

أثر رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي - دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية

هاشم محمد هاشم حسن إبراهيم

إشراف

أ.د. محمد محمود عبد العليم

أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الادارية

اكاديمية السادات للعلوم الادارية

الملخص:-

هدف الدراسة هو التعرف على " أثر رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي " - دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصري استخدام المنهج الوصفي التحليلي والحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية من موظفي الإدارة المركزية للجودة ، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية والقطاعات التنفيذية بالوزارة ، وتم توزيع (٢٣٤) قائمة استقصاء وتم استرداد (٢١٤) بنسبة استرداد (٩٥%).

توصلت الدراسة الي وجود علاقة ايجابية بين رأس المال البشري علي الاداء الاستراتيجي وأن المتوسط الحسابي يساوي (٤.٢)، يشير ذلك لوجود درجة من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر ذلك المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من قبل أفراد مجتمع البحث

أهم توصيات الدراسة هي تعميق وعي المديرين العاملين بالوزارة لاستثمار رأس المال البشري وذلك من خلال التحفيز والقدرة لديهم علي رسم صورة شاملة وكلية للاداء الاستراتيجي.

Abstract:

The aim of the study is to identify “the impact of human capital on strategic performance” - a field study applied to the Egyptian Ministry of Civil Aviation

Using the descriptive analytical approach and obtaining secondary data through a survey list that was distributed to the research community using a stratified random sample of employees of the Central Quality Department, and workers in the financial sector, human resources sector and executive sectors in the ministry, and (234) survey lists were distributed and (214) were recovered, with a percentage of Refund (95%).

The study concluded that there is a positive relationship between human capital on strategic performance and that the arithmetic average is equal to (4.2), which indicates that there is a degree of approval of the paragraphs of the field, so this field is considered statistically significant at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) by the members of the research community.

The most important recommendations of the study are to deepen the awareness of managers working in the ministry to invest human capital, through motivating and their ability to draw a comprehensive and holistic picture of strategic performance.

الجزء الأول: منهجية الدراسة

المقدمة:

يعد السعي لتمييز الأداء الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية حدثت في مجال الإدارة ، حيث أوضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي في ظل التحديات العالمية الجديدة التي تواجهها المنظمات في القطاع الخاص أو الحكومي متمثلة في سيطرت اقتصاديات السوق ، وانتشرت ظاهرة التخصص وبدأت موجه تحرير التجارة العالمية واشتدت المنافسة ، وحدثت الأندماجات والتكتلات بين المنظمات والشركات ، وسيطرت ثورة التكنولوجيا والمعلومات ، ووضحت آثار الجودة اليابانية وزيادة متطلبات العملاء وغيرها من المتغيرات .

هذه التحديات المتزايدة فرضت مزيدا من الجهد والعمل من أجل التطور المستمر ، وذلك وصولا الى أعلى المستويات في الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ، وتحقيق قدرات تنافسية تتفوق بها على المنافسين ، وتصل من خلالها إلى مستوى إدارة التميز ، ومع تعدد أساليب الإدارة الحديثة نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق الترابط والتنافس الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من : مالكي المنظمة ، والعاملين بها ، والمتعاملين معها ، والمجتمع بأسره ، ومن جهة أخرى تسعى منظمات الأعمال لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف ، وتولى منظمات الأعمال المتقدمة اهتماما بالغا لتنمية وتطوير الأداء الاستراتيجي من خلال أتباع أساليب الإدارة الحديثة منها رأس المال البشري كعنصر مهم من عناصر التميز ، حيث يقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر المالي الحديث ، وتعد عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي .

يعتبر مفهوم الأداء الاستراتيجي من أكثر المفاهيم الاقتصادية سعة وشمولا إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي منظمة لأنه يرتبط

بجوانب مهمة من مسيرة حياته، والمنظمات على اختلاف أنواعها و خاصة المنظمات العمومية منها تعاني الكثير من النقائص في أدائها لذلك فإن مفهوم الأداء الاستراتيجي يعتبر من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة و الفعالية التي تمثل عنصرا هاما¹.

١- مشكلة الدراسة:

بينة الدراسة مدى التحديات المتعلقة برأس المال البشري كعنصر من عناصر التميز والاداء الاستراتيجي ، وهي تتمثل في ضعف توظيف العلاقة بينهما ، الأمر الذي يستدعي التركيز على ذلك البعد لزيادة قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها المطلوبة، خاصة كون الوزارة تسعى جاهدة للوصول إلى أدوات تساعد المديرين القائمين بالعمليات المختلفة باتخاذ القرارات اللازمة، وحل المشاكل المعقدة التي تواجههم، وتوليد أفكار جديدة خلاقة في عصر يتميز قادة المنظمات بالابداع والابتكار الذي يمكنهم من تطوير واستخدام سبل ادارية متطورة متجددة، وعلية يمكن للباحث ان يوضح مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:-

ماهو " " ما مدى إمكانية تطبيق رأس المال البشري على الأداء الإستراتيجي
بالطيران المدني "؟

٢- فروض الدراسة:

يعتمد الباحث على فرضية وهي:- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين
رأس المال البشري وبين الأداء الإستراتيجي ككل ..

٣ - أهمية الدراسة:

١/٣- الأهمية من الناحية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه للدراسات التي تطرقت إلى موضوع رأس المال البشري والاداء الاستراتيجي بالطيران المدني ، وأهمية المتغيرات التي تناولتها والتي تمثل موضوعات حديثه تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة.

٢/٣ - الأهمية من الناحية العملية (التطبيقية):

ترجع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونه يتعلق بمجال عملة ولمسة للواقع الذي يعيشه في الوزارة لما وجد فيه من ضعف في استخدام بعد رأس المال البشري كبعد من ابعاد التميز وتطويره لتطويعه للأداء الاستراتيجي ، وكذلك التعرف على أثر " رأس المال البشري والأداء الاستراتيجي " في وزارة الطيران المدني حيث أنها تساعد المديرين في اتخاذ القرارات المصيرية للمنظمات، وتحفيز المسؤولين وخاصة العاملين في الإدارات العليا بأستخدام أسلوب رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي.

٤ - أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على " أثر رأس المال البشري في الاداء الاستراتيجي " لوزارة الطيران المدني، كما تسعى إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

أ- التعرف على مستوي تطبيق رأس المال البشري في الاداء الاستراتيجي في وزارة الطيران المدني المصري ؟

ب- التعرف على مستوي الاداء الاستراتيجي في وزارة الطيران المدني المصري ؟

ج- تحليل رأس المال البشري في الاداء الاستراتيجي في وزارة الطيران المدني المصري ؟

د- تحديد مدي وجود اختلاف في اراء المديرين حول رأس المال البشري في الاداء

الاستراتيجي في وزارة الطيران المدني المصري ترجع الي خصائصهم الشخصية؟

هـ- تقديم أسلوب من أهم الأساليب والنماذج الحديثة فى علم الإدارة وهو أسلوب

الاداء الاستراتيجي ، من خلال إلقاء الضوء على مفهوم وواقع الاداء الاستراتيجي

والمهام والأنشطة المرتبطة بها في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة، التي من

الممكن أن تتبناها وزارة الطيران المدني؟

و- التوصل لبعض النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات وخطة عمل لتنفيذها

لامكانية المساهمة في احداث الاداء الاستراتيجي ؟

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: رأس المال البشري-

تعتبر ممارسات رأس المال البشري أحد النظم الادارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال الاستخدام الافضل لرأس المال البشري ، كما يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة رأس المال البشري ، وتدور ممارسات رأس المال البشري حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية والإنتاجية وهو العنصر البشري وبالتالي فإن على المنظمات أن تسند الوظائف للكفاء من العاملين، وذلك ليتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم وتحمل أعبائها^٢

- مفهوم رأس المال البشري:

هو نهج اقتصادي حيث تعتبر الافراد من الناحية الاقتصادية كأصول. كما تعد الموارد البشرية رأس المال الفكري بعدما أصبحت المعرفة هي أساس المنافسة بين المؤسسات ويعد المورد البشري أحد أهم أشكال الميزة التنافسية المتجددة التي تمتلكها المؤسسات وتعمل للمحافظة عليها وذلك من خلال استخدام الأساليب المختلفة لضمان أكبر قدر من العدالة^٣ ويرى الباحث للوصول الي الاستخدام الامثل لاستثمار لرأس المال البشري وتنميته من خلال وجود ادارة للموارد البشرية تعمل لتنمية رأس المال البشري من خلال الاتي:-

١- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يُعدّ العنصر البشري في المنظمة من أهم الاصول التي تمتلكها المنظمة فالأفراد هم الذين يخترعون ويبتكرون ويضيفون ويجدون ويدبرون وينفذون ويبيعون، وإذ لم يوجد في المنظمة العنصر الفعال من الافراد فإنها تفتقر للكفاءة والى الاداء المتميز. تنمية الموارد البشرية هي عملية لتطوير وإطلاق العنان للخبرات البشرية من خلال تنظيم وتطوير وتدريب الموظفين والتطوير لغرض تحسين الأداء^٤

٢- أهداف واهمية تنمية الموارد البشرية:

أشار (Richman,2015) أن ادارة الموارد البشرية هي عبارة عن سلسلة من الانشطة التي تدعم السلوكيات، ومن هذا المنطلق فان نشاطات تنمية الموارد البشرية تهدف الى تطوير مهارات الموظفين والقدرة على الصمود في مواجهة المطالب

الحالية والمستقبلية للمنظمة، والهدف العام لنشاطات تنمية الموارد البشرية هو تحقيق الاداء العالي^٥

في حين يشير (Steven Stralser,2005) الى أهمية تنمية الموارد البشرية وتطويرها إذ يقول من المهم ان تكون قادراً على تعيين موظفين جيدين، لكن استثارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ اقصى امكانياتهم امر لا يقل اهمية عن ذلك، بل قد يكون اكثر اهمية فتدريب الموظفين وتطويرهم جانب اساسي في كل المنظمات اليوم، ومن هذه المكاسب والاهداف هي:

- ١- زيادة قيمة الاصول البشرية وقدرتها بالمنظمة.
 - ٢- توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
 - ٣- صنع قادة محتملين لمستقبل المنظمة.
- المساعدة في التقليل من دوران العمالية عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور^٦
- ٣- أهمية تنمية الموارد البشرية:

زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في منظمات الاعمال بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي، وتبرز الاهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في سعيها الى اكساب الموارد البشرية المعارف والخبرات والمهارات والسلوكيات التي تحتاجها المنظمة، والرفع من روحها المعنوية^٧

- ١- انها تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم الافراد.
- ٢- لا توجد مؤسسة دون تنمية الموارد البشرية.
- ٣- تقوم بتطوير مهارات الافراد العاملين بالمؤسسة.
- ٤- تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- ٥- تقوم بدراسة مشاكل الافراد ومعالجتها.
- ٦- تختار الافراد المناسبين لشغل الوظائف^٨

٤- اساليب تنمية الموارد البشرية وطرائقها:

ان اساليب تنمية الموارد البشرية وطرائقها متعددة وكثيرة لامجال لشرحها جميعاً، لذلك يكتفي الباحث بتقديم الاساليب والطرائق الرئيسة الاكثر موضوعية والأهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية من وجهة نظر الباحث التي تدخل في هذا المجال ومنها ما يأتي:

أ- تخطيط المسار الوظيفي.

ب- التدريب و التطوير.

ج- تقييم اداء العاملين.

د- الأجور والحوافز:

ويقدمها الباحث بصورة شرح وتوضيح مختصر وهي كالآتي:

أ - تخطيط المسار الوظيفي.

*- مفهوم المسار الوظيفي:

يُعدّ تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الاساسية لإدارة الموارد البشرية، ويعبر هذا المفهوم عن

دور الادارة في التوفيق بين اهداف الفرد واهداف التنظيم بما يسهم في زيادة الولاء وتحقيق الاهداف

التنظيمية^٩. كما يشير (Tanoli,2016) إلى أن تخطيط المسار الوظيفي هو عملية مستمرة من حيث:

- استكشاف ومعرفة المصالح والقدرات.

- خطة استراتيجية للأهداف الوظيفية.

١- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

يتطلب قرار تحديد تخطيط المسار الوظيفي موضع اهتمام الادارات في المنظمات المختلفة بحيث يكون المسار له معنى وقيمة في حياة الفرد العملية، من خلال جعله يتوافق من اتجاهاته وحاجاته وقدراته وطموحاته الامر الذي يكفل رفع معنوياته وكفاءته في الاداء.

٢- أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمدراء والمشرفين:

- زيادة مهاراتهم في ادارة مسارهم الوظيفي.
- تحسين عملية الاتصالات فيما بين المدراء ومرؤوسيه^{١١}
- تنمية القدرات التخطيطية لدى المدراء ومراعاة الظروف الواقعية للعاملين.
- مناقشات اداء العاملين وتحليل انتاجيتهم.
- زيادة الوعي بالأمر التنظيمية^{١٢}
- مساعدة الافراد العاملين على تحمل العديد من الضغوط في العمل التي قد تنشأ من تغيير المسؤوليات والصلاحيات وفي متطلبات العمل.
- يساعد الفرد في تنمية وتوجيه ميوله ومهاراته.
- يساعد الفرد في تحديد أهدافه المستقبلية وتطوير الخطط للوصول الى تلك الاهداف.
- يعد التخطيط القاعدة الأساسية لتبرير عملية اتخاذ القرارات، فمن دونه تصبح عملية الادارة عشوائية مشوشة لا تشكل نسقاً منطقياً في نشاط الادارة.
- تخفيف القيود على حركة العاملين، إذ يجلب غياب جهود تخطيط وتنمية المسار الوظيفي قيوداً على حركة ترقية ونقل العاملين، مما قد يضر بالصالح منهم، بعكس تفعيل جهود تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تساعد على إطلاق إمكانيات الافراد، وتشجيعهم على الابتكار والابداع.

٣- أهمية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

- الاستخدام الامثل لإمكانيات وطاقات الموظفين.
- التخفيض والحد من دوران العمل.
- توفير وحصول المنظمة على الكفاءات البشرية من الموظفين.
- نمو الموظفين وتطويرهم لدى المنظمة وتعزيز الدوافع للموظفين.
- تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لها المنظمة.
- مساعدة المنظمة في عملية التغيير الوظيفي.
- تحسين وزيادة الانتاجية وتخفيض تكاليف الانتاج.
- تحقيق الرضى الوظيفي للموظفين^{١٣}

- بناء الصورة الذهنية الصحيحة عن المنظمة لدى الجماهير.
- تحسين مستوى الاتصال على مستوى المنظمة بشكل متكامل.
- نشر المعلومات الدقيقة عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية^١
- * دور العاملين والمديرين والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي:**
- دور العاملين في تخطيط المسار الوظيفي:
- القيام بأخذ زمام المبادرة من خلال القيام بطلب التغذية العكسية من الاقران والرؤساء في ما يتعلق بنقاط القوة والضعف في مهاراتهم.
- تحديد مرحلة التطور الوظيفي والاحتياجات الانمائية.
- * دور المدراء في تخطيط المسار الوظيفي:**
- يرى (جاد الرب، 2016) و(عدوان، 2011) مجموعة من الادوار التي من الممكن أن يجريها المدير كي يساعد المرؤوسين في التخطيط المهني.
- الدور الاول المتصل:**
- عقد المناقشات الرسمية وغير الرسمية مع العاملين. - الاستماع للعاملين وفهم اهتماماتهم الحقيقية.
- التفاعل بوضوح وبفاعلية مع العاملين. - انشاء وتشبيد بيئة للتفاعل المفتوح.
- المقابلة ودون انقطاع مع العاملين.
- الدور الثاني المستشار:**
- مساعدة العاملين في تحديد المهارات الوظيفية المرتبطة بالاهتمامات والقيم.
- مساعدة العاملين في تحديد الخيارات المتنوعة عن الوظيفية.
- مساعدة العاملين في تقييم الفرص للخيارات المتنوعة^{١٥}
- الدور الثالث التقييم:**
- تحديد العناصر الحرجة في العمل. - مناقشة مجموعة الاهداف مع العاملين.
- تقييم اداء العاملين. - مناقشة الاداء مع العاملين ومتطلبات خطة المسار الوظيفي.
- مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

الدور الرابع التوجيه:

- تدريب العاملين على المهارات الفنية.
- دعم الاداء الفعال.
- اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة.
- توضيح خطط واهداف مجموعات العمل وتلك الخاصة بالمنظمة^{١٦}.
- دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي:
- تجديد اهداف تخطيط المسار الوظيفي.
- تحليل الفرد وتقييم أدائه.
- تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية.
- تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي.
- إعلام العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة.

ب- التدريب والتطوير:

١- مفهوم التدريب والتطوير:

التدريب والتطوير هما الميدانان اللذان يعتنيان بالنشاط التنظيمي، الذي بدوره يهدف الى تحسين اداء الافراد والجماعات في المنظمة، ويعرفان او يرتبطان بعدة مسميات منها تنمية الموظفين، وتنمية الموارد البشرية، والتعلم والتنمية^{١٧}. وتُعدّ وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي ان تقوم ادارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وانما من الضروري ان يعقب عملية الاختيار والتعيين اعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين، وتحسين قدراتهم على الاعمال المسندة اليهم^{١٨}.

يعرف (جاد الرب، 2015) التدريب بأنه النشاط الذي يهتم بتزويد الافراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة التي تسهم في تحسين الاداء، إذ يساعد التدريب الافراد نحو تصحيح الاخطاء في مجال اعمالهم و وظائفهم^{١٩} ويعرف (الكتبي، 2010) التدريب بأنه البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمات لمساعدة الافراد العاملين بها على مختلف مستوياتها من اجل كسب الفاعلية والكفاية في اعمالهم الحالية والمستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب مع تحقيق اهداف المنظمة^{٢٠}.

٢ - أهمية ومزايا التدريب:

اصبح التدريب مطلباً حيوياً وضرورياً لنجاح العمل في الكثير من المنظمات، والتي بدأ العديد منها تفيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، وذلك من خلال ما يسمى بتدريب الدافعة العالية، إذ يتم الربط بين البرامج التدريبية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتظهر اهمية التدريب من خلال تحسين الاداء الحاضر وصولاً للمستوى المطلوب ليصبح لديه القدرة على تحمل مسؤوليات اكبر في المستقبل ناهيك عن اهميته للأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل حديثاً ولا يكون لديهم ادنى فكرة عن طبيعة هذه الاعمال. وكل تلك الاهمية تظهر عندما يشعر الفرد ان لديه نقصا في احدى الجوانب المعينة ويحتاج هذا التدريب للتطوير والارتقاء بنفسه^{٢١}.

٣ - أهمية التدريب بالنسبة للفرد:

- زيادة انتاجية العاملين وتطوير قدراتهم.
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، إذ يساعد التدريب على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية. وتخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخر قدر الامكان.
- خفض تكاليف الانتاج، لان التدريب يلغي اخطاء العمل، لان الموظفين المتدربين قادرون على الاستفادة بشكل اقتصادي افضل للمواد والمعدات من خلال خفض نسبة الاخطاء والعيوب.
- يساعد التدريب على ادارة التغيير من خلال زيادة فهم ومشاركة الموظفين في عملية التغيير، وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع المواقف الجديدة.
- يساعد التدريب على توافر الكفاءات والخبرات البشرية التي تسعى المنظمة للحصول عليها^{٢٢}.

٤ - أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات:

- تنمية خبرات وكفاءات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.
- إعداد اجيال من الافراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.
- مساعدة الناس على النمو من داخل المنظمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية من الداخل.
- تقليص وقت التعلم للموظفين الذين يبدأون في وظائف جديدة في التعيين، أو النقل أو الترقية وضمان ان تصبح المنظمة في مستوى اعلى واسرع كفاءة اقتصادية ممكنة

ج- تقييم اداء العاملين:

١ - مفهوم تقييم الاداء:

يعد تقييم الاداء الوظيفي من العوامل الاساسية التي يتوقف عليها نجاح اي تنظيم من التنظيمات للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في اي منظمة يمثل احد الوظائف الرئيسة التي ينبغي القيام بها من مديري الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الادارات الاخرى لتحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وفتحهم بالإدارة ولأنهم لها والعمل على تحقيق اهدافها، وذلك لارتباطه بشكل مباشر بإنتاجية العمل وفعاليتها التنظيمية التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها. فعلمية تقييم الاداء توفر التغذية العكسية على مستوى اداء وكفاءة العاملين فهي تساعد على معرفة حقيقة ومستوى الاداء بإيجابياته وسلبياته فعلمية التقييم تمثل الاساس الذي يقوم عليه تطوير الاداء المستقبلي وتحسينه^{٢٣}.

٢ - أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

-دفع العاملين للاجتهاد في العمل من خلال إدراكه أنّ اداءه الوظيفي سوف يخضع للتقييم من قبل رؤسائه، وأنّ نتائج التقييم يترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنّ ذلك يدفعه لبذل مزيد من الجهد لتأدية عمله على احسن ما يرام.

- رفع معنويات العاملين، إذ إن جواً من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة، وإن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه.

- يُعد مؤشرات الأداء نوعاً من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس علمية^{٢٤}.
- تسهم في تنمية كفاءة العاملين من خلال توضيح نقاط القوة والضعف بالنسبة لأدائهم.
- تُعدُّ هذه العملية أساساً لمنح العلاوات الدورية والترقية في ضوء أسس واضحة لمختلف العاملين

٣- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

- لغرض التأكيد من أنَّ جميع عمليات المنظمة يتم تفعيلها والعمل بها بأعلى مستوى من الانتاجية

- مراجعة ومعرفة وتقييم انجاز الافراد خلال مدة محددة.
- ترشيد وتوجيه سلوك الافراد من خلال مراقبة أدائهم لتحقيق الاهداف المنشودة.
- تمكين المنظمة من الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.
- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.
- الاسترشاد بعملية تقييم الاداء عند النقل والترقية
- تسهم في تحسين العلاقات الانسانية بالمنظمة من خلال تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة.

- تُعدّ وسيلة من وسائل متابعة العمل والرقابة عليه، إذ تتطلب ضرورة الاحتفاظ ببيانات منظمة عن معدلات أداء العامل بشكل مستمر.
- يعدّ هذا النظام وسيلة للحكم على كفاءة المشرفين في اعداد تقارير الكفاءة واسلوبهم في معالجة نواحي الضعف في أداء مرؤوسيههم.

٤- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمدراء:

- تنمية قدرات المدراء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- تقوية العلاقة وتحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين

- تعدّ وسيلة للحكم على مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين.

د- الأجور والحوافز:

١- مفهوم الأجر:

يحتل موضوع الاجور والرواتب جانباً كبيراً من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها، فمن ناحية العاملين تُعدّ الاجور والرواتب وسيلة اساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية ايضا كالمظهر والمركز.

٢- أهمية الأجور:

أ- الأهمية بالنسبة للعاملين:

- الاجر يمثل عاملاً هاماً في تحديد مستوى معيشة أية عائلة، بوصفه المصدر الاساسي للدخل

لمواجهة متطلبات الحياة، كما انه يمثل عائد الجهد والوقت المبذول في العمل.

- الأجر وسيلة لشعور العامل بالأمان والاندماج بالمجتمع، اذ يُعدّ وسيلة يقيس بها الفرد مكانته ومدى احترامه لذاته.

- الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته، وتحسين مؤهلاته الشخصية وإسهامه في العمل للاستفادة من الامكانيات المتاحة في زيادة الاجور^{٢٥}.

ب- الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- يُعدّ الاجر وسيلة المنظمة لجذب واستقطاب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

- الأجر هو وسيلة المنظمة لإبقاء افضل الكفاءات العاملة بها حالياً.

- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.^{٢٦}

- تحقيق الاهداف الاجتماعية المتمثلة معالجات المرض والحوادث والاعاقة والتقاعد.

- تحقيق الاهداف التنظيمية التي تتمثل في الاحتفاظ والابقاء على الافراد العاملين، وتقليل معدلات الدوران والاجهاد، ورفع الروح المعنوية للعاملين.

٢ - مفهوم نظام الحوافز:

ان للحوافز والتعويضات دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الافراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق اهداف المنظمة، في المقابل ان تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الاداء الوظيفي والسلوكي فعلى الادارة تحريك قدرات الفرد لدفعة الى العمل لإشباع حاجاته واهدافه ورغباته، وعلى هذا الاساس يعد الحافز اداة بيد المدراء يمكن استخدامه نحو تحقيق اهداف المنظمة المرسومة من خلال تنمية القوى العاملة، ولكي يطبق نظام الحوافز بصورة صحيحة فلا بد من الاعتراف بالفروق الفردية بين العاملين الذين يؤدون العمل نفسه^{٢٧}

أ- أهمية الحوافز:

تعدّ الحوافز من اهم الوسائل التي تستخدمها الادارة لرفع كفاءة العاملين إذ تكمن اهميتها في ما يأتي:

- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة الانتاجية.
- زيادة تعويضات العاملين، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات والصراع، مما يؤدي الى استقرار أعلى في اداء العاملين ووضوح واستقرار اهدافها^{٢٨}
- المشاركة في اشباع حاجات الافراد ورفع روحهم المعنوية.
- العمل على اعادة تنظيم منظومة احتياجات الافراد.
- تنمية عادات او قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة الى وجودها في صفوف العاملين.
- تنمية الطاقات الابداعية والابتكارية لدى العاملين^{٢٩}

ثانياً الاداء الاستراتيجي:-

أ- مفهوم وتعريف الأداء والإدارة الإستراتيجية :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وإدارة الاعمال بشكل خاص ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ، ولما له من دور مؤثراً سلباً وإيجاباً على المنظمات^{٣٠} ويتضح من خلال الدراسات والأدبيات تباين الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء ، حيث يعرف بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة (استخدام أقل الموارد) وفعالية (إنجاز الأهداف المرغوب فيها) ، والعديد من الدراسات ركزت على مفاهيم الأداء وتقييمه من منظور الأمور الداخلية وهذا يركز الاهتمام على الأهداف قصيرة الأمد بينما لا يركز على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم ، فالأداء يقتضى التركيز على تلك العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن باقى المنظمات فى نفس الصناعة^{٣١}. أما الإستراتيجية فهى كلمة يونانية بمعنى إدراك المعارك ، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ، ووضع الخطط العامة فى المعارك ، وحينئذ أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال ، خاصة الحديثة منها ، والمهتمة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية .

وعليه يمكن الإشارة الى بعض التعاريف الخاصة بالأداء والإستراتيجية وهى :
تعرف " بأنها المخرجات أو الأهداف التى يسعى النظام لتحقيقها " ويعكس هذا المفهوم كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أى أنه يربط بين أوجه انشاط وبين الأهداف التى تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة^{٣٢}
تعرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن خطط وأنشطة المنظمة التى توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة Mission وأهداف المنظمة ، وبين هذه الرسالة والبيئة التى تعمل فيها بصورة فعالة ذات كفاءة عالية^{٣٣} .

كما تعرف الاستراتيجية أيضا بأنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، مع الأخذ في الإعتبار نقاط الضعف والقوة الداخلية ، وتسعى الى تحقيق أهداف محددة بالتماشى مع السياسات اللازمة ^{٣٤} .

وقد ركز هذا الوصف على إبراز الهدف من الإدارة الإستراتيجية ، ولكن لم يعبر عن الأركان الأساسية لها والعلاقات الديناميكية بين هذه الأركان .

الإدارة الإستراتيجية هي عملة متتابعة لتطوير وتكامل عمليتي التخطيط والتنفيذ لإدراك النجاح في نشاط الأعمال ، معبرا عنها في نتائج يتم مقارنتها بأداء مستهدف تم تحديده في شوء متطلبات داخلية محددة ورغبة ملحة في تحسين الموقف التنافسي للمنظمة .

وقد أشار هذا التعريف إلى المراحل الأساسية لمنهج الإدارة الإستراتيجية ، ولكن لم يبرز السمات الخاصة بكل مكون على حده .

الإدارة الإستراتيجية هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمجالات التالية :

- إعداد الخطط الإستراتيجية - الحصول على الموارد والممتلكات

- تخصيص الموارد على الوحدات التنظيمية الإستراتيجية

- ممارسة الرقابة الإستراتيجية للتأكد من أن المراكز الإستراتيجية تقوم بتنفيذ الخطط الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة ويرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية يمكن تعريفها من خلال تحديد الأهداف ووضع الإطار العام للتطبيق والتنفيذ باستخدام كافة الموارد والإمكانات المتاحة مع الأخذ في الاعتبار مجموعة العناصر المؤثرة لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة .

ب: أهمية الإدارة الإستراتيجية-

الإدارة الإستراتيجية ضرورية ، لأنها تؤدي الى الكفاءة فى الأداء وتحقيق المزايا التالية ^{٣٥} :-

- إن الإدارة الإستراتيجية لها دور كبير فى مساعدة منظمات الأعمال على تطوير وتحسين أدائها من خلال الموازنة بين عنصرى كفاءة وفعالية الأداء الإستراتيجى .

- إن الإدارة الإستراتيجية تتجه نحو التركيز على إنجاز الأهداف الإستراتيجية

- تلعب الإدارة الإستراتيجية دور مؤثر في تحقيق بعض المنافع المالية ، حيث أشارت إحدى الدراسات المنشورة عن ١٠١ شركة تمارس أنشطة مختلفة خدمية وتجارية لمدة تزيد عن ٣ سنوات ، إلى أن المنظمات التي تستخدم الأداء الإستراتيجي أظهرت تطور ملحوظا في مبيعاتها وخدماتها المقدمة ، مقارنة بالمنظمات التي ليس بها أنشطة تخطيطية منتظمة ، وأن ٨٠% من الزيادة في ربحية هذه المنظمات قد أنجزت من خلال إحداث تغييرات في التوجه الإستراتيجي لتلك المنظمات .
- الإدارة الإستراتيجية تزويد المسؤولين بالشركة بأسلوب وملاح الاداء في الشركة ككل .
- تساعد الشركة على توقيع التغييرات في البيئة المحيطة بها ، وكيفية التأقلم معها .
- تساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طريق استخدامها .
- تنظيم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة .
- تجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بمصنع الأحداث وليس متلقيا لها ، بتعبير آخر تجعل المديرين يديرون بالفعل ، وليس برد الفعل .
- توضيح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح .

ج: مراحل الإدارة الإستراتيجية -

تشمل مراحل (خطوات) الإدارة الإستراتيجية فيما يلي ^{٣٦} :-

١- مرحلة صياغة الاستراتيجية

تعنى مرحلة صياغة الاستراتيجية ايضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها ، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ، بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف ، هذا الى جانب اختيار البديل الإستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة .

وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية تحديد كل من المهمة ، والرسالة ، والاستراتيجية ، وسياسات المنظمة ، وفيما يلي توضيح لكل منهما :

- رسالة المنظمة : يجب على المنظمة أن تحدد لنفسها فكرا ومفهوم محدد لتمييزها عن غيرها من المنظمات المنافسة .

- الهدف : هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه ، يجب أن تلمهمة أو برنامج المنظمة كون الاهداف قابلة للقياس وواضحة .

- السياسات : السياسات هي تقسيم المبادئ على الزمن للوصول الى هدف محدد وهي تنبثق من الاستراتيجية ، وتشكل المرشحات العامة لاتخاذ القرارات وأليات لتنفيذ الاستراتيجيات .

- البرامج : هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض معين ، فالبرنامج يجعل الاستراتيجية ذات صيغة عملية .

- الموازنات : هي ترجمة مالية لبرامج المنظمة ، توضع لأغراض التخطيط والرقابة

- الإجراءات : هي خطوات متتابعة تصف تفصيلا كيف تؤدي المهمة أو برنامج المنظمة ، مثل اجراءات الشراء ، واجراءات التخزين ، واجراءات الصرف الخ .

٢- مرحلة التنفيذ الاستراتيجي :

التنفيذ الاستراتيجي هي المرحلة التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة الى اجراءات عمل ، في اطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ، ونظم الأفراد ، والحوافز ، ونظم المعلومات الادارية ، ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي ، ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي ، الوضوح في توزيع المسؤوليات ، ومحدودية عدد الاستراتيجيات ، والتغيرات للتمكين من السيطرة عليها ، وتخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية وقياس مستوى تقدم التنفيذ ، وتحديد مقاييس الأداء والرقابة .

٣- مرحلة الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية هي نظام يساعد المديرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها ، ومراحل الرقابة تتمثل في : تحديد مراحل العمل ، ووضع معايير القياس والتقويم ، وقياس الأداء الحالي ، ومقارنتها مع المعايير المحدد سلفا ، واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق والمعيار .

٤- مرحلة تقويم الإدارة الإستراتيجية :

تعد الإدارة الإستراتيجية انعكاسا بقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها ، ويعكس طيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية ، واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها ، أما التقويم الاستراتيجي فهو العملية التي تساهم في

تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها ، وتشمل على معايير مختلفة ، منها : معايير الانتاجية ، ومعايير الربحية ومعايير القيمة المضافة ، ومؤشرات النشاط وأخيرا معدلات النمو .

د: الأداء الاستراتيجي-

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها لا سيما طويلة الأمد منها ، والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المالية والبشرية والكفاءة والفاعلية . يرتبط مفهوم الأداء الإستراتيجي ببعض المفاهيم مثل الكفاءة والفاعلية^{٣٧}. ان الكفاءة مقياس لكيفية استخدام الموارد لتحقيق الاهداف اما الفاعلية فهي مقياس لدرجة تحقيق لإهدافها . ويعرف الأداء الاستراتيجي على انه النتيجة المعبرة عن قدرة المنظمة وفعاليتها في توظيف مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية المالية وغير المالية والتكيف مع متطلبات البيئة والتنافس^{٣٨} .

وقام الباحث باستنباط تعريف الأداء الإستراتيجي بانه الخطط الاستراتيجية لكافة الأنشطة بالمنظمة والتي يتم وضعها بطريقة تضمن تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ، بحيث تعمل تلك الخطط مع بعضها بديناميكية أداء تجعل هذا الإطار يواجه كافة التحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمة بكفاءة وفعالية . ويرى الباحث من خلال اطلاعه على العديد من الأبحاث والمراجع في علم الأداء الإستراتيجي ، ان الأداء الاستراتيجي ساهم بصورة فعالة في تطوير أداء المنظمات وذلك من خلال ارتباطه بقياس النتائج ووضع مؤشرات أداء تتيح للمنظمة متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بها .

وبالتالي فإن الأداء الإستراتيجي يعتبر لب وجوهر الأداء الإستراتيجي مما يتطلب ضرورة قيام القيادات في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في الاداء في الأوضاع المستقبلية بدلا من الإكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية ، وأصبح من الضروري الأخذ في الاعتبار مبدأ الأداء الإستراتيجي المبني على الأداء الإستراتيجي ، ويتمثل الأداء الإستراتيجي على مجموعة من الرؤى التي تم الإتفاق عليها ، من خلال إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتمكن المفكر من خلاله من توجيه المنظمة للإنتقال من العمليات

الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة ، بما يحقق في النهاية توجهها فاعلا بصورة أفضل للمنظمة ، هذا الاداء يكون موجها للمستقبل مع عدم اهمال الماضي وإدراك الواقع الذي عليه المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي .

ويشير الأداء الإستراتيجي إلى توافر الكفاءات والمهارات الضرورية لممارسة الأداء الإستراتيجي ، بحيث يوفر القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، والقيام بالتنبؤات الصحيحة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات .
هـ: أهداف الأداء الإستراتيجي -

اشار بعض الباحثين الى العديد من الأهداف التي يسعى الى تحقيقها الأداء الإستراتيجي منها :

- ١- تقليل تلف الموارد من خلال الاستخدام الأمثل لها ، والحفاظ على رأس المال من الضياع والتآكل من خلال زيادة الأرباح والمحافظة عليها ^{٣٩} .
 - ٢- يهدف الى معرفة مواقع الخلل في نشاط المنظمة والعمل على تصحيحها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها ، فضلا عن معرفة مستوى انجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف الموجودة في خطتها الانتاجية ، والى تقديم افضل المعلومات التي يمكن ان تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الادارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية وتنشيط الاجهزة الرقابية على أداء اعمال المنظمة
 - ٣- ويهدف الى الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقق هائدا اكبر بتكاليف اقل ونوعية جيدة ، وكذلك تحديد مسئولية كل جزء من اجزاء المنظمة ، مما يولد المنافسة بين الأقسام ويرفع من مستوى أدائها
 - ٤- ويهدف الى تكوين قاعدة معلومات للمنظمة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة ، فضلا عن إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا مما يمكنها من اجراء مراجعة تقويمية شاملة الأداء .
- بطاقة الأداء المتوازن كمقياس للأداء الإستراتيجي ^{٤٠} .

بطاقة الأداء المتوازن تترجم مهمة المنظمة واستراتيجياتها الى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل اطار عمل تطبيق استراتيجياتها وتعد هذه البطاقة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة استراتيجية كونها تعتمد على اربعة منظورات بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط اذ اصبح من المعروف ان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة وان الاهتمام بمجموعة اوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضا العميل والعاملين يمكن أن تؤدي الى تبصر اكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي .

و: أبعاد تطوير الأداء الإستراتيجي^١ .

ابعاد تطوير الاداء الاستراتيجي من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومتطلبات هامة ، من أجل إحداث التطوير ، وتحقيق الارتقاء بالانجازات وتصحيح المسار الاستراتيجي للمنظمات على كافة أنماطها ، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المنظمات من خلالها القيام بذلك .

وتفتقد المنظمات الخبرات العملية في مجال قياس الأداء الاستراتيجي ، نتيجة لضعف الاهتمام بتفعيل الممارسات التطبيقية ذات العلاقة بهذا المجال ، وافتقاد المعرفة والدراية بكيفية القيام بذلك ، ولعل طبيع وأهمية الدور الذي تقوم به تلك المنظمات ، وما تواجهه من مستجدات ومتغيرات ، يفرض عليها أن تعزز من قدراتها في قياس الأداء الاستراتيجي .

ومع التطور الهائل في عالم الادارة ، وفي ظل المتغيرات التي أصبحت تعيش في طلبها المنظمات ، كان لا بد من البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة تتلاءم وحجم التغير والتطورات التي تواجهها المنظمات ، تنطلق من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ومن جانب آخر ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تعبر عن النتائج والمتحصلات التي يجب تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير ، في صورة كمية وكيفية تلبى المنظمات التي تسعى المنمة الى تحقيقها ، بترجمتها الى مجموعة من الجوانب التي تعبر عن الأداء المطلوب تحقيقه .

وقد اتجهت العديد من المنظمات الى تطبيق بعض نماذج قياس الأداء الإستراتيجي ، مثل نظافة بطاقة الأداء المتوازن ، كما أتجهت العديد من المنظمات كذلك الى تطبيق نماذج التميز باعتبارها وسائل لتقييم الأداء واحداث التحسين والتطوير في الأداء التنظيمي ، حيثقامت العديد من الدول بتصميم نماذج للتميز ، مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، واليابان ، وكندا ، وبريطانيا ، وإن كان أشهر تلك النماذج نموذج التميز الأوروبي والذي شاع تطبيقه في العديد من الدول .

وتناول الباحث تطوير الأداء الاستراتيجي لثلاث ابعاد على النحو التالي :

- بعد الربحية : تعتبر الربحية مؤشرا لنجاح الأعمال ، ومقياس الربحية هو الاهتمام الرئيس لجميع الأطراف المعنية ، مثل : الدائنون والمستثمرون والمالكون والادارة ، ويؤخذ صافي المبيعات كقاسم مشترك في حساب جميع نسب العائد ويمثل هامش اجمالي الربح ، وهامش الربح التشغيلي ، وهامش صافي الربح ، مقدره الشركة على ترجمة المبيعات الى ربح في مراحل مختلفة من التحليل .

- بعد رضا العملاء : إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات ، له أهمية كبيرة فمعظم المنظمات بدأت تبنى خططها الاستراتيجية على ثوابت متعددة ، ومن بين هذه القوابت التي تقودها للنجاح ، رضا العميل ، باعتبار أن الخدمات التي يتلقاها لا بد وأن تلقى رواجاً وقبولاً لدى مختلف العملاء ، ولا بد من تحقيق رضاهم عنها فالعملاء هم سبب وجود أى منظمة واستمرارها في أداء نشاطاتها ، حيث يتوقف نجاحها في تحقيق الجودة على رضاهم ، وهو المقياس الذي يجب أن تسترشد به المنظمة لقياس مدى نجاحها في تحقيق الجودة الشاملة لمتلقى الخدمات والارتقاء بمستوى الجودة المقدمة إليهم

- بعد الابتكار : وينظر الى بعد الابتكار بالمنظمات على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق ، والتي يعكس أن تساهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة ، وبالتالي فإن استخدامه يمكن أن يؤدي دوراً هاماً في إبراز الملكات الإبداعية لدى العاملين ، على إعتبار أن بيئة العمل ستوفر لهؤلاء العاملين كل ما يحتاجونه من الوسائل والأدوات والإمكانات اللازمة لتجربة وتطبيق أفكارهم على أرض الواقع .

ر- العلاقة والتأثير بين الاداء الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية لاستثمار رأس المال البشري:

أ- العلاقة بصورة عامة بين الاداء الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية: يُنظر إلى الاداء الاستراتيجي أنه أحد أهم وأصعب الكفاءات التي يحتاج المدراء إلى تحقيقها في المنظمات وله أهمية جوهرية ومحورية في دعم قدرات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات إذ تنظر المنظمات إلى تدريب العاملين عند تطوير قدرات صنع القرارات الاستراتيجية على أنه عنصر هام بصورة حرجة. ومن ناحية أخرى، تبين المؤلفات والدراسات أنه من خلال تدريب العاملين، يمكن مساعدة المنظمات في تطوير المهارات الضرورية والجوهرية للتفكير الاستراتيجي لدى أعضائها. يمثل الاداء الاستراتيجي عملية مراجعة وضمان القيمة عبر المنظمة، مما يسمح للأهداف والتكتيكات الموضوعية بتحقيق احتياجات قادة المنظمة، ويؤكد (Wooton&Horne,2010) على أن المدراء الذين يفهمون أهمية التنفيذ الاستراتيجي يمكنهم تحسين الجهود التسويقية الموجهة استراتيجياً. وبدون الاداء الاستراتيجي سوف تخلق تحديات الحفاظ على العاملين التحديات المختلفة التي تمنع قادة المنظمة من خفض معدلات ترك العمل والحفاظ على العاملين ذوي القيمة المرتفعة، وفي هذا الإطار للبرامج تدريب وتطوير العاملين التي تطلع العاملين على التغييرات وسبب حدوثها أهمية جوهرية في نجاح المنظمة. ويتوقف نجاح المنظمة على قدرة القادة والمؤوسين على أن يصبحوا شركاء ملتزمين، ويطورون مهارات الاداء الاستراتيجي من خلال برامج تدريب وتطوير.

حيث بدأ مخطوطو الموارد البشرية في تعلم تقنيات التخطيط الاستراتيجي وتقلدوا دوراً استباقياً في دعم الاداء الاستراتيجي في منطقة الموارد البشرية، ووسعوا وظيفة إدارة العاملين بصورة كبيرة تفوق حدود الأنشطة التقليدية، فاليوم، يرى كلا من الأكاديميون والممارسون أن الموارد البشرية بالمنظمة هي مصدر الميزة التنافسية، وذلك على شرط أن تتكامل سياسات إدارة العاملين بالمنظمة مع التخطيط الاستراتيجي للأعمال، ولأن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشير إلى سد الفجوة

بين مفهوم استراتيجية المنشأة والموارد البشرية. فإن هناك دوراً للاداء الاستراتيجي في تحقيق تطوير الموارد البشرية وتكامل سياساتها في استراتيجية المنظمة. يمثل الاداء الاستراتيجي والاتصالات الفعالة أهم الكفاءات الكلية التي يحتاجها كبار قادة الموارد البشرية الآن، إذ انه وفقاً لأرائهم يتبين أن الاداء الاستراتيجي والاتصالات الفعالة هما أهم مهارتين يحتاج إليهم قدرة الموارد البشرية ليتمكنوا من تطوير الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة. إذ انه مع عولمة بيئة العمل أصبح من الضروري بالنسبة لكبار قادة الموارد البشرية أن يطوروا الكفاءات المطلوبة لأدوار الموارد البشرية المتقدمة في الدول والمناطق الأخرى من العالم وذلك من خلال الاداء الاستراتيجي والاتصالات الفعالة. كما لا بد من توجيه أنشطة التدريب والتطوير إلى المستويات المختلفة بالمنظمة للاستفادة من استثمار رأس المال البشري. ومن الواضح أن برامج تطوير القيادة والتنفيذيين سوف تبدو مختلفة عن برامج التدريب المخصصة للعاملين لمواكبة أحدث التكنولوجيا المتبناة من المنظمة. وسوف يكون للعاملين المختلفين مهارات مختلفة واحتياجات تطويرية مختلفة بدءاً من الاتصالات وإدارة الأفراد والاداء الاستراتيجي إلى مهارات التواصل بين الأفراد والمعرفة المالية وتخطيط الأعمال. ويتعلم الأفراد المختلفون من خلال الوسائل المختلفة مثل الدورات التدريبية وقراءة الكتب وملاحظة الآخرين والتدريب والتوجيه واستخدام المحاوله والخطأ لإتقان المهارات الجديدة. وتحتاج إدارة الموارد البشرية لتحديد الأساليب الأكثر ملائمة للمهارات والعاملين. وفي هذا الصدد، يلعب الاداء الاستراتيجي دوراً محورياً في تدريب وتطوير العاملين وإكسابهم المهارات المطلوبة.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

تم اختيار القطاعات المختلفة العاملة في وزارة الطيران المدني وهي العاملون :-
بالإدارة المركزية للجودة ، القطاع المالي ، قطاع الموارد البشرية ، القطاعات التنفيذية .

ثانياً: عينة الدراسة:

تم أخذ عينة إحصائية وهي تمثل تمثيلاً صحيحاً عن مجتمع البحث (وزارة الطيران المدني) .

تم أخذ عينة احتمالية وهي تمثل تمثيلاً صحيحاً عن مجتمع الدراسة (موظفي الإدارة المركزية للجودة ، والعاملين بالقطاع المالي وقطاع الموارد البشرية وكانت نتائج العينة كالتالي :

جدول رقم (١-١)

بيان توزيع عينة قائمة الاستقصاء (العاملین بالقطاعات المختلفة) ٤٢

عدد العاملين				بيان
النسبة	القوائم الصحيحة	العينة	المجتمع	
٩٠%	٩	١٠	١٠	الإدارة المركزية للجودة بوزارة الطيران المدني
١٠٠%	٣٤	٣٤	٣٤	القطاع المالي
١٠٠%	٢٤	٢٤	٢٤	قطاع الموارد البشرية
٨٩%	١٤٧	١٦٦	٨٧٤	القطاعات التنفيذية بوزارة الطيران والجهات التابعة
٩٥%	٢١٤	٢٣٤	٩٤٢	الإجمالي

- تم تحديد نوع العينة وهي عينة احتمالية للمجتمع .
- تم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة الآتية (أ.د فوزي مذكور ، ٢٠١٢) ٤٣

حيث ان :

z = مستوى الثقة

e = حجم الخطأ المسموح به في القيمة المقدرة للمجتمع

n = حجم العينة

s = التغير المفسر لحساب الانحراف المعياري

$$N = \frac{Z^2 S^2}{E^2}$$

- تحديد مستوى الثقة بـ ٩٥ % وقيمة Z المقابلة له هي (١.٩٦) .

- حيث إن نسبة من تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في المجتمع غير معلوم تم استخدام قاعدة (٥٠% - ٥٠%) والتي تفترض أعلى درجة ممكنة من التباين في المجتمع .
- مقدار الخطأ المسموح به هو مكمل مستوى الثقة وهو في هذه الحالة ٥% .

ثالثاً: الأساليب الإحصائية:

تم تفريغ بيانات الاستثمارات الصالحة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي :

أ: الإحصاء الوصفي ويشتمل على الآتي :-

- معامل الثبات والصدق - الأهمية النسبية - تحليل العوامل الديموجرافية
- الإحصاء الوصفي لعناصر قائمة الاستقصاء لعينة الدراسة

ب: الإحصاء التطبيقي ويشمل على الآتي :

- إختبارات فروض الدراسة - إختبار مان وتني - إختبار كروسكال ويلز
حيث تنقسم الاستمارة الى (قسم المتغير المستقل رأس المال البشري كعنصر من عناصر (ادارة التميز) ، قسم خاص بالمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) .

رابعاً: نتائج التحليل المعلمي لمحاوِر البحث:-

١- مجال رأس المال البشري كبعد من أبعاد ادارة التميز

الإحصاء الوصفي لعناصر قائمة الإستقصاء لقياس معنوية إدارة التميز :

جدول رقم (٢-١)

الإحصاء الوصفي لقياس معنوية اتجاه اجابات المستقصى منهم
حول أبعاد إدارة التميز (إدارة رأس المال البشري)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الوزن المرجح	العبارة
16.9%	0.737	4.36	934	يتناسب حجم الاعمال المطلوبة من اعداد الموظفين
28.8%	1.099	3.82	818	يتناسب مؤهل الوظيفة مع طبيعة العمل
17.0%	0.729	4.28	916	هناك اهتمام باستقطاب الكفاءات العلمية
26.5%	1.057	3.98	852	يوجد توصيف وظيفي للوظائف محدد للمسؤوليات والصلاحيات
20.2%	0.864	4.28	916	هناك اهتمام بتوفير كافة الاجراءات للحفاظ على امن وسلامة العاملين
21.6%	0.926	4.29	919	هناك اهتمام بمكافأة الموظفين وتحفيزهم للأداء المتميز
16.0%	0.66617	4.1706	892.50	إدارة رأس المال البشري

النتائج الخاصة ببعء إدارة رأس المال البشري :

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات بعد "رأس المال البشري" وهو بُعد من أبعاد إدارة التميز "يتضمن (٥) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٤.٣٦-٣.٨٢) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ١ " يتناسب حجم الاعمال المطلوبة من اعداد الموظفين." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٣٦ من الدرجة الكلية من ٥) ، وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.١٧) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٧٣٧) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصى منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

- جاءت الفقرة ٢ " يتناسب مؤهل الوظيفة مع طبيعة العمل " فى المرتبة ٥ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (٣.٨٢) و هو اقل من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.١٧) ، فى حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.٠٩٩)، وهو يعنى أنه يقع فى منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة لدى المستقضى منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي (٤.١٧ من الدرجة الكلية ٥)، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٦٦٦) ، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال، بمعامل إختلاف ١٦% وهذا يعنى أن ١٦% فقط من المبحوثين إختلفوا على مدى الالتزام بإدارة رأس المال البشرى، لذلك يعتبر مجال "راس المال البشرى" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعنى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري وزارة الطيران المدني على فقرات المجال .

٢- مجال الاداء الاستراتيجي

يوضح الجدول التالى الوسط الحسابى والإنحراف المعيارى ومعامل الإختلاف لإجابات المستقضى منهم حول أبعاد الأداء الإستراتيجى (الأهداف الإستراتيجية).

جدول رقم (١-٣)

الإحصاء الوصفى لقياس معنوية اتجاه اجابات المستقضى منهم

حول أبعاد الأداء الإستراتيجى (الأهداف الإستراتيجية)

العبارة	العدد	الوزن المرجح	المتوسط	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
هناك تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها	214	936	4.37	0.894	20.4%
تهتم المنشأة بوضع خطط استر اتيجية طويلة وقصيرة المدى	214	940	4.39	0.709	16.1%
تهتم المنشأة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بما يحقق الاهداف المطلوبة	214	911	4.26	0.759	17.8%
تهتم المنشأة بتحسين أداء العاملين لتحقيق الأداء الأستراتيجى	214	907	4.24	0.842	19.9%

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الوزن المرجح	العدد	العبرة
13.2%	0.585	4.44	951	214	هناك خطط استراتيجية لكل ادارة تتبثق من الخطة الاستراتيجية السنوية للمنشأة
14.1%	0.61231	4.3411	929.00	214	الأهداف الاستراتيجية

النتائج الخاصة بعد الأهداف الاستراتيجية :

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات البعد الأول "الأهداف الاستراتيجية" وهو بُعد من أبعاد " إدارة التميز "يتضمن (٥) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٤.٢٤-٤.٤٤) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ٥ " هناك خطط استراتيجية لكل ادارة تتبثق من الخطة الاستراتيجية السنوية للمنشأة" فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٤٤) من الدرجة الكلية من (٥) ، وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٣٤) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٥٨٥) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- جاءت الفقرة ٣ " تهتم المنشأة بتحسين أداء العاملين لتحقيق الأداء الاستراتيجي " فى المرتبة ٥ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (٤.٢٤) و وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٣٤) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٨٤) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة لدي المستقصي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي (٤.٣٤) من الدرجة الكلية من (٥) ، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٦١٢) ، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال، بمعامل إختلاف ١٤% وهذا يعنى أن ١٤% فقط من المبحوثين إختلفوا على وجود أهداف إستراتيجية مطبقة . بمعامل إختلاف ١٤% وهذا يعنى أن ١٤% فقط من المبحوثين إختلفوا على وجود أهداف إستراتيجية مطبقة

، لذلك يعتبر مجال "الأهداف الاستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ≤ α. من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري وزارة الطيران المدني على فقرات المجال .

جدول رقم (١-٤)

الإحصاء الوصفي لقياس معنوية اتجاه اجابات المستقصى منهم
حول أبعاد الأداء الإستراتيجي (الأداء المالي)

العبارة	العدد	الوزن المرجح	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
يوجد متابعة مستمرة من قبل المنشأة لمصادر التمويل المختلفة لتوفير القدرة المالية لإنجاز المهام المطلوبة	214	865	4.04	1.050	26.0%
تتوفر في المؤسسة بيانات توضيحية للاحتياجات المالية	214	879	4.11	0.941	22.9%
يوجد موازنة مالية تعتمد على مؤشرات في تنفيذ الاعمال والمهام المطلوبة	214	932	4.36	0.891	20.5%
تهتم المنشأة بتحديد الاولويات في تنفيذ المهام وتوفير القدرة المالية لها	214	884	4.13	0.840	20.3%
الأداء المالي	214	890.00	4.1589	0.67604	16.3%

النتائج الخاصة ببعد الأداء المالي :

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات البعد الثاني "الإدارة المالية" وهو بُعد من أبعاد " إدارة التميز " يتضمن (٥) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٤.٠٤-٤.٣٦) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ٣ يوجد موازنة مالية تعتمد على مؤشرات في تنفيذ الاعمال والمهام المطلوبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٣٦) من الدرجة الكلية من (٥) ، وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.١٦) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٨٩١) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة

الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقضي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. جاءت الفقرة ١ " يوجد متابعة مستمرة من قبل المنشأة لمصادر التمويل المختلفة لتوفير القدرة المالية لإنجاز المهام المطلوبة " فى المرتبة ٤ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (٤.٠٤) و هو أقل من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.١٦) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.٠٥٠)، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة لدي المستقضي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي (٤.١٦ من الدرجة الكلية ٥)، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٦٧٦) ، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال، بمعامل إختلاف ١٦% وهذا يعنى أن ١٦% فقط من المبحوثين إختلفوا على الأداء المالى بوزارة الطيران المدني . لذلك يعتبر مجال "الأداء المالى" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعنى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري وزارة الطيران المدني علي فقرات المجال .

جدول رقم (١-٥)

الإحصاء الوصفي لقياس معنوية اتجاه اجابات المستقضي منهم
حول أبعاد الاداء الإستراتيجي (التعلم والنمو)

العبارة	العدد	الوزن المرجح	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تحرص المنشأة على قياس إستفادة الموظف بعد التدريب	214	915	4.28	0.623	14.6%
تحافظ المنشأة على قياس زيادة المعرفة بعد التدريب	202	860	4.26	0.794	18.6%
تحرص المنشأة على قياس المهارات المكتسبة بعد التدريب	214	943	4.41	0.704	16.0%
أشعر أن التدريب يؤدي الى تغيير مهاراتي وقدراتي	214	974	4.55	0.661	14.5%

العبارة	العدد	الوزن المرجح	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
أشعر أن التدريب يتناسب مع إحتياجاتي الوظيفية	214	890	4.16	1.018	24.5%
تهتم المنشأة بقياس كفاءة المتدرب قبل وبعد إنعقاد الدورة التدريبية	214	965	4.51	0.655	14.5%
تشجع المنشأة التطبيق العملي للدورات التدريبية	214	947	4.43	0.726	16.4%
التعلم والنمو	202	878.00	4.3465	0.54088	12.4%

النتائج الخاصة ببعيد التعلم والنمو :

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات البُعد الثالث "التعلم والنمو" وهو بُعد من أبعاد " ادارة التميز "يتضمن (٧) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٤.١٦-٤.٥٥) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ٤ " أشعر أن التدريب يؤدي الى تغيير مهاراتي وقدراتي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٥٥ من الدرجة الكلية من ٥) ، وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٣٤) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٦٦١) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠.٠٥$.

-جاءت الفقرة ٥ " أشعر أن التدريب يتناسب مع إحتياجاتي الوظيفية " في المرتبة ٧ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (٤.١٦) و وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٣٤) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (١.٠١٨) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة لدي المستقصي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq ٠.٠٥$.

- بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي (٤.٣٦ من الدرجة الكلية ٥)، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٥٤٠) ، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال، بمعامل إختلاف ١٢% وهذا يعنى أن ١٢% فقط من المبحوثين إختلفوا على مدى التعلم والنمو لهم من خلال التدريب الذى يتلقونه . لذلك يعتبر مجال "التعلم والنمو" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعنى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري وزارة الطيران المدني علي فقرات المجال .

جدول رقم (٦-١)

الإحصاء الوصفي لقياس معنوية اتجاه اجابات المستقصى منهم
حول أبعاد الأداء الإستراتيجي (قياس النتائج)

العبارة	العدد	الوزن المرجح	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تحرص المنشأة على قياس نتائج الأعمال	214	913	4.27	0.898	21.1%
تهتم المنشأة بقياس العائد من الأعمال	214	920	4.30	0.741	17.2%
تهتم المنشأة بقياس مدى نجاح الخطط الاستراتيجية	214	922	4.31	0.627	14.5%
تهتم المنشأة بقياس نسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية	214	916	4.28	0.773	18.1%
قياس النتائج	214	917.75	4.2886	0.66120	15.4%

النتائج الخاصة ببعد قياس النتائج :

بالنظر إلى الجدول يتضح لنا أن فقرات البعد الرابع "قياس النتائج" وهو بُعد من أبعاد " ادارة التميز " يتضمن (٤) عبارات، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذا المجال ما بين (٤.٢٧-٤.٣١) .

- حيث جاءت الفقرة رقم ٣ " تهتم المنشأة بقياس مدى نجاح الخطط الاستراتيجية " فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (٤.٣١ من الدرجة الكلية من ٥) ، وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٢٨٨) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٦٢٧) ، وهو يعنى أنه يقع في منطقة الأختلاف الواضح وهو ما

يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة (السؤال) لدي المستقصي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- جاءت الفقرة ١ " تحرص المنشأة على قياس نتائج الأعمال " فى المرتبة ٤ والأخيرة، وبمتوسط حسابي يساوي (٤.٢٧) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام للمجال (٤.٢٢٨) ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري حول هذا الرئ (٠.٨٩٨) ، وهو يعني أنه يقع في منطقة الاختلاف الواضح وهو ما يؤكد وضوح الفقرة محل الدراسة لدي المستقصي منهم، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- بشكل عام يمكن القول ان المتوسط الحسابي يساوي (٤.٢٨٨ من الدرجة الكلية ٥) ، وأن الانحراف المعياري يساوي (٠.٦٦١) ، ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات المجال، بمعامل إختلاف ١٥% وهذا يعنى أن ١٥% فقط من المبحوثين إختلفوا على مدى فاعلية قياس النتائج للأعمال بوزارة الطيران المدنى .

لذلك يعتبر مجال "التعلم والنمو" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. من قبل أفراد مجتمع البحث، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة المحايدة وهي (٣) وهذا يعنى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري وزارة الطيران المدني على فقرات المجال .

٣- التحليل الوصفي واختبار فروض الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة رأس المال البشرى وبين تحقيق الأداء الإستراتيجى ككل.

جدول رقم (١-٧)

معامل الارتباط ومستوى المعنوية للفرض الأول

إدارة رأس المال البشرى	الأداء الإستراتيجى	المعامل	
.674**	1.000	معامل الارتباط	الأداء الإستراتيجى
		مستوى المعنوية	
.000	.674**	معامل الارتباط	إدارة رأس المال البشرى
		مستوى المعنوية	
1.000	.000		

يتضح من خلال الجدول التالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الأداء الإستراتيجي لإدارة رأس المال البشري حيث بلغ قيمة معامل الارتباط ٠.٦٧ وهو ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وهذا يعنى كلما زاد إدارة رأس المال البشري زاد الأداء الإستراتيجي .

وبذلك يكون الباحث قد اجاب علي سؤال الدراسة والذي ينص علي ما هو " أثر رأس المال البشري علي الاداء الاستراتيجي للطيران المدني المصري؟

الجزء الرابع نتائج وتوصيات الدراسة

١/٤- النتائج العامة للبحث:

أظهرت النتائج أن يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٤.٢)، ويشير ذلك لوجود درجة اختلاف من الموافقة على فقرات المجال لذلك يعتبر مجال "رأس المال البشري" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. من قبل أفراد مجتمع البحث.

٢/٤-النتائج المتعلقة باختبار الفروض

أكدت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (≤ 0.05) (a) بين "رأس المال البشري"، و الاداء الاستراتيجي للطيران المدني .

٣/٤- توصيات البحث

أ- أهمية الإستثمار بشكل واسع في الاداء الاستراتيجي بالطيران المدني بشكل عام "رأس المال البشري" بشكل خاص، لتقليل الوقت لاداء العمليات و تقديم الخدمات بشكل أفضل وأشمل.

ب- تعزيز مفهومي "رأس المال البشري" و الاداء الاستراتيجي ونشرهما بين العاملين بمختلف مستوياتهم في وزارة الطيران المدني المصري .

ج- توفير نظام تدريبي فعال يساهم في تطوير قدرات العاملين فى الطيران المدني في مجال استخدام "رأس المال البشري"، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وعقد ندوات وورش عمل لتوضيح مفهوم الاداء الاستراتيجي من خلال مجموعة من مختصين وخبراء لتعريفهم بماهيتها وأهميتها وكيفية تنفيذها.

- د- زيادة الاهتمام "برأس المال البشري" باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بأداء الطيران المدني بشكل فعال ما له من أثر حيث يساعد المديرين باتخاذ القرارات المبنية على منهجيات وقواعد راسخة و سليمة.
- ه- هي تعميق وعي المديرين العاملين بالوزارة لاستثمار رأس المال البشري وذلك من خلال التحفيز والقدرة لديهم علي رسم صورة شاملة وكلية للاداء الاستراتيجي..

الجزء الخامس: المراجع

المراجع والدوريات

- 1 Assessment, (EFQM, TMCS Monthly Magazines, VOL,9) 2012, P,63
- 2 Paul Salau, Olumuyiwa Fadugba Oludayo, Oyinlola Comfort Omoniyi and James Olalekan Akinbode,(2015). Modeling the relationship between performance appraisal and organizational productivity in Nigerian Public sector. EMI, Vol. 6, Issue 2. P 45.
- 3 مراد عطيانى، عبد الله أبو سلمى " أثر ممارسة أخلاقيات عمل ادارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد، 41 العدد 2 (٢٠١٤)
- 4 Swanson, Richard A, Holton, & Elwood F,(2008), "**Foundation of Human Resource Development**", Berrett-Koehler, BK, First Edition, San Francisco, California, USA, P 4
- 5 Richman, Nicole ,(2015), "**Human resource management and human resource development: Evolution and contributions**", Journal of Interdisciplinary Leadership Vol. 1, No. 2, P.121
- 6 ستيفن، سترالسر، (2005)، "ماجستير ادارة الاعمال في يوم واحد"، مكتبة جرير، الرياض السعودية، ص 16
- 7 اسملاي، يحضيه، (2017)، "نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الاعمال"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، عدد 12، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، ص-ص 311-312

٨ شلتوت، امانى خضر، (2009)، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة الرئاسة ومكتب غزة الاقليمي"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، ص-ص 13-14.

٩ حافظ عبد الناصر، و حسين حسين، وخضير ابتهاج (2013)، "مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد"، مجلة كلية الرادين الجامعة، عدد 32، ص 188

10Tanoli, Mubashar, (2016), "**Understanding career planning: A literature review**", <https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/74730/>, " P 1-2

11Swansin, R, (2009), "**Human Resource Development**", San Francisco University, United States, P 116.

١٢ نصير، سماح عزت، (2011)، " دور البحث العلمي والتقدم التكنولوجي في تطوير التنمية البشرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 2، كلية التجارة جامعة عن شمس، القاهرة، مصر، ص 215

13Ritesh, Jameendar, (2014), "**Career Planning Is Essential Process and Element For Employees and Organizational Development**", International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies, Vol. 1, No 8, P 113-114

١٤ علام، وليد كامل محمد، (2013)، "دور تنمية الموارد البشرية في ادارة الازمات التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بشمال وجنوب سيناء"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، ص 65

١٥ اجداد الرب، سيد محمد، (2016)، "استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء - الاطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العملية"، مرجع سبق ذكره، ص 337

١٦ عدوان، منير زكريا احمد، (2011)، "واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، ص 19

17Swaminathan J,& Shankar Gowri, (2012), "**Perceived effectiveness of training and development: a case study in stc technologies pvt ltd., Chennai**", International Journal of Current Research, Vol.33, No. 6, P2.

١٨ ابراهيم، محمد الصديق العطايا، (2015) مرجع سبق ذكره، ص 74.

- ١٩ جاد الرب، سيد محمد، (2015)، " إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية "، مرجع سبق ذكره، ص 391.
- ٢٠ عدوان، منير زكريا احمد، (2011)، "واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، ص 19
- ٢١ الكتبي، محسن علي عبدة (2010)، "ادارة الموارد البشرية مدخل وظيفي انساني"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص 66
- 22Jha, Vinita, (2016), "**Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study**", Mewar University, Chittorgarh, Rajasthan, India, IJSRST, Vol. 2, No.5, P.81
- ٢٣ العجيلي، سعد فاضل، (2017)، "النموذج مقترح لتقييم اداء العاملين دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 23، عدد 98، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص 28
- ٢٤ المستوفي حيدر، و الساعدي احمد، (2017)، "تقييم الاداء واثره على نظم المعلومات في القرارات الادارية والمالية في المنظمات الفندقية"، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مجلد، 2017، عدد 57، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ص 72
- ٢٥ ماهر، احمد، (2014)، "ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، ص 284
- ٢٦ المستوفي حيدر، و الساعدي احمد، (2017)، "تقييم الاداء واثره على نظم المعلومات في القرارات الادارية والمالية في المنظمات الفندقية"، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مجلد، 2017، عدد 57، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ص 72
- ٢٧ ملوح، فاطمة درو، (2014)، "الحوافز واثرها في تحسين الكفاية الانتاجية"، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، كلية مدينة العلم، مجلد 6، عدد 1، ص 1
- ٢٨ المصري، جمال نمر، (2009)، "اثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة- قطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، ص- ص 56-57
- ٢٩ الشرعة، عطا الله، (2014)، "العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي دراسة على العاملين في البنوك السعودية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الاربعون، ص 158

٣٠ الحبشى ، حسنيه محمد ،(٢٠٠٩) نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة - دراسة تطبيقية على قطاع البترول ، رسالة دكتوراه فى ادار الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

٣١ المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، ٢٠٠٦ .

٣٢ صالح ، بلاسكة ،(٢٠١٢) قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية فى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات ، رسالة ماجستير فى علوم التسيير (إدارة إستراتيجية) ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف ، الجزائر .

٣٣ المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح ،(٢٠٠٦) الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المنصورة ، المكتبة العصرية .

٣٤ المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ،٢٠٠٦

٣٥ الدورى ، زكريا مطلق ،(٢٠٠٥) الإداء الإستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية ، عمان ، دار البازورى.

٣٦ المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المنصورة ، المكتبة العصرية ، ٢٠٠٦ .

37 De, Geuser. F; Mooraj. S & Oyon. D. (2009) , Does the Balanced Scorcard Add Value? Emporocal Evidence on its Effect on Performance, European Accounting Review, Vol. 18, No.1

٣٨ زعيبي ، رحمة ،(٢٠١٤) أثر التخطيط الإستراتيجي فى أداء مؤسسات التعليم العالى الجزائرية - من منظور ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، رسالة ماجستير فى علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ، علوم التسيير ، جامعة محمد حضرة بسكرة ، الجزائر .(٢٠٠٥)

٣٩ نور ، محمد حنفى محمد ،(٢٠١٧) الإدارة الإستراتيجية ودورها فى أداء المنظمات الصناعية ، دراسة حالة مجموعة شركات جيااد لصناعة السيارات والشاحنات المحدودة ، رسالة ماجستير فى ادارة الأعمال ، جامعة النبلين كلية الدراسات العليا ، قسم ادارة الأعمال .

٤٠ هويدا ، محمد زين العابدين ،(٢٠١٨) نموذج مقترح لقياس أثر التميز التنظيمى على الأداء - دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه فى فلسفة إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

- ٤١ عبد الحميد ، خالد صلاح ، (٢٠١٠) الإدارة الإستراتيجية مدخل لتميز الأداء الإداري - بالتطبيق على منظمات رجال الأعمال ، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
- ٤٢ المصدر : قطاع التنمية الإدارية والموارد البشرية - وزارة الطيران المدني، ٢٠١٦ .
- ٤٣ أ.د فوزى شعبان مذكور(٢٠١٢) - الأسس العلمية لمفاهيم البحث العلمى - الطبعة الأولى - القاهرة - مطبعة كلية الشرطة.