



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / مسائي

### عنوان البحث

دور استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الارتجال الاستراتيجي

دراسة مسحية لآراء عينة من القيادات العليا في كلية الادارة  
اد والقانون في جامعة ميسان

مشروع بحث تخرج المقدم الى كلية الادارة والاقتصاد في  
جامعة ميسان كجزء من متطلبات شهادة البكالوريوس في  
اختصاص ادارة الاعمال

ال

الاستاذ

المشرف

الباحث

د. رياض ضياء عزيز

كريم حسين

## المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتعزيزها في الارتجال الاستراتيجي لعينة من القيادات العليا في كلية الادارة والاقتصاد والقانون في جامعة ميسان، ، واستخدم البحث الاستبانة والمكونة من ( ٣٠ ) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم ( ١٤ ) فردا من المستويات العليا في كلية الادارة والاقتصاد والقانون في جامعة ميسان كما استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) للوصول الى النتائج، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها، أظهرت النتائج صحة نموذج البحث الذي يعبر عن تفاعل المتغيرات ، وأن هناك تجانساً في إجابات عينة البحث ، وأن المتغيرات (استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الارتجال) تصل إلى مستوى جيد ، وهذا يعكس مدى معرفة قطاع الجامعة بعينة بحث المتغير. ، كما اوصى البحث العمل على تحسين القدرة على إجراء المراجعات الدورية للخطط والاستراتيجيات وتعديلها بما يزيد من قيمتها في معالجة الظروف المختلفة التي تواجهها المنظمة في مجال البحث ، من خلال التأكيد على وضع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن تكون متكيفة مع جميع الظروف البيئية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الارتجال الاستراتيجي

## المحتويات

| المفردات                                                                             | رقم الصفحة |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>الملخص</b>                                                                        |            |
| <b>المقدمة</b>                                                                       | ١          |
| <b>الفصل الاول: منهجية البحث</b>                                                     | ٧-٢        |
| اولا: مشكلة البحث                                                                    | ٣          |
| ثانيا : اهمية البحث                                                                  | ٣          |
| ثالثا : اهداف البحث                                                                  | ٤          |
| رابعا: مخطط البحث الفرضي                                                             | ٤          |
| خامسا : فرضيات البحث                                                                 | ٥          |
| سادسا: حدود البحث                                                                    | ٥          |
| سابعا : مجتمع وعينه البحث                                                            | ٥          |
| ثامنا : اساليب جمع البيانات                                                          | ٦          |
| تاسعا : الأساليب الإحصائية المستعملة                                                 | ٦          |
| عاشرا: التعريفات الاجرائية                                                           | ٧          |
| <b>الفصل الاول : بعض الدراسات السابقة</b>                                            | ١٠-٨       |
| <b>الفصل الثاني : الجانب النظري</b>                                                  | ٢٦-١١      |
| <b>المبحث الاول : استراتيجيات الموارد البشرية</b>                                    | ١٨-١١      |
| اولا: نشأة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية                                         | ١١         |
| ثانيا: مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية                                       | ١٢-١١      |
| ثالثا: الفرق بين (HRMS) وإدارة الموارد البشرية (HRM)                                 | ١٢         |
| رابعا: اهمية استراتيجيات الموارد البشرية                                             | ١٣-١٢      |
| خامسا: اهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية                                       | ١٤-١٣      |
| سادسا: ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ( Dimension of H.R.M.S )              | ١٨-١٤      |
| ١- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning Strategy)               |            |
| ٢- استراتيجية الاستقطاب (Recruitment Strategy)                                       |            |
| ٣- استراتيجية التدريب والتطوير (Training and Development Strategy)                   |            |
| <b>المبحث الثاني: الارتجال الاستراتيجي</b>                                           | ٢٤-١٩      |
| اولا: مفهوم الارتجال الاستراتيجي                                                     | ٢٠-١٩      |
| ثانيا: اهمية الارتجال الاستراتيجي                                                    | ٢١-٢٠      |
| ثالثا: اهداف الارتجال الاستراتيجي                                                    | ٢١         |
| رابعا : خصائص الارتجال الاستراتيجي                                                   | ٢٢         |
| خامسا : مراحل عملية الارتجال الاستراتيجي                                             | ٢٢         |
| سادسا : ابعاد الارتجال الاستراتيجي                                                   | ٢٤-٢٣      |
| ١ - اليقظة الاستراتيجية                                                              |            |
| ٢ - الرقابة الاستراتيجية                                                             |            |
| ٣ - الهيكلية الصغرى                                                                  |            |
| <b>المبحث الثالث : العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والارتجال الاستراتيجي</b> | ٢٦-٢٥      |
| <b>الفصل الثالث : الاطار النظري</b>                                                  | ٣٨-٢٧      |

|       |                                      |
|-------|--------------------------------------|
| ٤٠-٣٩ | الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات |
| ٥٠-٤١ | المصادر                              |
| ٥٦-٥١ | ملحقات (١) استمارة الاستبيان         |

### محتويات الجداول والاشكال

| اسم الشكل او الجدول                                                             | رقم الصفحة |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| شكل المخطط الفرضي                                                               | ٤          |
| جدول تعريف متغيرات وابعاد البحث                                                 | ٧          |
| شكل عملية تخطيط الموارد البشرية                                                 | ١٥         |
| شكل وجهان للارتجال الاستراتيجي : العفوية والابداع                               | ٢٠         |
| جدول توزيع عينة الدراسة                                                         | ٢٩         |
| جدول يوضح نسب التكرارات البيانات الشخصية                                        | ٣٠         |
| شكل يوضح نسب التكرارات البيانات الشخصية                                         | ٣١         |
| الجدول توضح التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة                                   | ٣٧-٣٢      |
| الاشكال توضح نسب الاحصائية لتحليل الاستبانة                                     | ٣٧-٣٢      |
| جدول علاقات الارتباط بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والارتجال الاستراتيجي | ٣٨         |
| جدول علاقات التأثير بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والارتجال الاستراتيجي  | ٣٨         |

تعد استراتيجية الموارد البشرية ذات المتغيرات المختلفة جزءًا من الاستراتيجية العامة للمؤسسة ومتكاملة معها ، وتنسيق جهودها لتلبية متطلباتها من العناصر البشرية المؤهلة. ومن ثم فهو يساعد على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بالتزامن مع الاستراتيجيات الأخرى التي تركز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة لمساعدتها على تحسين قدراتها. التنظيم التنافسي هو الاستخدام الفعال للأفراد من قبل المنظمة من أجل إنجاز مهامها التخطيط المتكامل وتحقيق الأهداف ، كما ان الارتجال الاستراتيجي من المهم جدًا للمنظمات أن يكون لديها (ارتجال) استراتيجيات لمواجهة عدم اليقين. نظرًا لأن الارتجال الاستراتيجي غالبًا ما يُعزى إلى فرص استكشاف أفكار جديدة ناشئة عن أحداث غير متوقعة ، تزداد أهمية الارتجال الاستراتيجي للمؤسسات التي تعمل في بيئات دائمة التغير. يقول العلماء التنظيميون إن الضغط المتزايد هو نتيجة لزيادة وتيرة المنافسة ، مما يوفر فرصًا للمنظمات للاستفادة من قدرتها على الارتجال لتحقيق النجاح. لذلك تحتاج المنظمات إلى بيئة من القادة المتحمسين الذين يتجاهلون القواعد الرسمية في ديناميكية سريعة الخطى لضمان الاستدامة. ومع ذلك ، فإن المنظمات التي تكافح من أجل البقاء وتحتاج إلى التكيف مع بيئة اليوم المتغيرة بسرعة تتحول إلى الارتجال بدلاً من التخطيط. وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية في هذا المجال وذلك من خلال تبنيها استراتيجيات خاصة تقوم بها، تم التطرق في هذه البحث الى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والارتجال الاستراتيجي ومعرفة العلاقة والتأثير بينهما. حيث يتكون البحث الحالي من أربعة اقسام، الفصل الأول يضم منهجية البحث والدراسات السابقة، والفصل الثاني يتضمن الإطار النظري للبحث، والفصل الثالث لتحليل وتفسير نتائج البحث، وأخيرا الفصل الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الاول

### منهجية البحث والدراسات السابقة

يوضح هذا الفصل مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضيات البحث والتي تقسم الى عدة فرضيات فرعية ونموذج البحث بالإضافة الى حدود البحث واساليب جمع البيانات والتعاريف الاجرائية اما المبحث الثاني فيتضمن الدراسات السابقة.

المبحث الأول : منهجية البحث

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## الفصل الاول

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### اولا : مشكلة البحث

يعتمد عمل ونجاح أي منظمة بشكل أساسي على مواردها البشرية على الرغم من توفر موارد وفيرة في المنظمة التي يمكن استغلالها واستثمارها لتحقيق أهدافها المرجوة. وإن الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية ليس عبثياً ، حيث تعتبر مصدراً للطاقة الإنتاجية والروحانية بالإضافة إلى المعلومات والنصائح والابتكار. يعتبر العنصر البشري بمثابة تغيير في قوة العمل بعد التغيير والتطور الفكري والحيوية المتسارعة. ترى إدارة الموارد البشرية من أهم مناصب الإدارة لأنها تركز على العامل البشري وهو أثنى مصدر في الإدارة. تعد إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية لمعظم المنظمات حيث تسعى إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، وتمكين المؤسسات من جذب وتحديد الكفاءات اللازمة لتكون قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. يستخدمون الارتجال الاستراتيجي لأن الارتجال الاستراتيجي هو أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة لتوفير التوافق الإبداعي للمنظمات .

على الرغم من أن الارتجال الاستراتيجي هو مجال دراسي ناشئ في علم الإدارة لأنه يتضمن توفير حلول فورية لتكييف المنظمات مع المواقف أو الأحداث غير المتوقعة ، تواجه المؤسسات مشكلة قبل الالتزام الكلي بالخطة الاستراتيجية المحددة مسبقاً للمؤسسة ، فإن هذا المثابرة هو عقبة أمام الإبداع والتنمية. يُنظر إلى الخطط على أنها أدوات ارتجال استراتيجية لاتخاذ الخيارات الاستراتيجية المناسبة ، مما يساعد على إجراء تعديلات استراتيجية في مواجهة البيئات المتغيرة بسرعة ونقص المعلومات الكافية لتنفيذ تلك التي طورتها المنظمة. الاستراتيجية ، وكلها إجبار المديرين على اتخاذ قرارات سريعة استجابة لهذه البيئة. تسعى العديد من المنظمات إلى تطوير قدرات ومهارات أفرادها لتكون قادرة على التكيف ومواجهة بيئة ديناميكية ، والتي بدورها تتطلب موارد مادية وبشرية للتغلب عليها. أثبتت العديد من الدراسات أن أفضل الاستثمارات تستثمر في عقول الناس وتطور مهاراتهم لمواجهة المواقف الحرجة التي تتطلب استجابات سريعة ومعقدة.

من هنا انبعث الانفعال بشأن دراسة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الارتجال الاستراتيجي .

ان التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث هو : هل تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في جامعة ميسان ؟

#### ثانيا : أهمية البحث

١- يبرز أهمية البحث الحالي بأنه يجمع بين متغيرين مهمين في حقل إدارة الأعمال تمثلت بالمتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية، والمتغير التابع الارتجال الاستراتيجي.

٢- تسليط الضوء على مفهوم مهم وحديث نسبياً في مجال الفكر الإداري التنظيمي وخاصة في مجال الإدارة الاستراتيجية هو الارتجال الاستراتيجي.

٣- الدور الذي تلعبه استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الارتجال الاستراتيجي داخل المنظمة كونها المحرك الرئيسي لها.

٤- احاطة القيادات الادارية في جامعة ميسان قيد الدراسة بأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاستفادة منه في تطبيق الارتجال الاستراتيجي.

٥- تعتبر تجربة علمية ومفيدة تزيد في خبرة الباحث ومعلوماته.

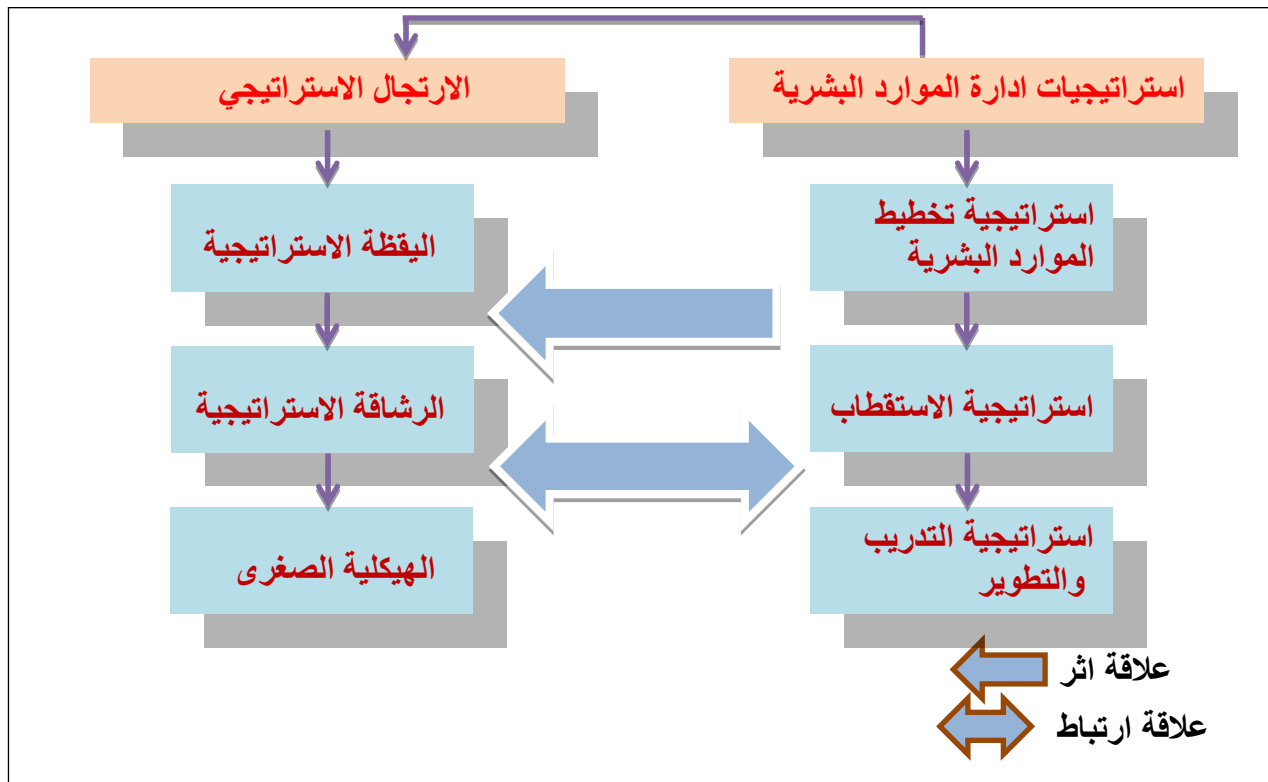
٦- إضافة معرفية تتمثل في توضيح الجوانب الفكرية لمتغيرات البحث واثراء المكتبة العلمية التي تعني بمواضيع ادارة الاعمال في قطاع التعليم العالي سعياً للتواصل مع الجهود المبذولة من قبل الباحثين لرفد الموضوعات المتناولة فكرياً ومعرفية.

### ثالثا : اهداف البحث

- ١ - التطرق الى اهمية استراتيجيات الموارد البشرية والارتجال الاستراتيجي بوصفها متغيرات مهمة في البحث.
- ٢ - دراسة المتغير التابع الارتجال الاستراتيجي كونه موضوع جديد.
- ٣ - يسعى البحث الى دراسة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والارتجال الاستراتيجي.
- ٤ - تقديم عدد من التوصيات والاستنتاجات.

### رابعا : مخطط البحث الفرضي

حدد المخطط الفرضي للبحث بناء على مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، إذ يوضح التأثير بين متغيري البحث، المتغير المستقل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، والمتغير التابع الارتجال الاستراتيجي ، ويوضح الشكل (١) مخطط البحث الفرضي:



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث ، اعتمادا على ما ورد في الدراسات السابقة.



## خامسا: فرضيات البحث :

في ضوء اهمية البحث الحالي ولتحقيق أهدافها تم صياغة الرئيسية والفرعية كما يأتي :

**الفرضية الرئيسية الاولى** توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والارتجال الاستراتيجي.

٢ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية الاستقطاب والارتجال الاستراتيجي.

٣ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التدريب والتطوير والارتجال الاستراتيجي.

**الفرضية الرئيسية الثانية** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لاستخدام استراتيجيات ادارة الموارد و الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

١ - يوجد هناك تأثير ذات دلالة معنوية لاستخدام استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

٢ - يوجد هناك تأثير ذات دلالة معنوية لاستخدام استراتيجية الاستقطاب في الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

٣ - يوجد هناك تأثير ذات دلالة معنوية لاستخدام استراتيجية التدريب والتطوير في الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

## سادسا: حدود البحث

١ - **الحدود الموضوعية :** وتمثلت في دراسة متغيرات البحث هو المتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية وابعاده والمتغير التابع الارتجال الاستراتيجي وأبعاده.

٢ - **الحدود الزمانية:** امتدت حدود البحث الزمانية للمدة من (٢٠٢٣\٢\١٩) ولغاية انتهاء مدة البحث (٢٠٢٣\٥\١٩).

٣ - **الحدود المكانية :** تمثلت الحدود المكانية للبحث بجامعة ميسان وتضم كلية الادارة والاقتصاد وكلية القانون .

٤ - **الحدود : البشرية:** وشملت عينة البحث العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام العلمية ومدراء الاقسام ومقرري الاقسام في كليات الادارة والاقتصاد والقانون.

## سابعا : مجتمع وعينه البحث

١ - **مجتمع البحث :** تم اختيار مجتمع البحث على أعضاء كلية الإدارة والاقتصاد والقانون من الرتب الإدارية والتعليمية.

٢ - **عينة البحث :** تم اختيار عينة البحث واضحة لموظفي الكليات المذكورة من كوادر إدارية وتعليمية والتي تشغل مناصب يمثلها العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام العلمية ومدراء الاقسام والشعب والوحدات الادارية في كلية الادارة والاقتصاد والقانون.

## ثامنا : اساليب جمع البيانات

١- **الجانب النظري:** ويغطي مساهمات الباحثين والمؤلفين التي تم جمعها من مصادر تمثلها مراجع علمية في الكتب والمجلات والأطروحات والدراسات العلمية ، باللغات العربية والأجنبية ، ذات الصلة بموضوع البحث ، والخدمات المستخدمة شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

٢- **الجانب التطبيقي:** تم الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات من عينة البحث، نظراً لأن هذا الاستبيان مصمم بناءً على بيانات أجنبية وعربية ، باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط ، فإن الاستبيان يتكون من جزئين ، الجزء الأول معلومات شخصية ومعلومات وظيفية ، والجزء الثاني يتضمن أسئلة بحثية ، حيث تم قياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والارتجال الاستراتيجي.

## تاسعا : الأساليب الإحصائية المستعملة

تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والتي تم معالجتها حاسوبيا بواسطة برنامج (Spss) وكما يأتي :

١- **النسب المئوية (Percentages):** لعرض البيانات الخاصة باختيار عينة البحث ووصفها.

٢- **الوسط الحسابي (Mean):** وهو احد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم المعرفة مستوى كل متغير. .

٣- **الانحراف المعياري (Standard deviation):** لحساب قيمة معامل الاختلاف عن طريقهما، ومعرفة مستوى كل متغير ودرجة التشتت في القيم عن وسطها الحسابي.

٤- **معامل الاختلاف (Coefficient of Variation):** لتحديد الانسجام النسبي الأكثر تجانسا على وفق إجابات العبة.

٥- **معامل ارتباط سبرمان (Sperman-Brown Correlation):** لقياس نوع العلاقة ودرجتها ما بين متغيرات البحث و لقياس معامل الصدق والثبات الاستبانة .

٦- **معامل الانحدار البسيط (Simple Regression coefficient):** لقياس تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد

٧- **معامل الثبات بطريقة (Cronbach's alpha) :** هو معامل مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار ويستعمل لاختبار الثبات لقرارات الاستبانة.

٨- **معامل التحديد R:** نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير (أو المتغيرات) المستقلة.

جدول (١) تعريف متغيرات وابعاد البحث

| المتغير وابعاده                     | التعريف الاجرائي                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أ- استراتيجيات الموارد البشرية      | هي سياسات وبرامج الموارد البشرية المصممة لمتطلبات استراتيجية المنظمة (Ludwikowska, ٢٠٢١, ١٣٤).                                                                                                                                                                       |
| ١- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية | هي عملية تحديد الوظائف التي ستشغلها الشركة وكيف سيتم ملؤها ، لأن الهدف هو تحديد ومعالجة الفجوات بين الموظفين الحاليين والاحتياجات المستقبلية (Dessler , ٢٠٢٠, ١٣٢).                                                                                                  |
| ٢- استراتيجية الاستقطاب             | هو عملية جذب المرشحين المحتملين والمناسبين لملء الوظائف الشاغرة والتواصل معهم وجذبهم (٩٤, Trost , ٢٠٢٠).                                                                                                                                                             |
| ٣- استراتيجية التدريب والتطوير      | التدريب هو التعديل الرسمي والمنهجي للسلوك الذي يحدث نتيجة للتعليم والتطوير والخبرة المخطط له في حين أن التطوير هو أي نشاط تعليمي يهدف إلى تلبية الاحتياجات المستقبلية التي تركز بشكل أكبر على التطوير الوظيفي أكثر من الأداء الفوري (Juman Shah, et al., ٢٠١٩, ١٣٠). |
| ب- الارتجال الاستراتيجي             | هو عملية تعلم في الوقت الفعلي يستخدم فيها كبار المديرين التنفيذيين الموارد المتاحة للاستجابة وتنفيذ التهديدات والفرص غير المتوقعة بشكل عفوي وإبداعي تحت ضغط الوقت (٣, Yu, et al, ٢٠٢١).                                                                              |
| ١- اليقظة الاستراتيجية              | هي عملية مستمرة تؤدي إلى جمع ومعالجة متكررة ومنخفضة للبيانات باستخدام الخبرة ذات الصلة وفقاً لهدف أو أكثر من أهداف المستخدم (Alshaer , ٢٠٢٠, ٨٣).                                                                                                                    |
| ٢- الرقابة الاستراتيجية             | معالجة التغيرات في احتياجات العملاء ، ومتطلبات تطوير المنتجات الجديدة ، والتغيرات في مجموعة المنتجات وإجراءات المنافسين ، وتسعير المنتجات ، وتوسيع السوق ، واختيار الموردين وشركاء الأعمال ، واعتمادها ونشرها (Kurniawan, et al., ٢٠٢٠, ٥).                          |
| ٣- الهيكلية الصغرى                  | هم هيئات تنسيق تحاول تركيز الأنشطة الفردية حول مجموعة مشتركة من الأهداف والمواعيد النهائية ، وتحديد أفضل طريقة لتحقيق تلك الأهداف (Alhimyari, B.A., & Al-Murshidi, ., ٢٠٢٠, ٣٦, R.K).                                                                                |

## الفصل الاول

### بعض الدراسات السابقة

#### اولا: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية

| الدراسة (١)                 | دراسة (حسين و عبد الحسن: ٢٠٢٠)                                                                                                   |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة               | دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الإدارة العليا                              |
| هدف الدراسة                 | التعرف على الدور التفاعلي لسرعة حركة الإدارة العليا في منظمات الاعمال بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتعافي الاستراتيجي |
| مجال الدراسة                | التعليم العالي                                                                                                                   |
| مجتمع وعينة الدراسة         | القيادات في كلية الاسراء الجامعة<br>تضمنت عينة الدراسة (٢٢) فرداً                                                                |
| الادوات والاساليب الاحصائية | ثم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS                                                                                                |
| اهم النتائج                 | زيادة تأثير استراتيجيات ادراء الموارد البشرية في تعزيز عمليات التعافي الاستراتيجي من خلال توسيط سرعة حركة الإدارة العليا         |
| التشابه مع الدراسة الحالية  | الدراستان استخدمت متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجال التعليم العالي                                                 |
| مجالات الافادة من الدراسة   | الجانب النظري                                                                                                                    |

| الدراسة (٢)                      | دراسة (الشربيني : ٢٠٢١)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة                    | أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية                                                                                                                                                                                                                               |
| هدف الدراسة                      | تقدم نموذجاً لإدارة المعرفة يمكن أن تتبناه منظمات قطاع البتروكيماويات مقترحاً بمحافظة الإسكندرية بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية بهذه المنظمات بصورة خاصة                                                                                                                                                                                        |
| مجال الدراسة                     | قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| مجتمع وعينة الدراسة              | المجتمع الادارة العليا بالمنظمات المعنية اعتمدت أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فبلغت العينة (١١١) فرداً                                                                                                                                                                                                                                         |
| الادوات والاساليب الاحصائية      | تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| اهم النتائج                      | وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، وتكوين الذاكرة التنظيمية) و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعروفة (تصميم وتحليل الوظائف "تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية استقطاب واختيار الأفراد، توجيه الأفراد وتدريبهم ، تقييم اداء الأفراد، تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ) . |
| التشابه مع الدراسة الحالية       | الدراستان استخدمت احد متغيرات البحث هو متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و استخدام البرنامج الاحصائي SPSS                                                                                                                                                                                                                                    |
| أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية | طبقت الدراسة في مجال قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية بنما الدراسة الحالية في التعليم العالي هذه الدراسة استخدمت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع ام الدراسة الحالية استخدمته كمتغير مستقل                                                                                                                                      |

| الدراسة (٣)                      | دراسة (٢٠٢٠ : Almutairi & Alsawalhah)                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة                    | The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment. (An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks)<br>تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، (دراسة تطبيقية على الموظفين في البنوك الإسلامية الأردنية) |
| هدف الدراسة                      | التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. (دراسة تطبيقية على الموظفين في البنوك الإسلامية الأردنية)                                                                                                                                     |
| مجال الدراسة                     | البنوك الإسلامية الأردنية                                                                                                                                                                                                                                               |
| مجتمع وعينة الدراسة              | المجتمع الإدارات العليا والمتوسطة عبر البنوك الإسلامية الأردنية في عمان اما عينة البحث كانت عينة عشوائية (١٣٥) فردا                                                                                                                                                     |
| الادوات والاساليب الاحصائية      | ١-الاستبانة ٢-الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ٣- اختبار T واختبار F                                                                                                                                                                                                      |
| اهم النتائج                      | يوجد تأثير الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة ب(التوظيف والتدريب والتعويض وإدارة الأداء) في الالتزام التنظيمي (احترام القيم والأخلاق ، والاستعداد للالتزام بالعمل والسلوك الإبداعي في العمل) في البنوك الإسلامية الأردنية.                                    |
| التشابه مع الدراسة الحالية       | هذه الدراسة استخدمت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل ام الدراسة الحالية استخدمته كمتغير مستقل                                                                                                                                                             |
| أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية | اختلافهما في ميدان الدراسة إذ بحثت هذه الدراسة قطاع البنوك الإسلامية الأردنية بينما بحثت الدراسة الحالية في مجال التعليم العالي                                                                                                                                         |
| مجالات الافادة من الدراسة        | الجانب النظري                                                                                                                                                                                                                                                           |

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الارتجال الاستراتيجي

| الدراسة (٤)                 | دراسة (الباشقالي ، ٢٠١٩)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة               | دور الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون الاستراتيجي واعتماد نضج ادارة المعرفة . دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق.                                                                                                                                                                        |
| هدف الدراسة                 | سعت الدراسة لعرض مفاهيم وتقنيات إدارية حديثة بالشكل الذي يقدم إغناء معرفي وفكري في محاولة لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة حول إمكانية تحقيق السيادة الاستراتيجية للجامعات البحوث                                                                                                                                                                                               |
| مجال الدراسة                | في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| مجتمع وعينة الدراسة         | تم اختيار عينة من القيادات الادارية في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان البالغ عددها ١٩ جامعة وبلغ عددهم ١٤٥                                                                                                                                                                                                                                                              |
| الادوات والاساليب الاحصائية | تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| اهم الاستنتاجات             | جود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة على مستوى الجامعات البحوث، وهناك تأثير معنوي لكل من الارتجال الاستراتيجي والتعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية على مستوى الجامعات البحوث وهناك تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي في التعاون الاستراتيجي على مستوى الجامعات البحوث، ونضج إدارة المعرفة يسهم في تعزيز تأثير الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية. |
| التشابه مع الدراسة الحالية  | تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| مجالات الافادة من الدراسة   | لجامعات الخاصة في اقليم كردستان والقيادات الإدارية فيها بصورة خاصة لتبني الارتجال الاستراتيجي واقامة علاقات تعاونية استراتيجية وجود إدارة بمستويات ناضجة للمعرفة وربطها بالسيادة الاستراتيجية سيسهم في تحقيق ما توي الجامعات الوصول إليه.                                                                                                                                 |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>الدراسة (٥)</b>                      | <b>دراسة ( Ibrahim and baker: ٢٠١٨ )</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>عنوان الدراسة</b>                    | Strategic improvisation and (HEIs) performance: the moderating role of organizational culture (الارتجال الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية).                                                                                                                                      |
| <b>هدف الدراسة</b>                      | تهدف هذه الدراسة الى تعزيز الاعتقاد لدى المنظمات الى اهمية توفير موارد بشرية فعالة قادرة على توفير سياسات متقدمة لتحقيق الكفاءة والاستدامة بالنسبة لهذه المنظمات من خلال استخدام ماديء الارتجال الاستراتيجي.                                                                                                           |
| <b>مجال الدراسة</b>                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>مجتمع وعينة الدراسة</b>              | تم جمع ما اجاله (٢٢٩) استبياناً من قادة اكايمييين في مؤسسات التعليم العالي في ولاية KANO في نيجيريا . واستعملت الدراسة (Smart PLS) في اختبار الفرضيات                                                                                                                                                                  |
| <b>الادوات والاساليب الاحصائية</b>      | استعملت الدراسة برنامج ( Smart PLS )                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>اهم النتائج</b>                      | وتوصلت الدراسة الى استنتاج يقتضي بأن ابعاد الارتجال الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لها علاقة مباشرة بإداء مؤسسات التعليم العالي، ومع ذلك فان بعد الثقافة المبتكرة فقط هي التي تعالج العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي ومؤسسات التعليم العالي بينها فشلت الثقافة البيروقراطية والثقافات الداعمة في دعم الفرضيات المقترحة |
| <b>أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية</b> | هذه الدراسة استخدمت الارتجال الاستراتيجي متغير مستقل ام الدراسة الحالية استخدمته كمتغير تابع<br>هذه الدراسة استعملت برنامج ( Smart PLS ) ام الدراسة الحالية تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS                                                                                                                          |
| <b>مجالات الافادة من الدراسة</b>        | استكشاف العلاقات بين الارتجال الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وأداء مؤسسات التعليم العالي. الداعمة على ايجاد العنصر البشري الفاعل على تحقيق سياسات متقدمة لكفاءة واستدامة هذه المنظمات.                                                                                                                                 |

## الفصل الثاني : الجانب النظري

### المبحث الاول: استراتيجيات الموارد البشرية

في هذا البحث سنناقش نشأة وتطور استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتعريف بمفاهيمها المختلفة وأهميتها وأهدافها وأبعاد القياس في المؤسسات والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

#### اولا: نشأة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إن ظهور استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو نتيجة الاتجاهات في الإدارة الاستراتيجية التنظيمية ؛ حيث إنها تسعى جاهدة لمواءمة استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية مع الاستراتيجية التنظيمية ، إذا لم يتم ملاحظة هذا الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية ، تظل إدارة الموارد البشرية عملية وظيفية في منظمة (Zehir, et al., ٢٠١٦, ٢٧٣). في المقابل ، بدءًا من الثمانينيات ، مع المنافسة الشرسة المتزايدة في بيئة الأعمال ، بدأت الموارد البشرية تعتبر الأصول الاستراتيجية للمؤسسة (Rosolen & MacLennan, ٢٠١٦, ٦٦). في نفس السياق ، تقوم بتغيير التفكير والممارسة من أجل زيادة التخصص والتركيز على أساليب العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية بناءً على الأبحاث التي أجراها العديد من الباحثين. استراتيجية الموارد البشرية (Gupta, ٢٠٢٠, ٥).

تتميز البيئة الحديثة التي تعمل فيها المنظمات بعدم الاستقرار والتغيير ، مع استمرار التحديات في كل من القطاعين العام والخاص. تتضمن هذه البيئة العديد من العوامل مثل زيادة العولمة ، والابتكار التكنولوجي المتسارع ، والمنافسة للعملاء والموظفين المؤهلين ، وزيادة الأداء ، مما يجبر المنظمات على محاولة تخصيص مواردها. البشر من أجل اكتساب ميزة تنافسية والتغلب على التحديات المختلفة التي تواجهها المنظمات ؛ لذلك ، فإن إدارة هذه الموارد بفعالية مهمة لكل منظمة وتتطلب استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة ، والتي تمثل أيضًا تؤكد على الأنشطة التنظيمية التي تستخدم الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية (Obeidat.et al., ٢٠١٤, ٩).

#### ثانيا: مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ينعكس دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتنشئة المواهب المؤهلة للتعامل مع المنافسة في بيئة معقدة لأن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف المهمة للمؤسسة ، لذلك يجب إدارتها من منظور استراتيجي أي التركيز على أهداف المنظمة والموظفين الهدف (احمد وامينة ، ٢٠١٦، ٣). تُظهر الاتجاهات الحديثة أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي أحد الأنشطة المهمة التي يمكن أن تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية لا يستطيع منافسوها تقليدها لأنها نشاط يتعامل مع أشخاص لا يمكن تقليدهم في احتياجاتهم ، بناءً على الرغبات والتوقعات المذكورة أعلاه فإن العنصر البشري هو أحد الأصول القيمة والضرورية التي لا غنى عنها أو التي لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمة. لذلك من الضروري أن تتبع المؤسسات استراتيجية تحسين مستمر للتأكد من أنها تحتفظ بموارد الأشخاص ذوي الكفاءة العالية القادرين على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة (الريبعوي وعباس ، ٢٠١٥، ١٨). هناك آراء مختلفة حول مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ويرجع هذا الاختلاف إلى الحداثة النسبية للبحث في أبعاده ، لذلك يجب تعريف هذا المفهوم وتفسيره على غرار المفاهيم الأخرى بشكل مختلف.

وقد عرف (Royster, ٢٠١٨, ١٢) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي برامج التوظيف التي تساعد في تحديد مواقع العمل الرئيسية والتأثير على أداء الموظف لدعم الأهداف التنظيمية. وعرف (Lewis, ٢٠١٨, ٤٧) على أنها يوجه البرنامج مديري الموارد البشرية في المنظمات لمتابعة الفرص والنجاح من خلال التكيف مع الظروف المتغيرة وإنشاء هياكل إدارية هادفة.

وأشاروا (Storey, et al, ٢٠١٩, ١١) ان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية هي توفر نهج إدارة الموارد البشرية إطارًا استراتيجيًا لدعم أهداف ونتائج الأعمال طويلة الأجل. يركز هذا النهج على قضايا الأشخاص طويلة الأجل والتركيز العام على الهيكل والجودة والثقافة والقيم والالتزام ومطابقة الموارد مع الاحتياجات المستقبلية. وعرف (Matsumoto, ٢٠١٩, ٢٤٣) ايضا هي السياسة التي تتبناها المنظمة فيما يتعلق بالتوظيف

والاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم والاستخدام الفعال لقدراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وعرفا (Almutairi & Alsawalhah, ٢٠٢٠, ١٥) استراتيجيات الموارد البشرية هي مجموعة من الاستراتيجيات المصممة لتمكين الموظفين من أداء العمليات بكفاءة وتطوير قدرتهم على التكيف مع بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف التنظيمية. وأشاروا (Tahiri, et al., ٢٠٢٠, ٢٩٢) ان استراتيجيات الموارد البشرية هي عملية التنسيق متعدد المستويات وتكامل استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية. وعرف (Al-Qudah, et al., ٢٠٢٠, ٢٢٠) استراتيجيات الموارد البشرية هي نهج يحدد كيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأشخاص الذين يستخدمون استراتيجيات الموارد البشرية المتكاملة وسياسات وممارسات الموارد البشرية المتكاملة.

وعرفا (Wuen & Ibrahim, ٢٠٢١, ٢٥٨) ايضا على انه مجموعة من إجراءات الموارد البشرية المخطط تنفيذها لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. وحدد (Baluch & Ridder, ٢٠٢١, ٥٩٩) استراتيجيات الموارد البشرية هي نمط تخصيص الموارد البشرية والأنشطة المخططة المصممة لتمكينها من تحقيق أهدافها. عرف (Ludwikowska, ٢٠٢١, ١٣٤) ايضا استراتيجيات الموارد البشرية هي سياسات وبرامج الموارد البشرية المصممة لمتطلبات استراتيجية المنظمة.

### ثالثًا: الفرق بين (HRMS) وإدارة الموارد البشرية (HRM): (Becker & Husalid, ٢٠١٦, ٨٩٩)

تختلف مجالات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية عن إدارة الموارد البشرية التقليدية بفقرتين مهمتين

١ - تركز (HRMS) على الأداء التنظيمي بدلاً من الأداء الفردي.

٢ - تؤكد (HRMS) على دور أنظمة إدارة الموارد البشرية كحلول المشكلات العمل (بما في ذلك أوجه التكامل الإيجابية والسلبية)؛ بدلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية في عزلة (Becker & Husalid, ٢٠١٦, ٨٩٩).

اما من وجهة نظر (Armstrong) فانه عد (HRMS) نهج شامل يوفر إرشادات حول كيفية معالجة القضايا الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي ، بمعنى أنه يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية ، والتي يعتبر وضعها مظلة للأنشطة التنظيمية التي تتم في ظل (٣٨ ، ٢٠٢١, Armstrong).

### رابعًا: أهمية استراتيجيات الموارد البشرية:

استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة ومتكاملة معها لتنسيق جهودها لتلبية متطلباتها من العناصر البشرية المؤهلة ومن هنا تكمن أهمية هذه الاستراتيجيات في تكامل رؤية ورسالة وأهداف المنظمة مع الاستراتيجيات الأخرى (الجربي ، ٢٠١٣ ، ٢٣).

ونجد أن أهمية هذه الإدارة قد ازدادت في يومنا هذا وهذا العصر. ليس فقط لأنها تدير الأصول الأكثر أهمية وقيمة في المنظمة ، ولكن أيضًا لأنها يجب أن تعمل بكفاءة للاستفادة من تلك الأصول. تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من النقاط التالية: (الكرخي ، ٢٠١٤ ، ٢٦)

١ - اهتمامها بالأفراد هو المورد الأساسي في المنظمة.

٢ - تهتم بتنمية مهارات الأفراد العاملين في المنظمة.

٣ - الاهتمام بقضايا الموظفين وإيجاد حلول عملية وفعالة.

٤ - وضع برامج تدريبية مناسبة للموظفين.

٥ - يضع برنامجًا مناسبًا لاختيار الأفراد الذين ينوون تولي وظيفة في منظمة.

بناء على ما تم ذكره في مفهوم (HRMS) تبرز أهميتها بما يأتي: (Gupta , ٢٠٢٠ , ١٠).



١- تقدير الاحتياجات المستقبلية للأفراد والقدرات بالرجوع إلى الخطط والتوقعات المؤسسية والوظيفية لمستويات النشاط في المستقبل ؛ يساعد الإدارة العليا في تطوير خطط العمل والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف العمل.

٢- تقدير عرض الموارد البشرية بالرجوع إلى تحليل الموارد الحالية والتوافر المستقبلي ، مع مراعاة التوقعات المتعلقة بتوافر المهارات والتركيب السكانية.

٣- إعداد خطة لمعالجة النقص المتوقع في الترقّيات الداخلية أو التدريب أو التوظيف الخارجي.

٤- تحسين أداء الأعمال من خلال إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة. يُترجم تحقيق الأهداف والغايات أيضًا إلى أداء أفضل (٢٧٤، ٢٠١٤، Cania).

٥- التأكد من أن المنظمة لديها المقدار الصحيح والمناسب من الموارد البشرية في الوقت المناسب وتلّقي المتطلبات الحالية والمستقبلية (Nankervis, et al., ٢٠٢٠، ٢٧).

٦- تحقيق الاستخدام الأفضل والأكثر فاعلية للأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية (الفايض، ٢٠١١، ٥٢).

### **خامساً: أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:**

الأنشطة والوظائف التي تؤديها الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الآتية: (رقام، ٢٠١٤ ، ٢٢).

١- استقطاب واختيار الموظفين المؤهلين الذين تحتاجهم المنظمة والاحتفاظ بهم.

٢- تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكون قوة عاملة منتجة وفعالة ومبدعة جاهزة لأية تغييرات قد تطرأ.

٣- ضمان الولاء والانتماء من الموارد البشرية للمنظمة.

٤- الاهتمام بالرغبات الفردية مع توفير الاستقرار المناسب في العمل ، لا سيما في ضوء تنوع وتنوع مشاريع التغيير التي تتطلب تقليص الحجم.

٥- حل المشاكل الشخصية حتى لو لم تكن متعلقة بأنشطة إنتاجية.

٦- تحسين جودة الحياة العملية مع ضمان احترام الإطار القانوني للعمل.

٧- العمل على تحسين كفاءة وجودة العمل.

وأيضا تتمثل أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما يلي:

١- زيادة مستويات التزام الموظفين ، ورفعهم بالدافع لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتنمية قدراتهم التكيف مع بيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة باستمرار والمعددة (١٦، ٢٠٢٠، Almutairi & Alsawalhah).

٢. المساهمة في النجاح الشامل للمنظمة من خلال اتخاذ قرارات طويلة الأجل حول القضايا ذات الصلة التعامل مع عوامل النجاح الحاسمة المتعلقة بالموارد البشرية (١٧، ٢٠١٧، Aryangwe).

٣- الاستخدام الفعال للموارد البشرية لتلبية المتطلبات الاستراتيجية وأهداف المنظمة (٤٠٥، ٢٠١٤، Al- Raggad).

من وجهة نظر ( Armstrong ) الغرض الرئيسي من استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو توليد القدرة التنظيمية من خلال التأكد من أن المنظمة لديها قوة عاملة ماهرة ومتفانية ومشاركة ومحفزة جيد ومن تحتاجه لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة ، فهو يبرز وجود هدفين رئيسيين:

١- محاذاة أو تكامل - محاذاة استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الموارد البشرية الرأسية تتكامل استراتيجيات الأعمال والموارد البشرية مع بعضها البعض.

٢- توفير الإحساس بالاتجاه في بيئة غالباً ما تضطر إلى تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج الموارد البشرية متماسك وعملي (Armstrong, ٢٠٢١, ٣٨).

### سادساً: ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ( Dimension of H.R.M.S ):

لقد حدد العديد من الباحثين (الغامي، ٢٠١٦) ، (الشوابكة والنجار ، ٢٠١٦) ، (رشيد ، ٢٠١٨) (عمري وعبدالله ، ٢٠٢١) ، (طه ، ٢٠١٩) ، (خدام وآخرون ، ٢٠٢٠) ، (حسين وعبد الحسن ، ٢٠٢٠) (الشرييني ، ٢٠٢١) ، (Alwehabie, ٢٠١٧) ، (Barahma&et al , ٢٠١٩) ، (Maureen &et al , ٢٠٢٠) ، (Almutairi& Alsawalhah, ٢٠٢٠) ، (Lim , ٢٠١٠) ، (Al-Qatawneh & Mobaideen , ٢٠١٧) ، أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية إذ تم اختيار ثلاث ابعاد والتي سيعتمدها الباحث في هذه الدراسة والتي تتناسب مع بيئة الدراسة الحالية (جامعة ميسان) (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية التدريب والتطوير).

### ١ - استراتيجية تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning Strategy)

استراتيجيات لتوقع احتياجات التوظيف المستقبلية ، واكتساب واستخدام وتحسين والحفاظ على العدد المناسب من الموظفين المؤهلين لتلبية تلك الاحتياجات للوظيفة المناسبة في الوقت المناسب (Joshi , ٢٠١٣, ١٨). يمكن تعريفها أيضاً على أنها عملية تحديد الوظائف التي ستشغلها الشركة وكيف سيتم ملؤها ، لأن الهدف هو تحديد ومعالجة الفجوات بين الموظفين الحاليين والاحتياجات المستقبلية (Dessler , ٢٠٢٠, ١٣٢). في ضوء ذلك ، تحتوي الاستراتيجية على اتجاهات يمكن من خلالها تحديد الحجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المنظمة ومقارنتها مع إمكانات الموارد البشرية المستقبلية لتحديد ما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عاملة إضافية وما هي الأنواع والمهارات المطلوبة في المستقبل أو يوجد فائض من الموارد البشرية يفوق احتياجاتك ، أو لا يوجد نقص أو فائض لأن الموارد الحالية كافية لإكمال عبء العمل المخطط له في استراتيجية المنظمة (غراز و ترمية، ٢٠٢٢ ، ١٣٣). من منظور استراتيجي ، يجب أن يكون مخطط القوى العاملة قادرين على تحليل وتوقع الخطط التفصيلية المتعلقة بالملف الشخصي الحالي للقوى العاملة ومطابقتها مع الاحتياجات المستقبلية بناءً على الخطة الاستراتيجية والتدفقات المتوقعة لإضافات وإحالات الموظفين على جميع المستويات والأدوار وتحديد الماضي اتجاهات دوران الموظفين الحالية والمستقبلية (Malik , ٢٠١٨, ٧٦).

### أ- أهمية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

لقد اوضح كل من (طه، ٢٠١٩، ٦٢) و (التميمي، ٢٠٢١، ٢٤) أهمية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بما يأتي:

١- تساعد على الحد من التكاليف المتعلقة بالموارد وخفضها من خلال التنبؤ الدقيق والاقتراب من الوضع الفعلي لجميع الموارد البشرية التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل

٢- الاستعداد مسبقاً لتلبية احتياجات القوى العاملة وزيادة الإنتاج.

٣- توفر الرضا الوظيفي بين العاملين من خلال التوزيع الصحيح للقدرات البشرية مما يخلق جواً من الرضا والقبول لطبيعة الوظيفة.

٤- النهج العملي هو الاستعداد لتحقيق الأهداف المرجوة والخطط الموضوعية من خلال الابتكار و المتابعة تغيير القوى العاملة وتطويرها.

٥- توافر ضوابط مستقبلية لأي طارئ وفي مواجهة أي تغيرات تطرأ على بيئة المنظمة.

## ب- اهداف استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

١- يرى (Collings , et al, ٢٠١٩, ٢٤٤) أن الأهداف الرئيسية لوضع الخطط للموارد البشرية هي: التحقق من أن المنظمة لديها حصل على العدد المناسب من الأشخاص ذوي القدرات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

٢- هدفها هو تحديد ومعالجة الفجوة بين القوى العاملة الحالية لصاحب العمل والاحتياجات العمالية المتوقعة.

٣- يساعدهم على فهم الوظائف المستقبلية الجديدة التي يتعين عليهم شغلها ، والموظفين الحاليين الذين يمكنهم التقدم إلى تلك الوظائف.

## ت- طرق تخطيط الموارد البشرية

اشار (Dessler) الى الطرق الاساسية لتحديد احتياجات الموارد البشرية تشمل(تحليل الاتجاه، وتحليل النسب، ومخطط التبعثر) (١٣٢, ٢٠٢٠, Dessler). وكما يأتي:

١- تحليل الاتجاه (trend analysis): دراسة احتياجات أعمال الشركة خلال السنوات القليلة الماضية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

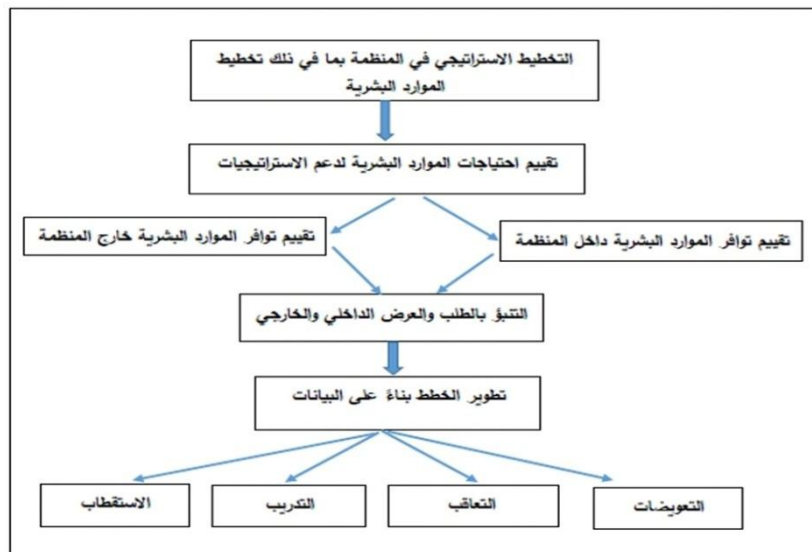
٢- تحليل النسب (ratio analysis): طريقة للتنبؤ لتحديد طلب الموظف المستقبلي باستخدام النسبة بين بعض العوامل السببية ، مثل حجم المبيعات وعدد الموظفين المطلوبين.

٣- مخطط التبعثر (scatter plot): طريقة رسومية تستعمل للمساعدة في تحديد العلاقة بين متغيرين.

بعد ذلك يمكنك التنبؤ بالنشاط التجاري (مثل المبيعات) ويجب أن تكون قادرًا على تقدير احتياجات العمل موظفيك (١٣٢, ٢٠٢٠, Dessler).

## ج- عملية تخطيط الموارد البشرية:

كما رأينا ، يحتوي تخطيط الموارد البشرية على روابط لجميع وظائف الموارد البشرية في المنظمة لأنه لا يمكن تنفيذ أي استراتيجية بدون أشخاص. الشكل رقم (٢) يلخص عملية تخطيط الموارد البشرية.



## الشكل (٢) عملية تخطيط الموارد البشرية.

Source: (Collings, et al., ٢٠١٩, Human Resource Management -٢ edition, p.٢٤٣)

يوضح الشكل (٢) من وجهة نظر عملية أن عملية تخطيط الموارد البشرية تبدأ بمواءمة الخطة الاستراتيجية للمنظمة وخطة الموارد البشرية. أي أنها جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. بعد تحديد مسار العمل ، فإن الخطوة التالية هي تقييم احتياجات الموارد البشرية لدعم الاستراتيجية ثم تقييم مدى توافر الموارد البشرية حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من المصادر المحلية أو جذب المصادر من الداخل. خارجيًا ، يجب على متخصصي الموارد البشرية مراعاة كليهما البيئات ، ثم اتباع الطلب والأداء المتوقع (داخليًا وخارجيًا) حيث يتنبأ كل قسم أو مدير بالطلب المستقبلي أو فائض العمالة للموظفين على جميع المستويات الوظيفية من خلال إعداد الجداول المتعلقة باستراتيجيات نقص الإدارة ثم تخزين جميع أشكال البيانات وبسهولة عند الضرورة قم بزيارتهم لأنها تساعد في تخطيط وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتعاقب والتعويض في الموارد البشرية (Collings , et al ., ٢٠١٩, ٢٤٣) .

## ٢- استراتيجية الاستقطاب (Recruitment Strategy)

الاستقطاب هو عملية جذب المرشحين المحتملين والمناسبين لملء الوظائف الشاغرة والتواصل معهم وجذبهم (Trost , ٢٠٢٠ , ٩٤). إنه يمثل استراتيجية لجذب المتقدمين المؤهلين وتوظيفهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم (Simmons , ٢٠١٨ , ٢٩) تعتمد الاستراتيجية الحديثة لعملية الاستقطاب على جذب واختيار الأشخاص ذوي المواهب والمهارات والقدرات المتعددة مما يجعل من الممكن العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة. تعتمد أساليب العمل الحديثة على العمل الجماعي ، من خلال فرق العمل ، بدلاً من العمل الفردي الذي كان سائدًا في الماضي (عبد الرزاق، ٢٠١٦، ٤٦).

### أ- أهمية استراتيجية الاستقطاب

حدد كل من (NOE, et al., ٢٠١٦, ٢٦٩) و (الريبيعي، ٢٠١٨، ١٦) أهمية استراتيجية الاستقطاب بما يأتي:

- ١- تحديد الموظفين المحتملين ذوي المهارات والخبرات الحالية والمستقبلية متعددة الأبعاد وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة ووظائف جديدة محتملة أو وظائف شاغرة يمكن للمنظمة الاستفادة منها إذا لزم الأمر.
- ٢- التأكد من أن الوكالة لديها مجموعة من المتقدمين المؤهلين بشكل معقول (الذين تعتبر وظائفهم مقبولة) للاختيار من بينها عند ظهور الوظائف الشاغرة.
- ٣- تزويد الراغبين في العمل بالمنظمة بمعلومات دقيقة وطرق تشجيعهم على التجاوب مع أعمال المنظمة
- ٤- من خلال الاستقطاب ، يمكن للمنظمات إيصال رسالة إلى المرشحين المحتملين للوظيفة مفادها أن المنظمة هي المكان المناسب لهم للعمل وتطوير حياتهم.

### ب- أهداف الاستقطاب:

تتمثل أهداف الاستقطاب كما وضحتها (أحمد، ٢٠١٩: ١١) بالآتي:

- ١- الحصول على عدد كافٍ من المتقدمين المؤهلين والمناسبين لملء الوظائف الكمية والنوعية المطلوبة بأقل تكلفة.
- ٢- تحسين فاعلية المنظمة من خلال استقطاب القدرات والمواهب التي تتناسب مع استراتيجية المنظمة.

٣- تقليل تكاليف الاختيار من خلال استبعاد طلبات التوظيف التي لا تلبي متطلبات الوظيفة.

### ت- مصادر الاستقطاب :

تتمثل مصادر الاستقطاب كما ذكرها (Joshi ,٢٠١٣, ٢٥) و(Azmi ,٢٠١٩, ١٦٦) بالاتي:

### اولا: الاستقطاب الداخلي

يمكن ملء الفتحات من قبل الأشخاص الذين يعملون بالفعل في مناصب أو أقسام أخرى في المنظمة ، مما قد يوفر فرصًا

لنقل أو ترقية الموظفين الحاليين الذين قد يكونون مهتمين بالمنصب. مزايا هذا التوظيف هي:

١- يدرك الموظفون أن العمل الجاد يؤدي إلى الترقية ؛ وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

٢- غالبًا ما يكون لدى المؤسسات فهم أفضل لمهارات المرشحين الداخليين ، لذلك قد يكون من الأسهل نقل هؤلاء الموظفين أو ترقيةهم دون المرور بعملية التوظيف بأكملها.

٣- يتمتع الموظفون المعينون بفهم جيد للوظيفة والمنظمة ، لذلك قد يكون وقت الإعداد والتدريب لهؤلاء الموظفين أقصر من التعيينات الجديدة.

### ثانيا : الاستقطاب الخارجي

يتضمن ذلك ملء الشواغر من مصادر خارج المنظمة من خلال سوق العمل. قد تشمل هذه المصادر ما يلي (• المدارس المحلية - الكليات التقنية والجامعات - وكالات التوظيف - تعيين مستشارين. إعلانات الصحف. النشر على مواقع التوظيف). تتمثل إحدى مزايا هذا الجذب في تسهيل إدخال الأفكار الجديدة. من ناحية أخرى ، من المكلف للغاية التفكير في عملية اتخاذ القرار في الشركة ، حيث يستغرق الموظفون الجدد وقتًا أطول لتعلم أعمال المنظمة ويستغرقون وقتًا أطول للتحضير والتدريب(Azmi, ٢٠١٩, ١٨٠-١٧٩).

### ٣- استراتيجية التدريب والتطوير (Training and Development Strategy)

تحتاج المنظمات إلى تدريب موظفيها وتطويرهم لتحقيق أفضل النتائج ؛ يرتبط تدريب الموظفين بميزة تنافسية مستدامة بسبب تأثيره طويل المدى على أداء الموظفين والأداء التنظيمي لذلك هناك علاقة وثيقة بين تدريب الموظفين والأداء(Razzaq ,٢٠١٣, ٣٧) . وبالتالي فإن التدريب هو التعديل الرسمي والمنهجي للسلوك الذي يحدث نتيجة للتعليم والتطوير والخبرة المخطط له في حين أن التطوير هو أي نشاط تعليمي يهدف إلى تلبية الاحتياجات المستقبلية التي تركز بشكل أكبر على التطوير الوظيفي أكثر من الأداء الفوري (Juman Shah, et ., ٢٠١٩, ١٣٠).

في نفس السياق ، يُعرف التدريب بالنظام القائم على المعرفة للموارد البشرية في المنظمة لتطوير مهاراتهم الحالية واكتساب مهارات جديدة ومتنوعة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة (Al-Qatawneh & Mobaideen ,٢٠١٧, ٢٤٩). يمثل التدريب أيضًا تجربة تعليمية مخططة تسعى إلى تغيير معرفة الفرد ومواقفه ومهاراته وتسعى إلى ربطها برسالة المنظمة وإعدادهم لتولي مجموعة متنوعة من المهام والتحديات تركز أنشطة التطوير على الإعداد طويل الأجل للموظفين للمهام المستقبلية مع تحسين قدرتهم على أداء الوظائف الحالية(٩-Asare, ٢٠١٩, ٨).

### أ- أهمية استراتيجية التدريب:

تتعرض أهمية استراتيجيات التدريب والتطوير كما ذكرها (الحريشي، ٢٠٢١، ٤٢) و (علي، ٢٠٢٠، ٤٦) في الاسباب التالية:

- ١- تحديد مهام الموظفين وتطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٢- يساعد في ربط أهداف الموارد البشرية الفردية بأهداف المنظمة.
- ٣- تنمية دافعية الموارد البشرية وخلق البيئة المناسبة لنموها وتنميتها.
- ٤- إكساب الموظفين المهارات والقدرات لتقليل إصابات وحوادث العمل وحل مشاكل العمل.
- ٥- تطوير أساليب القيادة وأسسها ومهاراتها وترشيد اتخاذ القرار التنفيذي.
- ٦- تطوير سلوكيات الموظفين لدعم الثقافة التنظيمية.
- ٧- إكساب الموظفين المهارات والكفاءات اللازمة للتقدم والرضا الوظيفي.

### ب- اهداف استراتيجية التدريب:

تحدد استراتيجية التدريب إلى انجاز الأهداف التالية: (Almutairi & Alsawalhah, ٢٠٢٠، ١٦)

- ١- تزويد الموارد البشرية بمعلومات عالية المستوى عن طبيعة عملهم.
- ٢- تزويد الموارد البشرية بنهج حديث لتحسين الأداء والتطوير المستمر لمهاراتهم وكفاءاتهم ومعارفهم.
- ٣- تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Almutairi & Alsawalhah, ٢٠٢٠، ١٦).

### ت- معوقات استراتيجية التدريب والتطوير:

ذكر (Jun, ٢٠١٣, ٤٠٧) عددًا من المعوقات التي أدت إلى تقليل استراتيجية تطوير التدريب على النحو التالي:

- ١- طرق واسلوب التدريب تختلف ، مما يضعف بشكل كبير من تأثير التدريب.
- ٢- لا يركز التدريب على تحويل النتائج بعد التدريب ويفشل في تحقيق هدف التدريب المتمثل في تحسين أداء الموظف.
- ٣- عدم كفاية أموال التدريب والعمل التدريبي الصعب.
- ٤- قسم الموارد البشرية يفتقر إلى التدريب العلمي وآلية التدريب غير كاملة.
- ٥- عدم صياغة خطة التدريب وأهداف التدريب قبل التدريب. لا يوجد تحليل علمي لمتطلبات التدريب ولا اختيار كائن التدريب الصحيح ، والفشل في اتباع أسلوب التدريب المناسب ، والفشل في تلبية الاحتياجات الفعلية للموظفين.

### ج- طرائق التدريب والتطوير:

يوجد تصنيف كبير لطرق التدريب والتطوير لأنواع مختلفة من الموظفين تنقسم إلى الفئتين التاليتين: (Joshi, ٢٠١٣, ٣٨).

اولا- الأساليب في العمل: (تدريب خاص بالوظيفة - تدريب وظيفي - تدريب وإعداد مخطط - تناوب المهنة ..- المشاريع الخاصة وفرق العمل).

ثانيا- طرق خارج العمل: (- دورات ومحاضرات خاصة - مؤتمرات - دراسات حالة - محاكاة- لعب الأدوار. - التدريب على الحساسية) (٣٨ Joshi ,٢٠١٣).

## المبحث الثاني : الارتجال الاستراتيجي

### اولا: مفهوم الارتجال الاستراتيجي

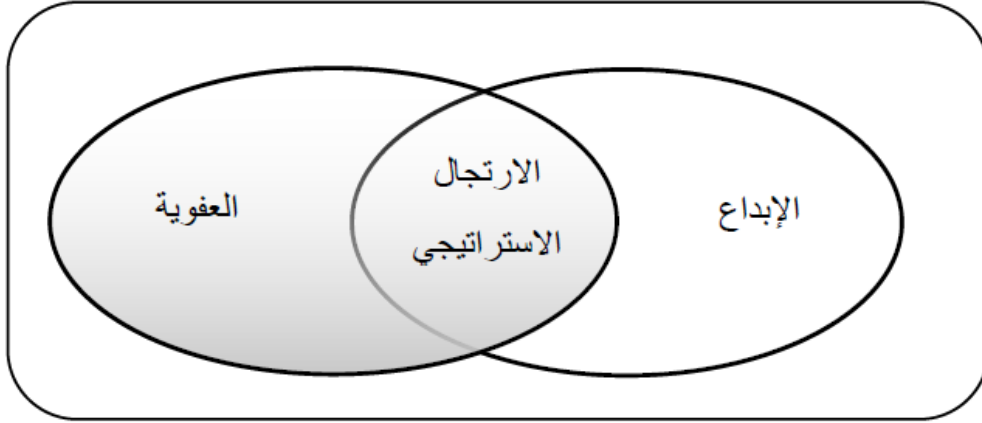
يعد استخدام الارتجال في مجال الإدارة التنظيمية والاستراتيجية حديثاً نسبياً ، وهو مفهوم ونهج معاصر. لتعاقدات من الزمن ، بات وضع الخطط الاستراتيجية يعتقد احسن اسلوب لضمان التنافس. ومع ذلك في أواخر الستينيات تحول ميدان اللعب إلى الارتجال كعملية للتغلب على الظروف المضطربة التي تواجه المنظمات باستخدام المعلومات المتاحة. ومع ذلك في بعض الأحيان في المواقف المعقدة التي لا يمكن إدارتها باستخدام الإجراءات المتاحة ، يلجأ القادة إلى الارتجال ليس فقط للمشكلة حل ولكن القدرة على الوصول والاستفادة من الفرص التي ستدفع المنظمة إلى الأمام بسبب قرارات مخصصة (عبدالمجيد ، ٢٠٢٠ ، ١٥ ). في اللغة الإنجليزية ، تأتي كلمة الارتجال من كلمة "proviso" ، والتي تعني ضبط الشروط مسبقاً ، أو تحضير شيء ما مسبقاً ، أو القيام بشيء عن قصد ، ولكن قبل كلمة Proviso أضف البادئة "Im" وهذا يصبح معنى الكلمة عكس الشرط هكذا يتعامل الارتجال مع ما هو غير متوقع وليس له شروط مسبقة (Argote, L., & ٢٠٢٠ , ٥٧) Levine, J.M). في المجموعة يمكن مراجعة الأفكار أو تجاهلها ، ولكن عند الارتجال يجب على الممثلين التعامل مع عواقب أفعالهم السابقة (Fisher &Barrett ,٢٠١٩,١٥٧).

تعد نظرية الارتجال الاستراتيجي حيزا ناجما للتعلم في علم ادارة المنظمة يشمل اعطاء حلول حول هيئة تأقلم المنظمات مع الوسط الديناميكي الحالي. واكمل تخصيص التقيد الشديد في وضع الخطط الاستراتيجية كحاجز مقابل المرونة والتطور و الابداع كمخطط مطابق للمؤسسات. مع موقف ذلك في الاهمية ، يرى إلى الارتجال الاستراتيجي على أنه عينة حديثة للدراسة السريعة والتأقلم والتجديد الاستراتيجي(٣ , Ibrahim et al., ٢٠١٨). أكد كل من (Falkheimer & Sandberg, ٢٠١٨, ٢) يتضمن الارتجال إعادة استخدام المواد القديمة ودمجها مع شيء جديد ، مما يؤدي إلى طريقة جديدة للتفاعل مع جمهور معين في بيئة معينة. تتحسن المنظمة عندما تواجه أحداثاً غير متوقعة قد تنشأ في بيئتها الخارجية والداخلية دون مسار عمل مخطط مسبقاً على الرغم من أن الإجراء قد يكون مخططاً جزئياً إلا أن النتيجة كانت مسؤولية جزئياً عن طريق الارتجال (Antunes and Cunha, ٢٠١٨, ٤).

ويحدد مفهوم الارتجال الاستراتيجي من بعض الباحثين وعرفا (Xiaowen & Yu, ٢٠١٩, ٣١٩) الارتجال الاستراتيجي هو عملية التكيف أو التكيف بمهارة مع مجموعة من الظروف وابتكار حلول مفيدة لمشاكل الجدولة الداخلية في حالات الأزمات عندما يكون الوقت مورداً نادراً والعفوية عالية. وعرف (Guimarães , ٢٠١٩ , ٤١) الارتجال الاستراتيجي هو القدرة الاستراتيجية على الاستجابة لاحتياجات القرن الحادي والعشرين ، والقدرة على التغيير والتكيف والاستجابة للبيئة. وأشاروا ايضا (Wiedner, et al., ٢٠٢٠, ١) على ان الارتجال الاستراتيجي هو يتعلق الأمر بالاستجابة لحالات الطوارئ التي تواجه المنظمات الصحية من خلال التفكير والتخطيط والعمل في وقت واحد دون تحضير والاعتماد على الموارد المتاحة وتوليد إمكانية الابتكار الإضافي. وعرفوا (Yu, et al, ٢٠٢١, ٣) ايضا على انه عملية تعلم في الوقت الفعلي يستخدم فيها كبار المديرين التنفيذيين الموارد المتاحة للاستجابة وتنفيذ التهديدات والفرص غير المتوقعة بشكل عفوي وإبداعي تحت ضغط الوقت.

وفقاً لـ (Magni, et al., ٢٠١٤, ٢٤٦) من المهم ملاحظة أن الارتجال الاستراتيجي يختلف عن مفهوم الإبداع ، والذي يشير في الإطار التنظيمي إلى (الأفراد الذين يعملون معاً في أنظمة اجتماعية معقدة لإنشاء منتجات أو خدمات أو أفكار أو إجراءات أو عمليات جديدة ومفيدة)

والإبداع لا يعني الارتجال الاستراتيجي عندما لا تكون هناك فترة زمنية قصيرة لإيجاد حلول جديدة للاحتياجات الناشئة ، لذا فإن الإبداع ليس سوى جانب واحد من جوانب الارتجال الاستراتيجي. يمكن إرجاع الجانب الآخر من الارتجال الاستراتيجي إلى مفهوم العفوية ، والذي يشير إلى العمل الفوري المستمد من حافظ محدد. يوضح الرسم البياني أدناه جانبين من جوانب الارتجال الاستراتيجي (العفوية والإبداع):



شكل (٣)

وجهان للارتجال الاستراتيجي: العفوية والإبداع.

**Reference:** magni, Massimo. Provera, B. Proserpio, L. (٢٠١٤). "Individual Attitude Toward Improvisation in Information Systems Development", Journal of Taylor & Francis, p. ٢٤٦.

## ثانياً: أهمية الارتجال الاستراتيجي

وفقاً لـ (Levallet & Chan , ٢٠١٥ , ٣) و (Antunes , ٢٠١٨ , ٦) و (Al Issa , ٢٠٢٠ , ٥) تحدد أهمية الارتجال الاستراتيجي في الآتي:

- ١- يمكن أن يحل الارتجال الاستراتيجي محل التخطيط الاستراتيجي التقليدي أو يكمله ، حيث يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المواقف التي تسمح بالتصميم الدقيق للاستراتيجيات قبل التنفيذ ، ويصبح الارتجال الاستراتيجي نهجاً بديلاً أو تكميلياً موجهاً نحو المستقبل ، خاصة في ظروف ضغط الوقت وعدم اليقين لا يمكن توقع جميع التحديات مقدماً وكانت إرشادات التخطيط غير كافية.
- ٢- الارتجال الاستراتيجي مناسب للحالات التي لا يتوفر فيها سوى القليل من الوقت لتصميم وتنفيذ الاستراتيجية.
- ٣- في بيئة اليوم المضطربة ، لا تعتبر الاستراتيجية المرتجلة مكماً مفيداً للتخطيط الاستراتيجي فحسب ، بل إن استخدامها يوفر أيضاً فوائد ملموسة من حيث الأداء التنظيمي.
- ٤- من المتوقع أن تشهد المؤسسات التي يطور فيها كبار المسؤولين التنفيذيين قدرات ارتجال استراتيجية تحسينات في مرونة الخدمة أو الخدمة ، ومرونة العملية ، والتعلم التنظيمي.
- ٥- الارتجال الاستراتيجي مهم للغاية لأن التخطيط الاستراتيجي الفعال ليس عملية بسيطة ، والشركات لا تكتسب قيمة تذكر من إجراءات التخطيط الاستراتيجي السنوي.
- ٦- نظراً لأن البيئة الخارجية ديناميكية بطبيعتها ، خاصة في بيئة متغيرة ، يجب أن يكون التخطيط محدداً ومرناً.



٧- الارتجال الاستراتيجي هو أفضل استراتيجية للاستجابة للمتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة.

٨- يتم غزو الاستراتيجيات الناجحة من خلال دمج التفكير والتنفيذ ، واستخدام قواعد بسيطة والمشاركة بنشاط من خلال التجربة والخطأ لتحديث فهم الشركة لمجال لعبتها.

٩- حل المشكلات في الوقت المناسب من خلال توفير حلول حول كيفية تكيف المؤسسات مع بيئة الأعمال الديناميكية سريعة الخطى اليوم.

١٠ - تنبع أهمية الارتجال الاستراتيجي من فائدته كأسلوب جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي.

١١ - لا يقدر التكبير في التثبيت على المبدل الأسّي بينما يختلف به المجتمع ، مما يصير من الصعب على المؤسسات أن يكون لديها دائماً زمن في وضع الخطط.

١٢ - غالباً ما يُجبر الموظفون على اتخاذ إجراء قبل أن يتمكنوا من تحليل جميع الخيارات المتاحة بشكل مناسب ، لذلك يرتجل المديرون عندما يواجهون مواقف معقدة وديناميكية لا يمكن إدارتها من خلال الإجراءات الروتينية الحالية.

### ثالثاً: اهداف الارتجال الاستراتيجي :

إن الارتجال الاستراتيجي ليس بأي حال من الأحوال عملية "عشوائية" (Hughes, et al , ٢٠٢٠, ٤٩٩). على الرغم من الاعتقاد السائد بأن الارتجال خارج عن السيطرة ، إلا أنه متعمد بطبيعته (Argote & Levine , ٢٠٢٠, ٥٩). الارتجال الاستراتيجي ، عدم الدقة ، عدم وجود أهداف ، نزعة واضحة لاختيار الدوافع والفرص التي يتم استغلالها. يحدث الارتجال الاستراتيجي عندما يتم الجمع بين هذه الأجزاء الثلاثة التي وضحها كل من (Falkheimer & Sandberg , ٢٠١٨ , ٣) وهي كالآتي:

- ❖ إطار واضح (تكوين).
- ❖ محترف التفسير (التفسير).
- ❖ التأقلم الظرفي على مبدأ الامكانيات والمطالب (الارتجال).

لا يتعلق الحال بالاعتقاد بخارج الصندوق ، إنه يتعلق باستغلال المربع الذي تمتلكه هذه الأقسام الثلاثة ، ويلزم عليهم التجاوب ، وهم تعهد الجودة مع بعض.

يمكن تحديد مجموعة الأهداف التي تسعى الاستراتيجية إلى تحقيقها على النحو التالي:

- ١ - مساعدة القادة الاستراتيجيين في زيادة قيمة الموارد المتاحة لهم من خلال توسيع هذه الموارد وتعزيزها (David & Richard, ٢٠١٤, ٤).
- ٢ - تقليل التكاليف وإهدار الوقت المرتبط بالتخطيط ، حيث يتطلب التخطيط والتنفيذ جداول زمنية ضيقة (Ibrahim et al., ٢٠١٨, ٢١٤).
- ٣ - الابتعاد عن ذاكرة العملية المخزنة وزيادة فرص التكيف التنظيمي وتمثيل العمليات التنظيمية الحالية واسعة النطاق (٢٠٢٠, ٥٨٦, Mohammed et al.,).
- ٤ - تحقيق التعديلات التنظيمية للصدمات والتغيرات الخارجية (Hughes, et al , ٢٠٢٠, ٤٨٧).
- ٥ - الاستفادة من العفوية ، فالنتائج المتوقعة من الإجراءات التلقائية والعفوية التي تميز الارتجال عادة ما تكون أعلى (Beltran , ٢٠١٥, ٢١).
- ٦ - إعادة تكوين القدرات التشغيلية الحالية استجابة للأحداث الجديدة من خلال النظر إلى ما وراء الممارسات السابقة (Beltran, ٢٠١٥, ٢٣).
- ٧ - الارتجال الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء ، ومع ذلك ، لا يزال هناك نقص في البحث الذي يدرس العلاقة المباشرة بين الارتجال الاستراتيجي والأداء التنظيمي العام (Bakar et al., ٢٠١٥, ٤٨٤).

٨- الارتجال الاستراتيجي يخلق قيمة للشركة من حيث الإدارة ، ومتابعة التغييرات والتعديلات لاعتماد أفضل الممارسات ، وزيادة المرونة والابتكار ( ٢, ٢٠١٥, Arshad et al.).

#### رابعاً : خصائص الارتجال الاستراتيجي

حدد ( ١٠, ٢٠٢٠, Cumha, M.P., et al ) الخصائص الارتجال الاستراتيجي هي كما يلي:

- ١- يعتمد أو يرتبط بالهيكل السابق إنه ليس برنامجاً بدائياً ينكشف في فراغ ومعزول عن القوالب السابقة بدلاً من ذلك ، يمكن أن تتضمن عناصر من المعرفة والتخطيط السابقين.
- ٢- يمكن اعتباره شكلاً من أشكال التناقض ، حيث ترى العديد من النظريات أن التخطيط والتكيف متناقضان ، لأن أحدهما يسبق الآخر ، لكن الارتجال يجمع بين الاثنين دون استبدال أي منهما.
- ٣- الارتجال ليس نفيًا أو غيابًا للاستراتيجية ، بل على العكس من ذلك ، يمكن أن يكون نتاجًا لصيانة مستمرة للتوجه الاستراتيجي بما يتماشى مع التغييرات في البيئة.
- ٤- الارتجال الفعال لا يحدث بدون مسؤولية ، بل بالمسؤولية التي تعني بحكم التعريف درجة معينة من الحرية.

#### خامساً : مراحل عملية الارتجال الاستراتيجي:

وفقاً لـ (Falkheimer & Sandberg, ٢٠١٨, ٨)، فإن الارتجال الاستراتيجي لا يحدث في فراغ ، نقطة البداية هي نوع من الانفراج. في التأليف هنالك احتمالات للاعتقاد والتكرار ، لكن في الارتجال يلزم الوقوف بجميع الأشياء في اثناء وقت واحد. يفعل الارتجال بذات الأسلوب في عالم الاتصالات. النطق والتفسيرات جميعها متواجدة والوقائع في المؤسسة أو في المحيط الخارجي يجعل العمل والترابط فجأة ممكناً. يتطلب الارتجال القيود حتى يصبح نافعا. يمكن أن تؤدي الأفكار الكثيرة أو كل التغييرات السريعة بين الأفكار إلى صورة متناقضة وغير مثيرة للاهتمام بشكل عام. و الارتجال الاستراتيجي يكون التأثير والتعليق بمثابة هذه الادراك. الارتجال ليس هو العادة ولا الهدف. هناك اتجاهات واضحة في دوافع الاختيار وفرص الاستغلال. يحصل الارتجال الاستراتيجي لما يتم الجمع بين هذه الاقسام الثلاثة: نطاق عمل صريح وتفسير احترافي (تفسير)، وتأقلم موقفي بناء على احتمالات ومطالب محددة (الارتجال).

من خلال تبني منظور قائم على المعرفة ، يمكن النظر إلى الارتجال الاستراتيجي على أنه عملية تعلم بديلة في الوقت الحقيقي يمكنها التعامل مع المعلومات غير المتوقعة وتزويد المؤسسات بميزة تنافسية. من خلال مجموعتهما الأدبية ، يرى كلا من (S. Yu & J. Yu, ٢٠٢١, ١٧٣) أن عملية الارتجال الاستراتيجي تتكون من ثلاث مراحل ، وهي:

- ١- (ما قبل الارتجال): الارتجال قبل الارتجال ، سبب الارتجال. في بيئة متقلبة ، بغض النظر عن مدى حسن التخطيط ، فإن الأحداث غير المتوقعة أمر لا مفر منه ، وفي بيئة ديناميكية ، غالباً ما تحتاج الشركات إلى الاستجابة للأحداث غير المتوقعة تحت ضغط الوقت والموارد المحدودة. قد لا يتمكنون من التخطيط المسبق أو تنفيذ الحلول في الموعد المحدد ، لذلك يحتاجون إلى الارتجال.
- ٢- (الارتجال في العمل): اتضح أن الاستجابة الرئيسية لعدم الاستقرار هي الارتجال. الذكاء الدولي هو استجابة استراتيجية مشروعة لحالات الطوارئ ، وإحدى سمات الارتجال الاستراتيجي هي حداته. هذا يعني أن الذكاء الاجتماعي يمكن أن يؤدي إلى تغييرات في السلوك أو التفكير الجماعي في المنظمات.

٣- (التعلم بعد الارتجال): من منظور المعرفة. التعلم المرتجل هو المرحلة التي يتم فيها توليد المعرفة الجديدة واستخدامها من قبل الشركة. التعلم اللاحق الارتجالي هو عملية إضفاء الطابع المؤسسي على نتائج الذكاء الاجتماعي في الذاكرة التنظيمية.

### سادسا : ابعاد الارتجال الاستراتيجي:

اتفق (الباشقالي، ٢٠١٩) و (Mohammed et al., ٢٠٢٠, ٢٠٢٠) (Alhimyari & Al-Murshidi , ٢٠٢٠) و (الصميدعي، ٢٠٢١) و (حسن، ٢٠٢٢) ان لأبعاد الارتجال الاستراتيجي تتمثل بالتالي:

#### ١ - اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance):

توصف بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى جمع ومعالجة متكررة ومتخصصة للبيانات باستخدام الخبرة ذات الصلة وفقاً لهدف أو أكثر من أهداف المستخدم (٨٣، ٢٠٢٠، Alshaer). حين بين (٣، ٢٠١٨، Dawood & Abbas) بسبب البيئة الديناميكية والمنافسة الشديدة، تتسابق المنظمات لتصميم آليات جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها في البقاء والاستمرارية، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية. لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير نظام استراتيجي للإنذار المبكر، وهو أحد أنظمة المعلومات المتقدمة التي تزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها من مرحلة البحث إلى مرحلة تطوير المعلومات، وهو ما يعنيه الإنذار المبكر الاستراتيجي. بينما ينظر (٢٠٦، ٢٠٢١، Karima & Zohra) الحفاظ على اليقظة الاستراتيجية مع مراقبة العمليات وأنظمة المراقبة. يتم استخدامه للبحث عن المعلومات من جميع جوانب المنظمة (تجارية، تنافسية، فنية، بيئية) ولحل هذه المشاكل، وتمكين المنظمة من اتخاذ قرارات استراتيجية وتحقيقها على المدى الطويل.

في حين أشار إليها (٣٥، ٢٠٢٠، Alhimyari & Al-Murshidi) هي الابتكارات والسلوكيات والاستراتيجيات التكنولوجية للمنافسين، بالإضافة إلى فهمهم لاحتياجات المستهلكين الجديدة. كما أنه يساعد في مراقبة البيئة من خلال الوصول إلى المعلومات واختبارها ونشرها لتحسين عملية صنع القرار في المنظمة. تساعد اليقظة الاستراتيجية المنظمات على بناء آليات تكيفية داخلياً للابتعاد عن المخاطر التي تهددها من ناحية، والتخلص من التهديدات في أسرع وقت ممكن من ناحية أخرى. وبناءً على ذلك، عرّف الباحثون مفهوم اليقظة الاستراتيجية بأنه "حالة من الوعي واليقظة للإشارات الاستراتيجية التي تؤثر على المنظمة والإشارات الواردة من البيئة الداخلية والخارجية من أجل الاستعداد لتحقيق استجابات استباقية للأحداث والتفوق في المنافسة داخل المنظمة الخصم في الصناعة. وبين (عبدالحميد، ٢٠٢٠، ٩١٣) أنها العملية الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية، بالاعتماد على جمع المعلومات وتحليلها، وتحديد الفرص المتاحة، واستعدادها لمواجهة المخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز قدرات المنظمة. وتطوير مستوى أدائها.

#### ٢ - الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility):

ظهرت فكرة الرشاقة لأول مرة في التسعينيات. وقد تم اقتراحها من خلال دراسة أجراها معهد La Coca في الولايات المتحدة. في البداية تم استخدام الرشاقة لقياس الإدارة الديناميكية واستراتيجيات الترخيص للبيئة من أجل الحفاظ على المنافسة ميزة في جو غير مستقر (٤، ٢٠٢٠، Haider & Kayani). يعتبر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة الفريدة التي تلعب دوراً مهماً في إبراز المنظمات وخصائصها ووجهات نظرها المعاصرة حيث أنها مؤثر مهم في هيكلة المنظمات وكيفية تفسير أدائها وسرعتها ودقة ميزتها التنافسية من أجل بقاء المنظمة والبقاء على قيد الحياة في مجال الأعمال يجب أن تكون مرنة استراتيجياً من خلال مواجهة التغيير والتكيف مع البيئة (محمد، ٢٠١٦، ٩٣). اتخاذ قرارات في الوقت المناسب لتعزيز استراتيجية العمل أو الاستجابة للاتجاهات البيئية المستمرة (٢، ٢٠٢٠، Cunha, M.P., et al).

إذ اشار (Al-Romeedy, B.S., ٢٠١٩, ٣) تتحقق الرشاقة الاستراتيجية من خلال وجود قوة عاملة تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة للاستجابة لهذه التغييرات ، فضلاً عن توفير مجموعة متنوعة من الخدمات السريعة ، وتطوير العمليات ، وإدارة التغيير والابتكار ، والاستحواد على المعرفة ومشاركتها ، والعمل كفريق واحد ، وبناء علاقات قوية مع العملاء ، ودعم تخطيط الموارد المالية والبشرية بالإضافة إلى التدريب على التكنولوجيا المتقدمة وخلق طرق جديدة لأداء المهام. ويرى (جبارة، ٢٠٢٠، ١٦) الرشاقة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات في البيئة التي تتميز بعدم الاستقرار والتغيير السريع ، والسعي للاستفادة من الفرص المتاحة ، وتجنب التهديدات ، وبالتالي هزيمة المنافسين وتحقيق الأهداف بفعالية.

أدى التنوع والشدة المتزايدة لمصادر التغيير والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة إلى زيادة ظهور المرونة كوسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات والفرص الخارجية. بالإضافة إلى ذلك ، فإن التحديات الناشئة مثل تغير المناخ والظواهر الجوية الشديدة والأوبئة العالمية تمثل تحديات جديدة وفريدة للمنظمات من أجل البقاء والنجاح وتقدم المرونة الاستراتيجية فرصة للمنظمات لتكون ذكية وقابلة للتكيف ومستجيبة للتناوب والإجراءات لإدارة عدم اليقين في السوق والمخاطر (Ahammad, et al., ٢٠٢٠, ١).

### ٣- الهيكلية الصغرى (Minimal Structures):

هم هيئات تنسيق تحاول تركيز الأنشطة الفردية حول مجموعة مشتركة من الأهداف والمواعيد النهائية ، وتحديد أفضل طريقة لتحقيق تلك الأهداف (Alhimyari, B.A., & Al-Murshidi, R.K., ٢٠٢٠, ٣٦). عند العمل مع الهياكل المجهرية ، فإنه ينطوي على روح الارتجال ، من الحد الأدنى من الانحراف عن التوقعات الرسمية طويلة المدى إلى العفوية الجذرية لإنشاء الهياكل المجهرية (Tint & Wetzel, ٢٠١٩, ٦). في سياق مؤسسات التعليم العالي ، اشار ( Scaglione, V. L. T., et al, ٢٠١٩, ٢٩٩ ) على أن الهياكل الدقيقة تدعم جهود هذه المنظمات للتكيف مع البيئات الديناميكية غير المتوقعة والمفاجئة ، دون الإشارة إلى نقص التخطيط ولكن التركيز على ضمان ذلك وضع الخطط المستهدفة في سياق البيئة. وبالتالي ، يمكن وصف الارتجال بأنه حرية في الهيكل (Best, & Gooderham, ٢٠١٥, ٥٢) . وبناءً على ما سبق ، يمكن للباحثين صياغة مفهوم البنية المجهرية على أنها "الحرية والتحكم في نفس الوقت ثقافة تنظيمية للعمل. تعظيم الامكانيات لاحتراز الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

### المبحث الثالث

#### العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والارتجال الاستراتيجي

يمكن لمتخصصي إدارة الموارد البشرية مساعدة المؤسسات على تطوير قدرات أقوى لاستكشاف الحدود ضمن الفرق الحالية أو المصممة لهذا الغرض. الهدف هو تعزيز تصور التغيير الجاري وتشخيص القيمة المحتملة للارتجال (Colville, Pye, & Brown, ٢٠١٦,٧). خاصة فيما يتعلق بالتغييرات البعيدة التي تحدث خارج نطاق اهتمام السلطة التنفيذية. يُعد الاهتمام التنفيذي موردًا مهمًا ولكنه محدود ، وقد تكون قدرة إدارة الموارد البشرية على استكمالها ذات قيمة في تطوير المرونة الاستراتيجية. بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات ، قد تكون هذه العملية أكثر أهمية. مع زيادة التكامل العالمي ، يمكن أن يصبح المقر الرئيسي عقبة أمام المصالح العالمية حتى مع توسع الأطراف. قد تتحرف الرحلات الاستكشافية الطرفية عن هذا الاتجاه ليس فقط جغرافيًا ولكن أيضًا مؤقتًا. يوفر تدريب أعضاء المنظمة على استخدام التحليل متعدد المشاهد طريقة عملية لزيادة الانتباه إلى محيطهم وحتى إنشاء مراجع يمكن استخدامها في الارتجالات اللاحقة (Postma & Lieble, ٢٠٠٥,٦٥). للاستفادة الكاملة من النتائج المحتملة لهذه المواقف ، يبرز التدريب المحدد في الارتجال كخطوة تالية واعدة ذات إمكانات كبيرة (Vera & Crossan, ٢٠٠٤,٢٥).

تميل برامج التدريب الحالية إلى التأكيد على الارتجال على المستوى الفردي ، ومع ذلك ، فإن هذا يترك فجوة مهمة للتدريب الارتجال الجماعي في المستقبل. يوفر العمل الحالي في إدارة الكوارث خلفية واعدة بشكل خاص لمزيد من العمل ليس فقط لتسهيل فرص الارتجال الفعال ، ولكن أيضًا لتدريب الارتجال الجماعي بشكل صريح تحت الإكراه. يمكن للمديرين تطوير قدرتهم على أخذ زمام المبادرة من التحولات إلى المزيد من المناصب المؤقتة. لتطوير الارتجال الفعال ، يمكن للمنظمات أيضًا التفكير في كيفية تحفيز التفكير المتناقض وتنميته (Mendonça, ٢٠١٤,٣٦). (Guimarães et al).

يمكن أن يؤدي الارتجال في المنظمة إلى ابتكار مرتجل وإعادة توجيه استراتيجية ، والتي ، إذا كان ذلك ممكنًا ، يمكن إضفاء الطابع الرسمي عليها و استراتيجية الموارد البشرية المطبقة داخل المنظمة لها تأثير كبير على القدرة على الارتجال الاستراتيجي. يمكن أن يؤدي استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية للمؤسسة وتسهيل الارتجال ، بدلاً من اعتبارها استراتيجية سلبية أو نقص في التخطيط (Miguel & Cunha, et al., ٢٠٢٠,٣٠).

تحلل هذه الدراسة استخدام الارتجال الاستراتيجي كنهج مبتكر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم دراسة حالة وتحليل شامل للارتجال التنظيمي. الغرض من هذه الدراسة هو دراسة الحالة الحالية للرشاقة الاستراتيجية والقدرة الارتجالية لزيادة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحسين الارتجال الفعال ، مما يساعد في تطوير أساليب أكثر إبداعًا ويمكن تحسين قابلية التحسين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز خفة الحركة الاستراتيجية ، مثل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز خفة الحركة الاستراتيجية (Mohammad & Keit W., et al., ٢٠٢٠,٣٠).

توضح دراسة AMO لاستراتيجيات اللوائح الصحية الدولية الغربية في سياق الموارد البشرية الدولية أهمية تعزيز الانفتاح والمرونة في البلدان المضيفة للشركات متعددة الجنسيات (Dorra & Hela., et al., ٢٠٢١,١٩).

تظهر دراسة الحالة أن استراتيجيات الموارد البشرية المحسنة الموثوقة (REHRS) ضرورية لتحسين القدرة على الارتجال والضممان والارتجال (Jef Ericksem & Lee Dyer, ٢٠٠٧, ١٦).

بالإضافة إلى ذلك ، تُظهر ممارسات الموارد البشرية للمبتدئين أيضًا نتائج مرتجلة ، وترفع التكتيكات المرتجلة إلى مستوى استراتيجي وتساهم في النجاح التنظيمي (Ted Baker , Anne S Miner., et al., ٢٠٠٣, ٣٢).

تم العثور على القدرة على الوصول إلى الموارد البشرية الموجودة لتكون حاسمة للارتجال وتنفيذ الاستراتيجية (Wayne & Neu., et al., ٢٠٠٥, ٨).

علاوة على ذلك ، تلعب سياسات الموارد البشرية دورًا مهمًا في تجميع وإدارة الأصول البشرية لتحقيق النجاح في السوق (Wayne ٢٠٠٨, ١٩). مفهوم "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى القيام بدور أكثر استراتيجية في المنظمات ، مع التركيز على تحسين الأداء المالي وتعزيز الارتجال والتفكير الاستراتيجي (Susan & Dougals ., ٢٠١١, ١٩). (et al.,

يتبنى مديرو الموارد البشرية في المنظمات المخصصة أساليب أكثر ابتكارًا ، مثل التعليم والتجريب ، لإدارة الأصول البشرية / رأس المال و يعد تقييم الأصول البشرية / رأس المال وتحليل استثمار رأس المال البشري من المكونات الأساسية لاستراتيجية عمل ناجحة ، بغض النظر عن المنتج أو الخدمة المقدمة (Mello, ٢٠١٣). يمكن لأي تكتل يتطلع إلى الابتكار أن يرتجل لتحديد الأهداف المستقبلية ، مما يميزه عن منافسيه و إدارة الأداء هي ممارسة مهمة للموارد البشرية تعزز الارتجال وتحديد الأهداف المستقبلية و يعد الارتجال الاستراتيجي نهجًا استراتيجيًا واعدًا لإدارة الموارد البشرية يمكنه زيادة سرعة الحركة الاستراتيجية وتحسين الأداء وزيادة الابتكار (Pavitra Mishra, ٢٠١٧, ٢٥). يعتمد التأثير الإيجابي لقابلية التحسين على الأداء التنظيمي على مقدار ما تمتلكه شركات الموارد المالية والبشرية (Peerayuth, ٢٠٢١, ٤٥). أظهرت الدراسة أيضًا أن تخصيص الموارد البشرية يمكن أن يحسن جودة الخدمة ويعزز الارتجال الإبداعي (Teoh & Say., et al., ٢٠١١).

### الفصل الثالث : الاطار العملي

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسة العملية لبحث دور استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الارتجال الاستراتيجي في كلية الإدارة والاقتصاد والقانون \ جامعة ميسان، حيث ان هناك ارتجال استراتيجي من قبل القيادات الادارية داخل المنظمة في القرارات الداخلية. وتعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب العملي التطبيقي من البحث، فمن خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي وردت في الإطار النظري، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها. وبناء على ذلك تناول هذا المبحث وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث، وكذلك أداة البحث المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، ويضم المبحث الثالث المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

### المبحث الاول : استبانة البحث

تم إعداد استبانة لاستطلاع رأي عينة البحث في استراتيجيات الموارد البشرية والارتجال الاستراتيجي في كلية الادارة والاقتصاد والقانون \ جامعة ميسان . وتتكون هذه الاستبانة من قسمين أقسام رئيسية :

**القسم الأول :** يتكون من ست أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوث (الجنس، الفئة العمرية، التحصيل الدراسي،، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، المنصب الوظيفي ، اصناف اللقب العلمي)

**القسم الثاني :** وهو مؤلف من محورين

**أ- المحور الأول :** يبحث في رأي العينة المبحوثة في ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية ويتكون كل بعد من ٥ أسئلة.

**ب المحور الثاني :** يبحث في رأي العينة المبحوثة في ابعاد الارتجال الاستراتيجي ويتكون كل بعد من ٥ أسئلة.



## المبحث الثاني : الاحصائيات الوصفية

### • عينة الدراسة

قد شملت عينة الدراسة (القيادات العليا في كلية الادارة والاقتصاد والقانون)، ومن الجدير بالذكر أن الباحث قام بتوزيع (١٤) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم ولكن لم يسترجع منها سوى (١٣) استمارة. وفيما يأتي خصائص عينة الدراسة وفقا للبيانات التي قدمها الأفراد المبحوثين ومن خلال إجاباتهم.

| ت | عدد الاستبانات الموزعة | المسترجع من الاستثمارات | غير المسترجع من الاستثمارات | المستبعد من الاستثمارات | الصالح من الاستثمارات | نسبة الاسترجاع |
|---|------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------|
| ١ | ١٤                     | ١٣                      | ١                           | ١                       | ١٢                    |                |

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

### • الوصفي الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث نجد ان نسبة مشاركة الذكور قد بلغت ٦٧% بينما نسبة مشاركة الاناث ٣٣%، اما نسبة توزع العينة حسب العمر قد بلغت ٥٠% لفئة العمرية بين ٣٠-٣٧ و ٤٢% لفئة عمرية بين ٣٨-٤٣ و ٨% لفئة عمرية ٥١ فأكثر وهذا تنسجم مع العينة المبحوثة لفئة العمرية ، اما توزع نسبة المشاركة في العينة حسب التحصيل الدراسي فقد بلغت نسبة لحاملي شهادة الماجستير ٦٧% وقد بلغت نسبة لحاملي شهادة الدكتوراه ٣٣%، اما توزع العينة حسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية فنجد ان النسبة قد بلغت ٣٣% لفئة ١٠ سنوات ونسبة ٥٩% لفئة ١٠-١٥ ونسبة ٨% لفئة ١٦ سنة واكثر ، اما توزع نسبة العينة حسب المنصب الوظيفي فنجد قد بلغت نسبة ٢٥% لمنصب معاون ونسبة ٣٣% لمنصب رئيس قسم ونسبة ٢٥% لمنصب مقرر قسم ونسبة ١٧% لمنصب مدير شعبة ، اما توزع نسبة العينة حسب اصناف اللقب العلمي فنجد قد بلغت نسبة ٨% لمدرس مساعد ونسبة ٥١ لمدرس ونسبة ٣٣% استاذ مساعد ونسبة ٨% لأستاذ.

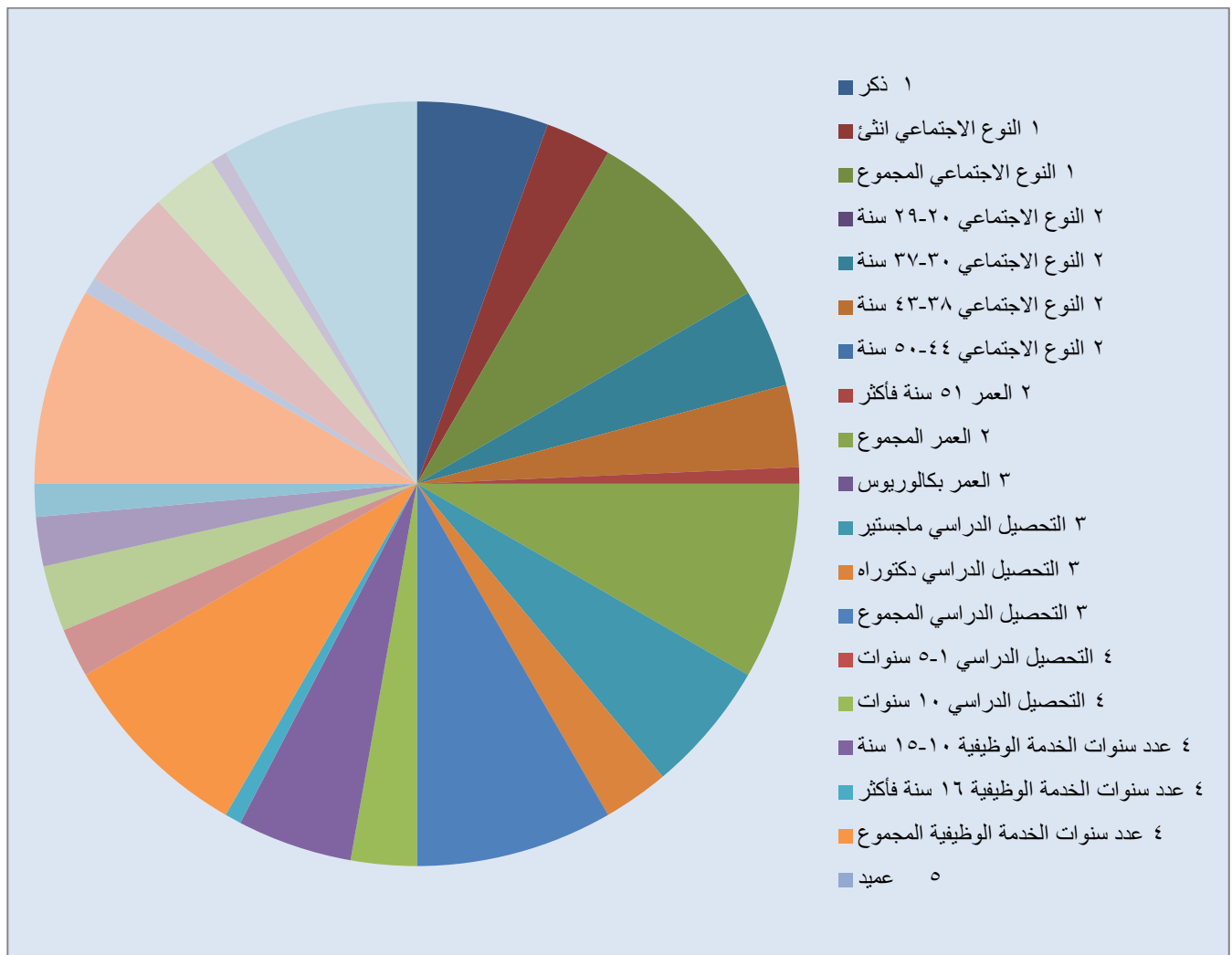
| ت |                           | توزيع الخاصة | العدد | النسبة % |
|---|---------------------------|--------------|-------|----------|
| ١ | النوع الاجتماعي           | ذكر          | ٨     | ٦٧       |
|   |                           | انثى         | ٤     | ٣٣       |
|   |                           | المجموع      | ١٢    | ١٠٠      |
| ٢ | العمر                     | ٢٠-٢٩ سنة    | ٠     | ٠        |
|   |                           | ٣٠-٣٧ سنة    | ٦     | ٥٠       |
|   |                           | ٣٨-٤٣ سنة    | ٥     | ٤٢       |
|   |                           | ٤٤-٥٠ سنة    | ٠     | ٠        |
|   |                           | ٥١ سنة فأكثر | ١     | ٨        |
|   |                           | المجموع      | ١٢    | ١٠٠      |
| ٣ | التحصيل الدراسي           | بكالوريوس    | ٠     | ٠        |
|   |                           | ماجستير      | ٨     | ٦٧       |
|   |                           | دكتوراه      | ٤     | ٣٣       |
|   |                           | المجموع      | ١٢    | ١٠٠      |
| ٤ | عدد سنوات الخدمة الوظيفية | ١-٥ سنوات    | ٠     | ٠        |
|   |                           | ١٠ سنوات     | ٤     | ٣٣       |
|   |                           | ١٠-١٥ سنة    | ٧     | ٥٩       |
|   |                           | ١٦ سنة فأكثر | ١     | ٨        |
|   |                           | المجموع      | ١٢    | ١٠٠      |
| ٥ | المنصب الوظيفي            | عميد         | ٠     | ٠        |
|   |                           | معاون        | ٣     | ٢٥       |
|   |                           | رئيس قسم     | ٤     | ٣٣       |
|   |                           | مقرر قسم     | ٣     | ٢٥       |
|   |                           | مدير شعبة    | ٢     | ١٧       |
|   |                           | المجموع      | ١٢    | ١٠٠      |
| ٦ | اصناف اللقب العلمي        | مدرس مساعد   | ١     | ٨        |
|   |                           | مدرس         | ٦     | ٥١       |

|     |    |             |  |
|-----|----|-------------|--|
| ٣٣  | ٤  | استاذ مساعد |  |
| ٨   | ١  | استاذ       |  |
| ١٠٠ | ١٢ | المجموع     |  |

جدول (٣) يوضح نسب التكرارات البيانات الشخصية

المصدر :اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبانة في برنامج ال SPSS

### الشكل ادنا نسب التكرارات البيانات الشخصية



الشكل (٤) يوضح نسب التكرارات البيانات الشخصية

المصدر :اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج ال SPSS

## المبحث الثاني

### الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

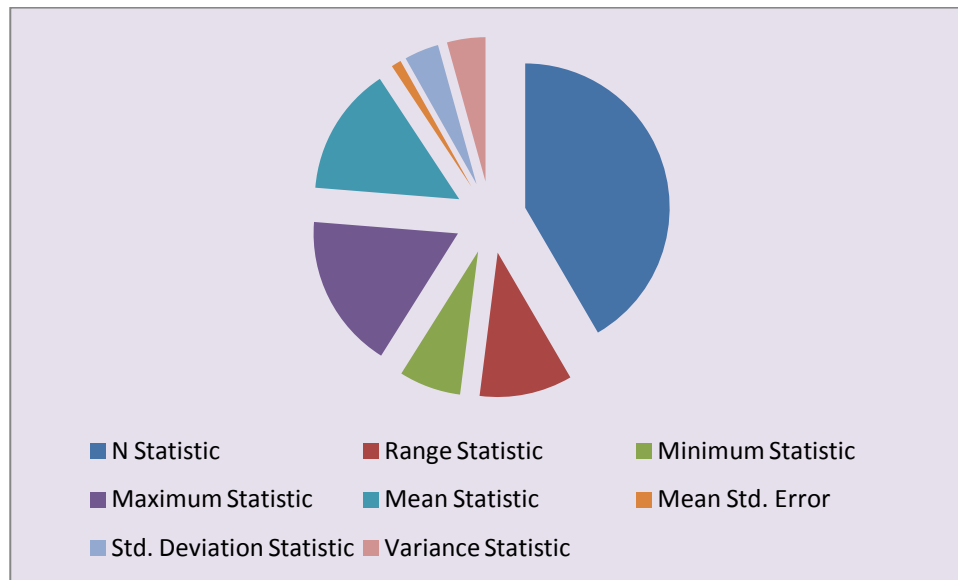
**القسم الاول : استراتيجيات الموارد البشرية:** وهي صياغة وتنفيذ سياسات الموارد البشرية والممارسات التي تنتج كفاءات وسلوكيات الموظف وحصل المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيز والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .

**أ- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية :** التوجهات لتحديد الوظائف التي يتعين على ادارة الجامعة او الكلية شغلها وكيفية شغلها.

الجدول (٤) يوضح تحليل الاحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة

|                    | N  | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      |            | Std. Deviation | Variance  |
|--------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                    |    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      | Statistic |
| Q١                 | ١٢ | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٠٨٣٣    | ٢٥٩٩٠      | ٩٠٠٣٤          | ٨١١       |
| Q٢                 | ١٢ | ٢,٠٠      | ٣,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٠٠٠٠    | ٢١٣٢٠      | ٧٣٨٥٥          | ٥٤٥       |
| Q٣                 | ١٢ | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٠٠٠٠    | ٢١٣٢٠      | ٧٣٨٥٥          | ٥٤٥       |
| Q٤                 | ١٢ | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٠٠٠٠    | ٢٤٦١٨      | ٨٥٢٨٠          | ٧٢٧       |
| Q٥                 | ١٢ | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٠٨٣٣    | ٢٨٧٥٨      | ٩٩٦٢٠          | ٩٩٢       |
| Valid N (listwise) | ١٢ |           |           |           |           |            |                |           |

الشكل ادنا يوضح النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة



الشكل (٥) النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة

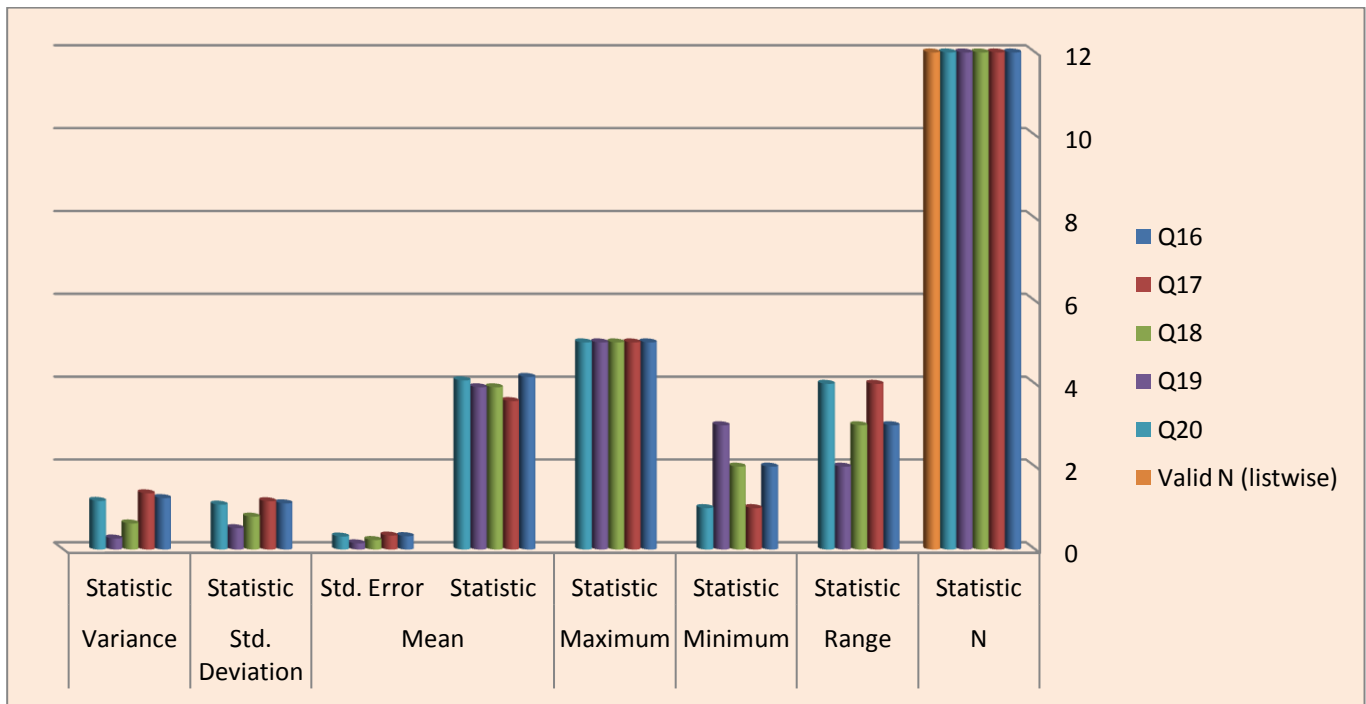
من اعداد الباحث من مخرجات الاستبانة في برنامج ال EXCEL وال SPSS

**ب- استراتيجية الاستقطاب :** نشاط لجذب الموارد البشرية المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة واستمالتهم وجذبهم ثم اختيار الافضل منهم.

الجدول (٥) يوضح تحليل الاحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة

|                    | N         | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      |            | Std. Deviation | Variance  |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      | Statistic |
| Q٦                 | ١٢        | ١,٠٠      | ٤,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٥٠٠٠    | .١٥٠٧٦     | .٥٢٢٢٣         | .٢٧٣      |
| Q٧                 | ١٢        | ١,٠٠      | ٤,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٣٣٣٣    | .١٤٢١٣     | .٤٩٢٣٧         | .٢٤٢      |
| Q٨                 | ١٢        | ١,٠٠      | ٤,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٤١٦٧    | .١٤٨٦٥     | .٥١٤٩٣         | .٢٦٥      |
| Q٩                 | ١٢        | ١,٠٠      | ٤,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,١٦٦٧    | .١١٢٣٧     | .٣٨٩٢٥         | .١٥٢      |
| Q١٠                | ١٢        | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٣,٩١٦٧    | .٣١٢٨٢     | ١,٠٨٣٦٢        | ١,١٧٤     |
| Valid N (listwise) | ١٢        |           |           |           |           |            |                |           |

الشكل ادنا يوضح النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة



الشكل (٦) النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة

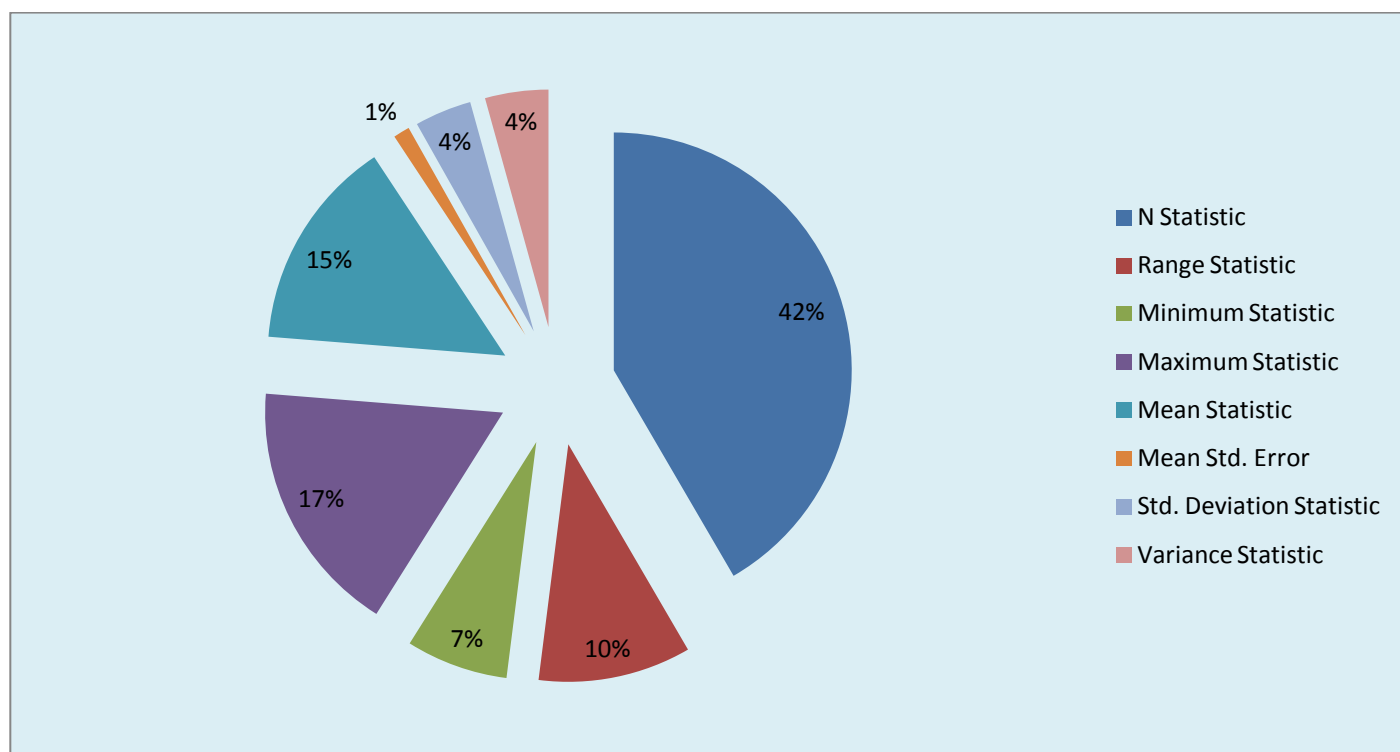
من اعداد الباحث من مخرجات الاستبانة في برنامج ال EXCEL وال SPSS

ج- استراتيجية التدريب والتطوير: الخطط والبرامج التي تضعها ادارة الجامعة او الكلية لتزويد الموارد البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم لأداء اعمالهم الحالية والمستقبلية .

الجدول (٦) يوضح تحليل الاحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة

|                    | N         | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      |            | Std. Deviation | Variance  |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      | Statistic |
| Q١١                | ١٢        | ١,٠٠      | ٤,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٣٣٣٣    | .١٤٢١٣     | .٤٩٢٣٧         | .٢٤٢      |
| Q١٢                | ١٢        | ١,٠٠      | ٤,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,١٦٦٧    | .١١٢٣٧     | .٣٨٩٢٥         | .١٥٢      |
| Q١٣                | ١٢        | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٣,٩١٦٧    | .٢٢٨٩١     | .٧٩٢٩٦         | .٦٢٩      |
| Q١٤                | ١٢        | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٣,٩١٦٧    | .٣١٢٨٢     | ١,٠٨٣٦٢        | ١,١٧٤     |
| Q١٥                | ١٢        | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٢٥٠٠    | .٢٥٠٠٠     | .٨٦٦٠٣         | .٧٥٠      |
| Valid N (listwise) | ١٢        |           |           |           |           |            |                |           |

الشكل ادنا يوضح النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة



الشكل (٧) النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة

من اعداد الباحث من مخرجات الاستبانة في برنامج ال EXCEL وال SPSS

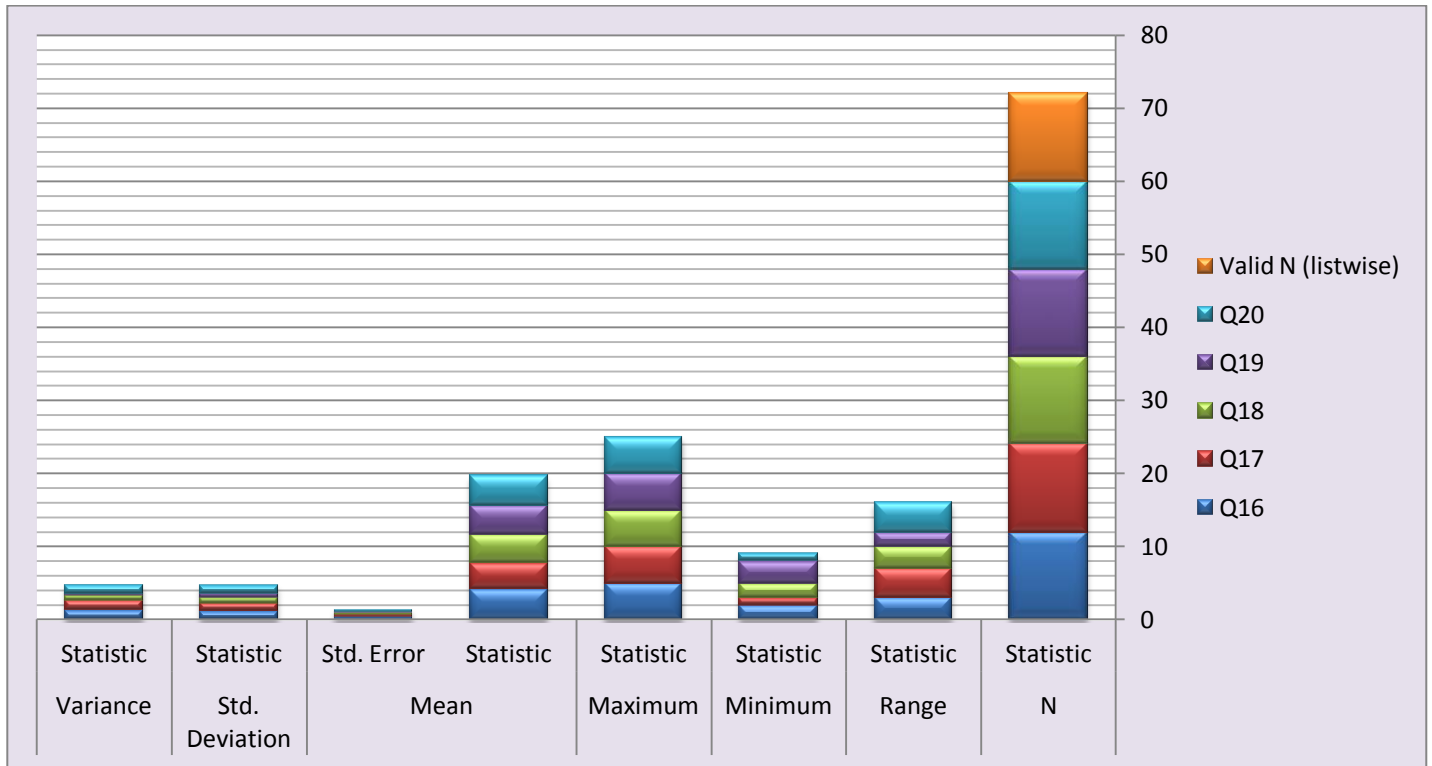
**القسم الثاني الارتجال الاستراتيجي :** هو عملية تعلم في الوقت الفعلي يستخدم فيها كبار المديرين التنفيذيين الموارد المتاحة للاستجابة وتنفيذ التهديدات والفرص غير المتوقعة بشكل عفوي وإبداعي تحت ضغط الوقت.

**أ- اليقظة الاستراتيجية :** هي عملية مستمرة تؤدي إلى جمع ومعالجة متكررة ومتخصصة للبيانات باستخدام الخبرة ذات الصلة وفقاً لهدف أو أكثر من أهداف المستخدم .

الجدول (٧) يوضح تحليل الاحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة

|                    | N         | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      |            | Std. Deviation | Variance  |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      | Statistic |
| Q١٦                | ١٢        | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,١٦٦٧    | .٣٢١٧٧     | ١,١١٤٦٤        | ١,٢٤٢     |
| Q١٧                | ١٢        | ٤,٠٠      | ١,٠٠      | ٥,٠٠      | ٣,٥٨٣٣    | .٣٣٦١٦     | ١,١٦٤٥٠        | ١,٣٥٦     |
| Q١٨                | ١٢        | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٣,٩١٦٧    | .٢٢٨٩١     | .٧٩٢٩٦         | .٦٢٩      |
| Q١٩                | ١٢        | ٢,٠٠      | ٣,٠٠      | ٥,٠٠      | ٣,٩١٦٧    | .١٤٨٦٥     | .٥١٤٩٣         | .٢٦٥      |
| Q٢٠                | ١٢        | ٤,٠٠      | ١,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٠٨٣٣    | .٣١٢٨٢     | ١,٠٨٣٦٢        | ١,١٧٤     |
| Valid N (listwise) | ١٢        |           |           |           |           |            |                |           |

## الشكل ادنا يوضح النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة



الشكل (٨) النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة

من اعداد الباحث من مخرجات الاستبانة في برنامج ال EXCEL والSPSS

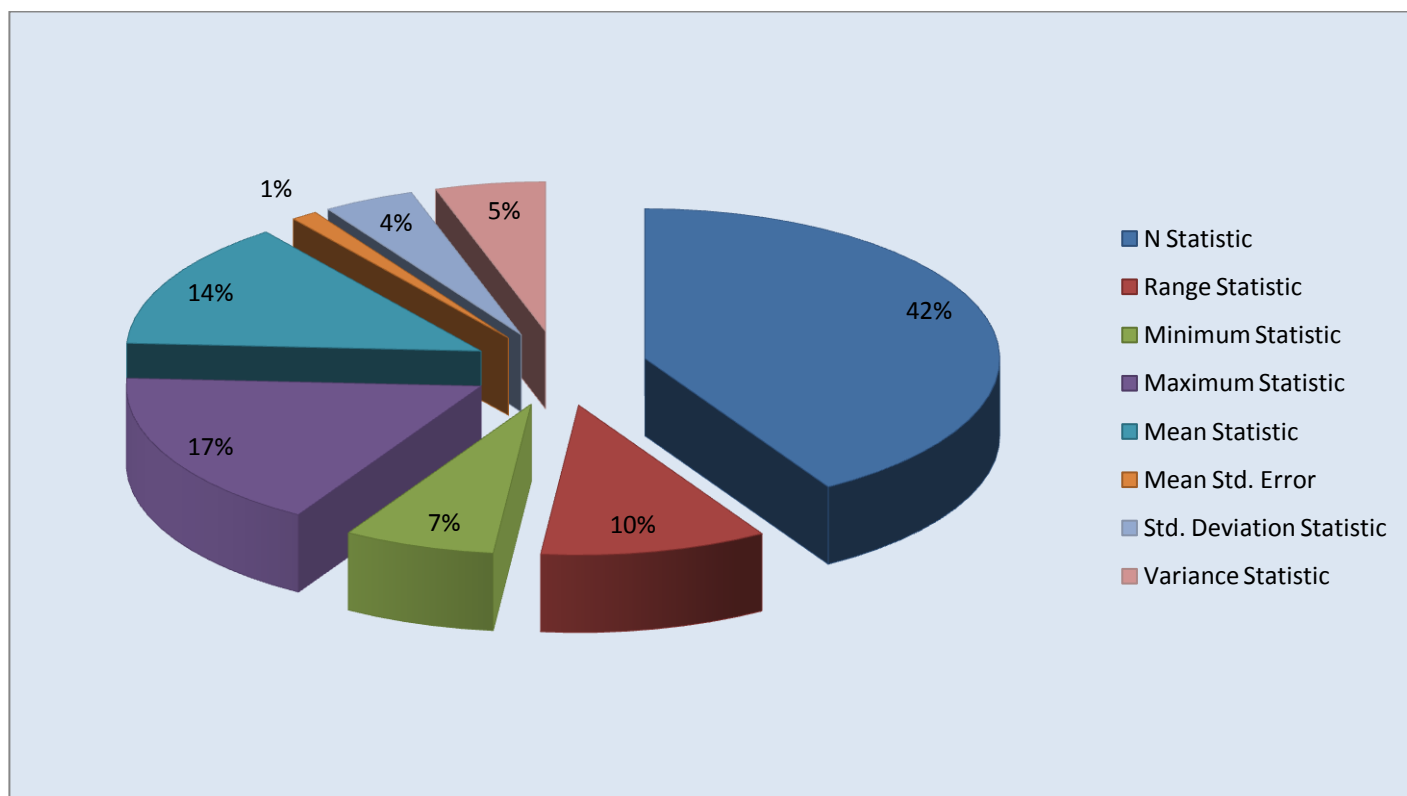
**ب- الرقابة الاستراتيجية :** معالجة التغيرات في احتياجات العملاء ، ومتطلبات تطوير المنتجات الجديدة ، والتغيرات في مجموعة المنتجات ، وإجراءات المنافسين ، وتسعير المنتجات ، وتوسيع السوق ، واختيار الموردين وشركاء الأعمال ، واعتماد التكنولوجيا ونشرها.

الجدول (٨) يوضح تحليل الاحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة

|                    | N         | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      |            | Std. Deviation | Variance  |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      | Statistic |
| Q٢١                | ١٢        | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٠٠٠٠    | .٣٤٨١٦     | ١,٢٠٦٠٥        | ١,٤٥٥     |
| Q٢٢                | ١٢        | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٣,٩١٦٧    | .٢٥٩٩٠     | .٩٠٠٣٤         | .٨١١      |
| Q٢٣                | ١٢        | ٢,٠٠      | ٣,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٠٨٣٣    | .١٩٣٠٠     | .٦٦٨٥٦         | .٤٤٧      |
| Q٢٤                | ١٢        | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٠٨٣٣    | .٢٥٩٩٠     | .٩٠٠٣٤         | .٨١١      |
| Q٢٥                | ١٢        | ٢,٠٠      | ٣,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,١٦٦٧    | .٢٠٧١٩     | .٧١٧٧٤         | .٥١٥      |
| Valid N (listwise) | ١٢        |           |           |           |           |            |                |           |

## الشكل ادنا يوضح النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة





الشكل (٩) النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة

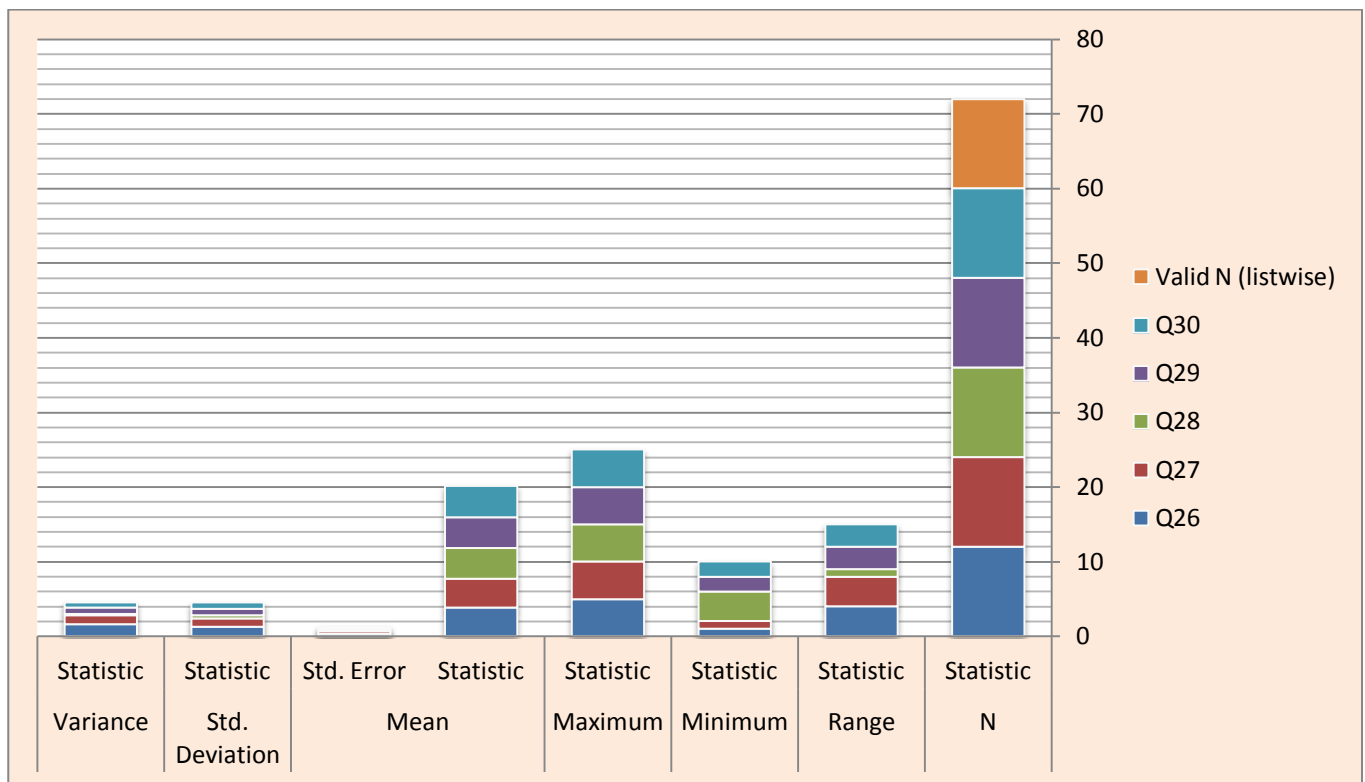
من اعداد الباحث من مخرجات الاستبانة في برنامج ال EXCEL وال SPSS

**ج- الهيكلية الصغرى :** هم هيئات تنسيق تحاول تركيز الأنشطة الفردية حول مجموعة مشتركة من الأهداف والمواعيد النهائية ، وتحديد أفضل طريقة لتحقيق تلك الأهداف.

الجدول (٩) يوضح تحليل الاحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة

|                    | N         | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      |            | Std. Deviation | Variance  |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic      | Statistic |
| Q٢٦                | ١٢        | ٤,٠٠      | ١,٠٠      | ٥,٠٠      | ٣,٨٣٣٣    | .٣٦٥٨٤     | ١,٢٦٧٣٠        | ١,٦٠٦     |
| Q٢٧                | ١٢        | ٤,٠٠      | ١,٠٠      | ٥,٠٠      | ٣,٨٣٣٣    | .٣٢١٧٧     | ١,١١٤٦٤        | ١,٢٤٢     |
| Q٢٨                | ١٢        | ١,٠٠      | ٤,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,١٦٦٧    | .١١٢٣٧     | .٣٨٩٢٥         | .١٥٢      |
| Q٢٩                | ١٢        | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٠٨٣٣    | .٢٥٩٩٠     | .٩٠٠٣٤         | .٨١١      |
| Q٣٠                | ١٢        | ٣,٠٠      | ٢,٠٠      | ٥,٠٠      | ٤,٢٥٠٠    | .٢٥٠٠٠     | .٨٦٦٠٣         | .٧٥٠      |
| Valid N (listwise) | ١٢        |           |           |           |           |            |                |           |

الشكل ادنا يوضح النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة



الشكل (١٠) النسب الإحصائية لتحليل الاسئلة

من اعداد الباحث من مخرجات الاستبانة في برنامج ال EXCEL وال SPSS

### علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والتي تنص على أن (توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة). تم إعداد الجدول ( ) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و الارتجال الاستراتيجي حيث بلغ المؤشر الكلي (٠,٩٦٠\*).

جدول (١٠) علاقات الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و الارتجال الاستراتيجي

|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| استراتيجيات الموارد البشرية | المتغير المستقل      |
|                             | المتغير المعتمد      |
| ٠,٩٦٠                       | الارتجال الاستراتيجي |

## تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

ويشير الجدول ( ) الخاص بتحليل الان إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بوصفه متغيراً مستقلة في الارتجال الاستراتيجي بوصفها متغيراً معتمداً. وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (١١٦,٧٠٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٤٧٤) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٥) بدرجتي حرية (١٠, ١) ومادامت قيم (T) المحسوبة معنوية للمتغير المستقل والبالغة (٣,٠٦٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١,٧٨٢) فان ذلك يعكس معنوية النموذج، ويتضح إن معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت قيمته (٠,٩٢١) .

جدول (١١) علاقات التأثير بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و الارتجال الاستراتيجي

$$P \leq 0.05$$

$$d.f:(10,1)$$

$$N:12$$

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يعد هذا الفصل تحصيل ما توصل اليه الباحث في دراسته للجانب النظري والتحليلي لمتغيرات البحث ( استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الارتجال الاستراتيجي)؛ إذ قسم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تضمن الاستنتاجات اما المبحث الثاني

| المتغير المستقل      |  | المتغير المعتمد |       | استراتيجيات الموارد البشرية |                | F        |          | T        |          |
|----------------------|--|-----------------|-------|-----------------------------|----------------|----------|----------|----------|----------|
|                      |  |                 |       | β <sub>٠</sub>              | β <sub>١</sub> | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة | الجدولية |
| الارتجال الاستراتيجي |  | ٠,٩٦٠           | ١,٣٥٤ | ١١٦,٧٠٦                     | ٤,٤٧٤          | ٣,٠٦٤    | ١,٧٨٢    | ٠,٩٢١    |          |

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث والتي تفسر بعض النتائج التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الاحصائي للبيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة وكانت على النحو الآتي:

- ١- من خلال فرضية الارتباط تبين أن جميع الافتراضات بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعادها ، وكذلك بين الارتجال الاستراتيجي ، هي افتراضات مباشرة وإرشادية ، مما يوحي بأن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في دراسة الاستراتيجيات المطبقة داخل المنظمة.
- ٢- يعتبر مفهوم الارتجال الاستراتيجي مجال بحثي ناشئ في علم الإدارة. يرى في الارتجال الاستراتيجي على أنه عينة حديثة لدراسة السريعة والتأقلم والتجديد الاستراتيجي. عند التحضير ، يمكن مراجعة الأفكار أو تجاهلها ، ولكن عند الارتجال ، يجب على الممثلين التعامل مع عواقب أفعالهم السابقة.
- ٣- جميع العلاقات المؤثرة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والارتجال الاستراتيجي ذات دلالة إحصائية ، مما يدل على الدور الذي تلعبه باستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
- ٤- من خلال وصف استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومتغيراتها ، نلاحظ أن تركيز الإجابات في الاتجاه الإيجابي الذي يعكس فهم العينة المستهدفة من المفاهيم التي اعتمدتها الدراسة وقدرة الجامعة على تشخيص محتوى العوامل في الجانب الميداني ، لأنها تعكس تغيرات الموارد البشرية في الأهمية النسبية لعوامل استراتيجية الإدارة من عامل إلى آخر داخل المنظمة ، وهي نتيجة تعكس منطق منظمة الدراسة في تشخيص الأولويات والتفضيلات الداخلية ضمن إطار العمل. الأنماط العلائقية بين الأبعاد الكلية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية كسلسلة مترابطة ومتسلسلة ، تنتقل من خطوة إلى أخرى حسب الأهمية.
- ٥- أظهرت النتائج صحة نموذج البحث الذي يعبر عن تفاعل المتغيرات ، وأن هناك تجانساً في إجابات عينة البحث ، وأن المتغيرات (استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الارتجال) تصل إلى مستوى جيد ، وهذا يعكس مدى معرفة قطاع الجامعة بعينة بحث المتغير.
- ٦- أظهرت النتائج أن جميع العلاقات المتبادلة والتأثيرات تصل إلى معنويات عالية ، مما يدل على أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً وفريداً في قيادة المنظمات المدروسة.

### **المبحث الثاني : التوصيات**

- ١- هناك حاجة إلى زيادة وإعطاء الأهمية الواجبة لاهتمام المنظمات المدروسة في تنمية الموارد البشرية ، والتعامل معها كمورد استراتيجي رئيسي بين مختلف الموارد التي تمتلكها المنظمة ، والمحافظة عليها وتطويرها بشكل مستمر.
- ٢- استراتيجية توظيف تركز على القيادة التنفيذية واستقطاب الكوادر المؤهلة داخليا أو خارجيا ممن لديهم الخبرة التي تمكن الجامعة ومؤسساتها من تنفيذ رسالتها ولديهم سياسات ومعايير توظيف واضحة وهذا يمثل بداية استراتيجية النقطة التي يمكن من خلالها إنشاء القيم والمعتقدات التي تتوافق مع طبيعة الجامعة قيد الدراسة.

- ٣- دعم قسم الموارد البشرية ومشاركته في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية بالجامعة أو الكلية ، مع التأكيد على ضرورة إدارته من قبل خبراء أكاديميين في إدارة الموارد البشرية يمكنهم تنفيذ هذه الاستراتيجيات.
- ٤- زيادة اهتمام الجامعات البحثية باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتغيرة لتكون قادرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في مجال عملها.
- ٥- جهود لنشر ثقافة تبني وتعزيز الارتجال الاستراتيجي والتأكيد على ضرورة قيام الإدارة التنظيمية بدراسة وتعميق محتواها الفكري والإداري في مجال البحث ، من خلال ملاحظة الجهود الفكرية والمعرفية التي تنشأ في البحث والمساهمة في التطوير العلمي. الأدب.
- ٦- زيادة مستوى اليقظة الاستراتيجية للمنظمة من خلال إنشاء وحدات مخصصة لرصد المؤشرات البيئية الداخلية والخارجية وإبلاغ إدارة المنظمة بما يسمح لها بتحقيق استجابات استباقية.
- ٧- العمل على تحسين القدرة على إجراء المراجعات الدورية للخطط والاستراتيجيات وتعديلها بما يزيد من قيمتها في معالجة الظروف المختلفة التي تواجهها المنظمة في مجال البحث ، من خلال التأكيد على وضع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن تكون متكيفة مع جميع الظروف البيئية للمنظمة.
- ٩- تعزيز برامج التدريب التي تركز على الاستخدام البديل للموارد المتاحة (المواد ، والبشر والمعرفة) بحيث يكون مجال دراسة المنظمة مرناً بدرجة كافية وقابل للتكيف مع المواقف المختلفة التي تواجهها.
- ١٠- يجب أن تدعم إدارة المنظمة البحثية ، وخاصة الإدارة العليا ، وتؤيد عملية التفكير والابتكار ، والاحتفاظ بالموارد البشرية القادرة على الابتكار والإبداع.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- ١- القيسي ، فاضل حمد والطائي ، علي حسون ، ٢٠١٤ ، "الإدارة الاستراتيجية " نظريات – مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- ٢- مسعودة ، شروق وصافية ، صالح ، ٢٠١٣ ، " اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " ،(حالة مؤسسة ENAB وحدة ورقلة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة
- ٣- الربيعاوي ، سعدون حمود جثير وعباس ، حسين وليد حسين ، ٢٠١٥ ، "راس المال الفكري" ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

- ٤- احمد وامينة، بوريش احمد وبلحاج امينة، (٢٠١٦)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد استراتيجية ادارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي الثالث، الجزائر.
- ٥- جربي، عبدالحكيم (٢٠١٣)، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الادوية فرع قسنطينية، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- ٦- عطيانى ، مراد سليم وابو سلمى ، عبد الله جميل ، ٢٠١٤ ، "اثر ممارسة اخلاقيات عمل ادارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين"، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الاردن ، دراسات العلوم الادارية ، المجلد ٤١ ، العدد ٢.
- ٧- مجيد الكرخي (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨- ليندة رقام (٢٠١٤)، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى في والية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف ١.
- ٩- غراز، الطاهر، وترمية، إيمان. (٢٠٢٢). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، ١٣ (٤)، ١٢٩-١٤٧.
- ١٠ طه، طيفور نادية عبد الدائم. (٢٠١٩)، الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. اطروحة دكتوراه، جامعة السودان -كلية الدراسات التجارية، السودان.
- ١١- التميمي، محمد سعيد. (٢٠٢١)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل - كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- ١٢- عبد الرزاق، بن دحمان. (٢٠١٦). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وآثارها على أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرار)، رسالة ماجستير، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار -كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ١٣- الربيعي، زكريا علي مهدي. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الانجاز للموظفين "دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط -كلية الاعمال، الاردن.
- ١٤- احمد، مدثر صالح الامين. (٢٠١٩). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية: النور المعدل للإدارة الالكترونية كراسة على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، السودان.
- ١٥- الحريشي، غسان مبارك أحمد. (٢٠٢١). استراتيجية التدريب ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة (دراسة حالة على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية)، رسالة ماجستير، جامعة عدن -كلية العلوم الادارية، اليمن.
- ١٦- علي، زيد خالد. (٢٠٢٠). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تطبيقات المسؤولية الاجتماعية – دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد -كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- ١٧- ابو جليدة، سعيد سمير. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط -كلية الاعمال.
- ١٨- كامل، مصطفى مصطفى، وآخرون. (٢٠١٨). ادارة الموارد البشرية (ط. ١)، مصر.

- ١٩- سعد علي عبدالمجيد (٢٠٢٠) أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل دراسة ميدانية في شركات التغذية في الاردن - رسالة ماجستير في ادارة الاعمال - جامعة الشرق الاوسط.
- ٢٠- الباشقالي، محمود محمد امين عثمان عباس (٢٠١٩ ) ، دور الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون الاستراتيجي وباعتماد نضج إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
- ٢١- الصميدعي، مرثد عماد سعيد (٢٠٢١ ) ، أبعاد الارتجال الاستراتيجي ودورها في إدارة أزمة "COVID\_١٩"، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
- ٢٢- حسن، محسن عثمان (٢٠٢٢ ) ، الدور الوسيط لخصائص المنظمة المتعلمة في العلاقة التأثيرية للقيادة الإبداعية في الارتجال الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف الخاصة في مدينة أربيل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين أربيل.
- ٢٣- محمد، هشام أزور (٢٠١٦) دور البراعة المنظمة في تحقيق الرقابة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في ديوان وزارات حكومة إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين.
- ٢٤- جبارة، علي زهير علي أبو (٢٠٢٠ ) ، الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة.
- ٢٥- عبدالحמיד، أسماء عبدالفتاح نصر، (٢٠٢٠)، تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة استراتيجي، بحث منشور بكلية التربية، مجلة التربوية، بكلية الدراسات الإنسانية بالدقهلية، جامعة الأزهر، عدد مارس، مجلد ٢ (٨٣) ٢٠٢١، مصر.

### ثانيا: المصادر الاجنبية

- ١- Zehir, C, Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (٢٠١٦). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. Procedia - Social and Behavioral Sciences ٢٣٥, pp. ٣٧٢-٣٨١.
- ٢- Rosolen, T., & MacLennan, M. L. (٢٠١٦). Strategic human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Emerging Markets. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext) vol. ١١, no. ٢, pp. ٦٦-٨٠.
- ٣- Gupta, A. D. (٢٠٢٠). Strategic Human Resource Management -Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage. New York: Routledge- Taylor & Francis.

- ٤- Almutairi, M. A., & Alsawalhah, A. A. (٢٠٢٠). The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment. (An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks). Published by Canadian Center of Science and Education Modern Applied Science; Vol. ١٤, No. ٤; pp. ١٤-٢٢.
- ٥- Al-Qudah, S, Obeidat, A. M., Shrouf, H., & Abusweilem, M. A. (٢٠٢٠). "The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan", businessperspectives.org Problems and Perspectives in Management, Volume ١٨, Issue ١, pp. ٢١٨-٢٣٠.
- ٦- Tahiri, A Kovaçi, I., & Krasniqi, A. (٢٠٢٠). Human Resource Management, Performance Management and Employee Performance Appraisal by SME Managers in Kosovo. International Journal of Economics and Business Administration Volume VIII, Issue ٤, pp. ٢٨٨-٢٩٨.
- ٧- Wuen, C. H., & Ibrahim, F. (٢٠٢١). Mediating effect of competitive strategy in the relationship between strategic human resource management and performance of small and medium enterprises in Brunei Darussalam. Middle East J. Management, Vol. ٨, Nos. ٢/٣, pp. ٢٠٤-٢٧٧.
- ٨- Baluch, A. M., & Ridder, H. G. (٢٠٢١). Mapping the Research Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations: A Systematic Review and Avenues for Future Research. SAGE Publishing -Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. ٥٠(٣), pp. ٥٩٨-٦٢٥.
- ٩- Ludwikowska, K. (٢٠٢١). The mediating role of employee-oriented human resource policy in the relationship between strategic human resource management and organisational performance Forum Scientiae Oeconomia Volume ٩ No. ٢, pp. ١٣٠-١٥٠.
- ١٠- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (٢٠١٦). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, Vol. ٣٢ No. ٦, pp. ٨٩٨-٩٢٥.
- ١١- Armstrong, M. (٢٠٢١). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management- Seventh Edition. Great Britain and the United States: CPI Group (UK) Ltd, Croydon CRO ٤YY.
- ١٢- Cania, L. (٢٠١٤). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. Economia. Seria Management Volume ١٧, Issue ٢, pp. ٢٧٣-٢٨٣.
- ١٣- Nankervis, A Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (٢٠٢٠). Human Resource Management: Strategy and Practice (١٠ Edition ed.). Australia: Cengage Learning Australia Pty Limited.
- ١٤- Anyangwe, X. (٢٠١٧). phd Thesis. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMNET A Cross-Cultural Managerial Approach. Finland: Centria University of Applied Sciences.
- ١٥- Al- Raggad, M. A. (٢٠١٤). Strategic Human Resource Management And Firm Performance In Jordan Listed Firms. European Scientific Journal May ٢٠١٤ edition vol. ١٠, No. ١٣, pp. ٤٠٢-٤٢١.



- 16- Knudsen, J. S. (2013). The integration of corporate social responsibility (CSR) initiatives into business activities: can lessons be learnt from gender diversity programmers? *Int. J. Business Governance and Ethics*, Vol. 8, No. 3, pp. 210-223.
- 17- Trost, A. (2020). *Human Resources Strategies -Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*. Switzerland: AG Switzerland Nature Spring.
- 18- Nkhwangwa, L. C. (2019). *Achieving Strategic Fit/Integration Between Business Strategies and Human Resource Management (Hrm) Strategies In The Banking Sector: An Assessment Of The Commercial Banks In Malawi*. *International Journal of Social Sciences and Management Vol-1(4)*, pp. 143-159.
- 19- Mello, J. A. (2013). *Strategic Human Resource Management, Fourth Edition*. United States of America: Cengage Learning.
- 20- Maureen, M Eunice, K., & Douglas, O. (2020). *Influence Of Human Resources Management Strategies On Employee Retention In The Medical Insurance Industry, In Kenya*. *Int Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship 4(1)*: pp. 289-306.
- 21- Azmi, F. T. (2019). *Strategic Human Resource Management Text and Cases*, United Kingdom: University Printing House, Cambridge.
- 22- Torrington, D Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2017). *Human resource Management-Tenth edition*. New York: Pearson Education Limited.
- 23- Joshi, M. (2013). *Human-Resource-Management*. bookboon.com.
- 24- ) Dessler, G. (2020). *Human resource management -11th Edition*. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- 25- Malik, A. (2018). *Strategic Human Resource Management and Employment Relations an International Perspective*. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- 26- Collings, D. G Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2019). *Human Resource Management - Second Edition*. Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group.
- 27- Simmons, M. (2018). *Strategies for Hiring Skilled Furniture Manufacturing Workers*. PhD Dissertations, Walden University - College of Management and Technology.
- 28- Noe, R. A. Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., & Eligh, L. E. (2016). *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage Second Canadian Edition -Second Canadian Edition*. Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited.

- ٢٩- Razzaq, A. (٢٠١٣). A Conceptual Framework On Examining The Influence Of Behavioral Training & Development On Csr:An Employees' Perspective Approach. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol.٢, no ١. pp. ٣٣-٤٢.
- ٣٠- Juman Shah, S. N., &et.al. (٢٠١٩). Training And Development Impact On Employees Performance: A Study Of Government Colleges Of Hyderabad-Pakistan. *Pakistan Journal of Humanities & Social Science Research* Volume No. ٠٢, Issue No. ٠١, pp. ١٢٩-١٣٦.
- ٣١- Al-Qatawneh, A. S., & Mobaideen, W. (٢٠١٧). The Impact of Human Resources Strategies in the Administrative Empowerment: A Case Study in Arabian Qatrana Cement. *International Review of Management and Marketing*, ٧(٢), pp. ٣٤٧-٣٥٩.
- ٣١- ASARE, L. B. (٢٠١٩). Master Degree. The Influence Of Training And Development On Employee Performance: A Case Study Of Cocoa Research Institute Of Ghana (Crig). Ghana: University Of Ghana Business School.
- ٣٢- Jun. L. (٢٠١٣). Research on Control Strategy of Development Cost of Innovative and Entrepreneurial Human Resource. *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (p. ٤). China, Jiangxi Normal University Science and Technology College, P.R. China, ٣٣٠,٠٢٧.
- ٣٣- Jery, H., & Souaï, S. (٢٠١٤). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. ٤, No. ٦, pp. ٢٨٢-٢٩١.
- ٣٤- Makhuzeni, B., & Barkhuizen, N. (٢٠١٥). The effect of a total rewards strategy on school teachers' retention. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, ١٣(١), Art. #٦٩٩, pp. ١-١٠.
- ٣٥- Obeidat, B.Y., Masa'deh,R.M., Abdallah, A.B. ,(٢٠١٤). "The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach", *International Journal of Business and Management*; Vol.(٩), No.(٣); P. ٩-٢٦.
- ٣٦- Royster, R. M. (٢٠١٨). Strategies for Selecting and Individualizing Training for Employee Positioning. A Dissertation PhD, Walden University College of Management and Technology.
- ٣٧- Lewis, T. F. (٢٠١٨). Human Resources Strategies for Retaining Employees in St. Lucian Banks. A Dissertation Phd Walden University College of Management and Technology.
- ٣٨- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (٢٠١٩). *Strategic Human Resource Management A Research Overview*. UK: Swales & Willis Ltd, Exeter, Devon, UK.

- ٣٩- Matsumoto, A. (٢٠١٩). Effective human resource management strategy for hospital nursing organizations. Management Science Letters ٩, pp. ٢٤٣-٢٥٢.
- ٤٠- Argote, L., & Levine, J.M., (٢٠٢٠). The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning, New York: Oxford University press.
- ٤١- Fisher, C. M., & Barrett, F. J. (٢٠١٩) "**The Experience of Improvising in Organizations: A Creative Perspective**" Academy of Management Perspectives, ٣٣(٢).
- ٤٢- Ibrahim,A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (٢٠١٨). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture.
- ٤٣- Falkheimer,, & Sandberg, K. G. (٢٠١٨). The Art Of Strategic Improvisation: A Professional Concept For Contemporary Communication Managers. Journal Of Communication Management, ٢٢(٢), ٢٥٣-٢٥٨.
- ٤٤-.Antunes, Sofia Macedo Martins Eiras. (٢٠١٨). "Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity", the Nova - School of Business and Economics.
- ٤٥- Xiaowen, Jie. Yu, Zhao. (٢٠١٩), "**A Study on the Relationship between Employee Improvisation and Innovative Performance of InternetEnterprises**", International Conference on Strategic Management (ICSM ٢٠١٩), Francis Academic Press UK.
- ٤٦- Wiedner, Rene. Croft, Charlotte. McGivern, Gerry. (٢٠٢٠),"**Improvisation during a crisis: hidden innovation in healthcare systems**", The Author(s).
- ٤٧- Yu, S., Zhang, Y., Yu, J., Yang, X., & Mardani, A. (٢٠٢١), The Moderating Impact of Organizational Identity Strength between Strategic Improvisation and Organizational Memory and Their Effects on Competitive Advantage, Sustainability, ١٣(٦). doi.org/١٠.٣٣٩٠/su١٣٠٦٣٢٠٧.
- ٤٨- Guimarães (٢٠١٩) "Organizational Improvisation A Study In An Administrative Unit Of Federal University Of Santa Catarina .
- ٤٩- Magni, M. Provera, B. Proserpio, L. (٢٠١٤), "**Individual attitude toward improvisation in information systems development**", Behaviour & Information Technology, Taylor & Francis.
- ٥٠- Al Issa, Hussein-Elhakim. (٢٠٢٠), "**The impact of improvisation and financial bootstrapping strategies on business performance**", EuroMed Journal of Business by Emerald Publishing Limited.
- ٥١- Antunes, Sofia Macedo Martins Eiras. (٢٠١٨), "**Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity**", the Nova – School of Business and Economics.
- ٥٢- Levallet, Nadege. Chan, Yolande. (٢٠١٥), "**Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation**", Thirty Sixth International Conference on Information Systems.

- ٥٣- Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (٢٠٢٠), A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis, *Industrial Marketing Management*, ٨٨. ٤٨٥-٤٩٩ doi.org/١٠.١٠١٦/j.indmarman.٢٠٢٠.٠٥.٠٢٠.
- ٥٤- Argote, L., & Levine, J.M., (٢٠٢٠), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning*, New York: Oxford University press.
- ٥٥- David, J.S., & Richard, B., (٢٠١٤), Improvisation and Entrepreneurial Bricolage Versus Rationalisation: A Case-Based Analysis of Contrasting Responses to Economic Instability in The UK Brass Musical Instruments Industry, *Journal of General Management*, ٤٠(١). doi.org/١٠.١١٧٧/٠٣.٦٣.٧.١٤.٤٠.٠١.٤.
- ٥٦- Ibrahim, N.A., Mahmood, R., & Bakar, M.S., (٢٠١٨), Strategic Improvisation and HEIs Performance: The Moderating Role of Organizational Culture, *PSU Research Review*, Vol (٢) No (٣). DOI ١٠.١١٠٨/PRR-٠١-٢٠١٧-٠٠٠٩.
- ٥٧- Mohammed, N.J.& Taherb, A. W., & Hussain, K. A., (٢٠٢٠), The Role of Strategic Improvisation on the Entrepreneurial Orientation; a Field Study in a Sample from the Rafidain Bank, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol. ١٣, N.٩, PP.٥٨٣-٦٠٠.
- ٥٨- Beltran, G., (٢٠١٥), *Dynamic and Improvisational Capabilities in Small Defense Contractor Firms: An Investigation into the Role of IT Enabled Business Processes*, Doctoral Dissertation, Georgia State University. Published By ScholarWorks.
- ٥٩ -Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (٢٠٢٠), Strategic Agility Through Improvisational Capabilities: Implications for A Paradox-Sensitive HRM, *Human Resource Management Review*, ٣٠(١). doi.org/١٠.١٠١٦/j.hrmr.٢٠١٩.١٠٠٦٩٥.
- ٦٠- Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H. N. (٢٠١٥). Fostering Small And Medium Enterprises Through Entrepreneurial Orientation And Strategic Improvisation. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, ٦(٤), ٤٨١.
- ٦١- Arshad, D., Razalli, R., Julienti, L., Ahmad, H., & Mahmood, R. (٢٠١٥). Exploring The Incidence Of Strategic Improvisation: Evidence From Malaysian Government Link Corporations. *Asian Social Science*, ١١(٢٤), ١٠٥.
- ٦٢- Falkheimer, J., & Sandberg, K. G. (٢٠١٨). The Art Of Strategic Improvisation: A Professional Concept For Contemporary Communication Managers. *Journal Of Communication Management*.
- ٦٣- Yu, Siyuan. Yu, Jin. (٢٠٢١), "**Doing While Thinking in Dynamic Environment: A Brief Review of Strategic Improvisation**", The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Singapore Pte Ltd.

- ٦٤- Alhimyari, B.A., & Al-Murshidi, R.K., (٢٠٢٠), The Mediating Role of Strategic Improvisation in The Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Volume ١٣, Issue ٨, pp. ٣١-٤٩.
- ٦٥- Dawood, F.S., & Abbas, A.F., (٢٠١٨), The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of The Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks, *European Journal of Business and Management*, Vol. ١٠, No. ٢١, pp. ١-١٨.
- ٦٦- Karima, K., & Zohra, D. (٢٠٢١). The Impact of Strategic Vigilance on E-management in the National Railway Transport Company (SNTF). *Journal of Information Technology Management*, Vol. ١٣, No. ٢, pp. ٢٠٢-٢٣٠.
- ٦٧- Alshaer, S.A., (٢٠٢٠), The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks, *Modern Applied Science*, Vol (١٤), No (٦). doi:١٠.٥٥٣٩/mas.v١٤n٦p٨٢.
- ٦٨- Al-Romeedy, B.S., (٢٠١٩), Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol (٣), Issue (١).
- ٦٩- Tint, B., Wetzel, R., (٢٠١٩), Using App.ied Improvisation for Organizational learning in the Red Cross Red Crescent Climate Centre, In *Sensuous Learning for Practical Judgment in Professional Practice*, Palgrave Macmillan, Cham. Vol. ٢, pp. ١-٢١.
- ٧٠- Scaglione, V. L. T., Meyer, V., & Mamédio, D. F. (٢٠١٩). Improvisation in higher education management: Coping with complexity and organizational dynamics. *Global Journal of Flexible Systems Management*, ٢٠(٤), ٢٩١-٣٠٢. doi.org/١٠.١٠٠٧/s٤٠١٧١-٠١٩-٠٠٢١٥-٨
- ٧١- Haider, Syed Arslan. Kayani, Umar Nawaz, (٢٠٢٠), the impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility, *Journal of Knowledge Management by Emerald Publishing Limited*.
- ٧٢- Ahammad, Mohammad F., Glaister, Keith W. Gomes, Emanuel. (٢٠٢٠), Strategic agility and human resource management.
- ٧٣- Kurniawan, Randy, Budiastuti, Dyah. Hamsal, Mohammad. Kosasih, Wibowo, (٢٠٢٠), the impact of balanced agile project management on firm performance: the mediating role of market orientation and strategic agility, *Review of International Business and Strategy by Emerald Publishing Limited*.
- ٧٤- Best, S., & Gooderham, P. (٢٠١٥), Improvisation: A Legitimate Strategy in The Face of Adversity, *Small Enterprise Research*, ٢٢(١). doi.org/١٠.١٠٨٠/١٣٢١٥٩٠٦,٢٠١٥,١٠١٧٨٧١.
- ٧٥- Miguel Pina e Cunhaa, Emanuel Gomesa, Kamel Mellahib, Anne S. Minerc, Arménio –(٢٠٢٠) , **Regod,eStrategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive**

٧٦- Mohammad F. Ahammad, Keith W. Glaister, Emanuel Gomes (٢٠٢٠), Strategic agility and human resource management Volume ٣٠, Issue ١, March ٢٠٢٠, ١٠٠٧٠٠. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053822193.2621>.

٧٧- Dorra Yahiaoui, Hela Chebbi, Hanane Beddi, Alkis Thrassou (٢٠٢١), The effect of improvisation in turbulent times on IHR strategy: A case study of French MNEs in Tunisia. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/emre.12491>.

٧٨- Jef Ericksem & Lee Dyer (٢٠٠٧), Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585019.2007.1429731>.

٧٩- Ted Baker, Anne S Miner, Dale T Eesley (٢٠٠٣), Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. Volume ٣٢, Issue ٢, February ٢٠٠٣, Pages ٢٥٥-٢٧٦. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S00487333.2003.999>

٨٠- Wayne A. Neu and Stephen W. Brown View all authors and affiliations (٢٠٠٥), Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059670505276119>.

٨١- Wayne A. Neu, Stephen W. Brown (٢٠٠٨), Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market. **International Journal of Service Industry Management**. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564230810869707/full/html>.

٨٢- Susan E. Jackson, Douglas W. S. Renwick, and Michael Muller-Camen, View all authors and affiliations (٢٠١١), State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. Volume ٢٥, Issue ٢. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2397022110380023>.

٨٣- Pavitra Mishra (٢٠١٧), Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. **International Journal of Organizational Analysis**. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-11-2016-1079/full/html>

٨٤- Jeffrey A. Mello (٢٠١٣), [BOOK][B] Strategic human resource management. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=iOLKAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+role+of+human+resource+strategies+in+promoting+strategic+improvisation+The+Impact+of+Human+Resource+Strategies+on+Strategic+Improvisation:+A+Case+Study+Analysis.&ots=n4rgZFh qYt&sig=wDJKV\\_QV6uZM0NEpFRfPI6OYto](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=iOLKAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+role+of+human+resource+strategies+in+promoting+strategic+improvisation+The+Impact+of+Human+Resource+Strategies+on+Strategic+Improvisation:+A+Case+Study+Analysis.&ots=n4rgZFh qYt&sig=wDJKV_QV6uZM0NEpFRfPI6OYto).

- ٨٥- Peerayuth Charoensukmongkol (٢٠٢١) , Does entrepreneurs' improvisational behavior improve firm performance in time of crisis?.<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-12-2020-0738/full/html>.
- ٨٦- Teoh, Say Yen and Wickramasinghe, Nilmini, (٢٠١١), A Strategic improvisation model: a case study of healthcare information systems design. (٢٠١١). PACIS ٢٠١١ Proceedings. ١٩٠..<https://aisel.aisnet.org/pacis2011/190/>
- ٨٧- Colville, I., Pye, A., & Brown, A. D. (٢٠١٦). Sensemaking processes and Weickarious learning. *Management Learning*. <https://doi.org/10.1177/13505076166542>.
- ٨٨- Postma, T. J. B. M., & Lieble, F. (٢٠٠٥). How to improve scenario analysis as a management tool. *Technological Forecasting and Social Change*, ٧٢, ١٦١-١٧٣.
- ٨٩- Vera, D., & Crossan, M. M. (٢٠٠٤). Theatrical improvisation: Lessons for organizations. *Organization Studies*, ٢٥, ٧٢٧-٧٤٩.
- ٩٠- Mendonça Guimarães, R., Lopes Mazoto, M., Nascimento Martins, R., Nascimento do Carmo, C., & Ildes Fróes Asmus, C. (٢٠١٤). Construção e validação de um índice de vulnerabilidade socioambiental para a vigilância e gestão de desastres naturais no Estado do Rio de Janeiro, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, ١٩(١٠).

ملحق رقم (١)

استمارة استبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان

## السيدات والسادة المحترمين

## م الاستبانة بحث التخرج

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين ايديكم استبانة البحث الموسومة (دور استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الارتجال الاستراتيجي) دراسة استطلاعية لآراء عينة في جامعة ميسان ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في علوم ادارة الاعمال . بالنظر لما نتوسم فيكم من خيرة ودراية في هذا المجال، نرجو من حضراتكم الإجابة على جميع الأسئلة الواردة وبما معهود عنكم من دقة وتعبير صادق عن الواقع العملي بحكم وظيفتكم ، ونأمل أن تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم عند الاجابة تحقيقاً لدقة النتائج وصواب التفسير وسيعكس هذا الاهتمام تفهمكم ووعيكم الرفيع في السعي نحو تعزيز الاطر الفكرية والفلسفية للبحث الحالي بأبعاده العلمية والتطبيقية عبر قراءة فقرات الاستبانة والاجابة عليها بدقة وموضوعية بوضع علامة (✓) امام اختياركم والمعبر عن وجهة نظركم.

مع فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم .

(ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) امام العبارة التي تمثل وجهة نظرك)

المساعد

الاستاذ

المشرف

الباحث

الصفو

عزيز

ضياء

د. رياض

احمد كريم حسين

أولاً: بيانات عامة - يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب

١- الجنس:

|      |     |  |  |
|------|-----|--|--|
| أنثى | ذكر |  |  |
|------|-----|--|--|



٢- الفئة العمرية:

| ٢٠-٢٩ سنة | ٣٠-٣٧ سنة | ٣٨-٤٣ سنة | ٤٤-٥٠ سنة | ٥١ سنة فأكثر |
|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
|           |           |           |           |              |

٣- التحصيل الدراسي:

| بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|-----------|---------|---------|
|           |         |         |

٤- عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

| ١-٥ سنوات | ١٠ سنوات | ١٠-١٥ سنة | ١٦ سنة فأكثر |
|-----------|----------|-----------|--------------|
|           |          |           |              |

٥- المنصب الوظيفي:

| عميد | معاون | رئيس قسم | مقرر قسم | مدير شعبة |
|------|-------|----------|----------|-----------|
|      |       |          |          |           |

٦- اصناف اللقب العلمي

| مدرس مساعد | مدرس | استاذ مساعد | استاذ |
|------------|------|-------------|-------|
|            |      |             |       |

ثانيا : الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث

**المتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية :** وهي صياغة وتنفيذ سياسات الموارد البشرية والممارسات التي تنتج كفاءات وسلوكيات الموظف وحصل المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيز والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ويتضمن أبعاد (المتغير المستقل) الأبعاد التالية:

أ- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية : التوجهات لتحديد الوظائف التي يتعين على ادارة الجامعة او الكلية شغلها وكيفية شغلها.

| ت | الفقرات                                                                                   | الاستجابة       |           |            |              |                       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|------------|--------------|-----------------------|
|   |                                                                                           | أتفق تماما<br>٥ | اتفق<br>٤ | محايد<br>٣ | لا أتفق<br>٢ | لا أتفق<br>تماما<br>١ |
| ١ | تؤخذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بعين الاعتبار عند وضع استراتيجية الجامعة او الكلية. |                 |           |            |              |                       |
| ٢ | تمتلك القدرة على استقراء المستقبل وتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.        |                 |           |            |              |                       |
| ٣ | تحدد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة.        |                 |           |            |              |                       |
| ٤ | تؤخذ بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .  |                 |           |            |              |                       |
| ٥ | تستخدم تقانة المعلومات ونظم المعلومات في التخطيط للموارد البشرية.                         |                 |           |            |              |                       |

ب- استراتيجية الاستقطاب : نشاط لجذب الموارد البشرية المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة واستمالتهم وجذبهم ثم اختيار الافضل منهم.

| ت  | الفقرات                                                                                    | الاستجابة       |           |            |              |                       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|------------|--------------|-----------------------|
|    |                                                                                            | أتفق تماما<br>٥ | اتفق<br>٤ | محايد<br>٣ | لا أتفق<br>٢ | لا أتفق<br>تماما<br>١ |
| ٦  | تهتم بالموصفات الوظيفية عند شغلها للوظائف الشاغرة مثل ( المؤهل العلمي ، الخبرة ، التدريب). |                 |           |            |              |                       |
| ٧  | تعتمد على المصادر الداخلية والخارجية لسد حاجاتها من الموارد البشرية المناسبة.              |                 |           |            |              |                       |
| ٨  | تستخدم وسائل اعلان متنوعة للإعلان عن حاجتها من الوظائف الشاغرة.                            |                 |           |            |              |                       |
| ٩  | تعمل على استخدام وسائل تحفيزية متنوعة لاستقطاب الموارد البشرية المناسبة.                   |                 |           |            |              |                       |
| ١٠ | تقوم باستقطاب ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات الاكاديمية.                              |                 |           |            |              |                       |

**ج- استراتيجية التدريب والتطوير:** الخطط والبرامج التي تضعها ادارة الجامعة او الكلية لتزويد الموارد البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم لأداء اعمالهم الحالية والمستقبلية .

| ت  | الفقرات                                                                                                             | الاستجابة        |           |            |              |                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------|--------------|---------------------|
|    |                                                                                                                     | أتفق تماماً<br>٥ | اتفق<br>٤ | محايد<br>٣ | لا أتفق<br>٢ | لا أتفق تماماً<br>١ |
| ١١ | تحدد احتياجات الموارد البشرية للبرامج التدريبية ولجميع المستويات الوظيفية دون استثناء.                              |                  |           |            |              |                     |
| ١٢ | تعمل على تجديد وتصميم البرامج التدريبية بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الوظيفية والرؤية المستقبلية للجامعة او الكلية. |                  |           |            |              |                     |
| ١٣ | تمتلك ادارة مخصصة لتدريب وتطوير الموظفين او تتشارك مع جامعات اخرى.                                                  |                  |           |            |              |                     |
| ١٤ | تصمم البرامج التدريبية بما يتفق مع احتياجات ونواحي الضعف لدى الموارد البشرية.                                       |                  |           |            |              |                     |
| ١٥ | تسعى الى تغيير سلوكيات مواردها البشرية بشكل ايجابي ، واكتسابهم مهارات من خلال برامج التدريب                         |                  |           |            |              |                     |

**ثالثا : المتغير التابع : الارتجال الاستراتيجي :** هو عملية تعلم في الوقت الفعلي يستخدم فيها كبار المديرين التنفيذيين الموارد المتاحة للاستجابة وتنفيذ التهديدات والفرص غير المتوقعة بشكل عفوي وإبداعي تحت ضغط الوقت.

ويتضمن أبعاد (المتغير التابع) الأبعاد التالية:

**أ- اليقظة الاستراتيجية :** هي عملية مستمرة تؤدي إلى جمع ومعالجة متكررة ومتخصصة للبيانات باستخدام الخبرة ذات الصلة وفقاً لهدف أو أكثر من أهداف المستخدم .

| ت  | الفقرات                                                                                                             | الاستجابة       |           |            |              |                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|------------|--------------|-----------------------|
|    |                                                                                                                     | أتفق تماما<br>٥ | اتفق<br>٤ | محايد<br>٣ | لا أتفق<br>٢ | لا أتفق<br>تماما<br>١ |
| ١٦ | تعمل ادارة الجامعة او الكلية على تشخيص التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها .                                   |                 |           |            |              |                       |
| ١٧ | تعتمد الجامعة او الكلية على الدراسات الاستطلاعية التي تجريها بشكل كبير لتعرف عل احتياجات الجامعة                    |                 |           |            |              |                       |
| ١٨ | تسعى الجامعة او الكلية الى اجراء تغييرات في انظمتها واستراتيجيتها واجراءات عملها في ضوء المعلومات البيئية المتجددة. |                 |           |            |              |                       |
| ١٩ | تمتلك ادارة الجامعة او الكلية المعرفة الكاملة بمقدار استجابة العاملين لديها.                                        |                 |           |            |              |                       |
| ٢٠ | تدرك ادرة الجامعة او الكلية مختلف التغيرات المرتبطة بالتعلم والتدريب الخاص بالعاملين لديها.                         |                 |           |            |              |                       |

**ب- الرقابة الاستراتيجية :** معالجة التغيرات في احتياجات العملاء ، ومتطلبات تطوير المنتجات الجديدة ، والتغيرات في مجموعة المنتجات ، وإجراءات المنافسين ، وتسعير المنتجات ، وتوسيع السوق ، واختيار الموردين وشركاء الأعمال ، واعتماد التكنولوجيا ونشرها.

| ت  | الفقرات                                                                                | الاستجابة       |           |            |              |                       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|------------|--------------|-----------------------|
|    |                                                                                        | أتفق تماما<br>٥ | اتفق<br>٤ | محايد<br>٣ | لا أتفق<br>٢ | لا أتفق<br>تماما<br>١ |
| ٢١ | تسعى ادارة الجامعة او الكلية الى اشراك افرادها في عمليات صنع القرار الاستراتيجي.       |                 |           |            |              |                       |
| ٢٢ | تهتم ادارة الجامعة او الكلية بمواجهة التحديات البيئية ذات الاثار المباشرة في نشاطاتها. |                 |           |            |              |                       |
| ٢٣ | تمتلك القدرة على اعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية .        |                 |           |            |              |                       |
| ٢٤ | تشجع باستمرار على فهم سلوكيات العاملين واحتياجاتهم لضمان تحقيق السبق الاستراتيجي.      |                 |           |            |              |                       |
| ٢٥ | توزع مواردها على وفق ما تضعه من خيارات استراتيجية .                                    |                 |           |            |              |                       |

**ج- الهيكلية الصغرى :** هم هيئات تنسيق تحاول تركيز الأنشطة الفردية حول مجموعة مشتركة من الأهداف والمواعيد النهائية ، وتحديد أفضل طريقة لتحقيق تلك الأهداف.

| ت  | الفقرات                                                                                                   | الاستجابة        |           |            |              |                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------|--------------|---------------------|
|    |                                                                                                           | أتفق تماماً<br>٥ | اتفق<br>٤ | محايد<br>٣ | لا أتفق<br>٢ | لا أتفق تماماً<br>١ |
| ٢٦ | تنفذ الاعمال وفق سياقات التوجه الاستراتيجي ( الرؤية ، الرسالة ، الاهداف).                                 |                  |           |            |              |                     |
| ٢٧ | تعطي الحرية لرؤساء الاقسام في تأدية الاعمال المناطة بهم.                                                  |                  |           |            |              |                     |
| ٢٨ | تتبنى ثقافة الحوار بما يسهم في بناء الثقة والتماسك الاجتماعي في تعزيز الابداع التعاوني وفق عقلية جماعية . |                  |           |            |              |                     |
| ٢٩ | تساعد الاجراءات التنظيمية فيها على سرعة الاستجابة لمتطلبات العاملين لدى الجامعة.                          |                  |           |            |              |                     |
| ٣٠ | تضع قواعد تنظيمية صريحة لجميع المهام في الجامعة .                                                         |                  |           |            |              |                     |