



توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية

أ. د. احسان دهش جلاب
الباحث سيف علي جاسم
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

الغرض من البحث الحالي هو معرفة دور مقدرات الموارد البشرية المتمثلة ب (الادارة الاستراتيجية، ومعرفة الاعمال، وادارة الموهبة، والعلاقة مع العاملين، وجودة حياة العمل والعائلة، وتكنولوجيا المعلومات) التي تمتلكها ملاكات الموارد البشرية في ثلاثة كليات تابعة لجامعة القادسية (الادرة والاقتصاد، والتربية، والعلوم) لدعم وتعزيز الاداء الاستراتيجي لها المتمثل ب (المحور المالي ، ومحور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور الابداع والتعلم)، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها. اذ تم توزيع (50) استمارة لتحديد مستوى توافر مقدرات الموارد البشرية والاداء الاستراتيجي، وتم استرجاع (44) استمارة، فضلا عن انه تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية متمثل بالوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط سبيرمان، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية والاداء الاستراتيجي للعينة المبحوثة، واطهر البحث وجود علاقة تأثير مباشرة بين مقدرات الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي للعينة المبحوثة. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات لعل من أبرزها ضرورة قيام الكلية بتنفيذ نشاط البحث والتطوير ودعم الأفكار الابداعية لمنتسبيها بقصد اضافة ميزة على مخرجاتها النهائية، وضرورة تطوير عمليات الخدمة المقدمة في الكليات حالياً، وتطوير برامج ومقاييس للعملية التعليمية وتوظيفها باتجاه تحقيق اهدافها واهداف منتسبيها.

الكلمات الدالة: مقدرات الموارد البشرية، والاداء الاستراتيجي.

Abstract

The purpose of this research is examine the role of human resources competencies as a (strategic management, business knowledge, talent management, relationship with employees, quality of work and family life, and information technology) owned by human resource employees in three faculties in AL- Qadeissiah University (Administration & Economics, Education, & Science) to support and promoting strategic performance measurement by (financial hub, customers , internal processes, and innovation and learning). The research relied on questionnaire as a main tool to collect the necessary data needed to achieve its goal. Forty four respondents distributed to determine the level of human resources competencies and strategic performance. The research has been used set of statistical methods represented by weighted mean, standard deviation, Spearman correlation coefficient, & regression coefficient. Research results showed positive significant relationship between human resources competencies and strategic performance. The research also presents set of recommendations the most important the faculties need of the need for the college to provide distinctive support for research and development activities to enhance introduce creative ideas to its members in order to a feature on its



outputs the final. Also the need to develop the processes of service currently provided, programs develop, measures of the educational process and using them towards to achieve its goals and objectives of its members

Keywords: Human Resource Competencies, Strategic Performance.

المقدمة

تُعد وظيفة ادارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة في خلق القيمة والمحافظة عليها في منظمات اليوم بوصفها احد الانشطة الساندة في سلسلة القيمة التي اقترحها بورتر منذ عقد الثمانينيات من القرن الماضي.اذ اصبحت هنالك حاجة ضرورية للاهتمام بالموارد البشري باعتبارها المورد الاساس الذي تعتمد عليه الادارة في سير عملياتها الداخلية. اذ تُمارس إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في توفير المناخ المناسب للنهوض بمستوى الاداء الاستراتيجي لهذه المنظمات من خلال الاهتمام بموضوعة مقدرات الموارد البشرية والتركيز على استحداث مقدرات جديدة من اجل الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها قدر المستطاع. اذ تستطيع المنظمات من خلال مقدرات الموارد البشرية المتنوعة زيادة مستوى الاداء الاستراتيجي فيها لان هذه المقدرات البشرية تساعد على تعزيز وتطوير الاداء من خلال مساعدة المدراء التنفيذيين في معرفة مدى مساهمة وحداتهم في خلق القيمة المضافة للزبائن وتلبية توقعاتهم وكسب رضاهم من خلال تحديد العمليات الداخلية المناسبة وصولاً إلى تحقيق المكاسب الاقتصادية المرغوبة.

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لتسليط الضوء على بيان نوع وطبيعة العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والاداء الاستراتيجي وذلك ضمن أربعة مباحث، تمثل المبحث الأول في منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني للإطار النظري للبحث، وجاء المبحث الثالث لعرض الجانب التطبيقي للبحث، وأخيراً تناول المبحث الرابع الذي أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الأول - منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

ساهمت التطورات البيئية المتسارعة والقفزات الكبيرة في عالم الاعمال على توليد قناعة لدى متخذي القرار في منظمات اليوم بشأن عدم واقعية الاعتماد على المؤشرات المالية في تقييم نجاح الادارة الاستراتيجية لانشطتها الرئيسية والمساعدة. اذ لاحظ القائمين على ادارة المنظمات اهمية الاهتمام بالموارد البشري وضرورة تنمية انواع معينة من المقدرات التي يؤدي امتلاكها الى رفع مستوى الاداء المالي وغير المالي لتلك المنظمات، وان امتلاك وتوظيف هذه المقدرات بالشكل المطلوب له نتائج طيبة على الاداء الاستراتيجي للمنظمات. وعليه يمكن ايجاز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1- ما مستوى تاكيد الادارات الكليات في جامعة القادسية على اهمية امتلاك مقدرات الموارد البشرية لدى القائمين على ادارة هذا النشاط.

2- الى اي مدى يتم تاكيد الادارات الكليات في جامعة القادسية على ضرورة التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.

3- ما درجة مساهمة مقدرات الموارد البشرية في رفع مستوى الاداء الاستراتيجي للكليات المبحوثة.



ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الآتي: -

- أ. هنالك عدد قليل من الدراسات الرئيسية التي تناولت مقدرات الموارد البشرية وهذا ما أكد وطرحه (Yusliza,2012:1) وبالتالي فان هذا البحث أسهم في سد الفجوة المعرفية في هذا الجانب.
- ب. يستمد البحث الحالي أهميته الميدانية من خلال مساهمته في نواحي حيوية منها تعريف الإدارات الجامعية بالمفاهيم الإدارية الحديثة لاسيما مقدرات الموارد البشرية التي من شأنها المساهمة في تحسين مستوى الأداء المالي وغير المالي لها. وبالتالي إمكانية توظيف هذه المفاهيم في رفع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة لأبناء المحافظة والمحافظات القريبة.

ثالثاً: أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف هذا البحث بالآتي: -

- 1- معرفة مستوى توفر مقدرات الموارد البشرية في الكليات المبحوثة؟
- 2- تحديد مستوى اهتمام الكليات المبحوثة بالمحور المالي والزبائني والعملياتي والابداعي والتعلمي؟
- 3- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين ابعاد مقدرات الموارد البشرية ومحاور الاداء الاستراتيجي؟

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

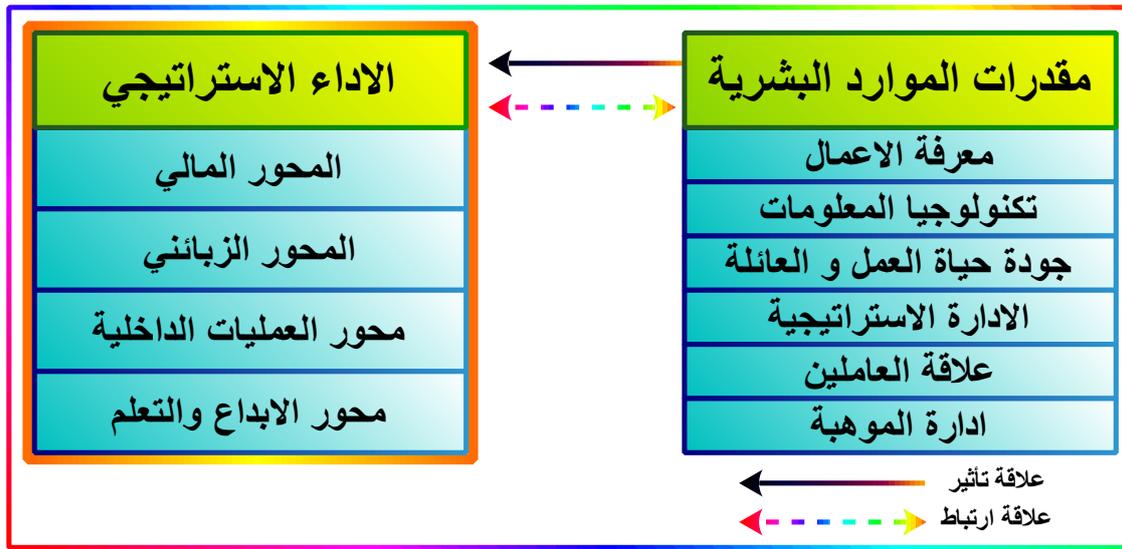
في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، انظر الشكل (1)، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي: -

- 1- **المتغير المستقل:** -ويتمثل بمقدرات الموارد البشرية (معرفة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات، وجودة حياة العمل والعائلة، والإدارة الاستراتيجية، وعلاقة العاملين، وإدارة الموهبة)، وتم اعتماد مقياس (Zareei et al.,2014) في تحديد وقياس هذه الابعاد.
- 2- **المتغير التابع:** -الأداء الاستراتيجي المتمثل بمحاور بطاقة العلامات المتوازنة (المحور المالي، والمحور الزبائني، ومحور العمليات الداخلية، ومحور الأبداع والتعلم) وذلك اعتماداً على الافكار الواردة في كتاب (Kaplan&Norton,1996) الموسوم (**The balanced scorecard: (translating strategy into action**).

وتجدر الاشارة الى ان بناء المخطط الفرضي للبحث قد تمت صياغته بناءً على نتائج عدد من الدراسات لعل من ابرزها:

- 1- دراسة (Devaraj&Kohli, 2003) التي توصلت الى ان تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير الجانب المالي بوصفها وسيلة لمواجهة حالة المنافسة المحتدمة القائمة على تحسين الإنتاجية، والربحية، وجودة العمليات.
- 2- دراسة (Darvish et al., 2012) التي أوضحت أن مقدرات الموارد البشرية ذات أهمية في تحسين الجانب المالي من خلال ارتباطها بالإنتاجية.

3- دراسة (Ruel et al.,2007) التي بينت ان تكنولوجيا المعلومات ذات صلة بمحور العمليات الداخلية. اذ يساهم التطبيق الفعال لتكنولوجيا المعلومات في زيادة مستوى أداء ادارة الموارد البشرية من خلال تطوير العمليات الداخلية المتمحورة في تخفيض التكاليف، وتحسين مستوى خدمات الموارد البشرية، مما يؤدي إلى إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية لتصبح شريكاً استراتيجياً.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقدرات الموارد البشرية ومحاور الاداء الاستراتيجي.
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمقدرات الموارد البشرية في محاور الاداء الاستراتيجي.

سادساً: عينة البحث

تم توزيع (22) استمارة استبيان على العاملين في أقسام إدارة الموارد البشرية لغرض قياس مستوى توفر مقدرات إدارة الموارد البشرية في ثلاثة كليات تابعة لجامعة القادسية، كما تم توزيع (22) استمارة استبيان على رؤساء الأقسام العلمية ومعاوني العمداء لقياس مستوى الأداء الاستراتيجي في هذه الكليات. والجدول (1) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة البحث



الجدول (1) خصائص عينة البحث

النسبة المئوية %	مجموع التكرارات	الكليات			الفئة المستهدفة	خصائص الشخص المصحب	ت
		كلية العلوم	كلية التربية	كلية الإدارة والاقتصاد			
%50	22	5	7	10	معاون عميد ورئيس قسم	1	المنصب الوظيفي
%50	22	7	8	7	ملاكات الموارد البشرية		
%100	44	12	15	17	المجموع		
%45	20	4	7	9	من 21-30	2	العمر
%27	12	6	2	4	من 31-40		
%14	6	1	4	1	من 41-50		
%14	6	1	2	3	أكثر من 50		
%100	44	12	15	17	المجموع	3	النوع الاجتماعي
%73	32	10	9	13	ذكر		
%27	12	2	6	4	انثى		
%100	44	12	15	17	المجموع	4	الشهادة
%50	22	8	5	9	بكالوريوس		
%39	17	13	8	6	ماجستير		
%11	5	1	2	2	دكتوراه		
%100	44	12	15	17	المجموع	5	عدد سنوات الخدمة
%16	7	3	2	2	اقل او يساوي 5 سنوات		
%34	15	6	4	5	من 6-10 سنوات		
%20	9	2	3	4	من 11-15 سنة		
%14	6	0	4	2	من 16-20 سنة		
%16	7	1	2	4	أكثر من 20 سنة		
%100	44	12	15	17	المجموع		

المصدر: إعداد الباحثين

يلاحظ من الجدول (1) أن خصائص المستجيبين تمحورت في (المنصب الوظيفي، والعمر، والنوع الاجتماعي، والشهادة، وعدد سنوات الخدمة). إذ يتضح أن (50%) من العينة كانت من نصيب الإدارات الجامعية (رؤساء الأقسام والمعاونين) بوصفهم الأقرب لتحديد مستوى الأداء الاستراتيجي لكلياتهم، وان النسبة المكتملة كانت من نصيب العاملين في أقسام إدارة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة كونهم الأقرب لتحديد مستوى توافر مقدرات الموارد البشرية. اما بالنسبة للعمر فقد كان أكبر تكرار ضمن فئة (من 21-30 سنة) بتكرار قدره (20) وبنسبة مئوية بلغت (45%) وهي تدل على كون أن هذه الكليات المبحوثة تستعين بالملاكات الشابة. اما النوع الاجتماعي (الجنس) فقد كان عدد الذكور (32) وبنسبة مئوية قدرها (73%) وهي تدل على كون الذكور هم الفئة السائدة في المنظمات المحلية وذلك نظراً لطبيعة القيم العشائرية التي لازالت تسود المحافظة. أما المؤهل الدراسي (الشهادة) فقد كانت الفئة السائدة هي من حملة شهادة البكالوريوس بتكرار قدره (22) وبنسبة مئوية قدرها (50%) وهي تدل على كون هذه الكليات تعتمد في إدارة أقسام الموارد البشرية فيها على حملة شهادة البكالوريوس حصراً. في حين كانت عدد سنوات الخدمة تتمركز في الفئة (من 6-10 سنوات) بتكرار قدره (15) اي بنسبة مئوية قدرها (34%) وهي تدل على أن أصحاب هذه الفئة من ذوي الخبرة والكفاءة في الكليات المبحوثة.



سابعاً: - أدوات جمع البيانات والمعلومات

• أدوات الجانب النظري: -

من اجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلا الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت).

• أدوات الجانب الميداني: -

من اجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، انظر الملحق (1)، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين تم توضيحهما في الجدول (2).

الجدول (2) محاور استبانة ومقاييسها وترميزها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	ترميز الابعاد	الفقرات	المصادر	تدرج المقياس
المحور الاول	مقدرات الموارد البشرية (HRC)	معرفة الاعمال	BK	5	مقياس Zareei et al.,2014	Likert (الخماسي) اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)
		تكنولوجيا المعلومات	IT	5		
		جودة حياة العمل والعائلة	QL	4		
		الادارة الاستراتيجية	SM	10		
		العلاقة مع العاملين	ER	6		
		ادارة الموهبة	MT	7		
المجموع				37		
المحور الثاني	الاداء الاستراتيجي (SP)	المحور المالي	FP	4	Kaplan & Norton,1996	
		محور الزبائن	CP	3		
		محور العمليات	PP	4		
		محور الابداع والتعلم	LP	4		
المجموع				15		
المجموع الكلي				52		

وتجدر الإشارة الى انه تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، انظر الملحق (2)، وتم إجراء التعديلات التي حازت على نسب اتفاق عالية بين المحكمين.

ثامناً: حدود البحث

1- الحدود الزمانية: -مدة إنجاز البحث من 1 / 1 / 2016 إلى 6 / 6 / 2016

2- الحدود المكانية: -تم اختيار ثلاثة كليات تابعة لجامعة القادسية هي كلية الإدارة والاقتصاد، وكلية التربية، وكلية العلوم.

تاسعاً: أساليب تحليل البيانات

تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: -

1- الوسط الحسابي الموزون: -لقياس مستوى توافر أي من الابعاد الفرعية للبحث في الكليات المبحوثة.



- 2- الانحراف المعياري: -لقياس مستوى تشتت القيم عن أوساطها الحسابية.
- 3- معامل الارتباط Spearman: -لقياس طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
- 4- معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعدد: -لقياس مستوى ونوع تأثير مقدرات الموارد البشرية في محاور الأداء الاستراتيجي.
- 5- الوسط الفرضي.

المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم مقدرات الموارد البشرية

ساهمت النظريات الإدارية منذ بدايات القرن المنصرم في بلورة توجه واضح نحو الاهتمام بالموارد البشري. فالتكنولوجيا لوحدها مهما بلغت درجة تطورها لا تستطيع أن تحقق أهداف المنظمات بعيداً عن الموارد البشرية، لأن هذا المورد هو الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، فمن خلال مقدرات الموارد البشري تستطيع المنظمة النهوض بأدائها الاستراتيجي على نحو متميز من خلال مساهمتها في خلق القيمة. وفي هذا الجانب أشار (Ulrich et al., 1995: 475) الى ان مقدرات الموارد البشرية لا تمثل مصدراً للقيمة المضافة للأعمال الوظيفية فحسب بل يجب أن يجري فهمها وتكريسها واقعياً أيضاً. واكد (Ulrich et al., 2007:2) على أن مقدرات الموارد البشرية تقتصر على القيم والمعرفة والقدرات التي يمتلكها خبراء الموارد البشرية. وبعبارة أخرى أن هذه القدرات تمثل ما هو متوقع من العاملين في قسم الموارد البشرية وهي تشكل اساس تقييم وتطوير جودة عمل خبراء الموارد البشرية. ويعتقد كلاً من (Thi&Swierezek, 2007:8) أن مقدرات الموارد البشرية تقتصر على القدرة على اتخاذ القرارات وفهم التبادلات. وأوجز (Long, 2008:259) مفهوم مقدرات الموارد البشرية بوصفها مجموعة من الخصائص التي تساهم في الأداء الفعال للموارد البشرية والتي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجيات اعمالها في سوق المنافسة. ووصف كلاً من (Long & Ismail, 2008:65) مقدرات الموارد البشرية بانها البراعة في معرفة الموارد البشرية المتأنية من خلال التألف مع المفاهيم واللغة والمنطق وممارسات الموارد البشرية الناتجة عن البحث والتدريب. ويعتقد (Liza, 2008:7) أن مقدرات الموارد البشرية عبارة عن قدرات سلوكية قائمة على المهارة وهي تمثل مصدر للقيمة لدرجة تطابقها مع القيم الجوهرية للمنظمة. وتوصل (Ulrich et al., 2010: 1) إلى أن مقدرات الموارد البشرية تتمحور في القيم والمعرفة والقدرات التي يمتلكها خبراء الموارد البشرية والتي تجعل من أدائهم أفضل. وينظر (Abdullah & Sentosa, 2011: 100) إلى مقدرات الموارد البشرية بوصفها بالقدرات والمهارات والمعرفة والصفات والخصائص المستخدمة بشكل متبادل. ويرى (Darvish et al., 2012:257) أن مقدرات الموارد البشرية تتطوي على السلوكيات التي تشمل المعرفة والمهارات والصفات المطلوبة للأداء الناجح. في حين اشار (Rekers, 2013: 11) إلى أن مقدرات الموارد البشرية هي مزيج من المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لمقابلة متطلبات العمل عبر تقديم مخرجات بمستوى جودة يلي الطموح في أطار قيود البيئة التنظيمية. ومن جانبه يرى (Dullyaphut & Untahai, 2013: 62) أن مقدرات الموارد البشرية هي مزيج معقد من المهارات والمعرفة المتراكمة التي تمارس من خلال العمليات التنظيمية والتي تمكن المنظمات من تنسيق أنشطتها والاستفادة من الموجودات



التي تمتلكها. وينظر (Zareei et al., 2014: 4) إلى مقدرات الموارد البشرية بأنها مزيج من المهارات والمداخل والسلوكيات الفردية او التنظيمية. في حين تتمثل مقدرات الموارد البشرية لدى (Ahmad et al 206: 2015), بالعوامل الداخلية للأفراد والتي تتضمن المعرفة والمهارات والقيم التي يعتمد عليها الافراد لإنجاز اعمالهم بشكل أفضل.

مما تقدم اعلاه يمكن وصف مقدرات الموارد البشرية بأنها " توليفة متكاملة ومتناغمة من القيم والسلوكيات والمهارات والقدرات والمعرفة المتراكمة والخصائص الضرورية التي يمتلكها خبراء الموارد البشرية لإداء أعمالهم بالشكل المطلوب وبما يتناسب مع التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات"

ثانياً: أبعاد مقدرات الموارد البشرية

هنالك أبعاد عديدة طرحها الباحثين والممارسين والكتاب لمقدرات الموارد البشرية إلا انه يمكن القول وانسجاماً مع توجهات هذه البحث بان هذه الأبعاد هي: -

1- معرفة الأعمال (business knowledge): - غالباً ما توصف المعرفة بأنها مسوغ للمعتقدات

الشخصية، وهذا المسوغ يمكن أن يندرج في إطار نوعين هما (المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة). تكمن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد، إذ أن معظم هذا النوع من المعرفة يتم تطويره في البداية من خلال التجربة والخطأ. أما المعرفة الصريحة فتكون على شكل كلمات، وجمل، ووثائق، وبيانات، وبرامج الكمبيوتر، وبأشكال أخرى (King,2009:3). وتوصل (Quintas et al.,1997:386) إلى أن المعرفة تمارس دوراً مهماً كونها تُعد مصدراً رئيساً للميزة التنافسية المحتملة للمنظمات إذ أن المعرفة هي مورد اقتصادي هادف. ومن جانبه (Möller&Svahn,2006:985) ان المعرفة تمارس دوراً مهماً في خلق القيمة المضافة لشبكات الأعمال التجارية لتقديم المنافع الجماعية للمجتمع بأكمله. وأوجز (King,2009:4) إدارة المعرفة بوصفها تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة الأفراد والعمليات والأنظمة في المنظمة لضمان المحافظة على الموجودات المعرفية التي يتم من خلالها التحسين وعمل المنظمة بشكل فاعل. أما (Lau,2007:29) فقد نظر إلى إدارة المعرفة بوصفها مجموعة من العمليات التي تساهم بإنشاء ونشر واستعمال مختلفة العلوم وتبادلها لتحسين وتحقيق أهداف المنظمات. ويعتقد (Lertputtarak,2012:88) أن معرفة الأعمال تتمثل في (سلسلة الربحية، والهيكل التنظيمي، والصناعة، واستراتيجيات المنظمة على الأمدين القريب والبعيد، والأدوار الوظيفية، ومسؤوليات الإدارات الأخرى داخل المنظمة، والمعرفة عن البيئة الخارجية للمنظمات وتشغيل أعمال المنظمة العامة.

مما تقدم أعلاه يمكن القول إن معرفة الأعمال بأنها "تلك المعرفة التي تدور حول البيئتين الداخلية والخارجية لأعمال المنظمة من حيث هيكل الصناعة، والمنافسة، والأدوار الوظيفية، وأجراء التغييرات المناسبة التي تنسجم مع حركية تلك البيئات".

2- تكنولوجيا المعلومات (information technology): -تعتبر تكنولوجيا المعلومات عن

التكنولوجيا المستعملة لاكتساب المعلومات ومعالجتها بقصد دعم الأهداف البشرية



(March&Smith,1995:252). وأوجز (Devaraj&Kohli, 2003:273) أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في الحد من المنافسة القائمة على تحسين الإنتاجية، والربحية، وجودة العمليات. وتوصل (Ruel et al.,2007:280) إلى أن التطبيق الفعال لتكنولوجيا المعلومات له تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية من خلال المساهمة في تخفيض التكاليف، وتحسين مستوى خدمات الموارد البشرية مما يؤدي إلى إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية لتصبح شريكا استراتيجياً. ويعزو ذلك (March&Smith,1995:251) إلى مساهمة التكنولوجيا في تقديم البيانات التي تم تجهيزها في صيغة تحقق الفائدة والقيمة الحقيقية في الإجراءات المتخذة الآن وفي المستقبل. وأضاف (Garman, 2006:82) أن إدارة المعلومات في المنظمات امر ضروري من ناحية توظيف تطبيقات الحاسب الآلي، والبرمجيات، وتقديم الخدمات الصحية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وتوصل (Legris et al.,2003:191) إلى أن إدارة المعلومات في المنظمات تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

مما تقدم أعلاه يمكن القول بان تكنولوجيا المعلومات بانها " مجموعة من الأدوات والتقنيات المحوسبة المستعملة للمساهمة في رفع مستوى أداء العمليات الداخلية للمنظمة بما في ذلك تخفيض التكاليف، وتحسين مستوى تقديم الخدمات، وتحسين الإنتاجية، والربحية، وجودة العمليات من اجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأقسام فيها".

3- **جودة حياة العمل والعائلة (quality of work-family life):** -أي وضع وتطوير السياسات والبرامج بهدف تحقيق التوازن بين حياة العمل والعائلة، فضلا عن تقديم المساعدة من أجل تحديد وتطوير المسار الوظيفي للعاملين. وجودة حياة العمل ذات بنية ديناميكية متعدد الأوجه تغطي مفاهيم مثل الأمن الوظيفي، ونظم المكافآت والتدريب وفرص التقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار (Zareei et al., 2014:7). وتوصل (Greenhaus et al.,2003:513) إلى إمكانية الموازنة بين جودة حياة العمل والعائلة من خلال ثلاثة عناصر هي: -

- توازن الوقت (Time balance): -أي مقدار الوقت المخصص للعمل مقارنة بمقارنته بأدوار العائلة.
- توازن المشاركة (Involvement balance): -أي مستوى مساواة المشاركة بين العمل وأدوار العائلة.
- توازن الرضا (Satisfaction balance): -أي مستوى مساواة رضا العمل مقارنة بمقارنته برضا العائلة.

مما تقدم أعلاه يمكن القول إن جودة حياة العمل والعائلة بانها " توليفة من التوازنات بين العمل والعائلة من حيث الوقت ومستوى المشاركة ومستوى الرضا".

4- **الإدارة الاستراتيجية (strategic management):** -تمثل الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المنهج الفكري المتطور والمعاصر الذي يمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية على الأمد البعيد، فضلا عن أنها تساعد على المشاركة بصياغة استراتيجيات



الأعمال (Firooz,2012:674). ويؤيد ذلك (David.F,2011:6) بنظره إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها فن وعلم وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الإدارية في الوظائف المتعددة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وأوجز (Armstrong,2006:115) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل مدخل لاتخاذ القرارات حول اهداف وخطط المنظمة بشكل سياسات وبرامج وممارسات متعلقة بعلاقة العمل، والموارد، والتعلم والتطوير، وإدارة الأداء، والمكافأة، والعلاقة مع الموظف. ووصف (Mat , 2008 : 114) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمجموعة منسقة من الإجراءات الهادفة إلى خلق التكامل بين ثقافة المنظمة، والتنظيم، والأفراد، والأنظمة. ويعتقد (Armstrong,2006:30) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي العملية التي تقتصر على استعمال مداخل شاملة لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل عمودياً مع استراتيجيات الأعمال، وأفقياً مع بعضها البعض. وهذه الاستراتيجيات تحدد الأهداف والخطط المتعلقة بالاعتبارات التنظيمية العامة مثل الفاعلية التنظيمية، والموارد، والتعلم، والتطوير، وعلاقات العاملين.

مما تقدم يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بانها " محصلة من القرارات الاستراتيجية المتكاملة، والمنسقة، والمتعلقة بالموارد البشري والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها على الأمد البعيد".

5- العلاقة مع العامل (employee relation): - تشير العلاقة مع العامل إلى بناء العلاقات مع العاملين من اجل خلق ميزة تنافسية بالاستعانة بالتدريب والتطوير وتحسين الاداء وبمساعدة من القوى العاملة المتنوعة، من أجل تحسين السياق التنافسي للمنظمة (Zareei et al., 2014:7 ; Firooz,2012:674). ووصف (Xesha,2014:313) انه من دون علاقات قوية مع أصحاب المصالح يصبح من المستحيل تحقيق النجاح لأصحاب الأعمال، إذ أن أصحاب الأعمال في حاجة ماسة إلى الزبون، والعامل، وأصحاب الأعمال التجارية الأخرى، وبالتالي يمكن تبادل وجهات النظر والموارد والممارسات التي ستساعدهم بتحقيق أهدافهم على الأمد البعيد. ويعتقد (Odhong&Omolo,2014:147) أن العلاقة مع العامل تقتصر في التفاعل بين العاملين أنفسهم وكذلك مع أصحاب العمل وهذا التفاعل يمكن أن يكون رسمي أو غير رسمي، ويشمل جميع مجالات الإدارة بما فيها علاقات العمل، ومشاركة العاملين، وتعزيز تواصل العاملين، والعلاقات الصناعية.

مما تقدم أعلاه يمكن القول إن العلاقة مع العامل بانها " مجموعة من الأدوار التفاعلية الهادفة لخلق علاقات طيبة مع العاملين من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة". بعبارة أخرى أن العلاقة الجيدة والوطيدة مع العامل تساعد المنظمة على الأداء بشكل أفضل من خلال توزيع الأعمال على أكبر عدد ممكن من العاملين واتخاذ قرارات صائبة، والعمل بروح الجماعة، وأداء الأعمال وأدائها بكفاءة وفاعلية عالية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، وأداء الأعمال من أول مرة وبجودة عالية.

6- إدارة الموهبة (talent management): - تعنى إدارة الموارد البشرية بأظهار قدرات الإدارة في مجال استيعاب وتطوير المواهب والمحافظة عليها لحصول المنظمة على ميزة تنافسية



(Zareei et al., 2014:7). ورأى كلاً من (Sireesha&Ganapavarapu ,2014:50 ;) أن إدارة الموارد البشرية لا سيما الاستقطاب والمحافظة على الأفراد، والإدارة، وتطوير المورد البشري بجودة عالية، وإدارة الأداء، والتوظيف، والتعويض، وإدارة التعلم، وتطوير الموظفين، وتخطيط إحلال الموظفين. وتوصل (Lewis&Hechman, 2006:141) إلى أن إدارة الموهبة تقتصر على الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأنشطتها المتمحورة في إدارة التعيين، والاختيار، والبحث والتطوير. وعد (Farley,2005:55) إدارة الموهبة بوصفها جميع عمليات الموهبة الأزمة لتحسين أداء الأفراد داخل المنظمة بما في ذلك إدارة الأداء، تخطيط الإحلال/تحليل القرار، والخيار المستهدف/ عرض المواهب، وتخطيط/دعم التطوير، وتطوير المسار الوظيفي، وتخطيط المورد البشري، والتوظيف. ومن وجهة نظر (Armstrong,2009:168) أن إدارة الموهبة تتضمن تحديد وتطوير واستقطاب والمحافظة على القابليات الموجودة لدى الأفراد ذو الموهبة واستثمارها بشكل أمثل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. بينما وصف (Dries, 2013:274) إدارة الموهبة بأنها مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير لتصميم وتنفيذ ثقافة المنظمة بما في ذلك استقطاب وتطوير ونشر المواهب والمحافظة عليها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية. مما تقدم أعلاه يمكن وتحديد مفهوم إدارة الموهبة " بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه واستثمار المواهب ونشرها ومراقبتها والمحافظة عليها في جميع المستويات بقصد تحقيق أهداف المنظمة".

ثالثاً: مفهوم الأداء الاستراتيجي

يلاحظ المتبع لموضوع الاداء بشكل عام والأداء الاستراتيجي بشكل خاص أن هنالك صعوبة في إيجاد مفهوم موحد بسبب تباين المعايير والمقاييس المعتمدة في القياس من قبل الباحثين والكتاب والممارسين. فمثلاً يرى (Dobrin et al.,2012:311) أن الأداء هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل. ومن جانبها عرفت (Maria et al.,2006:278) الأداء الاستراتيجي بأنه مدخل تنظيمي لصياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية وأجراء التحسين المستمر بما في ذلك الافتراضات والأطر والمؤشرات التي تساعد المنظمة في صياغة الاستراتيجية التي تسمح بتحديد الافتراضات التي تقوم عليها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتعلم. وتوصلت أيضاً إلى أن الأداء الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها توجيه المنظمة من خلال التوضيح المنظم للرسالة والاستراتيجية وأهداف المنظمة، مما يجعل هذه المنظمة قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب. ووصفت (الزبيدي، 2011: 79) الأداء الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على الأمد البعيد باستعمال مواردها المتاحة وبالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية، وان الأداء الاستراتيجي يوظف بالممارسات التي يؤديها الأفراد في جميع المستويات داخل المنظمة كفريق عمل موحد. أما (Bauml, 2014:8) فيعتقد أن الأداء الاستراتيجي يمثل تصميم واستعمال دورات شهرية لإدارة الأداء التنظيمي والتي تتألف من: الآليات الرسمية وغير رسمية"، والعمليات والنظم والشبكات التي تستعملها المنظمات لنقل الأهداف الرئيسية والأهداف المثارة من



قبل الإدارة، والمساعدة في إدارة العملية الاستراتيجية المستمرة من خلال التحليل والتخطيط والقياس والرقابة وعلى نطاق أوسع من إدارة الأداء، وتسهيل التعلم التنظيمي والتغيير. مما تقدم أعلاه يمكن القول إن الأداء الاستراتيجي بانه" محصلة نهائية لتظافر المؤشرات المالية وغير المالية التي تقوم على أساس التكامل بين الجوانب التسويقية والمالية والعملياتية وتهيئة المناخ المناسب للأبداع والتعلم داخل المنظمة".

رابعاً: أبعاد الأداء الاستراتيجي

يمكن قياس الأداء الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد حددها (Kaplan&Norton)، انظر الشكل (2) هي: -

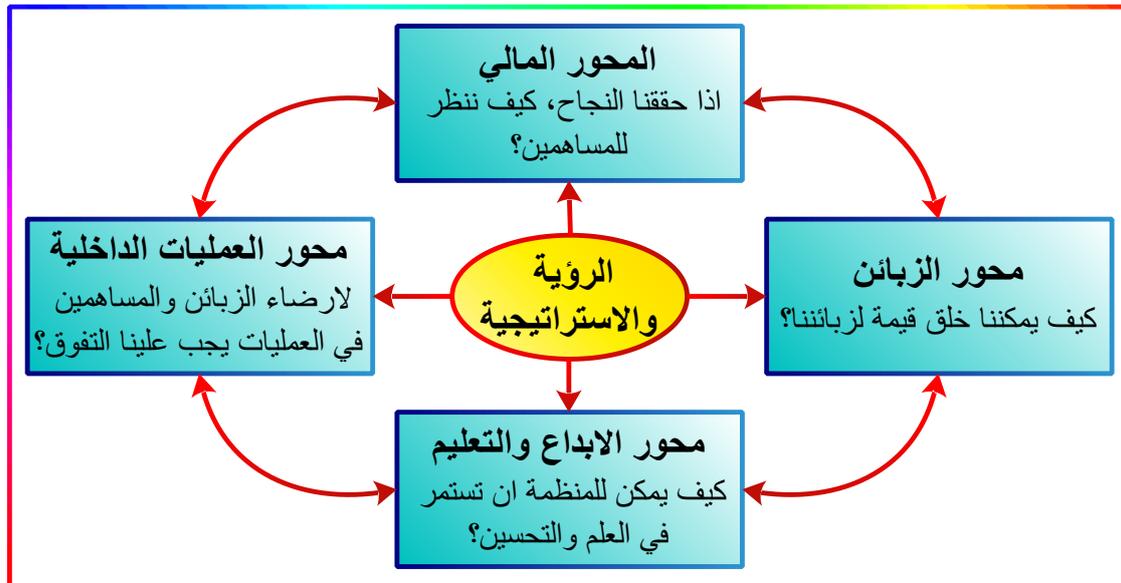
1- المحور المالي: -يتضمن هذا المحور الأرباح التشغيلية، والعائد على الاستثمار، وتكلفة كل وحدة (Kaplan&Norton,2008:3)، واستراتيجية النمو والربحية والمخاطرة من وجهة نظر المساهمين (Kaplan&Norton,2001:2). وأوجز (Kaplan, 2001:354) ان هذا المحور يُمكن المدراء التنفيذيين من قياس مدى تطور وحدات أعمالهم للمساهمة في خلق قيمة مضافة للزبائن الحاليين والمستقبليين، وكيف يمكن تعزيز القدرات الداخلية والاستثمار في إدارة الموارد البشرية، والنظم، والإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل. ويكشف هذا المحور وبوضوح برامج خلق القيمة للأداء المالي، وزيادة شدة المنافسة (Neely,1999:210) على الأمد البعيد من جهة، والكشف عن الآثار المالية المترتبة على قرارات وأفعال المدراء التنفيذيين من جهة أخرى. وتوصل (Kaplan,2010:5) إلى أن هنالك مقاييس أخرى لقياس الأداء المالي هي (الإنتاجية، والحصة السوقية، والربحية، وقيادة المنتج، والمسؤولية العامة القانونية، والسلوك الأخلاقي، وتطوير العاملين، والتوازن بين الأهداف على الأمدين القريب والبعيد).

2- محور الزبائن: -يشير هذا البعد إلى كل من عدد الزبائن، وقاعدة الزبائن، ورضاهم، فضلا عن توفير مزايا متميزة لهم (Kaplan&Norton,2008:3)، واستراتيجية خلق القيمة والتمايز للمنظمة من وجهة نظر الزبائن (Kaplan&Norton,2001:2). ويرى (Kaplan,2001:354) إلى أن هذا المحور يقارن أداء الوحدات مع أداء الزبائن والحصة السوقية، والمحافظة على الزبائن، وكسب زبائن جدد، وربحية الزبون. فضلاً عن هذا فان هذا البعد يقيس القيمة المقترحة للمنظمة، وخلق القيمة للزبائن المستهدفين. ويرى (حسين، 2010:338) أن هذا البعد يقتصر على قدرة المنظمة على تحقيق الرضا للزبائن. ويعتقد (Niven,2002:15) أن المنظمات التي تركز على محور الزبائن يتعين عليها الإجابة على سؤالين هما (من هم الزبائن المستهدفين؟، وما هي القيمة المقترحة لخدمتهم؟)، غير أن كلا السؤالين يواجه العديد من التحديات لاسيما (التميز التشغيلي، وقيادة المنتج، والعلاقة مع الزبائن).

3- محور العمليات الداخلية: -ينطوي هذا المحور على قدرة المنظمة داخلياً على تلبية توقعات الزبائن من خلال قياس درجة نجاح المنظمة وقدرتها على تلبية تلك التوقعات (حسين، 2010:338). ويتضمن هذا المقياس (التكلفة، والجودة، وعدد أوقات الدورة). وهذه المقاييس تقدم

قيمة للزبائن وتقلل تكاليف العمليات التشغيلية. فضلاً عن خلق قيمة مضافة للمنتجات والخدمات الجديدة عن طريق الابتكار (Kaplan, 2001:354). وبدوره يعتقد (Niven,2002:16) أن مواصلة تحقيق قيمة مضافة للزبائن يجب ان يتضمن تحديد العمليات التي تساهم في تقديم أفضل المقاييس الممكنة لإرضاء الزبائن وتوقعات المساهمين، فضلاً عن تحديد عمليات داخلية جديدة لتطوير المنتجات، والإنتاجية، والتصنيع، وخدمات ما بعد البيع. وأوجز (Kaplan&Norton,2008:3) أن محور العمليات يتضمن العمليات الداخلية، وتطوير المنتجات، وإدارة التسهيلات ذات الصلة بالأهداف المالية والزيائن. ويرى (Kaplan&Norton,2001:2) أن هذا البعد يتضمن الأولويات الاستراتيجية لمختلف العمليات التجارية وخلق الرضا للزبائن والمساهمين.

4- محور الأبداع والتعلم: -يتمحور هذا المقياس حول تحفيز العاملين، والمحافظة عليهم، وتطوير القدرات، المحافظة على نظام المعلومات (Kaplan, 2001:354). ويشير (Kaplan&Norton,2008:3) إلى أن محور الأبداع والتعلم يتضمن لأنشطة، والأفراد، والموارد التنظيمية المتماثلة. ويؤمن (Kaplan&Norton,2001:3) أن هذا البعد يتضمن أولويات مهمة لخلق المناخ المناسب الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو. ويعتقد (هاشم والعايدي،2010: 48) أن هذا المحور يعكس مدى قدرة المنظمة على التطور والأبداع عن طريق (الأفراد، والنظم، والإجراءات التنظيمية)، وان التقدم في تحقيق الأهداف الضرورية وتحسينها بالطرائق والأساليب المناسبة يتطلب الاستثمار في إعادة تدريب وتطوير العاملين، ودعم وتعزيز النظم، وتكنولوجيا المعلومات، وتنظيم الإجراءات، والمسارات التنظيمية.



الشكل (2) أبعاد الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر (Kaplan&Norton,1996)

Source: Kaplan,R&Norton,D ,1996" **The balanced scorecard : Translating strategy into action**" Harvard Business School Press. P9



❖ العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والاداء الاستراتيجي

تبرز العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والاداء الاستراتيجي من خلال الاتي:

1- وصف كلاً من (Ahmad et al., 2015; Dullyaphut&Untahi,2013) في دراستهما

ان العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والاداء الاستراتيجي تكمن في كون مقدرات الموارد البشرية عبارة عن مزيج معقد من المهارات والمعرفة والمداخل والسلوكيات الفردية التي يتم ممارستها من اجل اداء العمليات التنظيمية الداخلية التي يعتمد عليها الافراد لانجاز اعمالهم بشكل افضل.

2- دراسة (Xesha,2014) وصفت ان المورد البشري مهم وبالتالي فمن الضروري بناء علاقات

قوية مع الزبائن، اذ ان اصحاب الاعمال في حاجة ماسة الى الزبون. والعامل، واصحاب الاعمال التجارية الاخرى. وبالتالي يمكن تبادل وجهات النظر والموارد والممارسات التي ستساعدهم بتحقيق اهدافهم على الامد البعيد.

3- دراسة (Odhong&Omolo,2014;147) توصلت الى ان العلاقة مع العامل تقتصر في

التفاعل بين العاملين انفسهم وكذلك مع اصحاب العمل وهذا التفاعل يمكن ان يكون محكوم بعلاقات رسمية او غير رسمية، والمتمثلة بعلاقات العمل، ومشاركة العاملين، وتعزيز تواصل العاملين، والعلاقات الصناعية.

المبحث الثالث - الجانب العملي

أولاً: -الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث: تتناول هذه الفقرة تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث، وقد تم تحديد مستوى الاستجابة في ضوء المتوسطات الحسابية المحسوبة من خلال تحديد انتمائها إلى أي فئة من الفئات الواردة في الجدول (3)¹ بالإضافة إلى الوسط الفرضي.

الجدول (3) معيار المقارنة لمستوى توافر مقدرات الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي

مستوى التوافر	طول الفئة
منخفض جداً	1.80-1
منخفض	2.60-1.81
معتدل	3.40-2.61
مرتفع	4.20-3.41
مرتفع جداً	5.00-4.21

¹ بما أن استبانة البحث تعتمد على تدرج ليكرت الخماسي فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية لمتغيري البحث، وتحدد الفئة من خلال إيجاد المدى " R " (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس)، ومن ثم قسمة الفرق بين حدي المقياس على عدد الفئات وحسب متغيرات البحث وكما يلي:

$$R=5-1=4 \quad \text{ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات لإيجاد طول الفئة " L " } L = \frac{4}{5} = 80\%$$



1- مقدرات الموارد البشرية (HRC)

أ- الإدارة الاستراتيجية (SM): -

الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة للإدارة الاستراتيجية N=22

رقم الفقرة	التكرار والنسبة المئوية للإجابة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة	
1	التكرار	8	7	6	0	1	3.9545	1.0455	مرتفع	4	
	النسبة المئوية	0.36	0.32	0.27	0	0.05					
2	التكرار	9	7	4	2	0	4.0455	0.99892	مرتفع	2	
	النسبة المئوية	0.41	0.32	0.18	0.09	0					
3	التكرار	7	8	4	3	0	3.8636	1.03719	مرتفع	7	
	النسبة المئوية	0.32	0.36	0.18	0.14	0					
4	التكرار	9	5	5	3	0	3.9091	1.10880	مرتفع	5	
	النسبة المئوية	0.41	0.23	0.23	0.14	0					
5	التكرار	6	4	8	1	3	3.4091	1.33306	مرتفع	9	
	النسبة المئوية	0.27	0.18	0.36	0.05	0.14					
6	التكرار	5	7	4	4	2	3.4091	1.29685	مرتفع	9	
	النسبة المئوية	0.23	0.32	0.18	0.18	0.09					
7	التكرار	8	8	4	2	0	4.0000	0.97590	مرتفع	3	
	النسبة المئوية	0.36	0.36	0.18	0.09	0					
8	التكرار	7	8	2	5	0	3.7727	1.15189	مرتفع	8	
	النسبة المئوية	0.32	0.36	0.09	0.23	0					
9	التكرار	9	9	2	2	0	4.1364	0.94089	مرتفع	1	
	النسبة المئوية	0.41	0.41	0.09	0.09	0					
10	التكرار	7	9	4	1	1	3.9091	1.06499	مرتفع	6	
	النسبة المئوية	0.32	0.41	0.18	0.05	0.05					
							3.84091	الوسط الحسابي العام			

يتضح من الجدول (4) أن الوسط الحسابي العام مرتفع إذ بلغ (3.84091) وهو أكبر من الوسط الفرضي لندرج ليكرت الخماسي المعتمد في هذا البحث والبالغ (3) الأمر الذي يعني أن هنالك اتفاق إيجابي في استجابة مبحوثي الكليات. إذ أن أعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (9) الخاصة ب (يتم في كليتنا إقامة العلاقات من أجل عملية توصيل برامج الموارد البشرية) وقدرة (4.1364) وهو مرتفع، وانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (0.94089)، في حين حصلت الفقرتين (5,6) الخاصة ب (نمتلك في كليتنا مهارات العملية والنظرية على المدى الطويل)، و (يتم في كليتنا اعتماد النمط القيادي الملائم) على أدنى وسط حسابي قدرة (3.4091) وانحراف معياري عالي نوعاً ما قدرة (1.33306)، و(1.29685) على التوالي. ويمكن القول إن الكليات المبحوثة تركز بالدرجة الأساس على الاهتمام بالمهارات العملية والنظرية.



ب- معرفة الأعمال (BK): -

الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمعرفة الأعمال N=22

رقم الفقرة	التكرار والنسبة المئوية للإجابة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة
1	التكرار	9	9	1	2	1	4.0455	1.13294	مرتفع	1
	النسبة المئوية	0.41	0.41	0.05	0.09	0.05				
2	التكرار	8	6	3	2	3	3.6364	1.43246	مرتفع	4
	النسبة المئوية	0.36	0.27	0.14	0.09	0.14				
3	التكرار	7	7	1	5	2	3.5455	1.40500	مرتفع	5
	النسبة المئوية	0.32	0.32	0.05	0.23	0.09				
4	التكرار	5	11	3	3	0	3.8182	0.95799	مرتفع	2
	النسبة المئوية	0.23	0.41	0.14	0.14	0				
5	التكرار	5	9	6	1	1	3.7273	1.03196	مرتفع	3
	النسبة المئوية	0.23	0.41	0.27	0.05	0.05				
							الوسط الحسابي العام	3.7548	مرتفع	

يتضح من الجدول (5) أن الوسط الحسابي العام مرتفع إذ بلغ (3.7548) وهو أكبر من الوسط الفرضي الأمر الذي يعني أن هنالك اتفاق إيجابي في استجابة مبحوثي الكليات. إذ أن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (1) الخاصة ب (في كليتنا هناك معرفة شاملة لمهام الموارد البشرية) وقدرة (4.0455) وهو مرتفع نسبياً، وبانحراف معياري عالي (1.13294)، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة ب (في كليتنا هناك إدراك للخدمات التي تقدمها الكلية) على أدنى وسط حسابي قدرة (3.5455) وبانحراف معياري عالي قدرة (1.40500). ويتضح مما تقدم أن الكليات المبحوثة تمتلك معرفة ومهارات شاملة بالأعمال التي يؤديها، ومن جهة أخرى يتعين عليها الاهتمام بالخدمات التعليمية التي تقدمها لمختلف شرائح المجتمع.

ج- إدارة الموهبة (MT): -

الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لإدارة الموهبة N=22

رقم الفقرة	التكرار والنسبة المئوية للإجابة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة
1	التكرار	9	7	2	3	1	3.9091	1.23091	مرتفع	3
	النسبة المئوية	0.41	0.32	0.09	0.14	0.05				
2	التكرار	6	5	7	4	0	3.5909	1.09801	مرتفع	6
	النسبة المئوية	0.27	0.23	0.32	0.18	0				
3	التكرار	7	9	3	3	0	3.9091	1.01929	مرتفع	4
	النسبة المئوية	0.32	0.41	0.14	0.14	0				
4	التكرار	4	11	0	5	2	3.4545	1.29935	مرتفع	7
	النسبة المئوية	0.18	0.41	0	0.23	0.09				
5	التكرار	7	6	3	6	0	3.6364	1.21677	مرتفع	5
	النسبة المئوية	0.32	0.27	0.14	0.27	0				
6	التكرار	9	7	2	4	0	3.9545	1.13294	مرتفع	2
	النسبة المئوية	0.41	0.32	0.09	0.18	0				
7	التكرار	8	11	1	2	0	4.1364	0.88884	مرتفع	1
	النسبة المئوية	0.36	0.41	0.05	0.09	0				
							الوسط الحسابي العام	3.7987	مرتفع	



يتضح من الجدول (6) أن الوسط الحسابي العام مرتفع إذ بلغ (3.7987) وهو أكبر من الوسط الفرضي الأمر الذي يعني أن هنالك اتفاق إيجابي في استجابة مبحوثي الكليات. إذ أن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (7) الخاصة بـ (يتم في كليتنا تحديد المؤشرات والمتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء الأمثل) وقدرة (4.1364) وهو مرتفع، وبانحراف معياري منخفض قدره (0.88884)، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (نمتلك في كليتنا قدرة على المحافظة على المواهب المناسبة) على أدنى وسط حسابي قدرة (3.4545) وبانحراف معياري عالي قدرة (1.29935). ويمكن التوصل إلى أن الكليات المبحوثة يجب عليها أن تحافظ على ما هو أفضل لأداء الأعمال، ومن جهة أخرى يتعين عليها الاهتمام بجذب المواهب المناسبة والمحافظة عليها.

د- العلاقة مع العاملين (ER): -

الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة للعلاقة مع العاملين N=22

رقم الفقرة	التكرار والنسبة المئوية للإجابة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة
1	التكرار	13	4	1	3	1	4.1364	1.28343	مرتفع	1
	النسبة المئوية	59	18	5	14	5				
2	التكرار	6	8	4	4	0	3.7273	1.07711	مرتفع	5
	النسبة المئوية	27	36	18	18	0				
3	التكرار	7	8	6	1	0	3.9545	0.89853	مرتفع	2
	النسبة المئوية	32	36	27	5	0				
4	التكرار	6	9	5	2	0	3.8636	0.94089	مرتفع	3
	النسبة المئوية	27	41	23	9	0				
5	التكرار	8	8	1	4	1	3.8182	1.25874	مرتفع	4
	النسبة المئوية	36	36	5	18	5				
6	التكرار	9	5	3	2	3	3.6818	1.46015	مرتفع	6
	النسبة المئوية	41	23	14	9	14				
							3.8636		مرتفع	
							الوسط الحسابي العام			

يتضح من الجدول (7) أن الوسط الحسابي العام مرتفع إذ بلغ (3.8636) وهو أكبر من الوسط الفرضي الأمر الذي يعني أن هنالك اتفاق إيجابي في استجابة مبحوثي الكليات. إذ أن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (1) الخاصة بـ (تتوافر في كليتنا فرص لتطوير الأفراد من خلال البرامج التعليمية) وقدرة (4.1364) وهو مرتفع نوعاً ما، وبانحراف معياري عالي قدره (1.28343)، في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة بـ (توجد في كليتنا عقلية تتعدى الحدود الوطنية من أجل التواصل مع مختلف الأفراد ذوي الثقافات المختلفة) على أدنى وسط حسابي قدرة (3.6818) وبانحراف معياري مرتفع قدرة (1.46015). ويمكن القول إن الكليات المبحوثة توفر الفرص المناسبة لتطوير الأفراد من خلال توفير البرامج التعليمية لذلك، ومن جهة أخرى فأنها يتعين عليها أن تمتلك العقلية المناسبة من أجل التنسيق بين الثقافات المختلفة للأفراد.



هـ- جودة حياة العمل والعائلة (QL): -

الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لجودة حياة العمل والعائلة N=22

رقم الفقرة	التكرار والنسبة المئوية للإجابة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة
1	التكرار	12	5	2	0	3	4.0455	1.39650	مرتفع	1
	النسبة المئوية	0.55	0.23	0.09	0	0.14				
2	التكرار	5	11	1	1	4	3.5455	1.40500	مرتفع	4
	النسبة المئوية	0.23	0.41	0.05	0.05	0.18				
3	التكرار	11	3	6	0	2	3.9545	1.29016	مرتفع	2
	النسبة المئوية	0.41	0.14	0.27	0	0.09				
4	التكرار	6	10	1	3	2	3.6818	1.28680	مرتفع	3
	النسبة المئوية	0.27	0.41	0.05	0.14	0.09				
							الوسط الحسابي العام	3.8068	مرتفع	

يتضح من الجدول (8) أن الوسط الحسابي العام مرتفع إذ بلغ (3.8068) وهو أكبر من الوسط الفرضي الأمر الذي يعني أن هنالك اتفاق إيجابي في استجابة مبحوثي الكليات. إذ أن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (1) الخاصة ب (يتم في كليتنا تبني مدخل شامل لتحديد ساعات العمل الخلاقة من اجل توفير التوازن بين العمل وحياة العائلة) وقدرة (4.0455) وهو مرتفع، وبانحراف معياري عالي نوعاً ما قدره (1.39650)، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة ب (في كليتنا هناك تعزيز للبرامج الصحية التي تقوم على إقامة توازن بين العمل والحياة الشخصية) على أدنى وسط حسابي قدرة (3.5455) وبانحراف معيارية مرتفع قدرة (1.40500). ويتضح أن الكليات المبحوثة يتعين على الكليات المبحوثة التأكيد على توفير التوازن بين العمل وحياة العائلة.

و- تكنولوجيا المعلومات (IT): -

الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لتكنولوجيا المعلومات N=22

رقم الفقرة	التكرار والنسبة المئوية للإجابة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة
1	التكرار	11	7	3	0	1	4.2273	1.02036	مرتفع جداً	1
	النسبة المئوية	0.50	0.32	0.14	0	0.05				
2	التكرار	8	8	3	2	1	3.9091	1.15095	مرتفع	4
	النسبة المئوية	0.36	0.36	0.14	0.09	0.05				
3	التكرار	8	8	3	3	0	3.9545	1.04550	مرتفع	3
	النسبة المئوية	0.36	0.36	0.14	0.14	0				
4	التكرار	6	6	5	1	4	3.4091	1.43623	مرتفع	5
	النسبة المئوية	0.27	0.27	0.23	0.05	0.18				
5	التكرار	7	12	1	1	1	4.0455	0.99892	مرتفع	2
	النسبة المئوية	0.32	0.55	0.05	0.05	0.05				
							الوسط الحسابي العام	3.9091	مرتفع	

يتضح من الجدول (9) أن الوسط الحسابي العام مرتفع إذ بلغ (3.9091) وهو أكبر من الوسط الفرضي الأمر الذي يعني أن هنالك اتفاق إيجابي في استجابة مبحوثي الكليات. إذ أن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (1) الخاصة ب (يوجد في كليتنا متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات لا سيما في مجال الموارد البشرية) وقدرة (4.2273) وهو مرتفع جداً، وبانحراف معياري عالي قدره (1.02036)، في حين حصلت



الفقرة (4) الخاصة بـ (يتم في كليتنا اللجوء إلى قاعدة بيانات الكمبيوتر من اجل جمع السيرة الذاتية للمتقدمين) على أدنى وسط حسابي قدرة (3.4091) وبانحراف معيارية عالي قدرة (1.43623). ويمكن القول بان الكليات المبحوثة تؤكد على الاستعانة بالمتخصصين لاسيما في مجال الموارد البشرية لأداء الأعمال، ومن جهة أخرى يتعين عل تلك الكليات أن توفر قاعدة بيانات خاصه بكل كلية لإدارة المعلومات الشخصية الخاصة بكل منتسب من منتسبيها.

❖ وختاماً لما تم التطرق اليه في أعلاه يمكن صياغة الجدول (10) لعرض خلاصة بالأوساط الحسابية العامة لمقدرات الموارد البشرية المعتمدة في هذا البحث.

الجدول (10) الوسط الحسابي لأبعاد مقدرات الموارد البشرية

رقم الفقرة	الأبعاد	الوسط الحسابي	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة
1	تكنولوجيا المعلومات (IT)	3.9091	مرتفع	1
2	العلاقة مع العاملين (ER)	3.8636	مرتفع	2
3	الإدارة الاستراتيجية (SM)	3.84091	مرتفع	3
4	جودة العمل وحياة العائلة (QL)	3.8068	مرتفع	4
5	إدارة المهوبة (MT)	3.7987	مرتفع	5
6	معرفة الأعمال (BK)	3.7548	مرتفع	6
	الوسط الحسابي العام	3.8290	مرتفع	

يتضح من الجدول (10) أن الوسط الحسابي العام مرتفع وقدره (3.8300) وكان اعلى من الوسط الفرضي لتدرج ليكرت المعتمد في البحث، وان اعلى وسط حسابي كان من نصيب بُعد تكنولوجيا المعلومات (IT) وهو مرتفع وقدره (3.9091)، في حين أن أدنى وسط حسابي كان من نصيب بُعد معرفة الأعمال (BK) وهو مرتفع وقدره (3,7548)، ويليهما بعد ذلك بُعد (العلاقة مع العاملين، والإدارة الاستراتيجية، وجودة حياة العمل والعائلة، وإدارة المهوبة) بوسط حسابي قدره (3,8636)، (3,84091، 3,8068، 3,7987) على التوالي.

2- الأداء الاستراتيجي (SP)

أ- المحور المالي (FP): -

الجدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة للمحور المالي N=22

رقم الفقرة	التكرار والنسبة المئوية للإجابة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة
1	التكرار النسبة المئوية	3	12	6	1	0	3.7727	0.75162	مرتفع	2
		0.14	0.55	0.27	0.05	0				
2	التكرار النسبة المئوية	2	12	8	0	0	3.7273	0.63109	مرتفع	3
		0,09	0.55	0.36	0	0				
3	التكرار النسبة المئوية	3	12	7	0	0	3.8182	0.6645	مرتفع	1
		0.14	0.55	0.32	0	0				
4	التكرار النسبة المئوية	3	11	7	1	0	3.7273	0.7673	مرتفع	3
		0.14	0.50	0.32	0.05	0				
							3.7614		مرتفع	



يتضح من الجدول (11) أن الوسط الحسابي العام مرتفع إذ بلغ (3.7614) وهو أكبر من الوسط الفرضي الأمر الذي يعني أن هنالك اتفاق إيجابي في استجابة مبحوثي الكليات. إذ أن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (3) الخاصة ب (تؤدي المعايير والأهداف المالية في الكلية دور مشترك بتحديد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية فضلاً عن كونها تمثل نتائج مستهدفة)، وقدرة (3.8182) وهو مرتفع، وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (0.6645)، في حين حصلت الفقرتين (2,4) الخاصة ب (تحرص الكلية على تحديد مؤشرات مالية مناسبة للاستراتيجية التي تعتمدها)، و (تحرص الكلية على وضع مؤشرات مالية مختلفة من أجل تحسين الأداء المالي لها ولوحداتها الفرعية)، على أدنى وسط حسابي قدرة (3.7273) وبانحراف معياري منخفض قدره (0.63109)، (0.7673) على التوالي.

ب- محور الزبائن (CP): -

الجدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمحور الزبائن N=22

رقم الفقرة	التكرار والنسبة المئوية للإجابة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة
1	التكرار	1	8	9	4	0	3.2727	0.82703	معتدل	2
	النسبة المئوية	0.05	0.36	0.41	0.18	0				
2	التكرار	3	12	4	3	0	3.6818	0.8937	مرتفع	1
	النسبة المئوية	0.14	0.55	0.18	0.14	0				
3	التكرار	2	8	6	6	0	3.2727	0.98473	معتدل	2
	النسبة المئوية	0.09	0.36	0.27	0.27	0				
							3.4100		مرتفع	
الوسط الحسابي العام										

يتضح من الجدول (12) أن الوسط الحسابي العام مرتفع إذ بلغ (3.4100) وهو أكبر من الوسط الفرضي الأمر الذي يعني أن هنالك اتفاق إيجابي في استجابة مبحوثي الكليات. وأن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (2) الخاصة ب (تحرص الكلية على التركيز على المقدرات الداخلية من أجل النهوض بأداء طلبتها بالاستفادة من الابتكار التكنولوجي) وقدرة (3.6818) وهو مرتفع، وبانحراف معياري منخفض قدره (0.8937)، في حين حصلت الفقرتين (1، 3) الخاصة ب (توفر كليتنا الوسائل اللازمة لرفاهية طلبتها ومنسبها والمحافظة عليهم)، (تقدم كليتنا خدمات ووسائل مختلفة تتماشى مع احتياجات طلبتها) على أدنى وسط حسابي قدرة (3.2727) وبانحراف معياري قدرة (0.98473، 0.82703) على التوالي.

ج- محور العمليات الداخلية (PP): -

الجدول (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمحور العمليات الداخلية N=22

رقم الفقرة	التكرار والنسبة المئوية للإجابة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة
1	التكرار	4	13	4	1	0	3.9091	0.75018	مرتفع	1
	النسبة المئوية	0.18	0.59	0.18	0.05	0				
2	التكرار	4	10	5	3	0	3.6818	0.94548	مرتفع	3
	النسبة المئوية	0.18	0.45	0.23	0.14	0				
3	التكرار	3	12	5	2	0	3.7273	0.82703	مرتفع	2
	النسبة المئوية	0.14	0.55	0.23	0.09	0				
4	التكرار	3	10	8	1	0	3.6818	0.77989	مرتفع	3
	النسبة المئوية	0.14	0.45	0.36	0.05	0				
							3.7500		مرتفع	
الوسط الحسابي العام										



يتضح من الجدول (13) أن الوسط الحسابي العام مرتفع إذ بلغ (3.7500) وهو أكبر من الوسط الفرضي الأمر الذي يعني أن هنالك اتفاق إيجابي في استجابة مبحوثي الكليات. إذ أن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (1) الخاصة بـ (تركز معظم أنظمة الأداء التي تعتمد على الكلية على تحسين برامجها الدراسية الحالية)، وقدرة (3.9091) وهو مرتفع، وبانحراف معياري منخفض نسبياً قدره (0.75018)، في حين حصلت الفقرتين (2,4) الخاصة بـ (تحرص الكلية على تطوير أهداف ومقاييس أعمال للعملية التعليمية من أجل التعرف على حاجات طلبتها وتقديم الخدمات الضرورية لهم)، و(تركز نظم قياس الأداء في الكلية على تطوير عمليات الخدمات المقدمة حالياً) على أدنى وسط حسابي قدرة (3.6818) وبانحراف معياري واطئ قدرة (0.94548، 0.77989) على التوالي.

د- محور الأبداع والتعلم (LP): -

الجدول (14) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمحور الأبداع والتعلم N=22

رقم الفقرة	التكرار والنسبة المئوية للإجابة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة
1	التكرار	6	14	0	1	1	4.0455	0.95005	مرتفع	1
	النسبة المئوية	0.27	0.63	0	0.05	0.05				
2	التكرار	4	12	2	3	1	3.6818	1.08612	مرتفع	3
	النسبة المئوية	0.18	0.55	0.09	0.14	0.05				
3	التكرار	4	11	5	1	1	3.7273	0.98473	مرتفع	2
	النسبة المئوية	0.18	0.50	0.23	0.05	0.05				
4	التكرار	2	11	6	2	1	3.5	0.96362	مرتفع	4
	النسبة المئوية	0.09	0.50	0.27	0.09	0.05				
							3.7387		مرتفع	
							الوسط الحسابي العام			

يتضح من الجدول (14) أن الوسط الحسابي العام مرتفع إذ بلغ (3.7387) وهو أكبر من الوسط الفرضي الأمر الذي يعني أن هنالك اتفاق إيجابي في استجابة مبحوثي الكليات. وأن أعلى وسط حسابي هو للفقرة (1) الخاصة بـ (تسعى الكلية إلى تطوير الأهداف والمقاييس الضرورية من أجل النهوض بمستوى التعلم والأبداع) وقدرة (4.0455) وهو مرتفع، وبانحراف معياري منخفض قدره (0.95005)، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (هناك دعم من قبل الكلية للأفكار الإبداعية)، على أدنى وسط حسابي قدرة (3.5) وبانحراف معياري قدرة (0.96362).

❖ وخلاصة لما ورد في الجداول (11، 12، 13، 14) تمت صياغة الجدول (15) لعرض

الأوساط الحسابية ومستوى الاستجابة لمحاور الأداء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة.

الجدول (15) الوسط الحسابي لأبعاد الأداء الاستراتيجي

رقم الفقرة	الأبعاد	الوسط الحسابي	مستوى الاستجابة	ترتيب مستوى الاستجابة
1	المحور المالي	3.7614	مرتفع	1
2	محور العمليات	3.7500	مرتفع	2
3	محور التعلم	3.7387	مرتفع	3
4	محور الزبائن	3.4100	مرتفع	4
	الوسط الحسابي العام	3.6650	مرتفع	



يتضح من الجدول (15) أن الوسط الحسابي العام مرتفع وقدره (3.6650)، وان أعلى وسط حسابي كان من نصيب بُعد المحور المالي (FP) وهو مرتفع وقدره (3.7614)، في حين أن أدنى وسط حسابي كان من نصيب بُعد محور الزبائن (CP) وهو منخفض نسبياً وقدره (3.4100)، ويليهما بعد ذلك محور العمليات الداخلية "PP"، ومحور الأبداع والتعلم "LP" بوسط حسابي مرتفع قدره (3.7387، 3.7387) على التوالي.

ثانياً: -علاقة الارتباط بين أبعاد مقدرات الموارد البشرية ومحاور الأداء الاستراتيجي

تهتم هذه الفقرة بقياس علاقة الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية وبوصفها المتغير المستقل، والأداء الاستراتيجي بوصفه المتغير المعتمد، من خلال اختبار فرضية البحث التي تنص على " انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي " وفرضياتها الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل الارتباط البسيط Spearman ثم اختبار معنوية العلاقات باستعمال اختبار (t). وسيعتمد البحث الحالي على مقياس (Mukaka,2012:71) لتحديد قوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث وكما موضح في الجدول (16).

الجدول (16) معيار قوة معامل لارتباط

قوة الارتباط	درجة الارتباط
قوية جداً	1.00-.90
قوية	.90-.70
معتدل	.70-.50
منخفض	.50-.30
منخفض جداً	.30-.00

Source: Mukaka. M.M. (2012)," Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research" Malawi Medical Journal; vol.24,no3 -p. 69-71

يلاحظ من نتائج الجدول (17) أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) بين مقدرات الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي بشكل عام بلغت (95.5%) وعند مستوى معنوية (5%) وهو دليل على أن هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين مقدرات الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة، وهذا يدل على صحة الفرضية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي).

الجدول (17) مصفوفة الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية ومحاور الأداء الاستراتيجي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	المحور المالي (FP)	المحور الزبائن (CP)	محور العمليات (PP)	محور الأبداع والتعلم (LP)	الأداء الاستراتيجي
الإدارة الاستراتيجية (SM)	90.3%	97.1%	94.8%	97.5%	99%	
معرفة الأعمال (BK)	90.8%	97%	94.4%	96.9%	98.6%	
إدارة الموهبة (MT)	91%	97.5%	96.3%	98.2%	99.4%	
العلاقة مع العاملين (ER)	89.6%	96.5%	94.2%	97.7%	98.7%	
جودة حياة العمل والعائلة (QL)	90.4%	95.6%	95.2%	97.9%	98.3%	
تكنولوجيا المعلومات (IT)	87.6%	95.8%	92.9%	96.7%	98%	
مقدرات الموارد البشرية	92.9%	97.1%	95.7%	96.8%	95.5%	



- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية قوية جداً بين مقدرة الإدارة الاستراتيجية والمحاور الأربعة للأداء الاستراتيجي وقد تراوحت قوة هذه العلاقة بين (90.3%) للعلاقة مع المحور المالي و (97.5) للعلاقة مع محور الأبداع والتعلم وذلك عند مستوى معنوية (5%).
- 2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية قوية جداً بين مقدرة معرفة الأعمال والمحاور الأربعة للأداء الاستراتيجي وتراوحت هذه العلاقة بين (90.8%) للمحور المالي و(97%) لمحور الزبائن وذلك عند مستوى معنوية (5%).
- 3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية قوية جداً مقدرة إدارة الموهبة والمحاور الأربعة للأداء الاستراتيجي وتراوحت هذه العلاقة بين (91%) للمحور المالي و(98.2%) لمحور التعلم والأبداع وذلك عند مستوى معنوية (5%).
- 4- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة طردية قوية إلى قوية جداً بين مقدرة العلاقة مع العاملين والمحاور الأربعة للأداء الاستراتيجي وتراوحت هذه العلاقة بين (89.6%) للمحور المالي و(97.7%) لمحور الأبداع والتعلم وذلك عند مستوى معنوية (5%).
- 5- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة قوية جداً بين مقدرة جودة حياة العمل والعائلة والمحاور الأربعة للأداء الاستراتيجي وتراوحت هذه العلاقة بين (90.4%) للمحور المالي و(97.9%) لمحور الأبداع والتعلم وذلك عند مستوى معنوية (5%).
- 6- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة تراوحت بين قوية وقوية جداً بين مقدرة تكنولوجيا المعلومات والمحاور الأربعة للأداء الاستراتيجي وتراوحت هذه العلاقة بين (87.6%) للمحور المالي و(96.7%) لمحور الأبداع والتعلم وذلك عند مستوى معنوية (5%).

ثالثاً: تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والقائلة (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمقدرات الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي) ولأجل ذلك تمت الاستعانة بمعادلة الانحدار الأتية: -

$$Y = a + B_1X$$

$$Y = 1.038 + 0.686$$

ومن معادلة الانحدار أعلاه يلاحظ انه عند زيادة مقدرات الموارد البشرية في الكلية بمقدار وحدة واحدة فان الأداء الاستراتيجي للكليات المبحوثة سوف يزداد بمقدار (0.686)، فضلا عن ذلك فانه يمكن اختبار فرضية العدم لمعلمتي النموذج (a, B_1) هي اقل من 0.01 مما يشير الى رفض فرضية العدم التي تفرض أن $R=0$ وقبول الفرضية البديلة التي تقول أن $R \neq 0$ وهذا يؤكد على معنويتها تحت مستوى 5%، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (5.889) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (239.898) اكبر من (F) الجدولية (2.71) عند درجة حرية مقدارها (20) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقه قدره (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة.



الجدول (18) تأثير مقدرات الموارد البشرية على المحاور الأربعة للأداء الاستراتيجي

T المحسوبة	F المحسوبة	R ²	B	مقدرات الموارد البشرية (HRC)										المغير المستقل	المغير المعتمد		
				تكنولوجيا المعلومات (IT)		جودة العمل وحياة العائلة (QL)		العلاقة مع العاملين (ER)		إدارة الموهبة (MT)		معرفة الأعمال (BK)				الإدارة الاستراتيجية (SM)	
				a	B ₁	a	B ₁	a	B ₁	a	B ₁	a	B ₁			a	B ₁
5.546	15.760	%86.3	0.533	1.854	-0.506	1.854	-0.356	1.854	0.396	1.854	0.686	1.854	1.131	1.854	-0.818	المحور المالي (FP)	
2.126	41.921	%94.4	0.886	0.573	-0.244	0.573	0.060	0.573	-0.360	0.573	1.461	0.573	0.310	0.573	-0.341	المحور الزبائن (CP)	
4.845	27.177	%91.6	0.629	1.469	-0.088	1.469	-0.148	1.469	-0.135	1.469	0.712	1.469	1.251	1.469	-0.963	المحور العمليات (PP)	
2.715	36.908	%93.7	0.503	0.855	0.399	0.855	0.025	0.855	-0.382	0.855	-0.093	0.855	1.103	0.855	-0.549	المحور الأبعاد والتعلم (LP)	

وهذا يدل على أن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين مقدرات الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) بينهما (91.2%).

ومما تقدم في الجدول (18) يمكن التوصل إلى ما يلي: -

1- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية بأبعادها (الإدارة الاستراتيجية، ومعرفة الأعمال، وإدارة الموهبة، والعلاقة مع العاملين، وجودة حياة العمل والعائلة، وتكنولوجيا المعلومات) والأداء الاستراتيجي ممثلاً بالمحور المالي، وهذا ما فسرتة معادلات الانحدار للأبعاد وكما يلي:

أ- تأثير الإدارة الاستراتيجية بالمحور المالي: -وهو تأثير معنوي سالب، وهذا ما بينته معادلة الانحدار ($Y=1.854-0.818 X$) أي إذ ازدادت مقدرة الإدارة الاستراتيجية بمقدار (1.854) فإن الأداء الاستراتيجي الكلية ممثلاً ببعد المحور المالي سوف يتأثر بالنقصان بمقدار (0.818)، أي يمكن القول إن علاقة التأثير بينهما علاقة عكسية.

ب- تأثير معرفة الأعمال بالمحور المالي: -وهو تأثير معنوي موجب، وهذا ما بينته معادلة الانحدار ($Y=1.854+1.131 X$) أي لو زادت مقدرة معرفة الأعمال بمقدار (1.131) فإن الأداء الاستراتيجي الكلية ممثلاً بالمحور المالي سوف يتأثر بالزيادة بمقدار (1.131).

ت- تأثير إدارة الموهبة بالمحور المالي: -وهو تأثير معنوي موجب، وهذا ما بينته معادلة الانحدار ($Y=1.854+0.686 X$) أي لو زادت مقدرة إدارة موهبة بأداء أعمالها التي تؤديها



بمقدار (1.854) فان الأداء الاستراتيجي للكلية معبراً عنه بالمحور المالي سوف يتأثر بالزيادة بمقدار (0.686).

ث- تأثير العلاقة مع العاملين بالمحور المالي: -وهو تأثير معنوي موجب، وهذا ما بينته معادلة الانحدار ($Y=1.854+0.396 X$) أي لو زادت مقدرة علاقة الكلية مع منتسبيها بمقدار (1.854) فان الأداء الاستراتيجي للكلية ممثلاً بالمحور المالي سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.396).

ج- تأثير جودة حياة العمل والعائلة بالمحور المالي: -وهو تأثير معنوي سالب، وهذا ما بينته معادلة الانحدار ($Y=1.854 -0.356 X$) أي لو ازدادت مقدرة جودة الأعمال التي يؤديها منتسبي الكلية بمقدار (1.854) فان الأداء الاستراتيجي للكلية معبراً عنه بالمحور المالي سوف يتأثر نزولاً بمقدار (0.356).

ح- تأثير تكنولوجيا المعلومات بالمحور المالي: -وهو تأثير معنوي سالب، وهذا ما بينته معادلة الانحدار ($Y=1.854-0.506 X$) أي لو أن الكلية اهتمت بمقدرة تكنولوجيا المعلومات بمقدار (1.854) فان الأداء الاستراتيجي للكلية ممثلاً بالمحور المالي سوف ينخفض بمقدار (0.506).

وقد بلغ معامل التحديد (R^2) (86.3%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (86%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الاستراتيجي للكلية تعود للمقدرات البشرية التي تمتلكها الكلية، فضلاً عن هذا فان النسبة المهملة البالغة (13.7%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في نموذج البحث الحالي، فضلاً عن أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) فقد بلغ (5.546) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (15.760) اكبر من (F) الجدولية البالغة (2.71) عند درجة حرية مقدارها (20) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقته (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الخاصة بتأثير مقدرات الموارد البشرية في المحور المالي للكليات المبحوثة.

2- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية بأبعادها (الإدارة الاستراتيجية، ومعرفة الأعمال، وإدارة الموهبة، والعلاقة مع العاملين، وجودة حياة العمل والعائلة، وتكنولوجيا المعلومات) وبين الأداء الاستراتيجي معبراً عنه بمحور الزبائن، وهذا ما فسرتة معادلات الانحدار للأبعاد وكما يلي:

أ- تأثير مقدرة الإدارة الاستراتيجية بمحور الزبائن: -وهو تأثير معنوي سالب، وهذا ما فسرتة معادلة الانحدار ($Y=0.573-0.341 X$) والتي تدل على أن مقدرة الإدارة الاستراتيجية تؤثر على الأداء الاستراتيجي ممثلاً بمحور الزبائن، أي لو أن مقدرة الإدارة الاستراتيجية في الكلية ازدادت بمقدار (0.573) فان الأداء الاستراتيجي ممثلاً بمحور الزبون سوف يتأثر بالنقصان بمقدار (0.341).



ب- تأثير مقدرة معرفة الأعمال بمحور الزبائن: وهو تأثير معنوي موجب، وهذا ما فسرتة معادلة الانحدار $(Y=0.573+0.310 X)$ والتي تبين انه لو ازدادت مقدرة معرفة الأعمال فان بمقدور الكلية أن تواكب التغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات زبائنها وتلبيتها قدر المستطاع.

ت- تأثير إدارة الموهبة بمحور الزبائن: وهو تأثير معنوي موجب، وهذا ما فسرتة معادلة الانحدار $(Y=0.573+1.461 X)$ ، أي لو أن الكلية اهتمت بالموهب التي تمتلكها وقامت فان بمقدورها إرضاء زبائنها على الخدمات بشأن تقدمها لهم.

ث- تأثير العلاقة مع العاملين بمحور الزبائن: وهو تأثير معنوي سالب، وهذا ما فسرتة معادلة الانحدار $(Y=0.573-0.360 X)$ والتي تدل على أن الكلية إذا قامت بخلق علاقات كثيرة مع موظفيها فان ذلك سوف يؤثر سلباً على خلق التمايز للكليات المبحوثة من وجهة نظر زبائنها.

ج- تأثير جودة حياة العمل والعائلة بمحور الزبائن: وهو تأثير معنوي موجب، وهذا ما فسرتة معادلة الانحدار $(Y=0.573+0.060 X)$ ، وتدل على انه مقدرة جودة العمل التي يؤديها المنتسب داخل الكلية تؤثر إيجاباً على الحياة الأسرية.

ح- تأثير تكنولوجيا المعلومات بمحور الزبائن: وهو تأثير معنوي سالب، وهذا ما فسرتة معادلة الانحدار $(Y=0.573-0.244 X)$ وتدل على أن الكلية كلما اهتمت بمقدرة تكنولوجيا المعلومات فان ذلك سيزيد من تسهيل سير العمليات الداخلية للكلية.

وبخصوص معامل التحديد R^2 فقد بلغ (94.4%) مما يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما نسبة (5.6) فأنها تعود إلى تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها، وفضلاً عن هذا فإن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (2.126) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (41.921) أكبر من (F) الجدولية (2.71) عند درجة حرية مقدارها (20) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة قدره (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

3- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية بأبعادها (الإدارة الاستراتيجية، ومعرفة الأعمال، وإدارة الموهبة، والعلاقة مع العاملين، وجودة حياة العمل والعائلة، وتكنولوجيا المعلومات) وبين الأداء الاستراتيجي معبراً عنه بمحور العمليات، وهذا ما فسرتة معادلات الانحدار للأبعاد وكما يلي: -

أ- تأثير مقدرة الإدارة الاستراتيجية بمحور العمليات: وهو تأثير معنوي سالب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=1.469-0.963 X)$ تدل على أن الكلية كلما استعملت استراتيجية دقيقة وواضحة للمنتسبين

فان ذلك يؤثر إيجاباً على أدائها من خلال زيادة الأداء الذي تؤديه مقارنة بأداء الكليات الأخرى.

ب- تأثير مقدرة معرفة الأعمال بمحور العمليات: وهو تأثير معنوي موجب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=1.469+1.251 X)$ وتدل على أن مقدرة معرفة الأعمال القليلة بالأعمال تؤثر على الكلية سلباً من خلال تعطيل وتأخير سير العمليات التي تؤديها.



ت- تأثير مقدرة إدارة الموهبة بمحور العمليات: وهو تأثير معنوي موجب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=1.469+0.712X)$ والتي تفسر أن مقدرة إدارة الموهبة القليلة والخبرة والمهارة الغير متطورة التي يحملها منتسبي الكلية تؤثر سلباً على أداء الكلية من خلال زيادة نسبة المعيب في أداء العمليات الداخلية للكلية.

ث- تأثير مقدرة العلاقة مع العاملين بمحور العمليات: وهو تأثير معنوي سالب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=1.469-0.135X)$ والتي تدل على انه زيادة مقدرة العلاقة مع العاملين وتربطها يؤثر إلى إنجاز الأعمال الداخلية للكلية من خلال توزيع الأعمال على أكبر قدر ممكن من المنتسبين وهذا يؤدي إلى أرباحك لمنتسبين في أعمالهم.

ج- تأثير مقدرة جودة حياة العمل والعائلة بمحور العمليات: وهو تأثير معنوي سالب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=1.469-0.148X)$ وتدلل على الموازنة بين مقدرة العمل والعائلة من حيث الوقت والمشاركة والرضا لها تأثيراً إيجابياً على قدرة الكلية العملياتية على تلبية حاجات منتسبيها.

ح- تأثير مقدرة تكنولوجيا المعلومات بمحور العمليات: وهو تأثير معنوي سالب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=1.469-0.088X)$ وتدلل على أن الاهتمام بمقدرة تكنولوجيا المعلومات سوف يؤثر على تحسين العمليات الداخلية من خلال تسهيل سير الأعمال وإنجازها بأقصر وقت ممكن ومن دون أخطاء تذكر.

أما فيما يتعلق بمعامل التحديد R^2 فقد بلغ (91.6%) والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما نسبة (8.4) فأنها تدل على تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (4.845) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (27.177) أكبر من (F) الجدولية (2.71) عند درجة حرية مقارها (20) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة قدره (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

4- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية بأبعادها (الإدارة الاستراتيجية، ومعرفة الأعمال، وإدارة الموهبة، والعلاقة مع العاملين، وجودة حياة العمل والعائلة، وتكنولوجيا المعلومات) وبين الأداء الاستراتيجي ممثلاً بمحور الأبداع، وهذا ما فسرتة معادلات الانحدار للأبعاد وكما يلي:

أ- تأثير مقدرة الإدارة الاستراتيجية بمحور الأبداع: وهو تأثير معنوي سالب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=0.855-0.549 X)$ تعني أن اعتماد مقدرة الإدارة الاستراتيجية المناسبة سوف يؤدي إلى رعاية الأفكار المميزة والانتفاع منها في الواقع العملي.

ب- تأثير مقدرة معرفة الأعمال بمحور الأبداع: وهو تأثير معنوي موجب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=0.855+1.103 X)$ تعني أن مقدرة معرفة الأعمال اللازمة بأداء عمل أو أعمال معينة سوف يؤثر على الكلية من خلال توفير الدافع على الأبداع في تقديم الخدمات الجيدة.

ت- تأثير مقدرة إدارة الموهبة بمحور الأبداع: وهو تأثير معنوي سالب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=0.855-0.093 X)$ تعني أن توفير مقدرة إدارة الموهبة لدى الكلية سوف يمكنها من الأبداع والابتكار وتقديم مخرجات فائقة تعود على الكلية بالسمعة الجيدة وغير ذلك.



ث- تأثير مقدرة العلاقة مع العاملين بمحور الأبداع: وهو تأثير معنوي سالب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=0.855-0.382 X)$ تعني أن مقدرة العلاقة مع العاملين الغير وثيقة مع العاملين سوف تؤثر بصورة مباشرة على أداء الكليات من خلال تأخير عملية الأبداع في سير العمليات.

ج- تأثير مقدرة جودة حياة العمل والعائلة بمحور الأبداع: وهو تأثير معنوي موجب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=0.855+0.025 X)$ تعني أن أداء الأعمال بالجودة المطلوبة والضرورية لخلق عملية الأبداع سوف يؤثر على أداء الكلية بصورة مباشرة وإيجابا من خلال خلق سمعه جيده لدى منتسبيها ومنافسيها.

ح- تأثير مقدرة تكنولوجيا المعلومات بمحور الأبداع: وهو تأثير معنوي موجب، إذ أن معادلة الانحدار $(Y=0.855+0.399 X)$ تعني انه كلما كانت الكلية تستعمل تكنولوجيا حديثة ومتطورة فان هذا سوف يؤثر على القدرة الإبداعية التي يمتلكها منتسبيها في المجال الذي تعمل فيه.

بينما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (93.7%) والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما نسبة (6.3) فأنها تدل على تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (2.715) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (36.908) أكبر من (F) الجدولية (2.71) عند درجة حرية مقدارها (20) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة قدره (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

- 1- اثبت التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط واثر ذات دلالة احصائية قوية بين مقدرات الموارد البشرية المتمثلة ب(الادارة الاستراتيجية، ومعرفة الاعمال، وادارة الموهبة، والعلاقة مع العاملين، وجودة حياة العمل والعائلة، وتكنولوجيا المعلومات). والاداء الاستراتيجي المتمثل ب(المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات، ومحور الابداع والتعلم). الامر الذي يعني ان المعرفة حول البيئتين الداخلية والخارجية لاعمال الكليات المبحوثة من حيث هيكل وتركيبه المنافسة والادوار الوظيفية يزيد من مستوى الاداء الاستراتيجي لهذه الكليات لاسيما ما يتعلق بمقدرة الكليات على تطوير خدمات جديدة وادارة التسهيلات الخاصة بها.
- 2- هناك اهتمام واضح من قبل ادارة الكليات المبحوثة بتوطيد اواصر العلاقات مع موظفيها وطلبتها ومختلف اصحاب المصالح بقصد زيادة المعرفة ببرامج ادارة الموارد البشرية في السعي لانجاحها.
- 3- افتقار الكليات المبحوثة الى المعرفة الشاملة لمهام الموارد البشرية والامر الذي يؤدي الى التأثير على اداء الكلية الاستراتيجي من خلال ادائها لاعمالها.
- 4- هنالك تاكيد واضح من قبل الكليات المبحوثة على توفير فرص لتطوير مهارات الافراد من خلال توفير البرامج التدريبية والتعليمية والتنموية لهم.



5- تحرص الكليات المبحوثة على توفير متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات لاسيما في مجال الموارد البشرية من اجل تلافي الوقوع بالاطء الشائعة التي تقع بها الكليات الاخرى والتي تقتقر الى وجود المتخصصين في مجال اعمالهم.

6- تحرص الكليات المبحوثة على تطوير الاهداف والمقاييس الضرورة من اجل النهوض بمستواها التعليمي والإبداعي، إذ أن هذا يجعلها قادرة على الاستمرار لتحقيق ما هو أفضل لها ولمنتسبيها.

ثانياً:- التوصيات

- 1) ضرورة قيام الكليات على حث الطلبة والمنتسبين على المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات والمناقشات من اجل النهوض بالاداء الاستراتيجي العالي والمتفوق لتحقيق الاهداف التي تسطوا اليها الكلية الان وفي المستقبل.
- 2) ضرورة تاكيد الادارات الجامعية على اهمية امتلاك مقدرات الموارد البشرية لدى القائمين على ادارة هذا النشاط.
- 3) ضرورة تأكيد الكليات المبحوثة على امتلاك المواهب والخبرات المناسبة من اجل النهوض بالاداء الاستراتيجي للكليات.
- 4) ضرورة قيام الكليات بدعم البرامج الصحية وتعزيزها من اجل تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للفرد المنتسب تلافياً لتاثير العمل على الحياة العائلية للمنتسب.
- 5) ضرورة قيام الكليات بتوفير قاعدة بيانات من اجل جمع السيرة الذاتية للمنتسبين لديها لتوفير المعلومات المناسبة عنهم ولهم وتوفير خدمات مضافه لهم وهذا يؤدي الى شعور المنتسب بالاهتمام من قبل الكلية وبالتالي فان المنتسب سوف يتلافى الوقوع بالاطء.
- 6) من الضروري ان تحرص الكلية على وضع مؤشرات مالية مختلفة للأعمال المختلفة ولوحداتها الفرعية بقصد المقارنة معها من اجل تحسين الاداء المالي لها ولمنتسبيها.
- 7) ضرورة تركيز الكليات على توفير الوسائل اللازمة لرفاهية منتسبيها وتطوير الخدمات المختلفه لهم والتي تتماشى مع احتياجاتهم من اجل المحافظة عليهم.
- 8) من الضروري ان تحرص الكليات على ضرورة تطوير عمليات الخدمة المقدمة في الكليات حالياً، وتطوير برامج ومقاييس العملية التعليمية وتوظيفها باتجاه تحقيق اهدافها واهداف منتسبيها.
- 9) ضرورة قيام الكليات بدعم نشاط البحث والتطوير من خلال تقديم دعم للأفكار الإبداعية لمنتسبيها من اجل اضافة ميزة على مخرجاتها النهائية.



المصادر والمراجع

اولاً: المصادر العربية

1. الزبيدي، سحر عناوي، 2011 " الذكاء الثقافي وتأثيره على الاداء الاستراتيجي للمنظمات " دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كليات الجامعة الامريكية -بيروت.
2. حسين، يسرى، 2010 "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى اداء الخدمة الفندقية" دراسة تطبيقية في فندق السدير)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون.ص 315-358.
3. هاشم، صبيحة قاسم، والعبادي، علي رزاق، 2010 " اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة" دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1.ص ص41-61.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Abdullah.A&,Sentosa,I, 2011,"**Human resource competencies perceived by malaysian human resorce pactitioners and consultants**" International Journal of Current Research ,Vol. 3, Issue, 10, pp.99-106
2. Ahmad.A, Kausar.A Azhar.S , 2015 "**HR professionals effectivenss and competencies: A perceptual study in the bankind sector of Pakistan**" International Journal of Business and Society, Vol. 16 No. 2, ,pp. 201 – 220
3. .Armstrong, M. (2006), "**Human resource management Practice**",10th edition, London and Philadelphia, United Kingdom USA Kogan Page.
4. Armstrong , M . (2006) , " **Strategic human resource management**" 3RD edition , London and Philadelphia , United Kingdom USA : Kogan Page.
5. Armstrong, M., 2009"**Strategic human resource management A guide location**", 4th edition, koganpage, great britain, cambridge university press.
6. Bäuml.M, 2014" **The impact of strategic performance management on sme performance**" Dissertation University Of st. Gallen, School of Management, Economics, law, Social Sciences And International Affairs, PP1-191.
7. David.F,2011 "**Strategic management: concepts and cases**" 3th ed. p. cm,PP.
8. Darvish.H,moogali.A, Moosavi.M,panahi.B, 2012," **Survey relationship between human resources roles and human resources competencies**" International Journal of academic research in business and social sciences ,september, Vol. 2, No. 9.pp254-265.
9. Devaraj.S&Kohli.R, 2003 "**Performance Impacts of Information technology: Is actual usage the missing link?**" Management Science, Electronic ,Vol. 49, No. 3,pp. 273–289.
- 10.Dullayaphut.P, Untachai.S, 2013" **Development the measurement of human resource competency in SMEs in upper northeastern region of Thailand**" Procedia - Social and Behavioral Sciences 88,PP 61 – 72
- 11.Dobrin.C, Popescu.G, Popescu.V, Popescu.C,2012"**The concept of performance in business organization – case study on the employee**



- performance in Romanian business organizations" performance of the 6th bucharest, romania, PP.310-316.
12. Dries.N, 2013 "The psychology of talent management: A review and research agenda" journal Human Resource Management Review 23 ,pp.272–285.
 13. Farley.C,2005 "HR's role in talent management and driving business results" published online in Wiley InterScience, PP. 55-61, (www.interscience.wiley.com). DOI 10.1002/ert.20053.
 14. Firooz, A,2012, " Investigate and explain the relationship between human resource competency dimensions with organizational performance" Life Science Journal, vol.9, NO.4, pp 673-678.
 15. Garman.A, 2006 "Business knowledge and skills" Journal of Healthcare Management, PP.81-85.
 16. Greenhaus.J, Collins.K, Shaw.J,2003 "The relation between work–family balance and quality of life" Journal of Vocational Behavior 63 , PP. 510–531.
 17. Kaplan R.S, 2001 "Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations" Nonprofit Management & Leadership, Pp.353-370.
 18. Kaplan R.S. and Norton D.P, 1992 " The balanced scorecard – measures that drive performance" . Harvard Business Review Jan- Feb ,PP. 71-79.
 19. Kaplan R.S. and Norton D.P,2001 "How balanced scorecard companies thrive in the new business environment the strategy focused organization" concentrated knowledge™ for the busy executive , Vol. 23, No.1, PP.1-8.
 20. Kaplan R.S. and Norton D.P,1996 "The balanced scorecard : translating strategy into action" Harvard Business School Press.
 21. Kaplan R.S. and Norton D.P,2001 "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II" american accounting association accounting horizons, Vol. 15 No. 2 ,pp. 147–160.
 22. Kaplan R.S. and Norton D.P,2008 "The execution premium Linking strategy to operations for competitive advantage" Harvard Business School Press, PP. 1-5.
 23. Kaplan R.S. and Norton D.P,2010 " Conceptual foundations of the balanced scorecard" Harvard Business School, Harvard University.PP. 1-36.
 24. Khatri.P, Gupta.S, Gulati.K Chauhan.S,2010 "Talent management in HR" Journal of Management and Strategy ,Vol. 1, No. 1, PP.39-46.
 25. King.W,2009 "Knowledge management and organizational learning " Annals of Information Systems 4, PP. 3-`13.
 26. Liza.C,2008 " Do HR competencies enable organisations to perform more effectively? An empirical study of HR competencies and organisational performance in Danish companies" Full Paper presented at The British Academy of Management Conference, Majestic Hotel, Harrogate, UK.



27. Lau.R, Kong.H ,2007"**Fuzzy domain ontology discovery for business knowledge management**" IEEE Intelligent Informatics Bulletin November ,Vol.8 No.1.PP. 29-41.
28. Legris.P, Ingham.J,Colerette.P,2003"**Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model**" Journal Information & Management, PP.191–204,
29. Lewis.R&Hechman.R, 2006 " **Talent management a critical review**", Human Resources Management Review, vol.16, PP.139–154.
30. Long.C,2008. "**Examining human resource competencies and their relationship to the success factors of HR profession**" Journal. Serv. Sciences. Management, pp 259-265.
31. Long.C&Ismail.W.2008 " **Human resource competencies: a study of the HR professionals in manufacturing firms in Malaysia**. International. Management. Review Vol. 4 No. 2,pp 65-78.
32. Lertputtarak.S, 2012,"**The Influence of HR, IT, and market knowledge competencies on the performance of HR managers in food exporting companies in thailand**" International Business Research, Vol. 5, No. 1, pp.87-97.
33. March.S&Smith.G,1995" **Design and natural science research on information technology** " Decision Support Systems 15, pp.251-266.
34. Maria.G, Constantin.B, Cătălina.R ., 2006 "**The strategic performance management process**" JEL Code: M12, L25, L10. Pp. 276-279. <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v4-management-and-marketing/45.pdf>.
35. Mat , Johari . (2008) ," **The influence of leadership style on internal marketing in retailing**" dissertation of philosophy , Untversity of Stirling.
36. Möller.K&Svahn.S,2006 "**Role of knowledge in value creation in business nets**" Journal of Management Studies,VOL.43, NO.5, PP.985-1007.
37. Mukaka. M.M. (2012)," **Statistics corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research**" Malawi Medical Journal; vol.24,no3, Pp. 69-71.
38. Neely, A. 1999"**The Performance measurement revolution, why now and what next international**" Journal of Operations and Production Management , Vol.19 , No.2.
39. Niven,2002 "**Balanced scorecard/step-by-step maximizing performance and maintaining results**" John Wiley & Sons, Inc.
40. Odhong.E&Omolo.J,2014 "**An analysis of the factors affecting employee relations in the flower Industry in kenya, a case of waridi Ltd, athi river**" International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No.11,PP.147-160.
41. Quintas.P, Lefrere.P, Jones.G,1997 "**Knowledge management: a strategic agenda**" Long Range Planning, VOL.30,NO.3,PP. 385-391.
42. Ulrich.D ,Brockbank.W , Johnson.D , Younger.J, 2007 "**Human resource competencies: responding to increased expectations**" © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com), pp1-12 . DOI 10.1002/ert.20159.



43. Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W, Ulrich .M ,(1995). "**Human resource competencies: An empirical assessment**" Human Resource Management, VOL. 34, PP.473–495.
44. Sireesha.P&Ganapavarapu.L,2014 "**Talent management: A critical review**" IOSR Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 9, PP 50-54.
45. Rekers.M,2013" **HR competencies: a contingency approach A quantitative study into business context factors influencing HR competencies**" Faculty School of Management & Governance, 1-92.
46. Ruel.H, Bondarouk.T, Velde.M, 2007 "**The Contribution of e-HRM to HRM effectiveness: results from a quantitative study in dutch ministry**", Employee Relation ,Vol.(29), Issue(3), pp 280-291.
47. Thi.C&Swierezek.F,2007" **The effect of human resource competencies on project performance in Vietnamese infrastructure projects**" TẠP CHÍ PHÁT TRIỂN KH&CN,PP.8-10.
48. Xesha.D, Iwu.C, Slabbert.A, Nduna.J,2014 "**The Impact of employer-employee relationships on business growth**" Journal of Economics, VOL.5, NO.3:PP. 313-324.
49. Yusliza,2012" **Human resource competencies and their relationship with human resource management effectiveness**" DOI: 10.7763/IPEDR.. VOL.57, NO. 1, PP1-5.
50. Zareei.E, Zamani.A, and Tanaomi.M, (2014) "**A conceptual model of human resources competencies (HRC) using structural equation modelling: a case study**" Journal International Business Innovation and Research, Vol. 8, No. 1, pp.1 19.



ملحق - مقياس الدراسة

أولاً: -مقدرات الموارد البشرية: -أنها توليفة متكاملة ومتناغمة من القيم والسلوكيات والمهارات والقدرات والمعرفة المتراكمة والخصائص الضرورية التي يمتلكها خبراء الموارد البشرية لإداء أعمالهم بالشكل المطلوب وبما يتناسب مع التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات.

1- الإدارة الاستراتيجية: -أنها محصلة من القرارات الاستراتيجية المتكاملة، والمنسقة، والمتعلقة بالموارد البشري والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها على الأمد البعيد.

ت	الفقرة				
	في كليتنا....				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1					يتم استعمال المعرفة الخاصة بتوجهات الصناعة.
2					يجري التحقق من البيانات التي تم الحصول عليها من التحليل البيئي.
3					هنالك مشاركة في تنظيم وتنسيق استراتيجية المنظمة.
4					نمتلك مهارات تحليلية على المدى البعيد.
5					نمتلك مهارات العملية والنظرية على المدى الطويل.
6					يتم اعتماد النمط القيادي الملائم.
7					يتم إدراك تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
8					يتم اللجوء إلى المهارات التفاعلية لتسهيل المهام.
9					يتم إدامة العلاقات من أجل عملية توصيل برامج الموارد البشرية.
10					تصميم استراتيجيات الموارد البشرية بشكل ملائم.

2- معرفة الأعمال: -أنها تلك المعرفة التي تدور حول البيئتين الداخلية والخارجية لأعمال المنظمة من حيث هيكل الصناعة، والمنافسة، والأدوار الوظيفية، وأجراء التغييرات المناسبة التي تتسجم مع حركية تلك البيئات.

ت	الفقرة				
	في كليتنا....				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1					هناك معرفة شاملة لمهام الموارد البشرية.
2					هناك معرفة عامة للأعمال في الكلية.
3					هناك إدراك للخدمات التي تقدمها الكلية
4					يتم تشخيص المنافسين بشكل دقيق
5					يجري تفسير المعرفة الخاصة بالتقارير المالية

3- إدارة الموهبة: -بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه واستثمار المواهب ونشرها ومراقبتها والمحافظة عليها في جميع المستويات بقصد تحقيق أهداف المنظمة.

ت	الفقرة				
	في كليتنا....				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1					يتم إنشاء وإدارة المقدرات وفقاً لاستراتيجية المنظمة
2					هناك قدره على استيعاب المواهب المناسبة
3					توجد قدرة على تعليم وتحسين المواهب المناسبة
4					نمتلك قدرة على المحافظة على المواهب المناسبة
5					يتم التركيز على التكامل بين معلومات الموارد البشرية وحاجات المدراء التنفيذيين المتعلقة بالمهارات المطلوبة
6					يجري تقييم مستوى مهارات العاملين وبما يؤمن تحقيق أهداف العمل
7					يتم تحديد المؤشرات والمتطلبات الرئيسة لتحقيق الأداء الأمثل



4- **العلاقة مع العاملين:** -هي مجموعة من الأدوار التفاعلية الهادفة لخلق علاقات طيبة مع العاملين من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة". بعبارة أخرى أن العلاقة الجيدة والوطيدة مع العامل تساعد المنظمة على الأداء بشكل أفضل من خلال توزيع الأعمال على أكبر عدد ممكن من العاملين واتخاذ قرارات صائبة، والعمل بروح الجماعة، وأداء الأعمال وأدائها بكفاءة وفاعلية عالية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، وأداء الأعمال من أول مرة وبجودة عالية.

ت	الفقرة				
	في كليتنا....				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1					تتوافر فرص لتطوير الأفراد من خلال البرامج التعليمية.
2					هناك توقع للاحتياجات التعليمية المستقبلية.
3					يجري تطوير معايير لقياس مستوى أنشطة الأفراد في علاقتها مع الأهداف الاستراتيجية.
4					لا يوجد تحفظ على تنوع الأفراد من حيث السكن، واللغة، والعرق
5					تصمم العمليات لضمان استعمال المواهب عند مختلف قوى العمل.
6					توجد عقلية تتعدى الحدود الوطنية من اجل التواصل مع مختلف الأفراد ذوي الثقافات المختلفة.

5- **جودة حياة العمل والعائلة:** -بانها توليفة من التوازنات بين العمل والعائلة من حيث الوقت ومستوى المشاركة ومستوى الرضا.

ت	الفقرة				
	في كليتنا....				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1					يتم تبني مدخل شامل لتحديد ساعات العمل الخلاقة من اجل توفير التوازن بين العمل وحياة العائلة.
2					هناك تعزيز للبرامج الصحية التي تقوم على إقامة توازن بين العمل والحياة الشخصية
3					يجري المساهمة في إزالة المشاكل الشخصية والمساهمة في تطوير المسار الوظيفي للمنتسبين
4					هناك تعاون مع المدراء التنفيذيين من اجل الحصول على رسائل توصية لتحديد تطور المسار الوظيفي مع الأخذ بالاعتبار واجبات ومسؤوليات العائلة.

6- **تكنولوجيا المعلومات:** -هي مجموعة من الأدوات والتقنيات المحوسبة المستعملة للمساهمة في رفع مستوى أداء العمليات الداخلية للمنظمة بما في ذلك تخفيض التكاليف، وتحسين مستوى تقديم الخدمات، وتحسين الإنتاجية، والربحية، وجودة العمليات من اجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأقسام فيها.

ت	الفقرة				
	في كليتنا....				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1					هناك معرفة شاملة لمهام الموارد البشرية.
2					هناك معرفة عامة للاعمال في الكلية.
3					هناك إدراك للخدمات التي تقدمها الكلية
4					يتم تشخيص المنافسين بشكل دقيق
5					يجري تفسير المعرفة الخاصة بالتقارير المالية



ثانياً: -الأداء الاستراتيجي: -هو محصلة نهائية لتضافر المؤشرات المالية وغير المالية التي تقوم على أساس التكامل بين الجوانب التسويقية والمالية والعملياتية وتهيئة المناخ المناسب للأبداع والتعلم داخل المنظمة.

1. المحور المالي: -

ت	الفقرة				
	تففق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1					
2					
3					
4					

2. محور الزبائن: -

ت	الفقرة				
	تففق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1					
2					
3					

3. محور العمليات الداخلية: -

ت	الفقرة				
	تففق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1					
2					
3					
4					

4. محور الأبداع والتعلم: -

ت	الفقرة				
	تففق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1					
2					
3					
4					