون أدائها بمختلف أنشطتها، ومن ذلك تغيير دور ومسؤولية وظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مستوى إشراكها في العملية؛ وتغيير طبيعة المهارات المطلوب توفيرها في إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، وهذا لزيادة قدرة هؤلاء المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والإستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط؛ وتغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة، والتي من بينها مفهوم دورة حياة المنتج، ومفهوم محفظة الموارد البشرية.

5.2 - نموذج جامعة هارفارد لإدارة الموارد البشرية (Harvard HRM):

قام Beer Michael ومجموعة من المؤلفين من جامعة هارفارد سنة 1984 بتطوير نموذج أطلقوا عليه اسم "خريطة إقليم إدارة الموارد البشرية" (Claydon و Beardwell، 2007، الصفحة 14)، والذي اشتهر بعدها باسم نموذج جامعة هارفارد، ويعد هذا النموذج الأول زمنيا والأكثر تأثيرا على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية، والحقيقة أن كافة النماذج الأخرى للإدارة الإستراتيجية مشتقة من نموذج هارفارد ومتأثرة بطروحاته. ويعرف هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية: «بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المنظمة، وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها.» (أحمد، 2002، الصفحة 24).

يعتقد أصحاب هذا النموذج أن مشاكل إدارة الموظفين في إطارها العام لا يمكن حلها إلا عندما يطور المديرون العامون وجهة نظر حول كيفية رؤية الموظفين المشاركين في المؤسسة وتطويرهم، وما هي السياسات وممارسات إدارة

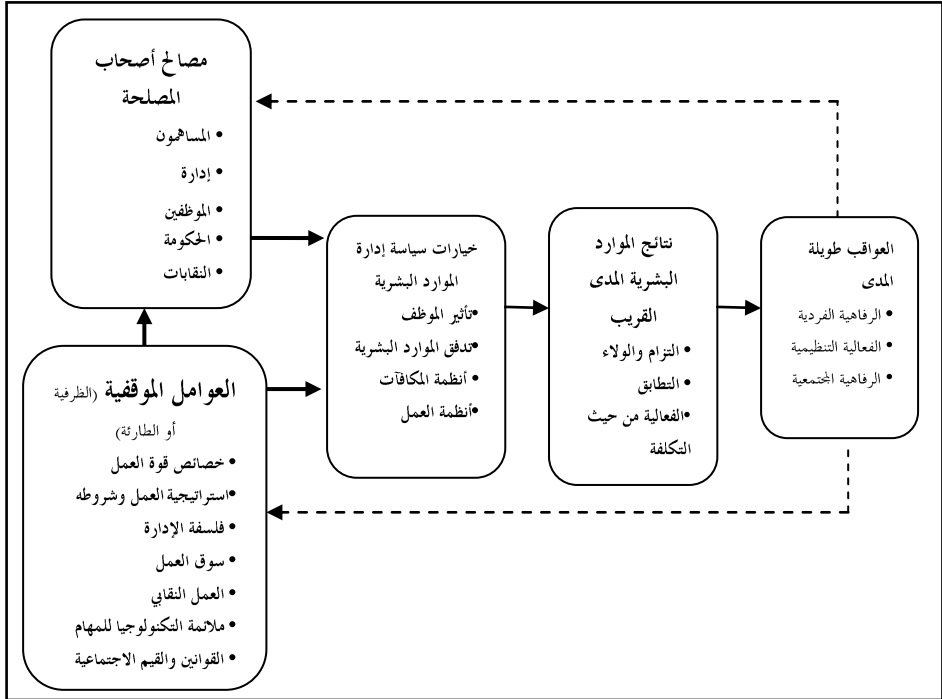


الموارد البشرية التي قد تحقق هذه الأهداف، وهم يرون أنه بدون فلسفة مركزية أو رؤية إستراتيجية – والتي لا يمكن تقديمها إلا من قبل المديرين العامين – من المرجح أن تظل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة المستقلة، والتي ليس لها علاقة بغيرها من الوظائف.

ويرى "Beer" وزملاؤه أن الضغوطات خلقت الحاجة إلى منظور أوسع وأكثر شمولاً، وأن إدارة الموارد البشرية تتضمن جميع قرارات الإدارة والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها ومواردها البشرية.

وقد اقترحت مدرسة هارفارد أن إدارة الموارد البشرية لها ميزتان هما أن المديرين المباشرين يتحملون المزيد من المسؤولية لضمان مواءمة الإستراتيجية التنافسية وسياسات الموظفين؛ وأن لدى الأفراد مهمة المساهمة في وضع السياسات التي تحكم كيفية تطوير أنشطة الموظفين وتنفيذها بطرق تجعلها أكثر تعزيزاً لبعضها البعض. (Armstrong، 2006، الصفحة 09)

الشكل 1: نموذج جامعة هارفارد لإدارة الموارد البشرية (Harvard HRM):



المصدر: Michael Armstrong (2006) Strategic Human Resource Management A Guide To Action 3rd Edition British Library, London.p 06.

يتألف نموذج هارفارد للموارد البشرية من مكونات هي كالتالي (عمر، 2005، الصفحة 125):

1.5.2 - تحديد اهتمامات أصحاب العلاقة والعوامل الموقفية: توضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وسياساتها في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظرا لعدم ثباتها واستقرارها.

2.5.2 - نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب: تتمثل في:

- ولاء عالي من الموارد البشرية.
- انسجام وتوافق اجتماعي بين الموارد البشرية داخل المنظمة.
- تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.
- أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

3.5.2 - نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل: إذا ما تتم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

- رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب.
- رضا الموارد البشرية من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.
- رضا المحيط المجتمعي.
- تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

4.5.2 - التغذية العكسية المستمرة: من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج التغذية العكسية المستمرة إلى إحداث تغييرات في هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع تغيرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغيرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الإستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة.

تتمثل مزايا هذا النموذج في أنه: (Armstrong، 2006، الصفحة 09)

- يتضمن الاعتراف بمجموعة من مصالح أصحاب المصلحة.
- يدرك أهمية "المقايضات"، سواء بشكل صريح أو ضمني، بين مصالح المالكين ومصالح الموظفين وكذلك بين مجموعات المصالح المختلفة.
- يوسع سياق إدارة الموارد البشرية ليشمل "تأثير الموظف" وتنظيم العمل والمسألة المرتبطة بأسلوب الإشراف.
- يعترف بمجموعة واسعة من التأثيرات على اختيار الإدارة الإستراتيجية، مما يشير إلى وجود ترابط بين سوق المنتجات والمنطق الاجتماعي والثقافي.
- يؤكد على الاختيار الاستراتيجي ولا تحركه الحتمية الظرفية أو البيئية.

#### 6.2 - الدراسات السابقة:

1.6.2 - دراسة (ناصر، 2020) بعنوان واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، هدف الباحث لمعرفة مدى تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية من خلال الدراسة التي أجريت على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف وقد أوصت باعتماد التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية في المساهمة في صياغة، تنفيذ، الرقابة والتوجيه للإستراتيجية العامة للمؤسسة.

2.6.2 - دراسة (Eze و Daniel، 2020) بعنوان Strategic Human Resource Management and Performance of Manufacturing Firms in Nigeria، حيث هدفت الدراسة لمعرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أداء شركات التصنيع في نيجيريا ابتداء من سنة 2015 إلى غاية سنة 2019 والتي خلصت لوجود تأثير إيجابي وهام على أداء شركات التصنيع في نيجيريا لذلك توصي الدراسة بضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأن تعمل كمحفز لتحقيق أفضل أداء.

3.6.2 - دراسة (فلاق و طهار، 2018) بعنوان الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذجا، هدف الباحثان في دراستهم لتحديد مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر للممارسات الإستراتيجية في إدارة مواردها البشرية، وكذلك تحديد مستوى

الارتباط بين الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وإستراتيجية مواردها البشرية، وقد أوصت الدراسة بإدماج إدارة مواردها البشرية في إستراتيجية المنظمة وذلك باعتبار أن الموارد البشرية أحد المصادر الحيوية المحققة للميزة التنافسية، مع تحقيق تكامل إستراتيجي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وباقي الأنشطة الإستراتيجية الأخرى.

### 3. - الجانب التطبيقي للدراسة

#### 1.3 - مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة مجموعة من الموظفين من الأمانة العامة لجامعة غرداية، والذين ينتمون للمديريات الفرعية الأربعة، واقتصرت عينة الدراسة على فئة الإطار السامية والإطارات، والذين هم على صلة مباشرة بممارسات الموارد البشرية، وتم توزيع الاستبيان على عينة بلغ عددها 65 إداريا سلمت لهم استمارة الاستبيان، واسترجعت منها 60 استبانة، وأهملنا 05 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل.

الجدول رقم 01: توزيع العينة حسب طبيعة العمل:

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العمل
30%	18	إطار سامي
70%	42	إطار

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الإطارات السامية والتي تشغل مناصب المديرين الفرعيين ورؤساء المصالح وغيرها من المناصب العليا قدرت ب 30% وهي نسبة مقبولة بالنظر إلى نسبة الإطارات الأخرى التي شملها الاستبيان.

الجدول رقم 02: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	العدد	الشهادة
74.3%	31	ليسانس
63.6%	26	ماستر
24%	03	مهندس

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول أن نسبة المهندسين الذين يمارسون مهاما إدارية هو 42. % وهي نسبة ضعيفة بالمقارنة مع أصحاب شهادات الماجستير والليسانس، وهذا راجع لكون أكثر الذين يرقون للمناصب الإدارية، وخاصة منها العليا هم حملة الليسانس والماجستير، ثم التقنيين ومنهم المهندسين وهذا حسب قوانين الوظيف العمومي.

### 2.3 - قياس النزعة المركزية وتشتت العينة

لمعرفة الاتجاه العام للدراسة قمنا بقياس الانحرافات والمتوسطات الخاصة بمتغيرات الدراسة بواسطة برنامج spss 25 فكانت النتائج التالية:

الجدول رقم 03: جدول الاتجاه العام النزعة المركزية وتشتت العينة

المتغيرات		المتوسطات	الانحرافات
المتغيرات المستقلة	القوانين والقيم المجتمعية	4,0936	0,23528
	العمل النقابي	,85832	,274390
	ظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل	,68873	,440280
	إستراتيجية العمل وشروطه	,85323	,302590
	فلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا للمهام	,66593	,172480
المتغير التابع	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب وعلى المدى البعيد	3,3988	0,16630
الاتجاه العام		3,5931	0,26522

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

لاحظنا من الجدول السابق وحسب الإجابات على مقياس ليكارت الخماسي، أن النزعة المركزية وتشتت العينة من خلال دراسة المتوسط حسابي والانحراف المعياري في اتجاهها العام تؤول الى الموافق (إلى القيمة 4) وذلك حسب متوسط المتوسطات الذي بلغ حالي 3.6 بمتوسط انحراف 26. %، فالإجابات الخاصة بالمتغير التابع والمتغيرات المستقلة كانت تؤول للموافق وانحصرت بين القيمتين: 39883 و09364،، ماعدا إجابات البعد الخاص بالعمل النقابي الذي كان يؤول للمحايد بقيمة: 85832،، وهذا نظرا لقلة النشاط النقابي بالجامعة، وكذلك لعدم احتكاك أفراد العينة بالنقابات، وهذا لطبيعة عملهم الإدارية والتي تتركز في الجامعة المركزية بعيدا عن الكليات مكان تواجد أغلب أفراد النقابات، وكانت أعلى قيمة للانحرافات تخص بعد ظروف سوق العمل وخصائص قوة

العمل ب440280، وهذا ناتج عن اختلاف وجهات نظر الأفراد حول مدى تأثير ظروف سوق العمل من حيث الوفرة والندرة بمحيط الجامعة على التوجهات والخيارات الإستراتيجية .

### 3.3 - اختبار صدق وثبات العينة:

لقياس صدق وثبات العينة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج

كالتالي:

الجدول رقم 04: معامل الثبات لألفا كرونباخ

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الجذر التربيعي لألفا كرونباخ
29	0.881	0.938

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للصدق يتعدى 0.88 بالنسبة لكامل الاستبيان مع كون معامل ألفا كرونباخ للثبات 0.938، وعليه يمكننا اعتبار الاستبيان ذا مستوى عال من الثبات، وإذا تم إعادة توزيعه مرة أخرى على عينة تحمل نفس خصائص هذه العينة فإننا سنتحصل على نفس النتائج.

### 4.3 - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

لقياس مدى اعتدال توزيع متغيرات الدراسة، اعتمدنا على اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk لتحديد الأدوات الإحصائية التي يجب استخدامها.

## الجدول رقم 05: اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب وعلى المدى البعيد	0,096	60	.200 <sup>*</sup>	0,982	60	0,504
القوانين والقيم المجتمعية	0,091	60	.200 <sup>*</sup>	0,989	60	0,860
العمل النقابي	0,072	60	.200 <sup>*</sup>	0,989	60	0,867
ظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل	0,059	60	.200 <sup>*</sup>	0,990	60	0,891
استراتيجية العمل وشروطه	0,064	60	.200 <sup>*</sup>	0,989	60	0,848
فلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا للمهام	0,073	60	.200 <sup>*</sup>	0,980	60	0,443

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

لتحديد الأدوات الإحصائية التي يجب استخدامها في اختبار الفرضيات قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ومنه استخدمنا اختبارين Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk بواسطة برنامج SPSS 25، وبالتركيز على الاختبار الأول Kolmogorov-Smirnov سجلنا الدلالة الإحصائية التي بلغت 0.200 لكل المتغيرات وهي إشارة إلى أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه لا اختبار الفرضيات نتجه لاستخدام معامل الارتباط Spearman.

### 5.3 - اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات، تم استخدام معامل سبيرمان في قياس الارتباط البسيط بين المتغيرات، ذلك لأن نوع بيانات الدراسة رتبي، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

## 1.5.3 - اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم 06: معامل ارتباط بعد القوانين والقيم المجتمعية مع المتغير

التابع

		القوانين والقيم المجتمعية	
معامل سبيرمان Spearman	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب وعلى المدى البعيد	معامل الارتباط	0,513
		Sig. (bilatéral)	0.000*
		N	60

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

H0 ليست هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل:

القوانين والقيم المجتمعية والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية عند المستوى المعنوية 0.05

H1 هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: القوانين

والقيم المجتمعية والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية عند المستوى المعنوية 0.05

حسب مخرجات برنامج SPSS، معامل الارتباط المسجل 0.513 وهي قيمة ايجابية مقبولة، وذو دلالة إحصائية لما بلغ مستوى المعنوية 0.000 أي أقل 0.05. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: القوانين والقيم المجتمعية والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية ما يشير إلى وجود علاقة تأثير بين المتغيرين، ويتضح هذا من كون القوانين والتعليمات الوزارية العامة وكذا السياسات واهتمامات الإدارة العليا للجامعة تنعكس بشكل مباشر على نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال القرارات واللوائح والتنظيمات التي تسعى بها الجامعة والوزارة الوصية لمواكبة تطور الجامعات العالمية، إضافة إلى تعزيز دور الجامعة في بيئتها المحلية من خلال التفاعل المستمر والدائم مع الإدارات المحلية وأفراد المجتمع.



## 2.5.3 - اختبار الفرضية الثانية:

الجدول رقم 07: معامل ارتباط بعد العمل النقابي مع المتغير التابع

		العمل النقابي	
معامل سبيرمان Spearman	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب وعلى المدى البعيد	معامل الارتباط	0,688
		Sig. (bilatéral)	0.051 *
		N	60

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

H0 ليست هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل:

العمل النقابي والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية عند المستوى المعنوية 0.05

H1 هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: العمل

النقابي والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية عند المستوى المعنوية 0.05

حسب مخرجات برنامج SPSS، فإن معامل الارتباط المسجل 6880، وهي قيمة إيجابية جيدة، وذو دلالة إحصائية لما بلغ مستوى المعنوية 0.051 أي أعلى بقليل من 0.05. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: العمل النقابي والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية ما يشير إلى وجود علاقة تأثير بين المتغيرين، ويبرز هذا فيما يشكله الشريك الاجتماعي (نقابات الأساتذة ونقابات الإداريين وغيرها..) من أهمية بالغة في صياغة الإستراتيجية الإدارية والبيداغوجية للجامعة سواء على المستوى المحلي بجامعة غرداية أو على المستوى المركزي بالوزارة الوصية.

## 3.5.3 - اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم 08: معاملات ارتباط بعد ظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل

## مع المتغير التابع

		ظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل	
معاملات سبيرمان Spearman	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب وعلى المدى البعيد	معاملات الارتباط	0,130
		Sig. (bilatéral)	0.023*
		N	60

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

H0 ليست هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: ظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل، والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، عند المستوى المعنوية 0.05.

H1 هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: ظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل، والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، عند المستوى المعنوية 0.05.

حسب مخرجات برنامج SPSS، فإن معاملات الارتباط المسجل 0.130 وهي قيمة إيجابية ضعيفة ومقبولة، ذو دلالة إحصائية لما بلغ مستوى المعنوية 0.023. أي أقل 0.05. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: ظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل، والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، ما يشير إلى وجود علاقة تأثير ضعيفة بين المتغيرين، ونلاحظ هذا من حيث وفرة المورد البشري دون مراعاة الكفاءة، ورغم أن الجامعة هي مصدر لتكوين الكفاءات وتطويرهم وتزويد سوق العمل بما يحتاجه، إلا أن العنصر البشري لا يمثل ميزة تنافسية تسعى به الجامعة للريادة من خلال إعطائه مكانته المناسبة خلال وضع التوجهات والخيارات الإستراتيجية.

## 4.5.3 - اختبار الفرضية الرابعة:

الجدول رقم 09: معامل ارتباط بعد استراتيجية العمل وشروطه مع المتغير

## التابع

		إستراتيجية العمل وشروطه
معامل سبيرمان Spearman	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب وعلى المدى البعيد	معامل الارتباط
		Sig. (bilatéral)
		N
		0,030
		0,822
		60

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

H0 ليست هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: إستراتيجية العمل وشروطه، والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، عند المستوى المعنوية 0.05

H1 هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: إستراتيجية العمل وشروطه، والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، عند المستوى المعنوية 0.05

حسب مخرجات برنامج SPSS، فإن معامل الارتباط المسجل 0,030 وهي قيمة ايجابية ضعيفة جدا ، ذو دلالة إحصائية لما بلغ مستوى المعنوية 0.821 أي أعلى من 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية أي أنه ليست هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: إستراتيجية العمل وشروطه، والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، عند المستوى المعنوية 0.05 وترفض الفرضية البديلة، ويفسر عدم الارتباط بين بعد إستراتيجية العمل وشروطه مع ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لاسيما منها المتعلقة بالموارد البشرية، وعدم وضوح الرؤية لدى الإطارات والإطارات السامية للاستراتيجيات المراد اتباعها، مع وجود قيود على الأفراد في ما يخص الإبداع وتطوير الأساليب الإدارية، والذي يرجع سببه إلى جملة القوانين والنصوص المعمول بها سواء ما يخص الوظيف العمومي، أو ما يخص الجامعة، إضافة إلى عدم الاستقرار والتغير المتكرر لسياسات إدارة التعليم العالي الناجم عن تغير الوزراء والمديرين وأصحاب القرار، والذي ترك أثرا سلبيا على

نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، أدى بدوره إلى تقليل فرص تحقيق الأهداف التنظيمية القريبة والبعيدة المدى.

5.5.3 - اختبار الفرضية الخامسة:

الجدول رقم 10: معامل ارتباط بعد فلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا للمهام مع المتغير التابع

		فلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا للمهام	
معامل سبيرمان Spearman	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب وعلى المدى البعيد	معامل الارتباط	0,384
		Sig. (bilateral)	0.043*
		N	60

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

H0 ليست هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: فلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا للمهام، والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، عند المستوى المعنوية 0.05

H1 هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: فلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا، والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، عند مستوى المعنوية 0.05

حسب مخرجات برنامج SPSS، فإن معامل الارتباط المسجل 0.384 وهي قيمة ايجابية تحت المتوسط، ذو دلالة إحصائية لما بلغ مستوى المعنوية 0.043 أي أقل 0.05. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة ارتباط متوسط أو تحت المتوسط ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل: فلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا للمهام، والمتغير التابع: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، ما يشير إلى وجود علاقة تأثير ضعيفة بين المتغيرين، ويرجع هذا الضعف في الارتباط إلى احتمال عدم فهم بعض أفراد العينة للأسئلة التي جاءت ضمن هذا البعد، وكذلك نقص الوعي لدى الأفراد بأهمية العنصر البشري ومكانته في الهيكل التنظيمي

للجامعة، إضافة إلى عدم الاهتمام بترقية الأفراد من خلال ثقافتهم التنظيمية، والتي ستعكس على ثقافة المنظمة ككل، مع كون الجامعة فدية من حيث أساليب توزيع واستخدام الهياكل والوسائل التكنولوجية.

### 6.3 - مناقشة النتائج

الجدول رقم 11: ترتيب ومعامل ارتباط العوامل الموقضية مع المتغير التابع

العوامل الموقضية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب وعلى المدى البعيد		
	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	ا لرتبة
القوانين والقيم المجتمعية	0,513	0.000*	2
العمل النقابي	0,688	0.051*	1
ظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل	0,130	0.023*	4
إستراتيجية العمل وشروطه	0,030	0.822*	5
فلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا للمهام	0,384	0.043*	3
معامل الارتباط العام	0.349	-	-

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

كان اتجاه أفراد العينة إيجابيا بدرجة متوسطة في ما يخص تأثير القوانين والقيم المجتمعية بمعامل ارتباط 5130، يقارب النصف في المرتبة الثانية، يتضح من خلاله تصور أفراد العينة لأهمية القوانين والتعليمات وتأثيرها في صياغة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، علاوة على وعي أفراد العينة بأهمية التأثير المجتمعي بالولاية بكل أطيافه ممثلا في القيم المجتمعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية ولكن بصفة متوسطة، في حين سجلنا اتجاها إيجابيا جيدا في ما يخص تأثير العمل النقابي بمعامل ارتباط 6880، في المرتبة الأولى، وهو ما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية العمل النقابي في تحقيق تطلعاتهم في تحسين المناخ التنظيمي والخدمات الاجتماعية، كصلة وصل بينهم وبين الإدارة العليا للجامعة والوزارة الوصية.

أما ما يتعلق بالمحاور الثلاثة المتبقية فسجلت اتجاهات تراوحت بين الضعيف وشبه المهدوم، ففي ما يخص محور ظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل فقد كان اتجاه أفراد العينة إيجابيا بدرجة ضعيفة بمعامل ارتباط 0,130

في المرتبة الرابعة، يتضح من خلاله أن أفراد العينة لا يرون تأثيرا معتبرا لظروف سوق العمل وخصائص قوة العمل على نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، ما يمكن تبريره إما بعدم إلمام المستجوبين بمفهوم خصائص قوة العمل أو لقناعة المستجوبين بعدم أهمية خصائص اليد العاملة في نتائج الممارسات حسب رأيهم. هذا ما تؤكدته اتجاهات أفراد العينة نحو محور استراتيجية العمل وشروطه، حيث كان معامل الارتباط 0,030 وبمعنوية 0.822 أعلى من 0,05 في المرتبة الأخيرة، ما يعني حسب المستجوبين، عدم وجود علاقة بين استراتيجية العمل وشروطه ونتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يعزز القول بغياب أو غموض الرؤية والتوجه الإستراتيجي للموارد البشرية للجامعة لدى أفراد العينة، ذلك أن النموذج وتطبيقاته تثبت أهمية استراتيجية العمل وشروطه في النتائج، وهذا ما يمكن تفسيره بغياب رؤية استراتيجية للموارد البشرية تعزز لعدة عوامل لعل من بينهما عدم الاستقرار الإداري على مستوى إدارتها العليا في السنوات الأخيرة، إضافة إلى التغيير المتكرر لسياسات إدارة التعليم العالي الناجم عن تغير الوزراء وأصحاب القرار.

أخيرا، وكنتيجة لما سبق، لا يرى أفراد العينة المستجوبة تأثيرا كبيرا لفلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا للمهام على نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجامعة، حيث سجل معامل ارتباط تحت المتوسط 0.384 في المرتبة الثالثة بين المحاور، وهو ما يوحي بوجود تأثير تحت المتوسط حسب أفراد العينة، وهو ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة لا يرون أن هناك فلسفة في الإدارة تعزز العنصر البشري ولا ثقافة مؤسسية أو رسالة واضحة، ولا أهمية لإدارة الجودة على نتائج إدارة الموارد البشرية، وهذا ما ينافي ما يقدمه النموذج من تصور، ويقدم صورة على ضرورة توضيح رسالة وإستراتيجية الجامعة لإطاراتها.

#### 4. خاتمة:

خلصت الدراسة إلى وجود بعض الغموض في تصور تأثير أبعاد العوامل الموقفية في نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب نموذج (Harvard HRM)، وأن هذا الغموض يتباين بين هذه الأبعاد، فنجد (الغموض) قويا في أبعاد استراتيجية العمل وشروطه، ظروف العمل وخصائص قوة العمل، ومتوسطا في أبعاد فلسفة الإدارة وملائمة التكنولوجيا للمهام والقوانين والقيام الاجتماعية، وقليلًا في بعد العمل النقابي، وهو ما يقدم مدخلات مهمة للإدارة العليا للجامعة، لإعادة النظر في توجهاتها الاستراتيجية بمواردها البشرية، لاسيما في إعدادها لمشروع المؤسسة الخاص بها .

## 5. -المراجع:

- القطامين أحمد. (2002). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي.
- طهار ناصر. (2020). واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، الصفحات 202 -215.
- عايده السيد خطاب. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: دار شركه الحريري للطباعة.
- عقيلي عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فاطمة بودية، و بن واضح سنوسي عائشة. (2019). أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف. مجلة البحوث والدراسات التجارية، ص 114.
- فيروز بوزورين. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية. 148. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أطروحة دكتوراه جامعة فرحات عباس سطيف 1.
- محمد فلاق، و ناصر طهار. (2018). الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات ، 09.
- نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد. (2013). تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجية والموقع التنظيمي. الأردن: دار اليازوري العلمية.
- وسيم أبو عريش. (2016). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال (المجلد 1). الأردن: دار من المحيط إلى الخليج للنشر.
- Julie Beardwell و Tim Claydon. (2007). Human Resource Management A Contemporary Approach .London: Prentice hall financial times.
- Lilian Chineye Eze و Cross Ogohi Daniel. (2020). Strategic Human Resource Management and Performance of Manufacturing Firms in Nigeria . IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM-01 الصفحات 22 ، ( ، 08.
- Michael Armstrong .(2006). HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE .(المجلد 10) London: British Library.
- Michael Armstrong .(2006). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A GUIDE TO ACTION . London : British Library.