الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطية الشعبيـة

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العـــالي والبحث العلمـــي
جـــامعـــة عباس لغرور خنشـــلـــة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences

Department of Management Sciences
Specialization: Business Administration

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري

بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار –ولاية خنشلة–

من اعداد الطالب(ة):

- بوقرة صلاح الدين
- تلالس عيسى

اشراف الأستاذ(ة):

- اعقاب نور الدين

أعضاء لجنة المناقشة

الاستاذ	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
براهيمي سمير	أستاذ محاضر -أ-	جامعة خنشلة	رئيسا
اعقاب نور الدين	أستاذ محاضر -ب-	جامعة خنشلة	مشرفا
تكواشت عماد	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم



اهـــــــــــــــداء

ما أجمل أن يعود المرء بأعلى ما لديه والاجمل من ذلك ان يهدي الغالي للأغلى هي ثمرة جهدي أجنيها اليوم هي هدية أهديها إلى:

إلى والدي العزيز وأمي الحبيبة...

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب والحنان والتفاني. إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائهم سر نجاحي وحنانهم بلسم جراحي.

إلى إخوتي وأصدقائي...

بوقرة صلاح الدين





اهـــــــــــــــداء

قال تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .....

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

من قال أنا لها نالها. وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها

تلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما فعلتها بعد أن كانت مستحيلة

كانت دروبا قاسية وطرقا خسرت بها الكثير ولكني وصلت والحمد لله.

ولهذا أهدي ثمرة جهدي إلى نفسي الطموحة وإلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب،

من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة،

دعمني داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي وسندي "أبي رحمه الله"

إلى نبراس أيامي ووهج حياتي إلى التي ظلت دعواتها نظم اسمي دائما

إلى من أفنت عمرها من أجل تحقيق طموحي أمي الغالية، حفظك الله ورعاك.

إلى جسر المحبة والعطاء أخوني

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا إلى كل من ساندني بكل جهد عند ضعفي،

إلى كل أصدقاء المواقف لا السنين إلى من كانوا في سنوات العجاف سحابا معطرا إلى كل من كان له

الفضل في تعليمي منذ بداية مسيرتي إلى النهاية

تلالس عيسى

Designed by Freepik

شكـــــــر وعرفـــــــان

كل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا ولو بحرف

ووجهنا على إتمام وإنجاز هذا العمل المتواضع

وبالأخص الأستاذ المشرف

» أعقاب نور الدين«

الذي كان لنا الصدر الرحب، والذي غمرنا بطيبته وعطفه

فشكرا لكرمك وجزاك الله كل خير جزاء.



ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي ببلدية بابار –ولاية خنشلة، من خلال التركيز على تطور الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين أداء المورد البشري. وقد تم تنفيذ الدراسة ميدانيا باستعمال استبيان موجّه إلى عينة من موظفي بالمجلس الشعبي البلدي ببلدية بابار –ولاية خنشلة، بلغ عددهم 38 مفردة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 26، واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء المورد البشري. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للإدارة الاستراتيجية مجمعة بابعادها المدروسة الأربعة على تحسين أداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي ببلدية بابار –ولاية خنشلة؛ في حين أظهرت عدم وجود تأثير إيجابي لكل بعد من ابعاد الإدارة الاستراتيجية كل على حدى على تحسين أداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي ببلدية بابار –ولاية خنشلة؛

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، المورد البشري، التوجه بالتخطيط طويل المدى، التوجه الاستراتيجي المحدود، التوجه البيئي، التوجه الاستراتيجي المتكامل.

Summary: This study aimed to investigate the role of strategic management in improving human resource performance at the Babar Municipal People's Assembly in Khenchela Province, focusing on the evolution of strategic management and its relationship to improved human resource performance. The study was conducted using a questionnaire administered to a randomly selected sample of 38 employees of the Babar Municipal People's Assembly. Data were analyzed using SPSS version 26, and hypotheses regarding the relationship between strategic management and improved human resource performance were tested. The results showed a positive impact of strategic management, as a whole, across its four studied dimensions, on improving human resource performance at the Babar Municipal People's Assembly. However, the study also found no positive impact of any individual dimension of strategic management on improving human resource performance at the same assembly.

Keywords: Strategic management, human resources, long-term planning approach, limited strategic approach, environmental approach, integrated strategic approach.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
اهداء	
اهداء	
شكر وعرفان	
ملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
مقدمة	أ–هـ
الفصل الأول: الادبيات النظرية	02
المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة	03
المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية	03
أولا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية	03
ثانيا: تطور الإدارة الاستراتيجية	04
ثالثا: أهمية الإدارة الاستراتيجية	05
رابعا: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية	07
المطلب الثاني: الموارد البشرية	08
اولا: مفهوم الموارد البشرية	08
ثانيا: أهمية وظيفة الموارد البشرية	09
ثالثا: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية	10

رابعا: التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية	11
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	13
المطلب الأول: الدراسات المحلية	13
المطلب الثاني: الدراسات الدولية	16
المطلب الثالث: الفجوة البحثية	19
خلاصة الفصل	22
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	24
المبحث الأول: تقديم عام حول المجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة	25
المطلب الأول: تعريف المجلس الشعبي البلدي بابار	25
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي بابار	25
المطلب الثالث: توزيع المهام بالمجلس الشعبي البلدي بابار	27
المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة	32
المطلب الأول: طريقة الدراسة	32
المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وطرق قياسها	33
المطلب الثالث: أدوات الدراسة	34
المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج	42
المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة	42
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	59
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة	80
خلاصة الفصل	87

الخاتمة	**88**
قائمة المراجع والمصادر	**91**
قائمة الملاحق	**94**

قائمة الجداول

والأشكال والملاحق

1-قائمة الجداول:

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	عدد الاستبيانات	32
02	درجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي	35
03	نتائج اختبار معامل الفاكرونباخ لاستبيان الدراسة	36
04	الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الاستراتيجية	37
05	الاتساق الداخلي لمحور أداء المورد البشري	39
06	الاتساق الداخلي لمحور مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري	40
07	وصف المعلومات الشخصية لمفردات العينة	42
08	وصف إجابات افراد العينة على عبارات بعد التوجه بالتخطيط طويل المدى	47
09	وصف إجابات افراد العينة على عبارات بعد التوجه الاستراتيجي المحدود	49
10	وصف إجابات افراد العينة على عبارات بعد التوجه البيئي	51
11	وصف إجابات افراد العينة على عبارات بعد التوجه الاستراتيجي المتكامل	53
12	وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور أداء المورد البشري	55
13	وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري	57
14	نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	59
15	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	61
16	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	62
17	نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	63
18	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	65

19	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	66
20	نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	67
21	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	69
22	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة	70
23	نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	71
24	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	73
25	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة	74
26	نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	75
27	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الرئيسية	77
28	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	78

2-قائمة الأشكال:

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار ولاية خنشلة	26
02	توزيع افراد العينة حسب الجنس	43
03	توزيع افراد العينة حسب العمر	44
04	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	45
05	توزيع افراد العينة حسب سنوات العمل	46

3-قائمة الملاحق:

الرقم	قائمة الملاحق	الصفحة
01	وثيقة تسهيل المهمة	95
02	الاستبيان	97
03	نتائج الدراسة	103

مقدمة

مقدمة:

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة، حيث أصبحت المؤسسات في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة بحاجة إلى تبني أساليب إدارية قادرة على توجيه مواردها وإمكاناتها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالإدارة الاستراتيجية تمثل الإطار الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة تضمن لها الاستمرارية والتطور. كما تسهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتوجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مختلف المجالات.

يعد المورد البشري أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية، إذ يشكل العنصر المحوري في تنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق النتائج المرجوة. لذلك تولي المؤسسات اهتمامًا متزايدًا بتحسين أداء مواردها البشرية من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتوفير بيئة عمل محفزة تساعدهم على الإبداع والابتكار. ويعكس أداء المورد البشري مستوى الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، الأمر الذي يجعله عاملًا أساسيًا في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في توجيه وتنمية أداء المورد البشري داخل المؤسسة، حيث تسهم في وضع السياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى استثمار الطاقات البشرية وتطويرها بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية. فكلما كانت الإدارة الاستراتيجية واضحة ومبنية على أسس علمية، انعكس ذلك إيجابًا على مستوى أداء المورد البشري وفاعليته في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري، مما يثير تساؤلًا جوهريًا نطرحه في الإشكالية كما يلي:

أولا: الإشكالية الرئيسية:

ما مدى إسهام الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة–؟

ولغرض المساهمة في الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإحاطة بموضوع الدراسة؛ قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة كانت كالتالي:

1– ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية، وما أهميتها في المؤسسات المعاصرة؟

2– ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات؟

3– ما المقصود بالموارد البشرية، وما أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة؟

4- ما أهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري

تندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار -ولاية خنشلة-.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار -ولاية خنشلة-.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار -ولاية خنشلة-.
- **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار -ولاية خنشلة-.

ثالثا: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية: لأنها العامل أو المتغير الذي يؤثر في غيره

المتغير التابع: أداء المورد البشري: لأنه المتغير الذي يتأثر بالإدارة الاستراتيجية ويتم تحسينه أو تغييره نتيجة لها

رابعا: دوافع اختيار الموضوع:

- الأهمية المتزايدة للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة، باعتبارها أداة أساسية لتوجيه الموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- أهمية المورد البشري باعتباره العنصر الأساسي في نجاح المؤسسات وتحقيق الأداء المتميز؛
- الرغبة في إبراز العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري، ومعرفة مدى مساهمة الممارسات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين؛

- إثراء الجانب العلمي من خلال دراسة هذا الموضوع وإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية؛
- الاهتمام المتزايد لدى المؤسسات بتطوير أداء الموارد البشرية لمواجهة التغيرات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل الحديثة.

خامسا: أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في توجيه نشاط المؤسسات وتحقيق أهدافها؛
- إبراز مفهوم المورد البشري ودوره في تحقيق الأداء الفعال داخل المؤسسة؛
- تحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري داخل المؤسسة؛
- معرفة مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري وتطوير كفاءته؛
- تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء الموارد البشرية.

سادسا: أهمية الدراسة:

–الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية، من خلال عرض مختلف التعاريف والتطورات التي شهدها هذان المجالان في الفكر الإداري المعاصر. كما تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري لموضوع الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري، وتوفير إطار معرفي يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون في مجال إدارة الأعمال.

–الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل المؤسسات في تعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء المورد البشري. كما يمكن أن تساعد النتائج والتوصيات المتوصل إليها في توجيه المسؤولين نحو تبني ممارسات واستراتيجيات فعّالة تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، بما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المؤسسة.

سابعا: حدود الدراسة:

- **البشرية:** تم اختيار عينة من موظفين المجلس الشعبي البلدي ببلدية بابار ولاية خنشلة.
- **المكانية:** اقتصرت الدراسة في المجلس الشعبي البلدي ببلدية بابار ولاية خنشلة.

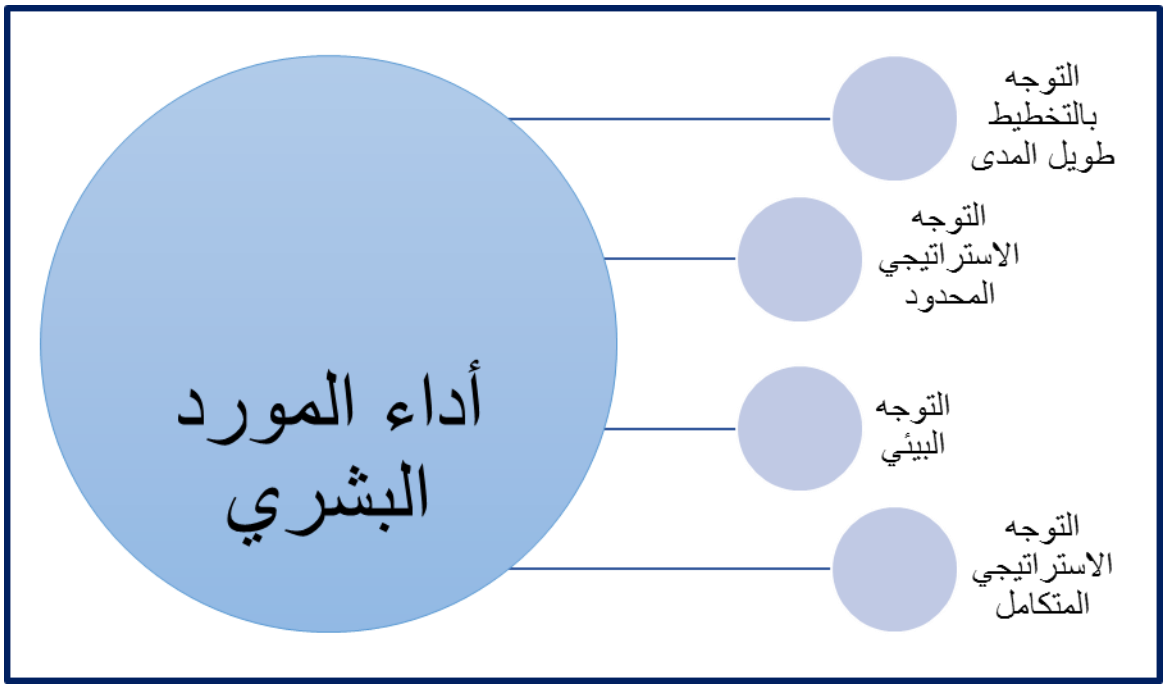
- **الزمانية:** تم جمع البيانات في الفترة الممتدة من 5 افريل 2026 إلى غاية 19 افريل 2026.

ثامنا: صعوبات البحث:

- تفاوت الاستجابات من طرف عينة الدراسة أثناء جمع البيانات الميدانية، مما أثر على سهولة تحليل النتائج؛
- القيود الزمنية لإنجاز البحث مقارنة بحجم المعلومات والبيانات المطلوبة؛
- التحديات المتعلقة بمواءمة المعلومات النظرية مع الواقع العملي داخل المؤسسات.

تاسعا: نموذج الدراسة:

لتبسيط العلاقات المراد دراستها من خلال اختبار الفرضيات في هذه الدراسة، قامت الباحثتين بتوضيحها بنموذج الدراسة كما يلي:



المصدر: من اعداد الطالبين

عاشرا: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية والوصول إلى الأهداف المنشودة، اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي .فالمنهج الوصفي استخدمناه من أجل الإلمام بمختلف الجوانب النظرية والمفاهيم المتعلقة بالإدارة

الاستراتيجية وأداء المورد البشري، بينما اعتمدنا المنهج التحليلي لتحليل نتائج الدراسة الميدانية واستخلاص المؤشرات العملية.

أما بالنسبة للأدوات المستعملة في الدراسة، فقد اعتمدنا على الكتب والمقالات العلمية، بالإضافة إلى رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه للاستناد إلى الإطار النظري. أما الدراسة الميدانية فستعتمد على أداة الاستبيان لجمع البيانات حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، وسيتم معالجة هذه البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS لإجراء مختلف التحليلات واستخلاص النتائج الدقيقة.

حادي عشر: هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم اعتماد هيكل منهجي يتضمن فصلين رئيسيين، وذلك على النحو الآتي:

- **الفصل الأول: الادبيات النظرية:**

يضم هذا الفصل مبحثين أساسيين، المبحث الأول خصصناه للإطار النظري للدراسة، وقد تم تقسيمه إلى مطلبين رئيسيين. المطلب الأول تناول الإدارة الاستراتيجية، حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتطورها عبر الزمن، وأهميتها في تعزيز فعالية المؤسسات، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها. أما المطلب الثاني فخصصناه لدراسة الموارد البشرية، إذ تم استعراض مفهومها، وأهمية وظيفتها، والوظائف الرئيسية لها، وكذلك التحديات التي تواجهها. في حين يركز المبحث الثاني على عرض الدراسات السابقة المحلية والدولية المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لتسليط الضوء على التجارب السابقة والاستفادة منها في صياغة الإطار البحثي لمذكرتنا.

- **الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية:** يركز هذا الفصل على تحليل واقع الإدارة الاستراتيجية داخل البلدية محل الدراسة، وتحديد مدى تأثيرها على مستوى تحسين أداء المورد البشري، وذلك من خلال عرض البيانات، تحليلها، واختبار الفرضيات وفق الأساليب الإحصائية المناسبة، يتم تفسير النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وإشكاليتها، من أجل فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الواقع الميداني. حيث تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث تقديم عام حول المجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة والطريقة وأدوات الدراسة بالإضافة الى تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تمهيد:

في ظل بيئة أعمال معاصرة تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتبرز الإدارة الاستراتيجية كأحد المداخل الأساسية التي تساعد المؤسسات على التخطيط بعيد المدى، واستشراف المستقبل، واستغلال الموارد والإمكانات بالشكل الأمثل لضمان الاستمرارية والقدرة التنافسية. وفي الوقت نفسه، تشكل الموارد البشرية الركيزة الجوهرية لأي مؤسسة، إذ تُعد العنصر الفاعل في تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى واقع عملي يحقق النتائج المرجوة. ولا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على الجوانب الإدارية التقليدية، بل يشمل تطوير القدرات وتنمية المهارات وتحفيز الموظفين بما يعزز الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، فإن التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية يعد عاملًا رئيسيًا في دعم فعالية المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق التميز.

ومن هذا المنطلق، فإن دراسة الجوانب النظرية المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية تكتسي أهمية كبيرة، كونها تسهم في بناء قاعدة معرفية تساعد على فهم المفاهيم الأساسية، وتوضيح العلاقات بين المتغيرات التنظيمية، إضافة إلى الاستفادة من الجهود البحثية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، مما يعزز الإطار العلمي ويُسهم في توجيه الدراسة الحالية بصورة أكثر دقة وموضوعية.

وعليه، يأتي هذا الفصل لتقديم أرضية نظرية ومعرفية متكاملة تسهم في دعم موضوع الدراسة، وتساعد على الإحاطة بمختلف الأبعاد المرتبطة به، بما يضمن الانطلاق نحو الجوانب التطبيقية على أسس علمية سليمة؛ بحيث تم تقسيمه لمبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يعتبر الإطار النظري من الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، حيث يساهم في توضيح المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث وتحديد الأسس الفكرية التي يقوم عليها. كما يساعد في بناء تصور واضح حول المتغيرات المدروسة من خلال عرض أهم المداخل والنظريات الحديثة في مجال الإدارة. وتكتسي كلّ من الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية أهمية خاصة داخل المؤسسات المعاصرة نظرًا لدورهما في توجيه النشاط التنظيمي وتحقيق الأهداف المسطرة. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تقديم الخلفية النظرية المتعلقة بهذين المفهومين بما يدعم الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية

ان الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، حيث تكتسي أهمية كبيرة في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة. وقد شهدت تطورًا ملحوظًا مع تطور الفكر الإداري، مما جعلها أداة أساسية لمواجهة التحديات وضمان استمرارية المنظمات من خلال حسن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى تقديم الإطار النظري المرتبط بالإدارة الاستراتيجية بما يساعد على الإحاطة بمختلف جوانبها.

أولا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية من وجهات نظر مختلفة، بما يساعد على توضيح أبعاده وإبراز مضمونه العلمي.

التعريف 01:

الإدارة الاستراتيجية كما يعرفها دافيد: "أنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ". (**سليطين، 2007، صفحة 17**)

التعريف 02:

هي طريقة تتعلق بالإجابة عن الوضعية التي تريد المنظمة تحقيقها وكيفية الوصول الى تلك الوضعية، كما تتعلق أساسا بمستقبل القرارات الحالية مع عدم تجاهل حقيقة الشكوك (او حالات عدم التأكد) يجب تخفيضها الى أدنى مستوى ممكن، وذلك من خلال القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط الشامل للمنظمة وكذا عملية التنفيذ (او التطبيق). (**عدنان، 2012، صفحة 46**)

التعريف 03:

هي مجموعة القرارات والإجراءات الإدارية التي تتضمن تحليل الوضعية الاستراتيجية الحالية للمنظمة من خلال تحليل بيئتها الخارجية وما تنطوي عليه من فرص وتهديدات، وتحليل بيئتها الداخلية للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف، ومحاولة الربط بين التحليل الداخلي والخارجي ومصالح مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة لاختيار الاستراتيجية المناسبة التي تحدد اهداف وأداء المنظمة على المدى الطويل، وصياغة هذه الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتقييمها. **(عطوي، 2017، صفحة 29)**

التعريف 04:

عرفها روبرت بأنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول الى غاياتها وأهدافها المنشودة". **(جابو، 2021، صفحة 117)**

- من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها سابقا يمكن القول ان الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية متكاملة تشمل صياغة وتنفيذ وتقويم القرارات والاستراتيجيات، تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتخصيص مواردها بكفاءة، بهدف تقليص حالات عدم التأكد، وتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل.

ثانيا: تطور الإدارة الاستراتيجية

تطور الفكر الإداري في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مراحل، يمكن التعرض لها على النحو التالي: **(كردي، 2015)**

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى:

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في فترة الستينيات من القرن السابق، حيث كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات، أو استراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار.

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود:

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي:

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات، حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكن أن يطلق على هذه المرحلة الفترة الزاهية لدراسات الإدارة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل، وتمثل المرحلة المعاصرة، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة الفترة الساطعة في دراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

- ان الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه؛
- ان الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية؛
- ان الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا.

ثالثا: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تواجه منظمات الاعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال إجراءات التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة، وتبرز أهمية الاستراتيجية من خلال: (**السدمي، 2020، صفحة 160**)

- ان الإدارة الاستراتيجية تعد أحد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة؛
- تشجيع الافراد على العمل بتفاعلية واشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأتهم لأي عمل يقومون به؛
- تخلق الفهم والادراك لدى المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بأن المنظمة تعمل، ولماذا تعمل، فهم غالبا ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة وهذه تنعكس على زيادة تعاونهم وابداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة واهداف واستراتيجيات المنظمة؛
- ان منظمات الاعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات، الربحية، الإنتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية، والمنظمات ذات الإنجاز العالي تتجه لكي تعمل تخطيط نظامي للتحضير من أجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الإدارة الاستراتيجية؛
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية؛
- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلا؛
- تهتم بالأسبقيات واستثمار الفرص؛
- توفر وجهة نظر موضوعية للمشاكل الإدارية؛
- تشجع على التفكير المستقبلي؛
- تشجع على المواقف المرغوب بها باتجاه التغيير؛
- تعطي درجة من النظام والرسمية لإدارة الاعمال وتوفر إطار عمل لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات؛
- تأخذ بنظر الاعتبار المواقع الفعالة من حيث الوقت والموارد لتحديد الفرص وتساعد الافراد في تكامل سلوكهم وتأثيره على الجهد المبذول؛
- تجعل الإدارة الاستراتيجية المنظمات بان تكون مؤثرة مما تكون مباشرة في رسمها وشكلها وصياغتها لمستقبلها، فهي تدع المنظمة تؤثر (بدلا من ان تكون متأثرة) في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به.

رابعا: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

تواجه الإدارة الاستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل: (**كيلاني، 2007، صفحة 23**)

1. **زيادة معدلات التغيير:**

إن دخول منظمات الاعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والانسان، وقضايا الاستنساخ، الانفتاح الإعلامي، كل الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الاعمال.

2. **شدة المنافسة:**

يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية لذا يجب ان يراعي الاستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الابداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها.

3. **التغيرات التكنولوجية:**

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مكالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة وهكذا.

4. **عجز الموارد المتاحة وندرتها:**

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية او فنية او بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول الى القرن القادم.

5. **عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا:**

في بيئة الاعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية صغيرة وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو الى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

6. الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الانسان والقيود البيئة والديمغرافية.

المطلب الثاني: الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية العنصر الأساسي في أي مؤسسة، إذ تعنى بإدارة وتنمية القدرات البشرية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. كما تلعب دورا محوريا في تنظيم العمل، وتطوير الكفاءات، وتحفيز الموظفين بما يدعم الأداء المؤسسي. ويهدف هذا المطلب إلى تقديم نظرة عامة على الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية والوظائف والتحديات المرتبطة بها.

اولا: مفهوم الموارد البشرية

فيما يلي سنستعرض تعريفات ومفاهيم الموارد البشرية كما قدمها الباحثون والمختصون، بهدف توضيح دورها المحوري في دعم أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها التنظيمية.

التعريف 01:

هو مصطلح يقصد به تلك الجموع من الافراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. (**زرقون و مناصرية، 2013، صفحة 307**)

التعريف 02:

مجموعات الافراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات. (**بلخيري، 2018، صفحة 04**)

التعريف 03:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. (**قرينعي، 2019، صفحة 02**)

التعريف 04:

عرفها قصي على أنها: "هي كل الموظفون العاملون في المنشأة أو المنظمة ضمن جميع المناصب، من المدير العام ولغاية ابسط موظف في المنشأة". (**بن عودة، 2018، صفحة 13**)

التعريف 05:

هي عنصر من عناصر الإنتاج الأساسية الأخرى كالأموال والتكنولوجيا، وهي التي تجعل تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة، كما تعتبر اكثرها فعالية وتأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة. (**معيوف، 2021، صفحة 12**)

- من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها سابقا يمكن القول ان الموارد البشرية هي مجموع الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف مناصبهم، والذين يمتلكون مهارات وقدرات تؤهلهم لأداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم، ويعملون ضمن إطار تنظيمي وثقافي يوجّه سلوكهم، ويُعدّون عنصرًا أساسيًا وفعّالًا في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها.

ثانيا: أهمية وظيفة الموارد البشرية

تقدم الموارد البشرية للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات جهد، ...الخ من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة، وبمقارنة الموارد البشرية مع بقية الموارد الأخرى نجدها أكثر أهمية ذلك لأنها: (**جلد، 2021، صفحة 29**)

- هي التي تقوم بعملية الابتكار والابداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجية، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن اية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها؛
- ان ارتفاع مهارة القوى العاملة في دولة ما تؤدي الى جذب رؤوس الأموال للاستثمار في هذه الدولة؛
- يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنشآت فالإنسان هو الذي يخطط وينظم القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق اهداف معينة؛

يرى علي السلمي ان أهمية وظيفة الموارد البشرية يرجع الى عاملين رئيسيين هما: (**مهني، 2018، صفحة 24**)

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه ان الانسان بما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وان الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان؛
- اكتشاف اهمية وقدرة وظيفة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح ان وظيفة الموارد البشرية من خلال ممارساتها الفعالة تستطيع ان توفر للمؤسسة

أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء المستمر الذي يحقق للمؤسسة قدرة اعلى في تحسين الإنتاجية والتميز في الأداء.

ثالثا: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

تشمل الوظائف الرئيسية للموارد البشرية ما يلي: (**مخلوف و شريك، 2018، صفحة 234**)

1. **تحليل العمل:**

تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة علة عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها؛

2. **تخطيط القوى العاملة:**

تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المنظمة؛

3. **الاختيار والتعيين:**

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛

4. **تصميم هيكل الأجور:**

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والاهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات اجري للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والاهميات المختلفة للوظائف المختلفة؛

5. **تصميم أنظمة الحوافز:**

وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي او أدائهم الجماعي الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل؛

6. **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:**

تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد الة الإسكان والمواصلات وغيرها؛

7. **تقييم الأداء:**

تهتم كل المنظمات تقريب بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء؛

8. **التدريب:**

تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة ان تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وان تقييم فعالية هذا التدريب؛

9. **تخطيط المسار الوظيفي:**

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية، التدريب ويحتاج هذا التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

رابعا: التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية

ان التحديات والتغيرات التي تتعرض لها الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الحر، يمكن تقسيمها الى عدة جوانب: اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وتكنولوجية، وسنتطرق للبعض منها على النحو التالي: (**مكلاتي، 2017، صفحة 121**)

10. **التحديات الاقتصادية:** يمكن تقسيمها الى مجموعتين:

أ. **الاتجاهات الاقتصادية العالمية:** وتتمحور في ابعاد ثلاثة هي:

- **عولمة الاقتصاد:** هنا أصبح العالم قرية صغيرة ومن هنا لم تعد اقتصاديات الدول بمعضل عن بعضها البعض، وثم الانتقال من اقتصاد محلي الى اقتصاد عالمي، يتميز بالديناميكية والابتكار؛
- **عولمة التجارة:** هنالك يعد يحكم التجارة اتفاقيات ثنائية فقط، بل أصبحت تتم تحت الإطار العالمي وأصبحت كل مؤسسة تمتاز بالتنافسية، وتستفيد من مزايا التخصص والانفراد، ومن بين هذه الاتفاقيات التي تتميز عولمة التجارة نجد منظمة القات التي تضع قوائم جمركية لكل جولة منخرطة في هذه المنظمة؛

- **التكتلات الدولية:** أصبح العالم اليوم يتسم بعدة تكتلات تشمل أكثر من دولتين واستطاعت هذه التكتلات الدولية ان تذوب كل الحساسيات وتم انصهار لعدة ثقافات في ثقافة واحدة ونجد من بين هذه التكتلات مثلا: تكتل الاتحاد الأوروبي عام 1993، وتم توحيد عملة الأورو عام 1999.

ب. **النظام الاقتصادي العالمي الجديد:** ويشتمل على ثلاثة أجهزة:

- صندوق النقد الدولي: تتمثل مهمته في متابعة برامج الإصلاح الاقتصادي لدى الدول، وهذا الصندوق يقدم وصفة واحدة ونمطية، تمثل برنامجا ثابتا لأي دولة بغرض الإصلاح الاقتصادي؛
- البنك الدولي: مهمته تمويل المشروعات في الدول النامية؛
- منظمة التجارة الدولية: تضم في عضويتها جميع الدول الموقعة على اتفاقية القات، وتتولى مسؤولية الاشراف على فعاليات هذه الاتفاقية ومراقبو بنودها.

11. **التحديات السياسية:**

وتتمثل في انتشار النظم الديمقراطية والتركيز على حقوق الانسان، والتعددية الحزبية والنقابية، إضافة الى اهتمام المجتمع الدولي بالقضايا العادلة.

12. **التحديات الاجتماعية والثقافية:**

يشهد العالم اليوم ثورة ثقافية وتحويلات في النظم الاجتماعية، تتمثل في ارتفاع مستوى الاهتمام بالتعليم، والمرأة وتنمية مشاركتها في الحياة العامة، إضافة الى التأثير الخارق لوسائل الاتصال الثقيلة خاصة التلفزيون والانترنت.

13. **التحديات التكنولوجية:**

أصبح العالم قرية صغيرة بفضل ثورة تكنولوجيا المعلومات، فتغيرت العلاقة بين الافراد والمؤسسات وأصبح الان الاعتماد على العقل البشري، بعدما كان الاعتماد على الايدي والعضلات، فارتفع عدد العاملين القادرين على استيعاب المعلومات والتكيف مع المتغيرات وأصبح باستطاعة الافراد ان ينتقلوا من مكان لآخر من خلال الأسواق الالكترونية وأصبحت المؤهلات والكفاءات تشتري وتجلب باي سعر كان. وفي ميدان الموارد البشرية نجد ان الكثير من المصطلحات التي قامت عليها العلوم الاجتماعية والإدارية في مجال تنظيمات العمل قد اختلفت مثل المسؤولية والسلطة، وحدة التوجه والامر، نطاق الاشراف، وحلت محلها مصطلحات أخرى مثل الابداع، الابتكار، التقدير، الثقة بالنفس، احترام الذات، الحرية في العمل، الديناميكية لدى القادة والرؤساء، إضافة الى التركيز على الجوانب الخلاقة للإبداع لدى الافراد.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، من أجل توفير قاعدة علمية رصينة تساعد على فهم السياق البحثي ومكانة الدراسة الحالية ضمن الإطار الأكاديمي العام. وتساهم مراجعة الدراسات المحلية في التعرف على الجهود البحثية التي تناولت الموضوع في بيئة مشابهة للواقع الذي تندرج فيه الدراسة، بينما تسلط الدراسات الدولية الضوء على التجارب والممارسات العالمية ذات الصلة، بما يعزز القدرة على المقارنة واستخلاص الدروس المستفادة. كما تساعد هذه المراجعة على تحديد الثغرات البحثية ونقاط القوة والقصور في الدراسات السابقة، مما يوفر أرضية علمية متينة لانطلاق الدراسة الحالية وتحليل نتائجها بطريقة موضوعية.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

تركز الدراسات المحلية على الجهود البحثية التي تناولت موضوع الدراسة ضمن السياق الوطني، بهدف التعرف على التجارب والمعطيات الخاصة بالمؤسسات المحلية والاستفادة منها في توضيح واقع الموضوع في البيئة القريبة من الدراسة الحالية.

1- حراث نور الهدى، صالح يسرى، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر –قالمة–، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2023/2022.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر – قالمة– وذلك بالتركيز على المتطلبات التنظيمية السلوكية، الإدارية، والتكنولوجية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإبراز علاقتها بتحسين الأداء، وللإجابة عن إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل الاستمارة التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 44 موظف.

ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss V.25) واختبار الفرضيات تم التحقق من أن توفر هذه المتطلبات ومستوى الأداء بالمؤسسة عالي، وتم تأكيد وجود أثر بين المتغير المستقل والتابع حيث أن متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تفسر ما نسبته (59.6%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

2- خالدي رناء، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية –دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة فترة 2020–2023–، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2025/2024.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية من جهة، وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى. حيث تم معالجة الموضوع عن طريق دراسة ميدانية أجريت على عينة من إطارات المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة ببلدية الفجوج باعتباره من بين المؤسسات الرائدة والسباقة إلى تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية في كافة عملياته التسييرية والإدارية ولغرض تحقيق الهدف من الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة متكونة من 45 إطارا ضمن إدارات المجمع، ومن ثم القيام بعملية المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)V27 .

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للإدارة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع) بالمجمع، وهذا من خلال وجود علاقة تأثيرية طردية قوية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية "التحليل والرصد البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية" على أداء الموارد البشرية. ومن أهم التوصيات التي أتت بها هذه الدراسة هو ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وتمكينه وفق منظور استراتيجي لتحسين الأداء المستدام.

3- زرفاوي آمال، بن عمر سامية، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد خيضر –بسكرة، الجزائر، مارس 2019، ص 68–79.

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة؛ الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وتساعدها على تحسين أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق. حيث أن هذه العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، حيث أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفا ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد.

4- فلاق رضوان، بومدين يوسف، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية –دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 361–380.

توصلت نتائج الدراسة في جانبها النظري إلى وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء. أما الجانب التطبيقي فمن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج spss واستخدام أدوات التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتحليل الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

5- Aloumi Besma, Strategic Human Resource Management and its Impact Organizational Performance, Valahian Journal of Economic Studies, volume 5(19), Issue 1, Tebessa University, Algeria, 2014.

تمثل إدارة الموارد البشرية مفهومًا جديدًا ومنهجًا مبتكرًا لأداء وظائف شؤون الموظفين. ولا تزال تتطلب أداء تلك الوظائف التي تطورت عبر السنين استجابةً للاحتياجات المستجدة. إلا أنه بدلًا من التعامل مع هذه الوظائف كوظائف منفصلة ومستقلة، تنظر إليها إدارة الموارد البشرية كأجزاء مترابطة ضمن نظام إداري متكامل، يجب دمجه بشكل وثيق مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

تُعد الموارد البشرية مصدرًا هامًا للميزة التنافسية. ويمكن لأنظمة الموارد البشرية أن تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تسهيل تطوير الكفاءات الخاصة بكل شركة. وتهتم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بإنشاء رابط بين الأهداف الاستراتيجية العامة للشركة واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. وتشير الأبحاث المنشورة عمومًا إلى وجود علاقات إحصائية إيجابية بين زيادة تبني ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال. وسيُمكّن هذا الارتباط السببي بين الموارد البشرية وأداء المنظمة مديري الموارد البشرية من تصميم برامج تُحقق نتائج تشغيلية أفضل، وبالتالي رفع مستوى أداء المنظمة. في هذه الورقة، وبعد التأكيد على أن الموارد البشرية مصدر هام للميزة التنافسية، يتم تعريف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. من خلال أمثلة محددة من البحوث الأكاديمية المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، فإن الاستنتاج هو أن الطريقة التي تدير بها المنظمة مواردها البشرية لها علاقة كبيرة بأداء المنظمة.

المطلب الثاني: الدراسات الدولية

تستعرض الدراسات الدولية الجهود البحثية التي تناولت موضوع الدراسة في بيئات مختلفة حول العالم، بهدف الاطلاع على التجارب والممارسات العالمية واستخلاص الدروس والأساليب التي قد تُفيد في فهم أبعاد الموضوع وتطوير الدراسات المستقبلية.

1- Indra, Silvy, Yayat, Udi, Abu Muna, The Strategic Role Human Resource Organizational Goals, Journal of Social Research, volume 3, Nomor 2, Tahun 2023, Page 632-642.

يرتبط هذا الموضوع بعصر المنافسة التجارية المتزايدة الشراسة. في ظل هذه المنافسة، يتعين على المؤسسات التكيف بسرعة واكتساب ميزة تميزها عن منافسيها. لذا، يُعد البحث في الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات بالغ الأهمية، ومن المتوقع أن يُسهم في تعزيز فهم المؤسسات لأهمية إدارة الموارد البشرية كعامل رئيسي في تحقيق هذه الأهداف. يتسم هذا البحث بطابعه النوعي، حيث شملت منهجية جمع البيانات الاستماع الفعال والتوثيق الدقيق للمعلومات ذات الصلة، والتي خضعت بعد ذلك لإجراءات تحليلية كاختزال البيانات وعرضها واستخلاص النتائج. وقد خلصت الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا هامًا في تحقيق أهداف المؤسسات. ففي بيئة أعمال تزداد تعقيدًا، تُساعد إدارة الموارد البشرية المؤسسات على مواجهة التحديات والمنافسة الشديدة، وبناء صورة إيجابية، وزيادة رضا العملاء، وتحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية.

2- Isra Nemli Caliskan, The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, Journal of Naval Science and Engineering, vol 6, no 2, Istanbul University, 2010, pp 100-116.

في بيئة تنافسية سريعة التغير، تُعدّ الموارد البشرية أحد أهم مصادر الميزة التنافسية. ويمكن لأنظمة الموارد البشرية أن تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تسهيل تطوير الكفاءات الخاصة بكل شركة. ويهتمّ مفهوم إدارة الموارد

البشرية الاستراتيجية بربط الأهداف الاستراتيجية العامة للشركة باستراتيجية الموارد البشرية وتطبيقها. وتشير الأبحاث المنشورة عمومًا إلى وجود علاقات إحصائية إيجابية بين زيادة تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الأعمال. وسيُمكّن الربط السببي بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة مديري الموارد البشرية من تصميم برامج تُحقق نتائج تشغيلية أفضل، وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسة. في هذه الورقة، وبعد التأكيد على أهمية الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، يتم تعريف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ومن خلال أمثلة محددة من الأبحاث الأكاديمية حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء المؤسسة، نخلص إلى أن طريقة إدارة المؤسسة لمواردها البشرية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأدائها.

3- Krume Nikoloski PhD, Strategic Human Resource Management; Assessment and Evaluation of Human Resources as Factors to Achieving Better Economic Performance, International Journal of Information, Business and Management, Vol 8, No 3, Goce Delchev University Stip, Republic of Macedonia, Issue 2076-9202, 2016.

لتحقيق الأداء الاقتصادي الأمثل للشركات، إلى جانب اختيار الكفاءات المناسبة، يُعدّ التقييم عاملاً بالغ الأهمية لنجاح عمل المديرين في مختلف أشكال المؤسسات التجارية، لا سيما في القطاع الربحي. لذا، من الضروري إجراء بحوث حول مدى نجاحهم كمنظمين وقادة لعمليات العمل، وذلك من خلال دراسة خصائصهم الشخصية وتقييم قدراتهم ومهاراتهم التنظيمية من قِبل زملائهم (الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية أعلى في الهيكل التنظيمي). كما يُفضّل استخدام منهجين أساسيين لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات: المنهج النوعي والمنهج الكمي. ويُمكن الحصول على نتائج عالية الجودة من خلال الجمع بين المنهجين الكمي والنوعي. يهدف هذا البحث إلى التأكيد على أهمية التقييم السليم لأداء الموارد البشرية، ومكافأتها، وبالتالي تحفيزها وتفعيل دورها من خلال تطبيق معايير مناسبة.

4- Basri, Muhamad, Maudin, Asykur, Madrasah Strategic Management in Improving the Quality of Human Resources,

Al-Tanzim; Journal Management Pendidikan Islam, Vol 06, No 02, 2022, pp 408-420.

تضطلع إدارة الموارد البشرية في المدارس الدينية بدور حيوي نظراً لديناميكيات التنوع في الدوافع، والتوجهات المهنية، والخبرات السابقة، والكفاءات، والثقافة، وتنوع القوى العاملة، والعولمة. يهدف هذا البحث إلى فهم الإدارة الاستراتيجية للمدرسة الدينية في تحسين جودة الموارد البشرية الإسلامية في مدرسة ماكاسار .MAN 2 تستخدم هذه الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية. تم جمع البيانات من خلال الملاحظة بالمشاركة، والمقابلات المعمقة، والتوثيق. قبل تحليل البيانات، خضعت للمعالجة، تلتها عملية التحرير، والترميز، وعرض البيانات، ثم الاستنتاج. تشير نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية للمدرسة الدينية في تحسين جودة الموارد البشرية الإسلامية تتم من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجية، وتطبيق إدارة قائمة على الجودة تركز على رضا المستفيدين والتحسين المستمر، واستيعاب قيم التعاليم الإسلامية، والتقييم المستمر.

5- Olga V. Tolstyakova, Nazygul T. Batyrova, Strategic Management of Human Resources in Modern Conditions; A Case Study, Entrepreneurship and Sustainability Issues, Volume 08, Number 02, December 2020. pp 2345-0282.

تكمن أهمية هذا الموضوع في كون الموارد البشرية ركيزة أساسية لأي منظمة أو مؤسسة أو شركة صناعية. يهدف هذا البحث إلى وضع توصيات لإدارة الموارد البشرية. تشمل أبرز مناهج البحث تحليل المصادر النظرية، وتحليل المؤشرات الإحصائية، والمقارنة. يلعب تحليل المؤشرات الإحصائية دورًا محوريًا في الدراسة، إذ يمكن الحصول على بيانات إدارة الموارد البشرية مباشرةً من قواعد البيانات الإحصائية. يتناول البحث مفهوم الموارد البشرية، وجوهر إدارة الموارد البشرية، ووظائف قسم الموارد البشرية، ويحلل إدارة الموارد البشرية في الشركات الروسية (في منطقتي خانتي-مانسي ويامالو-نينيتس ذاتيتي الحكم)، ويحدد المشكلات الإدارية، ويطرح حلولًا لها. من شأن نظام فعال لتقييم الأداء، والمكافآت، وهيكل الأجور أن يعزز فعالية إدارة الموارد البشرية، ويؤدي إلى تغييرات جذرية في نظرة إدارة الشركة إلى مواردها البشرية. تُعد مواد هذه الورقة ذات قيمة عملية لتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الروسية

6- **Elegwa Mukulu, Ph.D, James Kahiri, Ph.D, Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations, International Journal of Humanities and Social Science, Vol 02, No 10, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, May 2012.**

تتناول هذه الورقة البحثية مدى تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء الشركات من زوايا نظر متعددة. فقد باتت التغيرات البيئية المتسارعة، والمنافسة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، وتغير متطلبات العملاء والمستثمرين، والعولمة، تشكل خلفية أساسية للشركات. ويمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال رأس المال البشري للشركة، وذلك بتصميم إدارة استراتيجية للموارد البشرية تُحدد احتياجاتها الاستراتيجية اللازمة لتنفيذ استراتيجية تنافسية وتحقيق أهدافها التشغيلية. وتُنظم استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة جميع تدابير إدارة الموارد البشرية الفردية بشكل منهجي للتأثير المباشر على سلوك الموظفين ومواقفهم، بما يُسهم في تحقيق استراتيجية الشركة التنافسية. وأخيرًا، تُطور هذه المقالة إطارًا مفاهيميًا يُفسر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والاستراتيجيات التنافسية، وأداء الشركات.

المطلب الثالث: الفجوة البحثية

أولا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والدولية، يتبين أن موضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بأداء المورد البشري حظي باهتمام واسع، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية الموسومة بـ "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة ."وقد سعت أغلب الدراسات السابقة إلى إبراز أثر الإدارة الاستراتيجية أو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في رفع الأداء الوظيفي أو التنظيمي داخل المؤسسات المختلفة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة حراث نور الهدى وصالح يسرى (2023) في تناول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي، كما تتشابه معها في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي

والاستبيان كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، إلا أنها تختلف عنها في مجال التطبيق، حيث أجريت الدراسة السابقة بمؤسسة اتصالات الجزائر، بينما تطبق الدراسة الحالية داخل إدارة عمومية محلية وهي البلدية.

كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة خالدي رناء (2025) من حيث بحث أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية، واستخدام التحليل الإحصائي عبر برنامجSPSS ، غير أنها تختلف عنها في طبيعة العينة، إذ ركزت الدراسة السابقة على إطارات مجمع مطاحن قالمة، بينما تشمل الدراسة الحالية موظفي بلدية بابار بمختلف مستوياتهم.

وتتقاطع الدراسة الحالية مع دراسة زرفاوي آمال وبن عمر سامية (2019) في تأكيد أهمية الإدارة الاستراتيجية كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي ومواجهة تحديات البيئة المعاصرة، إلا أن الدراسة السابقة كانت نظرية الطابع، في حين تتميز الدراسة الحالية بجانبها التطبيقي الميداني.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة فلاق رضوان وبومدين يوسف (2020) في الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي داخل مؤسسة عمومية، غير أن الدراسة الحالية تتناول جماعة محلية (بلدية)، بينما تناولت الدراسة السابقة وزارة التعليم العالي.

أما على المستوى الدولي، فتنسجم الدراسة الحالية مع دراسة Isra Nemli Caliskan (2010)و Elegwa Mukulu & James Kahiri (2012)اللتين أكدتا وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات، كما تتفق معها في اعتبار المورد البشري مصدرًا للميزة التنافسية، لكنها تختلف من حيث البيئة الاقتصادية والإدارية، إذ أجريت تلك الدراسات في سياقات أجنبية خاصة بالشركات والمؤسسات الخاصة.

ثانيا: أوجه التشابه

1. التركيز على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء؛
2. اعتبار المورد البشري عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسة؛
3. استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في أغلب الدراسات؛

4. الاعتماد على الاستبيان والتحليل الإحصائي في الدراسات التطبيقية؛

5. التوصل إلى وجود أثر إيجابي للإدارة الاستراتيجية على الأداء.

ثالثا: أوجه الاختلاف

1. اختلاف بيئة الدراسة (مؤسسات اقتصادية، وزارات، مدارس، بلديات)؛

2. اختلاف طبيعة العينة (إطارات، موظفون، عمال، إداريون)؛

3. اختلاف أبعاد الإدارة الاستراتيجية المدروسة؛

4. اختلاف الدول والسياقات التنظيمية والثقافية؛

5. الدراسة الحالية تركز على جماعة محلية (بلدية)، وهو مجال أقل تناولًا.

رابعا: الفجوة البحثية

رغم تعدد الدراسات التي تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي أو أداء الموارد البشرية، إلا أن معظمها ركز على المؤسسات الاقتصادية، الصناعية، أو الوزارات، في حين ندر تناول هذا الموضوع داخل الجماعات المحلية والبلديات الجزائرية، خاصة في ولاية خنشلة. ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية، كونها تسعى إلى إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار، بما يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة المحلية وتحسين الأداء الإداري في القطاع العمومي.

خامسا: القيمة المضافة للدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بما يلي:

- تناولها مؤسسة عمومية محلية (بلدية)؛
- دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية في جماعة إقليمية؛
- التركيز على المورد البشري كعامل لتحسين الخدمة العمومية؛
- تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق في البلديات الجزائرية.

خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية، باعتبارهما من أهم العناصر المؤثرة في فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها. وقد تبين أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أسلوبًا حديثًا يقوم على التخطيط طويل المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها لمواجهة التغيرات وتحقيق الأداء الأفضل.

كما أبرز الفصل أن الموارد البشرية تعد المورد الأساسي داخل المؤسسة، لما لها من دور محوري في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف، من خلال وظائفها المختلفة كالتخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء.

وتضمن الفصل كذلك عرضًا للدراسات السابقة المحلية والدولية المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي أظهرت وجود اهتمام متزايد بالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء المورد البشري، مع اختلافها من حيث بيئات الدراسة ومناهجها.

وعليه، فقد ساهم هذا الفصل في توفير قاعدة نظرية تساعد على فهم موضوع الدراسة وتمهد للجانب التطبيقي الخاص بدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

شكّل هذا الفصل الجزء التطبيقي من الدراسة، حيث يهدف إلى إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة، وينتقل هذا الفصل من الجانب النظري إلى الجانب الميداني من خلال اختبار الفرضيات التي تم صياغتها مسبقًا، بالاعتماد على بيانات الاستبيان وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامجSPSS .

كما يركز هذا الفصل على تحليل واقع الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة، وتحديد مدى تأثيرها على مستوى تحسين أداء المورد البشري، وذلك من خلال عرض البيانات، تحليلها، واختبار الفرضيات وفق الأساليب الإحصائية المناسبة.

وفي الأخير، يتم تفسير النتائج المتوصل إليها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وإشكاليتها، من أجل فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الواقع الميداني.

حيث تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

- ✓ **المبحث الأول: تقديم عام حول المجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة**
- ✓ **المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة**
- ✓ **المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج**

المبحث الأول: تقديم عام حول المجلس الشعبي البلدي محل الدراسة

لقد حاولنا في فترة التربص جمع العدد الكافي من المعلومات التي تخدم موضوع الدراسة، لذلك سوف نحاول في هذا المبحث التعرف على المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار ولاية خنشلة من خلال:

المطلب الأول: تعريف المجلس الشعبي البلدي بابار

بلدية بابار هي إحدى بلديات ولاية خنشلة فهي بلدية انبثقت عن التقسيم الاداري لسنة 1984 تتربع على مساحة اجمالية تقدر بـ 3935 كلم بجزئيها الشمالي والجنوبي وتعتبر من أكبر بلديات الولاية مساحة أي بنسبة 47% من مساحة الولاية يحدها شمالا بلدية انسيغة ومن الجنوب الشرقي ولاية الوادي ومن الجنوب الغربي ولاية بسكرة ومن الشرق بلدية المحمل وأولاد رشاش (زوي) وششار وغربا بلديتي طامزة وخيران[1].

- السكان: يبلغ مجموع السكان حسب تقديرات سنة 2022 حوالي 45208 نسمة.
- التجمعات السكانية: تعتبر بابار الدائرة الوحيدة والبلدية الوحيدة

مركز البلدية بابار – عين جربوع – لفوانيس – الميتة تجمع بالمنطقة الجنوبية) – عين لحمة – بوزواك – التوام تجمع بالمنطقة الجنوبية بالإضافة الى المناطق والقرى الريفية تذكر منها: تاقعوت – سطح المحمل – بوتريد – بوماجر – عقلة لبعارة بالمنطقة الجنوبية) – قارت – مراح غيلان.[2]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي بابار

الهيكل الإداري للمجلس الشعبي البلدي ب بابار[3]:

يتكون الهيكل الإداري للبلدية من:

- 05 مصالح؛
- 11 مكتب؛
- 04 فروع.

ويسهر على تنفيذ هذه المهام طاقم إداري وتقني مكون من:

- الإداريين (168) مائة وثمانية وستون؛

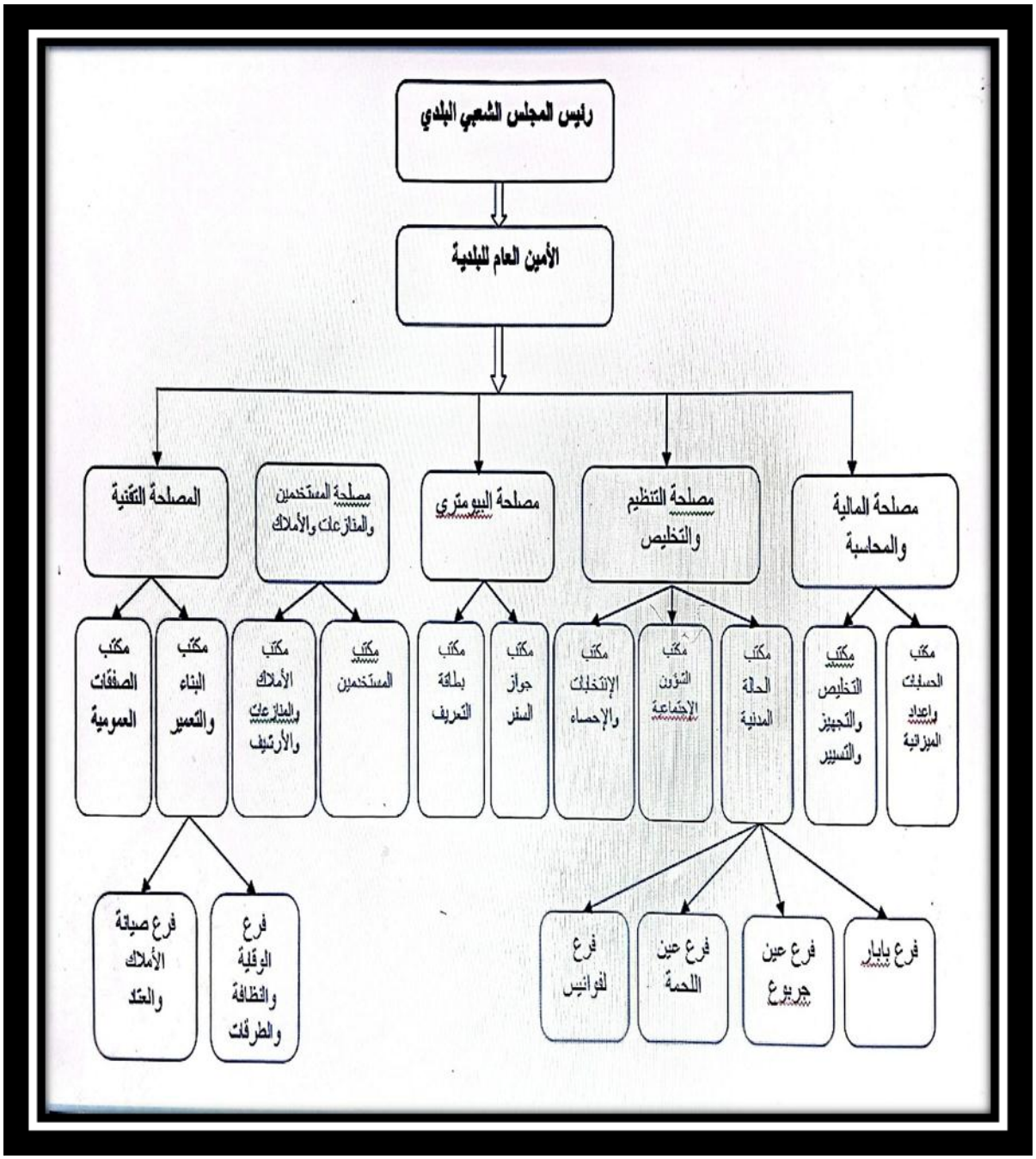
[1] وثائق من مكتب المستخدمين بالمجلس الشعبي البلدي، بلدية بابار، ولاية خنشلة.

[2] وثائق من مكتب المستخدمين بالمجلس الشعبي البلدي، بلدية بابار، ولاية خنشلة.

[3] وثائق من مكتب المستخدمين بالمجلس الشعبي البلدي، بلدية بابار، ولاية خنشلة.

- التقنيين (15) خمسة عشر، من بينهم (01) مهندس معماري؛
- عمال مهنيين وسائقين (407) أربعمائة وسبعة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار ولاية خنشلة



المطلب الثالث: توزيع المهام بالمجلس الشعبي البلدي بابار

المصلحة التقنية:

- دراسة ملفات طلبات عقود التعمير المختلفة عن طريق الشباك الوحيد؛

إعداد عقود التعمير وتسليمها طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 15-19 المؤرخ في 25/01/2015 وتتمثل في رخصة البناء رخصة التجزئة رخصة الهدم، شهادة التعمير، شهادة التقسيم، شهادة المطابقة؛

- إعداد عقود إدارية للتجزئات؛
- التكفل بملف البناء في إطار التسوية طبقا للقانون رقم 15-08 المؤرخ في 2007/07/20 رخصة اتمام الإنجاز، شهادة المطابقة رخصة البناء على سبيل التسوية، رخصة اتمام على سبيل التسوية؛
- إجراء المعاينات للبناءات الفوضوية مع إعداد محاضر ومخالفات البناء بدون رخصة؛
- متابعة المشاريع في إطار التنمية البلدية؛
- تنفيذ ما جاء في مضمون المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير وكذا مخططات شغل الأراضي PDAU POS؛
- مراقبة وضعية البنايات المهددة بالانهيار؛
- مراقبة وضعية الأرصفة والطرقات العمومية الإنارة العمومية، النظافة؛
- متابعة ومراقبة حالة كل من مناطق النشاطات الصناعية والتجارية المختلفة للبلدية؛
- متابعة وإحصاء كل المناطق البلدية على مستوى التجمعات السكنية الحضرية والثانوية والمناطق المبعثرة؛
- إعداد بطاقة تقنية للمشاريع؛
- تسليم مختلف التراخيص الربط بالكهرباء، الماء، الصرف الصحي؛
- إعداد أمر بمهمة بانطلاق أشغال المشاريعODS ؛
- إعداد أمر بمهمة نهاية الأشغال؛
- إعداد أمر بمهمة إعادة انطلاق أشغال المشاريع؛
- متابعة ورشات الأشغال؛
- إعداد محاضر تسليم المؤقتة وكذا النهائية للمشاريع؛

- التأشيرة على وضعية الأشغال المنجزة للمشاريع[1].

1. مكتب البناء والتعمير:

- يتكفل مكتب البناء والتعمير بمختلف انشغالات المواطنين والحرص على إيجاد الحلول اللازمة على مستوى المصلحة؛
- إعداد عقود التعمير وتسليمها طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 19/15 المؤرخ في 2015/01/25 ويتمثل في: رخصة البناء رخصة التجزئة – رخصة الهدم –شهادة التعمير – شهادة المطابقة – اعداد عقود إدارية للتجزئات – الاحتياطات العقارية؛
- التكفل بملف البناء في إطار التسوية طبقا للقانون رقم 15/08 المؤرخ في 2008/07/20 رخصة إتمام الإنجاز – شهادة المطابقة – رخصة بناء على سبيل التسوية – رخصة إتمام على سبيل التسوية؛
- إجراء المعاينات للبناءات الفوضوية مع إعداد محاضر ومخالفات البناء بدون رخصة؛
- متابعة المشاريع في إطار التنمية البلدية الحرص على احترام المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير؛
- منح رخص الترميمات الصغيرة وتسريح الطرقات من أجل تزويد المواطنين بمختلف ضروريات الحياة من الماء والغاز وقنوات صرف المياه القذرة؛
- مرافقة مختلف المراكز التقنية من أجل إحصاء البنايات القديمة الموجودة على مستوى البلدية مع تقديم الملاحظات والحلول للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات اللازمة على مستوى البلدية مع تقديم الملاحظات والحلول للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات اللازمة[2].

2. مكتب الصفقات العمومية:

إن الصفقات العمومية كنوع من أنواع التعاقد الإداري تتميز بأهمية كبيرة في تحريك دواليب التنمية الشاملة كونها تتم من خلال تسخير المال العام لخدمة المصلحة العامة، فهي تحتل مكانة أساسية في نشاطات الإدارة ببلدية عين السبت بغرض المحافظة على المال العام وبالتالي فإن تسييرها متعلق بالإجراءات المسطرة من طرف البلدية خاصة ما تعلق بالإجراءات التقنية الرامية إلى التسيير الأمثل لهذه المعاملات وإنجاز مختلف الأشغال لتحقيق الخدمة العمومية، وتبرم

[1] وثائق من مكتب المستخدمين بالمجلس الشعبي البلدي، بلدية بابار، ولاية خنشلة.

[2] وثائق من مكتب المستخدمين بالمجلس الشعبي البلدي، بلدية بابار، ولاية خنشلة.

الصفقات العمومية تبعا لإجراء المناقصة التي تعتبر القاعدة العامة أو الإجراء بالتراضي ومكتب الصفقات العمومية يتولى ما يلي[1]:

- إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها؛
- تنظيم المناقصات، والعقود والاستشارات، والإعلانات عن المنح المؤقت، وتنفيذها؛
- إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع؛
- ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض، وكذلك الصفقات العمومية.

3. مكتب الوقاية والنظافة والطرقات:

يضطلع بكثير من المهام لاسيما الرقابة والتفتيش واحترام تسيير النفايات المنزلية ورقابة النظافة المرتبطة بتوزيع المياه الصالحة للشرب والسقي، ومعالجة مياه الصرف الصحي ورقابة جودة المنتجات الموجهة للاستهلاك البشري والحيواني مراقبة المحلات المواد الغذائية وبائعي الحليب وصانعي الحلويات والأسواق اليومية والأسبوعية والقصبات مكافحة للكلاب الضالة، حملات القضاء على الناموس والبعوض والحشرات الضارة[2].

مصلحة المستخدمين والمنازعات والاملاك والارشيف

1. مكتب المستخدمين:

- ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين؛
- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين ترقية، إدماج، حركات بين المصالح ... إلخ؛
- متابعة الإجراءات التأديبية؛
- إعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية؛
- ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين؛
- العمل على إعداد رزنامة تكوين المستخدمين وتصورات تحسين مستوياتهم المهنية[3].

[1] وثائق من مكتب المستخدمين بالمجلس الشعبي البلدي، بلدية بابار، ولاية خنشلة.

[2] وثائق من مكتب المستخدمين بالمجلس الشعبي البلدي، بلدية بابار، ولاية خنشلة.

[3] وثائق من مكتب المستخدمين بالمجلس الشعبي البلدي، بلدية بابار، ولاية خنشلة.

2. مكتب الوثائق والأرشيف:

ويتولى ما يلي[1]:

- التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه تسييره ومتابعته والسهر عليه؛
- جمع الوثائق القانونية التنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية. تكوين بنك للوثائق وخاصة منها التي تمس بشكل كبير أو غير مباشر تسيير مصالح البلدية خاصة والإدارة عامة؛
- استغلال الوثائق والأرشيف للقيام بالدراسات والتحاليل.

مصلحة التنظيم والتخليص: يتضمن ثلاث مكاتب هما:[2]

1. مكتب الانتخابات والسكان ويتولى ما يلي:

- إعداد بطاقات الانتخاب وإحصاء الناخبين؛
- مسك وضبط البطاقية الانتخابية؛
- تسجيل وشطب الناخبين؛
- توزيع بطاقات الانتخاب؛
- التنسيق مع الحالة المدنية بالنسبة لحركات الناخبين؛
- العمل باستمرار على تطهير القائمة الانتخابية؛
- تحضير العمليات الانتخابية الوسائل المادية والبشرية؛
- متابعة عملية تعداد السكان وحركة المواطنين؛
- إعداد الجدول السنوي الإحصاء شباب الخدمة الوطنية؛
- إعداد شهادات التسجيل والإحصاء.

2. مكتب الحالة المدنية:

ويتولى ما يلي:

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها؛
- إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية؛

[1] وثائق من مكتب المستخدمين بالمجلس الشعبي البلدي، بلدية بابار، ولاية خنشلة.

[2] وثائق من مكتب المستخدمين بالمجلس الشعبي البلدي، بلدية بابار، ولاية خنشلة.

- إحصاء المواليد والزواج والوفيات دوريا؛
- تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش؛
- استخراج الوثائق.

3. مكتب الشؤون الاجتماعية:

ويتولى ما يلي:

- إحصاء الفئات الاجتماعية مكفوفين عجزة شيوخ، ذوي العاهات؛
- ضبط قائمة المحتاجين؛
- ضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف؛
- إحصاء السكنات التي لا تتوفر على الشروط الصحية للحياة؛
- إعداد شهادة الكفالة والحضانة والانفصال عن الوالدين؛
- ضبط وحصر الطلبات المتعلقة بالسكن الوظيفي للمعلمين؛
- إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية؛
- إعداد المحاضر والملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض العقلية قصد تحويلهم إلى المراكز المختصة.

مصلحة البيومتري:

وتضم مكتبين: من اجل تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن وفي إطار تحسين الخدمة العمومية قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتحويل جذري للمصالح البيومترية لاستخراج جواز السفر البيومترية وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية من الدوائر إلى المقاطعات والبلديات حيث اليوم بلدية بابار تقوم باستخراج جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية[1].

[1] وثائق من مكتب المستخدمين بالمجلس الشعبي البلدي، بلدية بابار، ولاية خنشلة.

المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة

اختيار مجتمع وعينة الدراسة؛ كذلك تحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها كما يتم تلخيص المعطيات المجمعة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

فيما يلي يتم عرض والكشف عن منهجية ومجتمع الدراسة

أولا: منهجية الدراسة

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناول مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري من خلال مراجعة الادبيات السابقة، ثم اسقاط هذه المفاهيم على المجلس الشعبي البلدي محل الدراسة بتوظيف أسلوب دراسة الحالة.

وفي الجانب التطبيقي تم استخدام اداة البحث المتمثلة في:

الاستبانة: تم تصميم استبيان موجه الى موظفين المجلس الشعبي البلدي من أجل الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري.

ولتحليل البيانات تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لتفسير نتائج الاستبيان.

وبناءا على هذه المنهجية، تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي تسهم في الإجابة على إشكالية الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث موظفين المجلس الشعبي البلدي بابار ولاية خنشلة، وذلك بهدف دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري.

تم جمع البيانات باستخدام أداة:

- الاستبيان: تم توزيعه (40 استبياناً) على موظفين المجلس الشعبي البلدي بابار ولاية خنشلة، وتم استرجاع (38 استبياناً).

الجدول رقم (01): عدد الاستبيانات

البيان	الموظفين	النسبة
الاستبيانات الموزعة	40	%100
الاستبيانات المسترجعة	38	%95
الاستبيانات القابلة للمعالجة	38	%95

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وطرق قياسها

سيتم التطرق إلى متغيرات الدراسة وطرق قياسها، من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، وبيان كيفية تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس الإحصائي، بما يسمح بتحليلها وفهم علاقاتها في إطار الدراسة الميدانية.

أولا: تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها

تم تحديد متغيرات الدراسة من خلال المفاهيم الخاصة بالإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء المورد البشري، وذلك كما يلي:

المتغير المستقل: يمثل الإدارة الاستراتيجية، والذي يمكن التعبير عنه بالعناصر التالية: التخطيط الاستراتيجي، صياغة الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التنظيم والتنسيق، الرقابة والتقييم، إدارة التغيير، واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة.

المتغير التابع: يمثل تحسين أداء المورد البشري، والذي يعكس مدى نجاح الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة المورد البشري وتحسين إنتاجيته داخل المؤسسة، من خلال تطوير المهارات، زيادة الفعالية، رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام التنظيمي.

وقد تم قياس هذين المتغيرين باستخدام الاستبيان الموجه للعاملين، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V26 لاستخلاص النتائج الإحصائية وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

ثانيا: معالجة متغيرات الدراسة

في هذه المرحلة وبعد الحصول على الاستبيانات الموزعة تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسوب وفق برنامج spss v26 وقد استخدمت بعض الأدوات الإحصائية:

أدوات الإحصاء الوصفي: تم استخدامها بغرض معرفة الخصائص الديمغرافية للفئة المبحوثة، وتحديد مدى تباين استجابات أفراد العينة اتجاه الاستبيان مع عرضها وتصنيفها، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- الوسط الحسابي (mean): من أجل وضع متغيرات الدراسة، ومعرفة إجابات الفئة المبحوثة حول الاستبيان.
- الانحراف المعياري (standard deviation): لقياس مدى انحراف وتشتت استجابات الفئة المبحوثة لكل فقرة ولكل محور عن الوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (0) قل تركيز الإجابات وتشتتها.

- التكرارات والنسب المئوية: بغرض وصف الخصائص التي تتميز بها الفئة المبحوثة وإجاباتهم المتعلقة بالاستبيان.

الأدوات الاستدلالية: يساهم الإحصاء الاستدلالي في معرفة خصائص مجتمع الدراسة من خلال خصائص العينة المأخوذة منه، كذلك توضيح العلاقات التي تربط بين المتغيرات وبعضها البعض، وتتمثل هذه المقاييس في:

- معامل ارتباط بيرسون من أجل قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وأيضا لإيجاد الاتساق الداخلي للاستبيان؛
- معامل ألفا – كرونباخ لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبيان؛
- الانحدار البسيط والانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

سيتم عرض أدوات الدراسة المعتمدة في جمع البيانات، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، إضافة إلى توضيح مكوناته وكيفية تصميمه وطرق توزيعه وجمعه، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة تساعد في تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

أولا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من عمادة الكلية الموضحة في الملحق رقم (..) والتي تفيد بارتباط الباحثتين بالدراسات العليا وإمكانية تسهيل مهمتهما البحثية في المجلس الشعبي البلدي، تم الاعتماد على أداة الاستبيان للدراسة:

الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

حيث تم تقسيم الاستبيان الى قسمين رئيسيين كالتالي:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات العمل.
- القسم الثاني: يتمثل في عبارات الخاصة بالمتغيرين وتم تقسيمها الى ثلاث محاور:

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

- البعد الأول: التوجه بالتخطيط طويل المدى
- البعد الثاني: التوجه الاستراتيجي المحدود

- البعد الثالث: التوجه البيئي
- البعد الرابع: التوجه الاستراتيجي المتكامل

المحور الثاني: أداء المورد البشري

المحور الثالث: مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري

ومن خلالهم يمكن تقدير مستوى كل من المتغيرين في العينة حيث يكون للمستجوب الحق في إعطاء درجة من الموافقة حسب سلم خماسي.

تجدر بنا الإشارة هنا إلى أنه تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، حيث قدمت الدرجة والتقييم وفقا للآتي:

الجدول رقم (02): درجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي

	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 الى 1.80	من 1.81 الى 2.60	من 2.61 الى 3.40	من 3.41 الى 4.20	من 4.21 الى 5
المتوسط الحسابي	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبين

ثانيا: صدق الأداة وثباتها

ويقصد بالصدق أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيء أخر؛ أما الثبات فيعد الاختبار ثابتا إذا كان يؤدي نفس النتائج في حالة تكراره، وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمختبر مماثلة في الاختبارين، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

1. **الثبات:** من خلال قياس معامل الفا كرونباخ:

الجدول رقم (03): نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

	عدد فقرات الاستبيان	قيمة معامل الفا كرونباخ
المحور الأول	**20**	**0.935**
المحور الثاني	**10**	**0.809**
المحور الثالث	**08**	**0.841**
الاستبيان ككل	**38**	**0.932**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (03) الخاص بمقياس صدق وثبات أداة الدراسة لأفراد العينة المدروسة حيث كانت النتائج كالتالي: بالنسبة للمحور الأول: الإدارة الاستراتيجية نجد 0.935 اما للمحور الثاني: أداء المورد البشري بنسبة 0.809، في حين المحور الثالث مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري بنسبة 0.841، والنسبة الكلية هي 0.932.

وبناءً على المعايير الإحصائية المتعارف عليها، حيث تُعد القيم التي تفوق (0.70) مقبولة، فإن جميع محاور الاستبيان وكذا الاستبيان ككل تجاوزت هذا الحد بدرجة واضحة، الأمر الذي يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام الميداني وإمكانية الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

2. **الصدق:** يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة عبارات الاستبيان على قياس ما صممت لأجله. وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الاعتماد على الصدق الظاهري، إضافة إلى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

2.1. **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** عرضها على الأستاذ المشرف، وتم الأخذ بملاحظاته، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستمارة.

2.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وبناءً على ذلك، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

2.2.1. الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الاستراتيجية

الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الاستراتيجية

المحور الأول	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الاول	01	0.778	0.000
	02	0.860	0.000
	03	0.707	0.000
	04	0.679	0.000
	05	0.847	0.000
البعد الثاني	06	0.624	0.000
	07	0.633	0.000
	08	0.820	0.000
	09	0.851	0.000
	10	0.827	0.000
البعد الثالث	11	0.595	0.000
	12	0.575	0.000
	13	0.825	0.000
	14	0.540	0.000
	15	0.651	0.000
البعد الرابع	16	0.837	0.000
	17	0.804	0.000
	18	0.692	0.000
	19	0.817	0.000
	20	0.795	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

تحليل الجدول رقم (04): الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الاستراتيجية

يُظهر هذا الجدول نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات محور الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال معامل الارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور، إضافة إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

من خلال النتائج، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة وتتراوح بين (0.540) و(0.860)، وهي قيم تُعد مقبولة إلى مرتفعة، مما يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة بين فقرات المحور والدرجة الكلية له، وهو ما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي.

كما يتضح أن جميع مستويات الدلالة تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية، وبالتالي فإن فقرات المحور صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

وبالتفصيل حسب الأبعاد:

- البعد الأول :تراوحت معاملات الارتباط بين (0.679) و(0.860)، وهي قيم مرتفعة، ما يدل على تجانس قوي بين فقراته .
- البعد الثاني :سجلت معاملات ارتباط بين (0.624) و(0.851)، وهي أيضًا ضمن المجال المقبول والجيد، مما يشير إلى اتساق هذا البعد .
- البعد الثالث :تراوحت القيم بين (0.540) و(0.825)، وهي أقل نسبيًا مقارنة بباقي الأبعاد، لكنها تبقى مقبولة إحصائيًا .
- البعد الرابع :جاءت معاملات الارتباط بين (0.692) و(0.837)، وهي قيم مرتفعة تعكس اتساقًا داخليًا جيدًا .

وعليه، يمكن القول إن محور الإدارة الاستراتيجية يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يسمح بالاعتماد على فقراته في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

2.2.2. الاتساق الداخلي لمحور أداء المورد البشري

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور أداء المورد البشري

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أداء المورد البشري	01	0.759	0.000
	02	0.699	0.000
	03	0.554	0.000
	04	0.551	0.000
	05	0.929	0.000
	06	0.661	0.000
	07	0.133	0.426
	08	0.755	0.000
	09	0.599	0.000
	10	0.593	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

تحليل الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لمحور أداء المورد البشري

يُبيّن هذا الجدول نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء المورد البشري، من خلال معامل الارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور، إضافة إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

من خلال النتائج، نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط موجبة وتتراوح بين (0.551) و(0.929)، وهي قيم مقبولة إلى مرتفعة، مما يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة بين معظم الفقرات والدرجة الكلية للمحور، وهو ما يعكس اتساقًا داخليًا مقبولًا.

كما يتضح أن معظم الفقرات ذات دلالة إحصائية، حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن هذه الفقرات صادقة في قياس مفهوم أداء المورد البشري.

غير أنه تُسجّل ملاحظة مهمة تخص الفقرة (07)، حيث بلغ معامل الارتباط الخاص بها (0.133)، وهي قيمة ضعيفة جدًا، كما أن مستوى دلالتها (0.426) أكبر من (0.05)، مما يعني أنها غير دالة إحصائيًا، وبالتالي لا تتماشى مع باقي فقرات المحور ولا تساهم بشكل فعّال في قياسه.

وعليه، يمكن القول إن محور أداء المورد البشري يتمتع عمومًا بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي، باستثناء الفقرة (07) التي تُعد ضعيفة من حيث الارتباط وغير دالة إحصائيًا، وهو ما قد يستدعي مراجعتها أو حذفها لتحسين جودة المقياس.

2.2.3. الاتساق الداخلي لمحور مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لمحور مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري	01	0.796	0.000
	02	0.724	0.000
	03	0.681	0.000
	04	0.668	0.000
	05	0.665	0.000
	06	0.495	0.002
	07	0.665	0.000
	08	0.821	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (06)، نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات محور مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري، وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، إضافة إلى مستويات الدلالة الإحصائية.

من خلال المعطيات، نلاحظ أن معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.495) و(0.821)، وهي قيم تُعد مقبولة إلى مرتفعة، مما يدل على وجود ارتباط جيد بين فقرات المحور ومجموعه الكلي، وهو ما يعكس درجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

كما يتبين أن جميع الفقرات دالة إحصائيًا، حيث جاءت مستويات الدلالة أقل من (0.05)، إذ تراوحت بين (0.000) و(0.002)، مما يؤكد أن هذه الفقرات صادقة في قياسها لمفهوم مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري.

وتجدر الإشارة إلى أن الفقرة (06) سجلت أدنى معامل ارتباط بقيمة (0.495)، وهي رغم أنها أقل مقارنة بباقي الفقرات، إلا أنها تبقى ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا ودالة معنويًا، مما لا يؤثر بشكل كبير على اتساق المحور.

وعليه، يمكن القول إن هذا المحور يتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، مما يسمح بالاعتماد على فقراته في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة، ثم اختبار الفرضيات الإحصائية ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري المعتمد.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

تناول هذا المطلب نتائج التحليل الإحصائي للإجابات المتحصل عليها من العينة بواسطة الاستبيان، وذلك عن طريق عرض مؤشرات إحصائية لإجابات العينة والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وتم اختبار فرضيات الدراسة وكما سيتم فيه مناقشة نتائج هذه الدراسة.

أولا: عرض نتائج القسم الأول من الاستبيان

1. المعلومات الشخصية لمفردات عينة البحث

الجدول رقم (07): وصف المعلومات الشخصية لمفردات العينة

	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	%31.6
	أنثى	26	%68.4
	المجموع	38	%100
العمر	من 18 الى 30 سنة	04	%10.5
	من 30 الى 45 سنة	20	%52.6
	أكبر من 45 سنة	14	%36.8
	المجموع	38	%100
المستوى التعليمي	تقني سامي	02	%5.3
	بكالوريا	19	%50.0
	جامعي	17	%44.7
	المجموع	38	%100
سنوات العمل	اقل من سنة	01	%2.6
	من 1سنة إلى 5 سنوات	15	%39.5

	أكثر من 5 سنوات	22	%57.9
	المجموع	38	% 100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

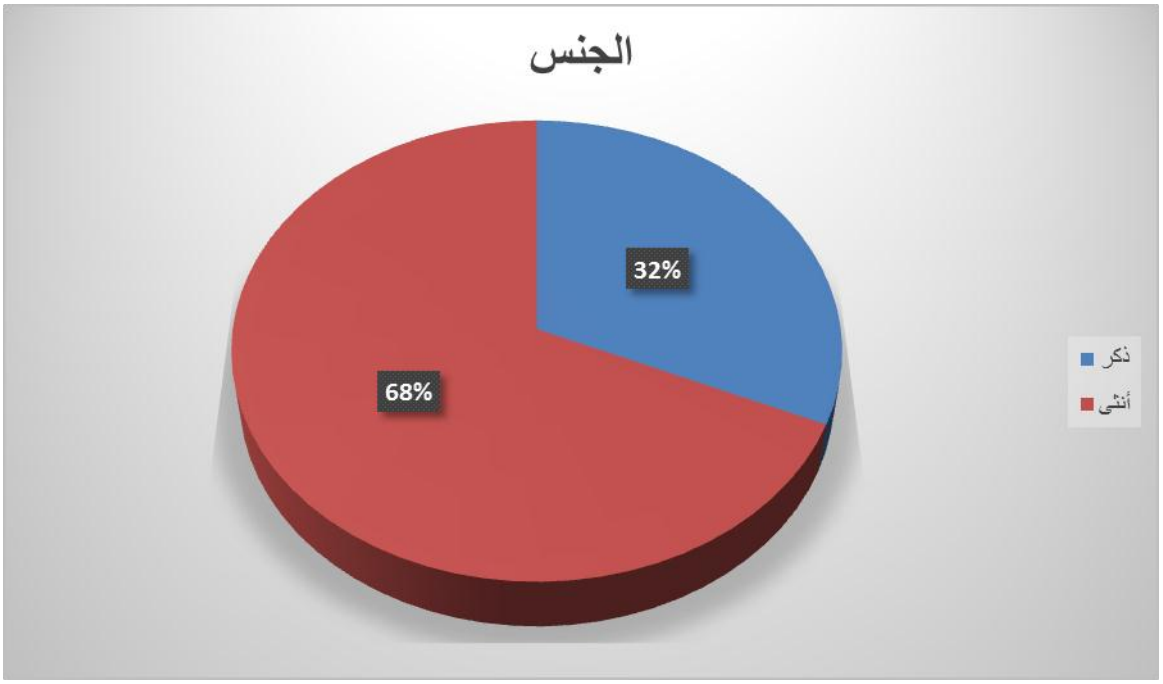
يبين الجدول رقم (07) الخاص بالخصائص الشخصية لمفردات العينة أن توزيع أفراد العينة جاء متنوعًا من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات العمل، مما يساهم في إعطاء صورة شاملة عن مجتمع الدراسة.

2. عرض التكرارات الموجودة في الجدول أعلاه في شكل دوائر نسبية:

2.1. الجنس:

يمثل الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، نلاحظ أن نسبة الإناث بلغت (68.4%) مقابل (31.6%) للذكور، مما يدل على أن العينة يغلب عليها الطابع النسوي، وهو ما قد يعكس طبيعة المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي محل الدراسة.

الشكل رقم (02): توزيع افراد العينة حسب الجنس

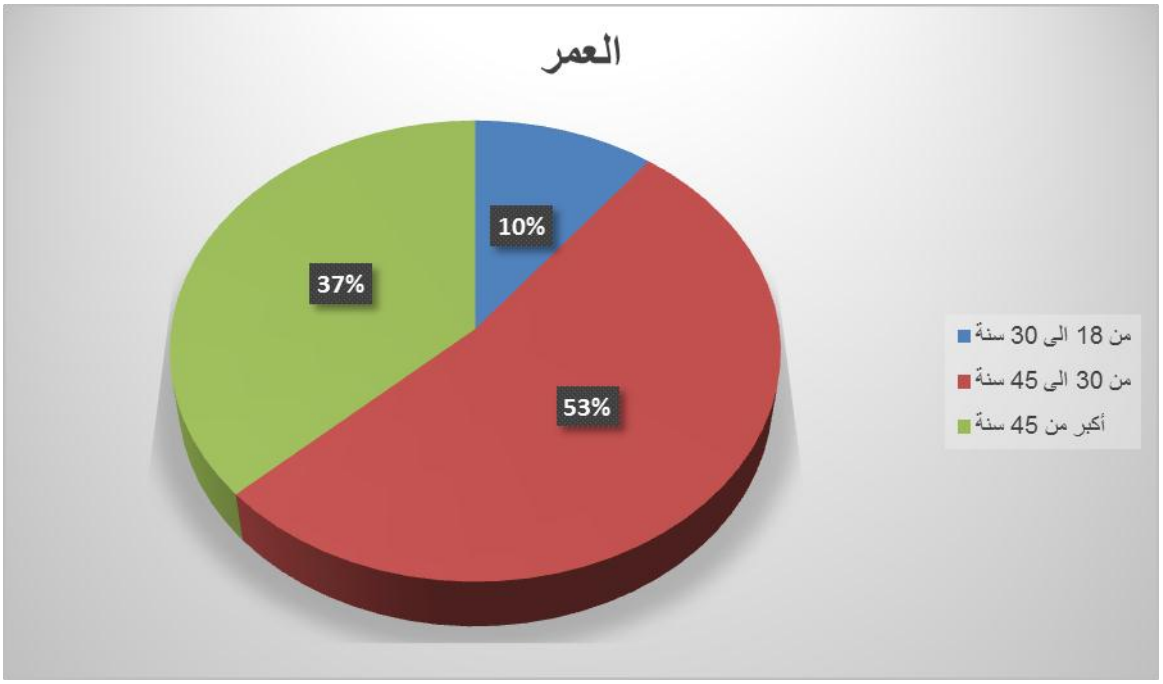


المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

2.2. العمر:

يمثل الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، فقد تركزت أغلبية أفراد العينة في الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة بنسبة (52.6%)، تليها فئة أكبر من 45 سنة بنسبة (36.8%)، في حين سجلت الفئة من 18 إلى 30 سنة نسبة ضعيفة بلغت (10.5%). ويشير ذلك إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بدرجة من النضج والخبرة المهنية.

الشكل رقم (03): توزيع افراد العينة حسب العمر

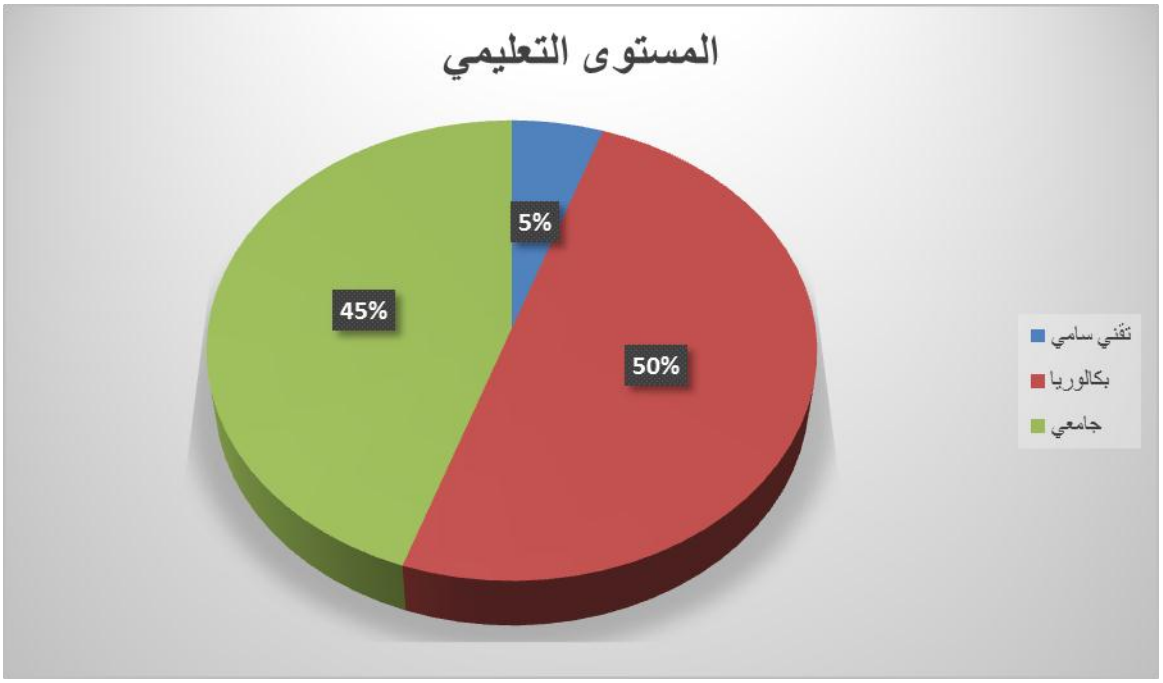


المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

2.3. المستوى التعليمي.

يمثل الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فقد تصدرت فئة الحاصلين على شهادة البكالوريا بنسبة (50.0%)، تليها الفئة الجامعية بنسبة (44.7%)، بينما كانت نسبة التقنيين الساميين منخفضة (5.3%). وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمي متوسط إلى جامعي.

الشكل رقم (04): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

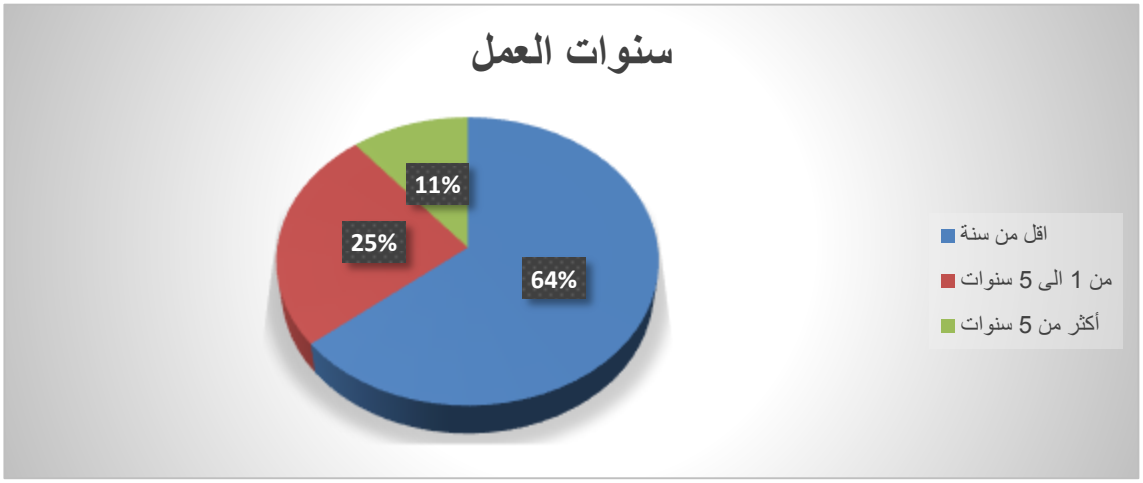


المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

2.4. سنوات العمل

يمثل الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل، فقد تبين أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة تفوق 5 سنوات بنسبة (57.9%)، تليها فئة من 1 إلى 5 سنوات بنسبة (39.5%)، في حين كانت نسبة الذين لديهم خبرة أقل من سنة ضعيفة جدًا (2.6%). ويعكس ذلك أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية معتبرة.

الشكل رقم (05): توزيع افراد العينة حسب سنوات العمل



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

وعليه، يمكن القول إن عينة الدراسة تتسم بخصائص ديموغرافية يغلب عليها العنصر النسوي، مع مستوى تعليمي مقبول وخبرة مهنية جيدة، وهو ما يعزز من مصداقية الإجابات ودقتها في التعبير عن واقع المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: التحليل الوصفي للإجابات افراد العينة

تم وصف "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري" وذلك عن طريق وصف إجابات العينة:

1. **وصف إجابات الأفراد على المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية**

1.1. **البعد الأول: التوجه بالتخطيط طويل المدى**

لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري في المجلس الشعبي البلدي بباتنة تم صياغة 05 عبارات لتمثيل بعد التوجه بالتخطيط طويل المدى، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة في هذا البعد، وللبعد ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة به:

الجدول رقم (08): وصف إجابات افراد العينة على عبارات بعد التوجه بالتخطيط طويل المدى

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	التكرار	12	13	09	02	02	2.1842	1.11149
	النسبة	31.6	34.2	23.7	5.3	5.3		
02	التكرار	13	18	02	03	02	2.0263	1.10250
	النسبة	34.2	47.4	5.3	7.9	5.3		
03	التكرار	11	24	01	01	01	1.8684	0.81111
	النسبة	28.9	63.2	2.6	2.6	2.6		
04	التكرار	13	19	05	00	01	1.8684	0.84377
	النسبة	34.2	50	13.2	00	2.6		
05	التكرار	14	22	01	00	01	1.7368	0.75995
	النسبة	36.8	57.9	2.6	00	2.6		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوجه بالتخطيط طويل المدى							1.9368	0.72052

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (08): وصف إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوجه بالتخطيط طويل المدى

يُظهر هذا الجدول توزيع إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التوجه بالتخطيط طويل المدى، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تراوحت بين (1.7368) و(2.1842)، وهي قيم منخفضة تميل نحو خيار "موافق"، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو تبني التخطيط طويل المدى داخل المؤسسة. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.75995) و(1.11149)، وهي قيم تشير إلى درجة تشتت متوسطة، ما يعني وجود تقارب نسبي في آراء المبحوثين.

وبتحليل الفقرات بشكل تفصيلي:

- **الفقرة (01)** سجلت متوسطًا (2.1842) وهو الأعلى نسبيًا، مع نسبة موافقة (موافق + موافق بشدة) بلغت 65.8%، مما يدل على اتفاق غالبية أفراد العينة على مضمونها، رغم وجود بعض التباين في الآراء .
- **الفقرة (02)** حققت متوسطًا (2.0263)، حيث بلغت نسبة الموافقة 81.6%، ما يعكس درجة اتفاق مرتفعة .
- **الفقرة (03)** جاءت بمتوسط (1.8684)، مع نسبة موافقة مرتفعة جدًا بلغت 92.1%، وهو ما يدل على إجماع واضح حول هذه الفقرة .
- **الفقرة (04)** سجلت نفس المتوسط (1.8684)، مع نسبة موافقة (84.2%)، مما يعكس توافقًا جيدًا بين أفراد العينة .
- **الفقرة (05)** حققت أدنى متوسط (1.7368) وأعلى نسبة موافقة بلغت (94.7%)، مما يشير إلى اتفاق قوي جدًا حول مضمونها .

أما المتوسط الحسابي العام للبعد فقد بلغ (1.9368) بانحراف معياري (0.72052)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يميلون بشكل عام إلى الموافقة على عبارات التوجه بالتخطيط طويل المدى، مع درجة تجانس مقبولة في آرائهم.

وعليه، يمكن القول إن هناك إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة لأهمية التوجه بالتخطيط طويل المدى داخل المؤسسة محل الدراسة.

1.2. البعد الثاني: التوجه الاستراتيجي المحدود

لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري في المجلس الشعبي البلدي بباباز تم صياغة 05 عبارات لتمثيل بعد التوجه الاستراتيجي المحدود، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة في هذا البعد، وللبعد ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة به:

الجدول رقم (09): وصف إجابات افراد العينة على عبارات بعد التوجه الاستراتيجي المحدود

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	التكرار	11	18	09	00	00	1.9474	0.73328
	النسبة	28.9	47.4	23.7	00	00		
02	التكرار	14	17	03	04	00	1.9211	0.94101
	النسبة	36.8	44.7	7.9	10.5	00		
03	التكرار	18	13	05	00	02	1.8158	1.03598
	النسبة	47.4	34.2	13.2	00	5.3		
04	التكرار	19	09	04	04	02	1.9737	1.24090
	النسبة	50	23.7	10.5	10.5	5.3		
05	التكرار	11	15	07	03	02	2.2105	1.11883
	النسبة	28.9	36.8	18.4	7.9	5.3		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوجه الاستراتيجي المحدود							1.9737	0.77693

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (09): وصف إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوجه الاستراتيجي المحدود

يُوضح هذا الجدول توزيع إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التوجه الاستراتيجي المحدود، من خلال التكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (1.8158) و(2.2105)، وهي قيم تميل عمومًا نحو خيار "موافق"، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو هذا البعد. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.73328) و(1.24090)، مما يشير إلى وجود تباين متوسط في آراء المبحوثين.

وبالتحليل التفصيلي للفقرات:

- **الفقرة (01)** سجلت متوسطًا (1.9474)، مع نسبة موافقة (76.3%)، مما يعكس اتفاقًا ملحوظًا بين أفراد العينة .
- **الفقرة (02)** بلغ متوسطها (1.9211)، حيث بلغت نسبة الموافقة (81.5%)، ما يدل على درجة اتفاق مرتفعة رغم وجود نسبة بسيطة من عدم الموافقة .
- **الفقرة (03)** سجلت متوسطًا (1.8158)، مع نسبة موافقة (81.6%)، وهو ما يشير إلى اتفاق واضح حول مضمونها .
- **الفقرة (04)** حققت متوسطًا (1.9737)، مع نسبة موافقة (73.7%)، مع تسجيل أعلى انحراف معياري (1.24090)، ما يدل على تباين نسبي في الآراء .
- **الفقرة (05)** سجلت أعلى متوسط (2.2105)، مع نسبة موافقة (65.7%)، وهي أقل نسبة مقارنة بباقي الفقرات، مما يعكس درجة اتفاق أقل نسبيًا وتباينًا أكبر في وجهات النظر .

أما المتوسط الحسابي العام للبعد فقد بلغ (1.9737) بانحراف معياري (0.77693)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يميلون عمومًا إلى الموافقة على عبارات التوجه الاستراتيجي المحدود، مع درجة تجانس مقبولة في آرائهم.

وعليه، يمكن القول إن هناك توجهًا إيجابيًا نسبيًا لدى أفراد العينة نحو التوجه الاستراتيجي المحدود داخل المؤسسة محل الدراسة، مع وجود بعض التباين في إدراك بعض العبارات.

1.3. البعد الثالث: التوجه البيئي

لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري في المجلس الشعبي البلدي بابار تم صياغة 05 عبارات لتمثيل بعد التوجه البيئي، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة في هذا البعد، وللبعد ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة به:

الجدول رقم (10): وصف إجابات افراد العينة على عبارات بعد التوجه البيئي

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	التكرار	10	22	05	01	00	1.9211	0.71212
	النسبة	26.3	57.9	13.2	2.6	00		
02	التكرار	17	15	03	02	01	1.8158	0.98242
	النسبة	44.7	39.5	7.9	5.3	2.6		
03	التكرار	20	15	02	01	00	1.5789	0.72154
	النسبة	52.6	39.5	5.3	2.6	00		
04	التكرار	10	16	07	05	00	2.1842	0.98242
	النسبة	26.3	42.1	18.4	13.2	00		
05	التكرار	15	17	05	01	00	1.7895	0.77661
	النسبة	39.5	44.7	13.2	2.6	00		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوجه البيئي							1.8579	0.55974

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (10): وصف إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوجه البيئي

يُبيّن هذا الجدول توزيع إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التوجه البيئي، من خلال التكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.5789) و(2.1842)، وهي قيم تميل نحو خيار "موافق"، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو التوجه البيئي داخل المؤسسة. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.55974) و(0.98242)، ما يشير إلى درجة تشتت منخفضة إلى متوسطة، وهو ما يعكس تقاربًا نسبيًا في آراء المبحوثين.

وبتحليل الفقرات:

- الفقرة (01): سجلت متوسطًا (1.9211)، مع نسبة موافقة (84.2%)، مما يدل على اتفاق واضح بين أفراد العينة .
- الفقرة (02): بلغ متوسطها (1.8158)، حيث بلغت نسبة الموافقة (84.2%)، ما يعكس درجة اتفاق مرتفعة رغم وجود نسبة ضئيلة من عدم الموافقة .
- الفقرة (03): حققت أدنى متوسط (1.5789) وأعلى نسبة موافقة بلغت (92.1%)، مما يشير إلى إجماع كبير حول هذه الفقرة .
- الفقرة (04): سجلت أعلى متوسط (2.1842)، مع نسبة موافقة (68.4%)، إضافة إلى نسبة عدم موافقة ملحوظة (13.2%)، ما يدل على وجود تباين نسبي في الآراء .
- الفقرة (**05**): بلغت متوسطًا (1.7895)، مع نسبة موافقة (84.2%)، مما يعكس اتفاقًا جيدًا بين أفراد العينة .

أما المتوسط الحسابي العام للبعد فقد بلغ (1.8579) بانحراف معياري (0.55974)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يميلون بشكل عام إلى الموافقة على عبارات التوجه البيئي، مع درجة تجانس جيدة في آرائهم.

وعليه، يمكن القول إن هناك إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة لأهمية التوجه البيئي داخل المؤسسة محل الدراسة، مع وجود اختلافات طفيفة في بعض الجوانب.

1.4. البعد الرابع: التوجه الاستراتيجي المتكامل

لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري في المجلس الشعبي البلدي بباباز تم صياغة 05 عبارات لتمثيل بعد التوجه الاستراتيجي المتكامل، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة في هذا البعد، وللبعد ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة به:

الجدول رقم (11): وصف إجابات افراد العينة على عبارات بعد التوجه الاستراتيجي المتكامل

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	التكرار	11	14	07	05	01	2.2368	1.10121
	النسبة	28.9	36.8	18.4	13.2	2.6		
02	التكرار	12	15	05	05	01	2.1579	1.10347
	النسبة	31.6	39.5	13.2	13.2	2.6		
03	التكرار	17	16	02	01	02	1.8378	1.04119
	النسبة	44.7	42.1	5.3	2.6	5.3		
04	التكرار	15	13	04	04	02	2.0789	1.8158
	النسبة	39.5	34.2	10.5	10.5	5.3		
05	التكرار	12	15	05	04	02	2.1842	1.15911
	النسبة	31.6	39.5	13.2	10.5	5.3		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوجه الاستراتيجي المتكامل							2.0947	0.88438

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (11): وصف إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التوجه الاستراتيجي المتكامل

يُوضح هذا الجدول توزيع إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التوجه الاستراتيجي المتكامل، من خلال التكرارات والنسب المئوية، إلى جانب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.8378) و(2.2368)، وهي قيم تميل نحو خيار "موافق"، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي نسبي لدى أفراد العينة نحو هذا البعد. كما أن الانحرافات المعيارية المسجلة تشير إلى وجود درجة من التباين في الإجابات، ما يعكس اختلافًا نسبيًا في وجهات نظر أفراد العينة حول بعض الفقرات.

وبتحليل الفقرات بشكل مفصل:

- الفقرة (01): سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (2.2368)، مع نسبة موافقة (65.7%)، مما يدل على اتفاق نسبي حول مضمونها، مع وجود بعض التباين في الآراء .
- الفقرة (02): حققت متوسطًا (2.1579)، حيث بلغت نسبة الموافقة (71.1%)، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا ملحوظًا .
- الفقرة (03): سجلت أدنى متوسط حسابي (1.8378)، مع أعلى نسبة موافقة بلغت (86.8%)، مما يدل على إجماع نسبي قوي حول هذه الفقرة .
- الفقرة (04): بلغ متوسطها (2.0789)، مع نسبة موافقة (73.7%)، ما يشير إلى اتفاق جيد، رغم وجود تباين ملحوظ في الإجابات .
- الفقرة (**05**): سجلت متوسطًا (2.1842)، مع نسبة موافقة (71.1%)، وهو ما يعكس درجة اتفاق مقبولة .

أما المتوسط الحسابي العام للبعد فقد بلغ (2.0947) بانحراف معياري (0.88438)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يميلون عمومًا إلى الموافقة على عبارات التوجه الاستراتيجي المتكامل، إلا أن هذا البعد يُظهر تباينًا أكبر نسبيًا مقارنة ببعض الأبعاد السابقة.

وعليه، يمكن القول إن المؤسسة تُظهر مستوى مقبولًا من التوجه الاستراتيجي المتكامل، مع وجود تفاوت نسبي في إدراك العاملين لبعض جوانبه.

2. وصف إجابات الأفراد على المحور الثاني: أداء المورد البشري

لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري في المجلس الشعبي البلدي بباب تم صياغة 10 عبارات لتمثيل بعد أداء المورد البشري، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة في هذا البعد، وللبعد ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة به:

الجدول رقم (12): وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور أداء المورد البشري

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	التكرار	21	17	00	00	00	1.4474	0.50390
	النسبة	55.3	44.7	00	00	00		
02	التكرار	23	15	00	00	00	1.3947	0.49536
	النسبة	60.5	39.5	00	00	00		
03	التكرار	24	14	00	00	00	1.3684	0.48885
	النسبة	63.2	36.8	00	00	00		
04	التكرار	26	11	01	00	00	1.3421	0.53405
	النسبة	68.4	28.9	2.6	00	00		
05	التكرار	23	15	00	00	00	1.3947	0.49536
	النسبة	60.5	39.5	00	00	00		
06	التكرار	23	13	02	00	00	1.4474	0.60168
	النسبة	60.5	34.2	5.3	00	00		
07	التكرار	24	14	00	00	00	1.3684	0.48885
	النسبة	63.2	36.8	00	00	00		
08	التكرار	25	13	00	00	00	1.3421	0.48078
	النسبة	65.8	34.2	00	00	00		
09	التكرار	21	16	00	00	01	1.5263	0.76182
	النسبة	55.3	42.1	00	00	2.6		
10	التكرار	25	11	00	01	01	1.4737	0.86170
	النسبة	65.8	28.9	00	2.6	2.6		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المورد البشري							1.4105	0.35473

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (12): وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء المورد البشري

يُوضح هذا الجدول توزيع إجابات أفراد العينة حول عبارات محور أداء المورد البشري، من خلال التكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت منخفضة نسبيًا وتراوحت بين (1.3421) و(1.5263)، وهي قيم قريبة جدًا من خيار "موافق بشدة"، مما يدل على وجود تقييم إيجابي قوي جدًا من طرف أفراد العينة لأداء المورد البشري داخل المؤسسة. كما أن الانحرافات المعيارية جاءت ضعيفة عمومًا، وتتراوح بين (0.48078) و(0.86170)، ما يعكس درجة تجانس مرتفعة في إجابات المبحوثين.

وبتحليل الفقرات بشكل مفصل:

- الفقرات (01، 02، 03، 05، 07، 08) سجلت متوسطات منخفضة جدًا (بين 1.3421 و1.4474)، مع نسب موافقة مرتفعة جدًا (تفوق 90%)، دون وجود تقريبًا لأي إجابات سلبية أو حيادية، مما يعكس اتفاقًا كبيرًا حول مضمون هذه الفقرات .
- الفقرة (04) سجلت متوسطًا (1.3421) مع نسبة موافقة عالية جدًا (97.3%)، رغم وجود نسبة ضئيلة من الحياد .
- الفقرة (06) أظهرت متوسطًا (1.4474) مع وجود نسبة صغيرة من الحياد (5.3%)، ما يدل على تباين بسيط جدًا .
- الفقرة (09) سجلت متوسطًا (1.5263)، وهي الأعلى نسبيًا في هذا المحور، مع وجود نسبة ضعيفة من عدم الموافقة (2.6 .(%
- الفقرة (10) سجلت متوسطًا (1.4737) مع ظهور نسبة ضعيفة جدًا من عدم الموافقة وعدم التوافق (5.2% مجتمعة)، ما يشير إلى وجود بعض التباين المحدود .

أما المتوسط الحسابي العام للمحور فقد بلغ (1.4105) بانحراف معياري (0.35473)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع جدًا من الأداء الإيجابي للمورد البشري داخل المؤسسة، مع درجة تجانس عالية بين آراء أفراد العينة.

وعليه، يمكن القول إن أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة يُقيّم بدرجة إيجابية قوية، وهو ما يعكس فعالية الموارد البشرية واستقرار ممارساتها التنظيمية.

3. وصف إجابات الأفراد على المحور الثالث: مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري

لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري في المجلس الشعبي البلدي بباباز تم صياغة 08 عبارات لتمثيل محور مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة في هذا المحور، وللمحور ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة به:

الجدول رقم (13): وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	التكرار	20	12	04	01	01	1.7105	0.95600
	النسبة	52.6	31.6	10.5	2.6	2.6		
02	التكرار	15	12	07	04	00	2.0000	1.01342
	النسبة	39.5	31.6	18.4	10.5	00		
03	التكرار	06	17	08	05	02	2.4737	1.08396
	النسبة	15.8	44.7	21.1	13.2	5.3		
04	التكرار	13	16	07	01	01	1.9737	0.94402
	النسبة	34.2	42.1	18.4	2.6	2.6		
05	التكرار	12	19	05	02	00	1.9211	0.81809
	النسبة	31.6	50	13.2	5.3	00		
06	التكرار	14	18	04	01	01	1.8684	0.90557
	النسبة	36.8	47.4	10.5	2.6	2.6		
07	التكرار	20	20	01	00	01	1.5789	0.79293
	النسبة	52.6	52.6	2.6	00	2.6		
08	التكرار	19	11	07	00	01	1.7632	0.94252

		2.6	00	18.4	28.9	50.0	النسبة	
0.64456	1.9112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (13): وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري

يُوضح هذا الجدول توزيع إجابات أفراد العينة حول عبارات محور مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري، من خلال التكرارات والنسب المئوية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.5789) و(2.4737)، وهي قيم تميل في أغلبها نحو خيار "موافق"، مما يدل على وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة لمساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.79293) و(1.08396)، وهو ما يعكس تباينًا متوسطًا في إجابات المبحوثين.

وبتحليل الفقرات بشكل مفصل:

- الفقرة (01): سجلت متوسطًا (1.7105) مع نسبة موافقة مرتفعة (84.2%)، مما يعكس اتفاقًا جيدًا حول مضمونها .
- الفقرة (02): حققت متوسطًا (2.0000)، مع نسبة موافقة (71.1%)، مقابل وجود نسبة معتبرة من الحياد (18.4%)، ما يدل على تباين نسبي في الآراء .
- الفقرة (03): سجلت أعلى متوسط حسابي (2.4737)، مع تراجع في نسبة الموافقة (60.5%) وارتفاع نسبي في الحياد وعدم الموافقة، مما يشير إلى ضعف نسبي في الاتفاق حول هذه الفقرة مقارنة بباقي الفقرات .
- الفقرة (04): بلغ متوسطها (1.9737) مع نسبة موافقة (76.3%)، ما يدل على اتجاه إيجابي .
- الفقرة (05): سجلت متوسطًا (1.9211) مع نسبة موافقة مرتفعة (81.6%)، مما يعكس قبولًا جيدًا .
- الفقرة (06): حققت متوسطًا (1.8684) مع نسبة موافقة (84.2%)، وهو ما يدل على اتفاق واضح .

- الفقرة (07): سجلت أدنى متوسط (1.5789) مع أعلى نسب موافقة (100% تقريبًا بين موافق وموافق بشدة)، ما يعكس إجماعًا قويًا حول هذه الفقرة .
- الفقرة (08): سجلت متوسطًا (1.7632) مع نسبة موافقة مرتفعة (78.9%)، ما يعكس تقييمًا إيجابيًا .

أما المتوسط الحسابي العام للمحور فقد بلغ (1.9112) بانحراف معياري (0.64456)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يميلون عمومًا إلى الموافقة على أن الإدارة الاستراتيجية تساهم في تحسين أداء المورد البشري، مع وجود تباين متوسط في بعض الآراء.

وعليه، يمكن القول إن هناك إدراكًا إيجابيًا عام لدى أفراد العينة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، رغم وجود اختلاف نسبي في تقييم بعض الجوانب.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة إحصائيًا بهدف التحقق من مدى صحتها، وذلك بالاعتماد على نتائج التحليل وتفسير دلالتها الإحصائية.

أولا: الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الاولى للبحث المتعلقة ب:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي بلدية بابار ولاية خنشلة.

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

1. عرض جدول نموذج الانحدار للفرضية الأولى:

الجدول رقم (14): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير
01	0.054[أ]	0.003	0.025-	0.35909

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (14) ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط، تُظهر نتائج جدول نموذج الانحدار الخاص بالفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة، ما يلي:

من خلال النتائج، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.054)، وهي قيمة ضعيفة جدًا، مما يدل على وجود علاقة ارتباط شبه منعدمة بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.003)، وهو ما يعني أن التوجه بالتخطيط طويل المدى يفسر فقط (0.3%) من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري، وهي نسبة ضعيفة جدًا وغير ذات دلالة تفسيرية تُذكر.

أما معامل التحديد المعدل فقد سجل قيمة سالبة (-0.025)، وهو مؤشر إضافي على ضعف النموذج وعدم ملاءمته التفسيرية، حيث يدل على أن النموذج لا يقدم إضافة حقيقية في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغ الخطأ في التقدير (0.35909)، وهو يعكس وجود تشتت نسبي في البيانات، مما يؤكد ضعف القدرة التنبؤية للنموذج.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن العلاقة بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري ضعيفة جدًا وغير دالة إحصائيًا، وبالتالي فإن الفرضية الأولى غير مدعومة إحصائيًا حسب نتائج نموذج الانحدار.

2. عرض جدول اختبار المعنوية (ANOVA) للفرضية الفرعية الأولى:

لمعرفة دور العلاقة التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي بلدية بابار ولاية خنشلة محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الاولى لإشكالية البحث وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي بلدية بابار ولاية خنشلة.

تنص الفرضية الصفرية والبديلة للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

الفرضية الصفرية :(**H0**) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي بلدية بابار ولاية خنشلة.

الفرضية البديلة :(**H1**) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي بلدية بابار ولاية خنشلة.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	0.014	01	0.014	0.107	0.746
	مجموع مربعات البواقي	4.642	36	0.129		
	مجموع مربعات الكلي	4.656	37			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل جدول (15): نتائج اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الأولى

يُبين هذا الجدول نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخاص بالعلاقة بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار بلغ (0.014) مقابل مجموع مربعات البواقي (4.642)، وهو ما يدل على أن الجزء المفسَّر من التباين في أداء المورد البشري من طرف التوجه بالتخطيط طويل المدى ضعيف جدًا مقارنة بالجزء غير المفسَّر.

كما سجلت قيمة (F) المحسوبة (0.107)، وهي قيمة منخفضة جدًا، مما يشير إلى ضعف النموذج الإحصائي وعدم قدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين بشكل معنوي.

أما بالنسبة لمستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ (0.746)، وهو أكبر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن النتائج غير دالة إحصائيًا.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري، ورفض الفرضية البديلة.(H1)

وعليه، يمكن القول إن التوجه بالتخطيط طويل المدى لا يؤثر بشكل معنوي على تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة حسب نتائج اختبار.ANOVA

3. معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (16): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	1.462	0.169		8.651	0.000
التوجه بالتخطيط طويل المدى	0.027–	0.082	0.054–	0.327–	0.746

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (16): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى

يُبيّن هذا الجدول نتائج معاملات الانحدار الخطي الخاصة بالعلاقة بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة، وذلك من خلال المعاملات غير النمطية والنمطية وقيم (T) ومستوى الدلالة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن قيمة الثابت (Constant) بلغت (1.462) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.000)، ما يعكس القيمة التقديرية لأداء المورد البشري في حال غياب تأثير التوجه بالتخطيط طويل المدى.

أما بالنسبة لمتغير التوجه بالتخطيط طويل المدى، فقد سجل معامل انحدار سلبي غير نمطي(B = −0.027) ، ومعامل معياري(Beta = −0.054) ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة جدًا بين المتغيرين، أي كلما زاد التوجه بالتخطيط طويل المدى بشكل طفيف، ينخفض أداء المورد البشري بشكل غير ملحوظ إحصائيًا.

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (−0.327)، وهي قيمة ضعيفة جدًا، مع مستوى دلالة (0.746) وهو أكبر من (0.05)، مما يعني أن هذا المتغير غير دال إحصائيًا.

وعليه، تؤكد هذه النتائج ما تم التوصل إليه سابقًا من خلال اختبارANOVA ، حيث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري، وبالتالي فإن تأثير هذا المتغير غير معنوي داخل النموذج المدروس.

معادلة الانحدار الخطي:

أداء المورد البشري = 1.462 – 0.027 (التوجه بالتخطيط طويل المدى)

أي أن:

- الثابت = 1.462
- معامل التوجه بالتخطيط طويل المدى = −0.027

وتُفسَّر هذه المعادلة بأن العلاقة بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وأداء المورد البشري علاقة عكسية ضعيفة جدًا وغير ذات دلالة إحصائية حسب نتائج الاختبارات السابقة.

الفرضية الفرعية الثانية:

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الاولى للبحث المتعلقة ب:

- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه الاستراتيجي المحدود وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي بلدية بابار ولاية خنشلة.

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

1. عرض جدول نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (17): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية:

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير
02	0.056(أ)	0.003	0.025–	0.35910

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (17): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

يُبيّن هذا الجدول نتائج نموذج الانحدار الخطي الخاص باختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المحدود وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.056)، وهي قيمة ضعيفة جدًا، مما يدل على وجود علاقة ارتباط شبه منعدمة بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.003)، وهو ما يعني أن هذا المتغير لا يفسر سوى (0.3%) من التغيرات في أداء المورد البشري، وهي نسبة ضعيفة جدًا وغير ذات دلالة تفسيرية.

أما معامل التحديد المعدل فقد سجل قيمة سالبة (-0.025)، مما يدل على ضعف النموذج الإحصائي وعدم قدرته على تفسير العلاقة بشكل فعّال، بل ويشير إلى أن النموذج غير ملائم من الناحية التفسيرية.

في حين بلغ الخطأ في التقدير (0.35910)، وهو ما يعكس وجود تشتت في البيانات وضعف القدرة التنبؤية للنموذج.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المحدود وتحسين أداء المورد البشري ضعيفة جدًا وغير ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن هذا النموذج لا يقدم تفسيرًا معنويًا للتغيرات في أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

2. عرض جدول اختبار المعنوية للفرضية الفرعية الثانية:

لمعرفة دور العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري م البشري بالمجلس الشعبي البلدي، -بلدية بابار ولاية خنشلة- محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية لإشكالية البحث وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، - بلدية بابار ولاية خنشلة-.

صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، -بلدية بابار ولاية خنشلة-.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، -بلدية بابار ولاية خنشلة-.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	0.014	01	0.014	0.105	0.748
	مجموع مربعات البواقي	4.642	36	0.129		
	مجموع مربعات الكلي	4.656	37			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

تحليل الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الثانية

يُبيّن هذا الجدول نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) الخاص بالفرضية الفرعية الثانية التي تهدف إلى اختبار معنوية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار بلغ (0.014) مقابل مجموع مربعات البواقي (4.642)، مما يدل على أن نسبة التباين المفسَّر من طرف التوجه الاستراتيجي المحدود ضعيفة جدًا مقارنة بالتباين غير المفسَّر في أداء المورد البشري.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.105)، وهي قيمة منخفضة جدًا، ما يشير إلى ضعف النموذج وعدم قدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين بشكل معنوي.

أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ (0.748)، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية للعلاقة المدروسة.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري، ورفض الفرضية البديلة.(H1)

وعليه، يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي المحدود لا يؤثر بشكل معنوي على أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة وفق نتائج اختبار.ANOVA

3. معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (19): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	1.362	0.161		8.465	0.000
التوجه الاستراتيجي المحدود	0.025	0.076	0.054	0.324	0.748

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (19): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

يُبيّن هذا الجدول نتائج معاملات الانحدار الخطي الخاصة بالعلاقة بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة، وذلك من خلال المعاملات غير النمطية والنمطية، وقيم (T) ومستوى الدلالة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن قيمة الثابت (Constant) بلغت (1.362)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.000)، وتمثل المستوى الأساسي لأداء المورد البشري في حال غياب تأثير التوجه الاستراتيجي المحدود.

أما بالنسبة لمتغير التوجه الاستراتيجي المحدود، فقد سجل معامل انحدار غير نمطي موجب(B = 0.025) ، ومعامل معياري(Beta = 0.054) ، مما يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة جدًا بين المتغيرين، أي أن زيادة التوجه الاستراتيجي المحدود ترتبط بزيادة طفيفة جدًا في أداء المورد البشري.

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.324)، وهي قيمة ضعيفة جدًا، مع مستوى دلالة (0.748) وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على أن هذا المتغير غير دال إحصائيًا.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج ما تم التوصل إليه في اختبارANOVA ، حيث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري، وبالتالي فإن تأثير هذا المتغير غير معنوي داخل النموذج المدروس.

معادلة الانحدار الخطي:

أداء المورد البشري = 1.362 + 0.025 (التوجه الاستراتيجي المحدود)

حيث:

- الثابت = 1.362
- معامل التوجه الاستراتيجي المحدود = +0.025

وتُفسَّر هذه المعادلة بأن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري علاقة طردية ضعيفة جدًا، وغير ذات دلالة إحصائية حسب نتائج الاختبارات السابقة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للبحث المتعلقة ب:

- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه البيئي وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي بلدية بابار ولاية خنشلة.

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

1. عرض جدول نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (20): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير
03	0.237(أ)	0.056	0.030	0.34935

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (20): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

يُبيّن هذا الجدول نتائج نموذج الانحدار الخطي الخاص باختبار العلاقة بين التوجه البيئي وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.237)، وهي قيمة ضعيفة إلى متوسطة، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.056)، وهو ما يعني أن التوجه البيئي يفسر حوالي (5.6%) فقط من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري، وهي نسبة ضعيفة لكنها أعلى مقارنة بالنماذج السابقة، مما يدل على وجود قدرة تفسيرية محدودة لهذا المتغير.

أما معامل التحديد المعدل فقد سجل قيمة (0.030)، وهو ما يعزز نفس النتيجة السابقة، أي أن النموذج يملك قدرة تفسيرية ضعيفة نسبيًا لكنها أفضل من باقي النماذج المدروسة.

في حين بلغ الخطأ في التقدير (0.34935)، وهو يعكس درجة تشتت متوسطة في البيانات، ما يشير إلى وجود تفاوت في استجابات أفراد العينة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن التوجه البيئي له تأثير ضعيف نسبيًا على تحسين أداء المورد البشري، مع وجود علاقة ارتباط محدودة بين المتغيرين مقارنة بباقي الأبعاد المدروسة.

2. عرض جدول اختبار المعنوية للفرضية الفرعية الثالثة:

لمعرفة دور العلاقة بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة– محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية لإشكالية البحث وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة–.

صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

- **الفرضية الصفرية (H0)**: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة–
- **الفرضية البديلة (H1)**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة–

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
03	مجموع مربعات الانحدار	0.262	01	0.262	2.148	0.151
	مجموع مربعات البواقي	4.394	36	0.122		
	مجموع مربعات الكلي	4.656	37			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

تحليل الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة

يُبيّن هذا الجدول نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة، والتي تهدف إلى اختبار معنوية العلاقة بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار بلغ (0.262) مقابل مجموع مربعات البواقي (4.394)، مما يدل على أن التوجه البيئي يفسر جزءًا محدودًا من التغيرات في أداء المورد البشري، مقارنة بالجزء الأكبر غير المفسَّر.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.148)، وهي قيمة أعلى نسبيًا مقارنة بالفرضيات السابقة، لكنها تبقى غير كافية لإثبات معنوية النموذج.

أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ (0.151)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية للعلاقة المدروسة.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري، ورفض الفرضية البديلة.(H1)

وعليه، يمكن القول إن التوجه البيئي لا يؤثر بشكل معنوي على أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، رغم وجود علاقة ضعيفة غير دالة إحصائيًا.

3. معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (22): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	1.690	0.199		8.497	0.000
التوجه البيئي	0.150–	0.103	0.237–	1.465–	0.151

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (22): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

يُبيّن هذا الجدول نتائج معاملات الانحدار الخطي الخاصة بالعلاقة بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة، من خلال المعاملات غير النمطية والنمطية، إضافة إلى قيم (T) ومستوى الدلالة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن قيمة الثابت (Constant) بلغت (1.690)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.000)، وتمثل المستوى الأساسي لأداء المورد البشري عند غياب تأثير التوجه البيئي.

أما بالنسبة لمتغير التوجه البيئي، فقد سجل معامل انحدار غير نمطي سالب(B = -0.150) ، ومعامل معياري (Beta = -0.237)، مما يدل على وجود علاقة عكسية بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري، أي أنه كلما ارتفع التوجه البيئي بشكل طفيف ينخفض الأداء، لكن هذا الانخفاض يبقى غير معنوي إحصائيًا.

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (-1.465)، وهي قيمة ضعيفة نسبيًا، مع مستوى دلالة (0.151)، وهو أكبر من (0.05)، مما يعني أن المتغير غير دال إحصائيًا.

وبناءً على ذلك، تتأكد نتائج اختبار ANOVA السابقة، حيث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري، وبالتالي فإن تأثير هذا المتغير غير معنوي داخل النموذج المدروس رغم وجود علاقة عكسية ضعيفة.

معادلة الانحدار الخطي:

أداء المورد البشري = 1.690 – 0.150 (التوجه البيئي)

حيث:

- الثابت = 1.690
- معامل التوجه البيئي = –0.150

وتُفسَّر هذه المعادلة بأن العلاقة بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري علاقة عكسية، لكنها ضعيفة وغير ذات دلالة إحصائية حسب نتائج الاختبارات السابقة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الاولى للبحث المتعلقة ب:

- **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي بلدية بابار ولاية خنشلة.

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

1. عرض جدول نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (23): نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير
03	0.214(أ)	0.046	0.019	0.35130

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يُبيّن هذا الجدول نتائج نموذج الانحدار الخطي الخاص باختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.214)، وهي قيمة ضعيفة، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.046)، وهو ما يعني أن التوجه الاستراتيجي المتكامل يفسر حوالي (4.6%) فقط من التغيرات في أداء المورد البشري، وهي نسبة ضعيفة تدل على محدودية القدرة التفسيرية لهذا المتغير.

أما معامل التحديد المعدل فقد سجل قيمة (0.019)، وهو ما يعزز ضعف النموذج من حيث القدرة على تفسير العلاقة بشكل فعّال.

في حين بلغ الخطأ في التقدير (0.35130)، وهو ما يشير إلى وجود تشتت نسبي في البيانات وعدم دقة كبيرة في التنبؤ بقيم الأداء اعتمادًا على هذا المتغير.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وتحسين أداء المورد البشري علاقة ضعيفة، ذات قدرة تفسيرية محدودة داخل النموذج الإحصائي المدروس.

2. عرض جدول اختبار المعنوية للفرضية الفرعية الرابعة:

لمعرفة دور العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة– محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الرابعة لإشكالية البحث وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة–.

صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة–.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة–.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
04	مجموع مربعات الانحدار	0.213	01	0.213	1.725	0.197
	مجموع مربعات البواقي	4.443	36	0.123		
	مجموع مربعات الكلي	4.656	37			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

تحليل الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة

يُبيّن هذا الجدول نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة، والتي تهدف إلى اختبار معنوية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار بلغ (0.213) مقابل مجموع مربعات البواقي (4.443)، مما يدل على أن الجزء المفسَّر من التباين في أداء المورد البشري من طرف التوجه الاستراتيجي المتكامل يبقى ضعيفًا مقارنة بالجزء غير المفسَّر.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.725)، وهي قيمة غير كافية لإثبات معنوية النموذج إحصائيًا.

أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ (0.197)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية للعلاقة المدروسة.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري، ورفض الفرضية البديلة.(H1)

وعليه، يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي المتكامل لا يؤثر بشكل معنوي على أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة حسب نتائج اختبار.ANOVA

3. معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (25): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	1.231	0.148		8.306	0.000
التوجه الاستراتيجي المتكامل	0.086	0.065	0.214	1.313	0.197

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (25): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة

يُبيّن هذا الجدول نتائج معاملات الانحدار الخطي الخاصة بالعلاقة بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة، من خلال المعاملات غير النمطية والنمطية، إضافة إلى قيم (T)ومستوى الدلالة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن قيمة الثابت (Constant) بلغت (1.231)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.000)، وتمثل المستوى الأساسي لأداء المورد البشري في غياب تأثير التوجه الاستراتيجي المتكامل.

أما بالنسبة لمتغير التوجه الاستراتيجي المتكامل، فقد سجل معامل انحدار غير نمطي موجب(B = 0.086) ، ومعامل معياري(Beta = 0.214) ، مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، أي أن زيادة التوجه الاستراتيجي المتكامل ترتبط بزيادة طفيفة في أداء المورد البشري.

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.313)، وهي قيمة ضعيفة نسبيًا، مع مستوى دلالة (0.197)، وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على أن هذا المتغير غير دال إحصائيًا.

وبناءً على ذلك، تتأكد نتائج اختبار ANOVA السابقة، حيث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري، وبالتالي فإن تأثير هذا المتغير غير معنوي داخل النموذج المدروس رغم وجود علاقة طردية ضعيفة.

معادلة الانحدار الخطي:

أداء المورد البشري = 1.231 + 0.086 (التوجه الاستراتيجي المتكامل)

حيث:

- الثابت = 1.231
- معامل التوجه الاستراتيجي المتكامل = +0.086

وتُفسَّر هذه المعادلة بأن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري علاقة طردية ضعيفة جدًا وغير ذات دلالة إحصائية حسب نتائج الاختبارات السابقة.

ثانيا: الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، -بلدية بابار ولاية خنشلة-

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

1. عرض جدول نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

الجدول رقم (26): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير
01	0.553[أ]	0.305	0.221	0.31306

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (26): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

يُبيّن هذا الجدول نتائج نموذج الانحدار الخطي الخاص بالفرضية الرئيسية التي تهدف إلى قياس العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (بمختلف أنواعه) وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.553)، وهي قيمة متوسطة، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع (أداء المورد البشري).

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.305)، وهو ما يعني أن أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة تفسر حوالي (30.5%) من التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري، وهي نسبة معتبرة نسبيًا مقارنة بالفرضيات الفرعية السابقة.

أما معامل التحديد المعدل فقد بلغ (0.221)، وهو ما يعكس أن النموذج يحتفظ بقدرة تفسيرية مقبولة بعد تصحيح أثر حجم العينة وعدد المتغيرات.

في حين بلغ الخطأ في التقدير (0.31306)، وهو يشير إلى درجة تشتت متوسطة في البيانات، مع وجود قدرة تنبؤية مقبولة للنموذج مقارنة بالنماذج الجزئية السابقة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن هناك علاقة إجمالية متوسطة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده وأداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أن التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة أكثر وضوحًا من تأثير كل بعد على حدة.

2. عرض جدول اختبار المعنوية للفرضية الرئيسية:

لمعرفة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة– محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية لإشكالية البحث وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ا الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة–.

صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة.

الفرضية البديلة(H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الرئيسية

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	1.422	04	0.355	3.627	0.015
	مجموع مربعات البواقي	3.234	33	0.098		
	مجموع مربعات الكلي	4.656	37			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية

يُبيّن هذا الجدول نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) الخاص بالفرضية الرئيسية التي تهدف إلى اختبار معنوية العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية (بأبعادها المختلفة) وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن مجموع مربعات الانحدار بلغ (1.422) مقابل مجموع مربعات البواقي (3.234)، مما يدل على أن جزءًا معتبرًا من التباين في أداء المورد البشري يمكن تفسيره من خلال الإدارة الاستراتيجية مقارنة بالتباين غير المفسَّر.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.627)، وهي قيمة تدل على وجود تأثير نسبي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع داخل النموذج.

أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ (0.015)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يعني أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري علاقة ذات دلالة إحصائية.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة(H1) ، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

وعليه، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية بمختلف أبعادها لها تأثير معنوي على أداء المورد البشري، مما يؤكد أهمية هذا المتغير في تحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

3. معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (28): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	1.658	0.180		9.211	0.000
التوجه بالتخطيط طويل المدى	0.020	0.136	0.041	0.147	0.884
التوجه الاستراتيجي المحدود	0.099-	0.150	0.218-	0.661-	0.513
التوجه البيئي	0.404-	0.140	0.638-	2.878-	0.007
التوجه الاستراتيجي المتكامل	0.315	0.111	0.786	2.845	0.008

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية على أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار. وقد أظهرت النتائج أن قيمة الثابت بلغت (1.658) بدلالة إحصائية معنوية (0.000)، مما يدل على وجود مستوى أساسي لأداء المورد البشري حتى في غياب تأثير المتغيرات المستقلة.

أما بالنسبة لأبعاد الإدارة الاستراتيجية، فقد تبين أن بعد التوجه بالتخطيط طويل المدى لا يؤثر تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على أداء المورد البشري، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.884) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن معامل التأثير كان ضعيفًا جدًا.(Beta=0.041)

كما أظهرت النتائج أن التوجه الاستراتيجي المحدود لم يكن له تأثير معنوي أيضًا، إذ بلغت قيمة الدلالة (0.513)، مع معامل تأثير سلبي ضعيف.(Beta=-0.218)

في المقابل، تبين أن التوجه البيئي له تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية على أداء المورد البشري، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.007) وهي أقل من (0.05)، وبلغ معامل التأثير(Beta=-0.638) ، مما يدل على وجود علاقة عكسية بين هذا البعد وأداء المورد البشري.

أما التوجه الاستراتيجي المتكامل فقد سجل تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.008)، وبلغ معامل التأثير(Beta=0.786) ، وهو ما يشير إلى أن تعزيز التكامل الاستراتيجي داخل المؤسسة يساهم في تحسين أداء المورد البشري بدرجة معتبرة.

وعليه، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية بمختلف أبعادها لها تأثير معنوي على أداء المورد البشري، مما يؤكد أهمية هذا المتغير في تحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

معادلة الانحدار الخطي:

أداء المورد البشري = 0.692 – 0.027(التخطيط طويل المدى) + 0.025(التوجه المحدود) – 0.150(التوجه البيئي) + 0.086(التوجه المتكامل)

1. الثابت 0.692
2. التخطيط طويل المدى -0.027
3. التوجه الاستراتيجي المحدود 0.025
4. التوجه البيئي -0.150
5. التوجه الاستراتيجي المتكامل 0.086

وتُفسَّر هذه المعادلة بأن تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها على أداء المورد البشري يتفاوت بين تأثيرات إيجابية ضعيفة (المحدود والمتكامل) وتأثيرات سلبية ضعيفة (التخطيط طويل المدى والتوجه البيئي)، مع بقاء التأثير الكلي محدودًا نسبيًا رغم دلالته الإحصائية.

تفسير نتائج اختبار الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات أن العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة جاءت متفاوتة من حيث الدلالة الإحصائية والتأثير.

بالنسبة للفرضيات الفرعية، تبين ما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وأداء المورد البشري.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري.

أما على مستوى الفرضية الرئيسية، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة وأداء المورد البشري، حيث تبين أن التأثير الكلي للنموذج كان معنويًا حسب اختبارANOVA ، مع قدرة تفسيرية متوسطة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تأثير الإدارة الاستراتيجية يظهر بشكل أوضح عند دراستها ككل، بينما يكون تأثير كل بعد على حدة ضعيفًا وغير دال إحصائيًا، مما يدل على أن التكامل بين الأبعاد هو الذي يساهم في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة وربطها بالإطار النظري، بهدف تفسيرها وتوضيح دلالاتها العلمية.

أولا: مناقشة نتائج التحليل الوصفي

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الوصفي للدراسة من خلال تفسير القيم الإحصائية المتحصل عليها، بهدف إبراز خصائص إجابات أفراد العينة واتجاهاتها العامة.

1. مناقشة نتائج التحليل الوصفي لبُعد التوجه بالتخطيط طويل المدى

تُظهر نتائج هذا البعد أن أفراد العينة لديهم تقارب في آرائهم حول عبارات التوجه بالتخطيط طويل المدى، مع وجود تفاوت بسيط في درجة الموافقة بين الفقرات. وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن هذا التوجه حاضر داخل المؤسسة محل الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة من التطبيق والاهتمام.

كما يمكن ملاحظة أن أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أن التخطيط طويل المدى ليس بالمستوى المطلوب بشكل كامل، رغم إدراكهم لأهميته في تحسين الأداء وضمان استمرارية العمل. وهذا يدل على وجود وعي نسبي بأهمية هذا التوجه، يقابله تطبيق غير متكامل على أرض الواقع.

وعليه، يمكن القول إن التوجه بالتخطيط طويل المدى داخل المؤسسة ما يزال في مرحلة تحتاج إلى تعزيز وتدعيم أكثر لضمان فعاليته في دعم الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. مناقشة نتائج التحليل الوصفي لبُعد التوجه الاستراتيجي المحدود

تُبين نتائج هذا البعد أن آراء أفراد العينة متقاربة نسبياً حول مختلف العبارات، مع وجود تفاوت بسيط في درجة الموافقة من فقرة إلى أخرى. وبشكل عام، تعكس النتائج أن التوجه الاستراتيجي المحدود حاضر داخل المؤسسة محل الدراسة ولكن بشكل غير قوي أو غير متكامل.

كما يظهر من إجابات المبحوثين أن هناك قبولاً نسبياً لبعض ممارسات هذا التوجه، مقابل وجود تباين في الرأي حول فقرات أخرى، مما يدل على أن تطبيق هذا البعد ليس موحداً داخل المؤسسة ويختلف حسب الممارسات أو الحالات.

وعليه، يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي المحدود يتمتع بوجود متوسط داخل المؤسسة، مع حاجة إلى تعزيز وضبط أكثر لضمان توحيد الممارسات وتحقيق فعالية أكبر في العمل الإداري.

3. مناقشة نتائج التحليل الوصفي لبُعد التوجه البيئي

تُظهر نتائج هذا البعد أن آراء أفراد العينة حول التوجه البيئي تتسم بالتقارب النسبي، مع وجود تفاوت بسيط في درجة الموافقة بين الفقرات. وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن الاهتمام بالتوجه البيئي داخل المؤسسة محل الدراسة موجود ولكن بدرجات متفاوتة.

4. مناقشة نتائج التحليل الوصفي لبُعد التوجه الاستراتيجي المتكامل

تُظهر نتائج هذا البعد أن آراء أفراد العينة حول التوجه الاستراتيجي المتكامل تتسم بالتباين النسبي بين الفقرات، مع وجود تقارب عام في الاتجاه نحو الموافقة على أغلب العبارات. وهذا يعكس أن هذا البعد حاضر داخل المؤسسة محل الدراسة، لكنه لا يطبق بشكل متكامل أو موحد بالشكل الكافي.

كما تشير النتائج إلى أن بعض الجوانب المتعلقة بالتكامل الاستراتيجي تحظى بقبول أكبر من طرف أفراد العينة، في حين توجد فقرات أخرى شهدت اختلافًا في الآراء، مما يدل على تفاوت في إدراك هذا المفهوم داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي المتكامل داخل المؤسسة يتمتع بمستوى مقبول نسبيًا، إلا أنه يحتاج إلى تعزيز التنسيق والانسجام بين مختلف مكوناته لضمان فعالية أكبر في التطبيق.

5. مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمحور أداء المورد البشري

تُظهر نتائج هذا المحور أن آراء أفراد العينة تتجه بشكل واضح نحو الموافقة على مختلف العبارات المتعلقة بأداء المورد البشري، مع وجود تجانس كبير في الإجابات، ما يعكس اتفاقًا عامًا بين المبحوثين حول تقييمهم لهذا الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما يتضح أن هذا المحور يحظى بتقييم إيجابي قوي من طرف أفراد العينة، حيث إن أغلب الإجابات تركزت بين ''موافق'' و''موافق بشدة''، مع غياب شبه تام للآراء السلبية، مما يدل على رضا نسبي مرتفع حول مستوى أداء المورد البشري.

وعليه، يمكن القول إن أداء المورد البشري داخل المؤسسة يتميز بمستوى جيد وإيجابي، ويعكس كفاءة واستقرارًا في الأداء، مع وجود انسجام في آراء أفراد العينة حول هذا الجانب.

6. مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمحور مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري

تُبين نتائج هذا المحور أن آراء أفراد العينة تميل بصفة عامة إلى الموافقة على مختلف العبارات المتعلقة بمدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري، مع وجود تباين نسبي في درجة الموافقة بين الفقرات.

كما تعكس النتائج وجود إدراك لدى أفراد العينة بأهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء، حيث إن أغلب الإجابات جاءت في اتجاه إيجابي، مما يدل على قناعة نسبية بدورها في تطوير أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

وفي المقابل، يظهر أن هذا التأثير لا يُدرك بنفس القوة في جميع الجوانب، حيث تختلف درجة الاتفاق من فقرة إلى أخرى، وهو ما يعكس تفاوتًا في تقييم فعالية الممارسات الاستراتيجية داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية يُنظر إليها داخل المؤسسة كمساهم مهم في تحسين أداء المورد البشري، مع وجود اختلاف نسبي في مستوى إدراك هذا التأثير بين أفراد العينة.

ثانيا: مناقشة الفرضيات

1. مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالعلاقة بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة، أن العلاقة بين المتغيرين غير ذات دلالة إحصائية.

فمن خلال نتائج نموذج الانحدار، تبين أن قيمة معامل الارتباط ضعيفة جدًا، كما أن معامل التحديد جاء منخفضًا جدًا، وهو ما يعكس ضعف القدرة التفسيرية لهذا البعد في التأثير على أداء المورد البشري. كما دعمت نتائج اختبار ANOVA هذا التوجه، حيث أظهرت أن النموذج غير معنوي إحصائيًا، مما يعني عدم وجود تأثير فعلي للتخطيط طويل المدى على الأداء.

وتؤكد معاملات الانحدار الخطي هذه النتيجة، حيث ظهر أن تأثير هذا المتغير ضعيف جدًا وسلبي بشكل غير معنوي، مع قيمة دلالة إحصائية أكبر من 0.05، مما يثبت أن العلاقة ليست ذات معنى إحصائي داخل النموذج المدروس.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالتخطيط طويل المدى وتحسين أداء المورد البشري، ورفض الفرضية البديلة.

وعليه، يمكن القول إن التوجه بالتخطيط طويل المدى لا يشكل عاملاً مؤثرًا بشكل مباشر في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يدل على ضعف انعكاس هذا البعد على الواقع التطبيقي للإدارة داخل المؤسسة.

2. مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالعلاقة بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة، أن العلاقة بين المتغيرين غير ذات دلالة إحصائية.

فمن خلال نتائج نموذج الانحدار، تبين أن معامل الارتباط ضعيف جدًا، كما أن معامل التحديد جاء منخفضًا للغاية، مما يدل على ضعف القدرة التفسيرية لهذا المتغير في تفسير التغيرات التي تطرأ على أداء المورد البشري. كما دعمت نتائج اختبار ANOVA هذه النتيجة، حيث أظهرت أن النموذج غير معنوي إحصائيًا، مما يعني عدم وجود تأثير فعلي لهذا البعد على الأداء.

وتؤكد معاملات الانحدار الخطي هذا الاتجاه، حيث أظهرت أن تأثير التوجه الاستراتيجي المحدود طردي لكنه ضعيف جدًا وغير دال إحصائيًا، مع قيمة معنوية أكبر من 0.05، مما يدل على أن هذا التأثير غير معتبر من الناحية الإحصائية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي المحدود وأداء المورد البشري، ورفض الفرضية البديلة.

وعليه، يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي المحدود لا يشكل عاملاً مؤثرًا في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، ويعكس ذلك ضعف انعكاس هذا البعد على الأداء الفعلي داخل المؤسسة.

3. مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالعلاقة بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة، أن العلاقة بين المتغيرين غير ذات دلالة إحصائية.

فمن خلال نتائج نموذج الانحدار، يتبين أن معامل الارتباط ضعيف، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط محدودة بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري. كما أن معامل التحديد يعكس قدرة تفسيرية ضعيفة لهذا المتغير في تفسير التغيرات الحاصلة في الأداء، رغم أنه أعلى نسبيًا مقارنة ببعض الأبعاد السابقة.

وتؤكد نتائج اختبار ANOVA هذا الاتجاه، حيث تبين أن النموذج غير معنوي إحصائيًا، وأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود تأثير إحصائي معتبر للتوجه البيئي على أداء المورد البشري.

كما تدعم معاملات الانحدار الخطي هذه النتيجة، حيث يظهر أن العلاقة بين المتغيرين علاقة عكسية ضعيفة، لكنها غير دالة إحصائيًا، مما يعني أن هذا التأثير لا يمكن الاعتماد عليه في التفسير أو التعميم.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه البيئي وأداء المورد البشري، ورفض الفرضية البديلة.

وعليه، يمكن القول إن التوجه البيئي داخل المؤسسة محل الدراسة لا يشكل عاملاً مؤثرًا بشكل معنوي في تحسين أداء المورد البشري، رغم وجود علاقة ضعيفة غير مؤثرة إحصائيًا.

4. مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

تختبر الفرضية الفرعية الرابعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وتحسين أداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي ببلدية بابار – ولاية خنشلة.

وقد أظهرت نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.214)، وهي قيمة ضعيفة، مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري. كما بلغ معامل التحديد

(R^2)قيمة (0.046)، أي أن هذا المتغير يفسر فقط (4.6%) من التغيرات في أداء المورد البشري، وهو ما يعكس ضعف القدرة التفسيرية للنموذج.

أما من خلال اختبار(ANOVA) ، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.725) بمستوى دلالة (0.197)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية للنموذج ككل، وبالتالي عدم معنوية العلاقة بين المتغيرين.

كما بينت نتائج معاملات الانحدار أن معامل التأثير للتوجه الاستراتيجي المتكامل بلغ (B = 0.086 و = β) (0.214، مع قيمة (t = 1.313 ومستوى دلالة (0.197)، وهي نتائج تؤكد أن هذا التأثير ضعيف وغير دال إحصائيًا.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري، ورفض الفرضية البديلة.(H1)

وعليه، يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي المتكامل لا يؤثر بشكل معنوي على أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، رغم وجود علاقة طردية ضعيفة جدًا، إلا أنها غير كافية لإثبات تأثير إحصائي حقيقي.

5. مناقشة الفرضية الرئيسية

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة ترتبط بأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة بعلاقة ذات دلالة إحصائية، حيث بينت نتائج الانحدار وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، كما أكدت قيمة (F) ومعنوية النموذج على أن هذا التأثير ليس عشوائيًا وإنما ذو دلالة إحصائية.

ورغم أن القوة التفسيرية للنموذج (R^2 = 0.305) تبقى متوسطة، إلا أنها تعكس أن جزءًا معتبرًا من التغيرات في أداء المورد البشري يمكن تفسيره من خلال الإدارة الاستراتيجية، ما يدل على أن هذا المتغير يلعب دورًا مهمًا في التأثير على الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

غير أن تحليل معاملات الانحدار يُظهر أن تأثير الأبعاد المكونة للإدارة الاستراتيجية ليس متجانسًا؛ إذ نجد أن بعض الأبعاد مثل التوجه الاستراتيجي المتكامل لها تأثير إيجابي أقوى نسبيًا، في حين يظهر التوجه البيئي والتخطيط طويل المدى تأثيرًا سلبيًا، بينما يبقى التوجه الاستراتيجي المحدود تأثيره ضعيفًا.

هذا التفاوت في التأثير يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية لا تعمل كعامل موحد التأثير، بل تتداخل فيها أبعاد متعددة قد تختلف في درجة فعاليتها حسب طبيعة التطبيق داخل المؤسسة، ومدى توفر الإمكانيات التنظيمية والبشرية اللازمة.

وبالتالي، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية تؤثر على أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، إلا أن هذا التأثير يبقى متوسطًا وموزعًا بشكل غير متوازن بين الأبعاد المختلفة، مما يدل على وجود عوامل أخرى مساعدة أو مفسرة لأداء المورد البشري لم يتم إدراجها ضمن نموذج الدراسة.

تفسير مناقشة الفرضيات

من خلال مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية، يمكن استخلاص أن العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري داخل المجلس الشعبي البلدي ببلدية بابار – ولاية خنشلة تختلف من حيث القوة والدلالة.

فقد أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية الأربع عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين كل من التوجه بالتخطيط طويل المدى، والتوجه الاستراتيجي المحدود، والتوجه البيئي، والتوجه الاستراتيجي المتكامل وأداء المورد البشري عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث كانت جميع قيم الدلالة أكبر من هذا المستوى، مما أدى إلى قبول الفرضيات الصفرية ورفض الفرضيات البديلة. كما اتسمت معاملات الارتباط في هذه النماذج بالضعف، مما يعكس محدودية تأثير كل بعد على حدة في تفسير التغيرات الحاصلة في أداء المورد البشري.

في المقابل، بينت نتائج الفرضية الرئيسية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية ككل وأداء المورد البشري، حيث أظهر نموذج الانحدار قيمة دلالة أقل من (0.05) ومعامل ارتباط متوسط، مما يدل على أن التأثير يظهر بشكل أوضح عند دراسة الإدارة الاستراتيجية كمجموعة متكاملة من الأبعاد وليس بشكل منفصل.

وبناءً عليه، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير عام على أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، إلا أن هذا التأثير يظل متوسطًا وغير قوي، ويختلف حسب طبيعة كل بعد من أبعادها، وهو ما يشير إلى أن تحسين أداء المورد البشري لا يعتمد فقط على تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية، بل يرتبط أيضًا بعوامل تنظيمية وبشرية أخرى مساعدة.

خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم من خلاله عرض الإطار الميداني للبحث وتحليل بياناته ومناقشة نتائجه. وقد تضمن ثلاثة مباحث مترابطة مكّنت من الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة.

خصص المبحث الأول لتقديم عام حول المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار ولاية خنشلة، من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وإبراز طبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي، بما يسمح بفهم السياق العام الذي أجريت فيه الدراسة.

أما المبحث الثاني، فقد تناول الطريقة وأدوات الدراسة، حيث تم التطرق إلى المنهج المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، وكيفية تصميمه ومعالجته إحصائيًا باستخدام برنامجSPSS ، بما يضمن دقة وموضوعية النتائج.

في حين خُصص المبحث الثالث لتحليل البيانات ومناقشة النتائج، حيث تم عرض النتائج الوصفية لمختلف أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار الخطي وتحليل التباين(ANOVA) ، ثم مناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

وبشكل عام، خلصت الدراسة إلى أن تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة هو تأثير متوسط عند النظر إليه بشكل كلي، بينما يكون ضعيفًا وغير معنوي عند تحليل كل بعد على حدة، مما يشير إلى أهمية التكامل بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية لضمان تحسين الأداء بشكل فعّال.

الخاتمة

الخاتمة

تمثل هذه الدراسة محاولة علمية تهدف إلى إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار – ولاية خنشلة، وذلك من خلال الجمع بين التأصيل النظري والتحليل التطبيقي، في إطار منهج وصفي تحليلي يعتمد على دراسة الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة.

انطلقت الدراسة من خلفية نظرية تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية من حيث نشأتها، تطورها، أهميتها، وتحدياتها، إضافة إلى التطرق إلى الموارد البشرية باعتبارها العنصر المحوري في تحقيق أهداف المؤسسات. وقد أبرز الجانب النظري أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أداة أساسية لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى الطويل من خلال التخطيط، التنفيذ، والتقييم المستمر، في حين تمثل الموارد البشرية القوة الفاعلة التي تُترجم هذه الاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة داخل المؤسسة.

أما على المستوى التطبيقي، فقد بينت نتائج الدراسة الميدانية، بعد تحليل البيانات باستخدام برنامجSPSS ، أن واقع الإدارة الاستراتيجية داخل المجلس الشعبي البلدي لبلدية بابار يتميز بدرجة متوسطة من التطبيق، مع وجود تفاوت في مستوى الوعي بأهميتها لدى الموظفين. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري، وإن كانت هذه العلاقة تختلف في قوتها حسب الأبعاد المدروسة. كما تبين وجود بعض النقائص المرتبطة بضعف التكوين، محدودية التقييم الفعّال للأداء، وعدم الاعتماد الكافي على الأساليب الحديثة في التسيير.

وانطلاقًا من هذه النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، أهمها:

- ضرورة تعزيز تبني الإدارة الاستراتيجية داخل البلديات كأداة للتسيير الحديث؛
- الاهتمام أكثر بتكوين المورد البشري ورفع كفاءته بما يتماشى مع متطلبات العمل الإداري؛
- تطوير أنظمة تقييم الأداء بشكل موضوعي وشفاف يعتمد على معايير واضحة؛
- تحسين استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسيير الموارد البشرية وتسهيل العمليات الإدارية؛
- تعزيز ثقافة المشاركة والتحفيز داخل المؤسسة بما ينعكس إيجابًا على الأداء العام .

خاتمة:

وفيما يخص آفاق الدراسة، يمكن اقتراح ما يلي:

- توسيع نطاق البحث ليشمل بلديات أخرى للمقارنة بين مختلف الجماعات المحلية؛
- دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ومتغيرات أخرى مثل جودة الخدمة العمومية أو رضا المواطنين؛
- التعمق في دراسة أثر التحول الرقمي على فعالية الإدارة الاستراتيجية في القطاع العمومي؛
- إجراء دراسات مستقبلية تعتمد على مقاربات نوعية لفهم أعمق لسلوك المورد البشري داخل الإدارات المحلية .

وفي الختام، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة داخل المؤسسات العمومية، وليست مجرد خيار إداري، لما لها من دور فعال في تحسين أداء المورد البشري ورفع كفاءة التسيير، وهو ما يجعل تبنيها بشكل فعّال داخل البلديات عاملًا أساسيًا لتحقيق التنمية الإدارية والخدمة العمومية ذات الجودة العالية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

1. حسان ابراهيم الله جابو. (يونيو, 2021). دور الادارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة –دراسة حالة: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية–. *مجلة العلوم الاقتصادية والادراية والقانونية، المجلد 5، العدد 11*. المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث.

2. أحمد قرينعي. (مارس, 2019). إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية). *مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02*.

3. أحمد كردي. (15 أكتوبر, 2015). *مراحل تطور الادارة الاستراتيجية*. تم الاسترداد من .https://kenanaonline.com

4. أمينة عدنان. (جوان, 2012). الادارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل –دراسة ميدانية في المصاريف الجزائرية–. *مجلة التنظيم والعمل، المجلد 1، العدد 3*. بسكرة.

5. بن عودة، ق .(2018) .استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز ادار الجودة الشاملة –دراسة ميدانية بمؤسسة اورسيم للصناعات الميكانيكية بواد رهيو، غليزان–، *أطروحة دكتوراه* .وهران، علم النفس.

6. جلد، م .(2021) .دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية –دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري .*أطروحة دكتوراه* .بسكرة، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

7. راضية عطوي. (2017). الإدارة الاستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الأرباح. *اطروحة دكتوراه*. سطيف، العلوم الاقتصادية.

8. سعاد مخلوف، وويزة شريك. (سبتمبر, 2018). مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4*،

9. سوما على سليطين. (2007). الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال –دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري–. *رسالة ماجستير في ادارة الاعمال*. جامعة تشرين، دمشق.

10. صونية كيلاني. (2007). مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية –دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة (2000-2005) –. *رسالة ماجستير*. جامعة محمد خيضر بسكرة، العلوم الاقتصادية.

11. محمد زرقون، ورشيد مناصرية. (سبتمبر, 2013). دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfapipe غرداية. *مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 5، العدد 12* . غرداية.

12. مراد بلخيري. (أكتوبر, 2018). وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورية الاستراتيجية. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8*.

13. مطهر السدمي. (ديسمبر, 2020). دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال. *مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، المجلد 25، العدد 25*.

14. معيوف، ك .(2021) .تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الابداع في المنظمة المتعلمة –دراسة حالة–، *أطروحة دكتوراه* .الشلف، علوم التسيير.

15. مكلاتي، ف ,2017) .ديسمبر .(التحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل التغيرات العالمية الراهنة .*مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 1، العدد 04*.

16. مهني، ا .(2018) .مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .*أطروحة دكتوراه* .بسكرة، علوم التسيير.

الملاحق



Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences
Department of Economic Sciences

الرقم: /ك ع ا ت ع ت/ق ع ت /2026

خنشلة في : 2026-02-09

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي بابار
ولاية خنشلة

تسهيل مهمة

- سعيا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاسم و اللقب : تلالس عيسى - بوقرة صلاح الدين

تاريخ الميلاد: 1987/11/22 - 2001/01/30

رقم التسجيل: 21074067554 / 212134058288

عنوان المذكرة: دور الإدارة الاستراتيجي في تحسين أداء المورد البشري – دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي بابار ولاية خنشلة –

المشرفة : أعقاب نور الدين

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .

رئيس القسم :

أ.د عبد الجليل جباري



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ibn Khaldoun University, Tiaret

Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

Department of Economic Sciences

الرقم: / ك ع إ ت ع ت/ ق ع ت/2026

خنشلة في : 2026-02-09

استمارة تقييم التربص

الاسم و اللقب : تلالس عيسى / بوقرة صلاح الدين

تاريخ الميلاد: 22/11/1987 - 30 / 01 / 2001

مكان الميلاد: خنشلة

عنوان تقرير التربص: دور الإدارة الاستراتيجي في تحسين أداء المورد البشري

مكان التربص: المجلس الشعبي البلدي بابار ولاية خنشلة –

فترة التربص من: إلى:

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/...2...	
المبادرة	04/...3...	
المعارف التطبيقية	04/...3...	
قدرة العمل	04/...4...	
العلاقة مع العمل	04/...4...	
العلامة النهائية	20/...17...	

ملاحظات أخرى:

ممثل المؤسسة

رئيس القسم :

أ.د عبد الجليل جباري

الملحق رقم (02): الاستبيان

الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطية الشعبيـة

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العـــــالي والبحث العلمـــــي
جـــــامعـــــة عباس لغرور خنشـــــلـــــة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences

Department of Management Sciences
Specialization: Business Administration

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي/سيدتي المحترم(ة) تحية طيبة وبعد؛

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي للسنة الجامعية 2026/2025، بعنوان:

"دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري"

بالمجلس الشعبي البلدي، –بلدية بابار ولاية خنشلة–، تخصص إدارة الأعمال، نتشرف بطلب تعاونكم للمساهمة في إنجاح هذا العمل الأكاديمي، وذلك من خلال الإجابة عن فقرات هذه الاستمارة بكل دقة وموضوعية .ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة لكافة البيانات.

وفي الأخير، نتقدم إليكم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان على تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق عبارات الاحترام والتقدير.

تلالس عيسى

بوقرة صلاح الدين

ضع علامة × امام الإجابة التي تراها مناسبة:

القسم الأول: المعلومات الشخصية

- **الجنس**: ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر**: 18 الى 30 سنة☐ من30الى45 سنة☐ أكبر من45سنة☐
- **المستوى التعليمي**: تقني سامي ☐ بكالوريا ☐ جامعي ☐
- **سنوات العمل**: اقل من سنة☐ من 1سنة إلى 5 سنوات☐ أكثر من 5 سنوات☐

القسم الثاني: عبارات الاستبيان

المحور الاول: الإدارة الاستراتيجية	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
البعد الأول: التوجه بالتخطيط طويل المدى					
1. تعتمد البلدية على التخطيط طويل المدى في تسيير مشاريعها.					
2.تسعى البلدية إلى تحقيق النمو وتحسين خدماتها على المدى الطويل.					
3.يتم تحديد أهداف مستقبلية واضحة للبلدية.					
4.يتم اتخاذ قرارات مهمة تأخذ بعين الاعتبار مستقبل البلدية.					
5.تعتمد البلدية على خطط لتوسيع نشاطها.					
البعد الثاني: التوجه الاستراتيجي المحدود	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
06. تسعى البلدية الى تكوين خطط لتطوير					

خدماتها.					
07.يتم تحليل وضعية البلدية قبل اتخاذ القرارات .					
08.تأخذ البلدية بعين الاعتبار الفرص المتاحة لتحسين خدماتها .					
09.تعمل البلدية على تجنب المخاطر عند اتخاذ القرارات .					
10.يتم متابعة وتقييم تنفيذ الخطط داخل البلدية .					
البعد الثالث: التوجه البيئي	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
11.تأخذ البلدية بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية (القوانين، المجتمع...).					
12.يتم دراسة احتياجات المواطنين قبل اتخاذ القرارات .					
13.تهتم البلدية بتحسين علاقتها مع المواطنين .					
14.تؤثر الظروف الخارجية على طريقة عمل البلدية .					
15.يتم الاهتمام بالعوامل الداخلية مثل التنظيم وثقافة العمل داخل البلدية .					
البعد الرابع: التوجه الاستراتيجي المتكامل	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**

16.تمتلك البلدية رؤية واضحة لمستقبلها .					
17.تعمل البلدية على تحقيق التوازن بين أهدافها الداخلية والخارجية .					
18.تساهم الاستراتيجية في توجيه عمل جميع مصالح البلدية .					
19.تساعد الاستراتيجية على تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام .					
20.تعتمد البلدية على أساليب حديثة في التسيير لتحقيق أهدافها .					
المحور الثاني: أداء المورد البشري	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1.أنجز مهامي الوظيفية في الوقت المحدد .					
2.أحرص على تقديم عمل بجودة جيدة .					
3.ألتزم بتعليمات وقوانين العمل داخل البلدية .					
4.أعمل بروح الفريق مع زملائي في العمل .					
5.أساهم في تحسين سير العمل داخل مصلحتي .					
6.أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد .					
7.أسعى لتطوير قدراتي المهنية باستمرار .					
8.أتعامل بشكل جيد مع المواطنين وأحسن خدمتهم .					

9.أستطيع التكيف مع التغيرات في العمل .					
10.أشعر بالرضا عن أدائي الوظيفي داخل البلدية .					
المحور الثالث: مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المورد البشري	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
أولا: التوجه بالتخطيط طويل المدى					
1.يساهم التخطيط طويل المدى للإدارة الاستراتيجية في تحسين كفاءة أداء الموظفين داخل البلدية.					
2.التوجه بالتخطيط طويل المدى له رؤية استراتيجية في جهود المورد البشري نحو تحقيق الاهداف.					
ثانيا: التوجه الاستراتيجي المحدود					
3.تعمل البلدية على التوجه الاستراتيجي المحدود في تطوير أداء العاملين.					
4.تحفز الإدارة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمات من خلال تطوير أداء الموظفين.					
ثالثا: التوجه البيئي					
5.تعمل البيئة الداخلية على ضبط القرارات الاستراتيجية في رفع مستوى إنتاجية المورد البشري.					
6.تؤثر البيئة الخارجية على الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أداء متميز لدى العاملين في البلدية.					

رابعا: التوجه الاستراتيجي المتكامل					
7.تدعم الإدارة الاستراتيجية برامج التكوين والتدريب لتحسين أداء الموظفين.					
8.تعمل استراتيجية التوجه المتكامل للإدارة البلدية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المورد البشري.					

نشكركم على وقتكم ومشاركتكم في هذا الاستبيان. إجاباتكم ستظل سرية تماما وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

الملحق رقم (03): نتائج الدراسة

الفا كرونباخ الكلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	38

الفا كرونباخ محور اول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	20

الفا كرونباخ محور ثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	10

الفا كرونباخ محور ثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	8

تكرار خصائص ديمغرافية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	31,6	31,6	31,6
	أنثى	26	68,4	68,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 الى 30 سنة	4	10,5	10,5	10,5
	من 30 الى 45 سنة	20	52,6	52,6	63,2
	أكبر من 45 سنة	14	36,8	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المستوى .التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	2	5,3	5,3	5,3
	بكالوريا	19	50,0	50,0	55,3
	جامعي	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

سنوات. العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من سنة	1	2,6	2,6	2,6
	من 1 الى 5 سنوات	15	39,5	39,5	42,1
	أكثر من 5 سنوات	22	57,9	57,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تكرار ومتوسط بعد اول

Statistiques

		تعتمد البلدية على التخطيط طويل المدى في تسيير مشاريعها	تسعى البلدية إلى تحقيق النمو وتحسين خدماتها على المدى الطويل.	يتم تحديد أهداف مستقبلية واضحة للبلدية.	يتم اتخاذ قرارات مهمة تأخذ بعين الاعتبار مستقبل البلدية	تعتمد البلدية على خطط لتطوير خدماتها أو توسيع نشاطها.	b1
N	Valide	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,1842	2,0263	1,8684	1,8684	1,7368	1,9368
	Ecart type	1,11149	1,10250	,81111	,84377	,75995	,72052

تعتمد البلدية على التخطيط طويل المدى في تسيير مشاريعها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	12	31,6	31,6	31,6
	موافق	13	34,2	34,2	65,8
	محايد	9	23,7	23,7	89,5
	غير موافق	2	5,3	5,3	94,7
	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تسعى البلدية إلى تحقيق النمو وتحسين خدماتها على المدى الطويل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	13	34,2	34,2	34,2
	موافق	18	47,4	47,4	81,6
	محايد	2	5,3	5,3	86,8
	غير موافق	3	7,9	7,9	94,7
	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتم تحديد أهداف مستقبلية واضحة للبلدية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	28,9	28,9	28,9
	موافق	24	63,2	63,2	92,1
	محايد	1	2,6	2,6	94,7
	غير موافق	1	2,6	2,6	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتم اتخاذ قرارات مهمة تأخذ بعين الاعتبار مستقبل البلدية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	13	34,2	34,2	34,2
	موافق	19	50,0	50,0	84,2
	محايد	5	13,2	13,2	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تعتمد البلدية على خطط لتطوير خدماتها أو توسيع نشاطها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	36,8	36,8	36,8
	موافق	22	57,9	57,9	94,7
	محايد	1	2,6	2,6	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تكرار ومتوسط البعد الثاني

Statistiques

		تسعى البلدية الى تكوين خطط لتطوير خدماتها.	يتم تحليل وضعية البلدية قبل اتخاذ القرارات.	تأخذ البلدية بعين الاعتبار الفرص المتاحة لتحسين خدماتها.	تعمل البلدية على تجنب المخاطر عند اتخاذ القرارات.	يتم متابعة وتقييم تنفيذ الخطط داخل البلدية.	b2
N	Valide	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,9474	1,9211	1,8158	1,9737	2,2105	1,9737
	Ecart type	,73328	,94101	1,03598	1,24090	1,11883	,77693

تسعى البلدية الى تكوين خطط لتطوير خدماتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	28,9	28,9	28,9
	موافق	18	47,4	47,4	76,3
	محايد	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتم تحليل وضعية البلدية قبل اتخاذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	36,8	36,8	36,8
	موافق	17	44,7	44,7	81,6
	محايد	3	7,9	7,9	89,5
	غير موافق	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تأخذ البلدية بعين الاعتبار الفرص المتاحة لتحسين خدماتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	18	47,4	47,4	47,4
	موافق	13	34,2	34,2	81,6
	محايد	5	13,2	13,2	94,7
	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تعمل البلدية على تجنب المخاطر عند اتخاذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	19	50,0	50,0	50,0
	موافق	9	23,7	23,7	73,7
	محايد	4	10,5	10,5	84,2
	غير موافق	4	10,5	10,5	94,7
	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتم متابعة وتقييم تنفيذ الخطط داخل البلدية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	28,9	28,9	28,9
	موافق	15	39,5	39,5	68,4
	محايد	7	18,4	18,4	86,8
	غير موافق	3	7,9	7,9	94,7
	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تكرار ومتوسط البعد الثالث

Statistiques

		تأخذ البلدية بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية (القوانين، المجتمع.(...	يتم دراسة احتياجات المواطنين قبل اتخاذ القرارات.	تهتم البلدية بتحسين علاقتها مع المواطنين	تؤثر الظروف الخارجية على طريقة عمل البلدية.	يتم الاهتمام بالعوامل الداخلية مثل التنظيم وثقافة العمل داخل البلدية.	b3
N	Valide	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,9211	1,8158	1,5789	2,1842	1,7895	1,8579
	Ecart type	,71212	,98242	,72154	,98242	,77661	,55974

تأخذ البلدية بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية) القوانين، المجتمع.(...

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	26,3	26,3	26,3
	موافق	22	57,9	57,9	84,2
	محايد	5	13,2	13,2	97,4
	غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتم دراسة احتياجات المواطنين قبل اتخاذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	17	44,7	44,7	44,7
	موافق	15	39,5	39,5	84,2
	محايد	3	7,9	7,9	92,1
	غير موافق	2	5,3	5,3	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تهتم البلدية بتحسين علاقتها مع المواطنين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	20	52,6	52,6	52,6
	موافق	15	39,5	39,5	92,1
	محايد	2	5,3	5,3	97,4
	غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تؤثر الظروف الخارجية على طريقة عمل البلدية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	26,3	26,3	26,3
	موافق	16	42,1	42,1	68,4
	محايد	7	18,4	18,4	86,8
	غير موافق	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتم الاهتمام بالعوامل الداخلية مثل التنظيم وثقافة العمل داخل البلدية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	15	39,5	39,5	39,5
	موافق	17	44,7	44,7	84,2
	محايد	5	13,2	13,2	97,4
	غير موافق	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تكرار ومتوسط البعد الرابع

Statistiques

		تمتلك البلدية رؤية واضحة لمستقبلها.	تعمل البلدية على تحقيق التوازن بين أهدافها الداخلية والخارجية.	تساهم الاستراتيجية في توجيه عمل جميع مصالح البلدية.	تساعد الاستراتيجية على تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام.	تعتمد البلدية على أساليب حديثة في التسيير لتحقيق أهدافها.	b4
N	Valide	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,2368	2,1579	1,8158	2,0789	2,1842	2,0947
	Ecart type	1,10121	1,10347	1,03598	1,19417	1,15911	,88438

تمتلك البلدية رؤية واضحة لمستقبلها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	28,9	28,9	28,9
	موافق	14	36,8	36,8	65,8
	محايد	7	18,4	18,4	84,2
	غير موافق	5	13,2	13,2	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تعمل البلدية على تحقيق التوازن بين أهدافها الداخلية والخارجية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	12	31,6	31,6	31,6
	موافق	15	39,5	39,5	71,1
	محايد	5	13,2	13,2	84,2
	غير موافق	5	13,2	13,2	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تساهم الاستراتيجية في توجيه عمل جميع مصالح البلدية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	17	44,7	44,7	44,7
	موافق	16	42,1	42,1	86,8
	محايد	2	5,3	5,3	92,1
	غير موافق	1	2,6	2,6	94,7
	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تساعد الاستراتيجية على تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	15	39,5	39,5	39,5
	موافق	13	34,2	34,2	73,7
	محايد	4	10,5	10,5	84,2
	غير موافق	4	10,5	10,5	94,7
	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تعتمد البلدية على أساليب حديثة في التسيير لتحقيق أهدافها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	12	31,6	31,6	31,6
	موافق	15	39,5	39,5	71,1
	محايد	5	13,2	13,2	84,2
	غير موافق	4	10,5	10,5	94,7
	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تكرار ومتوسط محور ثاني

Statistiques

		أنجز مهامي الوظيفية في الوقت المحدد	أحرص على تقديم عمل بجودة جيدة.	ألتزم بتعليمات وقوانين العمل داخل البلدية.	أعمل بروح الفريق مع زملائي في العمل.	أساهم في تحسين سير العمل داخل مصلحتي	أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.	أسعى لتطوير قدراتي المهنية باستمرار.	أتعامل بشكل جيد مع المواطنين وأحسن خدمتهم.	أستطيع التكيف مع التغيرات في العمل.	أشعر بالرضا عن أدائي الوظيفي داخل البلدية.	المحور.ا لثاني
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,4474	1,3947	1,3684	1,3421	1,3947	1,4474	1,3684	1,3421	1,5263	1,4737	1,4105
Ecart type		,50390	,49536	,48885	,53405	,49536	,60168	,48885	,48078	,76182	,86170	,35473

أنجز مهامي الوظيفية في الوقت المحدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	21	55,3	55,3	55,3
	موافق	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

أحرص على تقديم عمل بجودة جيدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	23	60,5	60,5	60,5
	موافق	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ألتزم بتعليمات وقوانين العمل داخل البلدية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	24	63,2	63,2	63,2
	موافق	14	36,8	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

أعمل بروح الفريق مع زملائي في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	26	68,4	68,4	68,4
	موافق	11	28,9	28,9	97,4
	محايد	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

أساهم في تحسين سير العمل داخل مصلحتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	23	60,5	60,5	60,5
	موافق	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	23	60,5	60,5	60,5
	موافق	13	34,2	34,2	94,7
	محايد	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

أسعى لتطوير قدراتي المهنية باستمرار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	24	63,2	63,2	63,2
	موافق	14	36,8	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

أتعامل بشكل جيد مع المواطنين وأحسن خدمتهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	25	65,8	65,8	65,8
	موافق	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

أستطيع التكيف مع التغيرات في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	21	55,3	55,3	55,3
	موافق	16	42,1	42,1	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

أشعر بالرضا عن أدائي الوظيفي داخل البلدية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	25	65,8	65,8	65,8
	موافق	11	28,9	28,9	94,7
	غير موافق	1	2,6	2,6	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تكرار ومتوسط محور ثالث

Statistiques

		يساهم التخطيط طويل المدى للإدارة الاستراتيجية في تحسين كفاءة أداء الموظفين داخل البلدية.	التوجه بالتخطيط طويل المدى له رؤية استراتيجية في جهود المورد البشري نحو تحقيق الاهداف.	تعمل البلدية على التوجه الاستراتيجي المحدود في تطوير أداء العاملين.	تحفز الإدارة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمات من خلال تطوير أداء الموظفين.	تعمل البيئة الداخلية على ضبط القرارات الاستراتيجية في رفع مستوى إنتاجية المورد البشري.	تؤثر البيئة الخارجية على الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أداء متميز لدى العاملين في البلدية.	تدعم الإدارة الاستراتيجية برامج التكوين والتدريب لتحسين أداء الموظفين.	تعمل استراتيجية التوجه المتكامل للإدارة البلدية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المورد البشري.	المحور.االثالث
N	Valide	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,7105	2,0000	2,4737	1,9737	1,9211	1,8684	1,5789	1,7632	1,9112
Ecart type		,95600	1,01342	1,08396	,94402	,81809	,90557	,79293	,94252	,64456

يساهم التخطيط طويل المدى للإدارة الاستراتيجية في تحسين كفاءة أداء الموظفين داخل البلدية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	20	52,6	52,6	52,6
	موافق	12	31,6	31,6	84,2
	محايد	4	10,5	10,5	94,7
	غير موافق	1	2,6	2,6	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

التوجه بالتخطيط طويل المدى له رؤية استراتيجية في جهود المورد البشري نحو تحقيق الاهداف.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	15	39,5	39,5	39,5
موافق	12	31,6	31,6	71,1
محايد	7	18,4	18,4	89,5
غير موافق	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تعمل البلدية على التوجه الاستراتيجي المحدود في تطوير أداء العاملين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	15,8	15,8	15,8
	موافق	17	44,7	44,7	60,5
	محايد	8	21,1	21,1	81,6
	غير موافق	5	13,2	13,2	94,7
	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تحفز الإدارة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمات من خلال تطوير أداء الموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	13	34,2	34,2	34,2
	موافق	16	42,1	42,1	76,3
	محايد	7	18,4	18,4	94,7
	غير موافق	1	2,6	2,6	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تعمل البيئة الداخلية على ضبط القرارات الاستراتيجية في رفع مستوى إنتاجية المورد البشري.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	12	31,6	31,6	31,6
	موافق	19	50,0	50,0	81,6
	محايد	5	13,2	13,2	94,7
	غير موافق	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تؤثر البيئة الخارجية على الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أداء متميز لدى العاملين في البلدية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	36,8	36,8	36,8
	موافق	18	47,4	47,4	84,2
	محايد	4	10,5	10,5	94,7
	غير موافق	1	2,6	2,6	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تدعم الإدارة الاستراتيجية برامج التكوين والتدريب لتحسين أداء الموظفين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	20	52,6	52,6	52,6
	موافق	16	42,1	42,1	94,7
	محايد	1	2,6	2,6	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تعمل استراتيجية التوجه المتكامل للإدارة البلدية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المورد البشري.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	19	50,0	50,0	50,0
	موافق	11	28,9	28,9	78,9
	محايد	7	18,4	18,4	97,4
	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

ارتباط البعد اول

Corrélations

		b1	تعتمد البلدية على التخطيط طويل المدى في تسيير مشاريعها	تسعى البلدية إلى تحقيق النمو وتحسين خدماتها على المدى الطويل.	يتم تحديد أهداف مستقبلية واضحة للبلدية.	قرارات اتخاذ يتم بعين تأخذ مهمة مستقبل الاعتبار البلدية	على البلدية تعتمد لتطوير خطط توسيع أو خدماتها نشاطها.
b1	Corrélation de Pearson	1	,778**	,860**	,707**	,679**	,847**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
تعتمد البلدية على التخطيط طويل المدى في تسيير مشاريعها	Corrélation de Pearson	,778**	1	,768**	,297	,228	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,070	,168	,000
	N	38	38	38	38	38	38
تسعى البلدية إلى تحقيق النمو وتحسين خدماتها على المدى الطويل.	Corrélation de Pearson	,860**	,768**	1	,427**	,411*	,589**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,007	,010	,000
	N	38	38	38	38	38	38
يتم تحديد أهداف مستقبلية واضحة للبلدية.	Corrélation de Pearson	,707**	,297	,427**	1	,527**	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000	,070	,007		,001	,000
	N	38	38	38	38	38	38
يتم اتخاذ قرارات مهمة تأخذ بعين الاعتبار مستقبل البلدية	Corrélation de Pearson	,679**	,228	,411*	,527**	1	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000	,168	,010	,001		,000
	N	38	38	38	38	38	38
تعتمد البلدية على خطط لتطوير خدماتها أو توسيع نشاطها.	Corrélation de Pearson	,847**	,539**	,589**	,644**	,619**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38	38

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط البعد الثاني

Corrélations

		b2	تسعى البلدية الى تكوين خطط لتطوير خدماتها.	يتم تحليل وضعية البلدية قبل اتخاذ القرارات.	تأخذ البلدية بعين الاعتبار الفرص المتاحة لتحسين خدماتها.	على البلدية تعمل المخاطر تجنب اتخاذ عند القرارات.	وتقييم متابعة يتم داخل الخطط تنفيذ البلدية.
b2	Corrélation de Pearson	1	,624**	,633**	,820**	,851**	,827**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
تسعى البلدية الى تكوين خطط لتطوير خدماتها.	Corrélation de Pearson	,624**	1	,542**	,343*	,385*	,310
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,035	,017	,058
	N	38	38	38	38	38	38
يتم تحليل وضعية البلدية قبل اتخاذ القرارات.	Corrélation de Pearson	,633**	,542**	1	,290	,369*	,324*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,078	,023	,047
	N	38	38	38	38	38	38
تأخذ البلدية بعين الاعتبار الفرص المتاحة لتحسين خدماتها.	Corrélation de Pearson	,820**	,343*	,290	1	,669**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000	,035	,078		,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
تعمل البلدية على تجنب المخاطر عند اتخاذ القرارات.	Corrélation de Pearson	,851**	,385*	,369*	,669**	1	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,023	,000		,000
	N	38	38	38	38	38	38
يتم متابعة وتقييم تنفيذ الخطط داخل البلدية.	Corrélation de Pearson	,827**	,310	,324*	,711**	,666**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,058	,047	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38	38

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط البعد الثالث

Corrélations

		b3	تأخذ البلدية بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية (القوانين، المجتمع.(...	يتم دراسة احتياجات المواطنين قبل اتخاذ القرارات.	تهتم البلدية بتحسين علاقتها مع المواطنين	الظروف تؤثر على الخارجية طريقة عمل البلدية.	الاهتمام يتم الداخلية بالعوامل وثقافة التنظيم مثل البلدية داخل العمل.
b3	Corrélation de Pearson	1	,595**	,757**	,825**	,540**	,651**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
تأخذ البلدية بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية (القوانين، المجتمع.(...	Corrélation de Pearson	,595**	1	,326*	,512**	,060	,262
	Sig. (bilatérale)	,000		,046	,001	,721	,112
	N	38	38	38	38	38	38
يتم دراسة احتياجات المواطنين قبل اتخاذ القرارات.	Corrélation de Pearson	,757**	,326*	1	,688**	,204	,267
	Sig. (bilatérale)	,000	,046		,000	,219	,106
	N	38	38	38	38	38	38
تهتم البلدية بتحسين علاقتها مع المواطنين	Corrélation de Pearson	,825**	,512**	,688**	1	,151	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,367	,001
	N	38	38	38	38	38	38
تؤثر الظروف الخارجية على طريقة عمل البلدية.	Corrélation de Pearson	,540**	,060	,204	,151	1	,229
	Sig. (bilatérale)	,000	,721	,219	,367		,166
	N	38	38	38	38	38	38
يتم الاهتمام بالعوامل الداخلية مثل التنظيم وثقافة العمل داخل البلدية.	Corrélation de Pearson	,651**	,262	,267	,513**	,229	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,112	,106	,001	,166	
	N	38	38	38	38	38	38

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط البعد الرابع

Corrélations

		b4	تمتلك البلدية رؤية واضحة لمستقبلها.	تعمل البلدية على تحقيق التوازن بين أهدافها الداخلية والخارجية.	الاستراتيجية تساهم عمل توجيه في مصالح جميع البلدية.	الاستراتيجية تساعد تحسين على مختلف بين التنسيق الأقسام.	على البلدية تعتمد في حديثة أساليب لتحقيق التسيير أهدافها.
b4	Corrélation de Pearson	1	,837**	,804**	,692**	,817**	,795**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
تمتلك البلدية رؤية واضحة لمستقبلها.	Corrélation de Pearson	,837**	1	,702**	,300	,438**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,067	,006	,000
	N	38	38	38	38	38	38
تعمل البلدية على تحقيق التوازن بين أهدافها الداخلية والخارجية.	Corrélation de Pearson	,804**	,702**	1	,333*	,606**	,526**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,041	,000	,001
	N	38	38	38	38	38	38
تساهم الاستراتيجية في توجيه عمل جميع مصالح البلدية.	Corrélation de Pearson	,692**	,300	,333*	1	,777**	,344*
	Sig. (bilatérale)	,000	,067	,041		,000	,034
	N	38	38	38	38	38	38
تساعد الاستراتيجية على تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام.	Corrélation de Pearson	,817**	,438**	,606**	,777**	1	,399*
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000	,000		,013
	N	38	38	38	38	38	38
تعتمد البلدية على أساليب حديثة في التسيير لتحقيق أهدافها.	Corrélation de Pearson	,795**	,854**	,526**	,344*	,399*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,034	,013	
	N	38	38	38	38	38	38

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط محور ثاني

		المحور.الثاني	في الوظيفية مهامي أنجز المحدد الوقت	عمل تقديم على أحرص .جيدة بجودة	ألتزم
المحور.الثاني	Corrélation de Pearson	1	,759**	,699**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	
	N	38	38	38	
أنجز مهامي الوظيفية في الوقت المحدد	Corrélation de Pearson	,759**	1	,789**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	
	N	38	38	38	
أحرص على تقديم عمل بجودة جيدة.	Corrélation de Pearson	,699**	,789**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		
	N	38	38	38	
ألتزم بتعليمات وقوانين العمل داخل البلدية.	Corrélation de Pearson	,554**	,300	,276	
	Sig. (bilatérale)	,000	,067	,093	
	N	38	38	38	
أعمل بروح الفريق مع زملائي في العمل.	Corrélation de Pearson	,551**	,621**	,702**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	
أساهم في تحسين سير العمل داخل مصلحتي	Corrélation de Pearson	,929**	,681**	,559**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	
أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.	Corrélation de Pearson	,661**	,303	,480**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,065	,002	
	N	38	38	38	
أسعى لتطوير قدراتي المهنية باستمرار.	Corrélation de Pearson	,133	-,029	-,059	
	Sig. (bilatérale)	,426	,863	,726	
	N	38	38	38	
أتعامل بشكل جيد مع المواطنين وأحسن خدمتهم.	Corrélation de Pearson	,755**	,578**	,666**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	
أستطيع التكيف مع التغيرات في العمل.	Corrélation de Pearson	,599**	,426**	,222	
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,180	
	N	38	38	38	
أشعر بالرضا عن أدائي الوظيفي داخل البلدية.	Corrélation de Pearson	,593**	,246	,057	
	Sig. (bilatérale)	,000	,137	,735	
	N	38	38	38	

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط محور ثالث

Corrélations

		المحور.االثالث	يساهم التخطيط المدى طويل للإدارة الاستراتيجية تحسين في أداء كفاءة الموظفين البلدية داخل.	التوجه بالتخطيط المدى طويل رؤية له استراتيجية جهود في المورد نحو البشري تحقيق الاهداف.	البلدية تعمل التوجه على الاستراتيجي في المحدود أداء تطوير العاملين.	الإدارة تحفز الاستراتيجية تحسين على جودة من الخدمات تطوير خلال أداء الموظفين.	البيئة تعمل على الداخلية ضبط القرارات الاستراتيجية رفع في مستوى إنتاجية المورد البشري.	البيئة تؤثر على الخارجية الإدارة الاستراتيجية تحقيق في متميز أداء العاملين لدى البلدية في.	الإدارة تدعم الاستراتيجية التكوين برامج والتدريب أداء لتحسين الموظفين.	تعمل استراتيجية التوجه المتكامل البلدية للإدارة نقاط تحديد في القوة لدى والضعف المورد البشري.
المحور.االثالث	Corrélation de Pearson	1	,796**	,724**	,681**	,668**	,665**	,495**	,665**	,821**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
يساهم التخطيط طويل المدى للإدارة الاستراتيجية فى تحسين كفاءة أداء الموظفين داخل البلدية.	Corrélation de Pearson	,796**	1	,670**	,736**	,351*	,592**	,048	,370*	,552**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,031	,000	,773	,022	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
التوجه بالتخطيط طويل المدى له رؤية استراتيجية في جهود المورد البشري نحو تحقيق الاهداف.	Corrélation de Pearson	,724**	,670**	1	,541**	,311	,326*	,236	,202	,594**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,058	,046	,154	,224	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
تعمل البلدية على التوجه الاستراتيجي المحدود في تطوير أداء العاملين.	Corrélation de Pearson	,681**	,736**	,541**	1	,171	,622**	-,017	,238	,351*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,305	,000	,917	,150	,031
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
تحفز الإدارة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمات من خلال تطوير أداء الموظفين.	Corrélation de Pearson	,668**	,351*	,311	,171	1	,382*	,502**	,526**	,509**
	Sig. (bilatérale)	,000	,031	,058	,305		,018	,001	,001	,001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
تعمل البيئة الداخلية على ضبط القرارات الاستراتيجية في رفع مستوى إنتاجية المورد البشري.	Corrélation de Pearson	,665**	,592**	,326*	,622**	,382*	1	,059	,322*	,396*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,046	,000	,018		,727	,048	,014
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38

توثر البيئة الخارجية على الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أداء متميز لدى العاملين في البلدية.	Corrélation de Pearson	,495**	,048	,236	-,017	,502**	,059	1	,485**	,501**
	Sig. (bilatérale)	,002	,773	,154	,917	,001	,727		,002	,001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
تدعم الإدارة الاستراتيجية برامج التكوين والتدريب لتحسين أداء الموظفين.	Corrélation de Pearson	,665**	,370*	,202	,238	,526**	,322*	,485**	1	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000	,022	,224	,150	,001	,048	,002		,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
تعمل استراتيجية التوجه المتكامل للإدارة البلدية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المورد البشري.	Corrélation de Pearson	,821**	,552**	,594**	,351*	,509**	,396*	,501**	,659**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,031	,001	,014	,001	,000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

فرضية 1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,054[a]	,003	-,025	,35909

a. Prédicteurs : (Constante), b1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,014	1	,014	,107	,746[b]
	de Student	4,642	36	,129		
	Total	4,656	37			

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Prédicteurs : (Constante), b1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,462	,169		8,651	,000
	b1	-,027	,082	-,054	-,327	,746

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

فرضية 2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,054[a]	,003	-,025	,35910

a. Prédicteurs : (Constante), b2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,014	1	,014	,105	,748[b]
	de Student	4,642	36	,129		
	Total	4,656	37			

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Prédicteurs : (Constante), b2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,362	,161		8,465	,000
	b2	,025	,076	,054	,324	,748

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

فرضية 3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,237[a]	,056	,030	,34935

a. Prédicteurs : (Constante), b3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,262	1	,262	2,148	,151[b]
	de Student	4,394	36	,122		
	Total	4,656	37			

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Prédicteurs : (Constante), b3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,690	,199		8,497	,000
	b3	-,150	,103	-,237	-1,465	,151

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

فرضية 4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,214[a]	,046	,019	,35130

a. Prédicteurs : (Constante), b4

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,213	1	,213	1,725	,197[b]
	de Student	4,443	36	,123		
	Total	4,656	37			

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Prédicteurs : (Constante), b4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,231	,148		8,306	,000
	b4	,086	,065	,214	1,313	,197

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,553[a]	,305	,221	,31306

a. Prédicteurs : (Constante), b4, b3, b1, b2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,422	4	,355	3,627	,015[b]
	de Student	3,234	33	,098		
	Total	4,656	37			

a. Variable dépendante : الثاني.المحور

b. Prédicteurs : (Constante), b4, b3, b1, b2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,658	,180		9,211	,000
	b1	,020	,136	,041	,147	,884
	b2	-,099	,150	-,218	-,661	,513
	b3	-,404	,140	-,638	-2,878	,007
	b4	,315	,111	,786	2,845	,008

a. Variable dépendante : الثاني.المحور