

عنوان البحث

**دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بالمملكة
العربية السعودية (2020-2025)**

أميمة محمد الحسن احمد البشير¹

¹ أستاذ مساعد، باحث أكاديمي، السودان.

بريد الكتروني: mima1970313@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj75/16>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/75/16>

تاريخ النشر: 2026/05/01م

تاريخ القبول: 2026/04/17م

تاريخ الاستقبال: 2026/04/10م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 2020-2025، من خلال تحليل أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل الفرص والمهددات، والتنفيذ الاستراتيجي، في تطوير أداء الموارد البشرية. انطلقت الدراسة من مشكلة مفادها أن أداء الموارد البشرية في بعض الجامعات الأهلية السعودية ما زال بحاجة إلى مزيد من التحسين والتطوير المستمر لمواكبة متطلبات المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستفادة من المنهج التاريخي وأسلوب دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 150 فرداً من العاملين في عدد من الجامعات الأهلية السعودية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، كما بينت أن التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل الفرص والمهددات، والتنفيذ الاستراتيجي، تسهم جميعها في تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية. كما أكدت الدراسة أهمية نظم معلومات الموارد البشرية، وتطبيق اللوائح بعدالة وموضوعية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واختيار الكفاءات وفق معايير دقيقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الموارد البشرية، وتبني المعايير العالمية في الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتفعيل الشراكات الدولية، وتشجيع الابتكار واستخدام الذكاء الاصطناعي بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، تنمية الموارد البشرية، الجامعات الأهلية، التخطيط الاستراتيجي، المملكة العربية السعودية.

RESEARCH TITLE

The Role of Strategic Management in Human Resource Development in Private Universities in the Kingdom of Saudi Arabia (2020–2025)

Abstract

This study aimed to identify the role of strategic management in human resource development in private universities in the Kingdom of Saudi Arabia during the period 2020–2025. It examined the impact of strategic management practices, including internal and external environmental analysis, analysis of opportunities and threats, and strategic implementation, on improving human resource performance. The study was based on the problem that human resource performance in some Saudi private universities still requires further improvement and continuous development in order to meet the demands of local, regional, and international competition. The study adopted the descriptive analytical method, while also drawing on the historical method and the case study approach. A questionnaire was used as the main tool for collecting data from a random sample of 150 employees working in a number of Saudi private universities. The findings revealed a statistically significant positive relationship between the components of strategic management and human resource development. The results also showed that strategic planning, internal and external environmental analysis, analysis of opportunities and threats, and strategic implementation all contribute to improving the efficiency of human resource performance. The study further emphasized the importance of human resource information systems, the fair and objective application of work regulations, employee participation in decision-making, and the selection of qualified personnel according to precise standards. The study recommended strengthening the role of strategic management in human resource development, adopting international standards in quality and academic accreditation, activating international partnerships, and encouraging innovation and the use of artificial intelligence in line with the objectives of Saudi Vision 2030.

Key Words: Strategic Management, Human Resource Development, Private Universities, Strategic Planning, Kingdom of Saudi Arabia.

تمهيد: -

يقصد بالاستراتيجية الخطط والأنشطة الموجودة داخل المنظمة التي يتم وضعها بطريقة متكافئة بين رسالة واهداف منظمات الاعمال، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة. الاستراتيجية عبارة عن وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة وهي مرتبطة ارتباط وثيق بالبيئة الخارجية ومواكبة التحديات التي تحدث حولها وذلك من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم الإداري للمنظمة، وتعمل الإستراتيجية أيضاً على خلق نوع من الانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستخلاص النتائج المرغوبة. الإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالعمل والبيئة الخارجية. يمكن فهم الإدارة الاستراتيجية على انها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلي زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. كما تمثل عملية تطوير ووضع الخطط للوصول للأهداف بعيدة المدى التي تأخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية والعوامل الخارجية. تقوم الإدارة الإستراتيجية في الجامعات تقوم بتحليل الأنشطة في إطار المؤسسة التعليمية الي جانب صنع القرارات والتوجيهات طويلة الأجل والتنبؤ بالخطط المستقبلية بصورة دقيقة. كما يساعد وجود الإدارة الإستراتيجية على كفاءة عمل الإدارة بفعالية أفضل وذلك بإتباع التقنيات الحديثة في العمل والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية المطلوبة لمواجهة التحديات والمهددات التي تواجه الجامعات. الأداء الإستراتيجي يعمل على خلق نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المختلفة مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة أداء العاملين.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن مستويات أداء الموارد البشرية ببعض الجامعات الاهلية في المملكة السعودية مازال يحتاج الي مزيد من التطوير والتحسين المستمر لمواكبة التنافس على المحيط العربي والإقليمي والعالمي ربما يتحقق ذلك من خلال تعظيم دور الإدارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالجامعات الاهلية في المملكة العربية السعودية. عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

أ- ما هو الدور الذي تلعبه الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات الاهلية في المملكة العربية السعودية؟

ب- ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بتنمية الموارد البشرية بالجامعات الاهلية في المملكة العربية السعودية؟

ج- الي أي مدي يسهم تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟

د- ما دور تحليل الفرص والمهددات في تحسين أداء الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟

هـ- هل يسهم التنفيذ الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة: -

هدفت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية: -

1. تحليل علاقة الإدارة الاستراتيجية بتنمية الموارد البشرية بالجامعات الاهلية بالمملكة العربية السعودية.
2. شرح دور التحليل الاستراتيجي في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الجامعات الاهلية بالمملكة العربية السعودية.

3. دراسة دور التنفيذ الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
3. تقديم نتائج وتوصيات تسهم في تطوير وتنمية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
فرضيات الدراسة:

أ- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

ب- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل الفرص والمهددات وتنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

ج- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التنفيذ الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة-

إتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استفدنا من المنهج التاريخي إضافة لاسلوب دراسة الحالة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

الحدود البشرية: العاملين بالجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

مصادر جمع المعلومات:

المصادر الأولية: الاستبيان والمقابلات والملاحظة

المصادر الثانوية: المراجع العربية والاجنبية والمجلات والدوريات العلمية والرسائل الجامعية

الدراسات السابقة: -

دراسة محمد عبد الله محمد سيد أحمد، 2019م⁽¹⁾:

تناول الدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة الإدارية وتمثلت مشكلة الدراسة في أنه على الرغم من أهمية الإدارة الاستراتيجية إلا أن كثيراً من منظمات الأعمال لم تضعه موضع التنفيذ وما زال دون الطموحات، فهل تكمن المشكلة في الإدارة الاستراتيجية أم في الأداء؟ وهل توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء؟ وإلى أي مدى تؤثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء، ونبتعت أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله من تمركز على الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في منظمات الأعمال والذي يمثل إضافة حقيقية للمكتبات السودانية والعربية على جانب كونها تمثل مرجعاً يفيد الباحثين من الطلاب الأكاديميين ورجال الأعمال في مؤسساتهم. وسعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الكفاء المتميز. تؤثر الإدارة الاستراتيجية على فعالية وكفاءة الإدارة بمنظمات الأعمال. هنالك علاقة بين الرقابة الاستراتيجية ورقابة كفاءة الإدارة في المنظمة. توجد علاقة بين الإدارة

¹ محمد عبد الله محمد سيد أحمد، أثر الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة الإدارية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهرى، 2019م.

الإستراتيجية والخطط والبرامج التي تساعد على الأداء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن الإدارة الإستراتيجية تعتبر عنصر هام في تطوير النظام الإداري في المنظمات من خلال مواكبتها للمتغيرات والتقنيات الحديثة. أن الإدارة الإستراتيجية تساعد في تحسين جودة القرارات من خلال مشاركة جميع الأطراف العاملة في النمط الإداري للمؤسسة. أن الإدارة الإستراتيجية تساعد علي التكيف مع الظروف البيئية وتوقع المشكلات والفرص المستقبلية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها إقامة برامج ودورات لتدريب العاملين علي معرفة المفاهيم والأساليب الإستراتيجية وطرق التفكير الاستراتيجي بواسطة مشاركة الإدارة العليا في ذلك. مراعاة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة بشكل متكامل في جميع نشاطات الوزارة. ضرورة تدريب العاملين علي استخدام التقنيات الحديثة التي من شأنها تساعد في إنجاز الاستراتيجيات المتحققة في وقت وجيز.

دراسة أحمد محمد محمود، 2018م⁽²⁾:

استندت الدراسة على جملة من الفرضيات أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين الإدارة الإستراتيجية وكفاءة أداء العاملين، ضعف الموارد المادية والمالية له علاقة سلبية على تطبيق الإستراتيجية مما ينعكس سلباً على كفاءة أداء العاملين، توصلت الدراسة جملة من النتائج أهمها: الإدارة الإستراتيجية هي منهج شامل لإدارة كل أوجه نشاط المنظمات المتميزة التي يقودها النجاح. إن الهيئة تمثل إحدى الجهات التي تساهم في نجاح الخطة الإستراتيجية القومية الشاملة للدولة وذلك من واقع تنفيذها للمشاريع الحيوية. من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة هي: ضرورة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية واعتمادها بالمنظمات. السعي لتطبيق الرقابة الإستراتيجية والاستفادة من مزاياها. ضرورة استخدام التقنيات الحديثة والانسجام بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

دراسة سارة الطيب محمد الطيب، 2018م⁽³⁾:

تناولت الدراسة أثر الإستراتيجية على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال. هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم الإدارات الإستراتيجية وأهميتها ومكوناتها ودواعي تطبيقها في المنظمات، التعرف على الظروف المحيطة بالمنظمة موضع الدراسة وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها والتعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، تؤدي الإدارة الإستراتيجية إلى رفع الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال، تسارع التغيرات الكمية والنوعية في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال وتزايد حدة المنافسة التي توافيها منظمات الأعمال أدى إلى استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية، على ضوء تلك النتائج تقدمت الدراسة إلى عدة توصيات من شأنها أن تفيد القائمين على أمر المنظمة والباحثين أهمها: إنشاء إدارة خاصة بنظم المعلومات الإدارية تكون مهمتها متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء ليتمكنوا من إدارة إستراتيجيات المنظمة على أفضل وجه، القيام بعملية تنبؤ مستمر لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بعمل المنظمة من أجل تحديد القومي والتهديدات الحالية المحتملة.

التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية من منظور نظري يشرح واقع ممارساتها في عدد من المؤسسات المختلفة بينما ركزت الدراسة الحالية علي دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في الجامعات

² أحمد محمد محمود، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة أداء العاملين في منظمات الأعمال، الهيئة القومية للطرق والجسور، 2012م،

³ سارة الطيب محمد الطيب، أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال تطبيق على شركة فرص للتنمية المحدودة ، 2018م.

الخاصة بالمملكة العربية السعودية. اختلفت هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة في النتائج والمخرجات التي توصلت إليها والتوصيات التي تقدمت بها الدراسات السابقة. كما اختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة في مكان التطبيق إذ طبقت الدراسة الحالية في الجامعات السعودية الخاصة وقدمت توصيات هامة تُعزز من ممارسة ودور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. اهتمت الدراسات السابقة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين كفاءة أداء المورد البشري بالجامعات الأهلية وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تقوم بتغطيتها الدراسة الحالية.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية عبارة عن "عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية".⁽⁴⁾ كما عرفت بأنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الإدارة الإستراتيجية في طريقة يكمن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الإستراتيجية". وأيضاً هي "عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة".⁽⁵⁾ وعرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها: (مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء الطويل الأجل لمنظمات)، كما أنها تعرف "بمجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف المنظمة".⁽⁶⁾ كذلك عرفت الإدارة الإستراتيجية "هيم مجموعة القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء حيزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة وفعالية وتقييم القومي والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة".⁽⁷⁾ وعرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها "العملية التي تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجيهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة".⁽⁸⁾ تُعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل. وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاءً بالمدى الزمني البعيد. وتتكون الإدارة الإستراتيجية من أربع مراحل هي:

(أ) **مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:** التي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيها، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل استراتيجيه هي: الفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية وعوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية.

(ب) **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة هي: صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها المختلفة.

4 - عمر أحمد عثمان المقلبي، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم، مطابع العرب، 2018م)، ص22.

5 - فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، 2019م)، ص6.

6 - نبيل أحمد مرسي وأحد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2018م)، ص11.

7 - منصور عيسى، التخطيط الإداري (القاهرة: الدار المغربية للعلوم، 2020م)، ص143.

8 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 2017) ص20.

(ج) **مرحلة التنفيذ:** تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية الإجراءات التنفيذية المختلفة.

(د) **مرحلة الرقابة الإستراتيجية:** تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسبما خطط لها وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية تساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط وعليه فإن إي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الإستراتيجية على تنمية الموارد البشرية لا يجب أن يستند فقط إلى معيار الآثار أو النتائج المالية، بل يجب أن يمتد دور الإدارة الاستراتيجية ليشمل الآثار والنتائج السلوكية التي تمكن الموارد البشرية من تحقيق الأهداف التالية⁽⁹⁾:

1. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسئولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
2. القرارات الجماعية: أن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.
3. مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
4. توضيح الأدوار: تقليل الفجوات والتفاوض بين الأفراد والأنشطة حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
5. وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بها بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
6. تدعيم المركز التنافسي: الإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية وذلك لفهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتمييزها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
7. التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: الإدارة الإستراتيجية تساعد المنظمة علي توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد وتمكن من استخدامها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوى والتغلب على نقاط الضعف.

⁹ - ثابت عبد الرحمن إدريس . جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر، 2020، ص ص

وأيضاً تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في الآتي⁽¹⁰⁾:

- (أ) تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
 - (ب) تؤدي إلى تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل.
 - (ت) تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
 - (ث) تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
 - (ج) توحيد وتنسيق جميع الجمهور أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
 - (ح) تعمل على توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
 - (خ) تساهم في تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة.
 - (د) تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة،
- ومما سبق يمكن القول أن عملية الإدارة الإستراتيجية عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية.
- ممارسات الإدارة الإستراتيجية:**

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة في منظمة من منظمات يصبح العمل الإداري في هذه المنظمة من التعقيد بحيث لا يمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذي تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا انفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الإستراتيجية) وتعرف بالآتي: أي جزء من المنظمة التي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجي تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية واحدة.¹¹ وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك في الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم. وقد تم إرسال منظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الإستراتيجية التابعة لها من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الافراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث توازن بين طبيعة هؤلاء الافراد من حيث اهدافهم ودوافعهم وقدراتهم، وبين أعمال ووظائف واهداف المنظمة. تنمية وتطوير الموارد البشرية بانها عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعارف التي تستخدمها الان او مستقبلاً وتطوير المهارات العامة للعاملين في المنظمة وذلك لتهيئتهم لقبول تحديات المهام الجديدة التي أوكلت لهم. مساعدة العاملين على مواجهة التحديت التي

¹⁰ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية (القاهرة: الدار الجامعية، 2017م)، ص7.

¹¹ - فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، عمان، 2020)، ص13

تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية. تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بالموارد البشرية وتنميتها في نظرتهم لهذا المفهوم وعرفت تنمية الموارد البشرية بأنها تمكين الأفراد من خلال تعزيز قدراتهم للمساعدة في تحسين نوعية حياتهم وأسرة ومجتمعاتهم ومؤسسات الأعمال التي يعملون بها، ويقاس نجاح المنظمات بقدرة الأفراد العاملين على تحقيق مهامهم وواجباتهم الوظيفية ويشكل أداء الفرد محصلة تفاعل القدرة على العمل والرغبة فيه وتسعى المنظمات لضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية وفي هذا المجال يجب تنمية سلوك الفرد قصد تحقيق أهداف المنظمة. عرفت تنمية الموارد البشرية بأنها عبارة عن مجموعة من الأنظمة والأنشطة المخططة المصممة من قبل المؤسسة لتزويد عاميها بالفرص المتاحة لتعلم المهارات والقدرات الهامة لمقابلة الوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة. عرفت تنمية الموارد البشرية أيضاً بأنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وثقل وصيانة القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية، فهي أيضاً وسيلة تعليمية تزود الفرد بالمعارف او المعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفة تعمل على زيادة طاقته على العمل والإنتاج. عرفها الدكتور علي السلمي بأنها (نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية وهي الاختيار والتأهيل والاعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة لنجاح العمل، والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتتقيف المستمر المعظم). كما عرف آخرون تنمية الموارد البشرية بأنها هي توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة.

أهمية ودوافع تنمية الموارد البشرية:

1. التزايد المستمر في أهمية رأس المال المعرفي، أي ما لدى المنظمة من عناصر بشرية عارفة وماهرة تلعب دور أساسي في نجاح المنظمة.
2. تحسين الأداء وزيادة الإنتاج من خلال ضمان تدريب الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية.
3. تحفيز الأفراد وزيادة الدافعية للعمل وذلك من خلال تزويد الأفراد بمهارات وقدرات تساعدهم بالقيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
4. الاستقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المنظمة لأعمال مختلفة.
5. استثمار المنظمة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية وتحسين ومواجهة التحديات التي تفرض لظروف بيئية.
6. توظيف الطاقة الكاملة للأفراد وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق.
7. التغيير التكنولوجي وما يترتب عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العمل لصالح ذوي المهارات العالية.
8. بحث المنظمات عن العمالة التي تمتاز بخصائص أساسية مثل الإبداع والابتكار.
9. تهيئة الأفراد لمواجهة تحديات العولمة وشدة المنافسة والخدمات.
10. رفع مستوى الأداء من خلال تحفيز الأفراد مادياً أو معنوياً.
11. البحث عن الأفراد الذين يتصفون بالمهارة والإبداع والابتكار.

إضافة إلى ما تم ذكره فإن أهمية تنمية الموارد البشرية إحدى هذه الدوافع وتكمن أهميتها في النتائج التي تحققها مجالات تنمية الموارد البشرية، والتدريب حيث تعد الفعالية والأداء مطلبين أساسيين ضمن استراتيجية المنظمة، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء الأفراد تزداد مع تطوير وتحديث برامج التدريب بالإضافة إلى أهمية الوظائف التي تقوم بها تنمية الموارد البشرية.

التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات المناسبة ومن أهمها:

(1) التحديات التكنولوجية:

تلعب التكنولوجيا، الإلكترونيات والاتصالات دور الأعمدة الحاملة للتقدم التكنولوجي وأصبحت الطفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتمييزها لتواجه بها المنظمات المنافسة لها، وتتسابق المنظمات العالمية في تسويق منتجاتها من التكنولوجيات المتطورة في مختلف أسواق العالم⁽¹²⁾ وإمام هذه المستجدات كان على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات اتخاذ عدة أساليب للاستفادة من هذه المستجدات لتحقيق الفوائد الرئيسية مثل الانتاجية العالمية والجودة الأفضل والتكلفة الأقل عن طريق استخدام آليات وأساليب متعددة وذلك لتهيئة الظروف لاستقبال التكنولوجيا الحديثة كذلك ضم أفضل الأفراد القادرين المؤهلين على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

(2) تحديات الجودة:

تعد إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي لذلك أصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق التوعية والنجاح للمنظمة وذلك بتوفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وقادرين ومبادرين ولهم الكفاءة في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على خدمة الزبائن واستخدام أفراد ذوي خبرة وذلك لتجنب الخطأ قبل وقوعه.⁽¹³⁾

(3) التحديات البيئية

من أهمها المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصناعي والاتجاه نحو العولمة تُعد حالياً واحدة من التحديات المؤثرة على الموارد البشرية لا بد من سياسات واستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية والمحلية والاجنبية وتتناسب مع حاجات السوق المحلي والاجنبي.⁽¹⁴⁾

(4) تحديات مستوى التأهيل للوظائف:

ينبغي المراجعة المستمرة لقائمة الوظائف وتغييرها بالغاء وظائف قديمة واستحداث وظائف جديدة وتحديد مستوى المعرفة والتأهيل المناسب لها حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تحديد الأفراد الذين يملكون المؤهلات المناسبة لشغل هذه الوظائف.⁽¹⁵⁾

(5) تغيير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية إذ تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية وهذه القيم مثل احترام العمل وقبول المخاطر والرغبة في تحملها والتنافس من أجل الأفضل وهذه القيم قد لا تتواجد في بعض البلدان أو المنظمات مما ينتج عنه تأثيرات سلبية على الأداء والانتاجية مثل التهرب من المسؤولية والافتقار للأسلوب العلمي في حل المشكلات وعدم الإلتزام بضوابط الحضور والانصراف.⁽¹⁶⁾

¹² على السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط1 (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2017م) ص 21

¹³ يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبدالحسين فضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2016م) ص 24

¹⁴ بكرى الطيب موسى، إدارة الأفراد (الخرطوم: دار جيتا للطباعة والنشر، 2021م) ص 18

¹⁵ المرجع السابق نفسة، ص 19

¹⁶ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار غريب للطباعة، دون سنة) ص 26

(6) التشريعات واللوائح الحكومية:

هنالك مشكلة كبيرة تواجه إدارة الموارد وهي عدم قدرتها على اعداد وسياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعتها انشطتها ولك لأن معظم السياسات تفرض أو تحكمها لائحة العاملين بالدولة (حكومية) وكذلك العاملين في القطاع الخاصة. ولا شك ان هذه اللوائح تشكل الاطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله.⁽¹⁷⁾

(7) التضخم الاقتصادي وما يقابله من تغيرات:

يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين أجور أعلى يقابله عدم قدرة الكثير من المنشآت على رفع أجور أعلى للعاملين لديها تتناسب مع مستوى هذا التضخم ويؤدي ضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الايجابية إلى انخفاض الأداء في كثير من المنظمات مما يتسبب في عدم انتظام العمل والبحث عن أعمال اضافية خارج العمل الرسمي وعدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين وايضاً عدم فعالية الحوافز.⁽¹⁸⁾

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بعدد من الجامعات الاهلية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 400 فرد من خمسة جامعات سعودية (جامعة اليمامة - كليات بريدة الاهلية - كلية جدة الاهلية - جامعة المستقبل-جامعة الامير سلطان) تم اختيار عينة عشوائية قوامها 150 فرد.

المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

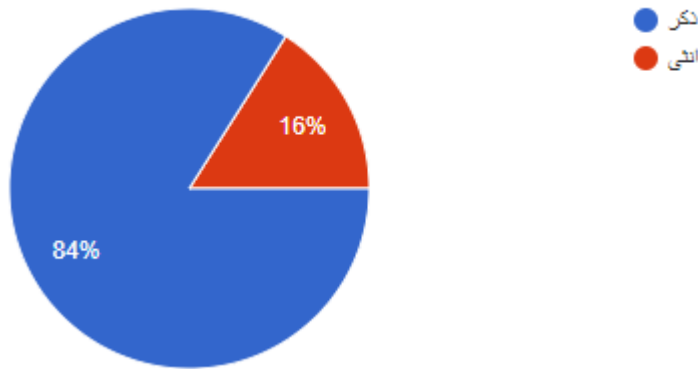
النوع	التكرار	النسبة
ذكر	126	84%
أنثى	24	16%
المجموع	150	100%

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية ، 2025

تضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب النوع هي ذكر بنسبة 84%، ثم أنثى بنسبة 16%. كما يتضح من الشكل التالي:

¹⁷ صلاح الدين محمد عبدالباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط1 (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2019م)

الشكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب النوع



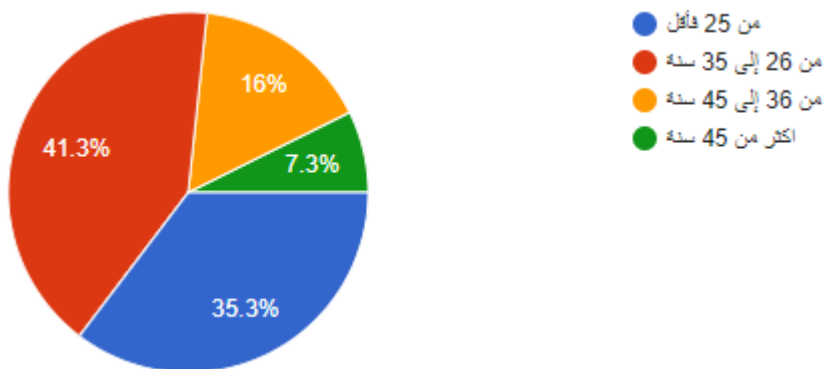
جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 25 - فأقل	53	35.3%
35-26	62	41.3%
45-36	24	16%
أكثر من 45	11	7.3%
المجموع	150	100%

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية ، 2025

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب العمر هي: 35-26 بنسبة 41.3%، ثم 25- فأقل بنسبة 35.3%، ثم 45-36 بنسبة 16%، ثم أكثر من 45 بنسبة 7.3%.

الشكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



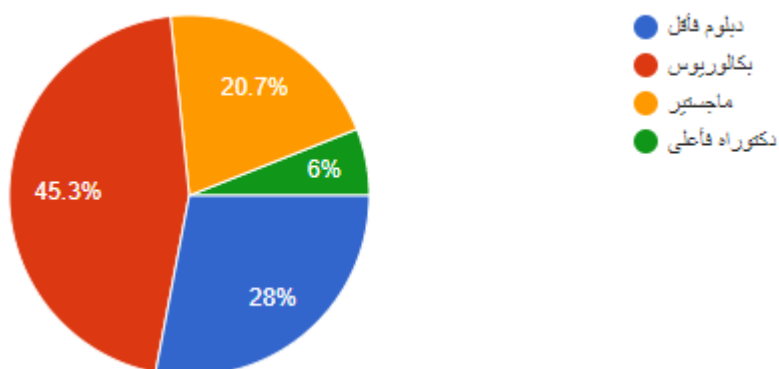
جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
28%	42	دبلوم فأقل
45.3%	68	بكالوريوس
20.7%	31	ماجستير
6%	9	دكتوراه فأعلى
100%	150	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية ، 2025

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي هي الحاصلين على بكالوريوس بنسبة 45.3%، ثم دبلوم فأقل بنسبة 28%، ثم ماجستير بنسبة 20.7%، ثم دكتوراه فأعلى بنسبة 6%. كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



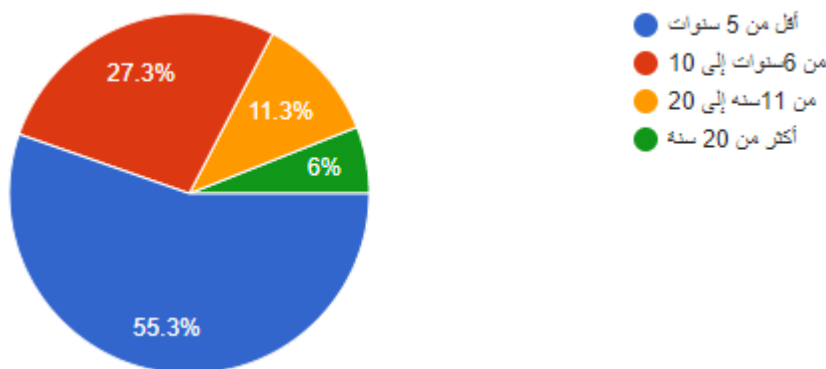
جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
55.3%	83	أقل من 5 سنوات
27.3%	41	10-6
11.3%	17	20-11
6%	9	أكثر من 20
100%	150	المجموع

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية ، 2025

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة في توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة هي أقل من 5 سنوات بنسبة 55.3%، ثم 10-6 بنسبة 27.3%، ثم 20-11 بنسبة 11.3%، ثم أكثر من 20 بنسبة 6%. كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



القسم الثاني: محاور

الاستبانة، ويشمل على بعدين رئيسيين هما:

المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية

جدول رقم (5) مقياس ليكرت الخماسي

المعيار	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2
المتوسط الحسابي	4.20-5	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80
درجة الموافقة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2025

صدق أداة البحث:

اعتمد الباحثان للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، والثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency).

الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على مشرف الدراسة وطلب منه دراسة الأداة وإبداء رأيه فيها من حيث:

-مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه.

-مدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية.

-ملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما توضح نتائج الجدول التالي:

جدول (6) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	*0.589	1	*0.718	1	*0.966
2	*0.802	2	*0.877	2	*0.932
3	*0.808	3	*0.925	3	*0.940
4	*0.769	4	*0.957	4	*0.952
5	*0.626	5	*0.835	5	*0.952
6	*0.707	6	*0.960	6	*0.916
7	*0.766	7	*0.949	7	*0.973
8	*0.949	8	*0.960	8	*0.965
9	*0.964	9	*0.966	9	*0.938
10	*0.856	10	*0.943	10	*0.936

المصدر : اعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية ، 2025

* وجود دلالة عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على توافر عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة). وقام الباحث باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	معامل الارتباط
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية	*0.975
المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية	*0.891

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2025

(*0.05) وجود دلالة عند مستوى

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.891 – 0.975)، وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحثان معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول (8) معاملات ثبات أداة الدراسة.

المعامل	عدد العبارات	البعد
0.843	10	المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية
0.966	10	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية
0.986	30	الاستبانة ككل

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2025

(0.05* وجود دلالة عند مستوى)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات للأبعاد جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (0.843-0.988) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.986).

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث برنامجي التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS) كما استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية لاستخراج النتائج:

1. التحليل الوصفي: ويشمل:

- النسب المئوية (Percentages) والتكرارات (Frequencies) والمتوسطات الحسابية لوصف عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتأكد من صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال استخراج معامل بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس.

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية بالمملكة

العربية السعودية

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	الدرجة
1	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية	3.56	64%	0.893	3	مرتفعة
2	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية في الجامعات السعودية.	3.74	68%	0.771	1	مرتفعة
	دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية السعودية	3.67	66%	0.793		مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2025

يتبين من الجدول السابق أن أثر الإدارة الاستراتيجية على تنمية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، جاء بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي. نظراً لتقدير عينة الدراسة للدور الكبير الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية في تطوير وتنمية الموارد البشرية.

الجدول (10) يوضح إجابات المبحوثين والتكرارات والنسب المئوية لرائهم حول كل عبارة، ويوضح نتائج الإختبارات الإحصائية لعبارة الإستبانة حيث تم حساب قيمة مربع كاي لكل عبارة والقيمة الإحتمالية وتفسير الإتجاه الذي يشير اليه الفرق إن وجد فرق في آراء المبحوثين حول العبارات.

جدول (10) : إجابات المبحوثين والتكرارات والنسب المئوية لرائهم حول كل عبارة

الترتيب	العبارات	الاستجابة					درجة الحرية	قيمة مربع كاي	معنوية الإختبار
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
1	ت تهتم الإدارة الاستراتيجية بصياغة خطط تنمية الموارد البشرية وفق معايير مهنية عالية.	28	40	11	16	5	4	39.30	0.000
		28	40	11	16	5			
2	ت يزود نظام معلومات الموارد البشرية مسئول إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقع أداء الموارد البشرية بالجامعة	16	48	18	14	4	4	54.80	0.000
		16	48	18	14	4			
3	ت تقوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتطبيق اللوائح المنظمة للعمل بصورة سليمة وتحقق العدالة والموضوعية بالجامعة	20	34	28	12	6	4	26.00	0.000
		20	34	28	12	6			
4	ت يتم تعيين الاشخاص وفق اسس ومعايير إختيار دقيقة مما يساعد على توظيف الافضل للجامعة	60	31	4	5	-	3	82.131	0.000
		60	31	4	5	-			
5	ت التدريب يرفع الروح المعنوية ويؤدي لزيادة القدرة لدي العاملين لتحمل المسؤولية	70	28	-	2	-	3	110.6	0.000
		70	28	-	2	-			
6	ت يؤدي تدريب وتأهيل الموارد البشرية بالجامعة الي ضمان تحقيق الاهداف	61	35	2	2	-			
		61	35	2	2	-			
7	ت تحرص الإدارة العليا بالجامعة على التنفيذ الاستراتيجي لخطط تنمية الموارد البشرية	36	29	18	10	7	4	30.50	0.000
		36	29	18	10	7			
8	ت التخطيط الاستراتيجي بالجامعة يسهم في تطوير استراتيجي تنمية الموارد البشرية	55	25	2	9	9	4	90.80	0.000
		55	25	2	9	9			
9	ت تعمل الجامعات الخاصة على تحليل الفرص والمهددات عند صياغة استراتيجي تنمية الموارد البشرية	12	38	25	15	10	4	37.70	0.000
		12	38	25	15	10			
10	ت تتم عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية بصورة دورية تتعكس نتائجها على تنمية الموارد البشرية بالجامعة	46	46	5	3	-	4	20.70	0.000
		46	46	5	3	-			

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2025

في الجدول أعلاه تم استخدام مربع كاي لمعرفة الفروق في آراء الباحثين حول عبارات الدراسة، وحسب مقياس ليكرات الخماسي للبيانات الوصفية التي تكون خاضعة للترتيب فقد تم إعطاء قيم وهمية لمعرفة أهمية كل صفة من الصفات كالاتي (1:وافق بشدة:2:وافق:3:محايد:4:لاوافق:5:لاوافق بشدة) أما القيمة الاحتمالية فهي عبارة عن قيمة الخطأ الذي يحدث نتيجة الاختلاف الحاصل في آراء الباحثين.

معامل الارتباط الخطي Pearson لبيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

يستخدم معامل الارتباط الخطي لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير/المتغيرات التابعة عندما تتغير قيم المتغير/المتغيرات المستقلة، ويكون الارتباط قوياً عندما تقترب قيمته من الواحد الصحيح. يوضح معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع لمحاور/متغيرات الدراسة.

جدول (11): معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين محاور المتغير المستقل الثلاثة وتنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

التنفيذ الاستراتيجي	تحليل الفرص والمهددات	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	تنمية الموارد البشرية
0.435**	0.469**	0.425**	قيمة الارتباط
0.000	0.000	0.000	معنوية الإختبار
100	100	100	العدد

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2025

يشير الجدول إلى معامل الارتباط الخطي لبيرسون لمتغيرات الدراسة، كالاتي:

- (1) يوجد علاقة طردية (موجبة) بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية قيمته (0.425) بمستوى معنوية 0.000، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية"
- (2) يوجد علاقة طردية (موجبة) بين تحليل الفرص والمهددات و تنمية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية قيمته (0.435) بمستوى معنوية 0.000 ، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل الفرص والمهددات وتنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية"
- (3) يوجد علاقة طردية (موجبة) بين التنفيذ الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية قيمته (0.460) بمستوى معنوية 0.000 ، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية".

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

خلصت الدراسة الي عدة نتائج أهمها:

- (1) اثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات تأثير عالي بين أساليب الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية بالجامعات الاهلية في المملكة العربية السعودية.
- (2) اكدت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتنمية الموارد البشرية بالجامعات الاهلية بالمملكة العربية السعودية.
- (3) أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تحليل الفرص والمهددات وتنمية الموارد البشرية بالجامعات الاهلية في المملكة العربية السعودية.
- (4) أوضحت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التنفيذ الاستراتيجي وتحسين أداء الموارد البشرية بالجامعات الاهلية في المملكة العربية السعودية.
- (5) نظم معلومات الموارد البشرية بالجامعات الاهلية يسهم في تطوير أداء الموارد البشرية بالجامعات الاهلية في المملكة العربية السعودية.
- (6) تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق اللوائح المنظمة للعمل بصورة سليمة.
- (7) سياسات تنمية الموارد البشرية تحقق العدالة والموضوعية وتستخدم إدارة الموارد البشرية أساس موحد للتقييم لضمان عدالة المعاملة.
- (8) تحرص الإدارة العليا في الجامعات السعودية على تعيين رئيس كفو لإدارة الموارد البشرية إذ يمثل مسئول إدارة الموارد البشرية حلقة وصل بين الإدارة العليا والمروؤسين.
- (9) مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تشعر الفرد بالتقدير والفخر مما يدفعه لبذل المزيد من الجهد وتنمي مشاعر العاملين بالولاء للجامعة.
- (10) اختيار العاملين بأسس سليمة يساعد على توظيف الأفضل في الجامعة كما يتم تعين العاملين وفقاً للقوانين والأنظمة وبعد خضوعهم لاختبارات ومقابلات.
- (11) التخطيط الاستراتيجي السليم يساعد على مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية ويحقق ميزة تنافسة للجامعات السعودية
- (12) الادارة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تنمية الموارد البشرية بالجامعات الاهلية في المملكة العربية السعودية.
- (13) الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي بشكل دوري ومنتظم يسهم في تحسين كفاءة اداء الموارد البشرية بالجامعات الاهلية بالمملكة العربية السعودية.
- (14) عملية تحليل الفرص والمهددات عملية مهمة تنعكس نتائجها على استراتيجية الموارد البشرية مما يسهم في كفاءة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالجامعات الاهلية في المملكة العربية السعودية.
- (15) اهتمام الجامعات السعودية بتنمية الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية أسهم في تطور الجامعات الاهلية بالمملكة العربية السعودية على المستوى المحلي والاقليمي والدولي.

ثانياً: التوصيات

على ضوء النتائج السابقة خلصت الدراسة الي عدة توصيات أهمها:

- (1) على ادارات الجامعات الاهلية بالمملكة العربية السعودية التركيز على دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- (2) على الجامعات الاهلية بالمملكة العربية السعودية الاهتمام أكثر باستراتيجية الموارد البشرية لتسهم بدورها في تحسين اداء المورد البشري.
- (3) يجب ان تركز الدراسات والمقترحات التي تقدمها مراكز الدراسات والاستشارات التابعة للجامعات السعودية الاهلية على تحليل الفرص والمهددات ونقاط القوة والضعف بهدف تعزيز الميزة التنافسية.
- (4) على الجامعات السعودية الاعتماد على المعايير العالمية في الجودة والاعتماد الأكاديمي وتقييم اداء العاملين لتطوير أداء المورد البشري بمؤسسات التعليم العالي الاهلي.
- (5) يجب عدم إهمال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإيجاد سبل لتنمية مشاعر العاملين بالولاء للجامعة.
- (6) يجب دراسة التجارب الخارجية الناجحة واستنباط الدروس المفيدة في تحسين اداء الموارد البشرية بالجامعات الاهلية السعودية
- (7) على إدارة الجامعات الاهلية بالمملكة العربية السعودية الاهتمام أكثر بدور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير مخرجات التعليم.
- (8) على الجامعات السعودية الاهتمام بتبادل الخبرات وتفعيل الشراكات الدولية مع الجامعات العالمية المرموقة.
- (9) على إدارات الجامعات الاهلية في المملكة العربية السعودية تشجيع ثقافة الابتكار واستخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالجامعات الاهلية.
- (10) يجب تشجيع البحث العلمي والابداع والابتكار بالجامعات الاهلية بالمملكة العربية السعودية لتفعيل دور الموارد البشرية لتحقيق اهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030

المراجع: -

أبو سن، أحمد إبراهيم. (2020). إدارة الموارد البشرية. ط1. الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة.

Abu Sin, Ahmed Ibrahim. (2020). **Human Resource Management**. 1st ed. Khartoum: Sudan Currency Printing Press.

أبو قحف، عبد السلام. (2017). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.

Abu Qahf, Abdel Salam. (2017). **Fundamentals of Strategic Management**. Alexandria: Al-Ishaa Library for Printing, Publishing and Distribution.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- Idris, Thabet Abdel Rahman, & Al-Morsi, Gamal El-Din Mohamed. (2020). **Strategic Management: Concepts and Applied Models**. Alexandria: University House.
- إسماعيل، زكي مكي. (2019). **إدارة الموارد البشرية**. ط1. الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
- Ismail, Zaki Makki. (2019). **Human Resource Management**. 1st ed. Khartoum: Sudan Currency Printing Press Ltd.
- برنوطي، سعاد نايف. (2019). **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**. ط2. عمان: دار وائل للنشر.
- Barnooti, Suad Naif. (2019). **Human Resource Management and Personnel Management**. 2nd ed. Amman: Wael Publishing House.
- الحسيني، فلاح حسن. (2020). **الإدارة الاستراتيجية**. عمان: دار وائل للنشر.
- Al-Husseini, Falah Hassan. (2020). **Strategic Management**. Amman: Wael Publishing House.
- حنفي، عبد الغفار. (2016). **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- Hanafi, Abdel Ghaffar. (2016). **Organizational Behavior and Human Resource Management**. 1st ed. Alexandria: University House.
- درة، عبد الباري؛ الصباغ، زهير؛ أحمد، مروة؛ والعدوان، ياسر. (2020). **إدارة القوى البشرية**. ط2. القاهرة: الشركة العربية المتحدة.
- Durrah, Abdel Bari; Al-Sabbagh, Zuhair; Ahmed, Marwa; & Al-Adwan, Yasser. (2020). **Human Workforce Management**. 2nd ed. Cairo: United Arab Company.
- ربايعة، علي محمد. (2019). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- Rabaiyah, Ali Mohammed. (2019). **Human Resource Management**. Amman: Safaa Publishing and Distribution House.
- زايد، عادل محمد. (2020). **إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية**. القاهرة: دون ناشر.
- Zayed, Adel Mohammed. (2020). **Human Resource Management: A Strategic Perspective**. Cairo: No publisher stated.
- عباس، سهيلة محمد. (2021). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**. ط3. عمان: دار وائل للنشر.
- Abbas, Suhaila Mohammed. (2021). **Human Resource Management: A Strategic Approach**. 3rd ed. Amman: Wael Publishing House.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2020). **إدارة الموارد البشرية**. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- Abdel Baqi, Salah El-Din Mohammed. (2020). **Human Resource Management**. 1st ed. Alexandria: University House.
- عقلي، عمر وصفي. (2018). **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- Oqaily, Omar Wasfi. (2018). **Contemporary Human Resource Management**. 1st ed. Amman: Wael Publishing House.
- عليش، محمد ماهر. (دون سنة). **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- Alish, Mohammed Maher. (n.d.). **Human Resource Management**. Cairo: Dar Gharib for Printing and Publishing.
- عوض، محمد أحمد. (2017). **الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**. القاهرة: الدار الجامعية.
- Awad, Mohammed Ahmed. (2017). **Strategic Management: Origins and Scientific Foundations**. Cairo: University House.
- الكبيسي، عامر خضر. (2019). **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**. ط1. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- Al-Kubaisi, Amer Khader. (2019). **Human Resource Management in Civil Service**. 1st ed. Cairo: Arab Administrative Development Organization.
- ماهر، أحمد. (2018). **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- Maher, Ahmed. (2018). **Human Resource Management**. Alexandria: University House.
- محمود، أحمد محمد. (2012). **أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة أداء العاملين في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للطرق والجسور**.
- Mahmoud, Ahmed Mohammed. (2012). **The Impact of Strategic Management on Employee Performance Efficiency in Business Organizations: An Applied Study on the National Corporation for Roads and Bridges**.
- المرسي، جمال الدين محمد. (2018). **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- Al-Morsi, Gamal El-Din Mohammed. (2018). **Strategic Human Resource Management**. 1st ed. Alexandria: University House.
- مرسي، نبيل أحمد، وسليم، أحمد عبد السلام. (2018). **الإدارة الاستراتيجية**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- Morsi, Nabil Ahmed, & Salim, Ahmed Abdel Salam. (2018). **Strategic Management**. Alexandria: Modern University Office.
- مصطفى، أحمد سيد. (2020). **إدارة البشر والأموال والمهارات**. القاهرة: المؤلف نفسه.

- Mostafa, Ahmed Sayed. (2020). **Managing People, Money, and Skills**. Cairo: Self-published.
- المقلي، عمر أحمد عثمان. (2018). **الإدارة الاستراتيجية**. الخرطوم: مطابع العرب.
- Al-Maqli, Omar Ahmed Osman. (2018). **Strategic Management**. Khartoum: Al-Arab Printing Press.
- موسى، بكري الطيب. (2021). **إدارة الأفراد**. الخرطوم: دار جيتاو للطباعة والنشر.
- Musa, Bakri Al-Tayeb. (2021). **Personnel Management**. Khartoum: Jitao House for Printing and Publishing.
- راوية، حسن. (2019). **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**. الإسكندرية: مكتبة الدار الجامعية.
- Hassan, Rawiya. (2019). **Human Resource Management: A Future Perspective**. Alexandria: University House Library.
- السلمي، علي. (2017). **إدارة الموارد البشرية**. ط1. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- Al-Salmi, Ali. (2017). **Human Resource Management**. 1st ed. Cairo: Dar Gharib for Printing, Publishing and Distribution.
- سيد أحمد، محمد عبد الله محمد. (2019). **أثر الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة الإدارية**. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهرى.
- Sayed Ahmed, Mohammed Abdullah Mohammed. (2019). **The Impact of Strategic Management on Administrative Efficiency**. Supplementary research submitted for the Master's degree in Business Administration, Al-Zaeem Al-Azhari University.
- الطائي، يوسف حجيم؛ فضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي. (2016). **إدارة الموارد البشرية**. ط1. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- Al-Taie, Youssef Hajim; Fadhel, Muayad Abdul Hussein; & Al-Abadi, Hashem Fawzi. (2016). **Human Resource Management**. 1st ed. Amman: Al-Warraq Publishing and Distribution.
- الطيب، سارة الطيب محمد. (2018). **أثر الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركة فرص للتنمية المحدودة**.
- Al-Tayeb, Sara Al-Tayeb Mohammed. (2018). **The Impact of Strategic Management on Administrative Efficiency in Business Organizations: An Applied Study on Furas Development Limited Company**.