بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــداء

إلـى روح والـدي رحمهما الله بـراً ووفـاءً

إلى زوجتـي الحبيبـة مـودةً واحتراماً

إلـى أبنائـي

(رولا، سري، رنا، سائد، رائد، مراد، محمد، زياد، إياد،) حباً

واعتزازاً

إلـى إخوتي وأخواتي محبةً وامتناناً

إلـى أسرة جامعة القدس المعطاءة عرفاناً وتقديراً

أهـدي جهـدي هـذا

شكـر وتقديــر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين، وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه إلى يوم الدين.

يسعدني وقد اعانني الله على هذه الدراسة ، أن أتقدم بجزيل شكري وتقديري وعظيم امتناني، إلى كل من ساهم وساعد في إخراج هذه الأطروحة إلى حيز الوجود، وأخص بالذكر:

- الأستاذ الدكتور علي عبد الله حاكم، والذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الأطروحة ومنحني من وقته وجهده الكثير، وما بخل علي بتوجيه أو نصيحة أو ملاحظة، وسمح لي بالاتصال به من فلسطين، في مكتبه وبيته وفي أي وقت، موجهاً وداعماً وناصحاً، مما كان له الأثر الأبرز في إعداد هذه الأطروحة، وتخفيف عناء الظروف التي نعيش.
- أعضاء لجنة المناقشة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، لتفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة هذه الأطروحة، وتحمل معاناة قراءتها وإبداء الملاحظات المناسبة.
- الأساتذة الأفاضل الذين ساهموا في تقييم درجة صدق وبناء الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.
- الدكتور يوسف أبو فاره والدكتور غسان سرحان والدكتور تيسير عبد الله لما أبدوه من ملاحظات وما قدموه من مساعدة في التحليل الإحصائي الخاص بهذه الأطروحة.
- الدكتور خالد كنعان لما قدمه من دعم متواصل طيلة فترة إعداد هذه الأطروحة.
- إدارة جامعة القدس – فلسطين، والتي قامت بدعم هذه الأطروحة ومنذ بدايتها، وتقديم كل ما يلزم من دعم وتشجيع إلى موظفيها الراغبين في الحصول على شهادة الدكتوراه أو الماجستير.
- الزملاء والزميلات في إدارات الجامعات الفلسطينية العامة لما أبدوه من تعاون وقدموه من خدمات سواءًفي تعبئة الاستبانة أو في إجراء المقابلات.
- الزملاء والزميلات في جامعة القدس، الذين ساهموا من بعيد أو قريب في إعداد هذه الأطروحة أو طباعتها أو تقديم أي جهد أو عناء في مساعدتي على إنجازها.

جزاهم الله خير الجزاء،،،،

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وعلاقة هذه الاستراتيجية بأداء تلك الجامعات، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المتغيرات البيئية للجامعة، وعمر الإداريين فيها، ومراكزهم الوظيفية، ومؤهلاتهم العلمية على عمليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تلك الجامعات، ومدى تبنيها لهذه الاستراتيجية.

وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- ما واقع عملية صياغة استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
2- ما واقع عملية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
3- ما واقع عملية رقابة وتقويم استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.
4- ما العلاقة بين واقع استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية والأداء .
5- هل هناك فروق معنوية بين واقع استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجامعة وعمر الإداريين فيها ومؤهلاتهم العلمية ومراكزهم الوظيفية.
6- هل هناك فروق معنوية في مستويات الأداء في الجامعات الفلسطينية.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الأعضاء ذوي العلاقة بتوظيف الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة (أصحاب القرار في التوظيف)، وهم رؤساء الجامعات، ونوابهم ومساعدوهم، وعمداء الكليات، ومديرو المراكز والمعاهد، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديرو الدوائر الإدارية، وقد بلغ عددهم (359) عضواً في العام الأكاديمي 2003-2004 في جميع الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية من فلسطين.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد وتطوير أدوات الدراسة المتمثلة باستبانة مكونة من 113 فقرة، موزعة على مجالات الدراسة (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، الرسالة، الأهداف، اختيار البديل الاستراتيجي، السياسات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموازنات، الإجراءات، الوظائف، الموارد، الرقابة والتقويم، الأداء). وتأكد الباحث من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، وتأكد من ثباتها باستخدام الفحص وإعادة الفحص (Test and Retest)، وقد بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.897).وبما ان هذا المعامل اكثر من 0,5 تعتبر الاستبانه ثابته .

وتم توزيع الاستبانة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة 32% من المجتمع البالغ (359) عضواً، وقد بلغ عدد أعضاء العينة (115) عضواً، واستجاب منهم (97) عضواً، وبلغت نسبة الاستجابة 84.4 %.وهي نسبة مقبولة للتحليل .

وكان من أهم الأدوات الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة: الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط سبيرمان.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها أن هناك: علاقة طردية موجبة بين عمليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (صياغة وتنفيذ ورقابة وتقويم) في الجامعات الفلسطينية وأداء تلك الجامعات، وأن عمليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تتأثر بمتغيرات بيئة الجامعة والمركز الوظيفي للإداريين في تلك الجامعات، ولا تتأثر بمتغيرات عمر الإداريين ومؤهلاتهم العلمية، وأن الجامعات الفلسطينية تتفاوت فيما بينها في قدرتها على تحقيق أهدافها، وأن هذه الجامعات تتفاوت في تبنيها واعتمادها لعمليات استراتيجية الموارد البشرية.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة اوصى الباحث بأن تعمل إدارات الجامعات الفلسطينية بالتنسيق فيما بينها لتبني استراتيجية موارد بشرية موحدة في جميع الجامعات من حيث الصياغة والتنفيذ والرقابة والتقويم. وأن تعمل إدارات الجامعات الفلسطينية مجتمعة على تأسيس بنك معلومات يقوم بتجميع المعلومات حول الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في المجتمع الفلسطيني، حتى تتمكن هذه الجامعات من الإطلاع على المعلومات لاختيار حاجتها من الموارد البشرية وعدم الاكتفاء بما يقدم لها من طلبات عمل. وأن يجري تكثيف الجهود على تنمية الموارد البشرية من خلال الدورات التدريبية، والتأهيلية، وبرامج الابتعاث للحصول على الدرجات العلمية العليا.

وأوصى الباحث إدارات الجامعات بتأسيس دوائر موارد بشرية متخصصة على مستوى الإدارة العليا، على أن تكون هذه الدوائر بإدارة متخصصة في المجال، والعمل على الاستفادة من استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات العريقة في ما تقوم به في خدمة مواردها البشرية لزيادة الانتماء والولاء، ومن ثم تحسين الأداء، وأوصى كذلك بضرورة إقرار واعتماد برامج تحفيزية مادية ومعنوية لأصحاب الابتكارات، والاكتشافات العلمية والإدارية، وبضرورة إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة وتطبيقها في منظمات خدمية أخرى، وأخيراً أوصى الباحث بتصميم دراسة مقارنة لنفس مشكلة الدراسة بين الجامعات الفلسطينية والجامعات في الدول المجاورة.

Abstract

The present study was aimed at the analysis situation of the existing of Human Resources Strategies (HRS) in Palestinian Universities (PU) and their relation to environmental university performance. Another aim of the

study is to analyze each of the following variables; the Universitiy, administrator's age, position, and qualification and to determine their effect on the strategic administrative process of the human resources and the level of implementation of the particular strategy.

The study attempted to answer the following questions:

1- What is the state of human resources strategy formulation in (PU)?
2- What is the state of implementation of human resources strategies in PU?
3- What is the state of control and evaluation of human resources strategies in PU?
4- What is the state of human resources strategies in PU in relation to performance?
5- Are there any incorporeal differences between the state of HRS in the different PU due to university variables, administrator's age, position, and qualification?
6- Are there any incorporeal differences in the performance of PU?

The study population was 359 members during the academic year 2003-2004 included all personnel involved in managing human resources in all PU (i.e. the employment decisions makers). The members were University Presidents, vice-Presidents, President's Assistants, Deans, Heads of Academies and Institutes, and Heads and Chairs of academic and administrative Departments distributed in all Northern Palestinian Counties.

In order to realize the goals of the study, the researcher has developed the required tools of the study which were represented in a Questionnaire containing 113 items distributed at all fields of the study (analysis of internal and external environment, mission, goals, choice of strategic alternative, policies, organizational structure, organizational education, budgets, procedures, jobs, resources, control and evaluation, and performance). The researcher had checked the truthfulness of the study tool through a committee of reviewers, also he checked its stability using the test and retest and determination of Spearman Correlation factor which was (0.897).

The questionnaire was distributed on a sectional random sample of 115 members that accounted for 32% of the sample population of 359 members, 97 members or 84.4% of the random sample responded to the questionnaire.

The statistical tools that were used in data analyses were: the mean, standard deviation, one way anova Spearman correlation factor.

The study reached a number of conclusions, the most important of which are:

There is a positive direct correlation between HRS administrative operations in PU (formulation, implementation and control and evaluation) and the performance of those universities. Also, the administrative operations of HRS in PU were affected by university variables and administrator's position but were not affected by age and qualifications of the administrators in PU. Among the PU, universities were differentially capable of realizing their goals and their adoption and accreditation to HRS operations.

Based on this study, the researcher recommends that PU administrations should coordinate their efforts to adopt a unified HRS regarding formulation, control and evaluation, and implementation. Administrations of Palestinian University should collectively to establish a data base to gather information regarding qualified and specialized human resources among Palestinians, the data base will enable these universities to select the needed qualified individuals not only from available applicants.

Efforts to develop Human resources should be intensified through training and rehabilitation programs and scholarship towards higher degrees. The researcher recommends the establishment of Human Resources Departments at the highest administrative level, such departments should be led by highly specialized administrators.

PU should also attempt to benefit from the experience of highbred universities in the area of HRS regarding nourishing their human resources in order to increase relatedness and loyalty consequently enhancing performance. He also recommends the authorization and recognition of physical and incorporeal promotional programs to encourage of scientific and administrative discoverers and inventors. Also, it is important to conduct and implement similar studies in other services providing organizations. Lastly, the researcher recommends that a similar study should be designed to compare the same issue between PU and universities in neighboring countries.

قائمــة المحتويــات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	الإهداء	أ
2	شكر وتقدير	ب
3	ملخص الدراسة باللغة العربية	ج
4	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	هـ

5	الإطار العام للدراسة - المقدمة	1
6	- مشكلة الدراسة	4
7	- أهمية الدراسة	4
8	- أهداف الدراسة	5
9	- فرضيات الدراسة	6
10	- مجتمع الدراسة	8
11	- عينة الدراسة	8
12	- الأدوات الإحصائية	8
13	- حدود الدراسة	8
14	- محددات الدراسة	9
15	- انموذج الدراسة	9
16	الفصل الأول – الإطار النظري	10
17	المبحث الأول – مفهوم الاستراتيجية	11
18	- تطور الاستراتيجية وأهميتها	15
19	المبحث الثاني – مفهوم الموارد البشرية واهميتها وحصر الاحتياجات من الموارد البشرية ومصادر الحصول عليها	17
20	المبحث الثالث – مراحل استراتيجية الموارد البشرية	23
21	* - الصياغة	24
22	- التحليل البيئي الاستراتيجي	25
23	- البيئة الداخلية	26
24	- البيئة الخارجية	28
25	- الأهداف	30
26	- اختيار البديل الاستراتيجي	35
27	* - التنفيذ	42
الرقم	**المحتوى**	**الصفحة**
28	- الهيكل التنظيمي	49
29	- الثقافة التنظيمية	50
30	- الموارد المتاحة والموازنات	52
31	- الوظائف والإجراءات	52
32	* - رقابة الاستراتيجية وتقويمها	67

33	- خطوات عملية الرقابة	69
34	المبحث الرابع - مفهوم الأداء	72
35	- العوامل المحددة للأداء	74
36	- مستويات الأداء	74
37	- تقويم الأداء	75
38	- أساليب قياس الأداء	76
39	- مراحل عملية تقويم الأداء	77
40	المبحث الخامس - دراسات سابقة	78
41	الفصل الثاني - استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية	85
42	المبحث الأول - التعليم العالي الفلسطينية – النشأة والتطوير	85
43	- دور المجلس التشريعي في قانون التعليم العالي	89
44	- مشكلات التعليم العالي الفلسطيني	90
45	- الجامعات الفلسطينية	93
46	المبحث الثاني- صياغة استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية	100
47	المبحث الثالث- تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية	103
48	المبحث الرابع- رقابة استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وتقويمها	121
49	- الرقابة على مستوى الإدارة العليا	122
50	- الرقابة على مستوى الإدارة الوسطى	122
51	- الرقابة على مستوى الإدارة الدنيا	123
52	الفصل الثالث - الدراسة الميدانية	126
53	المبحث الأول – الطريقة والإجراءات	127
54	- منهج الدراسة	127
55	- مجتمع الدراسة	127
الرقم	المحتوى	الصفحة
56	- عينة الدراسة	128
57	- أدوات جمع المعلومات	129
58	- اختبارات الصدق والثبات	131
59	- أنموذج الدراسة	132
60	- الأساليب الإحصائية المستخدمة	134
61	المبحث الثاني - عرض النتائج وتحليلها	135

62	- واقع صياغة الرسالة في الجامعات الفلسطينية	136
63	- واقع تحليل البيئة الداخلية	138
64	- واقع تحليل البيئة الخارجية	142
65	- واقع صياغة الأهداف	145
66	- واقع تحليل البدائل الاستراتيجية	148
67	- واقع تنفيذ الاستراتيجية	151
68	- واقع رقابة الاستراتيجية	155
69	- واقع الأداء في الجامعات الفلسطينية	158
70	المبحث الثالث - اختيار الفرضيات ومناقشة النتائج	163
71	- اختيار الفرضية الرئيسة الأولى	163
72	- اختيار الفرضية الرئيسة الثانية	175
73	- اختيار الفرضية الرئيسة الثالثة	181
74	- اختيار الفرضية الرئيسة الرابعة	186
75	- اختيار الفرضية الرئيسة الخامسة	190
76	- اختيار الفرضية الرئيسة السادسة	192
77	المبحث الرابع - النتائج والاستنتاجات والتوصيات	202
78	- النتائج	202
79	- الاستنتاجات	206
80	- التوصيات	207
81	المراجع العربية	210
82	المراجع الإنجليزية	216
	الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول رقم (1،2) يبين الجامعات وسنة تأسيسها والجهة المشرفة عليها، وعدد طلبتها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها للعام الأكاديمي 2003-2004م.	99
2	جدول رقم (2،2) أعداد أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعات الفلسطينية ومن حملة الماجستير والدكتوراه للعام 2004/2003 موزعين حسب الدرجة العلمية.	99

3	جدول رقم (3،1) أصحاب قرار التوظيف في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية موزعين حسب مراكزهم الوظيفية، والجامعات الفلسطينية مرتبة حسب سنة التأسيس.	128
4	جدول رقم (3،2) الجامعات الفلسطينية وعدد الإداريين في كل جامعة، وعدد عناصر العينة فيها والنسبة المئوية لكل جامعة من مجتمع الدراسة.	129
5	جدول رقم (3،3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على فقرات صياغة رسالة الجامعات الفلسطينية.	137
6	جدول رقم (3،4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على فقرات البيئة الداخلية حسب الجامعة.	140
7	جدول رقم (3،5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على فقرات تحليل البيئة الخارجية حسب الجامعة.	143
8	جدول رقم (3،6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على صياغة الأهداف حسب الجامعة.	146
9	جدول رقم (3،7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على طرح البدائل واختيار البديل الاستراتيجي حسب الجامعة.	149
10	جدول رقم (3،8) الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للإجابات على تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.	152
11	جدول رقم (3،9) الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للإجابات على رقابة وتقويم استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.	156
12	جدول رقم (3،10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على أداء الجامعات الفلسطينية.	159

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
13	جدول رقم (3،11) معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين عملية صياغة استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية والأداء (97 = ن).	163
14	جدول رقم (3،12) يبين علاقة محاور الصياغة مع الأداء مرتبة تنازلياً من حيث معامل ارتباط سبيرمان (97 = ن).	167
15	جدول رقم (3،13) يبين معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية والأداء (97 = ن).	168
16	جدول رقم (3،14) يبين علاقة محاور التنفيذ مع الأداء مرتبة تنازلياً من حيث	171

	معامل ارتباط سبيرمان (97 = ن).	
17	جدول رقم (3،15) يبين معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين رقابة استراتيجية الموارد البشرية وتقويمها في الجامعات الفلسطينية، وأداء تلك الجامعات (97=ن)	171
18	جدول رقم (3،16) يبين علاقة محاور الرقابة والتنفيذ مع الأداء مرتبة تنازلياً من حيث معامل ارتباط سبيرمان (97 = ن).	173
19	جدول رقم (3،17) نتائج تحليل التباين الأحادي لصياغة استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ومتغيرات الجامعة والعمر والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي للإداريين فيها (97 = ن).	175
20	جدول رقم (3،18) نتائج التحليل الوصفي لاستجابات الإداريين نحو صياغة استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (97 = ن).	177
21	جدول رقم (3،19) اختيار شيفيه للفروق في الصياغة تبعاً لمتغير الجامعة (97=ن).	178
22	جدول رقم (3،20) نتائج التباين الأحادي لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ومتغيرات العمر والمؤهل العلمي والموقع الوظيفي والجامعة (97=ن).	181
23	جدول رقم (3،21) نتائج التحليل الوصفي لاستجابات الإداريين نحو تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (97=ن).	182
24	جدول رقم (3،22) نتائج تحليل التباين الأحادي لرقابة استراتيجية الموارد البشرية وتقويمها في الجامعات الفلسطينية، ومتغيرات العمر والمؤهل العلمي والموقع الوظيفي والجامعة (97=ن).	186

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
25	جدول رقم (3،23) نتائج تحليل الوصفي لاستجابات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو رقابة استراتيجية الموارد البشرية وتقويمها في تلك الجامعات (97=ن).	187
26	جدول رقم (3،24) نتائج تحليل التباين الأحادي لأداء الجامعات الفلسطينية (97=ن).	191
27	جدول رقم (3،25) نتائج التحليل الوصفي لإجابات الإداريين في الجامعات الفلسطينية حول أداء تلك الجامعات (97=ن).	191
28	جدول رقم (3،26) نتائج اختبار شيفيه بين أداء الجامعات الفلسطينية.	192

29	جدول رقم (3،27) نتائج تحليل التباين الأحادي لتبني الجامعات الفلسطينية لصياغة استراتيجية الموارد البشرية (97 = ن).	193
30	جدول رقم (3،28) نتائج تحليل التباين الأحادي لتبني الجامعات الفلسطينية لعملية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية (97 = ن).	194
31	جدول رقم (3،29) نتائج تحليل التباين الأحادي لتبني الجامعات الفلسطينية لرقابة وتقويم استراتيجية الموارد البشرية الحرية وقيمة ف وقيمة ∞ للاستجابات على الرقابة والتقويم (79 = ن).	196
32	جدول رقم (3،30) الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول متغيرات الصياغة، والتنفيذ، والرقابة، والتقويم، والأداء في الجامعات الفلسطينية (79=ن).	198

قائمــة الأشـكـال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	شكل رقم (1،1) الأبعاد المشكلة للإستراتيجية.	14
2	شكل رقم (1،2) مكونات عناصر الإستراتيجية.	25
3	شكل رقم (1،3) أهداف الفئات التي تقع على حدود التنظيم.	32
4	شكل رقم (1،4) بعض أنواع الإستراتيجيات العامة، واستراتيجيات الموارد البشرية الواجب إتباعها.	37
5	شكل رقم (1،5) وظائف إدارة الموارد البشرية، والبدائل الممكنة لكل وظيفة.	46

6	شكل رقم (1،6) دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة.	47
7	شكل رقم (1،7) الأسباب المستخدمة في التنفيذ.	48
8	شكل رقم (1،8) خطوات عملية الاختيار والتعيين.	57
9	شكل رقم (1، 9)مراحل وظيفة التدريب.	59
10	شكل رقم (1،10) أنواع التعويضات والعوائد.	63
11	شكل رقم (1،11) أنشطة التقويم والمتابعة للإستراتيجية.	71
12	شكل رقم (1،12) الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز.	73
13	شكل رقم (3،1) أنموذج البحث	133

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى
1	الاستبانة
2	إستبانة الأسئلة الموجهة
3	مراسلة وزارة التعليم العالي الفلسطيني لتسهيل إجراءات الدراسة
4	موافقة وزارة التعليم العالي الفلسطيني على إجراء الدراسة
5	نموذج التقييم السنوي للكوادر الأكاديمية
6	نموذج التقييم السنوي للموظفين الإداريين
7	نموذج تقييم الطلبة للأداء في المساقات