

مقدمة الدراسة

0-1 تمهيد:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات الخاصة والعامة باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال المراحل المختلفة لها في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق انجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة. ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع العام والخاص لرفع جودة الخدمات من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد إبعاد العلاقة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. ويتطلب تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع العام والخاص ضرورة تطوير نظام الرقابة الحالي المستخدم والذي يركز على الرقابة المالية واللائحية عن طريق التأكد من سلامة التصرفات المالية واتفاقها مع القوانين واللوائح والتعليمات المالية، وذلك للوصول إلى رقابة تساعد في رفع جودة وتطوير العملية الإستراتيجية وتساهم في ترشيد الإنفاق العام والخاص من خلال نظام يساعد في إبراز جوانب الإسراف وعدم الكفاءة.¹

كما لوحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية في معظم دول العالم إلى تبني مفهوم التفكير الاستراتيجي وتطبيقها في العديد من القطاعات الخدمية والاقتصادية، وبنظرة عامة وشاملة للأوضاع الحالية، يمكن القول بأن أهم دوافع الأخذ بالتفكير الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية وأن التخطيط الإستراتيجي الفعال والإدارة الإستراتيجية الكفؤة سيكونان السند الفعال على حد سواء في تحسين أداء القطاع الخاص والعام، وخصوصاً انه في عصرنا الراهن، تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعمليات ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك. وقد وجد الباحثون

1. الطيب مصطفى أبو قنابة ، مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت، 2002، ص1

ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادية ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الأكبر في تفوقها وتميزها¹.

1-1 مشكلة البحث:

تعتبر التفكير الإستراتيجي النهج السليم من أجل تحقيق الأهداف حتى يصل المورد البشري إلى أعلى درجات النجاح في ظل الصراع الشديد نحو تحقيق التميز في الأداء رغم الدور الذي تقوم به الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز والنجاح و التقدم بالصورة السريعة والمرضية لجميع الأطراف إلا أن هنالك قصور واضح في أداء الموارد البشرية بصورة عامة ، هناك العديد من الدراسات تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل كدراسة (عامر عمر، 2013) درست أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (المنظور النظمي، التركيز على النية، الإنهازية الذكية، القيادة بالافتراضات، التفكير في الوقت المناسب) على الهيكل التنظيمي ، بينما (صبرينة ترغيني، 2015) تناولت التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت المناسب، الفرص الذكية) في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة تختلف هذه الدراسة من الدراسات السابقة أعلاه من حيث العوامل البيئية و الثقافية ، و ايضا تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأن الدراسات السابقة تناولت التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل مع متغيرات تابعة أخرى بينما الدراسة الحالية تناول التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل و أداء الموارد البشرية كمتغير تابع و هذا يمثل فجوة بحثية، و تناول (نهال شفيق العشي، 2013) التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الإبداع، المساءلة، المدخل المستقبلي، إدارة الصراع، الذكاء، التفكير المنظم، النمط العقلي المتنوع) على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية بينما تناولت الدراسة الحالية التفكير الاستراتيجي من خلال (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب، قياد الافتراضات) تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة أعلاه من حيث إختلاف أبعاد المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) و هذا يمثل فجوة بحثية أيضاً ، و هنال العديد من الدراسات تناولت مفهوم أداء الموارد

¹ . صبرينة ترغيني ، أثر التفكير الإستراتيجي على القدرات الإبداعية ، جامعة بسكرة ،الجزائر، 2015، ص 1

البشرية نجد ان (عزيزة عبدالرحمن العتيبي،2010) تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية و تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في حين ان الدراسة السابقة تناولت تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل بينما الدراسة الحالية تناولت التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل و هذا يعتبر فجوة بحثية ، و تناول (فارسي صبرينة 2015) تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة ، بينما درست (حنان بودوسة،2013) علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين ، تختلف هذه الدراسة عن الدراسات أعلاه تناولت الدراسات السابقة مفهوم أداء العاملين كمتغير مستقل في حل مشكلة الدراسة بينما الدراسة الحالية تناولت أداء العاملين كمتغير تابع ، و من خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد أن ليس هناك دراسة تناولت التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل بأعباءة (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت المناسب، قيادة الافتراضات) و أداء الموارد البشرية كمتغير تابع بأعباءة (الإنجاز، الرضا الوظيفي) لذا هذه الدراسة تتناول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي : ما هو أثر التفكير الاستراتيجي على تطوير أداء الموارد البشرية ؟ و تتفرع منها التساؤلات التالية:

1-2 تساؤلات الدراسة:

1. ما هو أثر القصد الاستراتيجي على الإنجاز؟
2. ما هو أثر القصد الاستراتيجي على الرضا الوظيفي؟
3. ما هو أثر التفكير في الوقت المناسب على الإنجاز؟
4. ما هو أثر التفكير في الوقت المناسب على الرضا الوظيفي؟
5. ما هو أثر قيادة الافتراضات على الإنجاز؟
6. ما هو أثر قيادة الافتراضات على الرضا الوظيفي؟

1-3 أهداف الدراسة:

يسعى الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر القصد الاستراتيجي علي الإنجاز.
2. دراسة أثر القصد الاستراتيجي علي الرضا الوظيفي.
3. معرفة مدى تأثير التفكير في الوقت المناسب على الإنجاز.

4. التعرف على مستوى تأثير التفكير في الوقت المناسب على الرضا الوظيفي.
5. دراسة أثر قيادة الافتراضات على الإنجاز.
6. دراسة تأثير قيادة الافتراضات على الرضا الوظيفي.

1-4 أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية للدراسة:

يظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال اثراء البحث العلمي بمقاييس و ابعاد جديدة يتم ربطها بكل من التفكير الاستراتيجي ، و أداء الموارد البشرية و هي مفاهيم يحتاج الباحثين إلي معرفتها، حيث يدعم المكتبة العلمية بالمادة العلمية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي و أداء العاملين و تعريف العلاقة بينهم ، و توضح الافكار الحديثة المتعلقة بالدراسة، و تقديم توصيات لبحوث مستقبلية.

2. الأهمية التطبيقية للدراسة:

يساهم هذه الدراسة في توضيح دور المورد البشري الموالي للمنظمة في تحقيق أهداف شركات المياه الغازية بالسودان و توضيح الأبعاد الأساسية للتفكير الاستراتيجي التي تؤدي إلي تطوير أداء الموارد البشرية ، و تقديم توصيات لمتخذي القرار في شركات المياه الغازية، و تسعى الدراسة للوصول إلي نموذج تساعد المنظمات في تحقيق مستوي عالي من الأداء لدلى عاملها.

1-5 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. التفكير الاستراتيجي:

هو تلك القدرات و المهارات الذهنية و الفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية و ممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية ، من عملية تحديد رسالة و غايات و أهداف المنظمة و صياغة الإستراتيجية و تنفيذها و مراقبة عملية التنفيذ (أرمسترونج مايكل ، 2008).

2. القصد الاستراتيجي:

هو التعبير عن وضع قيادي معين ترغب المنظمة في الوصول إليه و تأسيس معيار واضح لكيفية قياس التطور المبذول للوصول إلي المعيار (Prahalad & Hamel 1990).

3. التفكير في الوقت المناسب:

يمكن المنظمة من تحديد إستراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي و معطيات الحاضر و ملامح المستقبل (داود سلمان ناصر، 2001) .

4. قيادة الافتراضات:

و يعرف ب (التوجه نحو الفرضيات) حيث أن التفكير الإستراتيجي يتضمن التفكير و العمل ضمن عدة افتراضات و بدائل غير أكيدة تقود إلي فرضيات و بدائل جديدة تكون أكثر ملائمة مقارنة مع سابقتها (إبراهيم الحسينة 2009) ¹.

5. أداء الموارد البشرية:

يعتبر مؤشرات قياس الأداء عاملاً مهماً في معرفة مستويات الانجاز والتقدم في تحقيق أهداف المنظمات وهي مقاييس يتم وضعها من قبل الادارة للمجالات التي تريد ان تقيسها سواء كانت مالية أو ادارية أو فنية.

6. الإنجاز:

يعرف الانجاز بأنه ناتج النشاط الذي يقوم به الفرد بغية تحقيق شيء ما، أو إستكماله، والوصول اليه، كالانجاز في العمل أو في تحصيل مادة علمية، أو نيل درجة مهنية، أو شهرة تجارية.

7. الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي أو (الرضا عن العمل) بصفة عامة الي مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه. وهذا المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وبالتالي فالرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدي تصور الفرد ان عمله يحقق له الاشباع المناسب لحاجاته. ²

6-1 هيكل الدراسة:

يحتوي الدراسة على خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول، مقدمة الدراسة : و يشتمل على تمهيد، مشكلة الدراسة ، تساؤلات الدراسة، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، التعريف بمصطلحات الدراسة، تنظيم الدراسة، أما الفصل الثاني الإطار

¹ . صديرة ترغيني مرجع سابق ص 5

² . عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ،2010،ص2

النظري للدراسة: و يشمل على ثلاث مباحث: المبحث الأول يتم فيه تناول موضوعات التفكير الاستراتيجي ، و المبحث الثاني يحتوي على أداء الموارد البشرية، المبحث الثالث، الدراسات السابقة، والعلاقة بين متغيرات الدراسة ، **الفصل الثالث نموذج و فرضيات و منهجية الدراسة:** و يشمل النموذج المقترح و فرضيات و منهجية الدراسة ، و تعريف موسع عن مجتمع الدراسة ، و مصادر الحصول على البيانات و المعلومات ، و تطوير أداة قياس متغيرات الدراسة (الاستبانة) ، و اختبار جودة مقاييس الدراسة ، اخيراً يتم توضيح الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة. **أما الفصل الرابع، تحليل البيانات و اختبار الفرضيات :** و يشمل مبحثين: المبحث الأول ، تحليل البيانات ، و المبحث الثاني ، اختبار الفرضيات. **الفصل الخامس ، الخاتمة:** و يشمل : مقدمة و ملخص النتائج ، ومناقشة النتائج ، و توصيات الدراسة ، و الصعوبات التي واجهت الدراسة(المحددات) و مقترحات لبحوث مستقبلية.

الإطار النظري للدراسة

0-2 مقدمة:

يحتوي الفصل الثاني على ثلاث مباحث ، حيث يشتمل المبحث الأول على التفكير الاستراتيجي من حيث مفهوم التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية و مراحل التطور ، و ايضاً تناول أهمية و أهداف الإدارة الاستراتيجية، و يتناول المبحث الثاني موضوع أداء الموارد البشرية و اخير الدراسات السابقة و دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1-2 المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي:

مفهوم الإستراتيجية:

مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات الشائعة والرأجة في كتب الإدارة والسلوك وعلم السياسة، وهي من المصطلحات المنقلة بالدلالات المتنوعة، والإستراتيجية تواجه مشكلة الغموض والاختلاف وذلك لارتباطها بالحرب والتي تعبر عن الوضع الاقتصادي و لحدثة الإستراتيجية كعلم له قواعده وقوانينه ونظرياته، كما وتتبع إشكالية تعريف الإستراتيجية من الإسراف في استخدام المصطلح ومن خصوصية النظرة التي ينظر بها كل علم من العلوم⁽¹⁾.

فالمقصود بالإستراتيجية في المجال العسكري "وضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء"، أيضا أستخدم لفظ الإستراتيجية في المجال السياسي لتعني "استغلال الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف القومية العليا". وفي المجال الاقتصادي فإن الإستراتيجية تعني " توزيع الموارد النادرة بما يحقق الأهداف المرسومة"⁽²⁾.

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي تعني علم الجنرال والتي أرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية وهي تعنى في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة

¹ محمد نعمة الله جبريل، المنهج الحديث للتخطيط الاستراتيجي، (الخرطوم: دن، 2006م)، ص8.

² محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، (الإسكندرية: دار الوفاء، 2008م)، ص18.

تحركات العدو أو للخروج من مأزق أو حصار، أو للإقراض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لإنتهاز فرص ضعف العدو.

أمتد استخدام لفظ ومفهوم الإستراتيجية إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطاتها. حيث لا يختلف الأمر كثيرا في المجال العسكري عن مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، وكذا الحال بالنسبة للتشكيلات، الموارد، المواقع، الحصار وغيرها⁽¹⁾.

إنتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965م إلى تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية. وقبل نهاية الستينات من القرن الماضي عبر التخطيط الإستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا و بعض الدول النامية وأهم تلك الدول آنذاك ماليزيا⁽²⁾. وبعد أن كانت جامعة هارفارد الأمريكية تدرس هذا الفرع من المعرفة الإدارية تحت إسم السياسات الإدارية منذ عام 1911م إلا أنها في الفترة الأخيرة إستبدلت مصطلح السياسات الإدارية بمصطلح أكثر شمولاً وهو الإدارة الإستراتيجية، ويرجع الفضل في تطوير هذا المفهوم وتطبيقاته اللاحقة في مجال الإدارة إلى كل من الأمريكيين شيبستر برنارد (Chester Barnard) والفرد تشاندلر (Alfred Chandler)، فقد تمكن برنارد من صياغة نتائج تجربته العلمية في مفهوم فكري منظم، وقد كان محور فكرته الأساسية هو أن القيادة الإدارية للمنظمات يجب عليها أن تحدد مسبقاً أسباب وجود وقيام المنظمات والغرض من إنشائها والتي تعتبر كموجهات نحو المستقبل. أما أبحاث الفرد شاندرلر فقد وضعت اللبنة الأولى لدراسة أثر تطبيق الإستراتيجيات المختلفة على شكل البناء التنظيمي للمنظمة والعلاقة

¹. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005م)، ص20.

². عاصم عبد الفتاح ثروت، ورقة مبادئ وأساسيات التخطيط الاستراتيجي، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، وورشة عمل نماذج تحسين الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، يناير 2007م، ص83.

بينهما. وفي العام 1951م ظهر تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال بصورة واضحة عندما أشار (Newman) إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروعات الاقتصادية، ولكن التطبيقات الفعلية قد ظهرت في الستينات عندما وضع كل من Christensen & (Anson) الأسس الرئيسة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع موارد وإمكانات المنظمة مما أصل لمكانة بارزة في تشكيل حقل الإستراتيجية⁽¹⁾.

تعرف الإستراتيجية من الناحية اللغوية بأنها " خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل"⁽²⁾ ، أما في المجال الإداري فإن مفهوم الإستراتيجية له العديد من التعريفات فقد تعرض العديد من المفكرين وكتاب الإدارة لمفهوم وتعريف الإستراتيجية ولكن كل منهم تناولها من وجهة نظر معينة، فمنهم من نظر إليها من جانب علاقة المنظمة بالبيئة، وآخرين

ماهية التفكير الاستراتيجي :

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي و منطاقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقتبت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي و مدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، إذ كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الاعمال خلال منتصف الستينات.

لقد تحدث mintzberg عن الاسلوب البديل للتخطيط الاستراتيجي و المتمثل في التفكير الاستراتيجي و الذي كان فيما مضى مجرد فكرة لبعض الباحثين ، حيث لم يأخذ في الحسبان إلا بعد فشل التخطيط الاستراتيجي في حل مشكلات المنظمات.

التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي:

¹ . عبد الله حسن محمد نور رحمة، مرجع سبق ذكره، ص59.

² . محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص17.

يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسات أن أصول التمييز بين المستوى التكتيكي و الاستراتيجي في القيادة ترجع إلى الميدان العسكري ، فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب و التنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسييري، و قد تم ذلك حسب جل الباحثين، مع نهاية الخمسينات و بداية الستينات إي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية، و لو أن الإرضاهات الأولى للفكر الإستراتيجي في مجال التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات و تقترن بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال 1911 التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة(2)

إن التطور في مجال المفهوم الإستراتيجي هو تطور مبني على النظم المبكرة وليس بديلا عنها، وعلى ذلك فإنه في مجال الإدارة الإستراتيجية سوف توجد عملية التخطيط الدوري مزودة بوسائل تسمح للتنظيم بأن يكون قادرا من الناحية الإستراتيجية على الاستجابة خارج عملية التخطيط. ويوضح الشكل (2/1) المراحل المختلفة لتطور التوجه الإستراتيجي.

شكل (1/2): تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

المفهوم / الأبعاد	الموازنات / الرقابة	التخطيط طويل الأجل	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
التأييد الإداري	إحكام الرقابة على الإنحرافات وإدارة التعقيدات	توقع النمو وإدارة التعقيدات	تغيير المهام والقدرات الإستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث
الإفتراضات	الماضي يعيد نفسه	الإتجاهات الماضية سوف تستمر	إن الأحداث الجديدة ونواحي الإستقرار	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة

	يمكن التنبؤ بها			
العملية	دورية	دورية	دورية	
الفترة التي برز فيها المفهوم	من الستينات	من الخمسينات	أوائل القرن العشرين حتى الخمسينات	
من منتصف السبعينات				الوقت الفعلي

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية (الإسكندرية: دار نشر الثقافة، 2003م)، ص31.

الاتجاهات الحديثة للفكر الإستراتيجي:

يعتمد الفكر الإستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية، تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز على المنافسين وزيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين معها، وأهم إتجاهات هذا الفكر هي (1):

- العولمة: إعتد الفكر الإستراتيجي على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر فقط على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها. فالمنظمات تنظر للأسواق العالمية بإعتبارها أسواق محتملة وفرص ينبغي أن تسعى لإستغلالها كما أن معظم المنظمات لا تكتفي بالموردين المحليين بل تبحث عن مصادر للتوريد أرخص وأكثر كفاءة سواء تعلق ذلك بالمواد أم بالعمالة، هذا ولم يتوقف تعريف المنافسة على المنافسين في السوق المحلي بل إتسع تعريف المنافسة ليشمل العالم كله ويمتد أكثر ليشمل المنظمات التي تعمل في صناعات أخرى ويمكن أن تنتج بدائل تنافس منتجات المنظمة.

- الجودة الشاملة: لم يعد مقبولا إستراتيجيا الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة تميزها عن المنافسين بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة والجودة الكاملة والتي تعني أن المنظمة تنافس على جودة كل ما تقدمه من

¹. المرجع السابق، ص ص31-33.

خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة، وأن النجاح الحقيقي هو التركيز على الكفاءة وعلى جودة كل أجزاء المنظمة بالكامل.

- زيادة أهمية العميل: أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل ولزيادة رضاه، فالمنظمات لا تفكر في خصائص منتجاتها ومزاياها ولكن تفكر فيما تشبعه من احتياجات للعميل، فكل عمليات التصميم والتنفيذ والتقييم ينبغي أن تتم من وجهة نظر العميل باعتباره محور اهتمام الإدارة الإستراتيجية ومن ثم تحول الاهتمام من المنتج إلى العميل وطلباته واحتياجاته.

- نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف: أدركت المنظمات أنه لا يوجد فرصة مطلقة أو تهديد مطلق، فهذه أمور نسبية تختلف من منظمة لأخرى وتختلف من وقت لآخر بالنسبة للمنظمة ذاتها، كما أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانية المنظمة متمثلة في نقاط قوتها وضعفها، كما أدركت المنظمات أن نقاط قوتها وضعفها ليست مسألة مطلقة بل ينبغي أن تقيم بالمقارنة بالمنافسين.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية تختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة، بالرغم من إختلاف الجهد المبذول من شركة لأخرى، فالعمل الإستراتيجي عملية طويلة ومعقدة في الشركات الكبرى الدولية، أما الشركات الصغيرة والمنشآت المحلية جدا فالعمل الإستراتيجي يكون أبسط منه بالشركات الكبرى⁽¹⁾، كما أن الممارسات اليومية للإدارة الإستراتيجية تتغير تبعا لنوع المنظمة ووفقا لإستراتيجيتها الخاصة وحسب البيئة المحيطة بها⁽²⁾.

¹. عاصم عبد الفتاح ثروت، مرجع سبق ذكره، ص 88.

². يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، (دمشق: دن، 1999م)، ص 14.

فلا يمكن أن يعقل أن تكون هناك شركة بدون ممارسات تخطيطية، فعلى الأقل لا بد أن يفكر مديروها في مستقبل المشروع وما سوف يتم من عمل، وهذا النوع من التفكير يعتبر نوعاً من الممارسات غير الرسمية للتخطيط، وهو نوع من التخطيط حتى ولو كان في شكل متدني وذلك لغياب أنواع كثيرة من الخطط، وغياب الدراسات اللازمة لها، وغياب الأدلة واللوائح الإجرائية التي تنظم خطوات التخطيط⁽¹⁾.

إن كثير من التجار الناجحين الذين لهم خبرة في التجارة وليس لهم قدر كبير من التعليم يمارسون التخطيط الإستراتيجي بشكل جيد دون أن يعرفوا هذا المسمى، فهذا التاجر يعرف جيداً الشريحة التي يستهدفها ويعرف إحتياجاته ويعرف منافسيه وتكون قراراته نابعة من فهمه لمتغيرات السوق ولأسلوبه في المنافسة، هذا التاجر إكتسب طريقة التفكير هذه من الخبرة وربما من التجار الذين تعلم منهم، فالتخطيط الإستراتيجي هو ما يقوم به هذا التاجر ولكن هذا التاجر قد يفوته بعض الأشياء أحياناً لأن عملية التخطيط بالنسبة له لاتتم بشكل منظم⁽²⁾.

يساهم تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل، حيث يساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها⁽³⁾:

- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الإنخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون إحتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.

- القرارات الجماعية: إن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي

¹. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 245 .

². عاصم عبدالفتاح ثروت، مرجع سبق ذكره، ص 89.

³. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الإختيار الإستراتيجي.

- مشاركة العاملين: حيث تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

- توضيح الأدوار: تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها وذلك بتقليل الفجوات بين الأفراد والأنشطة.

- الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والإقتناع، وتوليد الإلتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، مما يساعد على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عند إستخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة لتبني إستراتيجيات محددة.

- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: إن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير إلا أنها يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

- تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تتجح المنظمات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات: تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

- القدرة على إحداث التغيير: تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: إن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبراً عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.

مما سبق يتضح أن هنالك العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة جراء تبنيها لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، هذه الفوائد لا تنحصر في الجوانب المادية فقط وإنما تمتد إلى الجوانب السلوكية أيضاً. أصبح النهج الإستراتيجي كمنهج تفكير وأسلوب عمل منهج حتمي لمجابهة المشكلات الاقتصادية وقصور الموارد وزيادة درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنشأة، بذا يصبح النهج الإستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم المنهج الإستراتيجي.

بالرغم من الإدعاءات التي تذكر أن هناك شركات ناجحة ولا تعرف شيئاً عن التخطيط الإستراتيجي إلا أن بعض هذه المؤسسات يديرها شخص يخطط إستراتيجياً بنفسه بناءً على خبراته، وبعض هذه الشركات قد ينجح لفترة من الزمن اعتماداً على ضعف المنافسة أو عظم حجم الطلب ولكنها لا تتجح على المدى البعيد لأن الأحوال تتغير وإذا لم تخطط إستراتيجياً فسيأتي يوم لا تجد من يشتري بضاعتها أو يقل حجم الطلب بشكل يصعب معه الاستمرار أو تتغير إحتياجات العملاء وتتغير

شرائحهم...⁽¹⁾، فالإدارة الناجحة هي التي تخطط قبل الإقدام على عمل معين وهي التي تدرس وتبحث ولا تعتمد على التخمين ولا تكون تحت رحمة الظروف⁽²⁾.

أهداف الإدارة الإستراتيجية

للإستراتيجية أهداف عدة يمكن تصنيف الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة - وفقاً لمجالاتها ومنها - كما يلي³:

1. الأهداف الوظيفية، وفقاً للأساس الوظيفي تصمم أهداف العمليات والتسويق والإدارة المالية والموارد البشرية والبحوث والتطوير. وفي داخل كل وظيفة تصمم المنظمات - في مجال إدارة العمليات - أهداف للإنتاج وتكلفته، وللجودة، والإنتاجية، وما إلى ذلك. وفي مجال إدارة الموارد البشرية تصمم أهدافها لتطوير قدرات المديرين والعاملين، وتقليل معدل دوران العاملين⁴، والغياب، وهكذا.
2. أهداف الاستمرار، وتضم أهدافاً مثل الحفاظ على الحصة السوقية وتمييزها، والاحتفاظ بالكفاءات الإدارية وتمييزها.
3. أهداف الربحية، (حجم الأرباح الصافية).
4. أهداف النمو، وتضم أهدافاً مثل زيادة أجمالي الأصول، والحصة السوقية، وغزو أسواق جديدة، وإضافة أنشطة جديدة، وشراء أو دمج شركات، وزيادة رأس المال، وتنمية الاحتياطيات.
5. أهداف الحصة السوقية، أي نسبة ما تبيعه المنظمة من منتج معين إلى أجمالي مبيعات هذا المنتج بالسوق.
6. أهداف الإنتاجية، كمقياس للكفاءة يربط الموارد المستخدمة بالنتائج المحق.

¹ عاصم عبد الفتاح ثروت، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² يونس إبراهيم حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ احمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، كلية التجارة - جامعة بنها، صفحة 44.

⁴ معدل دوران العاملين هو مؤشر لمدى استقرار العمالة في وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة أو تنظيم) ويحسب بقسمة عدد تاركي العمل بالوحدة موضوع القياس على متوسط حجم العمالة بها، خلال فترة محددة، مضروباً في 100.

7. أهداف الابتكار، بتطوير سلع وخدمات، أو طرق اده جديدة.
8. أهداف الكفاءة من حيث، خفض التكاليف، ورفع الجودة، والتنافس بالوقت.
9. أهداف السمعة، أن ينظر للمنظمة باعتبارها مشهورة وذات سمعة جيدة.
10. الزيادة السوقية، أن ينظر للمنظمة، باعتبارها رائدة في الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر.
11. الريادة التكنولوجية، أن ينظر للمنظمة باعتبارها رائدة في الإبداع وتصميم وتقديم المنتجات الجديدة.
12. أهداف الوفاء بالمسؤولية المجتمعية، وتضم أهدافها مثل الحد من التلوث، وتوفير فرص عمل، وتعمير مناطق جديدة¹.

من الطبيعي أن تصميم الإدارة العليا أهدافا تهيئ للمنظمة البقاء والنمو والربحية وتتضمن أهداف المنظمة في الأجل الطويل، أهدافا وظيفية أي لوظائف المنظمة في التسويق، والإنتاج والعمليات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة البحوث والتطوير. وتتنبثق عن أهداف كل وظيفة إستراتيجيات كخطط عمل طويلة المدى تؤدي لبلوغ هذه الأهداف ويتم تصميم وتطوير هذه الاستراتيجيات على ضوء متطلبات مواجهة المنافسة، وكذلك على ضوء نقاط قوة وضعف المنظمة. كما تهدف الإدارة الإستراتيجية إلي تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة بناء مركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك تسعى إلي تحقيق الأهداف الآتية²:

1. تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
2. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سوى كانوا من المساهمين أو المجتمع ككل أو قطاع منه.

¹. احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص45.

². محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة: المركز الجامعي، 2003م)، ص4

3. تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب الأولويات.¹
4. زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة.
5. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الموضوع، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهدافها هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
6. الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية، وتجميع البيانات وتحليلها لاكتشاف نقاط القوة والضعف، ومعرفة الفرص والتهديدات.
7. تشجيع إشراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزام العاملين بتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها مما يقلل من مقاومتهم ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.

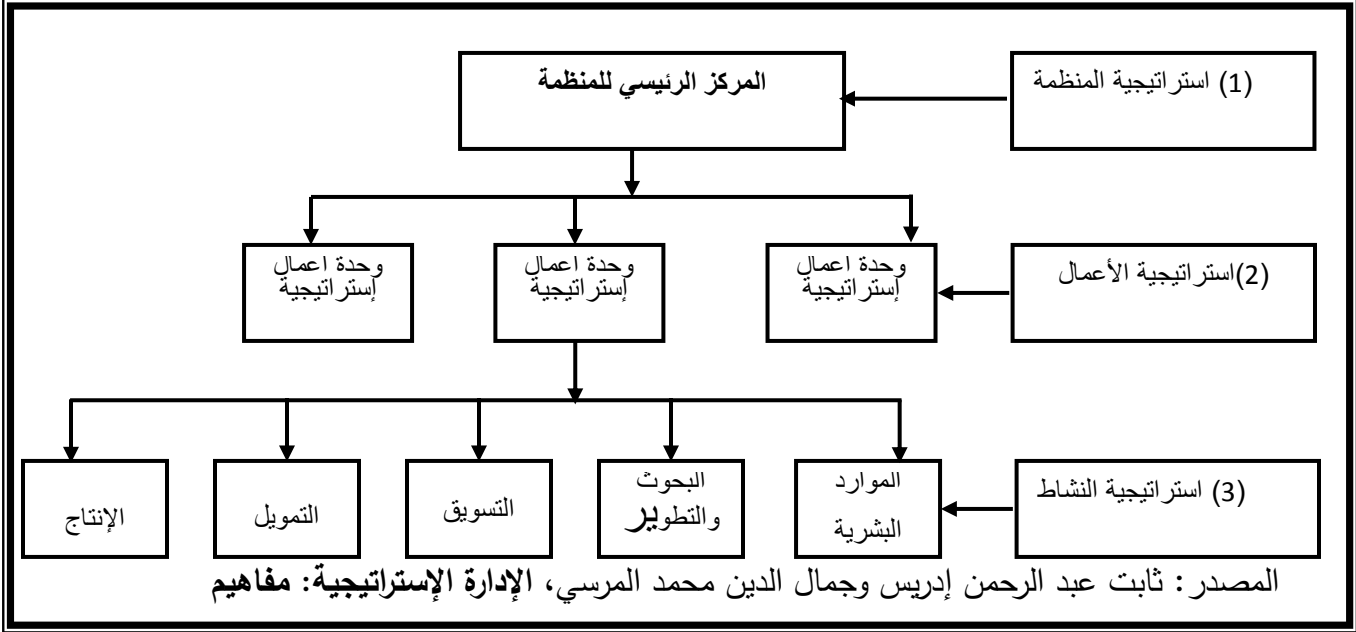
مداخل إعداد الإستراتيجية:

تسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة في النهوض بمهمة إعداد خططها الإستراتيجية، ففي المنظمات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة فإن عملية إعداد الإستراتيجية تتم بطريقة غير رسمية استناداً إلى الخبرات والملاحظات والتقييمات الشخصية لعدد محدود من الأفراد في قمة الهرم الوظيفي وفي الغالب فإن الإستراتيجية تتواجد بصفة رئيسية في ذهن رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام وفي المناقشات الشفهية التي تدور مع المساعدين، إلا أنه لا يتم التعبير عنها في شكل مكتوب يطلق عليه الخطة الإستراتيجية. في المقابل فإنه في المنظمات الكبيرة يتم تنمية وإعداد خطط إستراتيجية بطريقة رسمية وبتفاصيل أعمق، حيث يتم في الغالب تجميع كميات هائلة من المعلومات وتحليل متعمق للموقف والتصدي لقضايا محددة، ومشاركة إيجابية من الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وعقد العديد من الاجتماعات للمناقشة والحوار بغرض الوصول إلى خطة إستراتيجية مكتوبة. وبصفة عامة كلما كبر حجم المنشأة وتنوعت أنشطتها كلما

¹. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1996م)، ص16

أدرك المديرون بها أنه من الأفضل وجود إجراءات محددة في إطار زمني معين وعمل الدراسات والتحليلات من أجل الوصول إلى خطة مكتوبة تلقى موافقة مجلس الإدارة.

شكل (2/2): هيراركية الإستراتيجية



ونماذج تطبيقية، (الإسكندرية: دار نشر الثقافة، 2003م)، ص 51.

هناك أربعة مداخل تتبعها المنظمات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد إستراتيجياتها وهي⁽¹⁾:

1. مدخل كبير الإستراتيجيين: حيث يقوم المدير بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف وتقييم البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية الملائمة، ولا يعني ذلك أن كبير الإستراتيجيين يقوم بكافة جوانب إعداد الخطة الإستراتيجية، ولكنه يعني امتلاكه لزام المبادرة وإحكام قبضته على عملية إعداد الإستراتيجية في مراحلها المختلفة. وكبير الإستراتيجيين قد يتمثل في مؤسس الشركة والذي تسيطر رؤيته على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

¹. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 78-81.

2. مدخل التفويض للآخرين: في هذا المدخل يقوم المدير المسئول بتفويض جزء أو ربما مهمة إعداد الإستراتيجية بالكامل إلى آخرين والذين قد يتمثلون في بعض المساعدين الموثوق بهم، أو فرقة مهام وظيفية، أو فريق عمل ذو رقابة ذاتية مع تفويضهم السلطات اللازمة للقيام بهذه العملية، ويقوم المدير المسئول في هذه الحالة بمتابعة مدى التقدم في إعداد الإستراتيجية وتوجيه النصائح والإرشادات عند الحاجة والتدخل لحل المشكلات والتصدي للعقبات وحجب الموافقة النهائية إلى أن يتم تقديم مقترحات الإستراتيجية رسمياً، والنظر فيها أو تعديلها والحكم على صلاحيتها للتنفيذ. ويساعد هذا المدخل في تحقيق المشاركة الفعالة وتأمين تمثيل العديد من المديرين والمجالات الوظيفية في عملية إعداد الإستراتيجية، علاوة على ذلك فإنه يمنح المديرين بعض المرونة في المفاضلة بين الأفكار الإستراتيجية التي تهب من أسفل إلى أعلى، إلا أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الأفراد في المستويات الأدنى الذين تم تفويض عملية إعداد الإستراتيجية إليهم.

3. المدخل التعاوني: وهو مدخل وسط حيث يطلب المدير مساعدة الزملاء وكبار المساعدين في إعداد الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية التي يتم التوصل إليها هي نتاج الجهد المشترك لكل من يهمله الأمر وفي ظل توجيهات المدير المسئول، ويتلاءم هذا المدخل مع المواقف التي تتجاوز فيها القضايا الإستراتيجية الحدود التقليدية للأقسام والإدارات الوظيفية، وعندما توجد الحاجة للمزج بين أفكار ومهارات الأفراد ذوي الخبرات والخلفيات المختلفة، وعندما يكون من الضروري تشجيع مشاركة الأفراد في إعداد الإستراتيجية من أجل الحصول على دعمهم لعمليات التنفيذ.

4. مدخل المبادرة الذاتية: في ظل هذا المدخل فإن المدير يقوم بتشجيع الأفراد والجماعات على تنمية وإدارة وتنفيذ إستراتيجيات جيدة وفقاً لمبادراتهم، وفي ظل هذا المدخل فإن المديرين يقومون بدور القضاة حيث يقيمون المقترحات الإستراتيجية التي تحتاج إلى موافقتهم. ويحقق هذا المدخل

نتائج طيبة في الشركات متعددة وحدات الأعمال حيث لا يستطيع كبير المدراء العامين بمفرده تكوين الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أو قطاع من النشاط، وفي ظل هذا المدخل فان الإستراتيجية الكلية تمثل مجموع الإستراتيجيات الناتجة عن المبادرات الفردية والجماعية والتي تمت الموافقة عليها.

إن لكل مدخل من المداخل السابقة مزاياه وعيوبه، ويصعب الادعاء بأن أحدها هو الأفضل ولكن كل منها يمكن أن ينجح أو يفشل وذلك في ضوء مدى استخدامه في الظروف الملائمة ومستوى إدارته وكذلك مستوى الخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركين في إعداد الإستراتيجية.

الإختيار الإستراتيجي:

يعرف الإختيار الإستراتيجي بأنه القرار بإختيار إستراتيجية بديلة من بين إستراتيجيات تفصيلية ضمن إستراتيجية رئيسة لتتناسب مع تحقيق أهداف المنشأة ويتضمن ذلك إعتبار العوامل المؤثرة على الإختيار وتقويم البدائل الإستراتيجية في ضوء هذه العوامل ثم القيام بالإختيار الفعلي، وعلى هذا فإن عملية إختيار القرار الإستراتيجي عملية معقدة حيث تتضمن محاولة الفهم الدقيق لبيئة المنشأة والتنبؤ بإتجاه العوامل الإستراتيجية ومضمونها وتحديد مركز المنشأة منها كما تتضمن أيضا تقويما دقيقا للموارد البشرية والعمليات والعلاقات، كما تتضمن إحتواء إتجاهات المنافسين وتتضمن أيضا الجهد المستمر للمحافظة على مجال الإختيار مفتوحا أمام المنشأة في مواجهة قوى الضغط التي تعمل على الحد من حرية الإدارة في ذلك⁽¹⁾.

يمكن أن ينظر لقرار الإختيار الإستراتيجي بإعتباره قرار يتضمن تحريك موارد المنظمة المادية والبشرية بطريقة ترى إدارة المنظمة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر عملائها، ويمكن تشبيهه هذا التحرك بتحركات لعبة الشطرنج حيث يوجد عدد محدود من التحركات الأساسية يمكن للاعب إستغلالها لتحقيق الفوز، وبالمثل فإن المدير لديه

¹ . كامل السيد غراب، مرجع سبق ذكره، ص ص 197-209.

عدد محدود من الإستراتيجيات الأساسية ويمكنه أن يطبق أي منها أو تشكيله منها على النحو الذي يرى أنه يتناسب مع الإمكانيات الداخلية متمثلة في نقاط القوة والضعف، وما يتلاءم وظروف البيئة بما تحتويه من فرص وتهديدات، والمدير يحاول إختيار الإستراتيجيات التي تعظم من إستغلال الفرص المتاحة وتعمل على زيادة قدرة المنظمة في مواجهة التهديدات المحيطة بها والتي تعمل في نفس الوقت على تعظيم إستغلال نقاط القوة وعلى معالجة نقاط ضعف المنظمة، ويعتمد إختيار الإستراتيجية المناسبة على نتائج تقييم البيئة الخارجية ونتائج تقييم البيئة الداخلية وبما يتلائم مع رسالة المنظمة وأهدافها. ويوضح الشكل (4/1) الإختيار الإستراتيجي.

شكل (3/2): الإختيار الإستراتيجي

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
2/ إستراتيجيات إصلاحية	1/ إستراتيجيات توسعية هجومية	الفرص
4/ إستراتيجيات إنكماشية	3/ إستراتيجيات دفاعية	التهديدات

المصدر: كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، الطبعة الأولى (الرياض، 1995م) ص 209.

يبين الشكل (4/1) أن المنظمات التي لديها نقاط قوة تميزها عن المنافسين تضع عادة إستراتيجيات توسعية هجومية للإستفادة من نقاط قوتها في تعظيم الإستفادة من الفرص المتاحة في السوق، وهذا ما يعبر عنه تفاعل نقاط القوة والفرص في الخلية رقم (1) بالشكل، والخلية رقم (2) تمثل موقف منظمة لديها نقاط ضعف داخلية تعوقها عن إستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ولذلك فإن هذه المنظمات تواجه هذه المشكلة عادة بوضع إستراتيجيات إصلاحية داخلية لكن من وجهة نظر البيئة الخارجية، والخلية رقم (3) تمثل موقف منظمة لديها نقاط قوة ولكنها تواجه تهديدات تؤثر على

أرباحها وعلى أدائها بصفة عامة، وعادة ما تتبع المنظمات التي تواجه هذا الموقف إستراتيجيات دفاعية لمواجهة ما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، والخلية رقم(4) تحتل أسوأ موقف يمكن أن تتعرض له المنظمة حيث أن نقاط ضعفها جعلتها معرضة لتهديدات بإعتبارها واحدة من أضعف منظمات الصناعة، بمعنى أن نقطة الضعف هي التي أوجدت التهديد وجعلت المنظمة تواجه مشكلات في البيئة الخارجية نتيجة لوجود هذا الضعف، وعادة ما تتبع المنظمات إستراتيجيات إنكماشية للتخلص من نقطة الضعف تماما⁽¹⁾.

تتوافر أمام المنظمة عدد كبير من الإستراتيجيات مما يمكنها من عمل توليفة منها تتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها وبما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، وفي الواقع العملي فإن عملية إختيار التوليفة المثلى من الإستراتيجيات لتكوين إستراتيجية مثلى هي عملية شاقة تحتاج إلى نوع من التفكير والتحليل الخلاق كما يتطلب وجود عدد من المعايير التي يمكن إستخدامها في تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة⁽²⁾.

¹ . محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص173.

² . حسين عبدالقادر صالح هريرة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

2-2 المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

لقد أصبح بناء الأمم يتوقف الي حد بعيد علي تنمية مواردها البشرية وتنظيم نشاطاتها تنظيمياً علمياً يفضي بها الي مشارف التقدم والتطور في عالم اليوم. وبما أن هنالك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم في كل نمو اجتماعي واقتصادي- كرأس المال والموارد المادية والطبيعية والمواد التكنولوجية وغيرها، إلا انه ما من احد من هذه العوامل يفوق في الأهمية عنصر القوي البشرية. فهي تعتبر أهم عناصر الإنتاج. بل هو العنصر المحرك والمنظم لها والمشرف عليها. وعلي مقدار كفاءة وقدرة العنصر البشري في أي منظمة تتوقف كفاءة الإدارة وحسن استغلال الموارد الأخرى فيها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي عملية أداء الأنشطة بفاعلية والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة، كما إنها الإدارة المعنية بتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها¹.

كما تعتبر وظيفة تنظيمية تقوم بمهام التعامل مع المسائل ذات الصلة بالأفراد العاملين كمسائل التعويض والتوظيف وإدارة الأداء وتطوير المؤسسة والسلامة الصحة المهنية والمستحقات، فضلاً عن مسائل تحفيز الموظفين وتواصلهم مع بعضهم البعض وإدارتهم وتدريبهم².

بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية هي نهج إستراتيجي شامل يسعى لإدارة الأفراد وثقافة مكان العمل وبيئته، ومن شأن إدارة الموارد البشرية الحقيقية تمكين الموظفين من الإسهام بشكل فعال ومثمر في الاتجاه الكلي للشركة وتحقيق أهداف المؤسسة وما تطمح في إنجازه³.

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بإدارة شؤون العاملين المعيّنين في المؤسسة. بالرغم من أن البعض ينظر إليها أحياناً بأنها مهارة الإدارة "الفردية أو الشخصية"، إلا أن الممارسة الفعالة داخل المؤسسة تتطلب تركيزاً إستراتيجياً لضمان قدرة الموارد الخاصة بالأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006)، ص27.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003)، ص43.

³ خضر حمود وياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م)، ص23.

هذا، وتتضمن إدارة الموارد البشرية الحقيقية أيضاً عنصرًا من عناصر إدارة المخاطر داخل المؤسسة من خلال استبصار حاجات المؤسسة و العمل على تكوين الموارد البشرية في المؤسسة و تدريبها على التعامل مع كل التحديات المحتملة.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة (إدارة الانتاج، التسويق، المالية، الأفراد(الموارد البشرية)) وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل النواحي المتعلقة بالأفراد في المنشأة.

تمثل إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر أحد الأجزاء الأساسية في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

أما مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة، إن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد في كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة وإن الفرق في الشكل وليس في الجوهر والمضمون. إذا يمكن القول انه لا يوجد فرق في إدارة الموارد البشرية سواء كانت في إدارة الأعمال أو في الإدارة العامة حيث أن أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية واحد في كلا المجالين¹.

تعريف إدارة الموارد البشرية

لا يوجد في أدبيات الإدارة مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لذلك تعددت التعريفات واختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية إيراد بعض منها على النحو التالي:

عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة².

¹ المرجع السابق، ص 24.

² محمد المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، (غزة: إبداع للطباعة والنشر، 2005)، ص 16

عرفها بعض الباحثين بأنها: "تعني الاهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية، وهي احدي الروابط الأساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الاجتماعية وتحمل قيم أخلاقيات وفلسفه تلك البيئة كما تؤثر هي علي البيئة أيضاً بنفس القدر⁽¹⁾.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها².

التطور التاريخ لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية من الإدارة القديمة بالمنظمات وقد عرفت الحضارات القديمة ويشهد على ذلك بناء الأهرامات والمعابد المصرية القديمة وعملية بناء الهرم الكبير الذي شارك فيه أكثر من مائة ألف موظف وعامل على مدى أكثر من 20 عاماً ، وبظهور حركة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر بأمريكا بقيادة عالم الإدارة المهندس تاييلور الذي اهتم بالعنصر البشري ورفع كفاءة أدائه من حيث الاختيار والتدريب والإشراف وتحسين الأجور والحوافز .

ولعل القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالدول المتخلفة على مر العصور ما هي إلا قوانين تنظيم العمل وإدارة الموارد البشرية في المقام الأول ، وفي ثلاثينيات من القرن الماضي حيثما أشدت الصراعات بين الملوك وملاك المشروعات بأمريكا واروبا وتصاعدت الخلافات بينهما حيث كانت المعاملة للإنسان بالمصنع وموقع العمل كأنه آلة أو مجموعة من العضلات التي تدفعها بالأجر والتدريب فقط للعمل والسوط والعصا لدفعه للعمل، وظهرت بوادر البحث والدراسة لابتكار وسيلة جديدة لدفع القوى البشرية للعمل بخلاف الحوافز المادية والتدريب أثمرت جهود التون مايو بمصانع هاوثورن 1932م في دراسة السلوكيات والجوانب الإنسانية والمعاملة والإشراف أثرها على دفع العاملين للإنتاج ومثلت المدرسة السلوكية (النظريات السلوكية) الجانب الإنساني أثره في دفع القوى

¹ حامد التاج الصافي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، (أبيها: جامعه الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1996م)، ص11

² سعاد نايف برونطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد، الاردن، ط3، (عمان: دار وائل ، 2004م)، ص17

البشرية للعمل. وصاحبته بعد ذلك النظريات الإدارية الحديثة في مجال القيادة واتخاذ القرارات التي اعتمدت على الاهتمام بالقوى البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون وفرق العمل وكلها أدت إلى زيادة إنتاجية العنصر البشري ، وكما تطورت كثيرا وسائل وتقنيات وطرق العمل بجانب تطور الآلات والعدد والأجهزة والتي قللت من الجهد البشري وصاحبها بالجانب الآخر ارتفاع كفاءة التدريب الفني للعمال والتخصص في العمل والحاجة إلى الكوادر الفنية المتخصصة والخبراء في المجالات المختلفة.

يسرت سبل الاتصال ونقل المعلومات وأحدثت نظم المعلومات الإدارية أيضاً طفرة في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وربطها بكل أجزاء المنظمة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه، ولا بد من توفير الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

يمثل المورد البشري أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، وأن هذه المنظمات تود الاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة عملائها أو أسواقها أو جماهيرها المستهدفة، إلا أن ذلك قد يصعب تحقيقه ما لم تمتلك المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيير أو التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية.¹

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية ، 2003)، ص ص 20-23

أهداف إدارة الموارد البشرية

إن مدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم. لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها.

أن هناك نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميزة أيضاً. الهدف الأول هو تعظيم إنتاجية التنظيم، وهذا لا يعتبر هدفاً جديداً فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات المختلفة، إن هذا الهدف يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمحافظة تحقيق الهدف الوظيفي لموضوع التنظيم. إن على مديري إدارة الموارد البشرية ضرورة تبني أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقومون بها على تحقيق هدف الإنتاجية، ولتحقيق ذلك فإنه يجب تطوير أنظمة لتقييم أداء العمل.

أما عن الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضاً، ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، هذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، ويطلق على هذا الهدف اصطلاح (الوقاية التنظيمية)⁽¹⁾. فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، فمسئوليتها تتمثل في تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكاناً جذاباً للعمل ويؤدي ذلك إلى تقليل الصراع والنزاع الداخلي إلى أقل حد ممكن. وعندما تكون هذه الجهود ناجحة، ويتحقق الاستقرار الداخلي، فإن التنظيم يكون داخلياً في مركز قوي يمكنه من مواجهة الضغوط الخارجية والداخلية.

¹. المرجع السابق، ص38.

- إضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إيراد أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁽¹⁾
1. العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية. لقد أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم هم أكثر الناس تعاوناً مع الإدارة وتجاوباً مع رؤسائهم و فهماً لقدراتهم وبالتالي أكثر عطاءً من غيرهم.
 2. تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
 3. إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
 4. تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
 5. تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
 6. توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
 7. اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
 8. إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
 9. الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
 10. رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
 11. توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

¹ سهيلة محمد عباس وعلي حسين، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل، 2003) ص24.

12. ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة⁽¹⁾.

تحديات إدارة الموارد البشرية

أ/ المعوقات على مستوى المنظمة:

لقد حدثت كثير من التغير في مجالات العمل المختلفة في الوقت الحاضر صاحبها كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية ومن هذه التحديات ما يلي:

1/ زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

إن التطورات التكنولوجية تشكل قيداً على الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا تؤدي إلى تغيرات جزئية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

2/ التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أن هنالك تغير في تركيبية القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، وقد يلغي هذا عبء جديد على المنظمات فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي إضافة إلى أعداد سياسات خاصة بالنساء.

¹. المرجع السابق، ص24.

3/ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لكي تساهم إدارة البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلي نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات وخطط إدارة تنمية الموارد البشرية والتحدي الذي يواجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو كيفية مقدرتها على تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

4/ تغيير القيم والاتجاهات:

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لتنمية الموارد البشرية، وأن هنالك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة بما لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلي التهرب من المسؤولية والنظرة المضادة للتغيير والتجديد وعدم الولاء والانتماء للعمل. كل هذه التغيرات تعد تحدياً لتنمية الموارد البشرية حيث يقع على عاتق المنظمة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدوثها.

5/ ضعف المهارات التقنية:

تعتبر المهارات التقنية من بين المعلومات التي تساعد الموارد البشرية على تحقيق مستوى عالي من الأداء والإنتاجية، ويمثل ضعفها تحدياً كبيراً للمنظمة، ويرجع السبب في ذلك إلي غياب أنظمة التدريب والتعليم.

فالتغيرات العلمية والتكنولوجية لا تتوقف أبداً، فهي كل يوم يظهر لنا شيء جديد، من هنا لابد للموارد البشرية أن لا تبقى راكدة بل عليها مواكبة هذا التغيير⁽¹⁾.

ب/ المعوقات على المستوى القومي:

تواجه الموارد البشرية وعملية تنميتها تحدياً كبيراً لعل أبرزها في تلك الناتجة عن التقدم العلمي الذي يعيشه العالم اليوم وتلك الناتجة عن العولمة وما صاحبها من تحولات وتحديات تواجه الأفراد والحكومات حيث يستعرض فيما يلي هذه التحديات على النحو التالي⁽¹⁾:

¹. علي بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 63-66.

1/ مشكلة الفقر وسوء التغذية:

رغم التطور الذي بلغه العالم والإعانات الدولية وغير ذلك، إلا أنه مازال هنالك العديد من يعانون من الجوع وسوء التغذية وهذا يؤدي إلى الإصابة بالإعاقة الذهنية أو ضعف القدرة التعليمية.

2/ نفشي الأمراض المستعصية:

تشكل الرعاية الصحية نقطة هامة في مجال تنمية الموارد البشرية نظراً لكونها تصب في النهاية في إيجاد موارد بشرية صحية وسليمة يمكن أن تساهم بشكل فاعل في عملية التنمية، فالتنمية لا يمكن تحقيقها بمراد بشرية تتخرها الأمراض والأسقام من كل جانب، وأن هذه الأمراض كلها أصبحت تهدد حياة البشرية ولا بد من جهود مضمينة لمحاربتها والقضاء عليها، لأنه لا يمكن تحقيق تنمية الموارد البشرية وهذه الأمراض ما تزال تهددنا.

3/ مشكلة الزيادة السكانية:

تشكل الزيادة السكانية إحدى التحديات الكبرى لعملية التنمية، وذلك من خلال زيادة الاحتياجات البشرية، وأن الزيادة السكانية تؤدي إلى زيادة النشاط ومن ثم زيادة الضغط على النظم الأيكولوجية أي علم البيئة ويدعوا واقع مشكلة الزيادة السكانية إلى ضرورة الاهتمام بتنظيم النمو السكاني، وضرورة الاهتمام بمسألة تخطيط الموارد البشرية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، هذا بالإضافة إلى توعية الأفراد بتنظيم تفاعلهم مع البيئة وضرورة الحفاظ عليها⁽²⁾.

4/ ارتفاع نسبة الأمية:

تقاس هذه الأمية بمدى معرفة القراءة والكتابة، ورغم التطور الهائل الذي عرفه العالم والانتشار الواسع لمختلف وسائل التعليم والتثقيف، إلا أن هنالك نسبة معتبرة من الأفراد ما يزالون يعانون من الأمية الأولى.

¹. عليان عبد الرشيد، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (الرياض: د.ن، 2007م)، ص41.

². عليان عبد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص41.

5/ قصور أنظمة التعليم وسوء نوعيتها:

يعتبر النظام التعليمي المسئول الأول عن تنوير عقول الناس وإمدادهم بالمعارف المطلوبة لتحقيق التنمية والنهوض بالمجتمع، ومع هذا فإن هناك الكثير من الأقطار التي تعاني من قصور أنظمتها التعليمية بسبب تخلفها وعدم مواكبتها للتغيرات الحاصلة في مجال العلم والتكنولوجيا، أو بسبب تركيزها على البعد الكمي وإهمال البعد النوعي والكيفي في عملية التعليم.

6/ الأمية المعلوماتية:

وهي تعبر عن جهل الأفراد لاستخدام تقنية الحاسوب، ويرجع السبب في انتشار هذه الأمية إلى عدم إدخال التكنولوجيا بشكل فعلي في مجال التعليم وفي مجال الإنتاج بالإضافة إلى عدم الاعتماد على تقنية الإنترنت.

7/ ارتفاع نسبة البطالة:

تعتبر البطالة من أكبر المشكلات التي تواجه الدول وتعدد الموارد البشرية، لكونها تعنى عدم تمكن المواطن من الحصول على مصدر الكسب والعيش، إلى جانب البطالة الواضحة التي تقاس بنسبة الأشخاص من سن العمل وبدون عمل إلى إجمالي القوى العاملة في الدولة، وهناك البطالة المقنعة التي يصطلح عنها بالتضخم الوظيفي.

8/ مشكلة النمو الحضري والتلوث:

إن نمو المدن واكتظاظها يحيطها مشاكل كبيرة بيئية ومادية ومالية وإدارية تعرض السكان إلى خطر بل وتعرض صحتهم وحياتهم إلى الضرر وذلك سبب هذا التلوث⁽¹⁾.

9/ تحديات العولمة:

لقد فرضت العولمة تحدياً كبيراً للموارد البشرية في العالم، ومن أبرزها عولمة رأس المال البشري، فلم يعد لرأس المال موطن أو جنسية معروفة، كما هو الحال بالنسبة للشركات الاحتكارية الكبيرة حيث أصبح رأس المال البشري يصدر ويستورد ويعبر الحدود دون أي عوائق أو موانع، بل أصبح ذلك مطلوباً من أجل الحصول على اليد العاملة الخبيرة والمدربة بأقله تكلفة ممكنة في سبيل زيادة الإنتاجية وفعالية المنظمات، ومن ثم تعزيز جدارتها وسطوتها في السوق العالمية المفتوحة.

¹. عليان عبد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص42.

صاحب عملية العولمة لرأس المال البشري ظهور ما يسمى بالسوق الدولية للعمل على ضوء الأسواق الدولية للسلع والمنتجات، ولكنها سوق من نوع آخر، سوق سلعتها هي الموارد البشرية وما تمتلكه من قدرات ومؤهلات وكفاءات وللتغلب على ضغوط العولمة فإن ذلك يعتمد على الإستراتيجيات المتبعة في مجال تنمية الموارد البشرية، وعلى مدى التركيز في هذه الإستراتيجيات على عنصر التدريب والتكوين المستمر لهذه الموارد وعلى مدى استجابة هذا التكوين لمتطلبات العصر والمنافسة في السوق الدولية للعمل⁽¹⁾.

وفي نهاية هذه التحديات يظهر أن تنمية الموارد البشرية انتقلت من كونها تركز على الجوانب التقليدية إلى إضافة أبعاد أخرى تتعلق بمحو الأمية المعلوماتية والتركيز على الكفاءة والتدريب وانتقلت من التركيز على تنمية الموارد البشرية ضمن إطار الدولة الواحدة أو مراعاة الظروف الداخلية لهذه الدولة إلى التركيز على تحليل الظروف الدولية العالمية التي نتجت عن ظاهرة العولمة وتوحد أسواق العمل الدولية.

العوامل المؤدية إلى عولمة المؤسسات:

لم تعد المؤسسات الدولية محصورة فقط في المجالات الصناعية والبتروولية خصوصاً، وإنما أصبحت تشمل كل المجالات بما في ذلك الخدمات كالتأمين مثلاً، كما لم تقتصر على مؤسسات كبيرة الحجم، وإنما مست أيضاً مؤسسات صغيرة الحجم. وقد ساعد كل هذا على التنوع الكبير في حجم ومجال الأعمال، ونتيجةً لعمليات الشراكة أو الاندماج أو التحالفات التي تزداد وتيرتها بين مختلف المؤسسات، فقد أصبح من الصعوبة بمكان تحديد دقيق لجنسية بعضها، هل هي أمريكية أم فرنسية أم يابانية... إلخ. فمثلاً شركة هوندا اليابانية تجمع سياراتها في الولايات المتحدة الأمريكية وتعيد تصديرها مرةً أخرى إلى اليابان، أو شركة ABB التي تكونت سنة 1987م فقط من اندماج شركتي ASEA السويدية و Brown Boverي السويسرية، والتي استثمرت فور تكوينها 3.6 مليار دولار أمريكي، شملت إدماج أو شراء 60 شركة أخرى، وهي تسيطر حالياً على 1300 شركة منها 130 شركة في بلدان العالم الثالث، و 41 في بلدان شرقي أوروبا.

¹. عليان عبد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 43.

لقد أصبحت الكثير من المؤسسات لا تقف أمام تعاملاتها المختلفة الحدود أو الحواجز بين الدول، ساعدتها في ذلك مجموعة من الأسباب، أهمها:⁽¹⁾

1 - **زيادة ضغوط التكلفة:** نتيجةً للتكلفة العالية التي قد تكون عالية في البلد الأصلي، تضطر بعض الشركات إلى الاستثمار في أماكن ذات تكلفة منخفضة وتتوفر على سوق عمالة رخيصة، كتوجه بعض الشركات الأمريكية والأوروبية الكبرى إلى الاستثمار في بعض دول شرق آسيا.

2 - **البحث عن أسواق جديدة:** فكلما استطاعت الشركة أن تصل إلى سوق خارجي، كلما اكتسبت قوة تنافسية إضافية، ومن ثمة ربحية عالية.

3 - **التنمية التكنولوجية:** إنَّ الثورة التكنولوجية التي يعرفها العالم أغرت الشركات على البحث على أفضل التكنولوجيات لاستخداماتها المختلفة، ومن المستحيل إيجاد دولة واحدة تمتلك كل جوانب التكنولوجيا الحديثة، لذلك تنتشر المؤسسات عبر مناطق مختلفة.

4 - **الاعتماد المتبادل بين الدول:** إذ نجد الكثير من التكتلات الإقليمية مما يساعد الانتشار بين الدول.

5 - **سرعة الاتصال تنقل المعلومات:** نتيجةً للثورة الاتصالية والمعلوماتية أصبح من اليسير معرفة الطلب على أنواع السلع والخدمات على المستوى العالمي، وتقوم الشركة بتلبية هذه الاحتياجات بإنشاء فروع لها.

6 - **انتشار ثقافة استهلاكية:** من خلال الاتصال عبر الشبكات السريعة وانتشار المنتجات والخدمات عبر دول العالم المختلفة، انتشرت ثقافة استهلاكية متجانسة، حيث أصبح المستهلك يفضل أنماطاً معينةً من السلع والخدمات وحتى في الملابس والطعام.

¹ المرجع السابق، ص 161

7 - السياسات الحكومية المشجعة: إذ نجد بعض الدول تضع سياسات مشجعة للاستثمار الأجنبي، من أجل المساهمة في التنمية أو في حالة التحول إلى الخوصصة.

كل هذه العوامل وغيرها، ساهمت في انتشار الكثير من المؤسسات عبر أنحاء العالم، غير مكثفة بأسواقها المحلية المحدودة؛ بكلمة واحدة: إنها العولمة.

أهم الأشكال لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

لقد أدى اتجاه نحو العولمة إلى التأثير في جميع وظائف المؤسسة سواء ما تعلق منها بالأفراد أو بالعمليات الإنتاجية المتعددة، غير أن التأثير الكبير قد عرفته وظيفة إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة. حيث اتخذت هذه الإدارة أشكالاً أو صوراً متعددة، لعل أهمها: (1)

أ- عمليات متعلقة بالشركة الأصلية (الأم):

خارج الحدود الإقليمية (مؤسسات اقتصادية)، وخير مثال على هذا النوع من الشركات تجسده الشركة المتعددة الجنسيات، حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم، ولكن تمارس نشاطاتها في دول أجنبية عديدة. والأمثلة على ذلك كثيرة: (شركات البيبسي كولا والكوكا كولا، فورد للسيارات، الشركات الإلكترونية اليابانية والأمريكية، وشركة ABB ... إلخ). وتتضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية خاصةً في: نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج، وتنمية سياسات وممارسات العمليات الأجنبية بالخارج، وفي هذا قد تطبق نفس السياسة بمقرها الأصلي كما بفروعها، وأحياناً قد تدجن سياساتها لتكون خليطاً من سياساتها الخاصة وسياسة إدارة الموارد البشرية في البلد المضيف. ومن المنطقي أن يكون مديري الموارد البشرية من البلد المضيف أي المستثمر فيها، لأن القوى العاملة هي في الغالب تكون محلية، كما أن قواعد وممارسات العمل تكون متوافقة مع القوانين والأعراف المحلية. وبالرغم من أن مديري الموارد البشرية المحليين يكونون أكثر فعالية من نظرائهم القادمين من البلد الأصلي إلا أن احتمال نشوب خلافات مردها الاختلاف في الأفكار والتوجهات بين

¹. سهيلة محمد عباس وعلي حسين، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل، 2003م، ص 31.

الصنفين. وعموماً فإن الشركة المتعددة الجنسيات لا تتقيد بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين فيها ولو حتى في أعلى المستويات التنفيذية، فعلى سبيل المثال ينتمي أعضاء مجلس إدارة ABB الثمانية إلى خمسة جنسيات، ولا تفضل فقط السويديين والسويسريين، وكفاءة الأداء هو رهناً بكفاءة العاملين بالمعنى الواسع للكلمة، حيث الاستفادة من الإطارات المحلية لكل شركة فرعية واختيار العناصر الواعدة لترقيتها إلى إطارات دولية بالشركة الأم، ذلك بعد اجتياز بنجاح مجموعة من الاختبارات والمشاركة بدورات تدريبية عديدة. حتى صارت هذه الشركات (تستورد) تستنزف كفاءات دول الجنوب، باحثاً عنهم في مختلف الجامعات ممولةً دراساتهم العليا والمتخصصة، شريطة التحاقهم بها بعد الدراسة. كما تبذل قصارى جهدها من اجتذاب العاملين البارزين من شركات أخرى، وهذا ما يفسر، أحياناً، إفلاس بعض الشركات الناشئة ذات القدرة المالية المحدودة.

ب- وكالات حكومية ومنظمات لا تهدف إلى الربح (خيرية مثلاً):

هناك أنماط عديدة من التنظيمات والمنظمات ذات الطابع الدولي، من ذلك الأمم المتحدة والوكالات التابعة لها وقوة الطوارئ الدولية. ومثل هذه الوكالات ترسل مبعوثيها أو مندوبيها إلى مناطق خارجية عبر مختلف أنحاء العالم. ولا تختلف الأنشطة الدولية للموارد البشرية لهذه الوكالات عن تلك المنوطة بالمؤسسات الاقتصادية، فنجدها مثلاً تهتم بمشاكل موظفيها سواء ما تعلق منها بالرواتب أو التعويضات أو الإسكان أو التأمينات وما إلى ذلك. والآن ونحن في ظل العولمة أصبحت غالبية المؤسسات أو الوكالات تمارس جانباً أو أكثر من جوانب الإدارة الدولية للموارد البشرية، وإن نجاحها في مهامها مرهون بالكيفية التي تتناول بها تلك الأمور على المستوى العالمي.

8 / التحديات الخاصة بالتنوع النوعية (الجودة):

لقد أصبح لإدارة النوعية الأهمية الأولى في الاستراتيجيات التنظيمية، وإن أكثر من 50% من الشركات في الولايات المتحدة واليابان لديها هدف استراتيجي هو إدارة النوعية الشاملة (TEM) وفي ظل هذا التوجه أصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق النوعية ونجاح المنظمة من

خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبشرين وكفؤين في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالي:⁽¹⁾

- 1 - التركيز على خدمة الزبائن.
- 2 - التركيز على العمليات والنتائج.
- 3 - الوقاية بدلاً من العلاج، أي تجنب الخطأ قبل وقوعه.
- 4 - استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة.
- 5 - صناعة القرار وفق الحقائق.
- 6 - التغذية العكسية.

9 /التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أنّ هناك تغيير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت وخاصةً الحكومية، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقي هذا عبء جديد على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الرفع وفرص الترقى الوظيفي، كما أنّ عدد النساء اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا يعني أنّ العديد من النساء لن يكنّ قادرات على إيجاد الناصح المخلص، وهو ما يتاح بشكل أفضل للرجال. كذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات وإعداد سياسات خاصة بهن - وخاصةً الأمهات - كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازات الحمل والولادة والرضاعة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل المستقبل الوظيفي الخاص بالعمالة من الجنس الآخر.⁽²⁾

10 /تحدي نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

¹ . Schuler R. and S. (Human Resources Strategy: Focusing o Issues and Actions) Organizational Dynamics Summer, 1990, 5-19

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003م، ص ص 103-105

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة. ولذلك ينبغي أن تتوافر بالإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي، وحتى المنشآت المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من خدمات الحاسب الآلي الصغير الحجم. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

11 / تحدي تغير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة مثلاً، نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها، وكذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل.

أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة - خاصة في الأجهزة الحكومية - لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية. ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغيير والتجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، نقشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وقوة تأثير العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية.

إن كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحدياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسئولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها. ويتطلب ذلك إعداد سياسات عمالة قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنشآت.

12/ تحدي العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجوراً أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم. وضعف مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الإيجابية يعتبر عاملاً مؤثراً على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي. وعدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، وأيضاً عدم فعالية الحوافز السلبية، هذا يلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

13/ تحدي التشريعات واللوائح الحكومية:

إن إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية وكثير من شركات القطاع العام لم تعد قادرة على إعداد سياسات للعمال تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها، ذلك أن معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالحكومة بالنسبة للعاملين بالأجهزة الحكومية، ولائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بشركات القطاع العام.

لا شك أنّ هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل الاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات، الترقية والنقل، نظم التأديب والحفز، التأمينات الاجتماعية والخدمات الطبية، وتقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين، أخيراً التقاعد والاستغناء عن العاملين.

إن كثرة التغييرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل، يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها، ولذلك فإن مصادر الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهارتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.⁽¹⁾

من كل ما سبق من تحديات، يلاحظ أن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأت من فراغ، وإنما بفعل التحديات التي واجهها المديرون في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها، هذه التحديات

¹. المرجع السابق، ص ص 107-108.

التي ساهمت في سعي هذه الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية، وكذلك مع استراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي. لذلك لا بد من التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والخصائص البيئية، لأن كل خاصية من خصائص البيئة تتطلب استراتيجيات محددة للموارد البشرية.

جدول (1 / 2) : التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والخصائص البيئية

الخصائص البيئية	منخفضة	عالية
درجة عدم التأكد البيئي ودرجة التغير البيئي ودرجة التعقيد.	تخطيط تفصيلي للموارد البشرية. تركيز الاختيار من داخل المنظمة. برامج تدريب محددة ومرتبطة بالوظائف الحالية. أنظمة أجور ورواتب ثابتة. معايير تقويم الأداء. كمية التركيز على الكفاءة كمخرجات. التركيز على الأسلوب الرقابي في علاقة المدير بالعاملين. التركيز على المهارات والمؤهلات الفنية في اختيار وتدريب العاملين.	تخطيط عام للموارد البشرية. تركيز الاختيار من خارج المنظمة. برامج تدريب متنوعة وشاملة. أنظمة أجور متنوعة ووفق الأداء. معايير متنوعة لتقويم الأداء. التركيز على الإبداع. التركيز على الإدارة الذاتية وفرق العمل. التركيز على درجة تطابق الأفراد مع ثقافة المنظمة في الاختيار والتدريب.

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م)، ص 35

يوضح الجدول (1/2) التغير الحاصل في استراتيجيات الموارد البشرية وفق الخصائص البيئية، إذ تتغير استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية وفق هذه الخصائص.

ومن الجدير بالذكر أنه من الصعوبة الحصول على أو مواجهة بيئة واضحة ومستقرة وبسيطة تماماً، ولكن من الممكن دراسة وتحليل درجة توفر هذه الخصائص في بيئة المنظمة لمواجهتها بالاستراتيجيات المناسبة وكما حدد في الجدول السابق.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Gomes Mejia and Others, 1998, p. 30

2-3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة و العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:-

الدراسات السابقة المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي:

1. نهال شفيق العشي 2013 ، جامعة

أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلي التعرف على بعض عوامل التفكير الاستراتيجي لدي الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية ، و تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : ما علاقة التفكير الاستراتيجي بأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و توصلت إلي مجموعة النتائج منها : تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدي الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51% ، و من أهم التوصيات : تطوير برامج تدريبية متخصصة في العوامل الخاصة بالتفكير الاستراتيجي للمديرين و العاملين في المنظمات غير الحكومية.

2. دراسة صبرينة ترغيني 2015 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، (الجزائر)

دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلي إظهار دور التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية ، و هدفت إلي التعرف على مدى إدراك المؤسسات لأهمية تبني تفكير استراتيجي في ظل الظروف الراهنة التي تشهدها و على رأسها المنافسة. و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و من أهم النتائج التي توصلت عليها الدراسة

3. دراسة كامل السيد غراب، 1991، جامعة الملك سعود، (السعودية)

القيادة ورؤية مديرو الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الإستراتيجية دراسة ميدانية في مدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط القيادة السائدة بين المديرين الإستراتيجيين في منشآت الأعمال السعودية الهادفة لتحقيق الربح، وتحليل مقوماتها؛ لتحديد العوامل الأساسية التي تختص بكل نمط منها، وكذلك التعرف على مدى إدراك هؤلاء المديرين للمفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، ومدى اختلاف ذلك من صناعة لأخرى، ومدى أخذهم بهذه المفاهيم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود اعتقاد عام وواسع بضرورة وأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمديرين

4. دراسة فؤاد راشد عبده، 1999م، جامعة أسيوط .

الإدارة الإستراتيجية أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز مشكلات ومعوقات التنمية، والتعرف عن طريقها على الوضع الاقتصادي والاجتماعي بصورة عامة وإبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية وشروط نجاحها، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (فهي دراسة نظرية).

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج والتي كان من أهمها: أهم معوقات التنمية (الفجوة بين معدلات النمو الاقتصادية ومعدل النمو السكاني) وذلك من حيث التوزيع والتركيب السكاني والخصائص النوعية للسكان، وكذلك (الغذاء والأمن الغذائي) والمتمثلة في عدم إمكانية تحقيق اكتفاء ذاتي على المدى القريب والمتوسط

أوصى الباحث بأهمية وضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنشآت السعودية وذلك لدورها في ضمان الربح وتزايد، ونمو المنشأة وتطورها.

5. على ابوبكر حسين ، 2001م ، جامعة عدن ، اليمن .

القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في اليمن في صياغة التوجيه الإستراتيجي الجامعي، وخصائص دور القيادة الإستراتيجية الأكاديمية والإجراءات وصياغة التوجيه الإستراتيجي لدى الجامعتين . ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج والتي كان من أهمها : إن التوجيه الإستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إداري جامعة عدن أكبر ايجابية منه لدى إداري جامعة صنعاء، إداري جامعة عدن هم أكثر توجيهها إستراتيجيا لعملية التنفيذ للأهداف الإستراتيجية للجامعة من إداري جامعة صنعاء .

أوصت الدراسة بضرورة التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف من قبل إداري جامعة صنعاء .

6. دراسة الطيب مصطفى أبو قناية ، 2002م ، جامعة الخرطوم ، السودان .

مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ، وبالتالي تحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي لهذه الأساليب وقياس أثر ذلك على تطور أداء المنشآت في السودان، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية وتحديد نوعيتها .

أفترضت الدراسة أن الفرضية الأولى : يوجد مستوى متدني من الإلمام والمعرفة الإدارية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى الكثير من القيادات الإدارية السودانية. الفرضية الثانية : توجد علاقة إرتباطية طردية بين مستوى الإلمام والمعرفة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية بين كل من الممارسة الفعلية وكفاءة أداء المنشآت .

7. دراسة محمود عساف، 2005م، الجامعة الإسلامية ، غزة.

واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة وإلى التعرف إلى قدرة هذا النمط على الإصلاح داخل التغيير الكمي والنوعي في البيئة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، إن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، واتجاهات ايجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية إلا أنهم يمارسونها بنسبة (82%)، عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لعامل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

من أهم ما أوصت به هذه الدراسة، ضرورة صياغة إستراتيجية واضحة للمدرسة تتكامل مع الإستراتيجية العامة متضمنة الغايات التي تريد الإدارة الإستراتيجية تحقيقها والرؤية المستقبلية لدورها، ضرورة إعداد دورة تدريبية للمديرين حول مبادئ الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.

8- إياد علي الدجني، 2006م ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة و النوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي و منهج تحليل المحتوى.

توصلت الدراسة للنتائج الآتية: وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، إن نسبة 75.9 % من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي، وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية و الرسالة و الأهداف.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يأتي: بناء أهداف الخطة الإستراتيجية على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة الوطنية للاعتماد و الجودة و النوعية، السعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم و أهمية التخطيط الإستراتيجي.

الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الموارد البشرية:

1. دراسة عزيزة عبد الرحمن العتيبي ، 2010 ،

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، و ألى استجلاء الغموض ، و توضيح الرؤى تجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات ، و بعض المصطلحات الشائعة و المتداولة حول تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، التكنولوجيا الجيدة و الاتصال ، التقارب التكنولوجي و مجتمع المعلومات . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ، و توصلت إلى عدة نتائج أهمها: هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية ، و إدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة. و أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة أكاديمية بالتوجه الرسمي و العملي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

2. دراسة فارسي صبرينة 2015 ، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.

تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تقييم أداء العاملين على أداء المؤسسة و كذلك إلى المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع علمي في هذا المجال بالإضافة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين و مدى تأثيره على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج إلا ان من أهم النتائج

3. دراسة حنان بودرسة ، 2013 ، محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .

علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما يحققة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، وتبيان الأساليب التي تساعد المؤسسة الجزائرية في انجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إعتبار وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية من أهم و وظائف المنظمة لأنها تهتم بتقييم أهم مورد بها إلا أنه ليس جميع المنظمات و الأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها ، نجد أن مكانة تقييم أداء الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة أكبر من تلك التي تحضى بها ضمن معايير الإيزو. و أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بوظيفة تقييم أداء العاملين خصوصاً من جانب منظمات العالم الثالث و عدم التراجع أو التخوف من أي استثمار في سبيل تنمية الأفراد إذ أنه يعود بالفائدة على المنظمة و على الفرد أيضاً .

ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

بالنسبة للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي و أداء الموارد البشرية ، فقد توصلت دراسة ، نهال شفيق العشي 2013 م و دراسة صبرينة ترغيني 2015 م بأن هناك علاقة بين التفكير الاستراتيجي و أداء الموارد البشرية ، و ذكرت نهال شفيق العشي 2013 م أن المشاكل التي تواجه المنظمات يرجع لعدم وجود تفكير استراتيجي (القصدي الاستراتيجي ، التفكير في الوقت ، قيادة الافتراضات ، التصور النظمي ، الفرص الذكية) لا يمكن علاجها إلا من خلال التفكير الاستراتيجي ، من خلال العرض السابق يتضح أن التفكير الاستراتيجي يسعي إلى تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة ، و ذلك من خلال ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي المختلفة بفاعلية ، فكلما ارتفع مستوى التفكير الاستراتيجي ، أدى ذلك إلى تطوير مستوى أداء الموارد البشرية ، فالأداء العالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

نموذج و فرضيات ومنهجية الدراسة

0-3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، وكذلك قياس متغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج وعلى نظرية الموارد التي تفسر الموارد الملموسة وغير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للشركات ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

الأساس النظري للدراسة:

1-3 نظرية الموارد:

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:

- نظرية المهارات المحورية.
- نظرية الطاقات الديناميكية.
- النظرية التطويرية.
- نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt, 1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من (Hamel et Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Prahalad Hamel في:

1/ قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

2/ يمكن اعتبار المؤسسة كحافضة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافضة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة علي سوق معينة.

3/ اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.

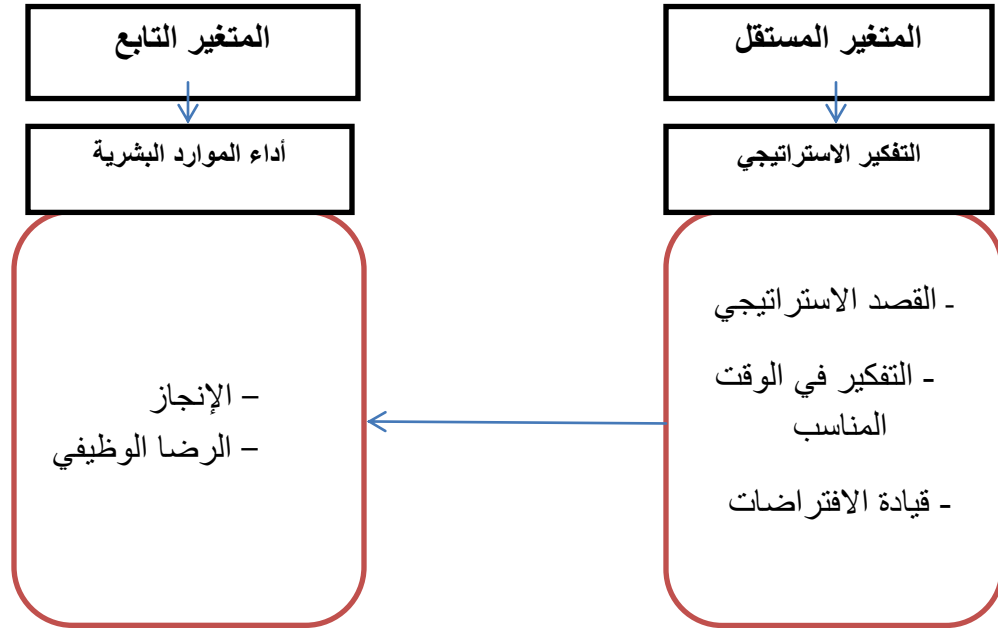
4/ الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المؤسسة من الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة علي هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً (Laroche. H., et Nioche, 1998).

3-2 نموذج الدراسة المقترح: بناءً على نظرية الموارد و بعد مراجعة الدراسات السابقة ، توصلت الباحثة إلى النموذج المقترح للدراسة.

شكل رقم (3-1)
نموذج الدراسة المقترح



3-3 فرضيات الدراسة:-

بناءً على النموذج أعلاه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة إيجابية بين القصد الاستراتيجي و الإنجاز.
2. هناك علاقة إيجابية بين القصد الاستراتيجي و الرضا الوظيفي.
3. هالك علاقة إيجابية بين التفكير في الوقت المناسب و الإنجاز.
4. هالك علاقة إيجابية بين التفكير في الوقت المناسب و الرضا الوظيفي.
5. هناك علاقة إيجابية بين قيادة الافتراضات و الإنجاز.
6. هناك علاقة إيجابية بين قيادة الافتراضات و الرضا الوظيفي.

3-4 حدود الدراسة:-

1. الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة في تفسير العلاقة بين مكونات التفكير الاستراتيجي و أداء الموارد البشرية في شركة حجار القابضة للمياه الغازية في ولاية الخرطوم.

2. **الحدود البشرية:** ركزت هذه الدراسة على الموظفين و الإداريين في شركة حجار القابضة للمياه الغازية (فرات) ، (بزيانوس).

3. **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على شركات المياه الغازية العاملة في ولاية الخرطوم ، (فرات) ، (بزيانوس).

4. **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من (2016-2017م).

3-5 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد أنه يصف الأشياء الظاهرة هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات وبيان الفرق والإمكانات التي تساعد في تطوير الوضع إلى ما هو أفضل.

ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (التفكير الإستراتيجي) كمتغير مستقل، (و أداء الموارد البشرية) كمتغير تابع حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل على تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

3-6 مصادر جمع المعلومات:

من أجل اتمام اغراض الدراسة تم الإعتماد على مصدرين للحصول على بيانات و معلومات الدراسة و هي:

1. **المصادر الأولية:** هي البيانات التي يجمعها الباحث لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها ، من مجتمع الدراسة لاغراض محددة و ذات أهمية للدراسة التي يقوم بها، و أعتمدت الباحثة على أداة الإستبيان لجمع البيانات الأولية ، و تعرف الاستبيان بأنها عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدة سلفاً يقوم المستجيب بتسجيل إجاباته عليه.¹

¹ . اوما سيكاران ، طرق البحث في الادارة - مدخل لبناء المهارات البحثية ، تعريب اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الطبعة ،الرابعة ، 2006م ، ص315.

2. المصادر الثانوية: و هي البيانات و المعلومات الموجودة في مصادر أخرى ، جمعت لأغراض أخرى غير اتمام البحث الحالى ، حيث أعتمدت الباحثة على الكتب و المراجع، الرسائل الجامعية ، و الأنترنت للحصول على البيانات الثانوية.

3-7 مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الدراسة أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين و الإداريين بشركة حجار القابضة للمياه الغازية، (فرات) ، (بزيانوس).

3-8 عينة الدراسة:

العينة عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع ، و عن طريقة دراسة العينة يتمكن الباحثة من الوصول الى استنتاجات قابلة للتطبيق على كل أفراد المجتمع ، حيث تم الاعتماد على عينة غير احتمالية (عينة ميسرة) ، فيه يتم إختيار أفراد العينة بناء على سهولة الوصول إليهم و تم اختيار حجم العينة 150 فرد.¹

3-9 تطوير أداة قياس متغيرات الدراسة (الاستبانة):

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الدارس في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على (الاستبيان) كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينات الدراسة.

3-10-1 أجزاء الإستبانة:

الجزء الأول: يشمل هذا الجزء على البيانات الديمغرافية و هي النوع ، العمر ، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي ، و الخبرة العملية.

الجزء الثاني: يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي وبحيث يشير الرقم (1) لا أوافق بشدة والرقم (2) لأوافق والرقم (3) محايد والرقم (4) أوافق والرقم (5) أوافق بشدة.

¹ . اوما سيكاران، مرجع سابق ذكره ص401

الجزء الثالث: يحتوي على التفكير الاستراتيجي ، و يعرف إجرائياً في هذه الدراسة: هو تلك القدرات و المهارات الذهنية و الفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية و ممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية ، من عملية تحديد رسالة و غايات و أهداف المنظمة و صياغة الإستراتيجية و تنفيذها و مراقبة عملية التنفيذ.¹

و لقياس التفكير الاستراتيجي وضع عدد (15) عبارة ، و الجدول التالي يوضح العبارات التي تقيس التفكير الاستراتيجي:

جدول رقم (3-1)

العبارات التي تقيس المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)

الرقم	العبارة
1	يسعي العاملون في جميع فروع الشركة الي تحقيق نفس المقاصد.
2	يوجد تكافؤ بين موارد المجتمع و طموحاته.
3	توظفون معارف و مهارات الموظفين لبناء استراتيجيات جديدة و مبدعة للجميع.
4	توظفون معارف الموظفين في منتجات الشركة.
5	يساهم القصد الاستراتيجي في تطوير أداء المورد البشري بالشركة.
6	تستعين بالدراسات السابقة و الأبحاث في وضع خطة العمل.
7	تحرص على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها جزءا من تصور شامل لخطط المستقبل.
8	تحرص على أن تتضمن خطة العمل برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام المختلفة.
9	لديك تصور واضح حول كيفية إحداث تغيير جذري في مستقبل المنظمة.
10	لديك القدرة على تعديل خطة العمل في الوقت المناسب إذا اختلفت الظروف عند تنفيذ الخطة عن الظروف التي كانت موجودة عند إعدادها.
11	تعتمد في الخطط على أسلوب وضع الافتراضات و من ثم اختبارها من خلال التجربة و التطبيق.
12	تعتقد أن النتائج التي تحصل عليها من اختبار الافتراضات أكثر فائدة في عملية التخطيط من نتائج التحليل و التنبؤ.

¹ . صبرينة ترغيني، مرجع سابق ذكره ص 5

13	التخطيط في المنظمة يعتمد على تحليل بيئة العمل المحيطة.
14	تشجيع الموظفين في المنظمة على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة و استخلاص النتائج.
15	الإدارة العليا تشجع المديرين على استخلاص النتائج من تجاربهم للاستفادة منها في التخطيط.

الجزء الرابع: يشمل أداء الموارد البشرية ، و يعرف إجرائياً في هذه الدراسة: هي مقاييس يتم وضعها من قبل الادارة للمجالات التي تريد ان تقيسها سواء كانت مالية أو ادارية أو فنية.¹ و يشمل بعدين ، الإنجاز ، و الرضا الوظيفي ، و لقياس أبعاد أداء الموارد البشرية وضع عدد (10) عبارة و الجدول التالي يوضح العبارات التي تقيس أبعاد أداء الموارد البشرية:

جدول رقم (3-2)

العبارات التي تقيس أبعاد (أداء الموارد البشرية)

الرقم	العبارة
1	الكفاءات المتوفرة لدي الشركة هي الكفاءات المطلوبة لتحقيق الانجاز.
2	يشجع ادارة الشركة دائماً علي زيادة الانتاجية.
3	يهتم الشركة بالموظف الذي يحقق مستويات أعلى للنجاح.
4	يسعي ادارة الشركة الي تحقيق الاهداف المنشودة دائماً.
5	يعطي ادارة الشركة الاولوية في الترقية للعامل الذي يحقق انجازاً ملموساً.
6	للعاملين رغبة واستعداد لتقديم التضحية للشركة.
7	مستويات الغياب بالشركة منخفضة جداً.
8	التظلمات المقدمة لادارة الشركة يتم النظر فيها بكل شفافية وعدالة.
9	اشعر بإرتياح شديد لوظيفتي بالشركة.
10	يعتبر وظيفتي الحالية يحقق طموحاتي.

3-11 إختبار جودة مقياس الدراسة (الإستبانة)

1. صدق المقياس: يقصد بصدق المقياس ان تقيس الإستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها

أي انها تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها ، و ان مضمونها متفق

¹ . عزيزة عبد الرحمن العتيبي، مرجع سابق ذكره ص 4

مع الغرض الذي صممت من أجله الإستبانة. ، حيث تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين و من ذوي الاختصاص لتحكيمها.

2. ثبات المقياس (الإعتمادية): ثبات المقياس يعني مدى الحصول على النتائج نفسها في حال تكرار البحث في ظروف متشابهة و بأستخدام المقياس نفسه ، و لتحديد درجة الثبات يتم حساب معامل الإعتمادية (كرونباخ ألفا) و الذي يستخدم للتحقق من درجة ثبات المقياس المستخدم.¹

حيث يتم قبول المتغيرات التي تحقق درجات إعتمادية فوق المستوي الشرطي للإعتمادية (كرونباخ ألفا) و هي 60% كحد ادني ليكون مقبول في هذه الدراسة.²

3-12 الإجراءات الأولية قبل التحليل:

1. التعامل مع البيانات المفقودة.
2. التعامل مع الاجابات المتماثلة و المتحيزة.
3. ترميز الاستبانة.

3-13 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع الغرض المطلوب في تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياته من خلال برنامج (SPSS) كآآتي:

1. أساليب الإحصاء الوصفي : (التكرارات ، النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، و الإنحراف المعياري) لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة.

2. أساليب الإحصاء التحليلي:

أ. التحليل العاملي الإستكشافي: للتأكد من جودة توفيق متغيرات الدراسة و صحة النموذج المقترح ، حيث يمكن إجراء التعديلات في نموذج و فرضيات الدراسة بناءً على نتائج التحليل العاملي.

¹ عبدالله عودة الرواحنة ، اثر جودة ادارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM علي كفاءة اداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، ، 2013ص56.

² . اكثم ماجد العواجين ، اثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية الايتام في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013م ، ص67.

ب. **التحليل العاملي التوكيدي**: يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال .

ج. **معامل الارتباط** : لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة و التي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات من جهة و بين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى.

د. **تحليل المسار**: لقياس العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول عرض و تحليل البيانات

0-4 مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات(تنظيف البيانات)، معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

وصف مجتمع وعينة الدراسة.

1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (عينة من شركات المياه الغازية بولاية الخرطوم) والبالغ عددها (2) شركة.

2 عينة الدراسة

تمَّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريقة العينة غير الاحتمالية (الميسرة)

تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الاتي :

اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة ، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم

وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية انظر ملحق رقم (1).

تنظيف البيانات :Cleaning data

1-البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2-الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها تم حذف 12 استبانة لتساوي انحرافها المعياري مع الصفر .

3 معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من عينة من شركات المياه الغازية، حيث تم توزيع 150 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (133) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (88%) ولم تسترد (17) إستبانات بنسبة (12%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (4-1).

الجدول (4-1) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانة الموزعة للمستجيبين	150
2. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	133
3. الاستبانة التي لم تسترد	17
4. الاستبانة غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5. الاستبانة غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0
6. عدد الاسبانة الصالحة للتحليل	133
7. نسبة الاستجابة	%88

المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية.

البيانات الشخصية

احتوت البيانات الأساسية علي ستة عناصر هي النوع: العمر: الخبرة: المؤهل العلمي: المركز الوظيفي: التخصص الأكاديمي، فيما يتعلق بالنوع نجد ان نسبة 68.4% من افراد العينة هم ذكور وهي النسبة الأكبر بينما نسبة الاناث فهي 31% من حجم العينة، اما فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة 60.2% من افراد العينة اعمارهم دون 30 سنة بينما نسبة 35.3% من افراد العينة اعمارهم من 31 الي 40 سنة وان نسبة 3.0% من عينة الدراسة اعمارهم من 41 الي 50 سنة وان نسبة 1.5% من افراد العينة اعمارهم من 51 الي 60 سنة وان نسبة 0.9% من افراد عينة الدراسة اعمارهم فوق 61 سنة، اما فيما يتعلق بالمؤهل فنجد ان نسبة 13.5% من افراد العينة يحملون شهادات ثانوية وان نسبة 48.9% من عينة الدراسة يحملون دبلوم وسيط وان نسبة 31.6% من افراد عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية (بكالوريوس) وان نسبة 1.5% من عينة الدراسة يحملون شهادات ماجستير وهي النسبة الأكبر وان نسبة 4.5% من عينة الدراسة يحملون شهادات اخري، فيما يتعلق بالخبرة نجد ان نسبة 76.7% من افراد العينة يملكون خبرة اقل من 5 سنوات وان نسبة 12% من افراد العينة يملكون خبرة من 6__10 سنوات بينما نسبة 3.8% من افراد العينة يملكون خبره من 11__15 سنه ان نسبة 2.3% يملكون خبرة من 16 الي 20 سنه وان نسبة 5.3% يملكون خبرة من اكثر من 20 سنه. فيما يتعلق بالمركز الوظيفي نجد ان 1.2% من عينة الدراسة يشغلون منصب المدير، وان نسبة 0.8% من افراد عينة الدراسة يشغلون منصب نائب مدير وان نسبة 3.0% من افراد

العينه يشغلون منصب مراقب فرع وان نسبة 14.3% من افراد العينه يشغلون درجة مشرف قسم وان 80.5% من افراد العينه يعملون يشغلون منصب موظف وهي النسبه الاكبر.

تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الاساسية علي ستة عناصر هي النوع:العمر :الخبرة : المؤهل العلمي : المركز الوظيفي:التخصص الاكاديمي،

جدول رقم (4-2)

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	91	68.4
	انثى	42	31.6
المجموع		133	100%
العمر	من 30 سنه و اقل سنه	80	60.2
	من 31 ___ 40 سنه	47	35.3
	من 41 ___ 50 سنه	4	3.0
	من 50 ___ 61 سنه	2	1.5
المجموع		133	100%
الخبرة العلميه	اقل من 5 سنوات	102	76.7
	من 6 ___ 10	16	12.0
	من 11 ___ 15	5	3.8
	من 16 ___ 20	3	2.3
	اكثر من 20 سنة	7	5.3
المجموع		133	100%
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	18	13.5
	دبلوم وسيط	65	48.9
	بكالوريس	42	31.6
	ماجستير	2	1.5

4.5	6	اخرى	
%100	133	المجموع	
9	12	مصارف	التخصص الاكاديمي
6.8	9	ادارة اعمال	
21.8	29	محاسبة	
12.8	17	حاسوب	
49.6	66	اخرى	
%100	133	المجموع	
1.5	2	مدير	المسمي الوظيفي
.8	1	نائب مدير	
3.0	4	مراقب فرع	
14.3	19	مشرف قسم	
80.5	107	موظف	
%100	133	المجموع	

التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريفة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 18 عبارة)

الجدول (3-4) التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة (حجم العينة: 121)

1	2	3	4	5	6	
.839						يسعي العاملون في جميع فروع الشركة إلى تحقيق نفس المقاصد
.744						يوجد تكافؤ بين موارد المجتمع و طموحاته.
.677						توظفون معارف و مهارات الموظفين لبناء استراتيجيات جديدة و مبدعة للجميع.
.622						توظفون معارف الموظفين في منتجات الشركة.
.86	3					تحرص على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها جزءاً من تصور شامل لخطط المستقبل.
.88	7					تحرص على أن تتضمن خطة العمل برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام المختلفة.
.78	4					لديك تصور واضح حول كيفية أحداث تغيير جدرى في مستقبل المنظمة.
				.705		التخطيط في المنظمة يعتمد على تحليل بيئة العمل المحيطة.
				.872		تشجيع الموظفين في المنظمة على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة و استخلاص النتائج.
				.813		الإدارة العليا تشجع المديرين على استخلاص النتائج من تجاربهم للإستفادة منها في التخطيط.
			.558			يهتم الشركة بموظف الذي يحقق مستويات اعلا للنجاح
			.936			يسعى ادارة الشركة الى تحقيق الاهداف المنشودة دائماً
			.835			يعطي إدارة الشركة الاولوية في الترقية للعامل الذي يحقق إنجازاً ملموساً.

	.735			للعاملين رغبة واستعداد لتقديم التضحية للشركة
	.953			مستويات الغياب للشركة منخفضة جداً
	.882			التطبيقات المقدمة لإدارة الشركة يتم النظر فيها بكل شفافية وعدالة
			.756	اشعر بارتياح شديد بوظيفي بالشركة
			.870	يعتبر وظيفتي الحالية يحقق طموحاتي
.746				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
1002.531				Bartlett's Test of Sphericity
71.181				Total Variance Explained

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009)، ، والجدول رقم (4-4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي.

الجدول (4-4) معامل الإعتدالية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة 121)

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
القصد الاستراتيجي	4	.774
التفكير في الوقت المناسب	3	.828
قيادة الافتراضات	3	.743
الانجاز	3	.736
الرضا الوظيفي	3	.838
الرضا الوظيفي 2	2	.625

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج .analysis of moment structure (AMOS 24)

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Iriini Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

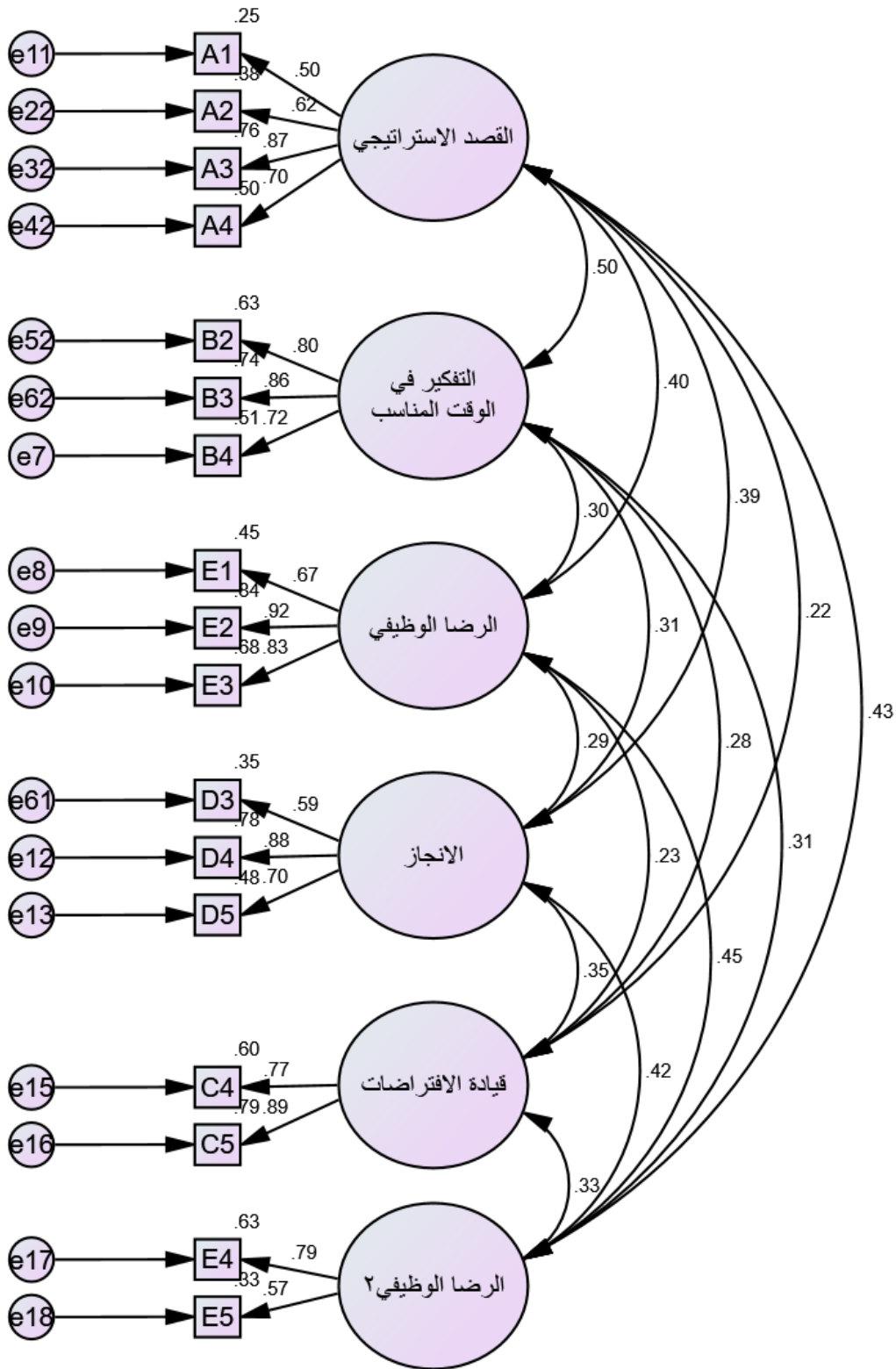
وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم () يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (1-4) التحليل العاملي التوكيدي



جدول رقم (4-5)

جودة النموذج البنائي المقترح:

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	187.384	--	--
DF	104	--	--
CMIN/DF	1.802	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.903	>0.95	Acceptable
SRMR	0.075	<0.08	Excellent
RMSEA	0.078	<0.06	Acceptable
PClose	0.008	>0.05	Terrible

Cutoff Criteria*

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية

المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (4-6) معامل الإعتمادية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة : 121)

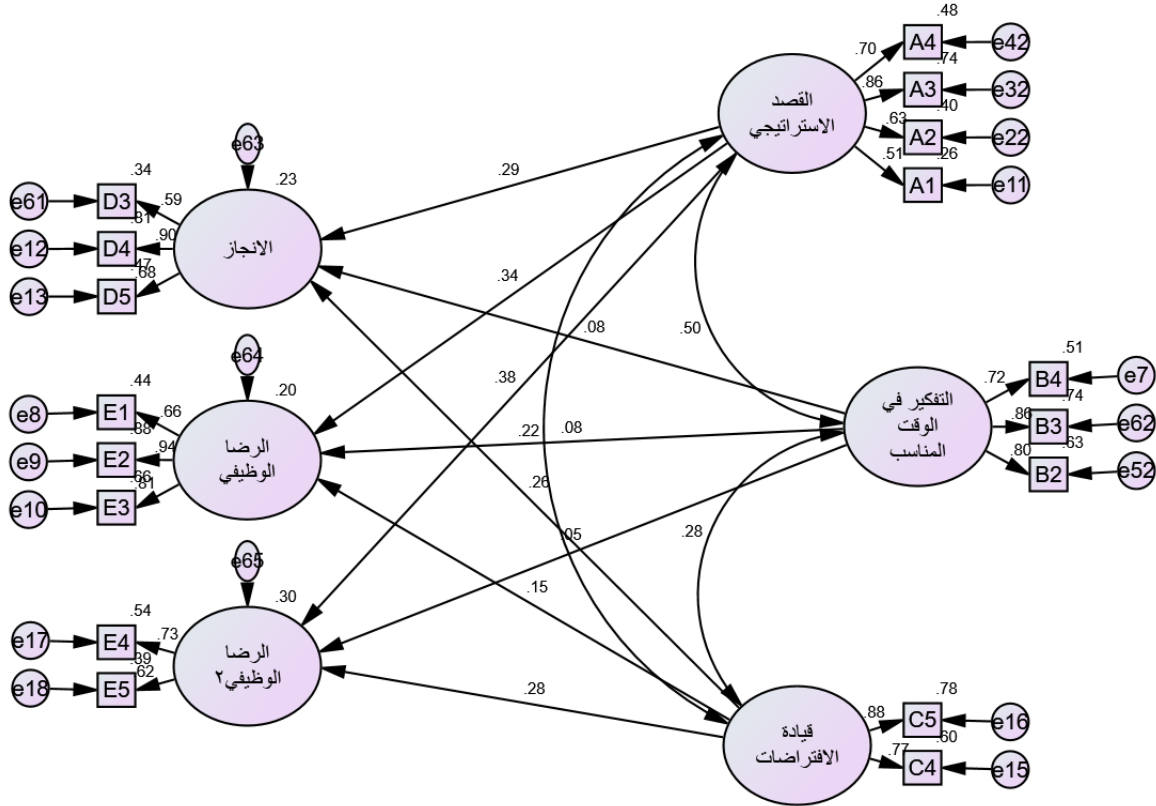
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5	6
القصد الاستراتيجي	0.776	0.473	0.245	0.837	0.688					
التفكير في الوقت المناسب	0.834	0.627	0.245	0.848	0.495***	0.792				
الرضا الوظيفي	0.850	0.657	0.205	0.890	0.402**	0.298**	0.811			
الانجاز	0.772	0.536	0.173	0.832	0.388**	0.310**	0.295*	0.732		
قيادة الافتراضات	0.817	0.691	0.123	0.837	0.220+	0.280*	0.232*	0.350**	0.831	
الرضا الوظيفي 2	0.642	0.479	0.205	0.687	0.427**	0.307*	0.453***	0.415**	0.332*	0.692

نموذج الدراسة المعدل:

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل

شكل رقم (2-4)

نموذج الدراسة المعدل



تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة

معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين .

جدول رقم (4-7)

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

	Estimate
التفكير في الوقت المناسب <--> القصد الاستراتيجي	.495
الرضا الوظيفي <--> القصد الاستراتيجي	.402
الانجاز <--> القصد الاستراتيجي	.388
قيادة الافتراضات <--> القصد الاستراتيجي	.220
الرضا الوظيفي <--> القصد الاستراتيجي	.427
الرضا الوظيفي <--> التفكير في الوقت المناسب	.298
الانجاز <--> التفكير في الوقت المناسب	.310
قيادة الافتراضات <--> التفكير في الوقت المناسب	.280
الرضا الوظيفي <--> التفكير في الوقت المناسب	.307
الانجاز <--> الرضا الوظيفي	.295
قيادة الافتراضات <--> الرضا الوظيفي	.232
الرضا الوظيفي <--> الرضا الوظيفي	.453
قيادة الافتراضات <--> الانجاز	.350
الرضا الوظيفي <--> الانجاز	.415
الرضا الوظيفي <--> قيادة الافتراضات	.332

المبحث الثاني اختبار الفرضيات

نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon ,2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

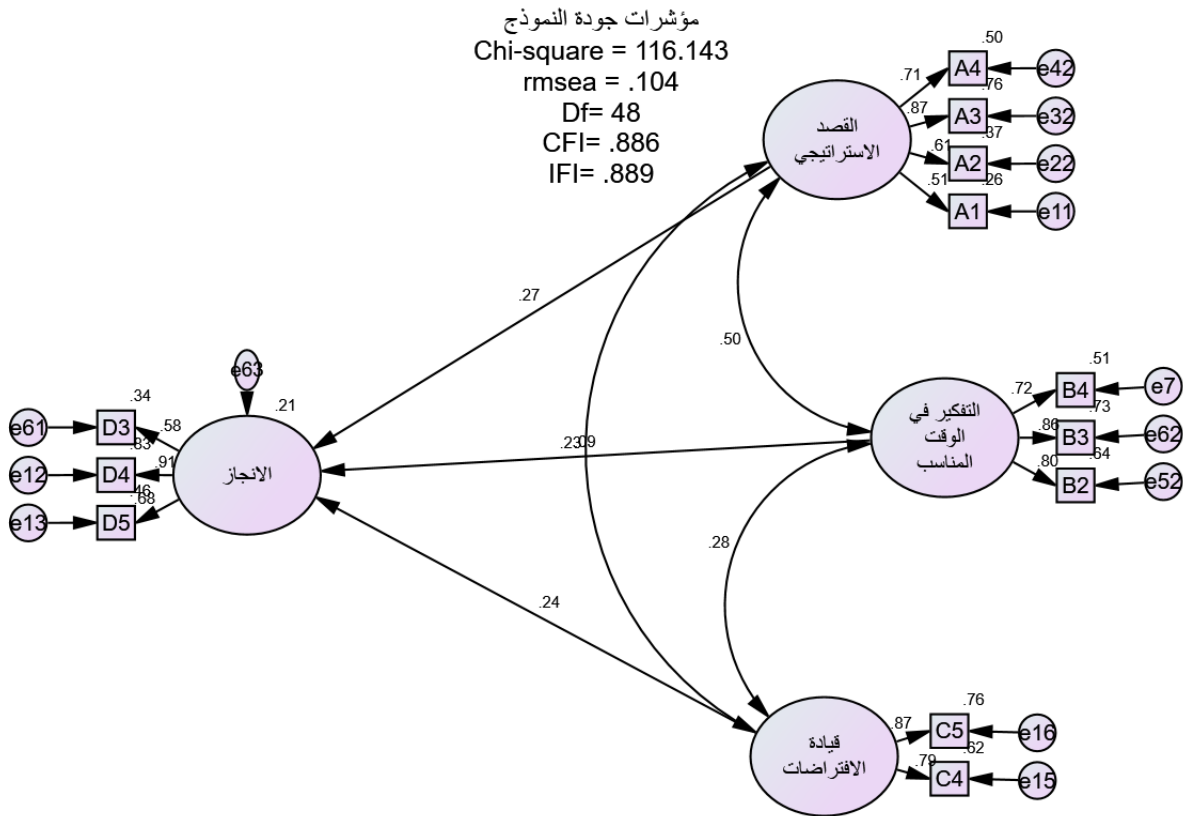
6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والانجاز

الشكل (3-4) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والانجاز



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-8)

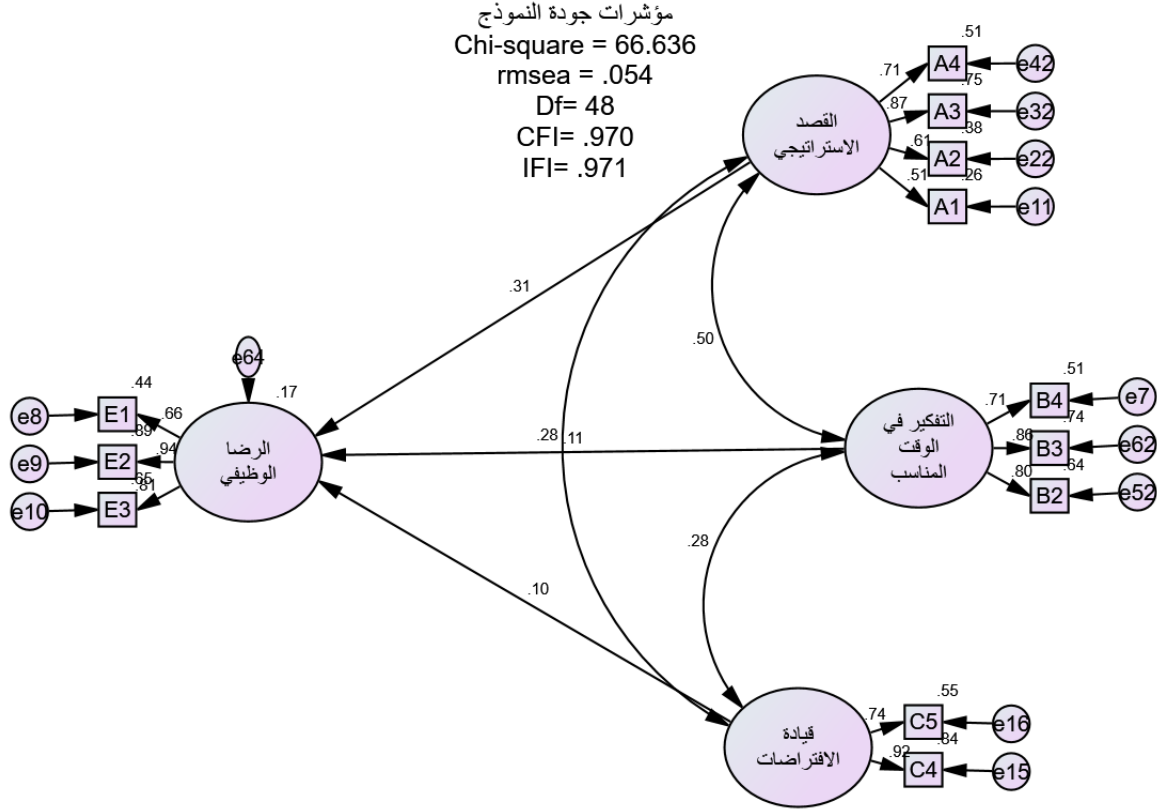
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
القصد الاستراتيجي <--- الانجاز	.303	.145	2.086	.037	par_12
التفكير في الوقت المناسب <--- الانجاز	.065	.084	.775	.438	par_13
قيادة الافتراضات <--- الانجاز	.186	.084	2.220	.026	par_14

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والرضا الوظيفي

الشكل (4-4) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والرضا الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-9)

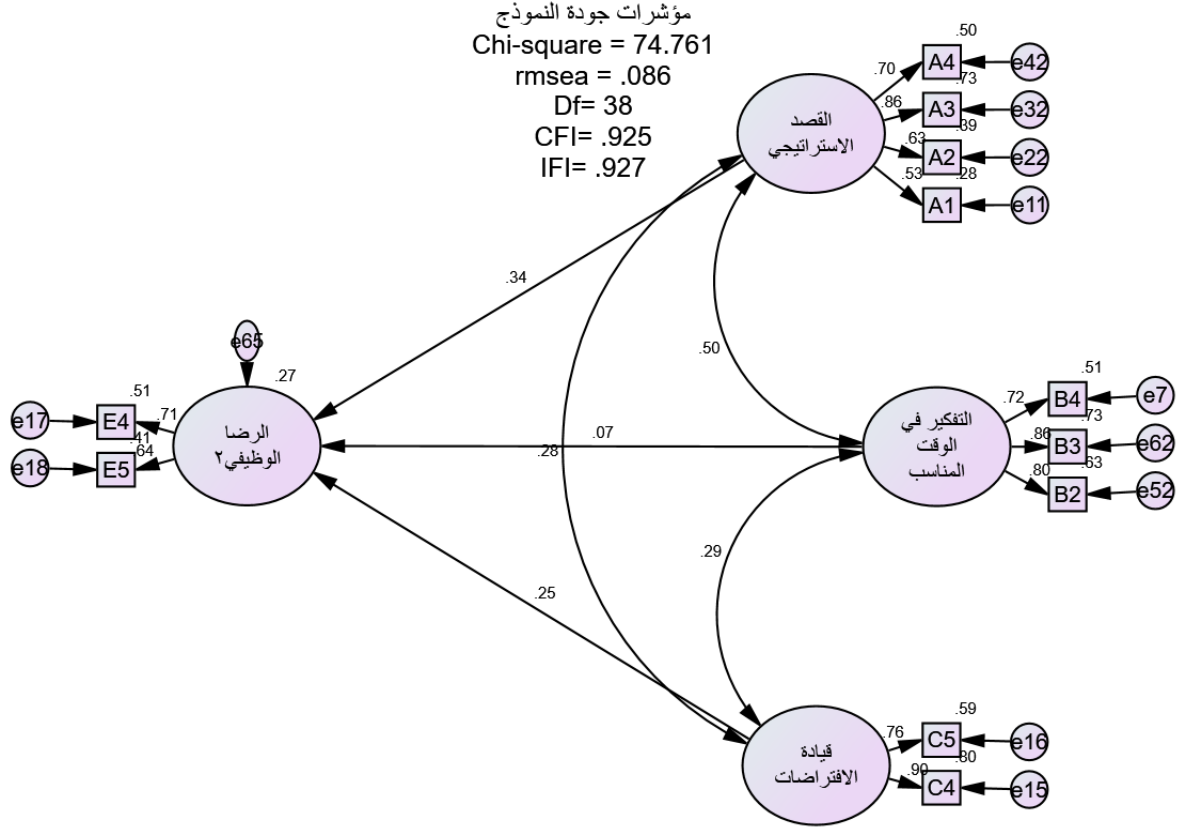
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرضا الوظيفي	<--- القصد الاستراتيجي	.416	.174	2.388	.017	par_12
الرضا الوظيفي	<--- التفكير في الوقت المناسب	.096	.099	.966	.334	par_13
الرضا الوظيفي	<--- قيادة الافتراضات	.082	.080	1.029	.303	par_14

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والرضا الوظيفي 2

الشكل (4-5) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والرضا الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-10)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرضا الوظيفي2	القصد الاستراتيجي <---	.489	.220	2.227	.026	par_11
الرضا الوظيفي2	التفكير في الوقت المناسب <---	.068	.131	.518	.604	par_12
الرضا الوظيفي2	قيادة الافتراضات <---	.227	.116	1.960	.050	par_13

جدول رقم (4-11)

ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية: الاولي
	توجد علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والانجاز
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين القصد الاستراتيجي والانجاز
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية ما بين التفكير في الوقت المناسب والانجاز
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين قيادة الافتراضات والانجاز
	حالة دعم الفرضية
	دعم جزئي
حالة الإثبات	الفرضية: الثانية
	توجد علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والرضا الوظيفي
دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين القصد الاستراتيجي والرضا الوظيفي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية ما بين التفكير في الوقت المناسب والرضا الوظيفي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية ما بين قيادة الافتراضات والرضا الوظيفي
	حالة دعم الفرضية
	دعم جزئي
حالة الإثبات	الفرضية: الثانية
	توجد علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجي والرضا الوظيفي2

دعمت	هنالك علاقة ايجابية ما بين القصد الاستراتيجي والرضا الوظيفي ²
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية ما بين التفكير في الوقت المناسب والرضا الوظيفي ²
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية ما بين قيادة الافتراضات والرضا الوظيفي ²
دعم جزئي	حالة دعم الفرضية

الخاتمة

5-0 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على عرض نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، و الصعوبات التي واجهت الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية.

5-1 عرض نتائج الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية بين القصد الاستراتيجي و الإنجاز.
2. لا توجد علاقة إيجابية بين التفكير في الوقت المناسب و الإنجاز.
3. توجد علاقة إيجابية بين قيادة الافتراضات و الإنجاز.
4. توجد علاقة إيجابية بين القصد الاستراتيجي والرضا الوظيفي.
5. لا توجد علاقة إيجابية بين التفكير في الوقت المناسب والرضا الوظيفي.
6. لا توجد علاقة إيجابية بين قيادة الافتراضات والرضا الوظيفي.
7. توجد علاقة إيجابية بين القصد الاستراتيجي والرضا الوظيفي.
8. لا توجد علاقة إيجابية بين التفكير في الوقت المناسب والرضا الوظيفي.
9. لا توجد علاقة إيجابية بين قيادة الافتراضات والرضا الوظيفي.

5-2 مناقشة النتائج:

توجد علاقة إيجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجي و الإنجاز.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجي و الإنجاز، و ذلك في شركات المياه الغازية العاملة في ولاية الخرطوم ، حيث أوضح التحليل أن بعدي (القصد الاستراتيجي ، و قيادة الافتراضات) لهما أثر إيجابي على الإنجاز ، بينما لا توجد أثر للتفكير في الوقت المناسب على الإنجاز، و أتفق هذه النتيجة جزئياً مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عامر عمر ، 2013) حيث أوضح أن مكونات التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي ، التفكير في الوقت المناسب، قيادة الافتراضات) يؤثر بشكل إيجابي

على و أن القصد الاستراتيجي من أهم الأبعاد المؤثرة على الأداء، و اتفق هذه النتيجة جزئياً مع الدراسة (صبرنية ترغيني، 2015) حيث أوضحت أن التفكير الاستراتيجي يقود ألى الإنجاز و القدرات الابداعية، و اختلف نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عامر عمر 2013) في علاقة التفكير في الوقت المناسب بالإنجاز ، و أيضاً اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (نهال شفيق، 2013) ويرجع سبب الإختلاف بين النتائج الى الإختلاف فى العوامل الثقافية و البيئية و الإختلاف فى مجتمع الدراسة.

و من خلال النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائل: هناك علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي و الإنجاز، و الإجابة على السؤال الأول للدراسة القائل: ما هو أثر التفكير الاستراتيجي على الإنجاز؟ ، يمكن القول أن هناك أثر جزئي للتفكير الاستراتيجي على الإنجاز.

توجد علاقة إيجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجي و الرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة إيجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجي و الرضا الوظيفي ، حيث أوضح التحليل أن بعد القصد الاستراتيجي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي ، بينما لا توجد أثر للتفكير فى الوقت المناسب على الرضا الوظيفي ، و يوجد أثر لقيادة الافتراضات على الرضا الوظيفي ، و اتفق هذه النتيجة جزئياً مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (صبرنية ترغيني، 2015) فى الجزائر ، حيث أوضح ان التفكير الاستراتيجي يؤثر على أداء الإدارة العليا و أن بعد القصد الاستراتيجي من أهم الأبعاد المؤثرة على الرضا ، و إتفقت نتيجة الدراسة ايضاً مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (نهال شفيق، 2013) حيث توصلت الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات التفكير الاستراتيجي على الرضا، و اختلف نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها (صبرنية ترغيني، 2015) في علاقة بعدى التفكير في الوقت المناسب و قيادة الافتراضات ، حيث توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين الفكير فى الوقت المناسب و قيادة الافتراضات و الرضا ، بينما نتيجة التحليل لهذه الدراسة اشارت إلى عدم وجود علاقة بين التفكير فى الوقت المناسب و قيادة الافتراضات و الرضا الوظيفي ، و يرجع الإختلاف بين النتائج

الى الاختلاف فى البيئة ، و ايضا اختلف نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التى توصلت اليها دراسة (نهال شفيق، 2013) حيث أوضح أن للتفكير الاستراتيجى علاقة ايجابية على أداء الإدارة العليا للمنظمات الغير الحكومية فى غزة ، و يرجع سبب الاختلاف الى الاختلاف مكونات الدراسة و المجتمع .

و من خلال النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائل: هناك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجى و الرضا الوظيفى ، و الاجابة على السؤال الثانى القائل: ما هو أثر التفكير الاستراتيجى على الرضا الوظيفى؟ ، حيث أوضح نتائج الدراسة أن التفكير الاستراتيجى يحقق الرضا الوظيفى بشكل جزئى.

توجد علاقة ايجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجى و الرضا الوظيفى 2.

ايضاً توصلت نتائج تحليل هذه الدراسة الى أن هناك علاقة ايجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجى و الرضا الوظيفى 2 ، حيث أوضح التحليل أن بعد القصد الاستراتيجى يؤثر ايجابياً على الرضا الوظيفى 2 ، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (صبرينة ترغينى، 2015) حيث وردت فى نتائج دراستها ، وجود علاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجى و الرضا ، و توصلت هذه الدراسة الى عدم وجود أثر للتفكير فى الوقت المناسب على الرضا الوظيفى ، و ايضاً عدم وجود أثر ايجابى لقيادة الافتراضات على الرضا الوظيفى ، و يختلف هذه النتيجة مع الدراسة أعلاه ، و يرجع سبب الاختلاف الى الاختلاف فى بيئات و مجتمع الدراسين.

و من خلال النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة القائل: هناك علاقة ايجابية بين التفكير الاستراتيجى و الرضا الوظيفى 2 ، و الاجابة على السؤال الثالث ، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن التفكير الاستراتيجى يقود الى الرضا الوظيفى بشكل جزئى.

3-5 التوصيات:

من خلال الإطار النظري و نتائج الدراسة أعلاه تم إستخلاص توصيات عامة و توصيات خاصة لشركات المياة الغازية فى السودان.

أولاً: التوصيات الخاصة بشركات المياه الغازية في السودان:

1. على شركات المياه الغازية في السودان العمل علو زيادة مستوى الرضا الوظيفي لعاملها، لان نتائج الدراسة أوضحت أن رضا العاملين ليست عالية ، و يمكن زيادة الرضا الوظيفي عن طريق التطبيق الفعال لعناصر التفكير الاستراتيجي.
2. الإهتمام بتدريب العاملين وفق الاحتياجات التدريبية ، و تحديد أهداف التدريب بصورة واضحة ، و زيادة فعالية التفكير الاستراتيجي ، و ذلك من أجل مقدره العاملين لإنجاز أعمالهم ، و زيادة مستوى الإنجاز لدي العاملين ، لان نتائج الدراسة أوضحت أن إنجاز العاملين ليست عالية.

ثانياً: التوصيات العامة:

1. يجب الإهتمام بمفهوم أداء الموارد البشرية و العوامل التي تؤثر عليها ، و العمل على زيادة أداء الموارد البشرية للتخلص من المشاكل المتعلقة بضعف أداء العاملين.
2. الإهتمام بمفهوم التفكير الاستراتيجي كأحد المفاهيم المهمة لقيادة الشركات إلى تحقيق اهدافها.
3. على الشركات تطبيق نموذج الدراسة و ذلك من أجل رفع مستوى الأداء لدي عاملها.
4. ضرورة إنشاء إدارة خاصة بالتفكير الاستراتيجي في الشركات ، تعني بتطبيق عناصر التفكير الاستراتيجي بصورة فعالة و تقييمها بعد التطبيق ، و التطوير المستمر لعناصر التفكير الاستراتيجي.

4-5 محددات الدراسة:

1. تم تناول التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل و ذلك من خلال ثلاثة أبعاد متمثلة في (القصد الاستراتيجي ، التفكير في الوقت المناسب ، قيادة الافتراضات) و في الواقع هناك مجموعة منى الأبعاد المختلفة قد تمثل أبعاد التفكير الاستراتيجي تم استخدامها في مجموعة من الدراسات السابقة.
2. محدودية المعلومات المتاحة عن شركات المياه الغازية في السودان.
3. عدم موضوعية إجابات بعض أفراد العينة ، و ذلك لعدم الإهتمام بالبحث العلمي.

5-5 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. دراسة التفكير الاستراتيجي بأبعاد أخرى على أداء الموارد البشرية .
2. دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و أداء الموارد البشرية في ظل وجود المتغيرات الديمغرافية (التحكمية).
3. إجراء دراسة بنفس المتغيرات في مجتمع أكبر.
4. دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل مع أي متغير تابع آخر.

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المصادر و المراجع العربية:-

1. القرءآن الكريم.
2. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، (الإسكندرية: دار الوفاء للنشر، 2008م).
3. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية الطبعة الأولى، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005م).
4. يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، الطبعة الثالثة (دمشق: دن ، 1999م).
5. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى (الإسكندرية: دار نشر الثقافة، 2003م).
6. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة ، (القاهرة: المركز الجامعي للنشر، 2003م).
7. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1996م).
8. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية ، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006).
9. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003).
10. خضر حمود وياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م).
11. محمد المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية ،(غزة: إبداع للطباعة والنشر، 2005).
12. حامد التاج الصافي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، الطبعة الاولى (أبها: جامعه الإمام محمد بن سعود الإسلامية للنشر، 1996م).

13. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد، الاردن ،الطبعة الثالثة ،(عمان: دار وائل للنشر، 2004م).
14. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2003).
15. سهيلة محمد عباس وعلي حسين، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، 2003).
16. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الطبعة الثالثة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003م).
17. اوما سيكاران ، طرق البحث في الادارة – مدخل لبناء المهارات البحثية ، تعريب اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الطبعة ،الرابعة ، 2006م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:-

1. Schuler R. and S. (Human Resources Strategy: Focusing o Issues and Actions) Organizational Dynamics Summer, 1990, 5-19
2. Gomes Mejia and Others, 1998, p. 30

ثالثاً: الرسائل الجامعية:-

1. عليان عبد الرشيد، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (الرياض: دن، 2007م).
2. نهال شفيق العشي ، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة رسالة دكتوراه جامعة غزة ، 2013.
3. صبرينة ترغيني ، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة ، (الجزائر)، 2015.
4. كامل السيد غراب، القيادة ورؤية مديرو الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الإستراتيجية دراسة ميدانية في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، (السعودية) ، 1991.

5. فؤاد راشدعبد، الإدارة الإستراتيجية أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط ، 1999م .
6. على ابوبكرحسين ،القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير، جامعة عدن ، اليمن ، 2001م.
7. الطيب مصطفى أبوقناية، مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير، أداء المنشآت، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم ، السودان ، 2002م.
8. حنان بودرسة ، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين ، رسالة ماجستير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2013م.
9. فارسي صبرينة ، تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر، 2015م.
10. عبدالله عودة الرواحنة ، اثر جودة ادارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM علي كفاءة اداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، ، 2013م.
11. اكثم ماجد العواجين ، اثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية الايتام في الاردن ، رسالة ماجستيرغير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013م .

ملحق رقم (1) الإستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحثة بإجراء دراسة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال بعنوان (أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية).

يرجي التكرم بقراءة عبارات الاستبيان المرفقة بدقة والاجابة عنها، ويسعدني ويشرفني جداً ان اتلقى مشاركاتكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية حتي يكون هذا البحث اضافة حقيقية للعلم والمعرفة. مع تاكيدنا علي الاتي:-

1. ليس بالضرورة كتابة الاسم

2. لن تستخدم هذه البيانات الا لاغراض البحث العلمي فقط.

يأمل الباحثة ان يحظى بمساعدتكم في انجاز هذه الدراسة في اسرع وقت ممكن.

ولكم كل الشكر والتقدير

الباحثة:

منال جعفر

القسم الاول:-المعلومات الشخصية والمهنية

الرجاء وضع علامة (✓) امام العبارة التي تراها مناسبة

1- الجنس

النوع	نكر	أنثي

2- العمر

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 الي أقل من 40	من 40الي أقل من 50	من 50 الي أقل من 60	60 فأكثر

3/المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	دبلوم وسيط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة	اخرى (اذكره)

4 / التخصص الاكاديمي

التخصص	مصارف	ادارة اعمال	محاسبة	حاسوب	أخرى

5 / الخبرة العملية

سنين الخبرة	أقل من 5 سنة	من 5 الي أقل من 10	من 10الي أقل من 15	من 15الي أقل من 20	20سنة فأكثر

6 / المسمي والوظيفي

المسمي الوظيفي	مدير	نائب مدير	مراقب فرع	مشرف قسم	موظف

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

1/ العبارات التالية تتعلق بالقصد الاستراتيجي: ما تطمح الشركة لتحقيقه (نوايا الشركة)

الرجاء وضع علامة (✓) امام قوة الاتفاق التي تناسب مع وجهه نظرك في العبارة المذكورة.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
يسعي العاملون في جميع فروع الشركة الي تحقيق نفس المقاصد.					
يوجد تكافؤ بين موارد المجتمع و طموحاته.					
توظفون معارف و مهارات الموظفين لبناء استراتيجيات جديدة و مبدعة للجميع.					
توظفون معارف الموظفين في منتجات الشركة.					
يساهم القصد الاستراتيجي في تطوير أداء المورد البشري بالشركة					

2/ العبارات التالية تتعلق بالتفكير في الوقت المناسب يقصد به: الربط بين الماضي و الحاضر و المستقبل.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
تستعين بالدراسات السابقة و الأبحاث في وضع خطة العمل.					
تحرص على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها جزءا من تصور شامل لخطط المستقبل.					
تحرص على أن تتضمن خطة العمل برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام المختلفة.					
لديك تصور واضح حول كيفية إحداث تغيير جذري في مستقبل المنظمة.					
لديك القدرة على تعديل خطة العمل في الوقت المناسب إذا اختلفت الظروف عند تنفيذ الخطة عن الظروف التي كانت موجودة عند إعدادها.					

3/ العبارات التالية تتعلق بقيادة الافتراضات ويقصد به: التفكير و العمل ضمن بدائل عديدة (عملية و وضع الافتراضات)

العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
تعتمد في الخطط على أسلوب وضع الافتراضات و من ثم اختبارها من خلال التجربة و التطبيق.					
تعتمد أن النتائج التي تحصل عليها من اختبار الافتراضات أكثر فائدة في عملية التخطيط من نتائج التحليل و التنبؤ.					
التخطيط في المنظمة يعتمد على تحليل بيئة العمل المحيطة.					
تشجيع الموظفين في المنظمة على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة و استخلاص النتائج.					
الإدارة العليا تشجع المديرين على استخلاص النتائج من تجاربهم للاستفادة منها في التخطيط.					

1/ العبارات التالية تتعلق بالإنجازات ويقصد به:- ناتج النشاط الذي يقوم به الفرد بغية تحقيق شئ ما ، أو إكماله ، أو الوصول إليه ، كالإنجاز في العمل.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الكفاءات المتوفرة لدي الشركة هي الكفاءات المطلوبة لتحقيق الانجاز.					
يشجع ادارة الشركة دائماً علي زيادة الانتاجية.					
يهتم الشركة بالموظف الذي يحقق مستويات أعلى للنجاح.					
يسعي ادارة الشركة الي تحقيق الاهداف المنشودة دائماً.					
يعطي ادارة الشركة الاولوية في الترقية للعامل الذي يحقق انجازاً ملموساً.					

2/ العبارات التالية تتعلق بالرضا الوظيفي ويقصد به: قدرة المنظمة علي تلبية واشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
للعاملين رغبة واستعداد لتقديم التضحية للشركة.					
مستويات الغياب بالشركة منخفضة جداً.					
التظلمات المقدمة لادارة الشركة يتم النظر فيها بكل شفافية وعدالة.					
اشعر بإرتياح شديد لوظيفتي بالشركة.					
يعتبر وظيفتي الحالية يحقق طموحاتي					

الله الموفق