



التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاداء الاستراتيجي من خلال بناء قدرات الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في بغداد

الباحث علي عبد الكريم علي
مديرية مكافحة الجريمة المنظمة

أ.د عباس مزعل مشرف السهلاني
جامعة الكوفة – كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص:

الغرض من الدراسة هو التعرف على مستوى وطبيعة العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) ودوره في تحسين عملية الأداء الاستراتيجي بأبعادها (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم (النمو) من خلال بناء قدرات الموارد البشرية بأبعادها (المعرفة، المواقف، الممارسة، المهارة). ويعد تشخيص مشكلة الدراسة التي تتبلور حول انخفاض مستوى الأداء الاستراتيجي في المديرية المبحوثة، بالرغم من التحديات الكبيرة والمسؤوليات الواسعة ضمن بيئة العمل او قاطع المسؤولية وقد يكون نتيجة ذلك هو انخفاض مستوى عملية التخطيط الاستراتيجي، التي تعمل على بناء قدرات الموارد البشرية، وتبرز أهمية الدراسة من خلال دور عملية التخطيط الاستراتيجي في التأثير بعملية بناء قدرات الموارد البشرية لتحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز للمديرية من اجل بلوغ الأهداف وتعزيز مكانتها بين المديريات الأخرى، وقد اكد الأستعراض الخاص بالدراسات السابقة وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، فضلاً عن عدم توفر دراسة واحدة تجمع بين المتغيرات الحالية (حسب علم الباحث)، فقد حازت هذه الدراسة أهميتها من كونها سلطت الضوء على متغيرات مهمة على المستوى الوظيفي وعلى المستوى التنظيمي تحقيقاً لأهداف المؤسسة بشكل عام، جرت الدراسة في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة التابعة الى وكالة الوزارة لشؤون الأستخبارات والتحقيقات الأتحادية احد تشكيلات وزارة الداخلية، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال أستمارة استبانة تم تصميمها بالأستناد على مقاييس عالمية تم تعديلها لملائمة بيئة العمل العراقية وتم اختبارها بالصدق والثبات، وتكونت الاستبانة من (62) فقرة بحيث تم تغطية جميع متغيرات الدراسة وتفرعاتها، ووزعت الأستبانة على عينة الدراسة (143) ضابط ، وتم الاسترجاع وتلقي الاستجابة من مجتمع الدراسة (135) أستمارة صالحة بواقع نسبة (95%) من اجمالي الاستبانات التي وزعت، وقد قدمت الدراسة أربع فرضيات رئيسية لأختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال بناء قدرات الموارد البشرية ، حيث تم استخدام عدة اساليب احصائية وشملت (الاحصاء الوصفي، تحليل الانحدار والتحليل العاملي ، والتوزيع الطبيعي ، والوسط الحسابي ، الأهمية النسبية، والانحراف المعياري) وبرنامج (SMART PLS , SPSS.V20) الضروريات لتحليل ومعالجة بيانات الأستبانة .



الكلمات الدلالية : التخطيط الاستراتيجي، بناء قدرات الموارد البشرية، الأداء الاستراتيجي، مديرية مكافحة الجريمة المنظمة.

1. المقدمة:

الاداء الاستراتيجي مصطلح معاصر يعبر عن توجة ادارة المؤسسات الحديثة في معرفة الأساليب المعاصرة والجديدة في العمل المنسجمة مع التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسات، الأمر الذي اوجب رفع مستوى اداء المؤسسات ليصبح استراتيجياً، فالاداء الاستراتيجي هو انعكاس للنجاحات المحققة من قبل المؤسسات في مجال تحقيق أهدافها، حيث أن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، والتي تشكل النجاح الدائم والحقيقي لها، حيث تعاني مديرية مكافحة الجريمة المنظمة من انخفاض مستوى الاداء الاستراتيجي وكيفية النهوض بعملية التخطيط الاستراتيجي لبناء قدرات الموارد البشرية التي تساهم في تحقق الاداء الاستراتيجي للمديرية، مما يحتم على المديرية ان تتمتع بالقدرة على تحسين توافقاتها مع المطالب الداخلية والخارجية بشكل مستمر، وضرورت الاهتمام برفع مستوى الاداء الاستراتيجي للمديرية لتحقيق الاهداف وتقديم الخدمات التي يطمح اليها المجتمع، تسعى المؤسسات في الغالب الى توجه مختلف وجديد حيث تركز على تطوير الأعمال وتقديم الخدمات التي تحقق الاداء الاستراتيجي والبحث عن مجموعات جديدة من التقنيات المتاحة، مدعومة بخلق وأستغلال المعرفة بحاجات المجتمع، ان المؤسسات تلاحظ كيف يتم تحقيق الاداء الاستراتيجي من خلال التجارب الداخلية التي تحدث في فرق تطوير الخدمات والأعمال، ويجب أن تدرك المؤسسات ان الاداء الاستراتيجي هو إمكانية الحفاظ على التكيف مما يستلزم أستغلال كل من القدرات الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، ولتحقيق ذلك، يجب على الإدارات العليا في كثير من الأحيان أن تستوعب، كجزء من قاعدة المعرفة التنظيمية، المعلومات والمبادرات التي تختلف عن رؤيتها الاستراتيجية، ويجب أن تستخدمها لتشكيل كفاءات جديدة، ويمثل هذا تحدياً، لأن التحول من نشر الكفاءات الحالية إلى تطوير كفاءات جديدة يتطلب تحولاً في الأدوار وطبيعة المدراء، وكذلك في العلاقات بين تلك الأدوار، ومن التحديات الكبيرة لتحقيق عملية الاداء الاستراتيجي هي الصراع بين الحاجة إلى السلوك الإداري المرتبط بالكفاءات الحالية والاستراتيجيات الحالية والحاجة إلى تشجيع السلوكيات اللازمة لتطوير كفاءات وأستراتيجيات جديدة للمديرية.

ان هدف المديرية من عملية الاداء الاستراتيجي يكون من خلال أهمية الكبيرة في هذا الوقت، إذ أن الاداء الاستراتيجي الناجح هو وسيلة تسعى المؤسسات من خلاله إلى تحقيق اهدافها، وسيتم التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الاداء الاستراتيجي وكذلك الدور الذي يلعبه في تمكين المؤسسات في تحقيق اهدافها ومبتغاها وكيف يمكن للمؤسسات ان توظف هذا المعارف لتحقيق الاداء الاستراتيجي لها، ومن الأهداف المهمة في هذا الدراسة أستكشاف وأستغلال قدرات الموارد البشرية للأفراد العاملين ومعرفة مدى تأثيرها في عملية التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات لتحقيق الاداء الاستراتيجي، أن كثرة التغييرات والتحديات التي تواجهها المؤسسات تحتم عليها الاهتمام بعملية الاداء الاستراتيجي، حيث تبرز مشكلة الدراسة من الحاجة الملحة للمؤسسة لتحقيق الاداء الاستراتيجي المطلوب من خلال وضع أستراتيجيات وخطط عمل مناسبة تتمكن من خلالها مواجهة التحديات الكبيرة والتغييرات البيئية المستمرة لتلبية حاجات المجتمع، ومن الضروري معرفة مستوى عملية التخطيط الاستراتيجي في المديرية وكذلك العمل على التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الاداء الاستراتيجي،



وكذلك التعرف على مستوى قدرات الموارد البشرية التي تملكها المديرية، ومدى تأثيرها في الاداء الاستراتيجي.

تسهم هذه الدراسة التي تعد اول دراسة تربط المتغيرات (التخطيط الاستراتيجي، الاداء الاستراتيجي، بناء قدرات الموارد البشرية) لتكون اضافة علمية تستند اليها البحوث في المستقبل، حيث اسهمت في ابراز أهمية الاداء الاستراتيجي في المديرية لتحقيق التوسع والنمو ضمن قاطع المسؤولية والمهام الموكلة بها وتحقيق مكانة بين المديرية الاخرى، وتسهم هذه الدراسة في معرفة الدور الذي تلعبه عملية التخطيط الاستراتيجي للمديرية في عملية تحسين الاداء الاستراتيجي، وكيفية استخدامة من قبل المديرية بالشكل الامثل، كما أبرزت الدراسة تأثير قدرات الموارد البشرية التي تملكها المديرية لتحقيق الاداء الاستراتيجي وكذلك عملت الدراسة على الأسس العلمية والنظرية للدراسات السابقة لتكون مرجع للدراسات والبحوث في المدة القادمة.

2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planniy) من المفاهيم الادارية الحديثة التي شاع استخدامها في السنوات الاخيرة والتي يجب على المؤسسة ان تعمل عليها وتطبقها لتحقيق الاهداف التي وجدت لاجلها، ولضمان بقائها واستمرارها وذلك لكون التخطيط الاستراتيجي يحتوي على مجموعة من الأنشطة مثل تحديد الغاية والهدف ومؤشر الاداء وتخصيص الموارد اللازمة (Alireza , 2018 : 11). يتمثل التخطيط الاستراتيجي بكونه عملية منظمة متسلسلة زمنيا والتي تهدف الى تحديد الخطوات التي تساعد المؤسسة على سهولة الانتقال من الوضع الحالي الى المستقبل الذي تطمح المؤسسة الوصول اليه او تحقيقه

وهي عملية صنع قرارات مستمرة بناءً على المعلومات المحتملة حول مستقبل هذه القرارات وتأثيراتها المستقبلية، من خلال توفير نظام معلومات التغذية المرتدة لتنظيم العمل المطلوب لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج وفقاً للتوقعات (Allison&Kaye , 2005 : 43).

و يرى (Basel , 2011 : 13) اسلوب علمي مستقبلي يقوم على معرفة وتحديد جوانب القوى والضعف في البيئة الداخلية، مقابل الفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة الخارجية والقيام بوضع الخطط الاستراتيجية والعمل على تنفيذها ومتابعتها من خلال المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المؤسسة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

و عرفها (Weelen &Hunger , 2014 : 112) العثور على الدور الأساسي للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، لأنه يتضمن فحص وتحليل البيئات الداخلية والخارجية، ومن ثم صياغة الاستراتيجيات حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها وأهدافها وغاياتها.

و ذلك (Aggerholm&Thomsen , 2017 : 25) عملية متكاملة من خلالها يتم تحديد رسالة المؤسسة والأهداف التي ترغب في تحقيقها من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة وتحديد الفرص والتهديدات وذلك من أجل صياغة الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

3. مفهوم قدرات الموارد البشرية.

قام الكتاب الباحثين المختصين بمجال الادارة بنهاية القرن العشرين بالسعي للتمهيد لمفهوم قدرات للموارد البشرية (The concept of human resources capabilities) وبعدها



قاموا بمناقشة ودراسة هذا المفهوم في فترة محددة ونطاق محدد ويحاول المختصين والعلماء الأبتعاد عن الخصائص والصفات السطحية التي لا تدعم عمل المؤسسة والانتقال الى تحديد القدرات ذات الاولوية التي تمكن المؤسسة من تحقيق الاهداف، لذا يمكن القول انطلاق نمط جديد من التوجه الذي يهتم بتطوير الاداء العام للمؤسسة بناءً على قدرات الافراد العاملين داخلها (George&Jones, 2013: 52). و يرى (Agrawal, 2002 : 4) هي عملية تطوير المقدرات البشرية المتمثلة بالمعرفة والمهارات والاتجاهات والامكانيات والممارسات التي من خلالها تستطيع المؤسسة بناء قدراتها البشرية. وعرفها (Chapagain, 2004 : 14) هي القدرة على غرس المعرفة والمهارة والاتجاهات والاستفادة من قدرات وممارسة الآخرين. و اشار (Mullins, 2005 : 355) بانها القدرة التي تساعد الافراد العاملين على انجاز المهام والاعمال والواجبات والتي بدورها تسهم في تعزيز وتطوير عمل المؤسسة وتعزز من مكانتها. وذكر (Velde, 2009 : 141) هي خليط من السلوكيات والمهارات والاتجاهات والمعرفة الضرورية لاداء دور فاعل في الوظيفة مع امكانية تحسينها عن طريق التدريب والتطوير. و اشار (Dessler, 2012 : 114) بانها المعرفة والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية وتنعكس في سلوك الاداء نتيجة التعلم المتراكم لتستخدم في تنفيذ الاستراتيجيات واطافة قيمة المؤسسة. وعرفها (Durette, et al, 2018 : 180) بانها استخدام المهارات والمعارف في اوضاع معينة والقدرة على الاستجابة والتكيف مع المهام والنشاطات المتجددة. وذكر (Arubayi&ect, 2020 : 8) بانها قدرة الافراد على اكتساب واستيعاب وتحويل واستغلال الجديد أو القيمة للمعرفة الخارجية أو القدرة على تجديد المعرفة وتحسينها ونقلها باستمرار.

ويرى الباحث ان مفهوم قدرات الموارد البشرية انه عنصر حيوي لنجاح وتطور المؤسسة لذلك لا يمكن للمؤسسات البقاء أو التوسع أو السيطرة من غير امتلاك عناصر بشرية تمتلك قدرات متميزة تساعدها في تحقيق وبلوغ اهدافها.

4. مفهوم الاداء الاستراتيجي.

الأداء الاستراتيجي (Strategic performance)) مصطلح معاصر يعبر عن توجه إدارة المؤسسات الحديثة في معرفة الأساليب المعاصرة أو الجديدة في العمل والتي تكون منسجمة مع التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الأمر الذي أدا الى رفع مستوى أداء المؤسسات ليكون استراتيجياً، ويعد الأداء الاستراتيجي عملية مستمرة يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات التي تتمتع بالأداء المرتفع والمؤسسات التي يكون فيها مستوى الأداء منخفض وكما انه يلقي اضواء أكثر من أي مؤشرات أداء أخرى (Al Qatamin, 2012 : 9). وعرفها (Wheelen&Hunger, 2004 : 243) النتيجة النهائية للفعاليات والأنشطة داخل المؤسسة.

وذكر (Daft&marcic, 2007 : 504) بانها قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها من خلال استخدام الموارد المتوفرة بطريقة كفوة وفاعلة. و اشار (Hill&jones, 2010 : 159) بانها النتيجة النهائية لجميع نشاطات عمل المؤسسة بناءً على مجموعة من المقاييس ومؤشرات الأداء والتي تزود المدراء بصورة دقيقة وشاملة لجميع نشاطات عمل المؤسسة وقال (Wheelen&Hunger, 2015 : 328) بانها يعد من اهم عمليات المقارنة بين النتائج الحالية والنتائج المرغوب تحقيقها وكذلك توفير التغذية العكسية المهمة للأداء الاستراتيجي ومن خلالها يتم اتخاذ التعديلات الضرورية واللازمة. وعرفها (Layland et al, 2017 : 9) بانها من اهم الركائز لتحديث وتطوير اداء المؤسسة وكذلك تحقق التصحيح للمسارات التي تعمل فيها



الامر الذي يتطلب توافر الادوات الضرورية التي تمكنها من القيام بجميع التحديثات بمجالات تحول المؤسسة من تقليدية الى معرفية. وذكر (Qamrul, 2018 : 1209) بانها من خلاله تكون المؤسسة قادرة ومتمكنة على اتخاذ جميع اجراءاتها والسير في المسارات الصحيحة.

5. ابعاد التخطيط الاستراتيجي.

هنالك عدت ابعاد للتخطيط الاستراتيجي، وقد تم اعتماد ثلاثة ابعاد رئيسية وهي (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) مع العرض اعتماد البعد الاول الرئيسي على ثلاثة ابعاد ثانوية والتي هي (رؤية المؤسسة، رسالة المؤسسة، أهداف المؤسسة)، وذلك وفقاً لأراء عدد من الكتاب والباحثين

1- التوجه الاستراتيجي Strategic orientation :-

من خلال عملية التوجه الاستراتيجي تحاول المؤسسة استكشاف حدة التغييرات التي ستحصل في المستقبل ومدى تأثيرها على المؤسسة، كون التوجه الاستراتيجي هو عملية هدفها دعم المدراء او القادة ليصبح لديهم الوعي الكامل بالاهداف وطرق تحقيقها وهذا بدوره يساعد المؤسسة بزيادة مستوى ادائها لأعمالها بصورة افضل من خلال التركيز على الاولويات للأستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة (Kuru, 2015 : 10). التوجه الاستراتيجي بأنه التحركات المستقبلية للمؤسسة وعناصرها الداخلية التي تبين طريقة التعامل مع العوامل البيئية الخارجية (4 : Brady&Aidan, 2017). من اجل البقاء والنمو في ضل التغييرات البيئية المختلفة والمتسارعة، يجب على المؤسسات ان تمتلك القدرة على التغيير واستباق او مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة لغرض تحقيق الانتقال بأداء المؤسسة الى تحقيق النجاح والتفوق لذا يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من الاتجاهات الاستراتيجية التي تقوم المؤسسة بتنفيذها للتمكن من انشاء سلوكيات يمكن عن طريقها تحقيق التفوق الدائم : Eitrem&Oberg, 2018 (18). التوجه الاستراتيجي هو القدرة التي يمكن ان تمتلكها المؤسسة في توجيه استراتيجياتها لتكوين سمعة متميزة تمكنها الحصول على الميزة التنافسية (65 : Kanagal, 2019).

2- التحليل الاستراتيجي Strategic analysis :-

من خلال مراجعة المصادر والادبيات تبين ان عملية التحليل الاستراتيجي تأخذ الوانا مختلفة تبعاً للمجالات التي يعنى بها واختلاف الاهداف التي ترقى من ورائه والرؤية التي يقدمها من خلال تفسير النتائج وتحليلها، لذا يعرف التحليل الاستراتيجي على انه عملية جمع المعلومات عن البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة الداخلية والخارجية وتقييمها بغرض تلافي المفاجآت وضمان الاستقرار على المدى البعيد (99 : Weelen,Hunger, 2012). هو عبارة عن اداة تخطيطية تستخدمها المؤسسة لضمان نجاحها في التعامل مع التغيرات البيئية وكما يقوم بتقييم وتفحص الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتحديد اذا ما كانت جيدة او غير جيدة وذلك عن طريق اجراء التحليلات لمجالات القوة والضعف والفرص

3- الخيار الاستراتيجي.

وعرف الخيار الاستراتيجي هو اختيار بديل من بين البدائل التي استحدثت من خلال استخدام تحليل (SWOT) ويفترض على المؤسسة ان تعمل على تقييم البدائل المتعددة مع الاخذ بنظر الاعتبار القدرة التي يتمتع بها البديل في تحقيق وبلوغ الاهداف التي تطمح اليها المؤسسة (81 : Carlos, 2018). الخيار الاستراتيجي هو قرار يختص بأختيار بديل محدد من عدة بدائل



استراتيجية الذي يحقق افضل تحقيق لرسالة المؤسسة ومجموعة اهدافها الاستراتيجية ويحدد الاختيار التأكيد في التركيز على بعض البدائل المنتخبة والعمل على تقويم هذه البدائل على ضوء مجموعة من الأدوات التي تساهم في الاعتماد على البديل الاستراتيجي الذي يمثل أكثر موائمة

6. أبعاد بناء قدرات الموارد البشرية.

هنالك عدت ابعاد لبناء قدرات الموارد البشرية وفي هذه الدراسة تم اعتماد الأبعاد التي طرحت بدراسة (Chapagain, 2004) اذ تم طرح الأبعاد الآتية وكما يأتي:-

- 1- المعرفة Knowledge:- يمكن تعريفها على انها مجموعة من التصورات والمعاني والمعتقدات والآراء والحقائق التي يقوم بأكتسابها الافراد نتيجتا لمحاولاتهم المتعددة للفهم والتعرف على الأشياء والظواهر التي تحيط بهم، اي بمعنى ان المعرفة لا تكون مقتصرة على ظاهرة محددة انما تتناول كل ما يمكن ان يحيط بالافراد وما يكون متصل به فبعض المعارف تكون متصلة بالتكوين البيولوجي والنفسي للأفراد وبعضها متصل بالعناصر البيئية الطبيعية والثقافية والاجتماعية، وان مفهوم المعرفة لا يكون مرادف لمفهوم العلم كون المعرفة اكبر واوسع مدلولاً وحدوداً واكثر امتداد وشمولاً من العلم وان المعرفة في شموليتها تحتوي على المعارف العلمية وغير العلمية وعليه يمكن القول كل علم هو معرفة وليس المعرفة المعرفة على انها الاستخدامات الكاملة للبيانات والمعلومات الى جانب الامكانيات والافكار والاشخاص والمهارات والقدرات والدافعية والحدس والالتزام (Tubigi&Alshawi, 2016 : 633).
- 2- المهارة Skill:- ان مصطلح المهارة يشير الى وجود قدرات شخصية يتمتع بها بعض الافراد من اجل القيام ببعض النشاطات والأعمال بصورة جيدة، وعليه فأن وجود وتوفير المهارات يعد من المتطلبات الاساسية للقيام بالأداء الجيد والفاعل لكثير من النشاطات والاعمال، وتعد المهارات الحذاقة والبراعة التي يستطيع بها المدراء والقادة من أداء الوظائف والمهام الملقاة على عاتقهم بشكل سليم وفاعل، والفرد الماهر هو الذي يتمتع ويمتلك القدرات الفكرية والسلوكية التي تجعله فرداً مؤثر في الآخرين ويحقق الاداء العالي في ادارته للأعمال التي تحقق الاهداف التنظيمية والاهداف المؤسسية، لذا فأن المهارات تعد سلوك نتج وتكون عبر التطبيق السليم والصحيح للأرشادات والنظريات والتقنية التي اذا تم تطبيقها بصورة صحيحة فأنها تؤدي الى تحسين وتطوير المهارات لدى الافراد والمدراء (Wang, 2014 : 104).
- 3- المواقف Positions:- تعبر المواقف عن الاستعداد للقيام بالرد بشكل ايجابي او سلبي لشيء او شخص ما في بيئة واحدة، مثل حينما نقول اننا نحب او نكره شيء او شخص ويتم التعبير عن هذا الموقف تتأثر المواقف بالقيم ويتم الحصول عليها من مختلف المصادر كأولياء الامور والاصدقاء والثقافة، وعليه فأن المواقف هي محددات السلوك كونها ترتبط بالشخصية والادراك والدوافع، ويمثل الموقف الشعور الايجابي او السلبي او الاستعدادات النفسية، وتتأثر المواقف بالتجارب ولها تأثير بصورة خاصة على ردود افعال الفرد على الأشياء او الناس او حالة معينة، مع العرض أن لكل فرد مواقف وردود افعال تختلف عن الآخر بحسب الحالة التي يتعرض لها . وعرفه المواقف على انها التعبير عن الميل التقييمي المستقر للرد على بعض الامور او الحالات المحددة من الممكن ان يكون شخص او وضع او فئة محددة من الاشخاص (Johns&Saks,2014:152). المواقف هي وحدة مترابطة ومستقرة الى حد ما من السلوكيات والمشاعر والمعتقدات فتبين ما هو شعورنا تجاه حالة محددة او شيء معين ومن أجل فهم المواقف يجب التعرف على ما هي عناصره الاساسية وتتألف المواقف من ثلاث عناصر رئيسية ترتبط مع بعضها البعض والتي هي :- (Robbins&Judge, 2013 : 197)



أ- العنصر المعرفي:- يتكون هذا العنصر من ادراكات الفرد وأراءه ومعتقداته وايضا يمثل عملية التفكير مع التركيز الخاص على استخدام المنطق والعقلانية.
ب- العنصر العاطفي:- يتمثل هذا العنصر بالمشاعر والعواطف التي في الغالب ما يكتسبها او يتعلمها الافراد من الابوين او الزملاء او الاساتذه، ويؤثر العنصر العاطفي في اختيار وتفضيل الفرد لشيء معين دون الاخر.
ت- العنصر السلوكي:- وهو العنصر الذي يشير الى ميول الافراد للتصرف بشكل معين حيال شيء او حالة معينة.

4- الممارسة Practice:- تمثل الموارد البشرية الثروة الرئيسية للمؤسسات كافة حيث ان الموارد الطبيعية ورأس المال المادي لا يمكن الاستغناء عنهما الا انهما يرتكزان على العنصر البشري الكفوء والمدرّب تدريباً جيداً. مما يدفع إدارة المؤسسات الى الاهتمام بالنشاط المتعلق بهذه العملية من قبل إدارة الموارد البشرية من اجل ايجاد الممارسات التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف المؤسسة. لذا تعرف ممارسات ادارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة المحورية في ادارة المؤسسات، ويعتمد نجاح المؤسسات وفشلها على مستوى كفاءة وفعالية تلك الممارسات . وعرف مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية على انها الادارة المتخصصة والمسؤلة عن مجموعة من النشاطات المتضمنة توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتدريبها لكي تستطيع من التعامل مع سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأدارة التغيير (Muriithi.et.al, 2015 : 50). وعرفت بأنها مجموعة من الوظائف والأنشطة والعمليات المتشابهة والتميزة تهدف الى استقطاب الموارد البشرية للمؤسسة والقيام بتطويرها والمحافظة عليها (Keir, 2016 : 72). وتم تعريف ممارسات ادارة الموارد البشرية على انها مجموعة من الممارسات التي تختص بها ادارة الموارد البشرية وتمثل كل من التخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات والتي تكون متعاقبة ومتراصة تمارسها ادارة الموارد البشرية من اجل الحصول على الموارد البشرية والاحتفاظ بها
7. أبعاد بطاقة الاداء المتوازن.

تحتاج المؤسسة الى معلومات متجدده تنفعها برسم سياستها وازافة معلومات الى معلوماتها المتوفرة سواء كانت هذه المعلومات مالية او غيرها فقد اتخذت التطبيقات الجديدة والحديثة داخل المؤسسة ومنها المؤسسات الامنية باعتمادها على ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وهي كالآتي:-

1- البعد المالي **Financial dimension** :- ويشير الى الاهداف والغايات وحجم رؤس الاموال المستخدمة والمستويات في الدخل التشغيلي، وعمليات النمو للتدفقات النقدية وقيمة الارباح الصافية من خلال المبيعات وجميعها لها ارتباطات مباشرة مع ما تحققه المؤسسة بأدائها النهائي (Horngren et al,2015 : 459). وقد بين (Crandall) هذا البعد بأحتوائه على اهداف مالية ومنها العائد على الاستثمارات، تكاليف المنتوجات، الارباح، التدفقات النقدية، وبداء بعمليات التطور واستخدام قياسات النسب المالية والاعداد المالية المتنوعة اذ تكون الارقام المالية مهمة جدا بوقت ما مثلا التدفقات المالية النقدية بأوقات العسر اما المؤسسات الغير هادفة للربح تكون مختلفة عن المؤسسات الاخرى ولاكن في النهاية تحاول المحافظة على كيانها وانشطتها واستمرارها داخل المجتمع (Crandall, 2004 : 125).

2- بعد الزبائن **After customers** :-من خلال هذا البعد تبدء المؤسسة بأضافة قيمه لزبائنها من خلال منتوجاتها التي تتصف بالجودة العالية واسعار منخفضة فأن هدف هذا البعد هو معرفة الرضا لزبائن المؤسسة وكمية التسوق في تلك المؤسسة (Mcwatters, 2000 : 441). ويشمل هذا البعد الاجابة على مجموعة من الاسئلة وهي، لمن تقدم المنتوجات والخدمات؟ وما



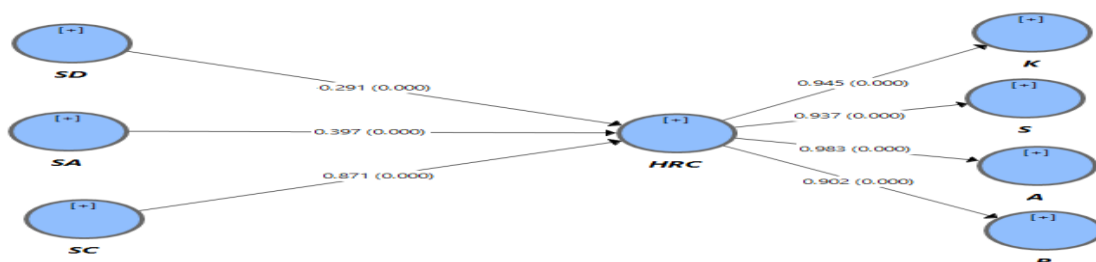
هي القيم التي تضاف للزبون؟ والتطوير والتحسين كيف يكون؟ كيف يمكن للمؤسسة زيادة حصتها السوقية وما هي الفرص؟ الاساليب والتقنيات المستخدمة والفعالة لغرض جلب اكبر عدد ممكن من الزبائن؟ تقديم خدمات ذات قيمة عالية وتكاليف منخفضة؟ (Al-sheikh, 2007 : 49) من خلال هذا البعد يكون الهدف متعلق برضا الزبائن عندما تقدم المؤسسة خدمات او منتوجات حديثة وكذلك الاستجابة الى شكاوي ومقترحات زبائنها وتحسين المنتوجات او الخدمات وتطوير الاساليب المستخدمة فعلى المؤسسة ان تتابع طلبات زبائنها والاخذ بعين الاعتبار مقترحاتهم وشكاوهم فان لم تفعل سوف يذهبون الزبائن تدريجا لمؤسسات منافسة اخرى تحقق رغباتهم (Crandall, 2002 : 26)

3- بعد العمليات الداخلية After internal operations :- من خلال هذا البعد تقوم المؤسسة بلاهتمام بتطوير اقسامها الداخلية والمحافظة على الاداء العالي في تقويم العمليات احيا تشمل اهداف اخرى تستخدمها المؤسسة لغرض تطوير منتوجاتها او خدماتها مثل جودة التصنيع السرعة في تغيير النتوجات او الخدمات المقدمة تحسين التصاميم استخدام التكنولوجيا لغرض تطوير المنتجات العلاقات المتبادلة بين الادارات المتنوعة وغير ذلك من الاهداف المتعلقة بالعمليات الداخلية (Crandall, 2002 : 28). اذ يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن من الاهداف وتساهم بمعالجة جميع الانحرافات وتقوم بتطوير الاداءات والعمليات داخل المؤسسة (Horgren et al, 2012 : 493).

4- بعد التعلم والنمو After learning and growing :- يعمل هذا البعد على تحديد القدرات والمهارات الاساسية واللازمة تنميتها وتطويرها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة الاستراتيجية لتقليص وسد الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية. والمطلوب تحقيقها ومن الممكن قياس هذا البعد من خلال الابتكارات ونقل المعرفة وتطوير الافراد العاملين ويركز هذا البعد على ايجاد البنية التحتية التي يتحتم على المؤسسة ان توفرها من اجل تطوير ادائها الاستراتيجية لتحقيق الاهداف التي تطمح في الوصول اليها ويهدف هذا البعد على توجيه الافراد العاملين نحو التحسين والتطوير المستمر لدعم قدرات الافراد العاملين في المؤسسة وتشجيع ابداعاتهم وتطوير المعرفة التقنية ومنعها من التقادم (David, 2011 : 298). يدور محور هذا البعد حول النمو والتعلم التنظيمي اللذين يؤكدان ان على تحديد البنية التحتية للمؤسسة وتشخيصها.

8. الجانب التطبيقي للدراسة :

9. افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية لابعاد التخطيط الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي (SD)، التحليل الاستراتيجي (SA)، والخيار الاستراتيجي (SC) في قدرات الموارد البشرية. إذ ان قدرات الموارد البشرية هي دالة حقيقية للتخطيط الاستراتيجي أي كلما زادت ابعاد التخطيط الاستراتيجي (SPL) وحدة واحدة زادت معها قدرات الموارد البشرية. لأجل اختبار هذه الفرضية تم استعمال أسلوب الانحدار المتعدد. والنتائج تعرض على وفق المعادلة الهيكلية (SEM-PLS) سنختبر ضمن البرنامج الإحصائي (SmartPLS). وسيتم تقدير معامل الارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (SPL) وقدرات الموارد البشرية (HRC) أولاً ثم سيتم استخراج معامل التأثير معنويته التي يعكسها الشكل (1) وهي نسبة تظهر على السهم المتصل بين المتغيرات. فضلاً عن التعرف على نسبة توضيح التخطيط الاستراتيجي من التباين الحاصل في قدرات الموارد البشرية (HRC)، كما يعرض الجدول (1) بعض احصاءات الاختبار التي تؤكد النتائج. وهي كما يلي:



شكل (1) معامل التأثير لابعاد التخطيط الاستراتيجي في قدرات الموارد البشرية ومستوى المعنوية

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على نتائج برنامج (SmartPls)

الجدول (1) اختبارات معامل التأثير لابعاد التخطيط الاستراتيجي في قدرات الموارد البشرية ومستوى المعنوية

	Original Sample (O)	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
SD -> HRC	0.291	0.285	0.051	5.728	0.000
SA -> HRC	0.397	0.395	0.061	6.538	0.000
SC -> HRC	0.871	0.866	0.07	12.359	0.000

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على نتائج برنامج (SmartPls)

على وفق الجدول (1) أن معامل التحديد (R^2) قد بلغت نسبته (0.93) وهو يوضح كمية التباين التي تفسرها (ابعاد المتغير المستقل) من قدرات الموارد البشرية (HRC) وهي نسبة مقبولة. اما اختبار الفرضيات الفرعية كالاتي:

1. **الفرضية الفرعية الاولى:** افترض الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية للتوجه الاستراتيجي في قدرات الموارد البشرية، وحسب نتائج الشكل (1) تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.285) وهي نسبة طردية كما انها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). اما مقدار التأثير للتوجه الاستراتيجي في قدرات الموارد البشرية هي (0.29) وهي ايضا ايجابية تدل على ان اي عند زيادة في (البعد المستقل) سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير التابع)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

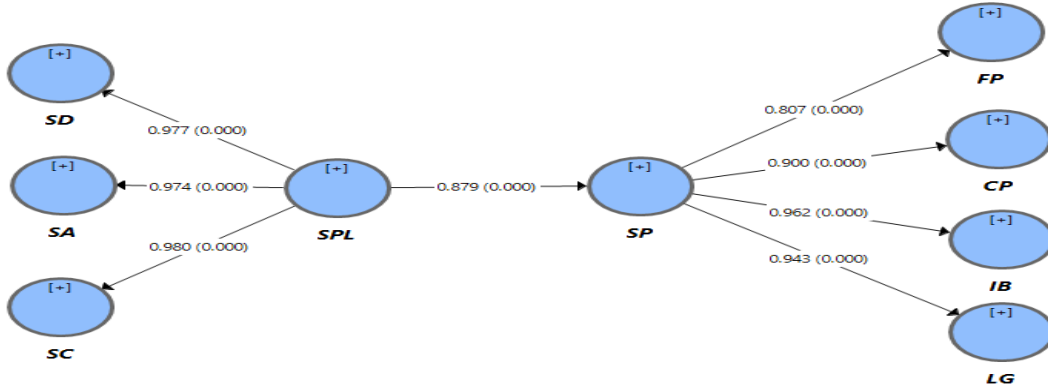
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** افترض الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية للتحليل الاستراتيجي في قدرات الموارد البشرية، وحسب نتائج الشكل (1) تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.395) وهي نسبة طردية كما انها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). اما مقدار التأثير للتحليل الاستراتيجي في قدرات الموارد البشرية هي (0.397) وهي ايضا ايجابية تدل على ان اي عند زيادة في (البعد المستقل) سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير



التابع)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** افترض الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية للخيار الاستراتيجي في قدرات الموارد البشرية، وحسب نتائج الشكل (1) تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.866) وهي نسبة طردية كما انها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). اما مقدار التأثير للخيار الاستراتيجي في قدرات الموارد البشرية هي (0.87) وهي ايضا ايجابية تدل على ان اي عند زيادة في (البعد المستقل) سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير التابع)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية للتخطيط الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي. إذ ان الاداء الاستراتيجي هي دالة حقيقية للتخطيط الاستراتيجي أي كلما زادت التخطيط الاستراتيجي (SPL) وحدة واحدة زادت معها الاداء الاستراتيجي. لأجل اختبار هذه الفرضية تم استعمال أسلوب الانحدار البسيط. والنتائج تعرض على وفق المعادلة الهيكلية (SEM-PLS) ستختبر ضمن البرنامج الإحصائي (SmartPls). وسيتم تقدير معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي (SPL) والاداء الاستراتيجي (SP) أولاً ثم سيتم استخراج معامل التأثير معنويته التي يعكسها الشكل (2) وهي نسبة تظهر على السهم المتصل بين المتغيرات. فضلاً عن التعرف على نسبة توضيح التخطيط الاستراتيجي من التباين الحاصل في الاداء الاستراتيجي (SP)، كما يعرض الجدول (2) بعض احصاءات الاختبار التي تؤكد النتائج وهي كما يلي:



شكل (2) معامل التأثير للتخطيط الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي ومستوى المعنوية

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على نتائج برنامج (SmartPls)



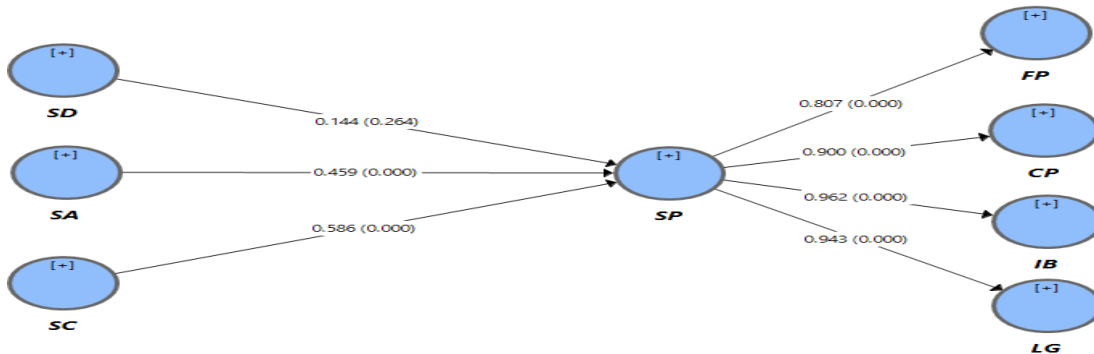
الجدول (2) اختبارات معامل التأثير للتخطيط الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي ومستوى المعنوية

	Original Sample (O)	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
SPL -> SP	0.879	0.879	0.019	45.557	0.000

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على نتائج برنامج (SmartPLs)

على وفق شكل (2) أن معامل التحديد (R^2) قد بلغت نسبته (0.77) وهو يوضح كمية التباين التي يفسرها (المتغير المستقل) من الاداء الاستراتيجي (SP) وهي نسبة مقبولة. كما يعرض جدول (2) أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.879) وهي نسبة طردية كما انها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). اما مقدار التأثير للتخطيط الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي هي (0.879) وهي ايضا ايجابية تدل على ان اي عند زيادة في (المتغير المستقل) سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير التابع)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

اختبار الفرضيات الفرعية : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية لابعاد التخطيط الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي (SD)، التحليل الاستراتيجي (SA)، والخيار الاستراتيجي (SC) في الاداء الاستراتيجي. إذ ان الاداء الاستراتيجي هي دالة حقيقية للتخطيط الاستراتيجي أي كلما زادت ابعاد التخطيط الاستراتيجي (SPL) وحدة واحدة زادت معها الاداء الاستراتيجي. لأجل اختبار هذه الفرضية تم استعمال أسلوب الانحدار المتعدد. والنتائج تعرض على وفق المعادلة الهيكلية (SEM-PLS) ستختبر ضمن البرنامج الإحصائي (SmartPLs). وسيتم تقدير معامل الارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي (SPL) والاداء الاستراتيجي (SP) أولاً ثم سيتم استخراج معامل التأثير معنويته التي يعكسها الشكل (3) وهي نسبة تظهر على السهم المتصل بين المتغيرات. فضلاً عن التعرف على نسبة توضيح التخطيط الاستراتيجي من التباين الحاصل في الاداء الاستراتيجي (SP)، كما يعرض الجدول (3) بعض احصاءات الاختبار التي تؤكد النتائج. وهي كما يلي:



شكل (3) معامل التأثير لابعاد التخطيط الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي ومستوى المعنوية

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على نتائج برنامج (SmartPLs)



الجدول (3) اختبارات معامل التأثير لابعاد التخطيط الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي ومستوى المعنوية

	Origin al Sample (O)	R	Standar d Deviatio n (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value s
SD -> SP	0.144	0.132	0.129	1.118	0.264
SA -> SP	0.459	0.466	0.116	3.962	0.000
SC -> SP	0.586	0.568	0.099	5.892	0.000

المصدر : من أعداد الباحث بالأعداد على نتائج برنامج (SmartPIs)

على وفق الجدول (3) أن معامل التحديد (R^2) قد بلغت نسبته (0.79) وهو يوضح كمية التباين التي تفسرها (ابعاد المتغير المستقل) من الاداء الاستراتيجي (SP) وهي نسبة مقبولة. اما اختبار الفرضيات الفرعية كالاتي:

1. الفرضية الفرعية الاولى: افترض الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية للتوجه

الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي، وحسب نتائج الشكل (3) تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.13) وهي نسبة طردية كما انها ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). اما مقدار التأثير للتوجه الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي هي (0.14) وهي ايضا ايجابية تدل على ان اي عند زيادة في (البعد المستقل) سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير التابع)، وهي ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى اساس هذه النتائج ترفض الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: افترض الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية للتحليل

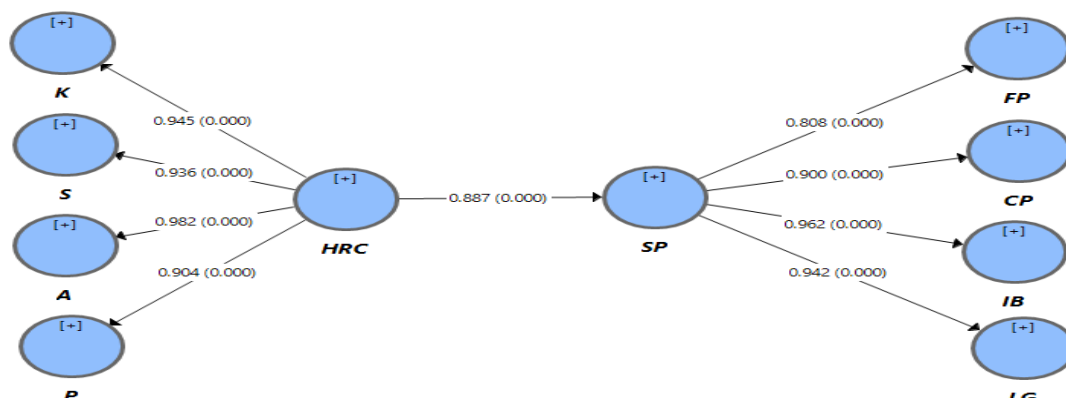
الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي، وحسب نتائج الشكل (3) تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.466) وهي نسبة طردية كما انها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). اما مقدار التأثير للتحليل الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي هي (0.459) وهي ايضا ايجابية تدل على ان اي عند زيادة في (البعد المستقل) سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير التابع)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: افترض الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية للخيار

الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي، وحسب نتائج الشكل (3) تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.568) وهي نسبة طردية كما انها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). اما مقدار التأثير للخيار الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي هي (0.586) وهي ايضا ايجابية تدل على ان اي عند زيادة في (البعد المستقل) سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير التابع)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.



ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتاثير طردية ومعنوية لقدرات الموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي. إذ ان الاداء الاستراتيجي هي دالة حقيقية لقدرات الموارد البشرية أي كلما زادت قدرات الموارد البشرية (HRC) وحدة واحدة زادت معها الاداء الاستراتيجي. لأجل اختبار هذه الفرضية تم استعمال أسلوب الانحدار البسيط. والنتائج تعرض على وفق المعادلة الهيكلية (SEM-PLS) ستختبر ضمن البرنامج الإحصائي (SmartPls). وسيتم تقدير معامل الارتباط بين قدرات الموارد البشرية (HRC) والاداء الاستراتيجي (SP) أولاً ثم سيتم استخراج معامل التأثير معنويته التي يعكسها الشكل (4) وهي نسبة تظهر على السهم المتصل بين المتغيرات. فضلاً عن التعرف على نسبة توضيح قدرات الموارد البشرية من التباين الحاصل في الاداء الاستراتيجي (SP)، كما يعرض الجدول (4) بعض احصاءات الاختبار التي تؤكد النتائج. وهي كما يلي:



شكل (4) معامل التأثير لقدرات الموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي ومستوى المعنوية

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على نتائج برنامج (SmartPls)

الجدول (4) اختبارات معامل التأثير لقدرات الموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي ومستوى المعنوية

	Original Sample (O)	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
HRC -> SP	0.887	0.888	0.014	61.837	0.000

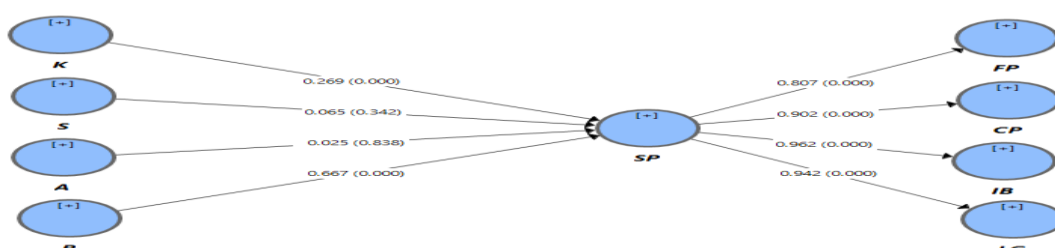
المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على نتائج برنامج (SmartPls)

على وفق شكل (4) أن معامل التحديد (R^2) قد بلغت نسبته (0.79) وهو يوضح كمية التباين التي يفسرها (المتغير الوسيط) من الاداء الاستراتيجي (SP) وهي نسبة مقبولة. كما يعرض جدول (4) أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.888) وهي نسبة طردية كما انها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). اما مقدار التأثير لقدرات الموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي هي (0.887) وهي ايضا ايجابية تدل على ان اي عند زيادة في (المتغير الوسيط)



سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير التابع)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

اختبار الفرضيات الفرعية : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية لابعاد قدرات الموارد البشرية (المعرفة (K)، المهارات (S)، المواقف (A)، والممارسة (P) في الاداء الاستراتيجي. إذ ان الاداء الاستراتيجي هي دالة حقيقية لقدرات الموارد البشرية أي كلما زادت ابعاد قدرات الموارد البشرية (HRC) وحدة واحدة زادت معها الاداء الاستراتيجي. لأجل اختبار هذه الفرضية تم استعمال أسلوب الانحدار المتعدد. والنتائج تعرض على وفق المعادلة الهيكلية (SEM-PLS) ستختبر ضمن البرنامج الإحصائي (SmartPls). وسيتم تقدير معامل الارتباط بين ابعاد قدرات الموارد البشرية (HRC) والاداء الاستراتيجي (SP) أولاً ثم سيتم استخراج معامل التأثير معنويته التي يعكسها الشكل (5) وهي نسبة تظهر على السهم المتصل بين المتغيرات. فضلاً عن التعرف على نسبة توضيح قدرات الموارد البشرية من التباين الحاصل في الاداء الاستراتيجي (SP)، كما يعرض الجدول (5) بعض احصاءات الاختبار التي تؤكد النتائج. وهي كما يلي:



شكل (5) معامل التأثير لابعاد قدرات الموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي ومستوى المعنوية

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على نتائج برنامج (SmartPls)

الجدول (5) اختبارات معامل التأثير لابعاد قدرات الموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي ومستوى المعنوية

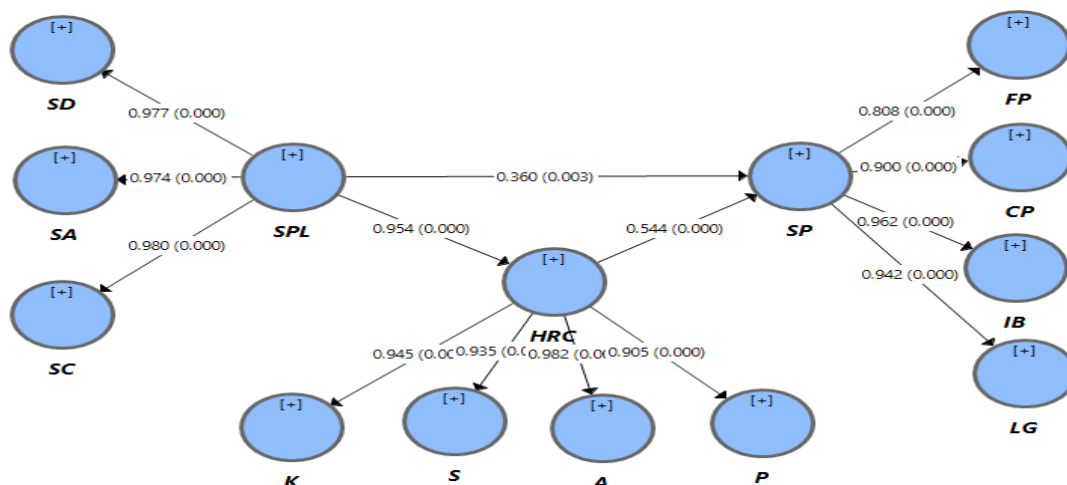
	Original Sample (O)	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
K -> SP	0.269	0.265	0.074	3.642	0.000
S -> SP	0.065	0.067	0.068	0.951	0.342
A -> SP	0.025	0.019	0.122	0.205	0.838
P -> SP	0.667	0.663	0.067	9.973	0.000

المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على نتائج برنامج (SmartPls)

على وفق الجدول (5) أن (معامل التحديد (R^2)) قد بلغت نسبته (0.81) وهو يوضح كمية التباين التي تفسرها (ابعاد المتغير الوسيط) من الاداء الاستراتيجي (SP) وهي نسبة مقبولة. اما اختبار الفرضيات الفرعية كالآتي:



1. **الفرضية الفرعية الأولى:** افترض الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية للمعرفة (K) في الأداء الاستراتيجي، وحسب نتائج الشكل (5) تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.265) وهي نسبة طردية كما أنها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). أما مقدار التأثير للمعرفة (K) في الأداء الاستراتيجي هي (0.269) وهي أيضا ايجابية تدل على أن أي عند زيادة في (البعد الوسيط) سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير التابع)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.
 2. **الفرضية الفرعية الثانية:** افترض الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية للمهارات (S) في الأداء الاستراتيجي، وحسب نتائج الشكل (5) تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.067) وهي نسبة طردية كما أنها ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). أما مقدار التأثير للمهارات (C) في الأداء الاستراتيجي هي (0.065) وهي أيضا ايجابية تدل على أن أي عند زيادة في (البعد الوسيط) سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير التابع)، وهي ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى أساس هذه النتائج ترفض الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.
 3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** افترض الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية للمواقف (A) في الأداء الاستراتيجي، وحسب نتائج الشكل (5) تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.019) وهي نسبة طردية كما أنها ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). أما مقدار التأثير للمواقف (A) في الأداء الاستراتيجي هي (0.025) وهي أيضا ايجابية تدل على أن أي عند زيادة في (البعد الوسيط) سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير التابع)، وهي ليست ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى أساس هذه النتائج ترفض الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.
 4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** افترض الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ومعنوية للممارسة (P) في الأداء الاستراتيجي، وحسب نتائج الشكل (5) تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرات قد بلغت (0.663) وهي نسبة طردية كما أنها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). أما مقدار التأثير للممارسة (P) في الأداء الاستراتيجي هي (0.667) وهي أيضا ايجابية تدل على أن أي عند زيادة في (البعد الوسيط) سيؤدي إلى زيادة متوقعة في (المتغير التابع)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.
- رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:** يفترض الباحث (بوجود تأثير للمتغير الوسيط قدرات الموارد البشرية (HRC) بين التخطيط الاستراتيجي (SPL) والأداء الاستراتيجي (SP)، أي أن المتغير الوسيط سيؤدي إلى زيادة التأثير الإيجابي بين التخطيط الاستراتيجي (SPL) في الأداء الاستراتيجي (SP) التي هي علاقة طردية أي أن قدرات الموارد البشرية (HRC) ستزيد من الأداء الاستراتيجي (SP) إلى أكبر نسبة، وسيتم اختبار تأثير المتغير الوسيط باستخدام البرنامج التطبيقي (SMART PLS) الذي يوفر هذا الاختبار، وتظهر نتائج الاختبار في الشكل (6):



الشكل (6) معامل التأثير الوسيط لقدرات الموارد البشرية (HRC) بين التخطيط الاستراتيجي (SPL) والاداء الاستراتيجي (SP)

	Origin al Sample (O) معامل التأثير	Standar d Deviatio n (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value مستوى المعنوي ة
SPL -> SP	0.36	0.12	3.002	0.003
Mediator Effect -> SP	0.519	0.039	13.30708	0.000
SPL -> HRC	0.954	0.007	142.618	0.000
HRC -> SP	0.544	0.116	4.692	0.000

على وفق النتائج التي ظهرت في شكل (6) تبين ان هناك تأثير ايجابي بين التخطيط الاستراتيجي (SPL) والاداء الاستراتيجي (SP) اذ بلغت (0.36) وهي علاقة مباشرة وكانت ذات دلالة معنوية. لكن عند دخول المتغير الوسيط الذي كان تأثيره سيزيد من التأثير ايجابي الذي بدوره سيزيد من الاداء الاستراتيجي (SP) الى اقصى حد ممكن من خلال المتغيرين التخطيط الاستراتيجي (SPL) وقدرات الموارد البشرية (HRC) اذ بلغ تأثير المتغير الوسيط بنسبة (0.52) وهي علاقة تأثير معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

الاستنتاج

1. أن التحديد والتوصيف الدقيق للرسالة والرؤية والأهداف هو منطلق أساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي الأمني، كما أن عملية التخطيط الاستراتيجي في جوهرها تقييم ومفاضلة وأختيار من البدائل الاستراتيجية لتحقيق الرسالة والرؤية والأهداف.

2. يمثل التخطيط الاستراتيجي قيمة فكرية تسعى المؤسسات الى بلوغه لتحقيق حالة التوازن بين ما تمتلكه وما تطمح ان تمتلكه، كونه احد الادوات المهمة والفعالة في التنبؤ بمستقبل المديرية مع تزويدها بأطار عمل يمكن من خلاله الاستمرار والبقاء وتحقيق الأهداف.



3. إن عملية تطوير القدرات البشرية المتمثلة بالمعرفة والمهارة والاتجاه والامكانيات والممارسة التي من خلالها تستطيع المديرية من بناء قدراتها البشرية التي من الممكن ان تساهم مساهمة فعالة من تقليل اضرار الجريمة المنظمة.

4. يمكن من خلال الاداء الاستراتيجي اعطاء أنطباع لكيفية استخدام المؤسسات مواردها الملموسة وغير الملموسة بهدف استثمارها بالشكل الذي يجعلها متمكنة من تحقيق أهدافها ضمن المدة الزمنية المحددة.

المصادر

- 1- Alireza A., & Rowlands, B. (2018) ospm: adesign methodology for open strategic planning. information & management. european journal of operational reserch p11
- 2- Wheelen. Tl & Hunger jd (2014) "strategic mangement & business poliicy, edprentce-hall"
- 3- Aggerholm, hellekry ger & thom sen, chisa, 2017, strategi planning ehe interational encycloperia of orgnizational communication fourth edition, published by john wiley & sons inc. New yarsyser, u.s.a
- 4- George, jhnfer & Jones, gareth, (2013), " Understanding and managing Organizational Behavior" SIXTH EDITION, PRENTICE HALL .Pearson ,new jersey
- 5- CHAPAGAIN , CHANDI. PRASAD (2004) "Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach in Achieving Developmental Goals" Submitted in fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of philosophy
- 6- Velde ,Christine R , "International Perspectives on Competences in The Work Place :Implementations For Research Policy and practice, 2th Edition, Springer Science and Business Media B.V., New York, 2009
- 7- Durette, B, Fournier, M, & Lafon, M., (2018), The core competencies if PhDS. studies in Higher Edu cation, VOL. 41. NO. 8, PP 1355-1370
- 8- wheelen, thomas l. & hunger, j. david, (2004), strtegic management and business policy concept, prentice hall upper saddle river, new jerser
- 9- daft, richard & marcic, dorothy, (2007) "management the new warkplace", thomason south- western
- 10- hill , charles, & jones, reman, (2010) "essentials of strategic management, secod edition" south western, cengage learning, usa
- 11- wheelen, thomas, & hunger, david (2015) "strategic management and business policy, edition", pearson education limited, usa
- 12- layland, a., redding, s., & jhon, m., (2017) "casting a statewide strategic performance net: interlaced data and responsive suppprt" san antonio, tx; building state capacity and productivity center
- 13- qamrul, islam (2018) "strategic management system- a deep insight", saudi journal of business and management studies
- 14- Kuru, grce wangari, (2015), dynamic capabilities, srategic orientation and competitive advantage of small and medium-retailenter prises in kenta, phd the sisuniverity of agricul ture and technology



- 15- Brady,malcom& waish,aidan(2017)setting strategic direction: atop down or bottomup process paperoring in ally published in business straegy series(1)pp5-11
- 16- Eitrem, anna& oberg,linned,(2018)the efect of strategic orientation the commercia exploitation of digitalizatio,master of science in economice and businiss administration,norwe gain school of economics
- 17- Kanagal nagasimhabalakrishna2019,development of marketorentation for marketing strategic formulation,internation jurnal of marketing studies, inia; vol,9no.4:
- 18- Carlos rey,miquel bastons,2018,threed imensions of effective mission implementation,journal Elsevier
- 19- CHAPAGAIN , CHANDI. PRASAD (2004) "Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach in Achieving Developmental Goals" Submitted in fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of philosophy
- 20- tubigi, moammad and al shawi,samadn., the imact of knowledge mangement processes on organizational perfomence, europeanmediterranean and middle eastem confernceon information systems,20163
- 21- wang,swomen2014-only manegment training:anessential part of womens leadership development,jouranal of change management.vol75,no.2, ,p:104
- 22- mc,jack,son,bwire&sekakubo,johnson&lawanga, freddie&ndiwalan,george(2016)"employee motivation, jop satisfaction and organizational performance in uganda soil sub_sector"global advanced rosarch jomal,vol.3(7).pp.315-325(
- 23- Robbins, stephen.judge timothy a. judge ,2012 organizational behavior prentice hall.
- 24- muriithij.g.,gachangd,h.,&mburuga,c.k.(2015) effects of human resouce in formation systems on heman resouce mangment pracices and firm performance in listed commercial banks at nairobi securities exchange.european jounal of business and mangement 6,(92),50
- 25- keir,A & youssife,M.(2016) staff perceptions of how human resource management practices in fluence organisational per formance mediating roles of orgnisational culture employees commitment and employee retention in bahrain private universities CD octorral dissertation, cariffmetropolitan university
- 26- horngren,cherly,zimmerman,jerald,&morse,dale(2001) "transforming the balanced scorecard from performance measurment to strategic management",part,amercan accounting association march.
- 27- crandall,E.,(2002)"keys to better per formance measurement" industrial management
- 28- alsheikh,ali,(2007)"performance evaluation by using balanced scoecard approach"study analytical and field in palestinian the telecommunication corporation master thesis-college of commerce the islamic university-gaze
- 29- David. Freed,r (2012) strategic management,5ed prentic hall inc