



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية

"دراسة حالة جامعة القدس"

روان موسى محمد عواد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م

تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية  
"دراسة حالة جامعة القدس"

إعداد:

روان موسى محمد عواد

بكالوريوس: تكنولوجيا المعلومات - جامعة القدس - فلسطين

المشرف: د. عمر الصليبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من  
برنامج إدارة الأعمال - معهد الإدارة والاقتصاد - كلية الدراسات العليا - جامعة  
القدس

1440هـ - 2019م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

عهد الإدارة والاقتصاد

## إجازة الرسالة

تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية

"دراسة حالة جامعة القدس"

اسم الطالب: روان موسى محمد عواد

الرقم الجامعي: 21612490

إشراف: د. عمر الصليبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/7/25 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عمر الصليبي

2. ممتحنا داخليا: د. سلوى البرغوثي

3. ممتحنا خارجيا: د. شاهر عبيد

التوقيع: .....

التوقيع: .....

التوقيع: .....

القدس - فلسطين

1440 هـ - 2019 م

## الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار.. إلى الرمز الشامخ والقلب الكبير.. إلى من غرس فينا حب التعلم والدراسة والطموح.. إلى من يسر لنا كل سبل التعلم وبسط الطريق إليه امانا.. إلى من علمني أن الإرادة هي ما تدفعنا للخطوة الأولى على طريق الكفاح، وأما العزيمة فهي ما تبقينا على هذا الطريق حتى النهاية.. والدي العزيز.

إلى من منحني الحب والحياة والحنان.. إلى من علمتني أبجدية الحروف.. وخطت يداها مع يدي أول الكلمات.. إلى من علمتني بأني عظيمة على الدوام وأمنت بي حتى في وقت فشلي.. أُمي الحبيبة حفظها الله وادامها لي ذخرا.

إلى تلك العين التي لم تغمض حتى يبلغ الاطمئنان إلى قلبي، إلى من كان دائما وسيبقى إلى الابد سندا لي في هذه الحياة رفيق روجي زوجي علي.. عنواني الاول والاخير.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله.. أخي وأخواتي حفظهم الله

إلى ريحان حياتي، وفرح قلبي، وبلسم روحي، أطفالي إلياس وكرم

إلى كل أصدقائي وزملائي بالدراسة

لهم جميعا اهدي ثمرة جهدي

الباحثة: روان موسى عواد

## إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أيّ جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

روان موسى محمد عواد.

التاريخ: 25-7-2019م

## الشكر والعرفان

بعد حمد الله تعالى وشكره على إنفاي لهذه الرسالة أقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة القدس ممثلة بكادرها الإداري والأكاديمي، وكافة موظفيها وعاملها وإلى الدكتور أكرم رجال رئيس دائرة الموارد البشرية، لما بذلوه من جهد وعلم ومعاملة طيبة.

كما وأخص بالشكر والامتنان الدكتور عمر الصليبي المشرف الرئيس لهذه الدراسة الذي قدم لي المساعدة والإرشاد، ولم يبخل بتوجيهاته وعلمه وجهده ووقته، مما أسهم في تطوير هذه الدراسة وإخراجها إلى الوجود.

إلى الدكتورة سلوى البرغوثي منسقة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة القدس، لما بذلته من جهد وعلم، وكانت خير أمينة لأمانتها العلمية فلك مني كل الشكر والتقدير.

كما وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة ولملاحظاتهم القيمة، والأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم القيمة التي أثرت هذه الرسالة.

ولكل من مد لي يد العون أو أسدى لي معروفاً، أو قدم نصيحة، أو كانت له إسهامه صغيرة أو كبيرة في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير.

والحمد لله رب العالمين أولاً وأخراً، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

روان موسى محمد عواد

## مصطلحات الدراسة

- الإدارة الإستراتيجية: عملية إبداعية عقلانية تحليلية وحسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة، تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات، وفرص، ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (ياسين، 2002:19)
- إدارة الموارد البشرية: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها. (برنوطي، 2001:17)
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها، وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة وفي مقدمتها شدة المنافسة. (عقيلي، 2005:78)
- الرؤية الإستراتيجية: المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. (السالم، 2005:83)
- الرسالة الإستراتيجية: الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملاتها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها. (السالم، 2005:71)
- التحليل البيئي: هو عبارة عن عرض وتقييم وجمع البيانات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وإيصال تلك المعلومات إلى متخذي القرار داخل المنظمة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تساهم في تحديد مستقبلها. (Wheelen & Hunger, 2000:9)
- تنفيذ الإستراتيجية: مجموعة من الأنشطة والخيارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وهي

العملية التي يتم من خلالها تنفيذ الاهداف والاستراتيجيات والسياسات من خلال تطوير البرامج، والميزانيات، والإجراءات. (Wheelen & Hunger,2012: 272)

هي عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفاءة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية. (ياسين، 2002:210)

الرقابة الاستراتيجية:

المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (السلمي، 2001:104)

الميزة التنافسية:



## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس والتعرف على دورها في صناعة الميزة التنافسية لها، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة ومبادئ صياغة استراتيجية الموارد البشرية في الجامعة وإذا ما يتم تنفيذها بالشكل الصحيح وإذا ما كان يتم مراقبة وتقويم سير عملها.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في إنجاز هذه الدراسة، وتم جمع البيانات والاجابة على الاسئلة واختبار الفرضيات، وتم تصميم استبانة خاصة بالدراسة، وتحليل ومعالجة وعرض النتائج بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V.20). كما تم إجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية في جامعة القدس وتم تحليلها يدوياً. وتم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الأكاديمي (2018\2019). واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس - الحرم الرئيسي. حيث بلغ مجتمع الدراسة (761) موظف إداري وأكاديمي.

واستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 761 موظف كان تقسيمهم: 358 موظف أكاديمي، 403 موظف إداري. أخذت نسبة 15% من كل من الموظفين الإداريين، ونسبة 15% من الموظفين الأكاديميين، وشكلت العينة نسبة 15% من المجتمع وهي عينة مناسبة.

وقامت الباحثة بتوزيع 120 استبانة لضمان الحصول على العينة المطلوبة، واسترد منها 93 استبانة. وتم التحقق من صدق وثبات الاداة وبلغ معامل كرو نباخ الفا للثبات 96% وهو ما يشير الى تمتعها بدرجة عالية من الثبات.

وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية في جامعة القدس محل الدراسة متوسط، وهذا يدل على أن الجامعة تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية الموارد البشرية، ولكن من الممكن أن تبذل مجهود أكبر لتحقيق هذه الميزة. كما أظهرت النتائج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المحاور الثلاث فيما بينها ومع الميزة التنافسية، حول تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس). كما أن عمليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة القدس تتأثر بالمركز الوظيفي، ولا تتأثر بالجنس، أو التحصيل العلمي أو عمر الإداريين فيها ونوع كليتهم. كما اوضحت النتائج أن أكبر عقبة تواجه الجامعة هي الوضع المادي الصعب الذي تمر به.

كذلك بينت النتائج أن الموارد البشرية في جامعة القدس بحاجة إلى تكثيف عقد الدورات التدريبية وورشات العمل وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، لما لهذه الممارسات من انعكاس إيجابي على إنتاجيتهم، ولكي يحققوا أهداف ورؤية رسالة الجامعة بطريقة فعالة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: أهمية التنوع الواسع في الأدوات التنافسية (التحفيز مادي والمعنوي) في جامعة القدس بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم. بالإضافة إلى أهمية النهوض بمهارات الموارد البشرية وتنميتها والرفع من معارفهم وخبراتهم، وتقديم البرامج التدريبية والتأهيلية التي تتبع من واقع الاحتياجات. تبصير الموارد البشرية في الجامعة برؤية، ورسالة، واستراتيجية الجامعة والموارد البشرية، واسس تنفيذها، ورقابتها، وتقويمها، حتى يتسنى لهم تحقيق أهداف الجامعة وتنفيذ الاستراتيجية بطريقة فعالة تميزها عن مثيلاتها من الجامعات. بالإضافة إلى أهمية تطوير الهياكل التنظيمية في جامعة القدس واعتماد سياسة تغييرها لتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية في حالة الحاجة لذلك. وتقترح الباحثة استخدام الهياكل الأفقية بدلا من الهياكل الرأسية. وأهمية تطوير المسار الوظيفي، والتطوير التنظيمي، والإداري، للرفع من القدرات الوظيفية للموارد البشرية وتميزها. وأخيرا توصي الدراسة ادارة جامعة القدس العليا بالسعي المستمر لتحقيق الميزة التنافسية.

# **Analyzing the general state of Human resource strategy and its role in creating the competitive advantage, a case study, Al-Quds University**

**Prepared by: Rawan Mousa Mohammad Awwad.**

**Supervisor: Dr. Omar Salabi.**

## **Abstract:**

This study aimed to analyze the reality of the human resources strategy at Al-Quds University and to identify its role in making its competitive advantage, as well as to identify the nature and principles of formulating the human resources strategy at the university, if implemented properly and whether its work is monitored and evaluated.

The researcher accomplished her study using the descriptive approach. Data collection, answering the research questions, and test hypotheses, as well as designing of a special study's questionnaire. Analysis, process and display of the study's results were done by using Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS V.20). An interview was conducted with the Human Resources manager at Al-Quds University. The data were collected and categorized manually. This study was applied in the second semester of the academic year (2018/2019). The study's population included all administrative and academic staff at Al-Quds University - the main campus. The study's population reached (761) administrative and academic employees.

The researcher used the method of the random sample from the study's population. Which consists of 761 employees were divided: 358 academic staff, 403 administrative staff. 15% of each administrative staff and 15% of academic staff were taken. The sample constituted 15% of the population and is a suitable sample.

The researcher distributed 120 questionnaires to ensure the required sample, of which 93 questionnaires were recovered. The validity and reliability of the tool were verified, and the Alpha Cronbach coefficient of stability reached 96%, indicating a high degree of stability.

The study reveals that the level of competitive advantage in Al-Quds University is average. This indicates that the university seeks to achieve competitive advantage through their human resources strategy, but it is possible to make more effort to achieve this advantage. The results also showed that there is a statistically significant relationship at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the three axes among them and with the competitive advantage, on the analyzing the reality of human resource strategy and its role in the competitive advantage manufacturing, a case study, Al-Quds University. Also, the strategic management of human resources at Al-Quds University is influenced by job status, not by gender, educational attainment, age of administrators and type of college. The results also showed that the biggest obstacle facing the university is financial problem.

The results also showed that the human resources at Al-Quds University need to intensify the holding of training courses and workshops and develop their skills and abilities, because these practices have a positive impact on their productivity, and in order to achieve the objectives, vision and mission of the University in an effective manner.

The study came out with a set of recommendations, the most important of which were: The importance of wide diversification in competitive tools (physical and moral stimulation) at Al-Quds University in order to help employees to demonstrate their abilities and raise their qualifications. In addition to the importance of upgrading the skills of human resources and develop it, raise their knowledge and experience, provide training and rehabilitation programs that stem from the reality of needs. To enlighten the human resources in the university about the vision and mission of the university strategy's and human resource strategy's too , and the bases of their implementation, control and evaluation, so they can achieve the objectives of the university and implement the strategy in an effective manner distinguish it from other universities. In addition to the importance of developing organizational structures at Al-Quds University and adopting a policy of change to implement the human resources strategy in case of need. The researcher suggests the use of horizontal structures rather than vertical structure. and the importance of career development, organizational and administrative development, to raise the functional capabilities of human resources and excellence it. Finally, the study recommends the administration of Al-Quds University to continuous strive for achieve competitive advantage.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1 - المقدمة
- 2.1 - مشكلة الدراسة
- 3.1 - أسئلة الدراسة
- 4.1 - أهداف الدراسة
- 5.1 - أهمية الدراسة
- 6.1 - فرضيات الدراسة
- 7.1 - هيكلية الدراسة

## الفصل الأول:

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

أخذت المنظمات المعاصرة توجهات حديثة في الفكر الاستراتيجي، فمع تطور الفكر الإداري أصبحت تنحى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، وتغيرت نظرة المنظمات لها باعتبار المورد البشري شريك أساسي وأصلاً إستراتيجياً في أصول أي منظمة، فالمورد البشري في ظل المنافسة السوقية وفي عالم تحكمه التطورات التكنولوجية الهائلة واقتصاد تحكمه المعرفة ونظام العولمة، بات يشكل رأس المال الحقيقي للمنظمة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها، فأى منظمة دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف، لن تتمكن من تحقيق أهدافها وتسيير مواردها وخلق قيمة لها.

وتعد الموارد البشرية في أي منظمة هي العمود الفقري لها وهي الأساس في تحقيق إستراتيجية المنظمة والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، ويعد أهم مورد لنجاح أي منظمة على المدى البعيد وتحقيقها للميزة التنافسية السوقية. فلم تعد الموارد البشرية أداة لتحقيق الميزة التنافسية بل أصبحت تشكل ميزة تنافسية بحد ذاتها، وحتى يتم امتلاك أي منظمة هذه الميزة يجب عليها التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية، والبحث، والاستقطاب، واختيار الموارد التي ترفع من قيمة المنظمة، والعمل بشكل مستمر على تنميتها والاستثمار الجيد لها، لتحقيق لها أهدافها وتعطيها هذه الميزة التي تسعى إليها.

وقد مرت عملية إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل بحسب اتجاهات التفكير الإداري التي تعتمدها المنظمات في التعامل مع الموارد البشرية، وتعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية آخر مرحلة من هذه المراحل.

لذلك وضع خطط إستراتيجية للموارد البشرية يعد عاملاً ضرورياً لنجاح العمل الداخلي للمنظمة فمع الأخذ بعين الاعتبار الفوائد على المدى الطويل فإن التخطيط الإستراتيجي يدفع المنظمة للتركيز على البيئة الداخلية من خلال تشجيع ووضع تحديات للمورد البشري ومعرفة أن هذه الطاقة وهذا الجهد البشري الموجود داخل المنظمة لا يمكن له أن يحقق الأهداف ويحصل على النتائج بمجرد وجوده داخل المنظمة بل يجب على إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة توجيههم وتدريبهم وتطويرهم ووضع

نظام كامل يتماشى مع أهداف وخطط المنظمة الاستراتيجية حتى تقوم بمساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة التنظيمية وفي نفس الوقت ضمان أن يتم التعامل مع التحديات الخارجية والتعامل مع المواقف المعاكسة وتحليل التهديدات وتحويلها إلى فرص محتملة والتنبؤ باتجاهات السوق المحتملة وتحسين الأداء العام.

ولكون استراتيجية الموارد البشرية هي إحدى أهم الاستراتيجيات الوظيفية، وإحدى أهم العناصر الإنتاجية فهي تحظى بأهمية بالغة في المنظمات خاصة منظمات الخدمات، ومنها الجامعات والمنظمات التعليمية، ولكون الجامعات تلعب دوراً مهماً وحيوياً في المجتمع باعتبارهم أولى التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة، ونشرها، واستغلالها، والنهوض بالمجتمع، ولكي تقوم بذلك يجب عليها الاهتمام بمواردها البشرية والرفع من كفاءاتها، ومهاراتها، ومعارفها، واعتبارها راس مالها الحقيقي واستثمارها أعظم وانجح استثمار يعظم الاستفادة منها.

وتعتبر استراتيجية الموارد البشرية أداة أو منهج إداري، أو برنامج واسع يشمل على تحديد رؤية وتنفيذ رسالة الجامعة وأهدافها وفقاً لتحليل بيئتها الداخلية والخارجية واستجابتها لها والتأثير فيها من أجل تحقيق الاستثمار الأفضل لمواردها البشرية.

وتسعى الباحثة من خلال دراستها "تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس)" إلى تحليل معنى استراتيجية الموارد البشرية وأهم وظائفها وطرق تنفيذها، ومعرفة مدى تبني الجامعة لهذه الاستراتيجية وهل تحقق من خلالها ميزة تنافسية للجامعة. خصوصاً في ظل الظروف السياسية الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني والضغوطات التي يمارسها الاحتلال الإسرائيلي من عرقلة عملية التعليم والتعلم لأبناء الشعب الفلسطيني.

لذلك جاءت الدراسة الآتية لتحلل واقع إستراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس ودورها في صناعة الميزة التنافسية.

وفيما يلي شرح ملخص حول جامعة القمم جامعة القدس.

## جامعة القدس:

بعد حربي عام 1948م وحرب عام 1967م ونزوح الكثير من الفلسطينيين خارج مدنهم وأراضيهم وتخليهم عن العديد من أملاكهم وفقدانهم العديد من مصادر رزقهم مثل الزراعة والصناعة والتجارة، أصبح التعليم أحد أهداف الفلسطينيين فبدأوا يتوجهون لإكمال دراسة أبنائهم حتى يستطيعون تأمين مستقبل أبنائهم وتأمين وظائف لهم ليتمكنوا من كسب رزقهم منها. ومع إقبال الفلسطينيين على التعليم أصبح من الضروري إنشاء صرح تعليمي مقدسي يضم هذا الكم من الطلاب لذلك تم إنشاء جامعة القدس في فلسطين في ظل أصعب الظروف، حيث خضعت لشتى المضايقات من قبل للاحتلال الاسرائيلي الصهيوني وزيادة الضغط المفروض عليها كما كان هنالك شح في الموارد البشرية الذي يحتاجه هذا الصرح التعليمي للنهوض به.

### نبذة تاريخية عن الجامعة:

جامعة القدس.. جامعة القمم، هي الجامعة العربية الوحيدة في المدينة المقدسة تواجدت كمؤسسة أكاديمية في مدينة القدس لأكثر من 30 عاما. يقع حرمها الرئيسي في بلدة أبوديس، لها عدة فروع منها في: القدس، الشيخ جراح، بيت حنينا ورام الله (البيرة) وهي الجامعة الوحيدة التي يحيط بها جدار الفصل العنصري حيث يلتف حول حرم الجامعة الرئيسي في أبوديس. تأسست جامعة القدس عام 1984م، وتم الإعلان عن تأسيسها بشكل رسمي عام 1995م عندما تحقق الاندماج الرسمي لكافة الكليات وإقرار " القانون الرسمي " للجامعة.

في أوائل عام 1957م تم تشكيل مجلس الأمناء في الكويت وقام المجلس بانتخاب لجنة تنفيذية كلفها بالقيام بمشروع إنشاء مؤسسة للتعليم العالي في ضواحي القدس وكلفت اللجنة رئيس بلدية القدس الشرقية روجي الخطيب بمهمة البدء بأعمال البناء عام 1965م ولكن تم إيقاف العمل في الموقع عام 1967م أي بعد عامين بسبب اندلاع حرب الأيام الستة بين الإسرائيليين والعرب. وقد تم لاحقا الانتهاء من بناء قسم كبير من المباني في الحرم الجامعي وتم استخدامه كمدرسة ابتدائية وثانوية وقد خدمت بشكل كبير الأيتام الفلسطينيين.

وحتى يتم تلبية بعض الاحتياجات المحددة تم إنشاء العديد من الكليات المستقلة في أواخر السبعينات في القدس وضواحيها كانت البداية مع كلية الدعوة وأصول الدين في بيت حنينا عام 1978م بعد ذلك تلاها كلية المهن الطبية في البيرة، وفي شهر تشرين الأول من عام 1979م تم إنشاء كلية العلوم والتي لم تلبث قليلا حتى يتم إغلاقها بأمر عسكري إسرائيلي بالقوة. وتم إعادة فتحها في شهر تشرين الأول من عام 1981م باسم "كلية العلوم والتكنولوجيا"، وفي عام 1982م تشكلت كلية هند الحسيني للمرأة (كلية الآداب) ومركز الأثار الإسلامية في حي الشيخ جراح في القدس.



بعد ذلك في عام 1984م تم التخطيط لتشكيل جامعة في العاصمة القدس لتوحيد هذه الكليات استجابة لمطلب من قبل اتحاد الجامعات العربية كشرط للاعتراف بشهاداته، ثم تم تشكيل لجنة تنسيقية من مختلف مجالس أمناء الكليات، وبدأت من هنا عملية تطويرية لـ "كونفدرالية" تكون فيها كل كلية مستقلة قانونياً. ثم تبعها إنشاء كلية الحقوق عام 1992م. وفي عام 1994م تأسست كلية الطب والتي كانت مرتبطة مع مستشفى جمعية المقاصد الخيرية في المدينة، وبذلك تعد أول كلية طبية فلسطينية، ومن ثم كلية طب الأسنان التي تأسست عام 2000م وفي عام 1995م بعد ما تحقق الاندماج الرسمي لكافة الكليات تم إقرار اللوائح الداخلية المتكاملة ووضعت حيز التنفيذ، مما مهد الطريق لولادة جامعة القدس كمؤسسة موحدة وتدرجياً، تم فتح مراكز وكليات جديدة ودمج بعضها ووضع مجموعة من البرامج الأكاديمية والخطط التعليمية لتعزيز مفهوم إيجابي للتفاعل مع المجتمع، وبذلك كونت جامعة القدس ككيان واحد مستقل.

وأصبحت الجامعة اليوم تضم 15 كلية و24 مركزاً ومعهداً، وتضم سنوياً حوالي (12,000) طالب ما بين طلاب الدرجة الجامعية الأولى وطلاب الدراسات العليا وحوالي (1000) موظف.

#### رؤساء الجامعة:

أدار جامعة القدس مجلس أمناء ترأسه محمد نسيبة ومفتي مدينة القدس د. عكرمة صبري، وعدنان الحسيني، ود. صائب عريقات، وغيرهم من الأعضاء.

ويعد حاتم الحسيني أول رئيس له، تبعه أ.د. سري نسيبة (1995-2014) ثم الرئيس الحالي أ.د. عماد أبو كشك (2014- حتى الآن). (جامعة القدس، 2019)

#### كليات ومعاهد الجامعة:

تضم جامعة القدس 15 كلية موزعات كالتالي:

كلية الطب البشري، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية المهن الصحية - العلوم الطبية المساندة، كلية الهندسة، كلية العلوم والتقنية، كلية الصحة العامة، كلية الحقوق، كلية التجارة، كلية الدعوة واصل الدين، كلية الدراسات العليا، كلية الآداب، الكلية الشرفية "بارد"، كلية العلوم التربوية وكلية القرآن والدراسات الإسلامية (جامعة القدس، 2019)

وتحتوي الجامعة على 24 مركزاً ومعهداً وهم: المراكز الصحية المجتمعية، مركز أبو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة، مركز الأمراض الوراثية والأبيض، مركز التحليل الكيميائي والبيولوجي، مركز التعليم والتعلم، مركز التنمية في الرعاية الصحية الأولية، مركز الرقابة النوعية في الطب المخبري، مركز العمل المجتمعي، مركز القدس للبحوث الصحية والتغذية، مركز أنسان لدراسات الجندر، مركز دراسات القدس، مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات، مركز عصام سرطاوي للسلام

والديموقراطية، مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع، معهد الإدارة والاقتصاد، معهد الإعلام العصري، معهد الدراسات الإقليمية، معهد الطب العدلي، معهد الطفل، المعهد العالي للآثار، المعهد العالي للتنمية المستدامة، العيادة القانونية، وحدة دراسات اثار القدس ومركز البحوث والدراسات الاثنوميوسيكولوجية.(جامعة القدس، 2019)

#### رؤية الجامعة:

تكمّن رؤية جامعة القدس في أنّ المواطنين المتعلمين المستنيرين، هم الذين يمكنهم حماية مستقبل شعبنا فقط(جامعة القدس، 2019)

#### رسالة الجامعة:

تكمّن رسالة جامعة القدس في تزويد الطلاب بالأدوات اللازمة للتغلب على التحديات الصعبة ورسم مستقبل ناجح من خلال تشجيع البحوث الأكاديمية والتفوق المهني(جامعة القدس، 2019)

#### القيم والمبادئ:

- المهنية: تنفيذ المشاريع بطريقة مسؤولة والحفاظ على معايير الاحتراف من خلال إثراء مهارتنا في مجالات التعليم والبحوث والأعمال.

- المساواة والتنوع: تعزيز تكافؤ الفرص لجميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال خلق منصة لتبادل الأفكار، وحرية التعبير وتبادل المعرفة.

- سهولة الوصول إلى التعليم: هنا، في جامعة القدس نعتقد اعتقاداً راسخاً بأن التعليم حق من حقوق الإنسان الأساسية التي يجب أن تمارس من قبل جميع أولئك الذين يرغبون في مواصلة التعليم العالي. تهدف جامعة القدس إلى تزويد الشباب الفلسطيني بأفضل تعليم ممكن، وتعزيز فرص العمل للطلاب.

- تعزيز السلام: تعمل الجامعة على تعزيز قيم الديمقراطية والحوار والسلام "برفع صوت" الطلاب والمجتمع الدولي لتبادل أفكارهم من خلال المشاركة في عمل المشاريع والدورات الصيفية والمحاضرات.

تهدف جامعة القدس أيضاً إلى تطوير توجه متعدد الثقافات لتتماشى مع الواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي الحالي في القدس، وذلك للطبيعة الفريدة التي تتمتع بها القدس باعتبارها فسيفساء تجمع بين مختلف القوميات والثقافات والأديان، مع التركيز بصفة خاصة على تعريف الطلاب خاصة، وأيضاً مجتمع الجامعة ككل، إلى تراث متعدد الثقافات للحضارة الإنسانية. ويمكن تحقيق ذلك بعدد من الطرق، من خلال دورات خاصة في الحضارات الإنسانية أو حقوق الإنسان، والتعاون الدولي،

ومشاريع تعليمية مشتركة تضم أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والمحاضرات والنشاطات، والمنح الدراسية والتبادلات مع مؤسسات وجامعات أخرى. وبذلك يتم تشجيع الطالب على تطوير نظرة موسّعة، بما في ذلك تقدير الافكار والتسامح مع الآخر، وتشكيل قاعدة أخلاقية إنسانية(جامعة القدس، 2019).

## 2.1 مشكلة الدراسة

واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من المخاطر والتحديات التي ما زالت مستمرة في الوقت الحالي وستستمر في المستقبل جراء العديد من المشاكل والأزمات العالمية والمحلية التي تواجهها الشركات والمؤسسات في الآونة الاخيرة. ومع التقدم التكنولوجي الهائل وما فرضته العولمة على المجتمعات وخاصة النامية منها، نرى أن الموارد البشرية يجب أن تتطور وتتماشى في معارفها وأدائها لأعمالها مع التطور الواضح في مجتمعاتنا.

وكون الجامعات هي المصدر الرئيسي لدعم وامداد المؤسسات بالموارد البشرية العلمية القادرة على مواجهة تحديات السوق وخوض غمار المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي، فهي بحاجة إلى كوادر بشرية تنافسية لها القدرة على تفعيل هذه القدرات البشرية وتطويرها واستثمارها لتحقيق نتائج متميزة. وهذا يحتاج إلى استراتيجية فعالة قادرة على بناء قوة عمل مؤهلة قادرة على تحقيق المستوى الأمثل للفعالية والكفاءة التنظيمية المطلوبة.

وهذا ما يشير إلى مشكلة هذه الدراسة والتي تكمن في الإجابة على السؤال الرئيسي:

**ما واقع استراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس وما هو دورها في تحقيق الميزة التنافسية؟**

## 3.1 أسئلة الدراسة

1. ما واقع استراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس من حيث:

أ- طبيعة ومبادئ صياغة استراتيجية الموارد البشرية (الرؤية والرسالة) في جامعة القدس.

ب- التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية (داخلية وخارجية) في جامعة القدس.

ت- طبيعة التخطيط الاستراتيجي (الهدف، والتنفيذ، والرقابة، والتقييم) للموارد البشرية في جامعة القدس.؟

2. ما مستوى الميزة التنافسية في جامعة القدس؟

3. هل يوجد علاقة بين واقع استراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس والميزة التنافسية فيها؟

4. هل يختلف تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) باختلاف الجنس، المركز الوظيفي، التحصيل العلمي، عدد سنين العمل في الجامعة، والكلية التي تنتمي إليها؟

#### 4.1 أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على واقع إستراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس وما دورها في صناعة الميزة التنافسية في الجامعة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي، والتحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس.
- 2- التعرف على طبيعة ومبادئ صياغة إستراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس.
- 3- التعرف على ما إذا كان هنالك أثر للمتغيرات الديموغرافية على تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية.
- 4- التعرف على دور استراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس في صنع الميزة التنافسية لها.

#### 5.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

إن الأهمية العلمية التي تدور حولها الدراسة تكمن في كيفية تزويد وإثراء المكتبة الإستراتيجية والإدارية بمثل هذه الدراسات التي تتناول علاقة إدارة الموارد البشرية وأهمية توظيف طاقتهم بالميزة التنافسية وكيفية تحقيقها في جامعة القدس ومعرفة ما تهيئة بيئة العمل الداخلية من دعم وتحفيز لموظفيها للحفاظ على إنتاجية العمل وفعالية الأداء.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المورد الرئيسي الذي تدور حوله الدراسة ألا وهو المورد البشري ودوره الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها وإعطائها الميزة التنافسية فمهما امتلكت المنظمة من أجهزة ومعدات وتكنولوجيا متطورة وقدرات مالية لا يمكن لها تحقيق أي هدف من أهدافها دون أن يكون هنالك مورد بشري يحقق لها كل هذه الأهداف ويستخدم كافة الموارد لإظهار أفضل النتائج الممكنة.

## • الأهمية العملية:

- أهمية هذه الدراسة لجامعة القدس:

أن عملية تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بإستراتيجية الموارد البشرية، والخروج بمجموعة من التوصيات قد تشكل قاعدة يمكن استخدامها في وضع إستراتيجية توظيفية مناسبة للموارد البشرية في الجامعة، مما يزيد من حصتهم السوقية وولاء الموظفين والعملاء للجامعة.

- أهمية هذه الدراسة لإدارة الموارد البشرية في جامعة القدس:

من خلال وضع الخطة الإستراتيجية وتوضيحها ومعرفة إيجابيات وسلبيات وقدرات الموارد البشرية، سيتم معرفة كيفية استغلال طاقات الموارد البشرية بشكل صحيح وتحسين أدائهم وخدماتهم التي يقدمونها لخدمة الجامعة وتهيئة البيئة المناسبة، ومعرفة الاحتياجات التدريبية لهم ونوع الحوافز والدوافع التي يجب العمل عليها.

- أهمية هذه الدراسة لموظفين جامعة القدس:

من خلال هذه الدراسة سيتم معرفة جوانب القصور الوظيفي لكل موظف ورضاه عن مسار العمل واتجاهه وكيف يستطيع أن يستغل طاقته المهدرة من أجل تعزيز إنتاجيته وزيادة ثقته بنفسه وقدرته التنافسية.

- أهمية هذه الدراسة نحو قطاع التعليم الفلسطيني:

مع زيادة استغلال الطاقة البشرية بشكل صحيح وفعال وزيادة تميز جامعة القدس وبروزها في القطاع التعليمي هذا يؤدي إلى جعل صرح من صروح التعليم الفلسطيني يتميز ويجذب الطلاب إليها، ويحسن من قدرة الجامعة التنافسية الأمر الذي يضيف قيمة للقدرة التنافسية لقطاع التعليم الفلسطيني.

## 6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في جامعة القدس من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس)، تعزى للمتغيرات

الديموغرافية التالية: الجنس، المركز الوظيفي، التحصيل العلمي، عدد سنين العمل في الجامعة، ونوع الكلية.

وينبثق عنها خمس فرضيات صفرية هي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير عدد سنين العمل في الجامعة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير نوع الكلية.

## 7.1 هيكلية الدراسة:

تشتمل الدراسة على خمس فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: مقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة،

فرضيات الدراسة، هيكلية الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري، الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: المقابلة، النتائج النظرية، الطريقة والجراءات.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الاستنتاجات، مقارنة النتائج النظرية والعملية، التوصيات، افاق البحث.

الفصل

الخامس:

المراجع.

الملاحق.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 الإطار النظري

1.1.2 الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، مراحل تطورها، الأهمية، الأهداف، التحديات التي تواجهها، العناصر، المراحل، المستويات.

2.1.2 إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأنشطة.

3.1.2 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المفهوم، الأهمية، التحديات، مراحل البناء.

4.1.2 مراحل استراتيجية الموارد البشرية: الصياغة، التنفيذ، الرقابة، التقييم.

- الصياغة:

1- صياغة الرؤية.

2- صياغة الرسالة.

3- التحليل البيئي (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية).

4- صياغة الأهداف.

5- تقييم البدائل واختيار البديل الاستراتيجي.

- التنفيذ

- الرقابة والتقييم

5.1.2 الميزة التنافسية: المفهوم، الأهمية، المصادر، الأنواع، أسس البناء، المحددات، معايير الحكم.

2.2 الدراسات السابقة.



## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2. الإدارة الاستراتيجية:

###### المفهوم:

تعددت تعريف الإدارة الإستراتيجية وأجمع العديد من العلماء بالتعبير عن الإدارة الإستراتيجية على أنها علم وفن يهتم في نجاح المنظمة من خلال تحقيق انسجام وتناغم بين منظمة الأعمال وبيئتها وتحقيق تكامل واضح بين وظائف الإدارات المختلفة، للقيام بأعمالها وضمان أدائها في المستقبل. وقد قدمت عدت تعريف للإدارة الإستراتيجية ومن بينها:

أن الإدارة الإستراتيجية: هي العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. (عوض، 6:2003)

كما عرفت الإدارة الاستراتيجية على أنها: هي مجموعة من القرارات والاجراءات الادارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للشركة ويشمل ذلك فحص دقيق للبيئة الخارجية والداخلية للشركة على حد سواء وصياغة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل) وتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها ومراقبتها وبالتالي فان دراسة الادارة الاستراتيجية تؤكد على رصد وتقييم الفرص والتحديات الداخلية والخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للشركة. (Wheelen & Hunger, 2012: 5)

كما عرف ياسين (2002:19) الإدارة الإستراتيجية على أنها: عملية إبداعية عقلانية تحليلية وحسبية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة، تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة

من تهديدات، وفرص، ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

والإدارة الاستراتيجية: عرفت على أنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ في الاعتبار الفرص والمشكلات المالية وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والاعداد للتعامل معه. (السلمي 2001: 76)

وتعرف الباحثة الإدارة الإستراتيجية: أنها أسلوب إداري وفكر إستراتيجي تتبعه إدارة المنظمة في التخطيط المرحلي لاتخاذ القرارات والأنشطة في الوقت الحالي لضمان قيام المنظمة بأعمالها في المستقبل وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

### مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية

قسم أبو قحف (2005:74) مراحل الإدارة الإستراتيجية إلى أربع مراحل وهي:

**المرحلة الأولى:** هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي: حيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على اعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير ويكون التركيز أيضاً موجهاً على الأنشطة الوظيفية. وقد يكون للإدارة العليا بالمنظمة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تقسيمها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم.

**المرحلة الثانية:** هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة: وفي هذه المرحلة تزداد أهمية البيئة وعوامل تأثيرها على المنظمة. الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمنظمة أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة (نظام المكافأة أو الأجور مثلاً) وغالباً ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة التخطيط الموجهة خارجياً: وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعيته وظواهره ويكون الاعتماد الأساس في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها. وتتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي وأخيراً فإن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة.

**المرحلة الرابعة:** تمثل مرحلة الادارة الاستراتيجية: حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية في عملية واحدة ويكون التخطيط الاستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاثة عناصر هي:

- 1- عمومية التفكير الاستراتيجي: حيث يكون جميع المديرين قد تعلموا كيف يفكرون بطريقة استراتيجية، ويكون الجميع (الادارة العليا والوسطى والتنفيذية) مشاركين في الادارة الاستراتيجية.
- 2- عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخالق وهذا يتطلب من الادارة العليا التدقيق والتنشيط في كل المعلومات المتعلقة بالعملية التخطيطية ودراسة بيئة المنظمة داخليا وخارجيا.
- 3- نظام القيم المساعد/المساند ويعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الادارة العليا نحو بعض القضايا ذات الاهمية الخاصة بالدرجة الحساسة (مثل روح الفريق والمغامرة والاتصال المفتوح وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات وفرق العمل). اذن الادارة الاستراتيجية مهمة لكل المنظمات باختلاف انواعها واحجامها ولا تقتصر على المنظمات التي تهدف الى الربح فحسب بل تتعداها المنظمات الحديثة والتطوعية لكن تكون ظاهرة وواضحة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتعدد وحدتها الاستراتيجية.

### أهمية الادارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المنظمة وذلك ما أشارت له العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في: (السالم، 2005: 19-20)

- 1- توضيح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 2- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- 3- تمكين الادارة الاستراتيجية المنظمة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- 4- جعل المدير بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغييراتها.
- 5- تنمية عادات التفكير في المستقبل.
- 6- التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المنظمة.
- 7- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الادارية في العملية ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- 8- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
- 9- توضح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

كما أشارت دراسة Weighted (1998) كما وردت في (الحسيني، 2000:26)، إلى الأهمية والميزات التي تحققها الإدارة الإستراتيجية، وهي:

- 1- تحليل الفرص والتهديدات، أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- 2- تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة.
- 3- صياغة رسالة (مهمة) المنظمة وتطوير أهدافها.
- 4- صياغة الإستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة والتي تحقق الملائمة بين عناصر القوة والضعف للمؤسسة مع الفرص والتهديدات البيئية.
- 5- تنفيذ الاستراتيجيات، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.
- 6- التأكد في مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت أو أنجزت.

ويمكننا تلخيص الأهمية للإدارة الإستراتيجية بمجموعة من النقاط وهي: (تبيدي ، 2010 :30)

- 1- تُعزز قدرة المديرين على الاستجابة والوعي للمؤثرات الداخليّة والخارجيّة.
- 2- تُساهم في تطوير وتحسين وتنمية الأفكار المُستقبليّة.
- 3- تُساعد على التوقع بشكلٍ دقيقٍ للنتائج الاستراتيجيةّة.
- 4- تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء الماليّ طويل الأجل للمنشأة.
- 5- تُنسّق وتوحدُ كافة الجهود والأقسام الإداريّة للوصول إلى الغايات.
- 6- تُعزز مشاركة كافة مستويات الإدارة في العملية الاستراتيجيةّة، وتُساهم في تقليل رفض أي برامج تغيير.
- 7- تحرص على تحديد الفرص في المستقبل وتتوقّع المُشكلات المؤثرة على العمل.

### أهداف الإدارة الاستراتيجية

تحرص الإدارة الإستراتيجية على دعم المنشأة وتشجيعها لتحقيق نجاحاتها على المنشآت المنافسة والاستحواذ على أكبر قدر من الحصة السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية بين المنشآت ودعم قيمتها أمام عملائها والمستثمرين لذلك تحرص الإدارة الإستراتيجية على ضمان وصول الأهداف التالية التي وضحها التبيدي (2010:31):

1. مساعدة المنشأة على تهيئة بيئتها الداخليّة؛ عن طريق تطبيق مجموعة من التعديلات التي تشمل الموارد البشريّة، والقواعد، والهيكل التنظيمي، والإجراءات، والأنظمة؛ ممّا يُساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجيّة بفاعلية وكفاءة.

2. المساهمة في صناعة قرارات مهمة وتؤثر في بيئة العمل؛ بهدف زيادة الحصّة السوقيّة الخاصة بالمنشأة، وتعزيز قدرتها التنافسيّة، والمحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها.
3. تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل، والبرامج والسياسات، وتحديد الموارد المتاحة وفقاً لهذه الأولويات.
4. دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنشأة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل؛ من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تُشكّل الأهداف الاستراتيجية.
5. اختيار مقياس موضوعي يُساهم في الحكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة، وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المُخطّط لها؛ حيث تُعدّ الإدارة غير ناجحة عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن إنجازاتها الأخرى في المنشأة.
6. متابعة السوق والبيئة التي تُحيط في المنشأة؛ من أجل الحصول على أفضل الفرص والأرباح التي تُشكّل عوائد ماليّة وتقلل من المخاطرة التي قد تؤثر على المنشأة.
7. الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة الخاصّة بالمنشأة، ثمّ تحليلها لدراسة الاستراتيجيات المتعلقة بالمنشآت الأخرى؛ أي المنافسة للمنشأة.
8. تطبيق نظام خاص بالإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على طرق علميّة تُساعد على الوصول لحلول للمشكلات في بيئة العمل.
9. تحفيز مشاركة الموظفين والعاملين بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعيّ، وبُساهم ذلك في تشجيعهم على الالتزام في الخطط التي شاركوا في إعدادها ومناقشتها واتخاذ القرارات بالموافقة عليها، ويؤدي ذلك إلى تعزيز فهمهم لعملية تقييم الأداء في المنشأة.

### التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وقد ذكرها المغربي (54-56: 1999) وتتمثل في:

#### أولاً- زيادة معدلات التغيير:

إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في

النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستتساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.

#### **ثانيا - شدة المنافسة:**

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

#### **ثالثا - 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 مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة وهكذا.

#### **رابعا - عجز الموارد المتاحة وندرتها:**

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو 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 الإستراتيجية للدخول في القرن القادم .

#### **خامسا - عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا:**

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

**سادسا: الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الانسان والقيود البيئية والديمغرافية ... الخ.**

#### **عناصر الادارة الاستراتيجية**

حتى يتم تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية يجب أن يكون هنالك بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الأساسية التالية: (السلمي، 2008 :69)

- 1- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- 2- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للإحكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- 3- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- 4- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- 5- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- 6- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتنوع مع تغير الأوضاع.
- 7- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
- 8- نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- 9- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

### مراحل الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من عدة مراحل تختلف من باحث أو كاتب لآخر ومن وجهة نظر لآخر (Wheelan & hunger ,2008: 8-13)

#### 1- مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة:

هي عملية مراقبة وتقييم ونشر المعلومات من البيئات الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين داخل المنظمة. الغرض منها هو تحديد العوامل الاستراتيجية - تلك العناصر الخارجية والداخلية التي ستحدد مستقبل المنظمة. إن أبسط طريقة لإجراء التحليل البيئي هي من خلال تحليل SWOT هو اختصار يستخدم لوصف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعتبر عوامل استراتيجية لمنظمة معينة.

تتكون البيئة الخارجية من متغيرات (فرص وتهديدات) خارجة عن المنظمة ولا تكون عادة ضمن السيطرة قصيرة المدى للإدارة العليا. هذه المتغيرات تشكل السياق الذي توجد فيه المنظمة. وتتكون البيئة الداخلية للمنظمة من المتغيرات (نقاط القوة والضعف) الموجودة داخل المنظمة نفسها وليست عادة ضمن المدى القصير.

## 2- مرحلة صياغة الإستراتيجية:

هي عملية تطوير خطط طويلة المدى لإدارة الفرص والتهديدات البيئية بطريقة فعالة، في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمات (SWOT). وتشمل تحديد مهمة المنظمة، وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق، ووضع الاستراتيجيات، ووضع المبادئ التوجيهية للسياسة.

### • مهمة المنظمة:

مهمة المنظمة هي غرض أو سبب وجود المنظمة. وتحكي ما تقدمه الشركة للمجتمع ويحدد بيان المهمة المدروس جيداً الهدف الأساسي الفريد الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات من نوعها ويحدد نطاق أو نطاق عمليات المنظمة من حيث المنتجات (بما في ذلك الخدمات) المعروضة والأسواق التي يتم تقديمها.

### • الأهداف:

الأهداف هي النتيجة النهائية لعملية التخطيط.

### • الاستراتيجية:

تشكل إستراتيجية المنظمة خطة رئيسية شاملة تنص على كيفية تحقيق المنظمة لمهمتها وأهدافها. إن تشكيل الإستراتيجية يزيد الميزة التنافسية ويقلل من العوائق التنافسية.

عادة ما تدرس شركة الأعمال النموذجية ثلاثة أنواع من الإستراتيجية:

### ❖ إستراتيجية الشركة:

تصف إستراتيجية الشركة الاتجاه العام للشركة من حيث موقفها العام اتجاه النمو وإدارة مختلف أعمالها وخطوط الإنتاج. وعادة ما تندرج إستراتيجيات الشركة ضمن الفئات الرئيسية الثلاث: النمو، الاستقرار، التراجع.

### ❖ إستراتيجية الأعمال:



عادة ما تحدث استراتيجية الأعمال على مستوى وحدة الأعمال أو مستوى المنتج، وتؤكد على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات الشركة في قطاع الصناعة أو السوق المحدد الذي تخدمه وحدة الأعمال تلك. قد تندرج استراتيجيات العمل ضمن فئتين شاملتين، وهما استراتيجيات تنافسية وتعاونية.

#### ❖ الإستراتيجية الوظيفية:

الاستراتيجية الوظيفية هي النهج المتبع في المجال الوظيفي لتحقيق أهداف واستراتيجيات وحدة الأعمال والشركات من خلال زيادة إنتاجية الموارد. وهي تهتم بتطوير ورعاية الكفاءات المميزة لتزويد الشركة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.

#### • السياسات:

السياسة هي مبادئ توجيهية واسعة لاتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة استراتيجية وتنفيذها. تستخدم الشركات سياسات للتأكد من أن الموظفين في جميع أنحاء الشركة يتخذون القرارات ويتخذون الإجراءات التي تدعم مهمة الشركة وأهدافها واستراتيجياتها.

#### 3- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

تنفيذ الإستراتيجية هي عملية يتم من خلالها تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات من خلال تطوير البرامج والميزانيات والإجراءات. قد تتطوي هذه العملية على تغييرات في الثقافة العامة والهيكل و / أو نظام الإدارة في المنظمة بأكملها.

#### 4- مرحلة التقييم والرقابة:

التقييم والمراقبة هي عملية يتم فيها مراقبة أنشطة الشركة ونتائج الأداء بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب. يستخدم المديرون على جميع المستويات المعلومات الناتجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية وحل المشكلات. على الرغم من أن التقييم والمراقبة هما العنصر الرئيسي الأخير في الإدارة الاستراتيجية، إلا أنه يمكن أن يحدد نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية التي تم تنفيذها من قبل، وبالتالي يحفز العملية بأكملها للبدء من جديد.

#### مستويات الادارة الاستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من 3 مستويات كما وضحاها القطامين (2002: 36):

## 1- مستوى الاستراتيجية العليا :

يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمنظمة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المنظمة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المنظمة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المنظمة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

## 2- مستوى الاستراتيجية الوسطى:

يقوم هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمنظمة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للاستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

## 3- مستوى الإدارة الدنيا:

يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الاستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المنظمة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

## 2.1.2 إدارة الموارد البشرية

### المفهوم:

يطلق على وظيفة إدارة البشرية في المؤسسات تسميات مختلفة منها إدارة الأفراد، وإدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين، وإدارة الموارد البشرية، إلا أنه في الوقت الحاضر فإن اصطلاح إدارة الموارد البشرية يعد اصطلاحا حديثا والذي حل محل إدارة الأفراد أو التسميات الأخرى نتيجة للتوسع والتعمق في النظرة إلى العنصر البشري باعتباره موردا كبقية الموارد الأخرى للمؤسسة، وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية لتماشى مع الدور الإستراتيجي لهذه الموارد بالمؤسسات الاقتصادية. (الحسيني، 2000:15)

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها. (برنوطي، 2001:17)

وبصفة عامة يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة. وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد تتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية، وتحفيز، وإدارة للأفراد، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال الحكومية بفعالية وكفاءة، لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة إضافة إلى انجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذات، ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية. (رشيد، 2001:13)

وتعرف الباحثة إدارة الموارد البشرية: بأنها الإدارة التي تعنى بالأفراد داخل أي منظمة بداية بالبحث والتخطيط وتنفيذ الأنشطة التي تساعد على الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية حاجات المنظمة الحالية والمستقبلية ومن ثم المحافظة على هذه الموارد وتطويرها وتنمية أدائها وتشجيعها ودعمها، لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية وكفاءة وفعالية.

## أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة من المؤسسات على اختلافها. ولها أهمية في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها.

ولقد لخص البرادعي (18-19:2005) أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- 1- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- 2- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- 3- إدارة الاستقطاب والاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة.
- 4- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية، كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المنظمة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومنظمتهم، وبالإضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم في المنظمة وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الإنجازات المقدمة تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الإيجابي في أعمالهم.

## أهداف إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية إلى جانب الهدف الأساسي لها المبني على تزويد المنظمة بما تحتاجه من المستويات الوظيفية كماً ونوعاً في الزمان والمكان الملائمين، فإن لها أهدافاً أخرى تمارسها وهي:  
(السالم وحرشوش، 18:2006)

- 1- الحصول على الأفراد الأكفاء في العمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- 2- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- 3- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

- 4- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- 5- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- 6- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار الغير ضرورية.
- 7- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- 8- كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

وترى الباحثة أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو الحصول على أفضل الكفاءات المتوفرة وتطويرها تطورا يتوافق مع طموحاتهم واحتياجاتهم وأهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة عالية.

#### أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية

#### تحليل وتصميم الوظائف

تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها: "عملية إدارية يتم من خلالها جمع الحقائق عن الواجبات، والمهام التي تؤديها كوظيفة وتحديد معالمها، والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلها".  
(الحاج، 1999:31)

ويرى شاويش (2000:61) أن تحليل الوظائف هو: "تحديد معالم كل وظيفة في المنظمة عن طريق الملاحظة والدراسة، أي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة فيمن سيشغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها، بهدف الوصول الى توصيف كامل لها.

#### أهمية تحليل وتصميم الوظائف

ترى الباحثة إن عملية تصميم وتحليل الوظائف هي من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الفاعلة داخل المنظمة ولا يمكن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية دون توفر معلومات خاصة بتحليل الوظائف، فهي تعتبر الأساس عند تحديد مسؤوليات ومهام كل وظيفة.

ويرى حريم (2013:60-58) أن أهمية تحليل الوظائف تتجسد فيما يلي:

1. تحديد أسس اختيار العاملين للوظيفة التي يتم تحليلها.

2. تصميم البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين.
3. وضع أسس واضحة لترقية العاملين ونقلهم وبناء هيكل عادل للأجور والرواتب.
4. تحديد الخصائص الشخصية والمتطلبات الضرورية لشغل الوظائف .
5. تحديد أفضل الطرق لأداء الوظيفة.
6. تحليل الوظائف هو الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
7. تصميم سياسات للخدمات الصحية والأمن المهني.

### تخطيط الموارد البشرية

تعرف وظيفة تخطيط الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تهدف إلى التنبؤ بتطور احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مما يسمح بالمطابقة بين هذه الموارد وحاجة العمل، وهذا التعريف رغم شموله، إلا أنه يتصف بدرجة كبيرة من العموم، مما دعا لتوضيحات أخرى منها مثلاً: أنه منهج متكامل للقيام بالجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشرية من أجل توفير عرض العدد والنوع الملائم من الموارد البرية اللازمة للقيام بالواجبات والأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة من ناحية، وتحقيق رضا الموظفين من ناحية أخرى. (درة والصباح، 2008:163)

### خطوات تخطيط الموارد البشرية

لخص الهيتمي (1999:67) خطوات تخطيط الموارد البشرية كالآتي:

- 1- التنبؤ بالاحتياجات أو الفائض من الموارد البشرية ضمن تحليل مخزون الجامعة من الموارد البشرية والتنبؤ بحجم الطلب وحجم العرض الداخلي والخارجي، ووضع الموازنة لذلك.
- 2- وضع الأهداف.
- 3- تنفيذ الخطة.
- 4- تقييم الخطة ومراقبتها.

### استقطاب الموارد البشرية

تتلخص مهمة الاستقطاب (إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية) بأنها عملية تقوم بجذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية من سوق العمل، وذلك وفق اعداد وتخصصات ومواصفات محددة تحتاجها أعمال ووظائف المنظمة، لتنفيذ ما هو مناط بها من مهام ومسؤوليات، وعليه يمكن القول ان الاستقطاب لا يمكنه أداء مهمته إلى بعد ان يعرف خصائص ومواصفات الموارد البشرية المراد استقطابها والتي وفرها تحليل العمل، فمعرفة تمكنه من معرفة من سوف يستقطب، وأين هو موجود

في سوق العمل، وبالتالي فالتحليل يوفر الأساس المنطقي السليم ليؤدي الاستقطاب دوره المحدد له بنجاح. (عقيلي، 2005:188)

### مصادر الاستقطاب

قسم ماهر (150-143: 2001) مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وخارجية.

#### ○ المصادر الداخلية:

المقصود بالمصادر الداخلية هي الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر: الترقية، النقل الوظيفي، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي، عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء.

#### ○ المصادر الخارجية:

يقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها: التقدم المباشر للمنظمة، الإعلان، وكالات ومكاتب التوظيف.

### أهمية الاستقطاب

تكتسب عملية الاستقطاب أهميتها من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية: (بردويل، 33-34: 2010)

- 1- توفير عدد كبير من الأفراد الملائمين لشغل الوظائف في المنظمة بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
- 3- الإسهام في تحقيق درجة عالية من الاستقرار الوظيفي من خلال جذب أفضل المرشحين والاحتفاظ بهم.
- 4- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية، من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- 5- خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلي عملية الاختيار مثل التدريب، وذلك بسبب جذب أفراد ملائمين وذوي كفاءة عالية.

## الاختيار والتعيين

يعرف الاختيار بأنه تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، والشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. (ماهر، 2003:141)

### معايير الاختيار

وقد أوضح Lethielleux (2016:75) أن هنالك خصائص ومواصفات يجب توافرها في المرشح للوظيفة، وهي ما يطلق عليها معايير الاختيار، وتكون مستمدة من تحليل الوظائف للوصول إلى مستويات عالية من الأداء. وتتم دعوة كل مرشح لإجراء الاختبار، ويتم تقييمه من خلال هذه المعايير ويتم تعيين المرشح الأقرب للوضع الأمثل، ومن أهم هذه المعايير:

مستوى التعليم، الخبرة السابقة، الصفات البدنية (الجسمانية)، والصفات الشخصية.

ويعرف التعيين بأنه عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وواجبات ومسؤوليات الوظيفة. (القحطاني، 2008:127)

ويتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي: إصدار قرار التعيين والتهيئة المبدئية، ثم النقيوم أثناء فترة التجربة وأخيراً التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف. (المدهون، 2005:71).

### التدريب والتنمية

عرف التدريب بأنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري، ومعرفي، وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي، والسلوكي بشكل أفضل. (الهيبي، 2003:225)

وتمر العملية التدريبية بعدة مراحل أختلف المتخصصون وخبراء التدريب في تحديدها، وقد حددها القبلان (1992:34) بسبع مراحل وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- اختيار وتصميم البرامج التدريبية.

- اختيار المدربين.

- اختيار مكان وزمان التدريب.



- اختيار الطرق المناسبة للتدريب.
- تنفيذ التدريب.
- تقييم التدريب.

### التحفيز

عرفت وظيفة التحفيز على أنها: "العوامل التي تهدف الى اثاره القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع كافة الاحتياجات الإنسانية للفرد". (بربر، 1997:102)

ويعتمد التحفيز على وجود دوافع أو حاجات مختلفة للعاملين سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية، وهذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر ومن وقت إلى آخر. ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين، هما: (برنوطي، 2001:408-407)

- حاجات أولية: والتي تغلب عليها الطبيعة الفيزيولوجية، وهي الحاجات الضرورية لحفظ النوع وبقاء الإنسان .
- حاجات ثانوية: تمثل الحاجات الاجتماعية والمعنوية، وتتطور وفقا للنضج العقلي للفرد. ومن أمثلتها: المنافسة وتحقيق الذات والانتماء والاعتراف والتقدير .

### أنواع الحوافز

قسم زويلف (1994:276-277) العديد من الزوايا التي من الممكن أن نصنف بموجبها أنواع الحوافز منها: الحوافز السلبية والايجابية، الحوافز المادية والمعنوية، الحوافز الفردية والجماعية، حوافز أولية أو أساسية، وحوافز اجتماعية أو أساسية.

### التعويضات والأجور:

تعرف التعويضات بأنها: المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة، أو المنظمات العامة، أو الخاصة على السواء، وذلك لتأديته عملا معيناً أو توليه وظيفة معينة. (حبيس، 1991:190)

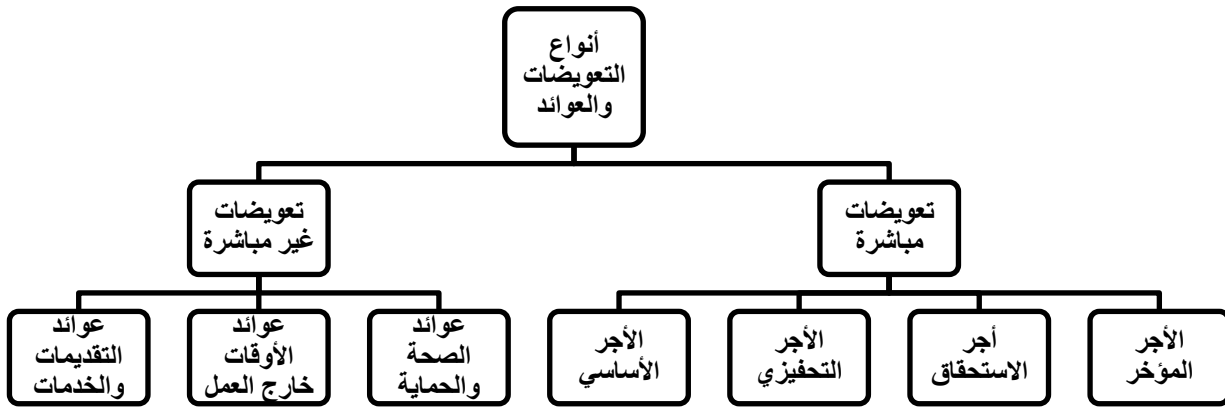
كما ويمكن تعريف التعويضات بأنها: كل ما يحصل عليه العاملين من قبل المنظمة كعائد على أعمالهم أو خدماتهم التي قاموا بها"، ويمكن تقسيم التعويضات إلى ما يلي (Mondy,2002:284) :

- التعويضات المالية: وتقسم إلى:
  - تعويضات مالية مباشرة: الدفعات التي يستلمها الشخص والتي عبارة عن الأجر أو الرواتب أو الزيادات أو العمولات التي يتقاضاها.

○ تعويضات مالية غير مباشرة: كل التعويضات المالية الأخرى التي لا تتضمنها التعويضات المالية المباشرة.

● التعويضات غير المالية: هو ما يحصل عليه الشخص من حوافز مادية أو معنوية سواء مباشرة أو من خلال البيئة التي يعمل فيها وغير مرتبطة بأداء العاملين.

ويرى بلوط (2002:297) أن التعويضات تقسم إلى قسمين تعويضات مباشرة، وغير مباشرة، يتضمن كل منها فروع كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل رقم (1.2): أنواع التعويضات والعوائد

المصدر: بلوط، حسن إبراهيم (2002)، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 297.

### تحديد المستويات التنظيمية (الهيكل التنظيمي)

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة، يحدد هيكل المنظمة نشاطات تقسيم العمل فيها كما يبين كيف ترتبط وظائفها أو نشاطاتها المختلفة ببعضها، ويبين إلى حد ما مستوى التخصص في نشاطات أعمالها، ويشير الهيكل التنظيمي إلى التسلسل الهرمي وإلى هيكل السلطة في المنظمة، كما يبين العلاقات التقريرية فيها (أي من يرفع تقاريره لغيره من الموظفين)، ويزود الهيكل التنظيمي المنظمة بالاستقرار والاستمرارية مما يسمح لها بالإبقاء على قدام وذهاب الأفراد وتنسيق معاملاتها بما يتفق وبيئتها. (شاويش، 1994:412)

## تقييم الأداء

عرف الهيئي (1999:178) عملية تقييم الأداء أنها: أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة لقياس أداء الموظفين، من أجل الوقوف على نقاط القوة، ونقاط الضعف، وانعكاساتها السلبية، والإيجابية على إنتاجية الفرد، وفاعلية المنظمة.

وعرفا عباس وعلي (2003:138) تقييم الأداء بأنها: عملية إدارية تتطوي على مهمة تحديد أداء العاملين في المنظمة وقياسه، وإدارته، وهذا المفهوم يشتمل على ثلاث مكونات أساسية هي:

- 1- الأداء المؤثر في فاعلية الأداء التنظيمي.
- 2- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
- 3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة، واتخاذ الإجراءات لتحسين الأداء وتطويره.

### خطوات تقييم الأداء

إن أهمية عملية تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليها، تبرر الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها وتشتمل عادة على العناصر التالية: (السالم؛ وحرشوش، 107-106:2006)

- 1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه.
- 2- اختيار طريقة التقييم.
- 3- تدريب المشرفين.
- 4- مناقشة طرق التقييم مع العاملين.
- 5- وضع معايير المقارنة.
- 6- مناقشة نتائج التقييم مع العامل.
- 7- اتخاذ القرارات الإدارية.
- 8- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا.

## 3.1.2 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

### المفهوم:

عرف الحيصات (2006:562) الاستراتيجية على انها خطة المنظمة طويلة الاجل من خلال كيفية الموازنة بين نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية والفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، من أجل المحافظة على الميزة التنافسية، ومفهوم الاستراتيجية مماثل لمفهوم السياسات وعليه فإن كلمة الاستراتيجية والسياسات تأخذ بالمعنى نفسه.

وورد في رسالة حسن (2009:13) تعريف لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية على انها الاثر بين الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المنظمة من أجل زيادة مرونتها وابداعها.

وترى خطاب (2003:8) أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هي تلك المنهجية الفكرية التي تركز على اتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق التفاعل بين منظومة الموارد البشرية بأبعادها وعناصرها المختلفة والاستراتيجية العامة للمنظمة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.

ويقصد بها الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد و نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت والإختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب. (محمد، وابو سن، 2013:138).

والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اصطلاحا هي ربط ادارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية من أجل تحسين أداء العمل وتطوير الثقافة التنظيمية للوصول إلى الابداع والمرونة. (العنزي 2007:13).

واعتبر عقيلي (2005:78) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي: عبارة عن ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعاشها، وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة وفي مقدمتها شدة المنافسة.

وأوضحا الغالبي وإدريس (2007:317) أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عادة ما تشمل على الخطوات الثلاث التالية:

1- وضع إستراتيجية الموارد البشرية: تعد عملية وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة جزءاً رئيسياً من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، يتعلق بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد وتدريبها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها.

2- تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال مديري الإدارات حسب الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، من خلال الإستراتيجية الموضوعة ضمن المعايير المحددة مسبقاً.

3- رقابة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييمها: على واضعي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنشأة مراقبة الخطة الإستراتيجية ومتابعة تطبيقها، من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الإستراتيجية ومعرفة الانحرافات والاختلافات عما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل مساءلة المسؤولين عن هذه الانحرافات.

وتعرف الباحثة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها: هي أداة لربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية على المدى الطويل وتحسين أداء المنظمة من خلال إدارتها وتنظيمها لمواردها البشرية.

### أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أوضح نور الدين (2011:48) في رسالته أن المنظمات في ظل العولمة والتغيرات البيئية السريعة، وازدياد الحاجة الى استخدام التكنولوجيات الحديثة، أصبحت الحاجة الى الكفاءات البشرية أكبر لكي تستطيع تشغيل، وتحليل، وتوظيف الكميات الضخمة من هذه التكنولوجيات. لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على انها اصول إستراتيجية، يجب ادارتها بعناية فائقة، وان تكون جزءا اساسيا ومكملا لاستراتيجية المنظمة ككل. (نور الدين، 2012: 48)

وذكر العنزي والساعدي (2007:6) أن أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تبرز بوضوح من كون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال.

كما اشار Caliskan (2010:100) إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن إن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات. مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة لإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها.

وأضاف سامي (2007:81) أن الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوفرة لديها، سواء في مرحلة الإعداد للإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ.

### تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة كما أوضحها (الصباغ، وأبو نبعة، 1990:285)، بسبب تحديات البيئة التي تواجه اي منظمة ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء والسبب في ذلك:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
  - شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
  - الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام التكنولوجيات الحديثة.
  - الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
  - شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم لأدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز والمكافآت.
  - الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.
  - الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم.
  - تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنظمة تطوير مهاراتهم (التخطيطية، والإدارية، .... الخ) لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية.
  - تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشاكلهم وإشراكها في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.
- ويعتبر تحقيق التميز في الأداء في ظل التحديات البيئية لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة تطوير الكفاءات البشرية واستثمارها، وذلك بأن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المنظمة في الحفاظ على مكانتها وبقائها ونموها.
- كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفاعلية المنظمة التي تحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال: (مرسي، 2006:23)

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد.
- تدريب مواردها البشرية على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.
- زيادة الانتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

### مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن بناء إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية ينطلق من محددات موضوعية تمثل الإطار المنهجي لبناء منظور إستراتيجي محكم، أظهرها (درة والصباغ، 2008:114) وهذه المحددات هي:

- 1- دراسة تأثير البيئة الخارجية على المنظمات.
- 2- إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة.
- 3- توفر النظرة بعيدة المدى.
- 4- التركيز على اتخاذ القرارات.
- 5- الاهتمام بطاقات العاملين في المنظمة.
- 6- التكامل مع إستراتيجية المنظمة.

ولبناء استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة كونها جزء من هذه الاستراتيجية العامة، يرى الكثير من الكتاب أن عملية تكوين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتكون من المراحل التالية: (السالم، 2014:104)

- 1- دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة.
- 2- التحليل البيئي (الداخلي والخارجي).
- 3- صياغة وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 4- تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 5- تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.
- 6- تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.

ويعد الهدف الرئيسي لإستراتيجية الموارد البشرية هو السعي لبلوغ غاية المنظمة وتحقيق أهدافها ورؤيتها، بإستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبحسب ما أوضح عبد الوهاب (1974:36) فإن هذه الإستراتيجية التفصيلية تتضمن ما يلي:

• الأهداف الإستراتيجية المحددة والمطلوبة في مجالات التدريب والتكوين والتنمية ورعاية الموارد البشرية.

- غاية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري.
- رؤية الإدارة التي تحدها لما ينبغي أن تكون عليه الممارسات في مجال الموارد البشرية.
- سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحتكم إليها في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

ويتضح مما سبق أن إستراتيجية الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة، وهي تشمل على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة. (عقلي، 2005:71)

ويشير Peretti (2012:25) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ من خلال متخصصين في إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن لهذه الإدارة مهام محددة في كل مؤسسة ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية، وقد أصبح للمسؤول عن هذه الإدارة مهمتين أساسيتين، هما: تطوير الموارد (الكفاءات، المواهب، المهارات، المعرفة)، وتعبئة مجموع الموارد الحالية والمحتملة في إطار أهداف الوحدة والمنظمة.

وبذلك صنف (السالم، 2006:34) المهارات المطلوبة لمديري إدارات الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام، هي:

1- المهارات الفنية أو التخصصية: وهي التي تختص بمعرفة المدير لطبيعة العمل المناط به وخصائصه، وقدرته على حل المشاكل بكفاءة؛ مثل مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة كتابة التقارير ومهارات العرض والتقديم.

2- المهارات السلوكية: أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين؛ مثل مهارة الاتصال، حل الصراعات، تكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم.

3- المهارات الفكرية: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي، والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة؛ كمهارة التخطيط، مهارة القيادة، مهارة الإقناع والتفاوض ومهارة اتخاذ القرارات. ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات، باختلاف المستوى الإداري للشخص



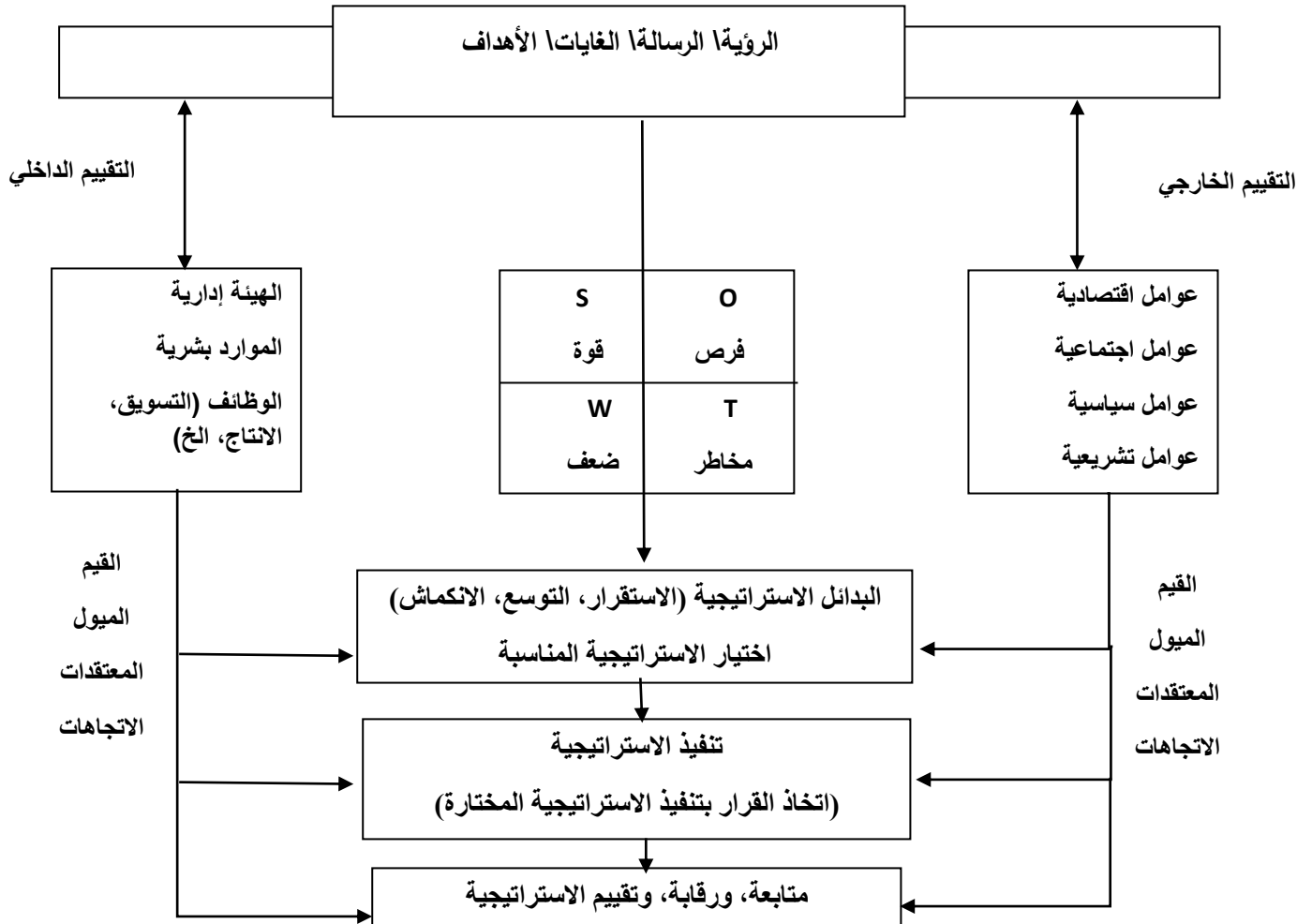
المسؤول؛ فكلما تدرج وظيفيا إلى أعلى، فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وكلما اتجهنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي، احتاج الشخص إلى مهارات فنية أكثر.

## 4.1.2 مراحل إستراتيجية الموارد البشرية

### الصياغة

يتناول هذا الجزء محاور صياغة استراتيجية الموارد البشرية- أربعة محاور وهي: صياغة رسالة المنظمة، التحليل الاستراتيجي لبيئة الموارد البشرية الداخلية والخارجية، صياغة أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية، وطرح البدائل واختيار البديل الاستراتيجي.

وقبل التطرق لكل محور لابد من الإشارة إلى أن أي بناء إستراتيجي يمر عبر جملة من المراحل والخطوات، يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



الشكل رقم (2.2): المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21"، مجموعة النيل العربية، 1999:63

يعرض نور الدين (2011: 54) ان هنالك عدة مكونات تشملها استراتيجية الموارد البشرية من الضروري اخذها بالاعتبار لارتباطها الوثيق بين تلك الاستراتيجية مع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة التي تحقق غرضها واهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتدني ما تعانيه من مساوئ، ومنها تكون ادارة الموارد البشرية مدخلا او اطاراً لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة، أي ترجمة الاستراتيجية العامة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

### صياغة الرؤية الاستراتيجية

تعد الرؤية هي قلب القيادة، وهي في موقع القوى المحركة لإستراتيجية المنظمة، والمدير الفعال تقع عليه مهمة صياغة رؤية قادرة على التحرك الفعال لطاقت المنظمة. ( James and Jack,2005:1)

وقد وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية، فقد أشاروا Thompson, Arthur and Strickland (1995: 41-42) الى أن الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة، وتزودها بنظرة شاملة عن (الى أين نذهب) وتعطي اشراقات حول تطلعات المنظمة، وترسم مسارا استراتيجيا لها من أجل الولوج فيه، وقد حدد ستة أبعاد تمثل المفاتيح الأساسية للرؤية موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (3.2): أبعاد الرؤية الإستراتيجية لمنظمة الأعمال.

المصدر: Thompson, JR., Arthur A. and Strickland III A.J, (1995), "Strategic Management: Concepts and Cases", McGraw-Hill, Boston.

ويعتبر الدجني (2006:53) أن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الالفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق، حول مستقبل المنظمة، ونوعية انشطتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة.

وتعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها هي ما تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلا وهو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل. (سالم، 2005:89)

كما عرفها سالم (2005:83) أيضا على أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها.

وترى الباحثة أن الرؤية الاستراتيجية الواضحة هي مفتاح الانطلاقة للإدارة الاستراتيجية الناجحة، والفكر والفلسفة التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات والتي ترسم من خلالها الصورة المستقبلية الطموحة التي ترغب الوصول إليها في إطار البيئة التنافسية.

#### **خصائص الرؤية الجيدة: (العمرى، 9: 2004)**

- 1- هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته.
- 2- واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.
- 3- قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.
- 4- محددة بتاريخ معين: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.
- 5- يجب أن تتكامل الرسالة مع الرؤية وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.
- 6- كما لا بد وأن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 7- قيادة التغيير الإداري وتحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

## صياغة الرسالة الاستراتيجية

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسو المنظمة ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، وأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها. (السالم، 2005:71)

كما واعتبرا درويش ومندورة (1994:22) الرسالة أنها: هي كلمات، وجمل تصاغ من أجل إعلان غرض المنظمة وسبب وجودها، والخدمات أو المنتجات التي تقدمها أو تنتجها المنظمة، ويجب أن تكون الرسالة واضحة وبعيدة عن العموميات. والغرض من تحديدها هو:

- 1- تحديد هدف واضح يتحرك نحوه كافة العاملين والجهود.
- 2- التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المنظمة.
- 3- ضمان الاتفاق على الاهداف داخل المنظمة.
- 4- تحديد أساس استغلال موارد المنظمة.

كما وتعرف رسالة المنظمة على أنها: الغرض الاساسي والذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المتشابهة ويحدد من خلالها عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق وتعتبر رسالة المنظمة من العوامل المهمة التي تساهم في تماسك المنظمة وتحديد وجهتها وتركيز جهودها في الاتجاه المحدد، وللرسالة الجيدة مجموعة من العناصر لابد أن تعبر عنها مثل: (العارف، 2001:29)

- مجال العمل (الغرض الرئيسي من إنشاء المنظمة).
- الزبائن.
- الأسواق الرئيسية.
- النطاق الجغرافي المغطى.
- المنتجات والخدمات الرئيسية.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- الصورة المرغوبة للمؤسسة في المجتمع.

ولا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي أعمالها وأنشطتها، وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى. (الدوري، 2005:51)

وعبر عن الرسالة بأنها عبارة عن جمل وعبارات تحدد الأغراض الرئيسة للمنظمة وتوضح الفلسفة والعقيدة الخاصة بها تجاه أصحاب المصلحة والمتعاملين مع هذه المنظمة. (Steiner,1983:99)

والرسالة هي الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة ويتحدد من خلاله مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج او السوق. (الضمور، 2008:13)

### خصائص الرسالة

يمكن سرد أهم خصائص للرسالة كما يلي:

- تصف ما تسعى للوصول إليه المنظمة في لمستقبل
  - يجب أن تكون واضحة وموجزة وبلغية يمكن قراءتها فيما لا يزيد عن عشرون ثانية.
- علقت حسين (2011:70) على ان صياغة الرسالة هي البداية الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي، لان الرسالة المنظمة هي السبب الأساسي والذي من اجله وجدت المنظمة، وفي هذه المرحلة يجب تحديد 8 كما يجب ان تركز الرسالة على تحديد نوعية العملاء التي تسعى المنظمة إلى تحقيق رغباتهم.
- وترى الباحثة ان عملية صياغة الرؤية والرسالة مهمة للغاية من خلال ما تطمح ان تحققه المنظمة بعد مدة زمنية كبيرة وعادتا تكون الرؤية واضحة وقصير ويتم صياغتها ببعض الكلمات، اما الرسالة فتحتوي على شرح الامكانيات المتوفرة لتحقيق الرؤية.

### طرق صياغة الرسالة

عند صياغة رسالة المنظمة يجب استخدام عبارات واضحة وبسيطة ومحددة لأن وضوح الرسالة ودقتها يساعد المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المنظمة في فهم الرسالة، وفي هذا الاطار توجد هنالك على الأقل وجهتي نظر بشأن العبارات التي تحدها الإدارة العليا أثناء صياغتها لرسالة المنظمة، وهما: (الركابي، 2004:174)

أ- **وجهة نظر وصفية:** ينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات الموجودة في الرسالة فكرة تعظيم بعض مؤشرات الأداء بالمنظمة، إما في صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالريخ أو

العائد على راس المال المستثمر أو في صورة تدنية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء مثل التكلفة، باعتبار أن هذه المتغيرات تستخدم دائما كمقياس لوصف مستوى أداء المنظمة .

ب- **وجهة نظر معيارية:** يرى أصحاب هذه الواجهة أن الرسالة الفعالة هي الرسالة التي يعتمد أثناء إعدادها على معايير محددة، التي تتمكن المنظمة من خلالها من تقييم جودة العبارات باستخدام عدد كبير من المعايير لتقييمها.

ومجموعة المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم عبارات رسالة المنظمة هي:

- 1- نتائج محددة بدقة: يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن معين لتحقيقها.
- 2- التوافق مع البيئة: مدى تأقلم المنظمة مع البيئة التي تعمل بها حاليا أو مستقبلا.
- 3- طريقة الوصول: وصف كيفية وصول المنظمة إلى النتائج المرغوبة من خلال تسخير الإمكانيات اللازمة.
- 4- التوافق الداخلي: قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي وضعت على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدات.
- 5- تكامل المنظمة: تحقيق درجة عالية من التكامل بين الأجزاء والمكونات الرئيسية للمؤسسة، كأن توضح نطاق وحجم العمليات وتخصيص الموارد والمزايا والعيوب الخاصة بالمنظمة.
- 6- إمكانية تحقيقها: لا بد وان تكون واقعية، ولكنها تعطي الفرصة للمؤسسة للتحدي في نفس الوقت.

### عناصر الرسالة

أجريت العديد من البحوث لدراسة العناصر المكونة لرسالة المنظمة وكان منها الدراسة التي أجراها David كما ورد في (المغربي، 1999:82) توصل فيها إلى تسع عناصر أساسية وهي:

- 1- العملاء: من هم عملاء المنظمة؟
- 2- المنتجات: ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
- 3- الأسواق: أي تتنافس الشركة على منتجاتها؟
- 4- التكنولوجيا: ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟
- 5- البقاء، النمو، الربحية: ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
- 6- الفلسفة والإيديولوجية: ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها؟
- 7- المفهوم الذاتي: ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟
- 8- الصورة العامة: ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
- 9- العاملين: ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟

### معايير الرسالة الجيدة

أكد المغربي (1999:50) أن الرسالة الجيدة هي التي تراعي ما يلي:

- 1- الواقعية والموضوعية.
- 2- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات.
- 3- تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة من ناحية (الإدارات، الأقسام، أو وحدات الأعمال الإستراتيجية) وبين البيئة الخارجية من ناحية أخرى، أي التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- 4- الوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة.
- 5- أن تستخدم الرسالة كمعيار يتم من خلاله تقييم الأداء الكلي للمؤسسة
- 6- التركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة للمنظمة وأن تحتوي على جوانب القوة الدافعة لها.
- 7- أن تعكس اسم المنظمة وشعارها الأساسي .
- 8- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة.

#### العوامل المؤثرة في اعداد الرسالة والرؤية الاستراتيجية

هنالك عدة عوامل تحدد مضمون رسالة المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية واهم هذه العوامل:  
(المغربي،1999:37)

- 1- **تاريخ المنظمة:** ان كل منظمة لديها تاريخ عن انشطتها وسياساتها وانجازاتها، ولهذا فعند صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية ينبغي الا يتم صياغتها بعيد عن تاريخ المنظمة وسمعتها في السوق.
- 2- **تفضيلات الملاك والادارة:** الادارة والملاك من العناصر المؤثرة عند صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية، لان لهم اهدافهم ورؤيتهم للعمل وبالتالي ينعكس ذلك على رسالة ورؤية المنظمة.
- 3- **البيئة السوقية:** تعرض البيئة فرص وتهديدات يجب ان تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة والرؤية، فوجود فرص يتيح للمنظمة دخول مجال عمل جديد لذلك لابد ان ينعكس في رسالة المنظمة ورؤيتها، كذلك بالنسبة للتهديدات، فدخل منافس قوي قد يحرم المنظمة من قطاع سوق معين، وبالتالي ينعكس ذلك على رسالة ورؤية المنظمة.

كما بين (Armistrong,2008:66) ان هنالك خمسة أسئلة أساسية تحتاج إلى طرح في صياغة الموارد البشرية.

1. ما هي الأهداف الإستراتيجية للشركة؟
2. كيف يتم تحويلها إلى أهداف وحدة؟
3. ما يعتبره مديرو الوحدات هو "محركات الأداء" للأهداف؟
4. كيف المهارات والدوافع وهيكل القوى العاملة للشركة تؤثر على هذه السائقين الأداء؟

5. كيف يؤثر نظام الموارد البشرية على المهارات والتحفيز والبنية القوى العاملة؟

- وبناء عليه قام بتحديد ست خطوات للتخطيط الاستراتيجي تمثلت في :
  - بناء ائتلاف باشارك اشخاص من جميع مجالات العمل.
  - انشاء رؤية مشتركة.
  - فهم القدرات الحالية وتحديد الفجوة.
  - انشاء خريطة للنظام للتأكد من تضمين الجميع.
  - نموذج ديناميات للعمل يضمن المستقبل.
  - جسر يحتوي على اجراءات محددة.

وفي وجهة نظر اخرى حول مراحل التخطيط الاستراتيجي ذكر ( Wheelen & Hunger, 2012:175) ان العناصر الاساسية في الادارة الاستراتيجية هي:

- المسح البيئي، التحليل الداخلي والخارجي SWOT .
- صياغة الاستراتيجية، المرحلة، الاهداف، الاستراتيجية، السياسة.
- تنفيذ الاستراتيجية، البرامج، الميزانية، الاجراءات.
- التقييم والحكم، تقييم الاداء.

### التحليل البيئي الاستراتيجي

التحليل البيئي هو عبارة عن عرض وتقييم وجمع البيانات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وإيصال تلك البيانات إلى متخذي القرار داخل المنظمة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تساهم في تحديد مستقبلها. ( Wheelen & Hunger, 2000:9)

ويشير (السالم، 2005:113) إلى لتحليل الاستراتيجي بأنه الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف، وينبغي أن يكون غرض المديرين من التحليل هو تشخيص بيئات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية.

وتنقسم بيئة الموارد البشرية إلى:



## البيئة الداخلية

يعتبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة لها، حيث أنه يساهم في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، كما أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً، وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها من خلال نقاط القوة المتوفرة للمنظمة. (المغربي، 131-132:1999)

وقد ورد تعريف البيئة الداخلية في رسالة (العنزي، 2017:52) على أنها جميع العوامل الخاضعة لسيطرة المنظمة ويقصد بتحليل البيئة الداخلية القاء نظرة تفصيلية على داخل المنظمة لتحديد مستويات الاداء ومجالات القوة ومجالات الضعف.

وعرفت (العارف، 2000:136) نقاط القوة على أنها: عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة سواء كان مورداً أو مهارة من أجل مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعزز خدمتها.

أما نقاط الضعف فهي: عناصر تعكس عيوب نسبية تكون في الموارد أو في المهارات التي تؤثر على أداء المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي.

ويمكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

### ■ الهيكل التنظيمي:

حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية (الدوري، 2005:308)، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة (عبد الرحمن، 1999:82).

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يتغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل (القطامين، 2002:64).

وبالرغم من انه هناك نماذج هيكلية متعددة لا نهاية لها فإن بعض الأنواع من النماذج أكثر شيوعاً في المنظمات وهي: (المرسي، 2002:178)

- الهياكل البسيطة: وتصلح للمؤسسات ذات الحجم الصغير والتي تدار من قبل المالك نفسه.
- الهياكل الوظيفية: تساعد على الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد وهو يتناسب مع المؤسسات متوسطة الحجم.
- الهياكل المبنية على أقسام: يتناسب مع المؤسسات التي توجد بها عدة خطوط إنتاجية في العديد من الصناعات المترابطة، وذلك قصد إيجاد نوع من التعاون بين هذه الأقسام.
- هيكل المصفوفة: يستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقد خاصة على مستوى الأسواق.

### عناصر الهيكل التنظيمي:

الهيكل أو البناء التنظيمي يمثل الإطار الذي تحدد بموجبه العلاقات السائدة في المنظمة ويتكون من مجموعة من العناصر هي: (أبو النصري، 157-158:2012)

- 1- العناصر المادية: تشمل جميع الموارد الطبيعية، المادية والمكائن والمعدات والأجهزة، والموارد المالية... الخ. وتختلف هذه العناصر من الناحيتين الكمية والنوعية وفقاً لطبيعة المنظمات الإنسانية المختلفة
- 2- العناصر البشرية: وتضم كافة الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية.
- 3- العناصر القانونية: وتتضمن النصوص الدستورية والقوانين والأنظمة واللوائح، والقرارات والأوامر، والتعليمات ذات العلاقة بالمنظمة المعنية.
- 4- العناصر المعنوية: وهي العناصر التي لا تبدو ملموسة كبقية العناصر إلا أنها ذات أثر هادف في تحقيق نجاح التنظيم، وتعتبر ذات أهمية في بناء النظام وخلق تماسكه وتميزه عن الأنظمة الأخرى.

### ■ الثقافة التنظيمية:

وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها (عبد الرحمن، 1999:85).

وقد تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعات من الوظائف منها: (القطامين، 2002:68)

- تضيف عناصر تساعد المنظمة على تعميق الاستقرار بها.

- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمنظمة كحاجة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصلحة الشخصية الضيقة.

وقد اشار كل من بيتر ووترمان في كتابهما الواسع الانتشار البحث عن التميز أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعا.

#### ■ الموارد المتاحة:

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المديرين الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة (السيد، 1999: 289-290).

ويشير المغربي (1999:131) إلى أن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية:

- 1- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- 2- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في نفس الصناعة.
- 3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
- 4- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- 5- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

كما وأشار صلاح الدين (2013:708) أن الطريقة العلمية لوضع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة إن تحصل على الاسواق او الأدوار الملائمة في ضوء الاوضاع التنافسية وموارد المنشأة. تشمل موارد المنشأة على الموارد المالية، والطبيعية والبشرية وكذلك يمكن مناقشتها في إطار العناوين الوظيفية المتعارف عليها بصفة عامة، وهي التسويق والمالية والبحث والتطوير والانتاج، التشغيل، الموارد البشرية وانظمة المعلومات ويجب تدقيق ومراجعة الموارد وغيرها لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية. ويجب إن يدرك واضعوا الاستراتيجية المساهمات العديدة التي يمكنها إن يقدمها في كل مجال، ولكن ايضا مقدرة هذا المجال في وضع وتنفيذ اهداف واستراتيجيات وسياسات وظيفية تحت اشراف المنشأة .

كما ويمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها: حساب النسب المالية، وقياس الأداء، والمقارنة بالفترات الماضية، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير عدة أنواع من المسح وتطبيقها بغرض مراجعة العناصر الداخلية، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج وفعالية الإعلان، وولاء المستهلك. (العارف، 2001: 23).

### أدوات تحليل البيئة الداخلية:

تم عرض ادوات تحليل البيئة الداخلية وهي: (Wheelen & Hunger, 1998:82-102)

- مدخل الاعتماد على الموارد: حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة.
- تحليل سلسلة القيمة: ويركز هذا التحليل على وظائف المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها او خدماتها بدءا من المواد الخام مرورا بسلسلة من أنشطة اضافة القيمة.
- تحليل الموارد الوظيفية: بدراسة الهياكل التنظيمية وانواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وانماط السلوك التي يعتمدها الافراد والمديرون في اي منظمة.
- التدقيق الاستراتيجي: وهو يرتبط بفحص وتقييم عمليات المنظمة وانشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الادارة الإستراتيجية.

### البيئة الخارجية

يقصد بالبيئة الخارجية هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة معها. إنها الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة. وعليه فأن تحليل وتقييم البيئة الخارجية يعتبر أحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية. وهو في الوقت نفسه المهمة الأولى والأساسية للمدير الإستراتيجي. فمن خلال هذا التحليل تتوافر للمدير معلومات وبيانات لها أهميتها في التنبؤ بالمستقبل. فالبيئة هي مصدر أساسي للتغيير، وكثير من منظمات الأعمال تصبح ضحايا التغيير البيئي لأنها تفشل في التنبؤ به أو مواكبته (السالم، 2005: 87).

كما عرف العنزي (2017:54) البيئة الخارجية بانها مجموعة العوامل والعناصر والمتغيرات الخارجية والمؤثرة في المنظمة بانها بيئة مستقرة او متغيرة بسيطة او معقدة متباينة الاجزاء او نمطية متجانسة قابلة للتنبؤ او ذات درجة ثقة وتأكد ضعيفة، وتتكون من بيئة التعامل المباشر وبيئة المجتمع العامة.

والغاية من تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص والتهديدات، والتحليل يعني اعداد دراسة وأبحاث لكافة مجالات البيئة الخارجية، وتقسّم البيئة الخارجية إلى: (العارف، 2003:122)

• البيئة الخارجية الخاصة:

يقصد بالبيئة الخاصة: مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها والتأثير فيها نسبياً، وهي تضم العناصر التالية: العملاء، الموردین، المنافسين، التشريعات... الخ .

• البيئة الخارجية العامة.

أما البيئة العامة يقصد بها: تلك العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل: العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والتكنولوجية.

وعن طريق دراسة عوامل البيئة الخارجية يتم التعرف على الفرص والتهديدات. ويرى اخرون أن العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية تكمن في الاتي: (حسين، 2002:13)

1- العولمة، وما لها تأثير على الأفراد من إكساب اللغة، والاتصال، والتعرف على الثقافات الخارجية.

2- التنوع في مزيج الموارد البشرية من حيث تنوع هذه الموارد في العمر، أو الجنس، أو التعليم، أو الجنسية.

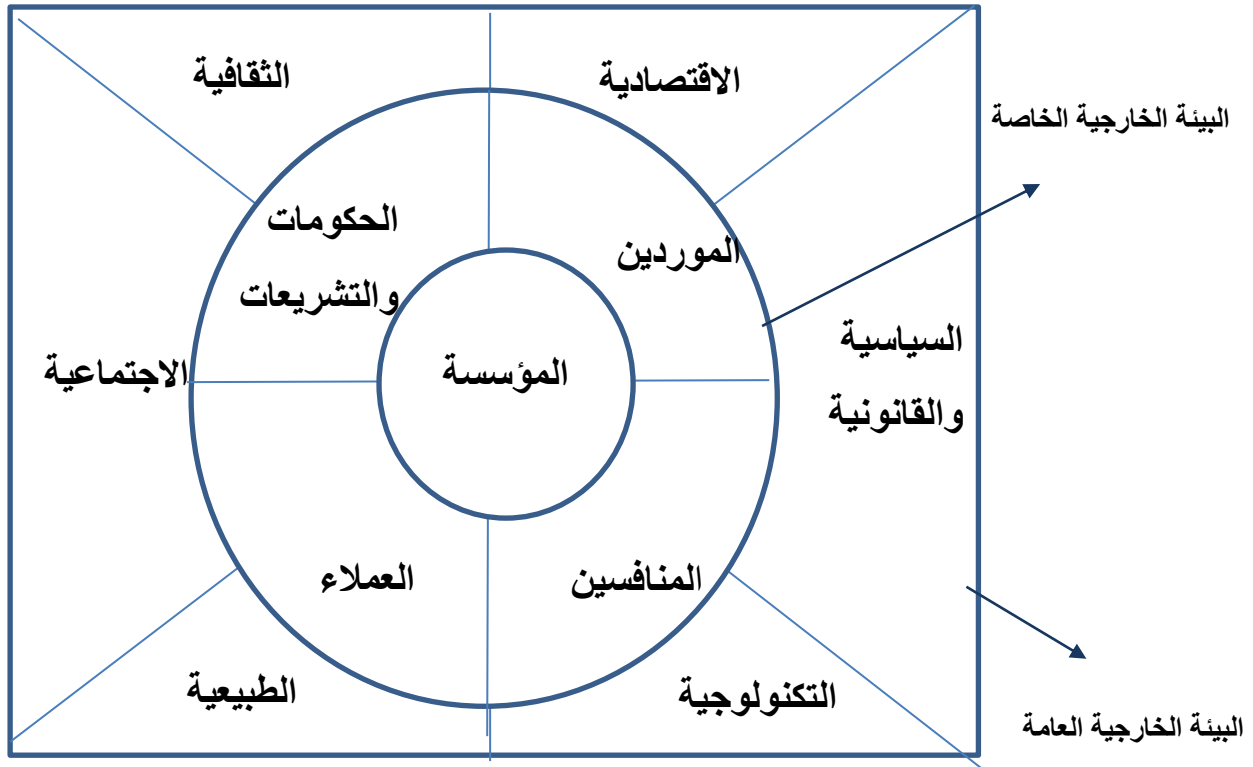
3- الاتجاه إلى اللامركزية.

4- الاتجاه إلى التصغير.

5- إعادة هندسة العمليات لتحسين الإنتاجية والكفاءة.

6- تنوع المهارات المطلوبة.

ويوضح الشكل التالي أهم العوامل الخارجية العامة والخاصة المحيطة بالمنظمة.



الشكل رقم (4.2) البيئة الخارجية العامة والخاصة بالمنظمة.

المصدر: العارف، نادية (2003)، "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية الإسكندرية، ص122

### خطوات تحليل البيئة الخارجية

إن التعرف على مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية مهمة، تساعد على معرفة الفرص التي تتيحها لها هذه البيئة والتهديدات التي تواجهها، وعادة تمر دراسة البيئة الخارجية بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: جمع المعلومات عن البيئة.

الخطوة الثانية: كشف التهديدات والفرص الموجودة في البيئة.

الخطوة الثالثة: تحليل الفرص والتهديدات.

ونجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية. (القطامين، 63-64:2002)

## التحليل الثنائي

عرف الزعبي (2005:106-105) التحليل الثنائي على أنه: أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي المنظمة رؤية إستراتيجية في صياغة إستراتيجياتها.

وترى الباحثة أن التحليل الثنائي هو عبارة عن عملية جمع بين البيئتين الداخلية والخارجية، وهو يعمل على تحليل بيئة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتمثل هذه العملية بإيجاد المواءمة بين نقاط القوة الداخلية في المنظمة والفرص الخارجية في ظل التهديدات الخارجية ونقاط ضعف المنظمة. ويستخدم النموذج الثنائي (او النموذج المزدوج للبيئة والأداء او النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف) في التحليل لتحديد الموقف الإستراتيجي، ويطلق عليه بالإنجليزية (SWOT analysis) وهو اختصار لـ :

- نقاط القوة Strengths .
- نقاط الضعف Weaknesses .
- الفرص Opportunities .
- التهديدات Threats .

ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداهما نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية كما هو موضح في الشكل التالي:

ثانياً: تقييم الأداء الداخلي للمنظمة		
أولاً: تقييم البيئة الخارجية للمنظمة	ضع هنا أهم نقاط القوة. - ..... - ..... - .....	ضع هنا أهم نقاط الضعف. - ..... - ..... - .....
ضع هنا أهم الفرص. - ..... - ..... - .....	المطلوب: 1. عظم استغلال الفرص. 2. عظم استخدام نقاط القوة. فما هو التصرف المطلوب	المطلوب: 1. عظم استغلال الفرص. 2. قلل أثر نقاط الضعف فما هو التصرف المطلوب
ضع هنا أهم نقاط التهديدات. - ..... - ..... - .....	المطلوب: 1. قلل أثر التهديدات. 2. عظم استخدام نقاط القوة. فما هو التصرف المطلوب	المطلوب: 1. قلل أثر نقاط الضعف. 2. قلل أثر التهديدات. فما هو التصرف المطلوب

#### الشكل رقم (5.2): نموذج التحليل الثنائي

المصدر: ماهر، أحمد (1996)، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 134.

#### صياغة الأهداف الاستراتيجية

إن عملية وضع الأهداف الاستراتيجية بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل الرسالة الاستراتيجية والقيم التنظيمية والرؤية الاستراتيجية لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول منظمة الأعمال تحقيقها بشكل مترابط وعبر فترات زمنية مختلفة وإذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الغايات والأهداف، فإن رسالتها وقيمتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة. (الغالبى؛ وإدريس، 2007:221)

ومن أجل الولوج إلى الأهداف الاستراتيجية تحتاج المنظمة إلى رسالة أو كدليل للإدارة، حيث يجب ان تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية انجازها وذلك في ضوء المسؤوليات المحددة والواجب القيام بها. (نور الدين، 2011:54)



وتعرف الأهداف بأنها: نتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية. (العارف، 2003:23)

ويعرف الخفاجي (2004:946) الأهداف بأنها: مجموعة غايات بعيدة المدى تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وتكون ملائمة لقدرات المديرين ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عن منظماتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة جيدة لها.

وتمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية. (الدجني، 2006:59).

وتوضح صيام (2010:34) ان الاهداف العامة للمنظمة هي الأهداف التي تعلنها المنظمة للمجتمع، وتعبّر عن أهداف المنظمة، وعادة ما تكون مصاغة في شكل عبارات عامة توضح الهدف من وجود المنظمة في المجتمع، بينما الاهداف الاستراتيجية تشمل الاهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال الفترة القادمة، ويتم بموجبها ترجمة الاهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف، يمكن تحقيقها ويمكن قياسها ومحددة باطار زمني محدد، وتوضع عادة في مستوى الإدارة العليا، وتترجم الاهداف الاستراتيجية على مستوى الوحدات او البرامج أو على مستوى الإدارات الوظيفية، ثم تندرج إلى أن تصل إلى مستوى التشغيل.

ومن المفيد مراعاة ما يلي عند صياغة الاهداف الرئيسية:

- الربط بينها وبين الرؤية والرسالة .
- تعبيرها عن النتائج المتوخاة للمشروع او مجموعة المشاريع.
- تعاملها مع القضايا الحيوية للمنظمة.
- قدرتها على التحدي ولكن بواقعية.
- بقاؤها تحت السيطرة
- محددة بوقت
- ذات محتويات مالية
- ذات دلالات إستراتيجية
- تعكس نوايا مؤكدة وليس نوايا احتمالية.

## خصائص النتائج الرئيسية (الاهداف)

تتميز النتائج الرئيسية كونها تصاغ وفق إطار ما يسمى بالبراعة والذكاء SMART إذا ما أخذناها بهذا المعنى اللغوي الصرف إلى أن المعنى الحقيقي يتعدى المعنى الحرفي أعلاه ليشير كل حرف من هذه الكلمة إلى خاصية هامة من خصائص الهدف الجيد والموضحة فيما يلي: (الكرخي، 2014:250)

1. إن تكون النتيجة الرئيسية محددة: (Specific) أي واضحة المعالم والمحتويات ولا غموض أو التباس فيها أي تفهم من عنوانها بحيث يمكن التعرف عليها من أين نبدأ وإلى أين ننتهي لإنجاز المهمة .

2. قابلية النتيجة الرئيسية للقياس: (Measurable) وهذا يعني أن النتيجة الرئيسية لا بد أن توضع لتحقيق شيء وعليه يمكن التعرف ببساطة ودقة ووضوح على هذا الشيء وبذلك نستطيع قياس مدى تحقق النتيجة الرئيسية.

3. قابلية النتيجة الرئيسية للتحقيق: (Achievable) فليس للنتيجة الرئيسية أي معنى إذا تعذر تحقيقها وعليه لا بد من ملاحظة كل الظروف المحيطة بالمنظمة ومدى ملاءمتها وكفايتها على تحقيق الهدف .

4. أن تكون النتيجة الرئيسية ملائمة (Relevant) ويقدر ما تكون الظروف ملائمة لوضع النتيجة الرئيسية فإن النتيجة الرئيسية نفسها لا بد أن تتلاءم مع واقع المنظمة وحاجاتها واهتماماتها والفئات المستفيدة منها .

5. أن تعطى النتيجة الرئيسية فترة زمنية للتنفيذ: (Timed) أي أن يكون هناك وقت محدد لإنجاز النتيجة الرئيسية.

وقد ذكرا إدريس ومرسي (2001-2002: 139-141) أنه لكي تكون الأهداف التي تضعها المنظمة، أهداف علمية وعملية يجب أن تتوافر على جملة من الشروط الضرورية :

أ. القبول: أي تناسب هذه الأهداف مع تفصيلات وميولات المزيج البشري في المنظمة (مدراء، عاملين) حيث أن الأهداف التي تتناقض وقيم واهتمامات ومصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية) لذلك يفترض اعتماد الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.

ب. القابلية للقياس: يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى أي أن تكون الأهداف محددة في شكل رقمي ومرتبطة بآجال زمنية محددة.

ت. المرونة: يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقا قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

ث. الوضوح والفهم: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة متعارف عليها

ج. الارتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي بمواعيد زمنية محددة. ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الهدف الذي تكون تغطيته في مجال زمني طويل (5-10 سنوات تقريبا) وأهداف متوسطة الأجل (2-5 سنوات)، وأهداف قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريبا) .

ح. القابلية للتحقيق: يجب أن تلائم هذه الأهداف والإمكانات الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة

خ. التحفيز: يمكن أن تكون الأهداف عامل تحفيز للأفراد في المنظمة، لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهولة جدا فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة.

وترى الباحثة ان الهدف الاستراتيجي يجب ان يخدم الرؤية والرسالة للمؤسسة وفي نفس الوقت يتم اشتقاقه إلى مجموعة من الإجراءات التي تتدرج تحت الخطط الإجرائية ويكون في العادة طويل الأمد بحاجة لمجموعة من الإجراءات لتحقيقه، ويجب وجود طريقة متابعة لمراحل التطبيق ليتسنى للمؤسسة التعديل على الإجراءات خلال مرحل التطبيق.

### تصنيف الأهداف

اختلفت المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف أهداف المنظمة، فهي تسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة لأطراف مختلفة لهم علاقة بها كالموردون، المساهمون، العمال، الحكومة... الخ. إلا أن أبو قحف (2002:265) أكد أن أغلب التصنيفات لا تخرج عن معايير محددة كالتالي ذكرها:

#### 1. على أساس المدى الزمني:

- أهداف طويلة الأجل: وهي التي توضع على مستوى الإدارة العليا في المنظمة.
- أهداف متوسطة الأجل وتوضع على مستوى الأقسام والوحدات.
- أهداف قصيرة الأجل ويتم وضعها من طرف المستويات الدنيا في المنظمة.

#### 2. على أساس معيار الوظيفة: وتصنف الأهداف حسب الأقسام والوظائف إلى:

- أهداف إنتاجية: مثل زيادة الإنتاجية، تطوير المنتج، تحسين طرق وتقنيات الإنتاج... الخ
- أهداف تسويقية: مثل زيادة المبيعات، تغيير قنوات التوزيع .... الخ.
- أهداف إدارة الأفراد: تخطيط العمالة، تحديد الاجور والحوافز... الخ .

3. على أساس معيار المستوى التنظيمي: وتتمثل الأهداف وفق هذا المعيار في:
- أهداف على مستوى المنظمة: أي أهداف رئيسية وهي تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل عن سبب وجودها بل يكفي بذكرها مثل (الأرباح، النمو، البقاء والاستمرار) وتسمى أهداف استراتيجية.
  - أهداف على مستوى الأقسام أو الإدارات الوظيفية، مثل أهداف إدارة الإنتاج، أهداف إدارة التسويق... الخ.
4. على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: على هذا الأساس يمكن ذكر أهداف المجتمع والتمثلة في:
- توفير سلع وخدمات بجودة وأسعار مناسبة.
  - توفير فرص عمل للمواطنين والحفاظ على البيئة، إضافة إلى أهداف المساهمين والعملاء والمديرين والعاملين والحكومة وكل الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة .
5. أهداف كمية وأهداف وصفية: يمكن على هذا الأساس الإشارة إلى الأهداف القابلة للقياس أي التعبير عنها بأرقام محددة وأهداف وصفية، تحقيق الريادة التكنولوجية في صناعة منتج معين.

### أهمية صياغة الأهداف

الأهداف هي أحد العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية، وذكر الحاكم (2006:92) أن هنالك مبررات لوجودها وهذه المبررات هي:

- 1- ان الاهداف تساعد في تعريف المنظمة او ربطها ببيئتها. فمعظم المنظمات تحتاج لتبرير اسباب وجودها او لكسب شرعيتها او لقبولها من قبل الحكومة، والعملاء والمجتمع بصفة عامة. ومن خلال اعلانها لأهدافها فأنها تتمكن ايضا من اغراء وجذب الراغبين للعمل معها. وهكذا فان الاهداف هي التي تعرف الغير بالمنظمة.
- 2- تساعد الاهداف في تنسيق القرارات والتنسيق بين متخذي القرارات. ان الاهداف المعلنة ترشد العاملين وتوجه انتباههم نحو المعايير المرغوبة من السلوك او الاداء، كما ان وضوح الاهداف يقلل من التضارب في اتخاذ القرارات إذا ما تعرف جميع العاملين بالأهداف. ومن ناحية اخرى فان الاهداف تشكل قيودا على القرارات .
- 3- الاهداف توفر المعايير اللازمة لتقييم الاداء التنظيمي بل انه بدون الاهداف فان المنظمة سوف لا يكون لديها قاعدة واضحة لتقدير مدى نجاحها .

4- ان الاهداف عادة ما تكون ملموسة بمستوى أكبر من الرسالة فمنتجات المنظمة او الخدمات التي تؤديها تعتبر من العناصر المألوفة الاكثر ارتباطا بالأهداف بل ان مستوياتها او كمياتها عادة ما تعبر عن الانتاج المراد تحقيقها.

واعترفتا أشوك وكوبرا (2002:172) أن تحديد الأهداف لإنجاز رسالة الموارد البشرية، ونقطة التحول للنجاح هو من وضع العناصر التي تظهر من رسالة الموارد البشرية مع مدخلات خطط العمل الاستراتيجية الأخرى التي تركز على الجانب البشري، والفحص البيئي، الكفاءة، ومراجعة الموارد.

وتشتمل عملية تحديد أهداف الموارد البشرية على أربعة خطط تنفيذية هي: (أشوك؛ وكوبرا، 2002:179)

- 1- دمج الأهداف، والفحص البيئي، والمراجعة، وخطط العمل الاستراتيجية.
  - 2- تحديد العوامل المؤدية إلى إنجاز رسالة الموارد البشرية.
  - 3- تبين الأهداف من العوامل المهمة.
  - 4- تكامل أو دمج الأهداف.
- وفي النهاية يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي: (السالم؛ وحرشوش، 1996:19)

- 1- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.
- 2- تحقيق انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم.
- 3- تدريب العاملين وتنمية قدراتهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والبيئية.
- 4- إيجاد ظروف عمل جيدة بعيدة عن الأخطار الجسدية، والنفسية.
- 5- إيجاد سياسات عمل موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين.
- 6- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في الانتاج وفق معايير محددة مسبقا.
- 7- إتاحة الفرص أمام العاملين للتقدم، والترقية في وظائفهم، وأعمالهم.
- 8- توفير ضمان اجتماعي، وتأمين صحي جيد للعاملين.

وذكرت (حسين، 2002:33) أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو: "تقليل حالة عدم التوازن بين الطلب، والعرض المتاح من الموارد البشرية، ومن ذوي المعرفة، والمهارات، والاتجاهات التي تحتاجها المنظمة".

## تقييم البدائل، واختيار البديل الاستراتيجي

بعد دراسة المنظمة لبيئتها الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المتواجدة في اختيار ما يناسب وضعيتها، وإمكانياتها، وبيئتها، وكذلك نقاط القوة والضعف لديها، تكون المنظمة قد شكلت صورة كاملة عنها وحددت الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن تكون عليه، فتقوم بإيجاد واقتراح مجموعة من البدائل الإستراتيجية وإجراء عملية تقييم لها ومن ثم اختيار ما يناسب وضعيتها وإمكانياتها ويحقق أهدافها.

وقبل التعرف على أنواع البدائل الاستراتيجية يجب على منظمة الأعمال أن تقوم بتقييم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المنظمة الاستراتيجي، وتخضع عملية تقييم البدائل الاستراتيجية لمعايير عدة هي: (Johnson & Scholes,1993:203)

- 1- **التوافق (Consistent):** لابد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقا مع الفرص والتهديدات البيئية من جهة، ومع نقاط القوة والضعف الداخلية من جهة ثانية.
- 2- **التطابق (Conformity):** من الضروري أن تختار منظمة الأعمال البديل الاستراتيجي الذي يمكن أن يحقق تطابقا مع رسالة المنظمة وأهدافها.
- 3- **الميزة التنافسية (Competitive Advantage):** تسعى المنظمات جاهدة بأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى.

### البدائل الاستراتيجية:

وتقسم الاستراتيجيات إلى ثلاث مستويات كالآتي:

#### البدائل الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا:

- 1- **الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:** ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الى ثلاث أنواع هي: استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات النمو واستراتيجيات الانكماش.
- 2- **الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية:** تستخدم هذه الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال، وتتضمن هذه الاستراتيجيات: استراتيجية ريادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز.
- 3- **الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:** وهي استراتيجيات الإدارات الوظيفية في المنظمة مثل: استراتيجية الموارد البشرية، العمليات، التسويق، التمويل، البحوث والتطوير، الإنتاج، نظم المعلومات الإدارية.. الخ)

## الاستراتيجيات على مستوى المنظمة: (بدر، 1994:108)

### ○ استراتيجية الاستقرار (Stability strategy):

ترتكز هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الحالية، وتناسب هذه الاستراتيجية: منظمة ناجحة في أعمالها تعمل في بيئة مستقرة أو لتعزيز أوضاع المنظمة الحالية أو لكسب الوقت، وتتضمن هذه المجموعة عدة استراتيجيات فرعية هي:

1- استراتيجية عدم إجراء أي تغيير.

2- استراتيجية الريج.

3- استراتيجية التوقف المؤقت.

4- استراتيجية التقدم الحذر الى الامام.

ولتبنى منظمات الاعمال لاستراتيجيات الاستقرار مبررات عديدة منها ما يلي: (الدوري، 2005:216)

1- تمكين المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الادارية في مجالات الاعمال الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي.

2- قناعة أصحاب المنظمات بنسبة أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.

3- عدم قدرة المنظمات على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها.

### ○ استراتيجية النمو (Growth strategy):

يقصد بإستراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة من خلال خدمة المتعاملين والأسواق، وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة. وهي تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسة في مجال عملها الحالي. (Glueck, 1982:207) وهي تعد من أكثر البدائل الاستراتيجية المستخدمة، تمارس على أوسع نطاق وتناسب المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة التقلب. تدعم مكانة المنظمة في السوق وتتيح لها الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

تتخذ استراتيجيات النمو أشكالا متعددة وفيما يلي الاستراتيجيات الرئيسية:

1- استراتيجية التكامل الافقي أو النمو الأفقي.

2- استراتيجية التكامل العمودي.

3- استراتيجية التنوع.

4- استراتيجية المشروعات الداخلية.

5- استراتيجية الاندماج واستراتيجية الاكتساب.

6- المشروعات المشتركة.

#### ○ استراتيجية الانكماش (Deflation strategy):

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الاستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل استخداماً لكنها هامة ضمن ظروفها. ومن هذه الاستراتيجيات:

1- استراتيجية التخفيض: ويقصد بها تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء على مزيج الأنشطة ذاته. (عبد الرحمن، 1995:63)

2- استراتيجية الحصاد: أي تعليق الاستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط فيها.

3- استراتيجية التجرد: وتعني بيع وحدة نشاط أو أكثر في حالة التشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم. (جونز؛ وهيل، 2001:556)

4- استراتيجية البيع: وتعني خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة واحدة) إلى طرف آخر.

5- استراتيجية التصفية: هي نوع من خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية وحدات المشروع وموارده كأجزاء إلى مشاريع أخرى، وبناء على التصفية يتم إلغاء اسم منظمة الأعمال وينتهي الوجود القانوني للمشروع، وعند القيام بتصفية المشروع يجب تجزئة موارد المشروع في صورة قابلة للبيع (مثل: سلع تامة الصنع، أجزاء نصف مصنعة، خامات، آلات، مباني)، وكل جزء يباع على حدة في مرحلة التصفية وهناك صور عديدة للتصفية منها (البيع بالمزاد العلني، المناقصات)، كما يجب أن تحدد المنظمة أسلوب إجراء التسوية المناسب لأصحاب المشروع (ماهر، 1996:159)

#### الاستراتيجيات على مستوى وحدة العمل الاستراتيجية:

تستخدم هذه الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أو على مستوى وحد العمل، وتهدف إلى تحسين الوضع التنافسي لوحدة الأعمال في المنظمات متعددة المنتجات، وتقسّم إلى 3 بدائل استراتيجية على هذا المستوى وهي:

○ استراتيجية قيادة التكلفة (Cost leadership strategy): (جونز وهيل، 325 - 2001:308)



تتضمن هذه الاستراتيجية تخفيض كلفة الانتاج حتى يتم بيع المنتجات ذات الجودة المنخفضة بسعر يقل عن أسعار المنتجات المنافسة، كما يتم إحكام الرقابة على كلفة النشاطات الإدارية.

ولتبنى إستراتيجية زيادة التكلفة مزايا عدة منها:

- i. نظرا لانخفاض التكاليف المرتبطة بها فإن المنظمة التي تتبناها قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح.
- ii. منظمة الأعمال ذات المنتج الأقل تكلفة قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من منظمات الأعمال الأخرى نظرا لانخفاض تكاليفها.

#### ○ إستراتيجية التمييز (Discrimination strategy):

الهدف من استراتيجية التمييز العامة في تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد. ويتجه المنتج الذي يعتمد على سياسة التمييز إلى اختيار مستوى عال من التمييز من المنتج لاكتساب مزايا تنافسية، وعادة ما يتكبد تكاليف أعلى مما يتحمله رائد التكلفة، ولكن هذا لا يعني أن الرقابة على التكاليف ليست أمرا مهما.

ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق اساسية هي: الجودة، التطوير والاستجابة لحاجات العميل.

ولتبنى إستراتيجية التمييز مزايا عدة منها:

- i. يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار.
- ii. أنه يحمي منظمة الأعمال من منافسيها.

#### ○ استراتيجية التركيز (Focus strategy):

وتعني هذه الاستراتيجية ان تكون المنظمة مركزة تركيزا كاملا على مزيج واحد من التكنولوجيا، وأو المستهلك، وأو المنتج. وهذه الاستراتيجية تسمح للمنظمة بأن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها والذي يضيف عليها سمعة جيدة في الأسواق وتميزها بقدرتها العالية على المنافسة. وتتميز هذه الاستراتيجية بالقدرة على استخدامها دون الحاجة الى موارد كثيرة وبمخاطر محدودة. (السيد، 1999:217)

## الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:

تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديرها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كلٌ على حسب وظيفته. (السيد، 1999:28).

## اختيار البديل الاستراتيجي

بعد أن تقوم الإدارة بجمع جميع البدائل الاستراتيجية يكون أمامها العديد من الاحتمالات للتحرك الاستراتيجي، من هذا المنطلق يجب تقييم البدائل الاستراتيجية من خلال أدوات وأساليب محددة، تمكن المنظمة من اختيار البديل الأفضل بما يتوافق ورسالتها وأهدافها وبما يتناسب وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

وقد عرف الدوري (2005:173) الاختيار الإستراتيجي على أنه هو: "قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية أفضل تمثيل، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتخبة. والقيام بتقويم تلك البدائل وفق مجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة.

كما عرفت على أنها هي تلك العملية التي تتضمن توليد البدائل الإستراتيجية من خلال وضع المنظمة لمجموعة بدائل متاحة توائم قرارها التنافسي، وكذلك تقييم البدائل الإستراتيجية وفقاً لمعايير كمية وأخرى نوعية وتحديد الخيار الإستراتيجي إي اختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجهات وأهداف المنظمة. (Johnson & Scholes, 1989:260)

وترى الباحثة أن الاختيار الاستراتيجي هو: قرار يتم اتخاذه لاختيار أفضل خطة إستراتيجية بديلة من بين البدائل الاستراتيجية المعروضة من خلال تحليل محفظة الأعمال لإنجاز الأهداف المرغوبة. ومن بين أهم الأدوات المستخدمة لاختيار البديل الأفضل ذكر: (الصميدعي، 2004:72-84)

## 1- مصفوفة SHELL عام 1675:

تتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين:

البعد الأول: ربحية القطاع المتوقعة: ويتناول الأرباح المتوقعة وليست المتحققة وتنقسم إلى ثلاثة مستويات (أرباح جذابة، متوسطة، وغير جذابة).

البعد الثاني: الإمكانيات التنافسية للمؤسسة: ويقصد بها القوة التنافسية النسبية للمنتج قياساً بالمنتجات المنافسة، ويقسم هذا البعد إلى ثلاث مستويات هي (إمكانيات قوية، إمكانيات متوسطة، إمكانيات ضعيفة).

		ربحية القطاع المتوقعة		
		غير جذابة	متوسطة	جذابة
الإمكانيات التنافسية للمؤسسة	ضعيفة	1	2	3
	متوسطة	4	5	6
	قوية	7	8	9

الشكل رقم (6.2): مصفوفة "Shell"

المصدر: الصميدعي، محمود جاسم محمد (2004)، "إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص72.

نلاحظ بأن هناك تسعة خلايا كل خلية تمثل خيار إستراتيجي للمؤسسة وفق البعدين الأساسيين لهذه المصفوفة وهذه الخيارات هي:

أ- الخلية رقم (1): الخيار الإستراتيجي هو عدم الاستثمار في هذا النشاط

ب- الخلية رقم (2): أمام المنظمة خيارين إستراتيجيين:

- الانسحاب التدريجي من هذا النشاط إذا كان لا يشير بمستقبل زاهر ولا يمكن الاستفادة منه.
- النمو بحذر، أي إتباع المراجعة المستمرة، إذا كان المستقبل يعطي مؤشرات إيجابية تساعد على النمو.

ت- الخلية رقم (3): يتم إتباع إستراتيجية الانتفاع (الانكماش) حتى يعود النشاط قويا من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم تستطع المنظمة من تطوير إمكانياتها لتوقف عن هذا القطاع.

ث- الخلية رقم (4): الخيار الإستراتيجي هنا الانسحاب التدريجي لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح متوقعة .

ج- الخلية رقم (5): الخيار الاستراتيجي هو النمو بحذر.

ح- الخلية رقم (6): الخيار هنا هو تطوير إمكانيات المنظمة التنافسية أي أن المنظمة عليها أن تبذل كافة الجهود اللازمة لتطوير قدرتها التنافسية لأن الأرباح المتوقعة هي أرباح عالية وجذابة .

خ- الخلية رقم (7): الخيار الإستراتيجي هو استغلال ما يمكن استغلاله من أموال في هذا النشاط أي محاولة الحصول على أقصى ما يمكن من ربح خلال وجود المنظمة في هذا النشاط.

د- الخلية رقم (8): الخيار الإستراتيجي هو النمو والتوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق.  
ذ- الخلية رقم (9): الخيار الإستراتيجي هو التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق أو القطاع أو المحافظة على هذا المركز القيادي.

## 2- مصفوفة ال:BCG

وهي أكثر النماذج شهرة، والتي جاءت نتيجة لأبحاث إحدى المكاتب الأمريكية المختصة في الاستشارة في التسيير، ففي سنة 1970 توصل هؤلاء إلى صياغة اول نموذج لهم، ولكي تحقق المنظمة اهدافها يعتقد هؤلاء بانه من الضروري القيام بتحليل دقيق لكل مجال نشاط، ولإجراء هذا التحليل نعلم على مصفوفة BCG التي تتكون من بعدين إثنين هما:

### البعد الأول:

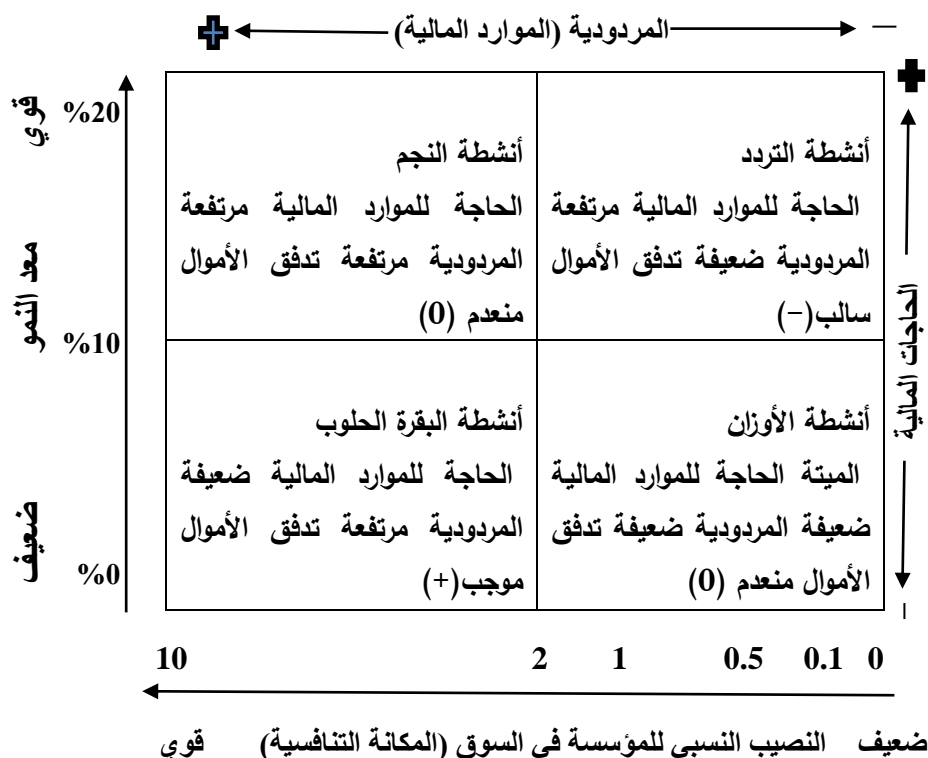
معدل نمو السوق (يمثل نسبة نمو المبيعات "احتياجات السيولة"، وهو ممثل بالمحور العمودي في المصفوفة)، يتم حساب الحصة السوقية للمؤسسة بطريقتين هما:

- 1- الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة = مبيعات المنظمة / مبيعات القطاع الذي تنتمي اليه.
- 2- الحصة النسبية للمؤسسة = مبيعات المنظمة / مبيعات أكبر المنافسين. وهي أكثر استعمالاً.

### البعد الثاني:

الحصة السوقية وهي تمثل حصة المنظمة من السوق مقارنة مع المنافسين "المردودية"، وهو ممثل بالمحور الأفقي في المصفوفة.

والشكل التالي يوضح مصفوفة (B.C.G) ومختلف الخيارات الاستراتيجية المطروحة أمام المنظمة.



الشكل رقم (7.2) المصفوفة الاستراتيجية (B.C.G)

المصدر: Stategor ذكر من: شيشون، بوعزيز (1999-2000)، "مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية" - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسير، جامعة باتنة ص 81.

ويوضح الشكل السابق البدائل أو الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة في ظل البعدين السابقين: معدل نمو السوق والحصة السوقية للمؤسسة، وهي ممثلة في الخانات التالية:

- الخانة الأولى (أنشطة النجوم): درجة نمو عالية/ حصة سوقية عالية: وهي تشير الى مركز تنافسي قوي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، أي احتلال مركز القيادة، كما أن معدل النمو المرتفع يدل على الإقبال المستمر للعملاء على منتجات المنظمة، وتتميز هذه الخانة بـ:
  - 1- تتميز منتجات المنظمة بدرجة عالية من الولاء.
  - 2- التزايد المستمر لمبيعات المنظمة.
  - 3- حصول المنظمة على مركز تنافسي قوي، أي مركز القيادة في السوق.

إن الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة في مثل هذه الظروف، هي استراتيجية النمو والتوسع، لكي تحافظ على موقع الريادة من خلال الاهتمام ببحوث التطوير وتكثيف الإعلانات وتوسيع قنوات التوزيع... الخ .

- الخانة الثانية (أنشطة البقرة الحلوب): حصة سوقية عالية / معدل نمو منخفض:

تشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة ومعدل نمو مندهور، وتتميز هذه الخانة بـ:

1- كبر التدفق النقدي واستمراره.

2- وصول المنتجات في هذه الخانة إلى مرحلة النضج من دورة حياتها.

والاستراتيجية المناسبة للمؤسسة في هذه الحالة هي استراتيجية التنويع، من خلال الاستثمار في مجالات متعددة للاستفادة من التدفقات النقدية المحققة، أو البحث عن استراتيجية جديدة مناسبة من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

• الخانة الثالثة (أنشطة التردد): حصة سوقية منخفضة/ معدل نمو مرتفع:

تشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي ضعيف ومعدل نمو مرتفع، وتتميز هذه الخانة بـ:

1- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع.

2- تناقص الأرباح نتيجة لانخفاض مستوى المبيعات.

3- ضعف ولاء العملاء لمنتجات المنظمة.

4- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة.

وفي ظل هذا الوضع يجب على المنظمة اتباع استراتيجية تمكنها من تدعيم مركزها التنافسي، وذلك بنقل أنشطتها إلى الخانة الأولى، والتي تشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة للحصول على حصة سوقية عالية ومعدل نمو مرتفع، والخيار الثاني هو النزول إلى الخانة الرابعة والتي تشير إلى حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض، ومن ثم يكون على المنظمة اتباع استراتيجية التركيز لتجنب انخفاض حصتها السوقية والاستفادة من معدل نمو مرتفع. كما يمكنها اتباع استراتيجية من استراتيجيات النمو والتوسع، وأخيراً يمكن أن تتبع استراتيجية الانكماش وهذا حسب إمكانياتها.

• الخانة الرابعة (أنشطة الأوزان الميتة): حصة سوقية ضعيفة/ معدل نمو منخفض:

تشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي ضعيف ومعدل نمو منخفض، وهو وضع يجعل المنظمة تتميز بالخصائص التالية:

1- الانخفاض المستمر لمبيعات المنظمة.

2- تناقص أرباحها وتحملها للخسائر.

3- عزوف إقبال العملاء على منتجات المنظمة بفعل تقادمها.

وفي هذه الحالة فإن الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة هي استراتيجية الانكماش بأشكالها المتعددة.

## التنفيذ

### المفهوم:

تعرف مرحلة التنفيذ بأنها مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات. (القطامين، 2002:137)

وأشار الحسيني (197:2000-198) أن تنفيذ الاستراتيجية تم تعريفه من قبل عدة باحثين فقال (David) أن عملية تنفيذ الاستراتيجية هي عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة، ابتداء من أعلى مستوياتها إلى أدناها، فهو يشير إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد، لا بد من أن توفر لها المنظمة طاقم إداري يفهم الإستراتيجية ويتميز بالولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري وأهداف المنظمة.

وقد عرفت تنفيذ الاستراتيجية على أنها مجموعة من الأنشطة والخيارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وهي العملية التي يتم من خلالها تنفيذ الاهداف والاستراتيجيات والسياسات من خلال تطوير البرامج، والميزانيات، والإجراءات. (Wheelen & Hunger,2012: P272)

وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل لأنها تعطي الإدارة العليا في المنظمة معلومات عن مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف، فهي تهدف إلى مراقبة الخطة بشكل مستمر، وتبنيه الإدارة في حال وجود انحرافات عن تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك من خلال التغذية المرتدة، والعمل على تصحيح الانحرافات في الخطة. (فرحات، 2015:31).

بعد ان يتم الاتفاق على الاستراتيجية وصياغتها يتعين على المنظمة أن تطور إجراءات تنفيذ فعالة لفترة محددة، والإجراءات المطلوبة يجب ان يتم تحديدها ووضعها ضمن خطة عمل، وهذه الطريقة اي طريقة تجزئة الخطة الاستراتيجية إلى مجموعة من خطط العمل يساعد على ان تتناسب ردة فعل المنظمة مع الحالات الطارئة بفاعلية من جانب ومن جانب اخر ان تكون ردة الفعل في الوقت المناسب. (الشويخ، 2007: 56)

ويبين اللوح (2007:31) أن إعداد الخطط والبرامج التنفيذية يهدف إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها وتحديد عدد من الأمور والاولويات التي تتعلق بكل هدف مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي ان تتضمن امور عدة اهمها: طريقة التنفيذ، مؤشر الأداء، مسئولية التنفيذ، تحديد المدة الزمنية للتنفيذ، التكلفة المتوقعة، المتابعة والمراجعة النهائية.

كما أشار القطامين (2002:13) أنه من خلال عملية تنفيذ الاستراتيجية يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية

الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية.

وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

**تحديد الأهداف السنوية:** يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية. (أبو قحف، 1997: 213-214)

**وضع البرامج الزمنية:** تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاؤ فيه من هذه الأنشطة، والمسئولون عن تنفيذها. (خطاب، 2001: 167)

**تخصيص الموارد اللازمة:** من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة. (جواد، 2000: 301)

**تحديد الإجراءات التنفيذية:** حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة. (الدوري، 2005: 306)

#### العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

أوضح الركابي (2004: 280-281) أن الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة هي الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة، كلما كان هامش الإبداع في تنفيذها والحصول على النتائج المرجوة كبيراً. وعبر عن احتمالات النتائج المتوقعة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال الشكل التالي:



فعال	نجاح (1)	مغامرة (3)
غير فعال	مشكلات (2)	فشل (4)
	جيد	سيء

تنفيذ الاستراتيجية

### صياغة الاستراتيجية

الشكل رقم (8.2): احتمالات النتائج المتوقعة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

المصدر: الركابي، كاظم نزار (2004)، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص281.

- الخلية (1): النجاح: النتيجة المتوقعة لإستراتيجية ذات صياغة جيدة وتنفيذ فعال.
- الخلية (2): المشكلات: المحصلة المتوقعة عن صياغة جيدة وتنفيذ غير فعال.
- الخلية (3): المغامرة: قد يؤدي التنفيذ الفعال إلى تغطية عيوب الصياغة السيئة للإستراتيجية الأمر الذي يجعلها تسلك طريق المغامرة، أو يحذر من العيوب بشكل مبكر، وإلا فإن المنظمة تقع في هاوية الفشل.
- الخلية (4): الفشل: وهي نتيجة إستراتيجية صيغت بطريقة سيئة وتم تنفيذها بشكل غير فعال.

ويشير Thompson (357: 2003) إلى أن هنالك محددات للتنفيذ الاستراتيجي وهي:

- 1- بناء المنظمة ورفدها بالمميزات التنافسية، والمهارات والموارد القوية لإنجاز الإستراتيجية بنجاح.
- 2- تطوير الميزانيات لتعبئة الموارد لسلسلة القيمة وانشطتها الحرجة بهدف النجاح الإستراتيجي.
- 3- انشاء السياسات الساندة للإستراتيجية والاجراءات الاساسية.
- 4- توظيف أفضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر في كيفية انجاز سلسلة القيمة.
- 5- اقامة شبكة المعلوماتية والاتصال، والتجارة الالكترونية، والاجهزة العاملة التي تمكن الشركة وكادرها من انجاز ادوارها الإستراتيجية بنجاح يوما بيوم.
- 6- ربط المكافآت والمحفزات بإنجاز الاهداف والاداء والتنفيذ الجيد.
- 7- خلق الاعمال الساندة للإستراتيجية من مناخ بيئي وثقافة تنظيمية .
- 8- القيادة الضرورية لتوجيه التنفيذ قدما، وصيانة التحسينات .

## أبعاد التنفيذ الاستراتيجي

هنالك ابعاد مختلفة لعملية التنفيذ الاستراتيجي، والمقصود بهذه الابعاد هو كيفية تحديد الإجابات المختلفة لعدد من الأسئلة المحددة، حيث تمثل هذه الأسئلة، وبالتالي الإجابات المتوقعة لها ابعاد عملية التنفيذ الاستراتيجي، وبشكل أكثر تحديدا تتمحور عملية التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة ابعاد هي: (جرادات، 2013:300)

1- من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة: من المعروف ان المديرين في الادارة العليا لأي منظمة هم الذين يقومون بعملية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي وضع الخطط والسياسات المختلفة للمنظمة، اما ما يتعلق بتنفيذ تلك الخطط والسياسات، فيقوم كل فرد في المنظمة، وحسب موقعه بعملية التنفيذ على أكمل وجه، وربما يكون المنفذون للخطط والسياسات المختلفة من أي مستوى اداري، وكل حسب موقعه واختصاصه.

2- ما هو المطلوب من اجل القيام بعملية التنفيذ: تتضمن عملية تنفيذ الخطط المختلفة القيام بثلاثة أنشطة اساسية من شأنها وضع تلك الخطط موضع التنفيذ الفعلي والعملي، وهذه الأنشطة هي: أ- وضع البرامج التنفيذية: التي يتم من خلالها تحديد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الخطط المختلفة، والهدف من وضع هذه البرامج التنفيذية هو نقل الخطط من الاستراتيجية التي تم اقرارها موضع التنفيذ الفعلي.

ب- وضع الموازنات المالية: وفي هذه الحالة يتم تحديد الكلفة المرافقة لكل برنامج تنفيذي، وذلك بهدف تخصيص الموازنات المالية التي تكفي للقيام بعملية التنفيذ بشكل فاعل ودون إبطاء.

ت- تطوير الإجراءات المختلفة: حيث تعرف الإجراءات procedure بانها نظام من الخطوات المتلاحقة والمتتابعة التي توضع بشكل مفصل لبيان كيف يمكن إنجاز المهام المختلفة، وتهدف الإجراءات لتوجيه الأنشطة المختلفة الوجه السليمة.

3- كيف يتم القيام بما هو مطلوب: بمعنى كيف سينفذ البديل الاستراتيجي الذي تم اختياره؟ وهنا يأتي دور عملية التحليل الاستراتيجي التي تم من خلاله تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات التي تحملها البيئة الخارجية، حيث تقود الاجابة عن هذا التساؤل الى دراسة واقع المنظمة من حيث الامكانيات المادية والبشرية المطلوبة، وكذلك تهيئة الوضع الداخلي للمنظمة والعاملين فيها، من خلال تنظيم وإعادة تنظيم المنظمة وتدريب العاملين وتوجيههم، أي ان عملية تنفيذ البديل الإستراتيجي تتطلب اولا مهمة في إجراء تغييرات مهمة في البناء التنظيمي، وثانيا تأهيل العاملين بشكل اساسي ليكونوا قادرين على القيام بعملية التنفيذ بشكل ممتاز.

## المتطلبات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية

تواجه عملية التنفيذ العديد من الاشكالات المطلوبة التعامل معها بحكمة وتهيئة سبل النجاح مقدما، وتوجد العديد من المشاكل التي تواجه عملية التنفيذ وقد تم ترتيب هذه المشاكل في إطار اهميتها وتأثيرها على عملية تنفيذ الاستراتيجية كالآتي: (إدريس، 2005:39)

1. تستغرق عمليات التنفيذ وقت اطول مما حدد لها في الخطة.
2. عرقلة التنفيذ من خلال ظهور مشاكل مهمة غير متوقعة.
3. الانشطة التنسيقية غير الفعالة.
4. انجذاب اهتمام الادارة بعيدا عن التنفيذ بسبب ظهور الأزمات.
5. اشكالية عدم تأهيل الموارد البشرية في تأدية المهام الواردة بالوظائف.
6. أنشطة التدريب غير المناسبة في مستويات الإدارة الدنيا مما يقلل دورهم في دعم التنفيذ.
7. الاحداث البيئية التي لا يمكن السيطرة او التكيف معها.
8. عمليات القيادة والتوجيه بمستويات الادارة الوسطى والاقسام الكبيرة لم تكن بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية.
9. عدم وضوح وتحديد الانشطة والمهام الضرورية للتنفيذ.
10. افتقار انظمة المعلومات الموجودة على متابعة الانشطة المختلفة وإذا كانت عمليات الصياغة تتطلب مهارات فكرية وتحليلية وتركيبية، فان عمليات التنفيذ تتطلب مهارات انجاز وفعل حقيقي ودقة ومطاوله وصبر لمتابعة الانجاز بالتزام عالي. وتوجد هناك مهام رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية تتمثل في:
  - تحليل وادارة مستوى التنفيذ الاستراتيجي.
  - تحليل وادارة الهيكل التنظيمي.
  - تحليل وادارة ثقافة المنظمة.
  - اختيار مدخل التنفيذ.
  - تقييم مهارات تنفيذ الاستراتيجية للمدراء.

## الأنظمة المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية

عندما يتم تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ، لا يعني أنها قابلة للنجاح التام، فلكي يتم تحقيق هذا النجاح تحتاج إلى خطوة أساسية أخرى، وهي توفير الأنظمة المساعدة على تنفيذها، ومن بين هذه الأنظمة نذكر: (ماهر، 254-263)

أ- الهيكل التنظيمي: بما أن الإستراتيجية تشير إلى تحولات قوية في مسار المنظمة، وهذه التحولات قد لا تتناسب مع هيكلها التنظيمي مما يتطلب إحداث تغييرات في التنظيم تتماشى مع الإستراتيجية الجديدة. والإشكال الذي يطرح هنا: هل الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ الإستراتيجية؟ هناك العديد من أشكال الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تستخدمها المنظمة: الهيكل البسيط، الهيكل الوظيفي، الهيكل المصفوفي...إلخ.

إن تحديد الهيكل التنظيمي المناسب والتغيرات المطلوبة فيه يعتبر جزءاً أساسياً في وضع وتنفيذ الإستراتيجية حيث يلاحظ أن الهيكل التنظيمي المناسب والتغيرات المطلوبة فيه تتفاوت باختلاف الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق أهداف المنظمة، فمثلاً: إذا أرادت المنظمة تطبيق إستراتيجية التكامل الرأسي سواء كان تكامل رأسي خلفي أو تكامل رأسي أمامي، فإنها ستتجه إلى تطبيق هيكل تنظيمي على أساس العمليات مثل (قسم المغزل، قسم للنسيج...) أو على أساس مركب أي الجمع بين الهيكل الوظيفي والهيكل متعدد الأقسام.

ب- نظم الموارد البشرية: إن الإستراتيجية الموضوعية تؤثر وتتأثر بنظام الأفراد والموارد البشرية داخل المنظمة، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الإستراتيجية ونظام الموارد البشرية، لأن الأفراد هم الذين يقومون بتنفيذ الإستراتيجية، وإذا لم يكن لدى المنظمة موارد بشرية مناسبة في درجة مهاراتها وسلوكياتها واعدادها فلا يمكن تحقيق الإستراتيجية أو الأهداف

ت- نظم المعلومات: يعمل نظام المعلومات على توفير الكم الكافي من المعلومات، مما يؤدي إلى تخفيض درجة عدم التأكد التي يعمل في ظلها متخذ القرار، حيث تقوم المنظمة بتجميع المعلومات بغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها وكذلك جوانب القوة والضعف، حتى تتم الصياغة الجيدة للإستراتيجية.

كما أوضح العقيلي (2005:63) أن انجاز (تنفيذ) الإستراتيجية يشتمل على خمسة عناصر أساسية هي:

1. القيادة (Leadership): وتمثل نمط أو الأسلوب القيادة الذي سوف يتبع في عملية انجاز الإستراتيجية.

2. الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): يحدد التصميم الهيكلي للمستويات الإدارية (التقسيمات الإدارية) الوظائف أو الإدارات والأقسام اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التي يجب أن تكون موجودة في كل مستوى وارتباط الوحدات الإدارية بعضها ببعض.

3. أنظمة الرقابة (Control Systems): تعمل هذه الأنظمة على دعم وضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية، وتشمل على معايير وضوابط يتم التنفيذ بموجبها.

4. التكنولوجيا (Technology): التقنية وأدواتها مسألة هامة في تنفيذ الاستراتيجية، ففي ضوءها تصمم الأعمال والهياكل التنظيمية وتتحدد نوعية الموارد البشرية، المطلوب استخدامها.

5. إدارة المورد البشري (Human Resource Management): تمثل هذه الإدارة الممارسات والاساليب المستخدمة في مجالات اختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل، وتأهيلها، وتنميتها، وتحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية.

### مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

ذكر عبد ربه (50-51: 2012) في رسالته أن مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية تتضمن: (2003 Catalyst:

- صنع الاختيارات: وتبين أن على المديرين التنفيذيين في منظمات الأعمال أن يتعهدوا بالاختيارات حول الأسواق، المنتجات، ومنهجيات الانتاج. إن هذه الاختيارات تجبر أقسام منظمة الاعمال على العهد بكيفية تنفيذها.
- المحاذاة: والتي تبين أنه عند صنع قرار الاختيارات الاستراتيجية، يتأثر جميع العاملين في المنظمة بهذا القرار، حيث أن كل القادة على المستوى الوظيفي من المفترض أن يعملوا مع منظماتهم لجعل جميع العاملين ملتزمين بالغرض العام للمنظمة، وقيمها، وغاياتها الاستراتيجية المحددة، ومبادراتها. وهذا يؤدي إلى التوازن من خلال أن كل العاملين سوف يقومون بالأعمال المطلوبة منهم لإنجاز الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تنفيذ المبادرات: والتي توضح انه عند الموافقة على الخطة الموضوعة، يبدأ العاملين بالإنجاز لتحقيق تقدم ونجاح المنظمة. وهنا يتطلب من العاملين والمديرين بالعمل على تكامل الخطة الاستراتيجية مع الخطط العملية والتشغيلية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة.
- تأسيس العمليات: إن أصحاب المصالح من المفترض أن يقوموا بالمراقبة بشكل مستمر ويتابعون عملية تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى قيامهم بتأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح، وبأن العاملين يقومون بإنجاز النتائج المرغوبة. إن أصحاب المصالح بالإضافة إلى قيامهم بالأعمال السابقة يجب أن يقوموا بمراجعة الاعتبارات الهيكلية لمنظمتهم لتحديد ما إذا كانت عمليات إنجاز النتائج قد تمت بشكل صحيح لدعم عملية التنفيذ للمبادرات الموضوعة.

وقد قدمت شركة ماكينزي الاستشارية Company Consulting Mckinsy، نموذج يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية يطلق عليه (S-7) The seven S framework ويتمثل بـ: (بني حمدان؛ وإدريس، 308: 2007)

- القيم والغايات المشتركة (Goals and Values): وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة، وغالبا لا تجدها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

- الاستراتيجية (Strategy): وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها منظمة الأعمال بقصد تحقيق التفوق على المنافسين، وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

- المهارات (Skills): وتمثل القدرات، والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من منظمات الأعمال.

- الأنظمة (Systems): وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولا بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات من بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

- الموظفين (Staff): وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

- نمط الإدارة (Style): ويمثل نمط الإدارة الأيدولوجية الفكرية لإدارة منظمة الأعمال، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما ويحتاج إلى الموارد المادية والبشرية بالإضافة إلى عنصر الزمن، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

- الهيكل (Structure): ويمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل فيما بينها.

## الرقابة الاستراتيجية والتفوييم

### المفهوم:

الرقابة الإستراتيجية: هي عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفاءة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية. (ياسين، 2002:210)

وعرفت على أنها: نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها. (Wright, Pringl, Kroll, 1992:201)

ان عملية المتابعة والتقييم من الضروريات التي يجب على المنظمة القيام بها بغض النظر عن طبيعتها سواء كانت عامة او خاصة، وهذه الاليات يتم اللجوء اليها عند مزاولة اي نشاط إداري او تخطيطي وخصوصا في بيئة تتسم بالديناميكية والتعرض لعدم الاستقرار، والتغيرات المتلاحقة مثل التعليم التقني الذي يتأثر بتقدم التكنولوجيا والعولمة. (الشويخ، 2007:59).

وتعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط، إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه ان يتأكد من تنفيذها وملاحظة اي انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها، والبحث عن اسباب الانحراف يكون بمراجعة الخطة نفسها، مراجعة التنفيذ، والظروف الخارجية. (اللوحي، 2007:42).

وتعد عملية المتابعة والتقييم حسب العنزي وعوض (2017:66) انها اخر المراحل في نموذج التخطيط الاستراتيجي وتبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين:

- تقييم أداء المنظمة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ أي التأكد ان الاهداف تنجز حسب ما خطط لها.
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية في حال أن النتائج لا تساوي الأهداف وتتضمن استخدام خطة التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ ومن ثم اجراء التصحيح المناسب.

وتتضمن عملية التقييم والتحكم ان تراقب الشركة ما تم تحقيقه من النتائج المرغوبة وتوفير التغذية الراجعة لتقييم النتائج واتخاذ الاجراءات التصحيحية حسب الحاجة وهذه العملية يمكن ان تتم بالخطوات الخمس: (Wheelen & Hunger, 2012:328)

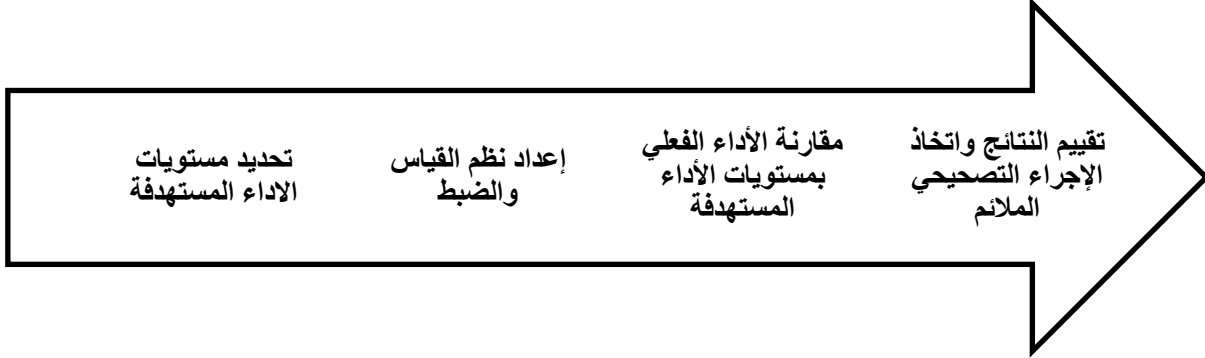
1. تحديد ما يجب قياسه.

2. وضع معايير الاداء.
3. قياس الاداء الفعلي.
4. مقارنة الاداء الفعلي مع المعيار.
5. اتخاذ اجراءات تصحيحه.

### خطوات الرقابة

أوضحت العارف (2000:351-348) أن عملية الرقابة تشمل على عدة مراحل أو خطوات وهي:

- 1- تحديد مستويات الأداء المستهدفة: ففي إطار الرقابة الاستراتيجية، يتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة في ضوء الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة. وفي حالة اعتماد مستويات الاداء حسب كل وظيفة فانه يتم تجزئة كل وظيفة الى مستويات تحتية ووضع المؤشرات المناسبة لها.
- 2- إعداد نظم القياس والضبط: يقصد بذلك إعداد مجموعة من الإجراءات الخاصة بتقييم ما إذا كانت أهداف الأداء في كل مستويات المنظمة قد تم إنجازها أم لا، وتعتبر مهمة قياس الأداء على درجة عالية من الصعوبة في بعض الحالات لقيام المؤسسات كبيرة الحجم بأداء العديد من الأنشطة المتداخلة والمعقدة.
- 3- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الاداء المستهدفة: يتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوة الأولى وفي حالة ما إذا كان مستوى الأداء مرتفعا أو منخفضا عما هو مستهدف.
- 4- تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم لتصحيح الاخطاء.



الشكل رقم (9.2) خطوات تصميم نظام فعال للرقابة

المصدر: العارف، نادية (2000)، "الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)"، الدار الجامعية، 84 شارع زكريا غنيم الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.



## شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة

لكل عملية استراتيجية مجموعة شروط رقابية لا بد من توافرها حتى تكون ناجحة وهي: (القطامين، 156-157: 1996)

- 1- الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المنظمة.
- 2- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة.
- 3- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها.
- 4- الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.
- 5- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المنظمة، وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المنظمة .

### 5.1.2 الميزة التنافسية

#### المفهوم:

يعود تاريخ مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد - بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية- ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها. (مرسي، 93: 2006)

وقد عرف Porter (1993:48) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

وقد عرف السلمي (2001:104) القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء

المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم. (Pitts& Lei, 1996:68)

وترى الباحثة أن الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على معرفة واستثمار نقاط قوتها وتكييف قدراتها وإمكانياتها لتقديم قيمة متفوقة للزبون تميزها عن منافسيها، والمحافظة على تلك القيمة لمدة طويلة من الزمن.

وأما على مستوى التعليم وخصوصا الجامعي، فتعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما يعكس إيجابا على مستوى الخريجين وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة وبنفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق فيها. (إبراهيم، 2009:15)

### خصائص الميزة التنافسية

قد أوضحها الغالبي وإدريس (2009:309) أن أي ميزة تنافسية تتبناها أي منظمة تتميز بعدة خصائص وهي كالتالي:

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .
- 2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى .
- 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.
- 5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

## أهمية الميزة التنافسية

تكمُن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: (الغالبى؛ وإدرىس، 2007:309)

- 1- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- 2- تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
- 3- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته.
- 4- حيث أن كون الميزات التنافسية تنتم بالاستمرارية والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- 5- نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

كما أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات الشركة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع الزبائن وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والربحية، الحصة السوقية، والإبداع والابتكار. (Munizu,2013:184)

## مصادر الميزة التنافسية

وقد أورد Pitts & Lei (1996:70) أن مصادر الميزة التنافسية لإدارة الأعمال متنوعة ومتعددة نظراً لاعتمادها على موارد المنظمة، وما تتيحه البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها وهي:

- المصادر الداخلية المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، وغيرها وكذلك قد تتأني الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.
- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال المتغيرات البيئية الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
- يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية، والعلاقة مع الآخرين.

## أنواع الميزة التنافسية

قام بورتر بوضع استراتيجيات كوسيلة لتعامل الشركة مع الشركات المنافسة والتي ترتبط بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل الاستراتيجيات التنافسية بما يلي: (Wang, Chu, 2011: 100-104)

**1- إستراتيجية قيادة التكلفة:** وتقوم هذه الاستراتيجية على جذب الزبائن الذين يركزون على سعر المنتج أو الخدمة بشكل رئيسي بغض النظر عن جودتها. بحيث تقوم هذه الاستراتيجية على تزويد السوق بمنتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بغيرها من المنافسين، وتكون جودة المنتجات والخدمات بمستويات متوسطة، بهدف تحقيق أقصى قدر من المبيعات، وتوفير عائدات أكبر، وزيادة الحصة السوقية للشركة، وذلك بهدف استغلالها في أهداف البحث والتطوير، وإبقاء الشركة في وضعية تنافسية مستقرة في السوق.

**2- استراتيجية التمييز:** وتركز هذه الاستراتيجية على تقديم شيء مميز وله قيمة في المنتج الذي تقدمه الشركة، بشرط أن يدرك المستهلك هذا التميز على مستوى الصناعة، وهو ما يجعل المستهلك على استعداد لدفع مقابل هذا التميز. وتقوم هذه الاستراتيجية على اختيار فئة محدودة من الزبائن، وتسعى إلى تقديم سلع وخدمات متفردة، وإشباع حاجات ورغبات زبائنها بسلع وخدمات ذات جودة عالية وذات خصائص مميزة بحيث يصعب على المنافسين مجاراتها، أو تقليدها، كما يعطي الزبائن أسباب واضحة لتفضيل المنتج على غيرها من المنتجات.

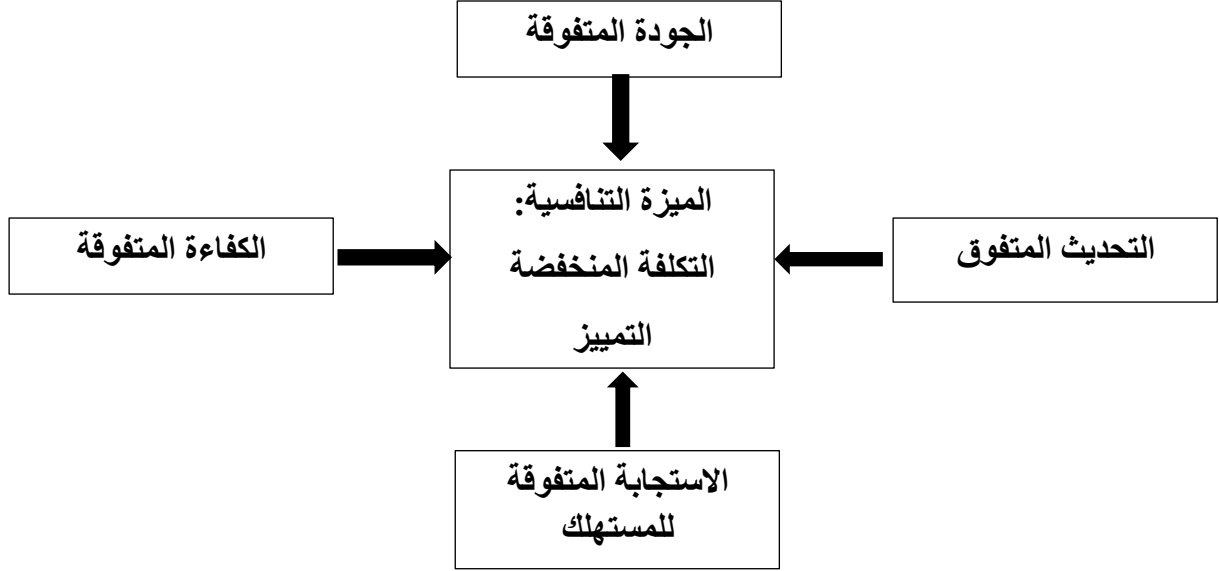
**3- استراتيجية التركيز:** تركز هذه الاستراتيجية على مجموعة معينة من المشتريين أو قطاع من خطوط الإنتاج أو سوق جغرافية معينة، أو تطوير استراتيجية معينة لخدمة هذا السوق أو المشتري، لذا تركز هذه الاستراتيجية على قطاع غير جذاب من قبل الشركات المنافسة التي تركز على السوق ككل. ومن الجدير ذكره، أن هذه الاستراتيجية تقوم على انتاج سلع وخدمات مصممة خصيصا لقطاعات السوق الصغيرة، بحيث تركز هذه الاستراتيجية على احتياجات ورغبات فئة محدودة ومستهدفة من القطاعات في السوق، والسعي نحو تقديمها بشكل متميز ومبتكر ومنفرد يضاها نظيراتها في السوق، وبذلك تكسب زبائنها، وولائهم لها.

## أسس بناء الميزة التنافسية

لقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين؛ بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل. إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة

لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. (هيل وجونز، 2008:204)

ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (10.2): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

المصدر: هيل، شارل؛ جونز، جاريت (2008)، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة: عبد المتعال، محمد أحمد سيد؛ ويسيني، إسماعيل علي، دار المريخ، الرياض، ص: 204.

### محددات الميزة التنافسية

قدم بورتر أربع محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عُرف بالنموذج الماسي/ النظرية الماسية (The Theory Diamond)، وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المنظمة للميزة التنافسية في:

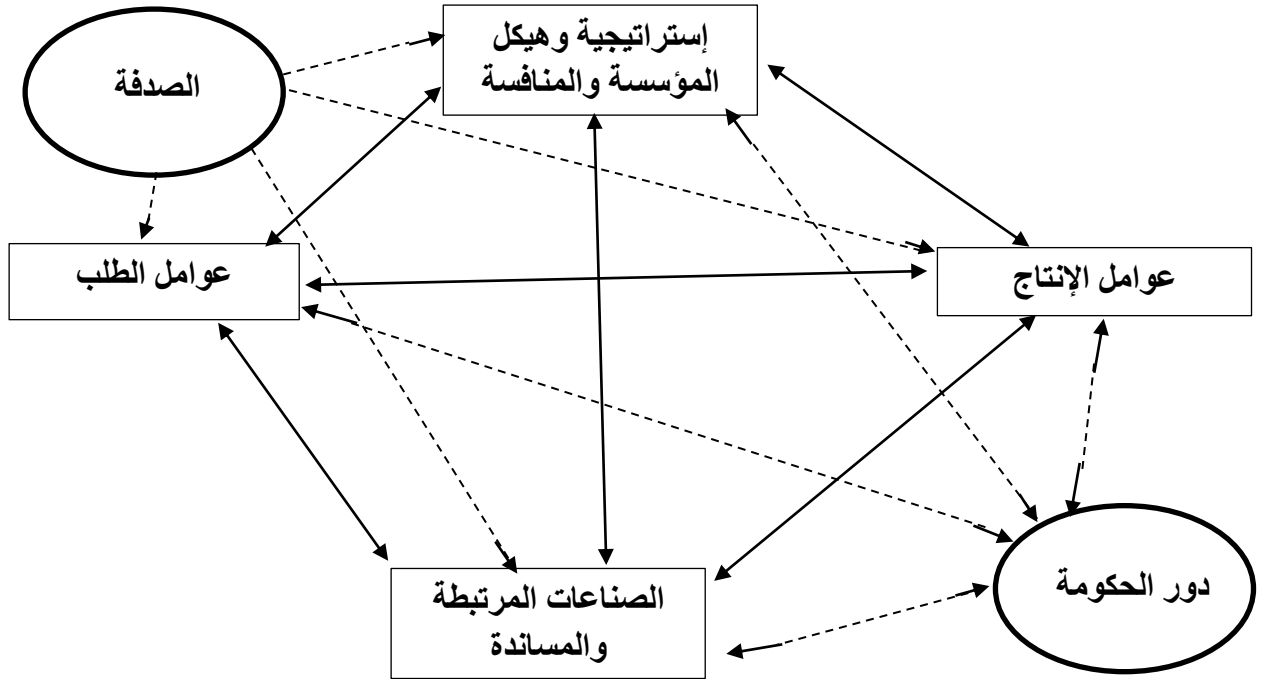
- 1- عوامل الإنتاج.
- 2- عوامل الطلب.
- 3- الصناعات المرتبطة والمساندة.
- 4- إستراتيجية وهيكل المنظمة والمنافسة .

بالإضافة إلى عنصرين اعتُبرا ثانويين:

5- دور الحكومة.

6- الصدفة.

والشكل التالي يوضح النظرية الماسية.



الشكل رقم (11.2): النموذج الماسي لبورتر

المصدر:

Michael Porter (1990) , New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, ABI/INFORM Trade & Industry, P. 8

بينما حدد (خليل، 86-87:1998) أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1- **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها. ومثلما هو

الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

**2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.

### معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وأن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاث عوامل أساسية: (خليل، 100-101:1996)

#### 1- مصدر الميزة التنافسية:

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ. مزايا من مرتبة منخفضة.

ب. مزايا من مرتبة مرتفعة.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.

ولكون المورد البشري هو القادر على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري، حدد السلمي (2001:115) بعض الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية لكي تساهم في نجاح وتفوق المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية وهي:

1- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها.

- 2- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال تنظيم غير مسبوق وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل كفريق.
- 3- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب أو التأهيل.

### بناء قدرة تنافسية من خلال المورد البشري

يؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن أهم الميزات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات هي القدرة على تقديم منتج (سلعة أو خدمة) متميز، وامتلاك تكنولوجيا متطورة، والحماية السوقية، غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل وللتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية سوف نستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية. (أحمد، 20:2000)

#### جدول رقم (1.2) دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
تقديم منتج متميز	دور حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
امتلاك تكنولوجيا العنزيمتطورة	التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة
التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. التنافس من خلال رأس المال الفكري.

المصدر: أحمد، مصطفى سيد (2000)، "إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين"، ص 20

وأوضح العنزي (93-94:2016) أنه يمكننا توضيح كيفية بناء القدرة التنافسية من خلال الموارد البشرية من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية:

1- إستراتيجية الريادة في التكلفة: نظرا لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الانتاجية وتخفيض التكلفة في هذا التوجه الاستراتيجي، تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد



البشرية التي تتوافق مع هذا التوجه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنب المخاطرة، أي توجه إدارة الموارد البشرية كل جهودها لتخفيض تكاليف المنظمة، وخاصة المتعلقة بالموارد البشرية. (المرسى، 2003:116)

2- استراتيجية التمييز: يحتاج هذا التوجه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلّى بالقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة، ومساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون.

لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، وتركز جهود التدريب بما ينمي التعاون بين العاملين، واستخدام أنظمة لتقييم الأداء موجهة بالنتائج المحققة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم. (راوية، 2002:174)

3- استراتيجية التركيز: تتطلب هذه الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات، وتتطلب إلى جانب ذلك من المنظمة تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري، حتى تتمكن المنظمة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف. (المرسى، 2003:117)

## 2.2 الدراسات السابقة

### 1.2.2 الدراسات العربية

- دراسة (البريزات، 2018) كانت الدراسة بعنوان: " إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين "

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، كذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) باختلاف الجنس والكلية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وهي مكونة من محورين، الأول أداة الموارد البشرية موزعة على (35) فقرة ضمن مجالات (التخطيط، التنظيم، تنمية الكفايات، القيادة والرقابة) والمحور الثاني الميزة التنافسية موزعة على (35) فقرة ضمن مجالات (مقدرات تنظيمية، مقدرات خاصة بمركز ووضعية الجامعة، مقدرات وظيفية، ومقدرات خاصة بثقافة الجامعة).

وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (308) موظف إداري، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية على كامل الأداة في جامعة البلقاء التطبيقية بلغت (2.80) وبمستوى متوسط. وأن درجة ممارسة الميزة التنافسية على كامل الأداة في جامعة البلقاء التطبيقية بلغت (2.50) بمستوى متوسط وأشارت الدراسة كذلك إلى أن مستوى العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية السائدة في الجامعة متوسطاً، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإداري، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح (خمس سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، ومتغير سنوات الخبرة لصالح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة جامعة البلقاء التطبيقية بالموارد البشرية بشكل متكامل وشامل لجميع مجالاتها، وبالميزة التنافسية بشكل متكامل وشامل لجميع مجالاتها. وضرورة نشر مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها للعاملين كافة في جامعة البلقاء التطبيقية.

- دراسة (أبو سنيّة، 2017) كانت الدراسة بعنوان: " تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف على ما مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية، التحليل الوظيفي، الاستقطاب للكفاءات، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، ومن ثم التوصل إلى المقترحات والتوصيات لتطوير هذه الممارسات. وقد استخدم الباحث المنهج الاستكشافي الوصفي؛ وتم الاعتماد على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليلها؛ حيث قام الباحث باستخدام الملاحظة بالإضافة إلى اتصاله المباشر وزياراته المتكررة لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، كما تم إجراء 5 مقابلات شبه منتظمة على عينة قصدية لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة القدس، جامعة بيرزيت، جامعة النجاح)، وتم تحليلها يدوياً، أما استبانة فقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع 722 استبانة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من المستويات الأكاديمية العليا والوسطى في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة

الغربية وتم توزيعها على التالي: (النواب الأكاديميين، عمداء الكليات، رؤساء الدوائر والأقسام الأكاديمية) بالإضافة إلى العاملين في إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء)، ويرى الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية انحسرت في الأمور الروتينية المتعلقة بالتوظيف وإجراءات التعيين وتطبيق النظم واللوائح المنظمة لشؤون الموارد البشرية بالإضافة إلى عقود التوظيف المتعلقة بالحقوق والواجبات للعاملين وحساب الرواتب ومتابعة الاجازات والاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين.

- دراسة (زواهره، 2017) كانت الدراسة بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفين شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الاستكشافي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال من مختلف المستويات الإدارية في حين عينة الدراسة كانت مسح شامل لمجتمع الدراسة، استخدمت الباحثة أسلوب الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 85 استبانة على عينة الدراسة. وقد توصلت

الدراسة إلى عدة من النتائج أهمها: تؤدي إدارة الموارد البشرية دور ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بدرجة مرتفعة، وتبين بأنه يوجد دور ايجابي لشركة جوال في تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية بشكل سليم مما يحقق الميزة التنافسية المتمثلة في التخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير بدرجة مرتفعة

- دراسة (Manzoor & others, 2016) كانت الدراسة بعنوان: "تقييم دور إدارة الموارد البشرية (ممارسات الأداء الوظيفي)".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للموظفين و دراسة دور المتغير المعتدل وهو تمكين الموظفين من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للموظفين ، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي، وتكون مجتمع الدراسة من جامعتين من القطاع العام وهما جامعة هازارا في مدينة مان سهر، وجامعة الزراعة في مدينة بيشاور، باكستان في حين عينة الدراسة كانت موظفين إداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعتين، استخدم الباحث أسلوب الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 130 استبانة على عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج أهمها: توضح النتائج الرئيسية لتحليل الانحدار أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية المختارة لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء الوظيفي. وعلاوة على ذلك، فقد لوحظ أن المتغير المعتدل وهو تمكين الموظفين يعزز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

- دراسة (مانع، 2015) كانت الدراسة بعنوان: " أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذًا و1319 موظفًا إداريًا؛ تم اختيار عينة عشوائية من 800 مفردة (العينة المخططة)، استخدمت الباحثة أسلوب الإستبانة لجمع البيانات الأولية، قامت الباحثة بتوزيع 800 استمارة ما نسبته 76.21% من مجتمع الدراسة واسترجع منها 570 استمارة بنسبة استرجاع تقدر بـ: 25.71% بعدها تم استبعاد 46 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 524 استمارة ما نسبته 65.5% من الاستمارات الموزعة (العينة المخططة). وقد توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج أهمها: أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري) وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين. كما أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات:

التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجيات والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها.

#### - دراسة (مشتهى، 2014) كانت الدراسة بعنوان: "واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقطعي وتمثل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة وعددهم (636) وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة وكان معدل الاستجابة 96% استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

ولخصت الدراسة من خلال النتائج ان الدرجة الاجمالية والتي تمثل وجهات نظر المشاركين حول جميع ابعاد الدراسة مقبولة، كما أظهرت النتائج ان الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة، كما اشارت النتائج الى ان انطباعات المشاركين حول الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء مقبولة، كما أظهرت النتائج الى وجود انطباعات بمستوى جيد لمحور التدريب فيما كانت الانطباعات حول الرضا الوظيفي والتعويضات مقبولة وعدم الرضا عن هيكل الأجور، حيث ان الوزارة لا تعتمد الربط بين الاجر والانجاز في العمل.

واستنتجت الدراسة بان الانطباعات عن إدارة الموارد البشرية مقبولة بشكل عام وبالإمكان تعزيزها والتركيز على إيجاد استراتيجيات وتخطيط أكثر فاعلية للموارد البشرية.

#### - دراسة (معوذ، 2014) بعنوان "متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر"

هدفت الدراسة الى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء اصالة الفكر الإسلامي والمتغيرات المعاصرة من خلال معرفة واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وملامح إدارة الموارد البشرية من المنظور الإسلامي، وما هي المتغيرات المعاصرة وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية. استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب التخطيط الاستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة الموارد البشرية في تلك الجامعات، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة. وتناول المحور الأول واقع إدارة الموارد البشرية بالجامعات

المصرية وخلص الى وجود خطط استراتيجية ومشروعات تطوير، الا أن هناك مشكلات عدة تواجهها إدارة الموارد البشرية منها هرمية السلطة والعلاقات بين العاملين، وضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج تنمية الموارد البشرية، وعدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف، وقلة الكوادر الفنية المدربة، وقلة نظم التحفيز. كما عرض المحور الثاني ملامح إدارة الموارد البشرية من المنظور الإسلامي، ومنها الالتزام المهني بالتشريع الإسلامي في تحقيق الأهداف، وتطبيق أنشطة ومهام الإدارة كالخطيط والاختيار والتوظيف والتوجيه في نطاق المفاهيم الإسلامية، وتطبيق العدالة والمساواة في نظم الأجور والحوافز، والتدرج الرئاسي وتقييم العمل، وتطبيق العلاقات الإنسانية وسياسة الباب المفتوح، واعتماد مبدأ الشورى وتفويض السلطة والرقابة الذاتية، فيما تناول المحور اهم المتغيرات المعاصرة مثل الثورة التكنولوجية والعلمية وثورة الاتصالات والتكتلات الاقتصادية والتعاون الدولي وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية.

#### - دراسة (2013، المقادمة): وكانت الدراسة بعنوان "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، إذ تعتبر الكفاءات البشرية من أهم العناصر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تأتي هذه الدراسة كدراسة حالة في الجامعة الإسلامية، وكذلك التعرف على واقع الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، ومحاولة إبراز واقع الكفاءات البشرية في الجامعة الإسلامية، ومدى مساهمتها في تحقيق القدرة التنافسية. واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون الإدارة العليا ومديرون الدوائر ورؤساء الاقسام في الجامعة الإسلامية، والذي يبلغ عددهم 172 حيث تم توزيع 172 استبانة ليتم استرجاع 130 استبانة ما نسبته 76%. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى توافر الكفاءات البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية ما نسبتهها 75.90 %، كما أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوفرة بنسبية 77.30 %، وهناك علاقة قوية ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. وهناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر القدرات والمهارات وتحقيق الميزة التنافسية. وهناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر السلوكيات وتحقيق الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: نشر ثقافة توظيف واستقطاب جديدة في الجامعة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الافراد، مع ضرورة القضاء على مظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء، والتهميش، اللامساواة... إلخ من حيث بعث روح جديدة تؤمن بالكفاءات، والعمل على تحفيز الموظفين على تقديم معارف وخبرات جديدة للعميل من خلال

تشجيعهم واحترام آراءهم ووضع أنظمة وآليات إدارية وتسهيل وتقدير هذه الأفكار. والانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذلك تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.

- دراسة (2013، فوطة والقطب): وكانت الدراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف الأردنية".

هدفت الدراسة الى تحقيق اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تمثلت ب (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع والتمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على أحد إبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعليم والنمو) متمثلا ب (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع والابتكار). استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية، تم اختيار المصارف الستة الأقدم من حيث تاريخ التأسيس وتكونت العينة من مديري الوظائف ومديري الفروع من العاملين في مدينة عمان حيث تم اختيار عينة مكونة من 20 مدير من كل بنك بطريقة عشوائية استخدم الباحث أسلوب الإستبانة لجمع البيانات قام الباحث بتوزيع 120 استبانة على المديرون وتم استعادة 108 استبانة صالحة للتحليل. وكانت من أهم نتائج الدراسة: أن جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية وبدرجة مرتفعة، وإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين باستثناء التحليل الوظيفي، في حين لم يكن لإدارة وتقييم الأداء إثر ذو دلالة إحصائية على كل من تحسين العمليات الداخلية والإبداع والابتكار، ولم يكن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية أيضا للتعويضات والمنافع على الإبداع والابتكار. وكان للتدريب والتطوير الأثر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية، تلاه التمكين.

- دراسة (2012، عبد القادر وأبوسن): وكانت الدراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الخاص الصناعي السوداني: بالتطبيق على شركة جياذ الصناعية".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمجموعة شركات جياذ الصناعية والتي تضم ثلاث قطاعات هي (قطاع المتحركات، المعادن والخدمات) وقد بلغ حجم العينة العشوائية التي تم اختياره من العاملين في المستويات العليا والوسطى (384) عامل واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج

من أهمها: أن هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة تنعكس إيجابيا على إنتاجية العاملين.

- دراسة (2009 , بدران): وكانت الدراسة بعنوان " دور التنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال نموذج مقترح للبنوك الإسلامية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظرا لتزايد أهمية هذا الموضوع، والاهتمام الإعلامي وال جماهيري به، التعرف على دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الإسلامية وفعاليتها في ظل إيجاد مزايا تنافسية لها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من المنظمات العامة في حين عينتها كانت البنوك الإسلامية وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية. وقد افترقت هذه الدراسة إلى الدراسة الميدانية وقد قدم الباحث نموذج مقترح للتدريب للبنوك الإسلامية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها خاصة بالبنوك الإسلامية والمتمثلة فيما يلي : لقد تبين بأن البنوك الإسلامية بحاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري، بحيث ثبت بأن هناك فجوى بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه وبين توليد الموارد البشرية المؤهلة ومن ثم فإن هذه الموارد البشرية لا تتناسب نوعا ما مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية، ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تبني برامج تدريب شامل تظال جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية وأن يبني التدريب على أساس مسح حقيقي للاحتياجات وموظفيها كما ونوعا ومضاعفة البنوك الإسلامية لجهودها في تأهيل عاملها في العلوم الشرعية والاقتصادية معا.

- دراسة (2009، العطوي): وكانت الدراسة بعنوان "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأثرها في تطوير المنظمات".

هدفت هذه الدراسة للوقوف على الآثار الإيجابية للتحويل في إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي وأثر ذلك على المنظمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين لدى إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة تبوك والبالغ عددهم (293) موظف، خلال الفصل الدراسي الثاني عام 1430 هجري، استخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، تم توزيعها على كافة مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (243) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: اتضح ان غالبية عينة الدراسة في شركة الاتصالات السعودية تؤكد أن الشركة تتبع واقعياً التخطيط الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية. من خلال نسبة موافقة عينة الدراسة العالية اتضح أن الإدارة في الشركة لديها وعي جيد بأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. أظهرت النتائج أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية ب نوع الوظيفة التي



يشغلها العامل ومعرفة واقع وطرق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى الشركة، فأصحاب الوظائف العليا يعلمون بأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الشركة، بينما أصحاب الوظائف العادية (أي العاملين في المرتبات الدنيا) فليس لديهم علم بما يدور في الشركة من ناحية التخطيط والتنفيذ. إن سنوات الخبرة لدى العاملين لها تأثير واضح في معرفة واقع وطرق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في نجاح الشركة وارتفاع نسبة الوعي لدى الإدارة العليا في الشركة بأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تعزيز فرص النجاح في العمل.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Adil, 2015) بعنوان: **Strategic human resource management practices and competitive priorities of the manufacturing performance in Karachi**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الثمانية والأولويات التنافسية (التكلفة، الجودة، والتسليم والمرونة) على أداء التصنيع في كراتشي، والتحقق من صحة نظرية التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات التصنيع، ومنظور الاستثمار لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على وجه الخصوص، وبناء النماذج الهيكلية وقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأولويات التنافسية (التكلفة، الجودة، والتسليم، والمرونة). وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع الصناعي في كراتشي، وتكونت عينة الدراسة من 90 مؤسسة من 15 قطاعا صناعيا مقرها كراتشي، استخدم الباحث أسلوب الإستبانة في جمع المعلومات حيث تم جمع 182 استبيانا قابل للاستخدام من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الثمانية تظهر بشكل جماعي نموذجًا جيدًا للغاية بين النظرية والعينة المستخلصة، ومع ذلك فقد وجد أن تقييم الأداء والأمن الوظيفي لهما أهمية إحصائية للتنبؤ بهذه الأولويات الأربع بمعزل عن غيرها. تؤكد الدراسة صحة نظرية التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات التصنيع، ومنظور الاستثمار في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، على وجه الخصوص. تتمثل مساهمة هذه الدراسة في بناء نماذج هيكلية وقياسات للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأولويات التنافسية الأربعة المختارة التي يمكن أن تسهل البحوث المستقبلية في إدارة الموارد البشرية. كما يسلط الضوء على الآثار الهامة لمديري الموارد البشرية في البلدان النامية مثل باكستان.

**- دراسة (Sani, Abdulkader, D. 2012) بعنوان (SHRM and Organizational Performance in of organizational Climate)**

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا كذلك دراسة ما إذا كانت فعالية ممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل المنظمات أم لا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من 18 شركة تأمين عاملة بنيجيريا، وأستخدم الباحث أدوات التحليل (الانحدار والارتباط) لتحليل البيانات واستخدم الباحث أسلوب الإستبانة لجمع البيانات. وكان من أهم نتائجها: أن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة مع التدريب، ونظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل هم المفتاح الرئيسي لممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين العاملة في نيجيريا، أما مدى اشتراط هذه الممارسات بمناخ العمل فقد وجد الباحث علاقة متوسطة لذلك.

**- دراسة (Ayanda, O.J and Sami, A.D. 2010) بعنوان (Strategic Human Resource, management and organizational Effectiveness in the public sector, some Evidence from Niger state)**

هدفت الدراسة إلى تعبئة الفجوة المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المنظمات الحكومية، تكون مجتمع الدراسة من الوزارات الحكومية في النيجر، في حين كانت عينتها 255 موظف من موظفي الخدمة المدنية موزعين على 30 وزارة حكومية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، استخدم الباحث وسيلة الارتباط وتحليل الانحدار المتعددة للوصول للنتائج. وكان من أهم نتائجها: أظهرت النتائج أن العلاقة بين ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت متوسط مع أداء المنظمات الحكومية، وأظهرت الدراسة أيضا بأن الممارسات المتعلقة بتدريب العاملين كانت أكثر الممارسات تأثيرا على أداء المنظمات الحكومية.

## 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعتها يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في أهمية المورد البشري ودوره الفعال في صناعة الميزة التنافسية، ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك. وتمحورت الدراسات السابقة حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية لأي منظمة. كما أكدت الدراسات على ضرورة إطلاع الموارد البشرية على ممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية وإشراكهم في صنع القرار لما له من انعكاس إيجابي على إنتاجية المورد البشري.

وتتفق الدراسة الحالية مع هذا التوجه بالإضافة إلى ضرورة تنمية وتطوير وتدريب المورد البشري بشكل مستمر، كونه يمثل عنصر التميز في أي منظمة.

### أوجه التميز للدراسة الحالية:

جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات والجهود السابقة وامتداداً لما نادى به من توصيات، وتميزت الدراسة الحالية في:

- أهم ما يميز الدراسة الحالية هو تطبيقها على صرح تعليمي فلسطيني مميز في منطقة القدس والتي تتناول موضوع تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية دراسة حالة جامعة القدس. وهي تعد الدراسة الأولى التي تطبق على مختلف الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس بشكل خاص في حدود علم الباحثة.
- هدفت الدراسة الحالية على التعرف على واقع استراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس ودور إدارة الموارد البشرية في صنع الميزة التنافسية، والتعرف على المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون تطبيق هذه الاستراتيجية، بهدف وضع توصيات تساعد على النهوض بالفكر الاستراتيجي والممارسات الاستراتيجية في الجامعة ورفع إنتاجية المورد البشري وتحقيق التميز الجامعي.
- طبقت هذه الدراسة على جميع موظفين جامعة القدس في مختلف المستويات الإدارية.
- تختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية وطبيعة النتائج.

ولقد أضافت الدراسات السابقة إثراء في الإطار النظري للدراسة الحالية، كما أن الباحثة استطاعت الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها الدراسات السابقة وأساليب التحليل التي طبقت بها.

### أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث منهج البحث المستخدم حيث أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وهو نفس المنهج الذي استخدمته الباحثة.

- استخدمت الباحثة أسلوب الإستبانة كأداة في جمع البيانات، وهي نفس الأداة المستخدمة لجمع البيانات في معظم الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث الدراسة الميدانية

- 1.3 المقابلة.
- 1.1.3 النتائج النظرية.
- 2.3 الطريقة والاجراءات وتشمل:
- 1.2.3 منهج الدراسة.
- 2.2.3 مجتمع الدراسة.
- 3.2.3 عينة الدراسة.
- 4.2.3 حدود الدراسة.
- 5.2.3 أدوات جمع البيانات.
- 6.2.3 اختبارات الصدق والثبات.
- 7.2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- 8.2.3 إجراءات الدراسة.

## الفصل الثالث

### دراسة ميدانية

قسمت الباحثة هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام هي: مقابلة رئيس قسم الموارد البشرية، والنتائج النظرية التي توصلت إليها، وطريقة الدراسة واجراءاتها.

### 1.3 المقابلة

قامت الباحثة ببناء أداة خاصة لمقابلة موجهة إلى رئيس قسم الموارد البشرية في جامعة القدس الدكتور أكرم رحال من أجل جمع البيانات اللازمة للوصول إلى أهداف البحث. وتم طرح الاسئلة التالية عليه وقام الدكتور رحال بالإجابة عنها بالشكل الاتي:

**السؤال الاول: هل يمكن تحديد رؤية ورسالة جامعة القدس بما يخص الموارد البشرية؟**

نعم بالطبع، فهذا الشيء يتم مع رؤية وإستراتيجية الجامعة ونموها وتطورها واحتياجاتها. فنحن نقوم ببناء خطتنا بناءً على رؤية ورسالة الجامعة ونعمل على تطبيقها من خلال الكادر البشري الموجود أو الذي نقوم بتوفيره.

**السؤال الثاني: متى يتم تطوير رؤية ورسالة الجامعة بما يخص المورد البشري؟**

أولا رؤية ورسالة الموارد البشرية هي انعكاس لرؤية ورسالة الجامعة، وبالتالي عندما تحتاج رؤية ورسالة الجامعة إلى تطوير نحن نقوم بتطوير رؤية ورسالة الموارد البشرية ونحن غير محكومون بفترة زمنية معينة.

فمثلا في عام 2016م وضعت الإدارة العليا للجامعة خطة لتقليص الكادر البشري في الجامعة وإغلاق بعض الدوائر والمواقع، وبالتالي نحن في قسم الموارد البشرية بدأنا بالبحث عن الدوائر التي يوجد فيها خلل والدوائر التي يمكن الاستغناء فيها عن بعض الكوادر البشرية دون التأثير على خط سير العمل وقمنا ببناء خطة بناءً على المطلوب.

**السؤال الثالث:** هل تقومون بعملية التحليل البيئي للموارد البشرية الداخلية والتوصل لنقاط القوة والضعف وكذلك للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات امام المورد البشري؟

نعم هذا التحليل يعد الخطوة الأولى في أي احتياج وتحديدًا قياس نقاط القوة وكيف نستطيع توظيفها بشكل أفضل وقياس نقاط الضعف وكيف نستطيع تطويرها وتغييرها عبر سياسات من التدريب وإعادة التأهيل.

فمثلاً عندما نرى أن أحد الموظفين غير ملائم في مكان عمله، وهذه تعتبر نقطة ضعف داخلية يجب معالجتها فهذا الموظف في موقعه الحالي لا يستطيع أن يقدم الأفضل ولا يوجد إنتاجية في عمله وهذا لا يدل على أنه موظف مهمل أو غير كفؤ لأنه من الممكن أن يقدم الكثير في موقع آخر وبالتالي نقوم بنقله من مكانه إلى مكان آخر يستطيع أن ينتج فيه. وهذه تعتبر سياسة علاج أتخذها من أجل أن نحد من مواطني الضعف الموجودة.

وبالتالي عملية التحليل البيئي الداخلية هي عملية نقوم بها بشكل مستمر ليست بين فترة وأخرى فنحن في جامعة القدس نتعامل مع كادر بشري كبير بعضهم لهم سنوات طويلة في مواقعهم الوظيفية يتعدون الـ 15 عاماً ليس من السهل لمس هذا الضعف في لحظة انية او ان نقول إننا نريد أن نمسك بكل دوائر الجامعة ونعيد هيكلتها بل هي عبارة عن عملية مستمرة وليست كل عام أو فترة معينة.

وأما بخصوص التحديات التي تواجه جامعة القدس مع المنافسين من الجامعات الأخرى، في قسم الموارد البشرية نغطي جانب واحد من الجامعة ألا وهو الجانب البشري ونحن في الجامعة نعد السباقون في تطوير الكادر البشري وخصوصاً الكادر الأكاديمي، فقد قامت الجامعة لسنوات طويلة بدفع من ميزانيتها الخاصة من أجل تطوير الكادر الأكاديمي عن طريق بعثهم لنيل شهادات عليا بعد أن كان أغلب الأكاديميين من حملة شهادة الماجستير فقط.

**السؤال الرابع:** من خلال مرحلة التنفيذ هل تقومون بمعالجة ما توصلتم اليه خلال مرحلة الصياغة والتحليل البيئي. وما هي الوظائف المتبعة في المعالجة؟

نعم بالطبع هذا الأمر لا بد منه ففي أي خطة إستراتيجية عند البدء بمرحلة التنفيذ يتم مواجهة عقبات كثيرة.

وأكبر عقبة تواجهنا هنا في الجامعة هي التمويل.

**السؤال الخامس:** كيف تتم عمليات الرقابة وفي أي المستويات تتم عمليات التقييم والتقويم للمورد البشري؟

أول خطوة من خطوات الرقابة هي رقابة الالتزام بالدوام من جانب ومن جانب آخر الكفاءة والفعالية للإنتاج.

رقابة الالتزام بالدوام تتم عن طريق إثبات حضور الموظف عبر بصمته الشخصية أما الكفاءة والفعالية بالأساس هي مرهونة بالمسؤولين المباشرين عن الموظفين كرئيس قسم أو مدير ونحن هنا في قسم الموارد البشرية نستطيع أن نلمس بعض الأمور عن طريق طلب بعض القضايا التي لا يتم تليتها بالشكل الذي يجب أن يكون فيتم اكتشاف القصور في مكان محدد لكن الاعتماد الأساسي في موضوع تقييم أداء العاملين مرتبط بالمسؤولين المباشرين في الموقع نفسه بحسب سياسات وأنظمة الجامعة هي صلاحيات بين أيديهم يستطيعون اتخاذ الإجراء الذي يرونه مناسب من لفت نظر أو إنذار شفوي أو كتابي.

في بعض الحالات يتم إبلاغنا عن حدوث قصور وظيفي في عمل أحد الموظفين، عدم قيامه بأعماله بالشكل الذي يجب، أنه غير مؤهل للوظيفة التي يقوم، أن العمل يفوق قدراته أو أنه يقوم بالعمل بطريقة فردية غير منظمة وهذا يؤدي إلى خلل في مسار العمل ولم يستطع المسؤول المباشر علاج هذه المشكلة نقوم باستدعائه الى قسم المواد البشرية وإبلاغه بالشكوة المقدمة ضده ومعرفة وجهة نظره ومحاولة علاج هذه المشكلة بطريقة أو بأخرى قبل اتخاذ أي إجراء حتى نحافظ على هذا الفريق الواحد الذي يعمل معا لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة والنهوض بها.

### 1.1.3 النتائج النظرية

من خلال البحث، وجمع المعلومات حول جامعة القدس، والاطلاع على المقالات، والنشرات، وموقع الجامعة الإلكتروني، للتعرف أكثر على الجامعة والمقابلة الشخصية مع الدكتور رحال، استطاعت الباحثة الخروج بعدد نتائج حول جامعة القدس وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في الجامعة، وكانت النتائج كالتالي:

- تبيين أن رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية مشتقتان من رؤية ورسالة الجامعة، وأن رسالة ورؤية الجامعة يتم ذكرهم بشكل متواصل سواء بالنشرات أو الكتب التي تنشرها إدارة الجامعة أو على موقعها الإلكتروني.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئة الداخلية بشكل أكبر، وتطوير الأنظمة والقوانين ومحاولة تعبئة الشواغر داخليا وهذا يعزى الى الوضع المالي الصعب المرهونة به، كما أنها تركز على نشر ثقافة الفريق الواحد، أكثر من تحليلها للبيئة الخارجية والاستفادة من الفرص الخارجية ومحاولة اقتناصها.



- تقوم جامعة القدس بإشراك نقابة موظفين جامعة القدس، ومجلس اتحاد الطلبة في المجالس الأكاديمية والإدارية المختلفة، واتخاذ القرارات، وسياسة الابتعاث، وسياسة وأنظمة الحوافز السلبية والإيجابية.

- ركزت جامعة القدس في السابق بشكل كبير على تطوير الكوادر البشرية الموجودة لديها عن طريق ابتعاثها للحصول على درجات علمية عليا، ولتطوير خبراتهم ببعثهم لورشات العمل والمؤتمرات المحلية والعالمية للمشاركة فيها، وعقد ورشات العمل التي تساهم في تشجيع الكوادر البشرية للابتكار والابداع، وكان ذلك يتم من ميزانية الجامعة الخاصة.

- تقوم الجامعة بالفترة الحالية بالقيام بالعديد من البرامج التدريبية للموظفين، وعقد ورشات العمل، وتحفيز الموظفين ماديا بالمكافئات والعلاوات على تقديراتهم السنوية ومعنويا من خلال رسائل الشكر والامتنان وتنظيم بعض الاحداث الترفيهية التي تقام في الجامعة، والتهاني في الاعياد الرسمية والمناسبات الوطنية.

- تتبع جامعة القدس نظام الرقابة الرأسية أي رقابة كل موظف مسؤولة من رئيسه المباشر، كما تعتمد على نماذج التقييم السنوية لتقييم مواردها البشرية. وفي حالة وجود ضعف لدى أحد الموظفين يتم معالجة هذه الضعف سواء بالتدريب أو التحفيز أو النقل من موقع وظيفي لآخر، وأي قصور يتم مراقبته ومعالجته بكل الطرق حتى لو اضطر الامر في النهاية إلى عزل الموظف من منصبه لان هذه تعتبر نقطة ضعف داخلية تخل بالمسار الوظيفي لفريق العمل.

- تقدم جامعة القدس خدمات التأمين الصحي، ومكافأة نهاية الخدمة أو التعويضات بإعطاء راتب شهر عن كل سنة عمل عن الخمسة عشر سنة الأولى، وراتب شهر ونصف بعد ذلك، واحتساب التوفير والذي يتم باحتساب 2.5% شهريا تخصم من راتب الموظف، ويضاف إليها 5% شهريا من ميزانية الجامعة، بالإضافة إلى نظام الراتب التقاعدي الذي تم إضافته مؤخرا على برنامج الأجور في الجامعة، كما تقدم خدمة التعليم المجاني بنسبة 100% لأبناء العاملين الذين يخدمون فيها لفترة 10 سنوات ولأبن الثاني بنسبة 50% للعاملين أقل من 10 سنوات لدرجة البكالوريوس، ونسبة 50% لأبناء العاملين الذين يخدمون فيها لفترة 10 سنوات لدرجة الماجستير.

- تعتمد الجامعة في سياسة التوظيف بالوقت الحالي، بملء الشواغر الوظيفية بالموارد البشرية الداخلية، وهذا الأمر يعزى لوضعها المالي الصعب في هذه الفترة، وأما في حالة وجود شاغر وظيفي لا يوجد من يملئه داخليا يتم ملئه من المصادر الخارجية ولكن بعقود وليست تعيينات دائمة.

### 2.3 الطريقة والاجراءات

#### 1.2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة أو المشكلة العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، في جمع البيانات، التي يتطلبها موضوع الدراسة.

#### 2.2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة القدس - الحرم الرئيسي والبالغ عددهم 761 موظف إداري وأكاديمي.

#### 3.2.3 عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من المجتمع الذي تكون من 761 موظف كان تقسيمهم: 358 موظف أكاديمي، 403 موظف إداري. أخذت نسبة 15% من الإداريين، ونسبة 15% من الأكاديميين، وشكلت العينة نسبة 15%.

وقامت الباحثة بتوزيع عدد أكبر من الاستبانات حتى تضمن الحصول على العينة المطلوبة وبعد التطبيق الميداني حصلت على (93 من 140) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد 80% من حجم الاستبانات الموزعة والتي تعتبر نسبة جيدة.

#### 4.2.3 حدود الدراسة

##### ■ الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على جامعة القدس الحرم الرئيسي - فلسطين.

##### ■ الحدود الزمانية:

اقتصرت الدراسة على العام الدراسي الموافق 2018 - 2019.

##### ■ الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على موظفين جامعة القدس - الحرم الرئيسي.

## ■ الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية في جامعة القدس.

### 5.2.3 أدوات جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في دراستها بشكل أساسي على الاستبانة والمقابلة الشخصية مع رئيس قسم الموارد البشرية في جامعة القدس، وبشكل ثانوي على مراجعة معمقة للدراسات ذات العلاقة من كتب ومراجع وأبحاث ودراسات وأطروحات.

أ- نظرا لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع فيها، قامت الباحثة باستخدام الاستبانة (ملحق رقم 1) الموجهة لأفراد مجتمع الدراسة من موظفي جامعة القدس - الحرم الرئيسي، وتم إخضاع أداة الدراسة للأسس العلمية في البناء واختبار الصدق والثبات.

ولقد تم تصميم الاستبانة انطلاقا من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب في الحصول عليها، وبعد مراجعة الاستبانة وعرضها على الخبراء وذوي الاختصاص وتقييمها والاستفادة من آرائهم تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية بالشكل الآتي.

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** تكون من المتغيرات المستقلة الرئيسية للدراسة، وتمثلت بإستراتيجية الموارد البشرية وأبعادها، موزعة على (9) مستويات للمتغير المستقل الرئيسي، وهذه المستويات هي: صياغة الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وصياغة الهدف الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة، والتقييم.

- **القسم الثاني:** تكون من المتغيرات المستقلة (الديموغرافية) الثانوية للدراسة، والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة، ممثلة في:

1. الجنس: ويمثل مستويين هما: ذكر، وأنثى.
2. المركز الوظيفي: ويمثل مستويين هما: أكاديمي، وإداري.
3. التحصيل العلمي: ويمثل أربع مستويات وهي: ثانوية عامة، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.
4. عدد سنين العمل في الجامعة: ويمثل في أربع مستويات وهي: أقل من 5 سنوات، (5-15) سنة، (16-30) سنة، أكثر من 30 سنة.

5. الكلية التي تنتمي إليها: وكانت إجابتها فارغة يتحتم على الموظف تعبأة الفراغ. وتم تقسيمها فيما بعد الى اربعة اقسام: الكليات الأدبية وتشمل: (الدعوة وأصول الدين، القرآن، الآداب، الرياضة، الحقوق، الكلية العصرية)، الكليات العلمية وتشمل: (العلوم والتكنولوجيا، الهندسة)، الكليات الطبية وتشمل: (الطب، المهن الصحية، الصيدلة)، الكليات الإدارية وتشمل: (الإدارة العامة، إدارة الأعمال، المالية، الموارد البشرية، المكتبة، شؤون الطلبة).

- **القسم الثالث:** يتكون من (20) فقرة وهي تمثل: المتغير الرئيسي التابع المتمثل بمستوى الميزة التنافسية.

ويقابل كل فقرة من فقرات القسم الثالث قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي، من أجل دقة القياس، إذ أعطيت الإجابة أوافق بشدة = 5 درجات، أوافق = 4 درجات، محايد = 3 درجات، غير موافق = 2 درجتان، غير موافق بشدة = 1 درجة.

ب- قامت الباحثة ببناء أداة خاصة لمقابلة موجهة (ملحق رقم 2)، وبعدها قامت الباحثة بإجراء المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية الدكتور: أكرم رجال، من أجل جمع البيانات اللازمة للوصول إلى أهداف البحث.

### 6.2.3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

#### الصدق:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والذين أبدوا ملاحظاتهم حولها من حيث عدد الفقرات وصياغتها وترتيبها وإضافة وحذف وتعديل فقرات الاستبانة، ولقد أبدى ستة أساتذة منهم ملاحظاتهم وأراءهم حول الاستبانة قيد الدراسة، وقد أخذت الباحثة بجميع الملاحظات، والاقتراحات التي قدمها المحكمين، بخصوص الحذف أو إضافة، أو تعديل بعض فقرات الاستبانة. وكان المحكمون هم:

- 1- الأستاذ الدكتور عفيف زيدان، كلية التربية، جامعة القدس.
- 2- الدكتور إبراهيم الصليبي، كلية التربية، جامعة القدس.
- 3- الدكتورة سلوى البرغوثي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس.
- 4- الدكتورة عروبة البرغوثي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس.

5- الأستاذ صلاح سولمة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس.

6- الأستاذ محمد بيوض، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس.

وتم بعد ذلك إجراء الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل مجال وأظهرت البيانات اتساق داخلي كبير بين فقرات الدراسة والدرجة الكلية للمجالات الأربعة بحيث كان معامل الارتباط في كافة المجالات بين (0.436 - 0.774) والدلالة في كافة الفقرات (0.00) مما يظهر اتساق داخلي لأداة الدراسة.

#### الثبات:

تم احتساب معادلة كرو نباخ الفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة وكانت قيمة المعامل (0.96) وهي قيمة مرتفعة في الثبات وتظهر من خلال المحاور الأربعة ان الثبات فيها كلها مرتفع، وتفي بأغراض الدراسة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.3): معادلة كرو نباخ الفا (Cronbach's Alpha) للمحاور والمجالات.

المحور	العدد	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
الصياغة	93	13	0.89
التحليل البيئي	93	22	0.89
التخطيط الاستراتيجي	93	30	0.92
الدرجة الكلية	93	65	0.96
الميزة التنافسية	93	20	0.93

### 7.2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدمت الباحثة التحليلات الإحصائية الآتية: -

- معادلة Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) للتحقق من الصدق الداخلي للأداة.

- وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات.

- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

- اختبار LSD للفروق البعدية.

- واختبار (ت) (t - test) للعينات المستقلة.

-

لتحليل البيانات استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.20). من أجل تفسير المتوسطات الحسابية حول " تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس)" باستخدام مقياس خماسي تم الاعتماد على المقياس الثلاثي التالي لتفسير النتائج.

تم احتساب المقياس عن طريق طرح اقل قيمة وهي 1 من اعلى قيمة وهي 5 وتساوي 4 وبقسمتها على 3 وهي عدد التقديرات ينتج 1.33 ويتم جمعها إلى 1 لتصبح كما يلي:

• اقل من 2.33 درجة قليلة.

• 2.34 - 3.66 درجة متوسطة

• أكبر من 3.66 درجة كبيرة.

### 8.2.3 إجراءات الدراسة

بعد الانتهاء من الاطلاع على الادب النظري، وإجراء المقابلة المطلوبة، وإعداد أداة الدراسة بالصورة النهائية، والتأكد من صدقها، وثباتها، تمت إجراءات الدراسة كالاتي:

1- القيام بالإجراءات الرسمية التي تسمح للباحثة بتطبيق الأداة وذلك من خلال أخذ الموافقة من منسق الدراسات العليا في إدارة الأعمال لتسهيل مهمة الباحثة.

2- القيام بحصر مجتمع الدراسة في الجامعة وقد بلغ 761 موظف.

3- تحديد عينة الدراسة: إذ بلغت نسبة 15% من مجتمع الدراسة، واختيار عناصر هذه العينة بطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ عدد عناصرها 115 عنصرا موزعة على جميع الكليات في جامعة القدس.

4- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من موظفي الجامعة، واستخدمت الباحثة أسلوب الاتصال المباشر بتسليم الاستبانة يدويا لكل موظف وبعد يومين من تاريخ التوزيع تم جمعهم بنفس الطريقة.

وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (115) استبانة، وبعد المتابعات تم استرجاع (100) استبانة، استبعد منها (7) استبانات لعدم صلاحيتها، وبقي (93) استبانة صالحة لأغراض البحث، وتمثل ما نسبته 80% من عينة الدراسة.

- 5- إعداد الاستبانات وترقيمها لإدخالها إلى الحاسوب.
- 6- تفرغ البيانات، وإدخالها إلى الحاسوب، ومن ثم تحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، وبناء الجداول، والعمل على تفسيرها.

## الفصل الرابع

### تحليل ومناقشة النتائج

1.4 مقدمة.

2.4 وصف عينة الدراسة.

3.4 الإجابة على أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات.

4.4 النتائج



### تحليل ومناقشة النتائج

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليل النتائج باستخدام بعض الاساليب الاحصائية الوصفية التي أفرزتها إجابات عناصر عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومناقشتها، من خلال تحليل اراء موظفي جامعة القدس حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية. وفقا للاتي:

1- وصف عينة الدراسة.

2- الاجابة على اسئلة الدراسة.

3- اختبار فرضيات الدراسة.

#### 2.4 وصف عينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية بأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكر، أنثى)، المركز الوظيفي (أكاديمي، إداري)، التحصيل العلمي (ثانوية عامة، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة)، عدد سنين العمل في الجامعة، ونوع الكلية. ويظهر الجدول التالي تلك المتغيرات.

الجدول رقم (1.4): خصائص العينة الديمغرافية

الرقم	المتغير	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس		
	ذكر	48	51.6%
	انثى	45	48.4%
2	المركز الوظيفي		
	أكاديمي	51	54.8%
	إداري	42	45.2%
3	التحصيل العلمي		
	ثانوية عامة	4	4.3%
	بكالوريوس	42	45.2%
	ماجستير	31	33.3%
	دكتوراة	16	17.2%
4	عدد سنين العمل في الجامعة		
	أقل من 5 سنوات	30	32.3%
	5 - 15 سنة	29	31.2%
	15 - 30 سنة	29	31.2%
	أكثر من 30 سنة	5	5.4%
5	نوع الكلية		
	غير محدد	14	15.1%
	أدبية	38	40.9%
	إدارة	14	15.1%
	علمية	11	11.8%
	طبية	16	17.2%

-تشير البيانات في الجدول رقم (1.4) الى عينة الدراسة والتي توزعت على خصائصها على النحو الاتي:

#### 1. حسب متغير الجنس:

بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة 48 بنسبة مئوية مقدارها 51.6% وهي النسبة الغالبة، كما وبلغ عدد الاناث 45 وبنسبة مئوية مقدارها 48.4%. وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد سياسة المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين في المنافسة على الوظائف الشاغرة الإدارية والأكاديمية.

#### 2. حسب متغير المركز الوظيفي:

يلاحظ من الجدول رقم (1.4) توزيع افراد الدراسة على الوظائف الإدارية بعدد 51 وبنسبة مئوية مقدارها 54.8% وهي النسبة الغالبة، والوظائف الاكاديمية بعدد 42 وبنسبة 45.2%. وهذه النسبة الغالبة للإداريين تدل على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة.

#### 3. حسب متغير التحصيل العلمي:

يشير الجدول رقم (1.4) ان النسبة الاكبر للباكالوريوس بعدد 42 وبنسبة 45.2%، والماجستير 31 بنسبة 33.3%، اما الدكتوراة كانت بعدد 16 وبنسبة 17.2%، وأقل فئة كانت للثانوية العامة بعدد 4 وبنسبة 4.3%. مما يدل على جودة التحصيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

#### 4. حسب متغير عدد سنين العمل في الجامعة:

يلاحظ من الجدول رقم (1.4) ان الخبرة أقل من 5 سنوات كانت بعدد 30 وبنسبة 32.3%، والفئة 5 - 15 سنة والفئة 15 - 30 سنة كانت متساوية بعدد 29 وبنسبة 31.2%، وأقل عدد كان للفئة أكثر من 30 سنة بعدد 5 وبنسبة 5.4%. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح عدد سنين عملهم في الجامعة من 5-30 سنة حيث بلغت نسبتهم 62.4%، وهذا يضل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الإستبانة بشكل موضوعي.

#### 5. حسب متغير نوع الكلية:

تم تقسيم انواع الكليات إلى اربعة رئيسية وكان العدد الفارغ غير المحدد 14 بنسبة 15.1%، والكليات الادبية كانت بعدد 38 وبنسبة 40.9%، الادارة بعدد 14 وبنسبة 15.1%، والكليات العلمية 11 بنسبة 11.8%، والكليات الصحية بعدد 16 وبنسبة 17.2%. وتدل هذه النسب الموزعة على كافة الكليات، على أن العينة قد اشتملت على كافة الكليات الموجودة داخل الجامعة دون استثناء.

### 3.4 الإجابة على أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع إستراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس من حيث:

أ- طبيعة ومبادئ صياغة استراتيجية الموارد البشرية (الرؤية والرسالة) في جامعة القدس.

ب- التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية (داخلية وخارجية) في جامعة القدس.

ج- طبيعة التخطيط الاستراتيجي (الهدف، والتنفيذ، والرقابة، والتقييم) للموارد البشرية في جامعة القدس.

للإجابة على هذا السؤال من أسئلة الدراسة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لكل مجال ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة باستراتيجية الموارد البشرية، وفيما يلي توضيح ذلك:

الجدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الصياغة	3.28	69.	متوسطة
2	التحليل البيئي	3.18	56.	متوسطة
3	التخطيط الاستراتيجي	3.19	55.	متوسطة
4	الدرجة الكلية	3.20	53.	متوسطة
5	الميزة التنافسية	3.18	67.	متوسطة

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (2.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للمحور الاول (الصياغة) بقيمة (3.28) وهي درجة متوسطة، وبالنسبة للتحليل البيئي والتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية جاءت الدرجات متقاربة جداً، والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة (الصياغة، التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي) كانت بقيمة (3.20) وهي درجة متوسطة.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (Ayanda, O.J and Sami, A.D.2010) التي أظهرت فيها النتائج أن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمارس بدرجة متوسطة، ومع دراسة (معوض، 2014) والتي خلصت الى وجود خطط استراتيجية ومشروعات تطوير، الى أن هناك مشكلات عدة تواجهها إدارة الموارد البشرية. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (مانع، 2015) حيث أظهرت نتائجها أن هنالك قصور في ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية، ومع دراسة (أبو سنيينة، 2017) التي أظهرت فيها النتائج تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء)، ومع دراسة (مشتهى، 2014) التي أظهرت نتائجها ان الدرجة الكلية لاستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة.

كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (فوطه والقطب، 2013) حيث أظهرت نتائجها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تطبق بدرجة مرتفعة. وبعد هذه النتائج المتوسطة تؤكد الباحثة على أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، لما لذلك من أثر إيجابي عليها. وهذا ما أكدت عليه - دراسة (عبد القادر وأبو سن، 2012) التي كان من أهم نتائجها: أن هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، وان ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة تنعكس إيجابيا على إنتاجية العاملين.

**المحور الأول: أ- واقع استراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس من حيث طبيعة ومبادئ صياغة استراتيجية الموارد البشرية (الرؤية والرسالة) في جامعة القدس:**

وللإجابة على هذا المحور تم اخذ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور مرحلة الصياغة وهي (13) فقرة مقسمة إلى مجالين (الرؤية، الرسالة) مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي. كما هو موضح في الجدول رقم (3.4).

الجدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور مرحلة الصياغة:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
الرؤية				
متوسطة	1.008	3.37	تعد الرؤية الإستراتيجية مرجع لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية	4
متوسطة	1.109	3.29	الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية معروفة لدي	1
متوسطة	.982	3.28	الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية واضحة	2
متوسطة	1.028	3.09	الرؤية لإستراتيجية للموارد البشرية بعيدة المدى	3
متوسطة	1.184	2.97	عند تعيين أي موظف جديد يتم تبليغه برؤية الجامعة الاستراتيجية	5
الرسالة				
متوسطة	.947	3.59	رسالة الجامعة تعبر عن سبب وجود الجامعة	13
متوسطة	1.024	3.59	تقوم الجامعة بإدراج رسالتها في نشراتها الرسمية الموزعة	9
متوسطة	.962	3.54	تتفق أهداف الجامعة مع رسالتها	12
متوسطة	1.004	3.33	رسالة الموارد البشرية في الجامعة طموحة	10
متوسطة	1.256	3.17	عند تعيين أي موظف جديد يتم تبليغه برسالة الجامعة الاستراتيجية	8
متوسطة	1.028	3.17	رسالة الموارد البشرية تحفز المورد البشري للإبداع	11
متوسطة	1.056	3.16	الرسالة الإستراتيجية للموارد البشرية معروفة لدي	6
متوسطة	1.084	3.10	الرسالة الإستراتيجية للموارد البشرية واضحة	7

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (3.4) أن أعلى متوسط حسابي في الرؤية كان للفقرة (4) وهي: تعد الرؤية الإستراتيجية مرجع لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية، بقيمة (3.37) وهي

درجة متوسطة، وأقل متوسط حسابي للفقرة (5) وهي: عند تعيين أي موظف جديد يتم تبليغه برؤية الجامعة الاستراتيجية، بقيمة (2.97) وهي درجة متوسطة.

وكان اعلى متوسط حسابي في الرسالة للفقرة (13) وهي: رسالة الجامعة تعبر عن سبب وجود الجامعة، بمتوسطة حسابي مقداره (3.59)، وأقل متوسط حسابي للفقرة (7) وهي: الرسالة الإستراتيجية للموارد البشرية واضحة، بمتوسط مقداره (3.10) وهي درجة متوسطة.

وتدل نتائج التقدير المتوسطة في هذا المحور على أنه توجد رؤية ورسالة للجامعة وهي مكتوبة ومحددة وهذا الأمر طبيعي لأنه إذا لم يكن هنالك رؤية ورسالة فلا داعي لوجود جامعة القدس، كما تشير النتائج بأن هنالك غموض وعدم وضوح مكونات محور صياغة الاستراتيجية للمبجوثين، ومن الممكن تفسير ذلك بأن معظم الموظفون يهتمون بالعمل الروتيني اليومي وليس لديهم الإدراك والوعي الكامل للرؤية والرسالة، وهذا يعكس الحاجة إلى إعادة النظر في هذا المحور وتبصير الموارد البشرية برؤية ورسالة الجامعة، حتى يتسنى لهم تحقيق أهداف وتنفيذ إستراتيجية الجامعة بالشكل الصحيح. وهذا ما أكدت عليه دراسة (Sani, Abdulkader, D. 2012) أن التعريف الواضح للعمل هو إحدى المفاتيح الرئيسية لممارسات إستراتيجية الموارد البشرية.

**المحور الثاني: واقع استراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس من حيث التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية (داخلية وخارجية) في جامعة القدس:**

للإجابة على هذا المحور تم أخذ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور التحليل البيئي وهي (22) فقرة مقسمة إلى مجالين (البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (4.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور التحليل البيئي:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
تحليل البيئة الداخلية				
14	يتم تحليل احتياجات الجامعة من الموارد البشرية في ضوء الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها	3.34	.950	متوسطة
16	يتم اختيار الموظفين في الجامعة بالاعتماد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به	3.32	1.134	متوسطة
15	يتم تحليل واقع الوصف الوظيفي داخل الجامعة	3.17	1.028	متوسطة
22	وضع هيكل تنظيمي في الجامعة يساعد على تخطيط المسار الوظيفي	3.11	1.118	متوسطة
24	يتم تحليل مستوى الصحة والسلامة المهنية داخل الجامعة	3.10	1.074	متوسطة
17	مقارنة المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة مع من يشغلها	3.09	1.060	متوسطة
21	العمل على تطوير وتدريب الموظفين لشغل مناصب وظيفية متعددة	3.00	1.073	متوسطة
23	يتم تحليل البيئة الثقافية للموظفين داخل الجامعة	3.00	1.043	متوسطة
25	يتم تحليل علاقات العمل داخل الجامعة	2.99	.972	متوسطة
18	يتم تحليل نظام التدريب داخل الجامعة من فترة لأخرى	2.90	.979	متوسطة
20	يتم تحليل نظام السلم الوظيفي داخل الجامعة من فترة لأخرى	2.87	.981	متوسطة



الجدول رقم (4.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور التحليل البيئي:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
19	يتم تحليل نظام الحوافز داخل الجامعة من فترة لأخرى	2.80	.962	متوسطة
تحليل البيئة الخارجية				
29	معرفة أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على أداء العاملين	3.55	.950	متوسطة
33	يتم تحليل طبيعة العلاقة بين الجامعة والمنافسين من الجامعات الفلسطينية الأخرى من حيث الأجهزة والمعدات التقنية	3.43	1.047	متوسطة
28	مواكبة التطور التقني الحديث في سوق العمل	3.39	1.032	متوسطة
35	تحليل طبيعة العلاقة بين الجامعة والنقابات العمالية	3.37	1.051	متوسطة
27	تحديد مستوى العمالة في سوق العمل	3.37	1.030	متوسطة
30	تحليل البيئة السياسية التي لها اثار مباشرة على الجامعة	3.34	1.037	متوسطة
34	تحليل طبيعة العلاقة بين الجامعة والجمهور	3.33	1.025	متوسطة
32	يتم تحليل طبيعة العلاقة بين الجامعة والمنافسين من الجامعات الفلسطينية الأخرى من حيث الأبحاث والدراسات	3.31	.967	متوسطة
31	يتم تعزيز دور المسؤولية الاجتماعية للجامعة	3.30	.930	متوسطة
26	تحليل مستوى الدخل في سوق العمل	3.08	1.035	متوسطة

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (4.4-أ)، والجدول رقم (4.4-ب) أن أعلى متوسط حسابي في تحليل البيئة الداخلية كان للفقرة (14) وهي: يتم تحليل احتياجات الجامعة من الموارد البشرية في ضوء الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها، بقيمة (3.34) وهي درجة متوسطة، وأقل متوسط حسابي للفقرة (19) وهي: يتم تحليل نظام الحوافز داخل الجامعة من فترة لأخرى، بقيمة (2.80) وهي درجة متوسطة.

وأعلى متوسط حسابي في تحليل البيئة الخارجية كان للفقرة (29) وهي: معرفة أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على أداء العاملين، بقيمة (3.55) وهي درجة متوسطة، وأقل متوسط حسابي للفقرة (26) وهي: تحليل مستوى الدخل في سوق العمل، بقيمة (3.08) وهي درجة متوسطة.

وقد أظهرت النتائج ان درجة ممارسة التحليل البيئي (الداخلي، والخارجي) لاستراتيجية الموارد البشرية للجامعة متوسط. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (مشتهى، 2014) التي اظهرت نتائجها وجود انطباعات بمستوى جيد لمحور التدريب فيما كانت الانطباعات حول الرضا الوظيفي والتعويضات مقبولة وعدم الرضا عن هيكل الأجور، كما أكدت دراسة (مانع، 2015) على أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين. وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (معوض، 2014) التي أظهرت أن هنالك مشاكل عدة تواجهها إدارة الموارد البشرية منها هرمية السلطة، والعلاقات بين العاملين، وضعف برامج تنمية الموارد البشرية، وقلة الكوادر الفنية المدربة، وقلة نظم التحفيز.

**المحور الثالث: واقع استراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس من حيث طبيعة التخطيط الاستراتيجي (الهدف، والتنفيذ، والرقابة، والتقييم) للموارد البشرية في جامعة القدس:**

وللإجابة على هذا المحور تم أخذ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي وهي (31) فقرة مقسمة إلى أربع مجالات، مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الجدول رقم(5.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
<b>صياغة الهدف الاستراتيجي</b>				
36	توفير الموارد البشرية اللازمة بالأعداد المطلوبة	3.27	1.105	متوسطة
37	توفير المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة	3.18	1.021	متوسطة
42	توفير ظروف عمل مادية مناسبة (مكاتب، مباني، تدفئة وتبريد)	3.16	1.056	متوسطة

الجدول رقم (5.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
43	توفير ظروف معنوية مناسبة	3.16	.970	متوسطة
44	يوجد اهداف واضحة ومحددة في مجال الاختيار والتعيين	3.10	.956	متوسطة
38	تقديم الحوافز المعنوية للموظفين كنوع من أنواع المكافأة للأداء العالي	3.06	1.061	متوسطة
45	يوجد اهداف واضحة ومحددة في مجال تدريب الموظفين	3.05	.982	متوسطة
41	تقديم برامج تدريبية دورية للموظفين	3.01	.972	متوسطة
40	توفير نظام الترقية والمكافآت كنظام فعال يزيد من انتاجية العمل	2.98	1.053	متوسطة
46	يوجد اهداف واضحة ومحددة في مجال التحفيز والتعويض	2.95	.960	متوسطة
39	تقديم تعويضات تتناسب مع توقعات الموظفين	2.91	1.028	متوسطة

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (5.4-أ)، والجدول رقم (5.4-ب)، أن أعلى متوسط حسابي في صياغة الاهداف كان للفقرة (36) وهي: توفير الموارد البشرية اللازمة بالأعداد المطلوبة، بقيمة (3.25) وهي درجة متوسطة، وهذا يدل على أن الجامعة تسعى إلى توظيف الكوادر البشرية ذوو الكفاءات بشكل كاف يغطي احتياجات الجامعة واعداد البرامج التدريبية لهم وتنفيذها لصقل الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لمتطلبات وظائفهم.

وكان أقل متوسط حسابي للفقرة (39) وهي: تقديم تعويضات تتناسب مع توقعات الموظفين، بقيمة (2.91) وهي درجة متوسطة. ويعود ذلك إلى الظروف السياسية والمادية والاقتصادية التي تمر بها الجامعة مما يشكل صعوبة في تحقيق أهدافها.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (المقادمة، 2013) التي أظهرت أهم نتائجها: أن مستوى توافر الكفاءات البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية ما نسبتها 75.90 %، واتفقت النتائج أيضا مع

دراسة (Ayanda, O.J and Sami, A.D. 2010) التي أظهرت أن الممارسات المتعلقة بتدريب العاملين كانت أكثر الممارسات تأثيراً على أداء المنظمات الحكومية.

واختلفت النتائج مع دراسة (بدران، 2009) التي أظهرت نتائجها بأن البنوك الإسلامية بحاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري، وأوصت بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تبني برامج تدريب شامل تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية وان يبنى التدريب على أساس مسح حقيقي للاحتياجات وموظفيها كما ونوعاً.

الجدول رقم (5.4-ج): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.

تنفيذ الاستراتيجية				
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
49	تعيد الجامعة النظر في هيكلها التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجية	3.56	.994	متوسطة
50	توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية	3.42	.901	متوسطة
48	إعداد موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.41	1.024	متوسطة
51	تعتمد الجامعة على التعاون المشترك بين الدوائر والأقسام لتنفيذ البرامج وخطط العمل	3.41	.888	متوسطة
53	تعتمد الجامعة مبدأ المرونة في تنفيذ الاستراتيجية	3.32	1.002	متوسطة
52	تعتمد الجامعة منهجية واضحة للتعامل مع أي تغيير أثناء التنفيذ	3.22	.895	متوسطة
54	ترتكز الجامعة على المنهجية العلمية في تنفيذ الاستراتيجية	3.20	.916	متوسطة
47	تتبنى الإدارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها	3.19	.981	متوسطة
55	إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	3.14	1.089	متوسطة

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (5.4-ج) أن أعلى متوسط حسابي في مجال تنفيذ الاستراتيجية كان للفقرة (49) وهي: تعيد الجامعة النظر في هيكلها التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجية، بمتوسط حسابي مقداره (3.56)، وهذا يدل على أن كل موظف في مكان عمله يقوم بتنفيذ الجزء الخاص به في الخطة الاستراتيجية دون الحاجة إلى إجراء تعديلات على الهيكل

التنظيمي، الى أن الامكانيات المادية المتوفرة تجعل من الصعوبة استحداث وظائف وإجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية. كما أن الدرجة الكلية المتوسطة لمجال التنفيذ يعود على عدم توافر الامكانيات لتنفيذ الاستراتيجية أو بسبب قلة وصول المساعدات والمنح المقدمة سواء من وزارة التربية والتعليم العالي أو الدول المانحة.

وأقل متوسط حسابي كان للفقرة (55) وهي: إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، بمتوسط مقداره (3.14). وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة (Manzoor & others, 2016) التي أظهرت أن المتغير المعتدل وهو تمكين الموظفين يعزز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

الجدول رقم (5.4-د): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.

الرقابة			
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
58	تعتمد الادارة منهجية شاملة للرقابة الادارية بناء على التقارير الداخلية والخارجية	3.41	.981
56	تقوم الادارة بمراقبة سير العمل في الخطة	3.33	1.036
57	تضع الادارة جدولاً زمنياً لتقييم مدى تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها	3.28	.960
59	تشعر الادارة الموظفين أن عملية الرقابة هي تعاون مشترك لتحقيق الاهداف وخطط العمل	3.22	1.041
60	تضع الادارة الية لمعرفة أسباب عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجية (ان لم يتم تنفيذها)	3.16	.936
61	تضع الادارة معايير للأداء من أجل مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتنبئ به	3.19	1.066

الجدول رقم (5.4-هـ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.

التقييم				
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
63	تعتمد الإدارة معايير النزاهة والشفافية عند القيام بعملية التقييم	3.16	1.116	متوسطة
65	تستفيد الجامعة من التغذية الراجعة من الجمهور لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية	3.16	.981	متوسطة
62	تقوم الادارة بعملية تقييم مستمرة للأداء الإستراتيجي	3.06	.998	متوسطة
64	تقوم الادارة بوضع معايير محددة لقياس رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة لهم	3.05	.971	متوسطة
66	تضع الادارة نظام الحوافز والمكافآت لتطوير الأداء والمساعدة في تحقيق الأهداف	2.99	1.037	متوسطة

اما في الرقابة فتظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (5.4-د)، أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (58) وهي: تعتمد الادارة منهجية شاملة للرقابة الادارية بناء على التقارير الداخلية والخارجية، بمتوسط مقداره (3.41)، وأقل متوسط حسابي كان للفقرة (61) وهي: تضع الادارة معايير للأداء من أجل مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتنبئ به، بمتوسط مقداره (3.19).

وفي مجال التقييم تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (5.4-هـ)، أن اعلى متوسط حسابي للفقرة (63) وهي: تعتمد الإدارة معايير النزاهة والشفافية عند القيام بعملية التقييم، بمتوسط مقداره (3.16)، أما اقل متوسط حسابي فكان للفقرة (66) وهي: تضع الادارة نظام الحوافز والمكافآت لتطوير الأداء والمساعدة في تحقيق الأهداف، بمتوسط مقداره (2.99) وهي درجة متوسطة.

وتدل النتائج المتوسطة على ضعف في الثقافة التخطيطية لدى الموظفين وبالتالي ضعف في نظامي الرقابة والتقييم. وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (معوض، 2014) التي اشارت الى ضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج تنمية الموارد البشرية.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

### ما مستوى الميزة التنافسية في جامعة القدس؟

للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة للمحور الرابع من محاور الاستبانة (الميزة التنافسية). وهي (20) فقرة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (6.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
68	رسالة الجامعة الإستراتيجية تبين نقاط التميز فيها عن الجامعات الأخرى	3.49	.985	متوسطة
70	تسعى الجامعة باستمرار الى تحقيق ميزة تنافسية دائمة	3.48	1.007	متوسطة
71	تشجع الجامعة الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر	3.42	1.025	متوسطة
73	تتبنى الإدارة خطط إستراتيجية تركز على تحقيق الميزة التنافسية	3.37	.918	متوسطة
67	تحفز رؤية الجامعة الإستراتيجية المورد البشري على التميز	3.37	.976	متوسطة
69	رسالة الجامعة توضح من هم الفئة المستهدفة من الطلاب	3.33	.982	متوسطة
72	تقوم إدارة الجامعة بتسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الجامعة	3.29	.973	متوسطة
77	تقوم الجامعة بتطوير أساليبها في تقديم خدماتها	3.27	.957	متوسطة
86	تعاون الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للجامعة	3.25	1.049	متوسطة

الجدول رقم (4-6ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	1.041	3.22	تقوم الجامعة باختيار موظفين متخصصين لتحقيق ميزة الابتكار	74
متوسطة	1.086	3.16	تسعى الإدارة لرفع جودة العمل للعاملين فيها	83
متوسطة	1.025	3.16	تتبع الجامعة أسلوب اختيار الموظفين المتميزين للعمل مما يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد	75
متوسطة	.940	3.09	تتمتع بيئة الجامعة بالرضا الوظيفي مما يقلل من معدل دوران العمل	76
متوسطة	1.041	3.06	تعطي إدارة الموارد البشرية للجامعة ميزة تنافسية	82
متوسطة	1.030	3.06	تتيح الجامعة فرصة للعاملين لإبراز مهاراتهم	81
متوسطة	1.036	3.05	تستثمر الجامعة الطاقات المتميزة لدى العاملين فيها	79
متوسطة	1.031	3.04	توفر الجامعة البيئة الصالحة التي تحفز على الإبداع	78
متوسطة	1.016	3.01	تشرك الجامعة الموظفين في اتخاذ القرارات مما يحسن من الأداء	85
متوسطة	1.019	2.94	تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة	80
متوسطة	1.002	2.87	يحقق إنفاق الجامعة على الاستثمار في المورد البشري العائد المرغوب	84



تظهر البيانات الواردة في الجدول (6.4-أ)، والجدول رقم (6.4-ب) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (68) وهي: رسالة الجامعة الإستراتيجية تبين نقاط التميز فيها عن الجامعات الأخرى، قيمة (3.49) وهي درجة متوسطة. وأقل متوسط حسابي للفقرة (84) وهي: يحقق إنفاق الجامعة على الاستثمار في المورد البشري العائد المرغوب، بقيمة (2.87) وهي درجة متوسطة.

وقد أظهرت النتائج بأن مستوى الميزة التنافسية في جامعة القدس محل الدراسة متوسط. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (البريزات، 2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة الميزة التنافسية على كامل الأداة في جامعة البلقاء التطبيقية متوسطة. واختلفت مع نتائج دراسة (المقادمة، 2013) التي أظهرت أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوفرة بنسبة 77.30%.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل يوجد علاقة بين واقع استراتيجية الموارد البشرية في جامعة القدس والميزة التنافسية فيها؟

للإجابة على السؤال الثالث تم تحويله إلى فرضية فيما يلي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في جامعة القدس من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى

لفحص الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المحاور الثلاث والميزة التنافسية كما في الجدول (7.4):

الجدول رقم (7.4): نتائج اختبار معامل بيرسون Person Correlation بين المحاور الثلاث والميزة التنافسية.

المجال	الصياغة	التحليل البيئي	التخطيط الاستراتيجي	الميزة التنافسية
الصياغة	معامل الارتباط	.650**	.619**	.562**
	الدلالة الاحصائية	.000	.000	.000
التحليل البيئي	معامل الارتباط		.788**	.666**
	الدلالة الاحصائية		.000	.000
التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط			.766**
	الدلالة الاحصائية			.000
الميزة التنافسية	معامل الارتباط			
	الدلالة الاحصائية			

تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (7.4) أعلاه، ان هنالك علاقات ايجابية قوية بين المجالات الثلاث فيما بينها ومع الميزة التنافسية، كذلك وتظهر من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون المرتفعة والدلالة الاحصائي التي تساوي (0.00) في كافة العلاقات.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة بوجود علاقة بين المحاور الثلاث والميزة التنافسية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (زواهرة، 2017) التي اشارت الى أنه يوجد دور ايجابي لشركة جوال في تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية بشكل سليم مما يحقق الميزة التنافسية المتمثلة في التخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير بدرجة مرتفعة. كما واتفقت مع نتائج دراسة (المقادمة، 2013) التي أظهرت نتائجها بأن هناك علاقة قوية ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. وهناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. وهناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر القدرات والمهارات وتحقيق الميزة التنافسية. وهناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر السلوكيات وتحقيق الميزة التنافسية. ومع نتائج دراسة (البريزات، 2018) التي أظهرت أن مستوى العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية السائدة في الجامعة متوسطاً.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يختلف تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) باختلاف الجنس، المركز الوظيفي، التحصيل العلمي، عدد سنين العمل في الجامعة، والكلية؟

وانبثق عنها خمس فرضيات صفرية، فيما يلي نتائج فحصها.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار الفرضية الاولى تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لعينتين مستقلتين، والجدول رقم (8.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (8.4): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
ذكر	48	3.41	.74	1.888	.062
	45	3.14	.61		
انثى	48	3.26	.61	1.275	.205
	45	3.11	.51		
ذكر	48	3.27	.57	1.466	.146
	45	3.10	.52		
انثى	48	3.27	.71	1.357	.178
	45	3.08	.61		

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8.4)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تبعاً لمتغير الجنس لان الدلالة الاحصائية (0.098) وهي أكبر من (0.05) للدرجة الكلية، وكافة المجالات كانت اعلى من (0.05)، مرحلة الصياغة (0.062)، التحليل البيئي (0.205)، التخطيط الاستراتيجي (0.146)، والميزة التنافسية (0.178).

وعليه نقبل الفرضية الصفرية والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير الجنس.

## النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

ولاختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لعينتين مستقلتين، والجدول رقم (9.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (9.4): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المركز الوظيفي	
.189	1.323	.67	3.36	51	أكاديمي	مرحلة الصياغة
		.70	3.17	42	إداري	
**.018	2.406	.55	3.31	51	أكاديمي	التحليل البيئي
		.56	3.03	42	إداري	
**.001	3.429	.51	3.36	51	أكاديمي	التخطيط الاستراتيجي
		.53	2.98	42	إداري	
**.008	2.706	.63	3.35	51	أكاديمي	الميزة التنافسية
		.66	2.98	42	إداري	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9.4)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تبعاً لمتغير المركز الوظيفي لان الدلالة الاحصائية (0.003) وهي أقل من (0.05) في التحليل البيئي بقيمة (0.018)، والتخطيط الاستراتيجي (0.001)، والميزة التنافسية

(0.008)، بينما لم توجد فروق فقط في المجال الاول مرحلة الصياغة بحيث كانت الدلالة بقيمة (0.189).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح المركز الأكاديمي.

وتظهر الفروق من خلال التباين في المتوسطات الحسابية في التحليل البيئي لصالح الأكاديمي بمتوسط (3.31) بينما كان الإداري (3.03)، وفي التخطيط الاستراتيجي لصالح الأكاديمي بقيمة (3.36) وكان الإداري بقيمة (2.89)، وكان في الميزة التنافسية الفرق لصالح الأكاديمي بمتوسط مقداره (3.35) والإداري بقيمة (2.98).

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، ويبين الجدول رقم (10.4-أ)، والجدول رقم (10.4-ب)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (11.4-أ)، والجدول رقم (11.4-ب) يبينان نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير التحصيل العلمي.

الجدول رقم (10.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير التحصيل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التحصيل العلمي	
.51	3.00	4	ثانوية عامة	مرحلة الصياغة
.52	3.42	42	بكالوريوس	
.76	3.15	31	ماجستير	
.91	3.21	16	دكتوراة	
.26	2.84	4	ثانوية عامة	التحليل البيئي
.47	3.30	42	بكالوريوس	
.62	3.07	31	ماجستير	
.69	3.19	16	دكتوراة	

الجدول رقم (10.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير التحصيل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التحصيل العلمي	
.54	3.23	4	ثانوية عامة	التخطيط الاستراتيجي
.48	3.21	42	بكالوريوس	
.64	3.12	31	ماجستير	
.59	3.25	16	دكتوراة	
.35	3.23	4	ثانوية عامة	الميزة التنافسية
.69	3.22	42	بكالوريوس	
.68	3.08	31	ماجستير	
.65	3.28	16	دكتوراة	

الجدول رقم (11.4-أ): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير التحصيل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.296	1.251	.599	3	1.796	بين المجموعات	مرحلة الصياغة
		.478	89	42.579	داخل المجموعات	
			92	44.374	المجموع	
.217	1.511	.482	3	1.447	بين المجموعات	التحليل البيئي
		.319	89	28.408	داخل المجموعات	
			92	29.855	المجموع	

الجدول رقم (11.4-ب): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير التحصيل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.866	.244	.078	3	.233	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		.318	89	28.338	داخل المجموعات	
			92	28.571	المجموع	
.760	.391	.179	3	.538	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		.458	89	40.792	داخل المجموعات	
			92	41.330	المجموع	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11.4-أ)، والجدول رقم (11.4-ب)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير التحصيل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة في الصياغة بقيمة (0.296)، والتحليل البيئي بقيمة (0.217)، والتخطيط الاستراتيجي بقيمة (0.866)، والميزة التنافسية بقيمة (0.760)، وهي أكبر من (0.05).

وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير عدد سنين العمل في الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، ويبين الجدول رقم (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (13.4) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير عدد سنين العمل في الجامعة.



الجدول رقم (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير عدد سنين العمل في الجامعة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنين العمل في الجامعة	
.59	3.39	30	أقل من 5 سنوات	مرحلة الصياغة
.59	3.19	29	5 - 15 سنة	
.82	3.24	29	16 - 30 سنة	
1.07	3.26	5	أكثر من 30 سنة	
.42	3.39	30	أقل من 5 سنوات	التحليل البيئي
.50	3.01	29	5 - 15 سنة	
.70	3.10	29	16 - 30 سنة	
.49	3.48	5	أكثر من 30 سنة	
.45	3.42	30	أقل من 5 سنوات	التخطيط الاستراتيجي
.50	3.08	29	5 - 15 سنة	
.67	3.07	29	16 - 30 سنة	
.25	3.12	5	أكثر من 30 سنة	
.54	3.31	30	أقل من 5 سنوات	الميزة التنافسية
.64	3.04	29	5 - 15 سنة	
.83	3.19	29	16 - 30 سنة	
.29	3.17	5	أكثر من 30 سنة	

الجدول رقم (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير عدد سنين العمل في الجامعة.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.750	.405	.199	3	.598	بين المجموعات	مرحلة الصياغة
		.492	89	43.777	داخل المجموعات	
			92	44.374	المجموع	
*.033	3.031	.923	3	2.768	بين المجموعات	التحليل البيئي
		.304	89	27.087	داخل المجموعات	
			92	29.855	المجموع	
.052	2.682	.790	3	2.369	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		.294	89	26.202	داخل المجموعات	
			92	28.571	المجموع	
.478	.835	.377	3	1.131	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		.452	89	40.199	داخل المجموعات	
			92	41.330	المجموع	
		.278	89	24.738	داخل المجموعات	
			92	26.352	المجموع	

تشير النتائج الواردة في الجدول (13.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير عدد سنين العمل في الجامعة، وذلك لأن قيمة الدالة في الصياغة (0.750)، والتخطيط الاستراتيجي (0.052)، والميزة التنافسية بقيمة (0.478)، وهي أكبر من (0.05)، بينما وجدت الفروق في التحليل بحيث كانت الدالة بقيمة (0.033) وهي أقل من (0.05).

عليه نقبل الفرضية الصفرية التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير عدد سنين العمل في الجامعة.

ولإيجاد مصدر الفروق المتعلقة بمجال التحليل البيئي نستخدم اختبار LSD للفروق الثنائية البعدية كما في الجدول رقم (14.4):

الجدول رقم (14.4): نتائج اختبار LSD للفروق في التحليل البيئي تبعا لمتغير عدد سنوات العمل في الجامعة.

المقارنات	أقل من 5 سنوات	5 - 15 سنة	16 - 30 سنة	أكثر من 30 سنة
أقل من 5 سنوات		.37994*	.28433	-.09091
5 - 15 سنة			-.09561	-.47085
16 - 30 سنة				-.37524
أكثر من 30 سنة				

كانت الفروق بين الفئة أقل من 5 سنوات والفئة 5 - 15 سنة ولصالح الفئة أقل من 5 سنوات.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير الكلية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، ويبين الجدول رقم (15.4-أ)، والجدول رقم (15.4-ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (16.4) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير الكلية.

الجدول رقم (15.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير الكلية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية	مرحلة الصياغة
.62	3.29	14	غير محدد	مرحلة الصياغة
.58	3.42	38	أدبية	
.95	3.22	14	إدارة	
.51	3.25	11	علمية	
.81	2.98	16	طبية	

الجدول رقم (15.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير الكلية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية	
.57	3.01	14	غير محدد	التحليل البيئي
.47	3.33	38	أدبية	
.83	2.97	14	إدارة	
.45	3.26	11	علمية	
.53	3.12	16	طبية	
.47	3.10	14	غير محدد	التخطيط الاستراتيجي
.53	3.31	38	أدبية	
.65	3.03	14	إدارة	
.56	3.30	11	علمية	
.56	3.03	16	طبية	
.54	3.16	14	غير محدد	الميزة التنافسية
.66	3.36	38	أدبية	
.72	3.10	14	إدارة	
.73	3.00	11	علمية	
.64	2.97	16	طبية	

الجدول رقم (16.4-أ): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير الكلية.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.330	1.168	.559	4	2.238	بين المجموعات	مرحلة الصياغة
		.479	88	42.137	داخل المجموعات	

الجدول رقم (16.4-ب): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير الكلية.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
			92	44.374	المجموع	
.197	1.541	.489	4	1.954	بين المجموعات	التحليل البيئي
		.317	88	27.901	داخل المجموعات	
			92	29.855	المجموع	
.294	1.255	.385	4	1.541	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		.307	88	27.029	داخل المجموعات	
			92	28.571	المجموع	
.262	1.339	.593	4	2.372	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		.443	88	38.958	داخل المجموعات	
			92	41.330	المجموع	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16.4-أ)، والجدول رقم (16.4-ب)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\hat{\alpha} \leq 0.05$ ) تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير الكلية، وذلك لأن قيمة الدالة في الصياغة

(0.330)، التحليل البيئي (0.197)، والتخطيط الاستراتيجي (0.294)، والميزة التنافسية بقيمة (0.262)، وهي أكبر من (0.05).

عليه نقبل الفرضية الصفرية التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير الكلية.

#### ملخص فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (17.4): ملخص نتائج الفرضيات الخمس.

الميزة التنافسية	الاستراتيجي	التحليل البيئي	الصياغة		المجال
1.35	1.47	1.27	1.88	قيمة T	الجنس
0.17	0.16	0.50	0.62	Sig	
2.70	3.42	2.40	1.32	قيمة T	المركز الوظيفي
0.00	0.00	0.01	0.19	Sig	
0.39	0.24	1.51	1.25	قيمة F	التحصيل العلمي
0.76	0.86	0.21	0.29	Sig	
0.83	2.68	3.03	0.40	قيمة F	عدد سنين العمل في الجامعة
0.47	0.05	0.03	0.75	Sig	
1.33	1.25	1.54	1.16	قيمة T	الكلية
0.26	0.29	0.19	0.33	Sig	

اظهرت النتائج عدم وجود فروق تبعا للمتغيرات (الجنس، التحصيل العلمي، عدد سنين العمل في الجامعة، نوع الكلية) بينما ظهرت الفروق في المركز الوظيفي بحيث تم استخراج الفروق وكانت لصالح الأكاديمي كما ظهرت من خلال جدول رقم (14.4) نتائج اختبار LSD.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (العطوي، 2009) التي أوضحت أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية ب نوع الوظيفة التي يشغلها العامل ومعرفة واقع وطرق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى الشركة. وإن سنوات الخبرة لدى العاملين لها تأثير واضح في معرفة واقع وطرق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في نجاح الشركة. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (البريزات، 2018) التي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، و متغير سنوات الخبرة.

#### 4.4 النتائج

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير الجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح المركز الأكاديمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير عدد سنين العمل في الجامعة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تعزى لمتغير الكلية.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المحاور الاربعة حول تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس).

حيث أظهرت البيانات ان هنالك علاقات ايجابية قوية بين المجالات الثلاث فيما بينها ومع الميزة التنافسية، كذلك وتظهر من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون المرتفعة والدلالة الاحصائي التي تساوي (0.00) في كافة العلاقات.

## الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

1.5 الاستنتاجات.

2.5 مقارنة النتائج النظرية للدراسة مع النتائج العملية.

3.5 التوصيات.

4.5 أفاق البحث.



### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 الاستنتاجات:

- 1- وجود علاقة طردية موجبة بين عمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في جامعة القدس وتحقيق الميزة التنافسية.
- 2- تتأثر عمليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في جامعة القدس بالمركز الوظيفي، ولا تتأثر بالجنس، أو التحصيل العلمي أو عمر الإداريين فيها ونوع كليتهم.
- 3- قلة وعي الموارد البشرية في الجامعة برؤية ورسالة الجامعة الاستراتيجية وقلة وضوحهما لهم.
- 4- يتم تحليل احتياجات الجامعة من المورد البشري بشكل دوري ومستمر، وتوفير أي نقص موجود سواء من الموارد الداخلية أو الخارجية بالأعداد المطلوبة.
- 5- الوضع المادي الصعب، للجامعة وقلة تقديم التعويضات والحوافز التي تناسب الموظفين يؤثر على أدائهم ونتاجهم.
- 6- تمارس الجامعة الرقابة بطريقة فعالة، وتعتمد على منهجية شاملة للرقابة الإدارية بناءً على التقارير الداخلية والخارجية، ووضع معايير للأداء لقياس الأداء الفعلي.
- 7- تعتمد إدارة الجامعة معايير النزاهة والشفافية في عملية التقييم.
- 8- اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد.
- 9- تسعى الجامعة باستمرار الى تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.
- 10- في حالة حدوث أي قصور وظيفي تتخذ الجامعة إجراءات وتوجيهات لمعالجة هذا القصور والقضاء على نقاط الضعف الداخلية.
- 11- تدني درجة اهتمام الجامعة بشكل كبير بدعم نظامي المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لمواردها البشرية.
- 12- أظهرت الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية في جامعة القدس محل الدراسة متوسط، وهذا يدل على أن الجامعة تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية الموارد البشرية، ولكن من الممكن أن تبذل مجهود أكبر لتحقيق هذه الميزة.

13- أثبتت الدراسة أن الموارد البشرية في جامعة القدس بحاجة إلى تكثيف عقد الدورات التدريبية وورشات العمل وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، لما لهذه الممارسات من انعكاس إيجابي على إنتاجيتهم، ولكي يحققوا أهداف ورؤية ورسالة الجامعة بطريقة فعالة.

### 2.5 مقارنة النتائج النظرية للدراسة مع النتائج العملية:

- 1- تتفق النتائج العملية والنظرية على أن أول معيق داخلي يحول دون تنفيذ الاستراتيجية هو الوضع المالي الصعب المرهونة به جامعة القدس.
- 2- أثبتت النتائج العملية على قلة وعي المورد البشري في جامعة القدس برؤية ورسالة الجامعة، على عكس النتائج النظرية التي تثبت إدراج الرؤية والرسالة في النشرات، والتذكير فيها بالمؤتمرات والاجتماعات الداخلية والخارجية.
- 3- تتفق النتائج العملية والنظرية بأن الإدارة تشرك المورد البشري في عملية اتخاذ القرارات، والأنظمة، والحوافز، والعمل بروح الفريق الواحد.
- 4- تتفق النتائج العملية والنظرية أن إدارة الجامعة تمارس نظام الرقابة بشكل فعال.
- 5- تتفق النتائج العملية والنظرية على أن جامعة القدس تسعى بشكل مستمر على تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية الموارد البشرية.
- 6- أثبتت النتائج العملية عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بنظامي المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، على عكس النتائج النظرية التي تدعم المورد البشري وتحفزه بشكل مستمر وتقدم لهم الحوافز المعنوية والمادية قدر المستطاع ولكنها مرهونة بوضع مالي خاص.

### 3.5 التوصيات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عن الدراسة العملية، تتقدم الباحثة بمجموعة من التوصيات التي تأمل بأن تؤخذ بمحمل الجد من إدارة جامعة القدس، وإدارة الموارد البشرية في الجامعة، والتي يمكن أن تساهم في رفع مستوى فعالية الموارد البشرية، ودعم قيمتها التنافسية، وهي كالتالي:

- 1- زيادة دعم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للجامعات الفلسطينية للارتقاء الى دور ريادي في خدمة المجتمع الفلسطيني، وأن توفر لهم التمويلات المادية اللازمة.
- 2- أهمية التنوع الواسع في الأدوات التنافسية (التحفيز مادي والمعنوي) في جامعة القدس بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.
- 3- زيادة وعي إدارة جامعة القدس بأهمية النهوض بمهارات الموارد البشرية وتنميتها والرفع من معارفهم وخبراتهم، وتقديم البرامج التدريبية والتأهيلية التي تتبع من واقع الاحتياجات.

- 4- تبصير الموارد البشرية في جامعة القدس برؤية، ورسالة، واستراتيجية الجامعة والموارد البشرية، واسبس تنفيذها، ورقابتها، وتقويمها، حتى يتسنى لهم تحقيق أهداف الجامعة وتنفيذ الاستراتيجية بطريقة فعالة تميزها عن مثيلاتها من الجامعات.
- 5- أهمية تطوير الهياكل التنظيمية في جامعة القدس واعتماد سياسة تغييرها لتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية في حالة الحاجة لذلك. وتقترح الباحثة استخدام الهياكل الأفقية بدلا من الهياكل الرأسية.
- 6- أهمية تطوير المسار الوظيفي، والتطوير التنظيمي، والإداري في جامعة القدس، للرفع من القدرات الوظيفية للموارد البشرية وتميزها.
- 7- إعادة هيكلة الموارد البشرية، ودعم قدرات مسؤولي الموارد البشرية في الجامعة في مجال إعداد وتنفيذ تخطيط الموارد البشرية، ودعم قدراتهم على تحقيق الأهداف والميزة التنافسية لهذه الجامعة.
- 8- زيادة البرامج التحفيزية المادية، والمعنوية التي تحث المورد البشري على الاكتشافات العلمية والابتكارات، وتقديم البحوث العلمية، وذلك لتأثيرها على القيمة التنافسية للجامعة.
- 9- خلق أساليب وطرق جديدة لتنظيم العمل البشري التي لا تعتمد على المفاهيم التقليدية، واستثمار الوجود التكنولوجي في استنهاض الموارد البشرية لأداء أفضل.
- 10- اعتماد سياسات تنموية متطورة لكفاءات الافراد من أجل مواكبة التطور الحاصل في الجامعات المنافسة.
- 11- زيادة اهتمام إدارة جامعة القدس العليا بالسعي المستمر لتحقيق الميزة التنافسية.

#### 4.5 افاق البحث:

يمكن طرح بعض الافاق البحثية في هذا المجال كدراسات مستقبلية على غرار ما تم في هذا البحث تتمثل في:

- 1- التحسين المستمر في الجامعات الفلسطينية بالتركيز على تنمية رأسمالها البشري والفكري.
- 2- أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

#### الكتب

- أبو النصري، مدحت محمد (2012)، "الإدارة بالحوافز، اساليب التحفيز الوظيفي"، المجلة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- أبو قحف، عبد السلام (1997)، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، (الطبعة الثانية)، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- أبو قحف، عبد السلام (2002)، "أساسيات التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- أبو قحف، عبد السلام (2005)، "إدارة الأعمال الدولية"، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، جمهورية مصر العربية.
- ادريس، ثابت عبد الرحمن (2005)، "إدارة الاعمال نظريات ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ والمرسي، جمال الدين محمد (2001-2002)، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)"، ط1، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
- بدر، حامد رمضان (1994)، "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- البرادعي، بسيوني محمد (2005)، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- بربر، كامل (1997)، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي"، المنظمة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط2.
- برونوطي، سعاد نائف (2001)، "الإدارة: اساسيات ادارة الاعمال"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- بني حمدان، خالد محمد؛ وإدريس، وائل محمد (2007)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر"، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- جرادات، ناصر محمد (2013)، "الإدارة الاستراتيجية"، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- جواد، شوقي (2000)، "إدارة الاستراتيجية"، (الطبعة الأولى)، المملكة الأردنية الهاشمية: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- جونز، جاريت؛ هيل، شارلز (2001)، "الإدارة الاستراتيجية"، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي؛ وعبد المتعال، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جونز، جاريت؛ هيل، شارلز (2008)، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة: عبد المتعال، محمد أحمد سيد؛ وبسيوني، إسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحاج، طارق؛ وآخرون (1999)، "إدارة الافراد"، المكتبة الوطنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حبيس، فوزي (1991)، "الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- حريم، حسين (2013)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حسين، راوية (2002)، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- الحسيني، فلاح حسن (2000)، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- خطاب، عايدة السيد (2001)، "مقدمة في الإدارة الاستراتيجية"، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- خطاب، عايدة السيد (2003)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر"، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الخفاجي، عباس خضير (2004)، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- درة، عبد الباري إبراهيم؛ والصباغ، زهير نعيم (2008)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- درويش، محمد جمال الدين؛ ومندوره، محمد محمود (1994)، "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات"، جمعية الحاسبات السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الدوري، زكريا مطلق (2005)، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- رشيد، مازن (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الركابي، كاظم نزار (2004)، "الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)"، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1.
- زويلف، مهدي حسن (1994)، "إدارة الافراد"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1.
- السالم، مؤيد سعيد (2014)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1.
- السالم، مؤيد سعيد، (2005)، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1.
- السالم، مؤيد سعيد؛ وحرشوش، صالح عادل (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- السلمي، علي، (2001)، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- السلمي، علي، (2008)، "إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- السيد، إسماعيل (1999)، "الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- شاويش، مصطفى نجيب (1994)، "الادارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات"، دار الفرقان، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الشاويش، مصطفى نجيب (2000)، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الصميدعي، محمود جاسم محمد، (2004)، "إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)"، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العارف، نادية (2000)، "الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- العارف، نادية (2001)، "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- العارف، نادية (2003)، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عباس، سهيلة؛ وعلي، علي حسين (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية ط3.
- عبد الرحمن، ابتهاج (1995)، "البدائل الاستراتيجية- التنفيذ والرقابة"، الشركة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الوهاب، علي (1974)، "إدارة الأفراد منهج تحليلي"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عقيلي، عمر وصفي (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عوض، محمد أحمد (2003)، "الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ إدريس، وائل محمد صبحي (2007)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي معاصر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1.
- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ إدريس، وائل محمد صبحي (2009)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1.
- القبلان، يوسف محمد (1992)، "أسس التدريب الإداري مع تطبيقاته في المملكة العربية السعودية"، دار عالم الكتب، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، محمد بن دليم (2008)، "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل"، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القطامين، أحمد (1996)، "التخطيط الإستراتيجي" مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، ط1، عمان.
- القطامين، أحمد (2002)، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- الكرخي، مجيد، 2014، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة القطري، مطبعة الريان، قطر.
- ماهر، أحمد (1996)، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية"، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ماهر، أحمد (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، ط5.
- ماهر، أحمد (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- المدهون، محمد إبراهيم (2005)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
- مرسي، محمد جمال الدين (2006)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21"، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
- المرسي، محمد جمال الدين؛ وآخرون (2002)، "التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية - منهج تطبيقي -"، الدار الجامعة، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي، (2005)، "الإدارة التربوية- مداخل جديدة لعالم جديد"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999)، "الادارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط1.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (1999)، "إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي"، دار الحامد، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ياسين، سعد غالب (2002)، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الثانية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.



## الدراسات والأبحاث العربية:

- أبو سنية، محمد (2017)، "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها"، جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- البريزات، فدوى عبد الحليم أحمد (2018)، إدارة الموارد البشرية في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين"، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)،
- بدران، ليلي محمد وليد (2009)، " دور التنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال نموذج مقترح للبنوك الإسلامية"، جامعة دمشق، سوريا. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- بردويل، ميسون محمود (2010)، "فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات المملكة الأردنية الهاشمية والحكومية وسبل تطويرها"، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)
- تبيدي، محمد، (2010)، "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)"، جامعة الخرطوم، السودان. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)
- حسن، حسن (2009)، "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- حسين، ندى (2011)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- الدجني، اياد (2006)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة"، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- زواهره، صفاء عبد محمد (2017)، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- سامي، عمري (2007)، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة"، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- الشويخ، عاطف (2007)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، الجامعة الاسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)

- صيام، آمال (2010)، "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- الضمور، موفق (2008)، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية"، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، المملكة الأردنية الهاشمية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)
- عبد ربه، محمد مرزوق أحمد (2012)، " نحو نموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الفلسطينية دراسة حالة، وزارة المالية الفلسطينية"، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- العطوي، أحلام القاسم (2009). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها في تطوير المنظمات: دراسة ميدانية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية في تبوك، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- العنزي، جزاع (2016)، "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)
- العنزي، عوض (2017)، "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين بمراكز طب الأسنان بمدينة الرياض"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- فرحات، على (2015)، "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- اللوح، عادل (2007)، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية"، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- مانع، سريينة (2015)، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، جامعة محمد خضير -بسكرة-، الجزائر. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)
- مشتهى، مروان محمد (2014)، "واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة -" اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا- غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- المقادمة، عبد الرحمن إبراهيم محمد (2013): "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)

- نور الدين، مدوري (2011)، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة)

#### المجلات والنشرات:

- الحيصات، خالد (2006)، "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، المملكة الأردنية الهاشمية.

- الصباغ، زهير؛ وأبو نيعه، عبد العزيز (1990)، "التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية.

- صلاح الدين، حسن بن أحسن (2013)، "الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات"، (المملكة الأردنية الهاشمية: المجلة الأردنية الهاشمية في إدارة الأعمال، العدد التاسع).

- عبد القادر، أحمد مهدي؛ أبو سن، أحمد إبراهيم (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الخاص الصناعي السوداني: بالتطبيق على شركة جيااد الصناعية، دراسة منشورة بمجلة العلوم والتقانة، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج12، ع2.

- العنزي، سعد؛ والساعدي، مؤيد (2007)، "فلسفة استراتيجيات الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج13، (ص1-21) عدد 45: بغداد.

- فوطة، سحر محمد. القطب، محيي الدين (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية المملكة الأردنية الهاشمية، بحث منشور بالمجلة المملكة الأردنية الهاشمية للعلوم التطبيقية مج15، (ص178-163) ع 1، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- محمد، سكينه، وأبو سن، أحمد (2013)، "تحليل واقع استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 1، العدد 14.

- معوض، فاطمة عبد المنعم. 2014. متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر. مجلة كلية التربية ببها. 199-246، pp.

98. Vol, 2014.

- Adil, Muhammad Shahnawaz, (2015), "Strategic Human Resource Management Practices and Competitive Priorities of the Manufacturing Performance in Karachi", IQRA University, Department of Management Sciences, Karachi, Pakistan.
- Armstrong, Michael, 2008, Strategic Human Resource Management, 4<sup>th</sup> edition, British Library, UK.
- Ayanda, O.J and Sani, A.D (2010), Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence from Niger Issue, 9, PP. 142–156.
- Caliskan, E,N (2010), " The impact of (SHRM) on organizational performance", Journal of Naval Science and Engineering, Vol.6, No.2, P.P 100-116.
- Glueck, William F. (1982), "Strategic management and business policy", McGraw Hill, Inc. New York.
- James, N. Fuller and Jack C. Green, (2005), " The leader's role in strategy graziac business report", A journal of relevant business information and analysis, Vol. 08, issue 2, Pepperdine university.
- Johnson, G & Sholes, K (1993), "Exploring corporate strategy: text and cases", 3<sup>rd</sup>. ed- New York, USA.
- Johnson, G., and Scholes, K., (1989), " Exploring Corporate strategy. Text and Cases," prentice Hall International (uk) Ltd
- Lethielleux, Laetitia, (2016), L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 10 ème édition, Gualino, France.
- Manzoor, Faiza & others (2016). Evaluating the role of human resource management (HRM) practices on gob performance: an application of employee empowerment as moderator, Zhejiang University, China, ppt 354-363.
- Mondy, R.& Others (2002), "Human Resource Management", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 8th Edition.
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences.
- Peretti, Jean-Marie, (2012) Tous DRH: Les meilleures pratiques par 51 professionnels, 4ème édition, Eyrolles, Paris.
- Pitts, R.A., and D. Lei, (1996), "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages", West Pub. Co., New York.
- Porter, Michael, (1990), New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, ABI/INFORM Trade & Industry
- Porter, Michael, (1993), L'avantage concurrentiel des nations, Paris, Interédition.

- Sani, Abdulkadir, D. (2012), SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational Climate, Business Intelligence Journal, Vol. 5. No. 1, PP. 8–20
- Steiner, George A. et al., (1983), "Formal Strategic Planning in United States Today", Long Range Planning, vol. 16, No.3.
- Thompson, (2003), Arthur & Strickland " Strategic Management " McGraw-Hill, Boston.
- Thompson, JR., Arthur A. and Strickland III A.J, (1995), Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw, Boston.
- Wang, W.C., Lin, C.H., & Chu, Y.C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management.
- Wheelen, Thomas & Hunger, David. (1998). “Strategic Management & Business Policy”, 6<sup>th</sup> ed, Addison Wesley Longman Inc, USA.
- Wheelen, Thomas & Hunger, David. (2000). “Strategic Management & Business Policy” 7th Edition, Printice Hall International, Inc.
- Wheelen, Thomas, and Hunger, David, 2012, Strategic Management and Business Policy, Thirteen Edition, Library of Congress Cataloging.
- Wright. P., Pringle. C., Kroll. M (1992), Strategic Management (text and cases). Ally and Bacon.

#### المواقع الالكترونية:

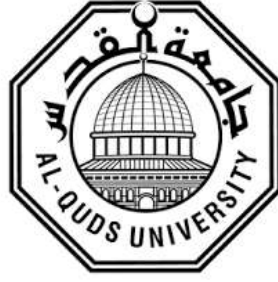
- موقع جامعة القدس [www.alquds.edu](http://www.alquds.edu)
- الموسوعة الحرة ويكيبيديا [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

الملاحق:

1- الاستبانة بصورتها النهائية.

2- المقابلة الشخصية.

الملحق رقم (1): الاستبانة



جامعة القدس

معهد الدراسات العليا - كلية الإدارة والاقتصاد

تخصص: إدارة أعمال

استبانة البحث

حضرة السادة الموظفين المحترمين:

بعد واجب التحية يشرفني أن أقدم لكم بطلي هذا والمتمثل في الاجابة على الاسئلة الموجودة في الاستبانة المطروحة عليكم، في إطار إكمال متطلبات التخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان "تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس)"، مع العلم أن الاجابة ستكون سرية وتخدم أغراض البحث فقط. "وفي النهاية تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام"

إشراف الدكتور:

عمر الصليبي

إعداد الباحثة:

روان موسى عواد.

السنة الجامعية: 2018\2019

القسم الاول: المتغيرات الديموغرافية:

يرجى وضع إشارة (X) بجانب الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرك واختيار إجابة واحدة فقط.

- |                |                    |                    |
|----------------|--------------------|--------------------|
| الجنس          | ( ) ذكر            | ( ) أنثى           |
| المركز الوظيفي | ( ) أكاديمي        | ( ) إداري          |
| التحصيل العلمي | ( ) ثانوية عامة    | ( ) بكالوريوس      |
|                | ( ) ماجستير        | ( ) دكتوراه        |
| عدد سنين العمل | ( ) أقل من 5 سنوات | ( ) 5-15 سنة       |
| في الجامعة     | ( ) 16-30 سنة      | ( ) أكثر من 30 سنة |
| الكلية         | التي               | تنتمي إليها        |
- .....



القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

يرجى وضع إشارة (X) بجانب الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرك واختيار إجابة واحدة فقط.

■ مرحلة الصياغة:

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم:
الرؤية						
الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية معروفة لدي						1.
الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية واضحة						2.
الرؤية لإستراتيجية للموارد البشرية بعيدة المدى						3.
تعد الرؤية الإستراتيجية مرجع لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية						4.
عند تعيين أي موظف جديد يتم تبليغه برؤية الجامعة الاستراتيجية						5.
الرسالة						
الرسالة الإستراتيجية للموارد البشرية معروفة لدي						6.
الرسالة الإستراتيجية للموارد البشرية واضحة						7.
عند تعيين أي موظف جديد يتم تبليغه برسالة الجامعة الاستراتيجية						8.
تقوم الجامعة بإدراج رسالتها في نشراتها الرسمية الموزعة						9.
رسالة الموارد البشرية في الجامعة طموحة						10.
رسالة الموارد البشرية تحفز المورد البشري للإبداع						11.
تتفق أهداف الجامعة مع رسالتها						12.
رسالة الجامعة تعبر عن سبب وجود الجامعة						13.

■ التحليل البيئي:

يقوم قسم الموارد البشرية في جامعة القدس بالأنشطة والعمليات التالية بصورة دورية:

الرقم:	البيان:	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>تحليل البيئة الداخلية</b>						
14.	يتم تحليل احتياجات الجامعة من الموارد البشرية في ضوء الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها					
15.	يتم تحليل واقع الوصف الوظيفي داخل الجامعة					
16.	يتم اختيار الموظفين في الجامعة بالاعتماد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به					
17.	مقارنة المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة مع من يشغلها					
18.	يتم تحليل نظام التدريب داخل الجامعة من فترة لأخرى					
19.	يتم تحليل نظام الحوافز داخل الجامعة من فترة لأخرى					
20.	يتم تحليل نظام السلم الوظيفي داخل الجامعة من فترة لأخرى					
21.	العمل على تطوير وتدريب الموظفين لشغل مناصب وظيفية متعددة					
22.	وضع هيكل تنظيمي في الجامعة يساعد على تخطيط المسار الوظيفي					
23.	يتم تحليل البيئة الثقافية للموظفين داخل الجامعة					
24.	يتم تحليل مستوى الصحة والسلامة المهنية داخل الجامعة					
25.	يتم تحليل علاقات العمل داخل الجامعة					
<b>تحليل البيئة الخارجية</b>						
26.	تحليل مستوى الدخل في سوق العمل					
27.	تحديد مستوى العمالة في سوق العمل					
28.	مواكبة التطور التقني الحديث في سوق العمل					
29.	معرفة أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على أداء العاملين					
30.	تحليل البيئة السياسية التي لها اثار مباشرة على الجامعة					
31.	يتم تعزيز دور المسؤولية الاجتماعية للجامعة					
32.	يتم تحليل طبيعة العلاقة بين الجامعة والمنافسين من الجامعات الفلسطينية الاخرى من حيث الأبحاث والدراسات					
33.	يتم تحليل طبيعة العلاقة بين الجامعة والمنافسين من الجامعات الفلسطينية الاخرى من حيث الأجهزة والمعدات التقنية					
34.	تحليل طبيعة العلاقة بين الجامعة والجمهور					
35.	تحليل طبيعة العلاقة بين الجامعة والنقابات العمالية					

ملاحظة: يقصد بتخطيط المسار الوظيفي (Planning Career) الخيار المهني أو العملي الذي ينتهجه الموظف في سيرته الوظيفية من حيث طبيعة العمل في الجامعة.

الرقم:	البيان:	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>صياغة الهدف الاستراتيجي:</b>					
36.	توفير الموارد البشرية اللازمة بالأعداد المطلوبة					
37.	توفير المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة					
38.	تقديم الحوافز المعنوية للموظفين كنوع من أنواع المكافأة للأداء العالي					
39.	تقديم تعويضات تتناسب مع توقعات الموظفين					
40.	توفير نظام الترقية والمكافآت كنظام فعال يزيد من إنتاجية العمل					
41.	تقديم برامج تدريبية دورية للموظفين					
42.	توفير ظروف عمل مادية مناسبة (مكاتب، مباني، تدفئة وتبريد)					
43.	توفير ظروف معنوية مناسبة					
44.	يوجد اهداف واضحة ومحددة في مجال الاختيار والتعيين					
45.	يوجد اهداف واضحة ومحددة في مجال تدريب الموظفين					
46.	يوجد اهداف واضحة ومحددة في مجال التحفيز والتعويض					
	<b>تنفيذ الاستراتيجية:</b>					
47.	تتبنى الادارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها					
48.	إعداد موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية					
49.	تعيد الجامعة النظر في هيكلها التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجية					
50.	توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية					
51.	تعتمد الجامعة على التعاون المشترك بين الدوائر والأقسام لتنفيذ البرامج وخطط العمل					
52.	تعتمد الجامعة منهجية واضحة للتعامل مع أي تغيير أثناء التنفيذ					
53.	تعتمد الجامعة مبدأ المرونة في تنفيذ الاستراتيجية					
54.	ترتكز الجامعة على المنهجية العلمية في تنفيذ الاستراتيجية					
55.	إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات					
	<b>الرقابة:</b>					
56.	تقوم الادارة بمراقبة سير العمل في الخطة					
57.	تضع الادارة جدولاً زمنياً لتقييم مدى تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها					

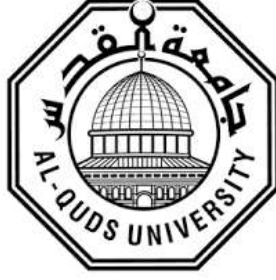
					58. تعتمد الإدارة منهجية شاملة للرقابة الإدارية بناء على التقارير الداخلية والخارجية
					59. تشعر الإدارة الموظفين أن عملية الرقابة هي تعاون مشترك لتحقيق الاهداف وخطط العمل
					60. تضع الإدارة الية لمعرفة أسباب عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجية (ان لم يتم تنفيذها)
					61. تضع الإدارة معايير للأداء من أجل مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتنبئ به
<b>التقييم:</b>					
					62. تقوم الإدارة بعملية تقييم مستمرة للأداء الإستراتيجي
					63. تعتمد الإدارة معايير النزاهة والشفافية عند القيام بعملية التقييم
					64. تقوم الإدارة بوضع معايير محددة لقياس رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة لهم
					65. تستفيد الجامعة من التغذية الراجعة من الجمهور لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية
					66. تضع الإدارة نظام الحوافز والمكافآت لتطوير الأداء والمساعدة في تحقيق الأهداف

#### ■ إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية:

الرقم:	البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
67.	تحفز رؤية الجامعة الإستراتيجية المورد البشري على التميز					
68.	رسالة الجامعة الإستراتيجية تبين نقاط التميز فيها عن الجامعات الأخرى					
69.	رسالة الجامعة توضح من هم الفئة المستهدفة من الطلاب					
70.	تسعى الجامعة باستمرار الى تحقيق ميزة تنافسية دائمة					
71.	تشجع الجامعة الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر					
72.	تقوم إدارة الجامعة بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الجامعة					
73.	تتبنى الإدارة خطط إستراتيجية تركز على تحقيق الميزة التنافسية					
74.	تقوم الجامعة باختيار موظفين متخصصين لتحقيق ميزة الابتكار					

					75. تتبع الجامعة أسلوب اختيار الموظفين المتميزين للعمل مما يحقق لها ميزة في تقديم الخدمات بأسلوب جديد
					76. تتمتع بيئة الجامعة بالرضا الوظيفي مما يقلل من معدل دوران العمل
					77. تقوم الجامعة بتطوير أساليبها في تقديم خدماتها
					78. توفر الجامعة البيئة الصالحة التي تحفز على الإبداع
					79. تستثمر الجامعة الطاقات المتميزة لدى العاملين فيها
					80. تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة
					81. تتيح الجامعة فرصة للعاملين لإبراز مهاراتهم
					82. تعطي إدارة الموارد البشرية للجامعة ميزة تنافسية
					83. تسعى الإدارة لرفع جودة العمل للعاملين فيها
					84. يحقق إنفاق الجامعة على الاستثمار في المورد البشري العائد المرغوب
					85. تشرك الجامعة الموظفين في اتخاذ القرارات مما يحسن من الأداء
					86. تعاون الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للجامعة

## ملحق رقم (2): المقابلة الشخصية



جامعة القدس - أبوديس

معهد الدراسات العليا

أسئلة المقابلة الشخصية

أسئلة المقابلة الشخصية للسيد رئيس قسم الموارد البشرية في جامعة القدس:

- 1- هل يمكن تحديد رؤية ورسالة جامعة القدس بما يخص الموارد البشرية؟
- 2- متى يتم تطوير رؤية ورسالة الجامعة بما يخص المورد البشري؟
- 3- هل تقومون بعملية التحليل البيئي للموارد البشرية الداخلية والتوصل لنقاط القوة والضعف وكذلك للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات امام المورد البشري.
- 4- من خلال مرحلة التنفيذ هل تقومون بمعالجة ما توصلتم اليه خلال مرحلة الصياغة والتحليل البيئي. وما هي الوظائف المتبعة في المعالجة؟
- 5- كيف تتم عمليات الرقابة وفي أي المستويات تتم عمليات التقييم والتقويم للمورد البشري؟

مع الاحترام

الباحثة: روان موسى عواد

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.	84
1.3	معادلة كرو نباخ الفا (Cronbach's Alpha) للمحاور والمجالات.	105
1.4	خصائص العينة الديمغرافية.	110
2.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية.	112
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور مرحلة الصياغة.	114
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور التحليل البيئي.	117
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.	118
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية.	1232
7.4	نتائج اختبار معامل بيرسون Person Correlation بين المحاور الاربعة والدرجة الكلية.	125
8.4	نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تبعاً لمتغير الجنس.	127
9.4	نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة القدس) تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.	128
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير التحصيل العلمي.	130
11.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير التحصيل العلمي.	131
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير عدد سنين العمل في الجامعة.	133
13.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير عدد سنين العمل في الجامعة.	134

135	نتائج اختبار LSD للفروق في التحليل البيئي تبعا لمتغير عدد سنوات العمل في الجامعة.	14.4
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير الكلية.	15.4
137	نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في صناعة الميزة التنافسية، حسب متغير الكلية.	16.4
138	ملخص نتائج الفرضيات الخمس.	18.4



## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
30	أنواع التعويضات والعوائد	1.2
37	المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية.	2.2
38	أبعاد الرؤية الإستراتيجية لمنظمة الأعمال	3.2
50	البيئة الخارجية العامة والخاصة بالمنظمة	4.2
52	نموذج التحليل الثنائي	5.2
63	مصفوفة "Shell"	6.2
65	المصفوفة الاستراتيجية (B.C.G)	7.2
69	احتمالات النتائج المتوقعة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	8.2
76	خطوات تصميم نظام فعال للرقابة	9.2
81	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	10.2
82	النموذج الماسي لبورتر	11.2

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
155	الإستبانة	1
162	المقابلة الشخصية	2

## فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
إقرار:	أ.....
الشكر والعرفان	ب.....
مصطلحات الدراسة	ج.....
الملخص	ه.....
Abstract:	ز.....
الفصل الأول:	2.....
1.1 المقدمة	2.....
2.1 مشكلة الدراسة	7.....
3.1 أسئلة الدراسة	7.....
4.1 أهداف الدراسة	8.....
5.1 أهمية الدراسة	8.....
الأهمية العلمية (النظرية):	8.....
6.1 فرضيات الدراسة	9.....
الفصل الثاني:	13.....
الإطار النظري والدراسات السابقة	13.....
1.2 الإطار النظري	13.....
1.1.2 الإدارة الاستراتيجية:	13.....
2.1.2 إدارة الموارد البشرية	23.....

32	3.1.2 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
37	4.1.2 مراحل إستراتيجية الموارد البشرية
77	5.1.2 الميزة التنافسية
86	2.2 الدراسات السابقة
86	1.2.2 الدراسات العربية
93	2.2.2 الدراسات الأجنبية:
95	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
98	<b>الفصل الثالث</b>
98	دراسة ميدانية
98	1.3 المقابلة
100	1.1.3 النتائج النظرية
102	2.3 الطريقة والاجراءات
102	1.2.3 منهج الدراسة
102	2.2.3 مجتمع الدراسة
102	3.2.3 عينة الدراسة
102	4.2.3 حدود الدراسة
103	5.2.3 أدوات جمع البيانات
104	6.2.3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
105	7.2.3 الأساليب الاحصائية المستخدمة
106	8.2.3 إجراءات الدراسة
109	<b>الفصل الرابع</b>
109	تحليل ومناقشة النتائج
109	1.4 مقدمة

109	2.4 وصف عينة الدراسة.....
112	3.4 الإجابة على أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات .....
138	ملخص فرضيات الدراسة .....
139	4.4 النتائج .....
141	الفصل الخامس.....
141	الاستنتاجات والتوصيات .....
141	1.5 الاستنتاجات:.....
142	2.5 مقارنة النتائج النظرية للدراسة مع النتائج العملية:.....
142	3.5 التوصيات:.....
144	قائمة المراجع: .....
154	الملاحق: .....
163	فهرس الجداول .....
165	فهرس الأشكال:.....
166	فهرس الملاحق:.....
167	فهرس المحتويات .....