

عنوان المشروع
الإدارة الاستراتيجية واثرها على الموارد البشرية بالتطبيق على مستشفى
فقيه بمدينة جدة

أسم الطالب
عبدالله بليغ العزي

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

لله الشكر والحمد أولاً واخيراً , وعلى حسن توفيقه , وكريم عونه , وعلى ما من وفتح به علي من انجاز لهذا المشروع البحث بعد ان يسر العسير وعلى تفضله علي بوالدين كريمين شقا لي طريق العلم وكانا خير سند لي طيلة حياتي الدراسية من تشجيع ودعاء وصبر وعطاء اشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي فرصة انجاز هذا العمل بفضلله فله الحمد أولاً واخراً

كما ادين بعظيم الفضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في انجاز هذا البحث واخراجه بالصورة المرجوة الى المشرفة على البحث الدكتورة : منى مصطفى العشري التي منحتني الكثير من وقتها وجهدها وتوجيهاتها وارشاداتها اسال المولى القدير ان يجزيها عني خير الجزاء ويثيبها الاجر ان شاء الله

الإهداء

الى من اوصاني الله ببرهما والإحسان لهما بقوله تعالى :

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِنَّمَا يُبَلِّغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23)

الى امي وابي اطل الله عمرهما واكسبني برهما والإحسان اليهما

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

٠	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٣	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١٠	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١١	١,٣. أهمية الدراسة.....
١١	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٢	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٢	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٣	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٣	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٤	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٥	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٦	١,٩. مخطط المشروع.....
١٧	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٨	٢,١. المقدمة:.....
١٩	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢٠	٢,٣. المتغير التابع.....
٢١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٣	٢,٥. الخاتمة.....
٢٤	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٥	٣,١. المقدمة.....
٢٥	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٦	٣,٣. تصميم البحث.....

٢٧	٣,٤.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٢٨	٣,٥.طريقة جمع البيانات
٣٠	٣,٦.أنواع البيانات
٣١	٣,٧.إجراءات التحليل الإحصائي
٣٢	٣,٨.الخاتمة
٣٣	٤.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٤	4.1.المقدمة
٣٤	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٤	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٥	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٥	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٣٥	٤,٦.الخاتمة
٣٦	٥.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٣٧	٥,١.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٣٧	٥,٢.توصيات الدراسة:
٣٧	٥,٣.الخاتمة:
٣٨	قائمة المراجع
٤٠	الملاحق

جدول الأشكال :

العنوان	رقم الشكل	رقم الصفحة
نموذج البحث (من اعداد الطالب)	١	١١
ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)	٢	١٢

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

يحاول مدراء المنظمات في الوقت الحاضر الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وذلك للتفاعل بشكل أفضل مع التحديات والمخاطر المتزايدة في بيئة العمل وتكاليفها المرتفعة من أجل المحافظة على ميزة منظماتهم التنافسية ضمن عالم متغير بشكل مستمر فالإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة (موسى اللوزي، 2020)

أصبحت الموارد البشرية مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، وخاصة في مجالات إنتاج المعرفة والتكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، أين شهدت السنوات الماضية اتجاهاً يدعو إلى التفكير في ظاهرة الاستثمار المعرفي بين العاملين وتنمية الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية بهدف امتلاك المعرفة و أرس المال الفكري، ونتيجة لذلك أصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق مركز تنافسي على المستوى المحلي والإداري، وكذلك في النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء (قلعي & كنتور واخرون، 2023)

الإدارة الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف وصياغة الخطط التي من شأنها تحقيق رؤية وأهداف المنظمة على المدى الطويل. وهذه العملية تتأثر بعناصر متنوعة مثل البيئة الخارجية، والقدرات الداخلية للمنظمة، والتحديات التنافسية.

وبالتالي، يمكن أن تؤثر عملية الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية في المنظمة بشكل كبير. فمثلاً، قد تواجه المنظمة مشكلات في تحديد الاحتياجات الوظيفية والمهارات المطلوبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أنها قد تواجه صعوبات في توظيف الكفاءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، أو في تطوير وتدريب موظفيها بشكل مناسب لمواكبة التغييرات والابتكارات.

بالإضافة إلى ذلك، قد تحدث فجوات بين رؤية الإدارة الاستراتيجية ورؤية الموارد البشرية، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأثر الإيجابي المطلوب من تلك العملية. ولذلك، يجب على المنظمات توجيه جهودها نحو توازن بين الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية، من خلال توظيف استراتيجيات الموارد البشرية التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظم

١,٢ . مشكلة الدراسة

الإدارة الاستراتيجية من أهم أدوات التخطيط والتنظيم التي تُستخدم في الشركات والمؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان نجاحها واستمراريتها. ولكن قد تواجه الإدارة الاستراتيجية بعض المشاكل التي تؤثر على الموارد البشرية في المؤسسة

١,٢,١ . **فجوات على المستوى النظري :** مشكلة الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي من خلال عدة آثار سلبية كما يلي:

- عدم تحديد الأهداف بوضوح في حالة عدم وجود رؤية واضحة للأهداف الاستراتيجية، يمكن أن يتشتت اهتمام الموظفين ويجدون صعوبة في تحديد الأولويات والمهام المهمة.
- عدم اتخاذ القرارات الصحيحة بدون استراتيجية واضحة، قد يكون من الصعب على الإدارة اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الأهداف وتحفيز الأداء الوظيفي.
- عدم تحديد الخطط والإستراتيجيات الصحيحة في غياب استراتيجية محددة، قد يكون من الصعب على الموظفين تحديد الخطط والخطوات الضرورية لتحقيق الهدف المحدد

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي : قد تكون المشكلة مرئية بشكل ملموس من خلال:

- الخلافات وعدم التنسيق بين الإدارات والأقسام في حالة عدم وجود استراتيجية مشتركة، يمكن أن تظهر خلافات وتنافسات بين الفروع المختلفة داخل المنظمة، مما يؤثر سلباً على الاداء الوظيفي.
- تبديد الموارد في حالة عدم توجيه الموارد بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، قد يحدث تبذير للموارد وتباطؤ في نمو الشركة.
- عدم تحقيق الأهداف المحددة في حالة عدم وجود استراتيجية واضحة، قد يكون من الصعب على الموظفين تحقيق الأهداف المحددة وبالتالي يقل الاداء الوظيفي

سؤال البحث الرئيسي :

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي :

ما هو اثر الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية بالتطبيق على مستشفى فقيه بمدينة جدة ؟

١,٣. أهمية الدراسة

الإدارة الاستراتيجية تعد من الجوانب الحيوية لأي شركة أو منظمة، ولها تأثير كبير على الموارد البشرية في الشركة. من خلال بناء استراتيجيات فعالة وتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف المحددة

١,٣,١. على المستوى النظري: يمكن رؤية أهمية الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الموارد البشرية من خلال الدراسات والنظريات التي تحلل هذا العلاقة :

- . تحديد الرؤية والأهداف: توفر الإدارة الاستراتيجية إطارًا لتحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، يمكن للشركات توجيه وتحفيز مواردها البشرية نحو تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال.
- تخصيص وإدارة الموارد البشرية: يمكن للإدارة الاستراتيجية مساعدة المؤسسة على تحديد متطلبات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتوجيه كيفية تخصيص هذه الموارد وإدارتها بشكل فعال.
- تحسين أداء الموارد البشرية: تشجع الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تطوير سياسات وإجراءات تحفز الموظفين وتزيد من فاعليتهم وإنتاجيتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

١,٣,٢. **على المستوى التطبيقي:** يمكن أن نرى أهمية الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الموارد البشرية من خلال العديد من النقاط العملية:

- العملية التنظيمية: من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية، يمكن للشركات تحسين هياكلها التنظيمية بشكل يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يساهم في تحسين توجيه الموارد البشرية وتحفيزها.
- تطوير القيادة والمهارات: الإدارة الاستراتيجية تساهم في تطوير قيادات المؤسسة وزيادة مهاراتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتوجيه الصحيح للموارد البشرية
- تحسين أداء الموظفين: بفضل تحديد الأهداف والتوجيه الاستراتيجي، يمكن للشركات تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، حيث يعملون بشكل أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف المحددة..

١,٤. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي : كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية ؟

- السؤال الفرعي 1 : كيف يؤثر الرضا الوظيفي على تطوير الموارد البشرية ؟
- السؤال الفرعي 2 : كيف تساهم الالتزام في تحسين مستوى الأداء على الموارد البشرية ؟
- السؤال الفرعي 3 : كيف يمكن ان يؤدي الولاء الى تحسين كفاءة الموارد البشرية ؟

١,٥ . أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية

الهدف الفرعي 1 : دراسة الرضا الوظيفي على الموارد البشرية

الهدف الفرعي 2 : التحقق من الالتزام في تحسين مستوى الأداء

الهدف الفرعي 3 : تقييم تأدية الولاء الى تحسين كفاءة الموارد البشرية

١,٦ . فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية

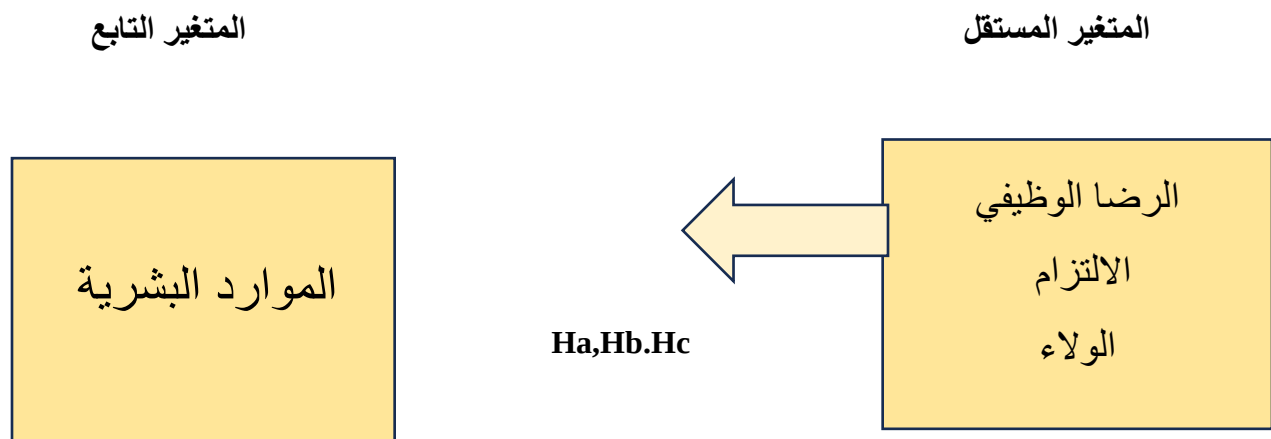
الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والموارد البشرية

الفرضية الفرعية 2 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والموارد البشرية

الفرضية الفرعية 3 : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء والموارد البشرية

١,٧. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (١) النموذج المقترح للدراسة المصدر : الطالب

١,٨. الدراسات الميدانية

مستشفى فقيه هو أحد المستشفيات البارزة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. تأسس المستشفى في عام ١٩٧٨ ويعتبر واحدًا من المرافق الطبية الرائدة في المنطقة. يهدف المستشفى إلى تقديم رعاية صحية متكاملة وعالية الجودة للمرضى بعض المعلومات عن مستشفى فقيه:

1 التخصصات الطبية : يضم المستشفى مجموعة واسعة من التخصصات الطبية، بما في ذلك الجراحة العامة، طب الأطفال، أمراض القلب، الطب الباطني، النساء والتوليد، وغيرها من التخصصات

2 . التكنولوجيا الطبية : يتمتع المستشفى بأحدث التقنيات والمعدات الطبية، مما يساهم في تقديم رعاية صحية متطورة تعتمد على أحدث ما توصل إليه العلم.

٣. الخدمات : يقدم مستشفى فقيه مجموعة من الخدمات، تشمل العيادات الخارجية، الطوارئ، العناية المركزة، الخدمة الطبية المنزلية، والمزيد.

٤. الاعتماد : حصل المستشفى على العديد من الاعتمادات المحلية والدولية، مما يعكس التزامه بتقديم خدمات طبية ذات جودة عالية ووفقًا للمعايير العالمية.

٥. البحث والتطوير : يمتلك المستشفى برامج متقدمة للبحث والتطوير، حيث يعمل على تحسين الخدمات الطبية المقدمة وتحقيق الابتكار في الرعاية الصحية.

٦. رؤية المستشفى : يسعى مستشفى فقيه إلى تحسين جودة الحياة للمرضى من خلال توفير خدمات طبية متميزة تركز على احتياجاتهم الفردية.

تعتبر مستشفى فقيه خيارًا بارزًا للعديد من المرضى في جدة والمناطق المجاورة، وتُعرف بجودة رعايتها واحترافيتها في التعامل مع المرضى.

الفصل الاول : المقدمة

الفصل الثاني : الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تؤثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة الموارد البشرية بطرق مختلفة و تلعب الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا في المنظمة من خلال محاذاة ممارساتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و يمكن للموارد البشرية المتميزة أن تدعم الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة، مثل التمييز والتكلفة الأقل ، تسهم إدارة الموارد البشرية في بناء وتطوير الكفاءات الجوهرية للمنظمة، والتي تمثل مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة ، يمكن لممارسات الموارد البشرية المرنة أن تساعد المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية (Wilson, 1994 & Lado).

١,١ . مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

تعريفه : الإدارة الاستراتيجية هي عملية تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل وتصميم وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (David, 2011). وتشمل هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وتنفيذها وتقييم نتائجها (Thompson, Strickland & Gamble, 2007).

ومن مفهوم الإدارة الإستراتيجية بمراحل تطورية مختلفة:

. مجرد التخطيط طويل الأجل إلى عملية متكاملة تشمل التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة (Eisner, 2014 & Dess, Lumpkin).

. بداية القرن العشرين، كان التركيز على التخطيط طويل الأجل وتحديد الأهداف العامة للمنظمة. في الستينيات والسبعينيات، تطورت الإدارة الاستراتيجية لتشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار الاستراتيجيات المناسبة (Hoskisson, 2017 & Hitt, Ireland).

. الثمانينيات والتسعينيات، برز التركيز على تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم النتائج. وفي العقود الأخيرة، اهتمت الإدارة الاستراتيجية بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة (David, 2017 & David).

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ابعاد متعددة منها :

. **التحليل البيئي :** يتضمن دراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) للمنظمة (David, 2017 & David).

. **صياغة الإستراتيجية :** تشمل وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وتطوير الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (Hunger, 2012 & Wheelen).

. **تنفيذ الإستراتيجية :** يتعلق بترجمة الاستراتيجية إلى إجراءات وممارسات عملية من خلال الهيكل التنظيمي والقيادة والثقافة والموارد المتاحة (Hoskisson, 2017 & Hitt, Ireland).

وتفسر نظريات مختلفة بالإدارة الاستراتيجية ومنها :

. **نظرية الميزة التنافسية :** تركز هذه النظرية على تحديد وتطوير المهارات والموارد التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة في السوق (Porter, 1985)

. **نظرية الموارد والقدرات :** تنظر هذه النظرية إلى الموارد والقدرات الداخلية للمنظمة باعتبارها المحدد الأساسي لأدائها وقدرتها التنافسية (Barney, 1991)

. **نظرية التكلفة المعاملاتية :** تهتم هذه النظرية بتحليل الهيكل التنظيمي الأمثل من حيث التكلفة لتنفيذ الأنشطة الاقتصادية (Williamson, 1981)

١,١ . مفهوم الموارد البشرية :

تعريفه : الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد الذين يشكلون رأس المال البشري في المنظمة والذين يستخدمون معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة (Jackson, & Mathis, 2010).

ومن مفهوم الموارد البشرية بمراحل تطوريه مختلفة :

. **مرحلة إدارة الافراد :** في هذه المرحلة، كانت وظيفة إدارة الأفراد تركز على المهام الإدارية المحدودة مثل الأجور والتوظيف والعقوبات (Taylor, 2008 & Torrington, Hall)

. **مرحلة إدارة الموارد البشرية :** في هذه المرحلة، بدأت الوظيفة في التركيز على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التخطيط والتطوير والتحفيز (Armstrong, 2006)

. **مرحلة الشراكة الإستراتيجية :** في هذه المرحلة، أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في المنظمة، حيث تساهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية (Dulebohn, 2015 & Ulrich).

تتكون الموارد البشرية من ابعاد متعددة منها :

. البعد الاستراتيجي : يتضمن هذا البُعد محاذاة ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية (Drake, 2009 & Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade).

. البعد الوظيفي : يشمل هذا البُعد المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتعويضات والعلاقات العمالية (Jackson, 2007 & Schuler).

. البعد التطويري : يتعلق هذا البُعد بتطوير وتحفيز الأفراد لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في المنظمة (Colbert, 2004).

وتفسر نظريات مختلفة من الموارد البشرية منها :

. نظرية الاختيار الإستراتيجي : وفقاً لهذه النظرية، تلعب الإدارة العليا دوراً محورياً في اختيار استراتيجيات الموارد البشرية المناسبة (Child, 1972).

. نظرية الحصول على الموارد : ترى هذه النظرية أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على الحصول على الموارد البشرية الأكثر كفاءة والاحتفاظ بها (Salancik, 1978 & Pfeffer).

. نظرية الشبكات : تؤكد هذه النظرية على أهمية العلاقات والشبكات الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية وتطويرها (Granovetter, 1985).

١,١ . العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية :

أولاً : تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا في المنظمة من خلال محاذاة ممارساتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Drake, 2009 & Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade).

ثانيًا : يمكن للموارد البشرية المتميزة أن تدعم الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة، مثل التمييز والتكلفة الأقل (Snell, 2001 & Wright, Dunford).

ثالثًا : تسهم إدارة الموارد البشرية في بناء وتطوير الكفاءات الجوهرية للمنظمة، والتي تمثل مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة (Hamel, 1990 & Prahalad).

رابعًا : يمكن لممارسات الموارد البشرية المرنة أن تساعد المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية (Evans, 1991).

خامسًا : تسهم إدارة الموارد البشرية في تطوير القدرات التنظيمية، مثل التعلم التنظيمي والابتكار، والتي تُعد أساسية للميزة التنافسية (Wilson, 1994 & Lado).

\

تناولت هذه الدراسة موضوع الادارة الاستراتيجية وأثرها على الموارد البشرية، وذلك من خلال التطبيق على مستشفى فقيه بمدينة جدة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، تؤكد على أهمية الاهتمام بالادارة الاستراتيجية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة. كما أوضحت الدراسة أن ممارسات الادارة الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي وصياغة الرؤية والرسالة والتحليل البيئي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة رضاهم الوظيفي. وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للمستشفى محل التطبيق والمنظمات المماثلة، بهدف تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية وانعكاسها على تنمية وتطوير الموارد البشرية. وبذلك تكون هذه الدراسة قد حققت أهدافها في إثراء الجانب النظري والتطبيقي لموضوع البحث

٢. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٢,١ . المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي , وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة , واختبار فرضيات الدراسة , توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة , وما يتم تطبيقه كما يلي :

٢,٢ . التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة أسئلة الدراسة , واختبار فرضيات الدراسة وتم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق عملية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

الإدارة الاستراتيجية :

سيتم تقييم الإدارة الاستراتيجية باستخدام استبيان يستند الى مجموعة من العوامل المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية , سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من الإدارة الاستراتيجية مثل التحليل البيئي وتنفيذ الاستراتيجية والمتابعة والتقييم ويتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز البيئة العملية الإيجابية وتطويرها . سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين نظم المعلومات بناء على النتائج المستخلصة

الموارد البشرية :

سيتم تقييم الموارد البشرية باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف الى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الموارد البشرية سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الموارد البشرية بناء على عناصر مثل الراتب والأمان الوظيفي وفرص الترقية وإدارة المؤسسة وإدارة القسم وعلاقات العمل وظروف العمل يهدف الاستبيان الى فهم مدى رضا الموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز الرضا . سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات لتعزيز الموارد البشرية على النتائج المستخلصة

٢,٣ . تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية

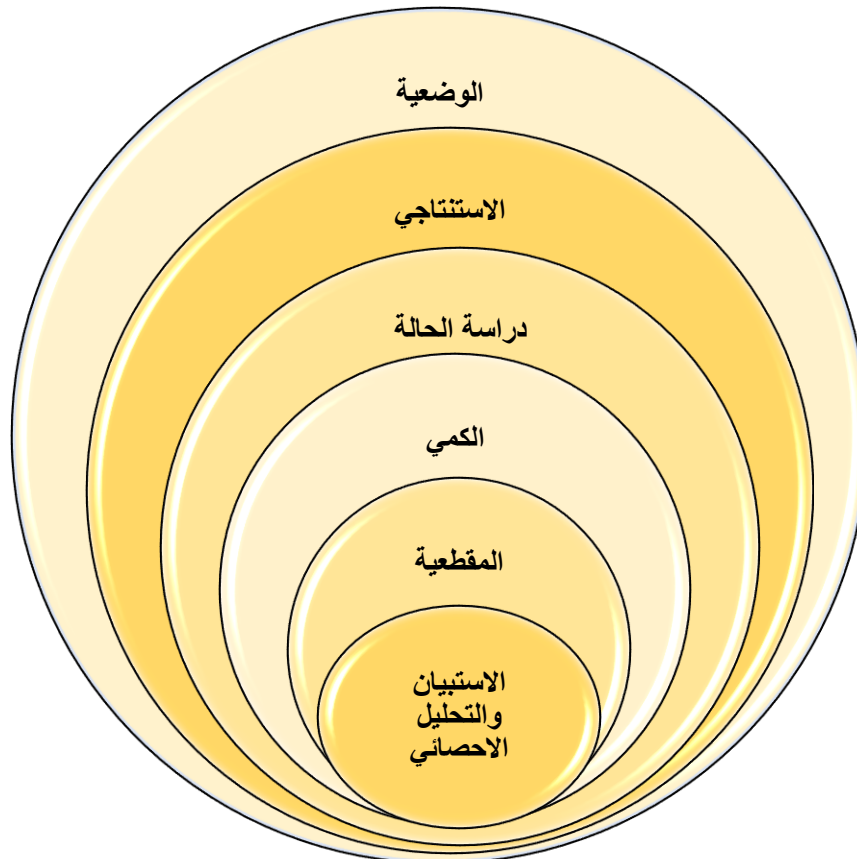
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: مسحي

اختيار البحث : كمي

الأفق الزمنية : المقطعية

تقنيات والإجراءات : الاستبيان والتحليل الاحصائي



٢,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع الموظفين العاملين في مستشفى فقيه بمدينة جدة والبالغ عددهم ٣٥ موظف ، وتعتبر هذه المستشفى هي احدى المستشفيات البارزة في المملكة العربية السعودية، حيث تلتزم بتقديم العلاج متميزة وداعمة. بفضل كوادرها المؤهلة واستخدامها لأحدث التقنيات

مجتمع البحث :

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو موظفون مستشفى فقيه بالمملكة العربية السعودية في مدينة جدة، والبالغ عددهم 35 موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت 32 موظف ، وقد قام 32 موظفا بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة ،وهي تمثل 91.43% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفون	35	100%
المجموع	35	100%

عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فان عدد العينة 32 هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع 35 بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 32 معلما وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الموظفون	32	91.43%
المجموع	32	91.43%

طرق وتقنيات اخذ العينة:

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة تضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع فردات المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

٢,٥ . طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة الباحث واختبار فرضيات البحث وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

• المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

هي عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم القرارات التي تساعد على تحقيق أهدافها البعيدة المدى , تركز هذه الإدارة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة , وتحديد الفرص والتهديدات بالإضافة الى نقاط القوة والضعف من خلال أدوات مثل تحليل SWOT

جدول 1 : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية

المرجع	عدد العبارات	ابعاد المتغير	المتغير المستقل
صالحة إبراهيم موسى عسيري & اسيا يعقوب الهادي (٢٠٢٣)	٢	التحليل البيئي	الإدارة الاستراتيجية
	٣	تنفيذ الاستراتيجية	
	١	المتابعة والتقييم	

• المتغير التابع (موارد البشرية) :

هي احد العناصر الأساسية في أي منظمة حيث تعنى بإدارة الافراد العاملين وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم , تلعب الموارد البشرية دورا جيويا في جذب الموظفين الموهوبين وتوفير التدريب والتطوير وتعزيز بيئة العمل

جدول 2 : المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الموارد البشرية

المرجع	عدد العبارات	ابعاد المتغير	المتغير التابع
قلعي, كنتور & أميرة شيماء . (2023) استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).	٣	الرضا الوظيفي	الموارد البشرية
	١	الالتزام	
	١	الولاء	

٢,٦. أنواع البيانات

في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصًا لأغراض الدراسة الحالية.

بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى الإدارة الاستراتيجية وربطه بالموارد البشرية للمديرين.
- سيتضمن الاستبيان أسئلة حول مهارات الإدارة الاستراتيجية مثل المتابعة والتقييم ، تنفيذ الاستراتيجية
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الموارد للموظفين

البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول مهارات الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها مع الموارد البشرية
 - استعراض النماذج والنظريات المفسرة لعلاقة المتغيرين مثل نظرية "ذات العاملين" لهيرزبرج.
 - الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
 - تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الإدارة الاستراتيجية للموظفين

٢,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي الاستكشافي (لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات)اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

٢,٨. الخاتمة

في هذا الفصل تم استعراض المنهجية المتبعة في إجراء هذه الدراسة البحثية والتي شكلت الركيزة السياسية لتحقيق أهدافها وإيجاد إجابات دقيقة ومفصلة لتساؤلاتها. بدأنا بتحديد مجتمع الدراسة وهم جميع موظفون في مكتبة جرير بمدينة جدة، ثم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع بطريقة عشوائية بسيطة بحيث تعكس خصائص المجتمع الأصلي.

تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. وللتأكد من صدق هذه الاداء وقدرتها على قياس ما وضعت من أجله، تم عرضها على مجموعة من المعلمين المختصين في المجال لبدي آرائهم، كما تم حساب معاملات الصدق والثبات للاستبانة.

أما بالنسبة للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، فقد تنوعت بين الاحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية.

إن اختيار المنهجية المناسبة للدراسة يعد من أهم العوامل المؤثرة على مصداقية النتائج وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة. لذا تم الاهتمام بتصميم منهجية البحث بعناية فائقة بما يضمن الوصول إلى استنتاجات موثوقة وذات دلالة إحصائية قوية

وفي الفصل التالي سوف يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، مما سيسهم في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال

٣. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٣,١ . المقدمة

٣,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٣,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٣,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٣,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٣,٦. الخاتمة

٤. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٤,١ . حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٤,٢ . توصيات الدراسة:

٤,٣ . الخاتمة:

قائمة المراجع

- قلعي, كنتور, & أميرة شيماء. (٢٠٢٣). *استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين* (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
- عرباوي, شهنواز, الرحمانى, صليحة, يحياوي, & عبد القادر/مؤطر. (٢٠٢١). *استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية* (Doctoral dissertation, جامعة أحمد درايت-أدرار).
- شذى رأفت فاضل المفتي, & ندى جبور المعلوف. (٢٠٢٣). العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المنظمي في جامعة الفراهيدي: دراسة ميدانية. *Manar Elsharq Journal for Management and Commerce Studies*, 1(2), 50-71.
- Jumblatt, M. (2024). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية في جامعة تشرين). *Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series*, 46(1), 29-45.
- اللوزي, م. م., & موسى. (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وممارسات. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. 59(1), 118-127.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson/Prentice Hall.
- Gamble, J. E. (2007) & Thompson, A. A., Strickland, A. J.
- Eisner, A. B. (2014). *Strategic management: Text and cases*. McGraw-Hill Education.
- Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- David, F. R. (2017). *Strategic management*. David, F. R.

David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage & ,David, F. R
.approach, concepts and cases. Pearson

Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy: & ,Wheelen, T. L
.Toward global sustainability. Pearson

Hoskisson, R. E. (2017). Strategic management: & ,Hitt, M. A., Ireland, R. D
Competitiveness and globalization

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior
.performance. Free Press

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of
.Management, 17(1), 99-120

Jackson, J. H. (2010). Human resource management. Cengage & ,Mathis, R. L
.Learning

Taylor, S. (2008). Human resource management. Pearson & ,Torrington, D., Hall, L
.Education

Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. Kogan
.Page Publishers

Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. Human & ,Ulrich, D
Resource Management Review

Drake, B. (2009). & ,Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S
Strategic human resource management: The evolution of the field. Human Resource
.Management Review, 19(2), 64-85

Jackson, S. E. (2007). Strategic human resource management. & ,Schuler, R. S
.Blackwell Publishing

Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and
practice in strategic human resource management. Academy of Management

الملاحق

الاستبيان

أقدم لحضراتكم الكرام بهذا الاستبيان المتمم لبحث بعنوان (الإدارة الاستراتيجية واثرها على الموارد البشرية بالتطبيق على مستشفى فقيه بجدة)

تهدف هذه الدراسة (الإدارة الاستراتيجية واثرها على الموارد البشرية) تعتبر الإدارة الاستراتيجية من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات وبالأخص على كيفية الموارد البشرية

شاكر لكم تعاونكم ومشاركتكم

الطالب : عبدالله بليغ العزي

<https://forms.gle/1vrgp29iU8Zsfi5u6>

البيانات الشخصية:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

المستوى التعليمي:

- ☐ ابتدائي
- ☐ متوسط
- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي

العمر:

- ☐ أقل من ٢٥ سنة
- ☐ من ٢٥ سنة الى ٣٥ سنة
- ☐ من ٣٥ سنة الى ٤٥ سنة

○ أكثر من ٤٥ سنة

الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل)

الرقم	العبارات		
	التحليل البيئي		
١		موافق	تقوم الإدارة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء
٢		محايد	تتضع الإدارة خططها واستراتيجيتها بناء على نتائج التحليل البيئي
٣		غير موافق	تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانات الإدارة الداخلية والتغيرات الخارجية
٤		موافق	توفر الإدارة قاعدة بيانات فعالة وحديثة ترصد كل ماله علاقة بالعاملين بها
	تنفيذ الاستراتيجية		
٥		محايد	يلتزم العاملون بتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية وفق المدة الزمنية المخطط لها
٦		غير موافق	تشجع الإدارة العليا روح الابداع والابتكار بين العاملين عند تنفيذ الاستراتيجية
٧		موافق	يتم تدريب العاملين بالإدارة على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية
٨		محايد	تحدد مسؤوليات تنفيذ الاستراتيجية للعاملين بما يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم
	المتابعة والتقييم		
٩		موافق	تلتزم الإدارة بالتحسين المستمر في العمل مما يسهم في جودة أداء العاملين
١٠		محايد	تستخدم الإدارة في وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية الإدارة
١١		غير موافق	تتبع الإدارة منهج شامل وموثق للرقابة يتضمن تقارير الرقابة الداخلية والخارجية وتحليلها
١٢		موافق	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل

استبيان الموارد البشرية (المتغير التابع)

الرقم	العبارات		
	الرضا الوظيفي		
	موافق	محايد	غير موافق
١			تشعر بأن هنالك رضا من طرف المسؤولين على الأداء الوظيفي المقدم من طرفك كعامل بالمستشفى
٢			راض عن النظمه والقوانين المعمول بها في المستشفى
٣			راض عن عدالة تقييم اداء العاملين.
٤			راض عن ساعات ومواعيد العمل المعمول بها.
	الالتزام		
	موافق	محايد	غير موافق
٥			يحرص العاملين على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ.
٦			ترسخ المستشفى القيم السلوكية اليجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل.
٧			تحرص بصفتك عامل لدى المستشفى وتلتزم بجميع لوائح العمل المعتمدة
٨			توفر المستشفى أجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الشترك بعملية اتخاذ القرارات
	الولاء		
	موافق	محايد	غير موافق
٩			لديك غيرة على سمعة ومصلحة المستشفى
١٠			تتفانى في أداء عملك دائما.
١١			ديك دافعية كبيرة للعمل.
١٢			المستشفى هي المكان المحبب للعمل لديك