مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور رأس المال البشري في تطوير الأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية العامة في سورية)
اسم الكاتب: د. علي يونس ميا، د. لمى إسبر، نور ماء البارد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5606
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:49 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور رأس المال البشري في تطوير الأداء الاستراتيجي
(دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية العامة في سورية)

الدكتور علي يونس ميا *
الدكتورة لمى إسبر **
نور ماء البارد ***

(تاريخ الإيداع 9 / 5 / 2021. قُبِل للنشر في 27 / 6 / 2021)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور رأس المال البشري بأبعاده في تطوير الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على شركات الصناعة التحويلية العامة في سورية. ولتطوير ذلك تمّ صياغة فرضية رئيسة يتفرع عنها خمس فرضيات فرعية، واستخدمت الباحثة أسلوب الاستبانة لجمع البيانات.

وقد توصلت الباحثة إلى عدّة نتائج أهمّها: تمتلك الشركات العامة للصناعات التحويلية محل الدراسة موارد بشرية تشكل رأس مال بشري جيد من حيث مدى توافر الأبعاد المتعلقة بالمعرفة، والمهارات والقدرات والخبرة، والابتكار، والتعاون وروح العمل، وهو الحد الأدنى المطلوب الواجب توافره على الأقل في أي شركة صناعية ولكنه لا يرقى إلى المستوى المتميز الذي يجعل من الموارد البشرية رأس مال حقيقي، حيث تعاني هذه الشركات من عدم استثمار هذه الموارد بشكل فعال نتيجة العديد من الظروف والعوامل الأخرى التي تحد من قدرتها على القيام بذلك، مما ينعكس سلباً على قدرتها في تطوير الأداء الاستراتيجي، حيث توجد علاقة طردية ضعيفة بين رأس المال البشري المتوافر في الشركات محل الدراسة وبين قدرتها على تطوير الأداء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الأداء الاستراتيجي، المعرفة، الخبرة، الابتكار، المهارات والقدرات، التعاون وفرق العمل.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
** مدرسة – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
*** طالبة دكتوراه – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

The Role of Human Capital in Achieving Strategic Performance (A field study on public manufacturing companies in Syria)

Dr. Ali Younes Maya [*]
Dr. Lama Esper [**]
Nour Maa Al-bared [***]

(Received 9 / 5 / 2021. Accepted 27 / 6 / 2021)

□ ABSTRACT □

This study aimed to study the role of human capital in its dimensions in developer strategic performance by applying to public manufacturing companies in Syria.

To achieve this, a main hypothesis was formulated, from which five sub hypotheses are branched, and the researcher used a questionnaire method to collect data.

The researcher has reached several results, the most important of which are: The public companies for the manufacturing industries under study possess human resources that constitute good human capital in terms of the availability of dimensions related to knowledge, skills, abilities, experience, innovation, cooperation and work spirit, which is the minimum required that must be met at least in any An industrial company, but it does not rise to the distinguished level that makes human resources a real capital, as these companies suffer from not investing these resources effectively as a result of many circumstances and other factors that limit their ability to do so, which will negatively affect their ability to achieve performance. Strategic, where there is a weak direct relationship between the human capital available in the companies under study and their ability to achieve strategic performance.

Key words: Human Capital, Strategic Performance, Knowledge, Experience, Innovation, Skills and Capabilities, Collaboration and Teams

[*]**Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.**
[**]**Assistant Professor In The Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Tishreen University - Latakia - Syria.**
[***] **Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.**

مقدّمة:

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، وينبغي على المنظمات مواجهة هذه التحديات بسرعة وبكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية كي تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار والنمو، ونتيجة للتحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية وغيرها أهمية الإبداع. ويعتبر الاستثمار في الموارد البشرية أمراً في غاية الأهمية فالمورد البشري هو الثروة الحقيقية في المنظمات، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد والإبداع، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم، ولقد أيقنت الدول المتقدمة هذه الحقيقة، فأحسنت التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة منذ زمن طويل.

إن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية المتميز يترجم في الانتقال بسياسات إدارة الموارد البشرية من الوضع الحالي إلى المستقبلي للمنظمة، من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجاتها من الموارد البشرية وضبط مهامه بناء على رؤيتها ورسالتها وأهدافها، ولكي تنجح الموارد البشرية في أداء هذا الدور لابد أن تتكاثف الجهود على مستوى المنظمة في العمل على توفير دعم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتها، إضافة إلى توفير المعلومات لمديري إدارة الموارد البشرية، التي تساعدهم في القيام بأدوارهم على أكمل وجه (اللافي ، 2018، 113). وبالتالي أدركت المنظمات الناجحة أن نواة التطور في الأداء الاستراتيجي ينطلق من المورد البشري كونه العقل المدبر للسياسات والاستراتيجيات والابتكار والإبداع ولتطوير واستخدام التكنولوجيا وتقانة المعلومات من خلال استخدامه للمهارات والخبرات والقدرات والمعرفة والتعاون البناء لتطوير الأهداف.

الدّراسات السابقة

1- دراسة (السعيدي، 2017): تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارته:

هدف البحث إلى دراسة تأثير رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة) وإدارته المتمثلة بالأبعاد (ممارسات القيادة، احتواء العاملين، الوصول للمعرفة، مثالية قوة العمل، قدرات التعلم) لدى موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، ووزعت على عينة مؤلفة من 63 فرداً توزعت في مناصب (مدير قسم، مدير شعبة، موظف)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن رأس المال البشري وإدارته حققت موقفاً جيداً وعلى المدى البعيد، وقد بينت الدراسة وجود اختلافات بين إجابات المدراء وإجابات الموظفين، وأيضاً لابد من صياغة رأس المال البشري الاستراتيجي، لكونه يسهم في تطوير التفوق والتميز في الأداء والانجاز العالي ويسهم في قيادة التغيير من خلال الإفادة من الإبداعات والطاقات الفردية في تحسين كفاءة العمل.

2-دراسة (الألمعي، 2020): الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي للفنادق الخمس نجوم بالسعودية

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية ولتطوير هدف الدراسة تم توزيع 741 استبانة على عينة عشوائية من المدراء في تلك الفنادق، وتم تحليل 524 استبانة قابلة للتحليل وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) على العديد من

المخرجات التنظيمية والتي من بينها تمكين العاملين وأداء تلك المنظمات، كما أوضحت الدراسة أن تلك الفنادق تقوم بتمكين العاملين بها بشكل واضح، من خلال دعمها لفرق العمل أو العمل الجماعي، وتعزيز الاتصالات الفعالة وتحفيز العاملين وتفويضهم ببعض الصلاحيات والسلطات وتدريبهم، ويلعب تمكين العاملين دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم في السعودية.

3-دراسة (محمد، 2021): تطوير رأس المال البشري وصولاً للأداء المتميز بجامعة نجران تطويراً لرؤيا 2030

هدفت الدراسة إلى معرفة تطوير رأس المال البشري وصولاً للأداء المتميز بجامعة نجران تطويراً للهدف الاستراتيجي لرؤية لرؤيا 2030 في المملكة السعودية (زيادة معدلات التوظيف) بالجامعة وذلك بالعمل على الهدف الفرعي (تطوير رأس المال البشري) وكافة أهدافه التفصيلية. واتبع الباحثين المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أن توفر التعليم والتعلم في جامعة نجران من وجهة نظر عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة مرتفعة، كما أن توفر التدريّب في جامعة نجران تتجه نحو الموافقة بدرجة متوسطة، وأن توفر الاهتمام بالخبرات والمعرفة والقدرات والأداء في جامعة نجران تتجه نحو الموافقة بدرجة متوسطة. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بعناصره (التعليم والتعلم والاهتمام بالمعرفة) في الأداء المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران.

4-دراسة (Sima, 2020): Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review

تأثيرات الثورة الصناعية الرابعة على تنمية رأس المال البشري وسلوك المستهلك: مراجعة منهجية

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثيرات الثورة الصناعية الرابعة على تنمية رأس المال البشري وسلوك المستهلك حيث تؤثر الأتمتة والرقمنة باعتبارها عمليات تطويرية طويلة الأجل بشكل كبير على تحول المهن وملامح الوظائف وشكل التوظيف مما يخلق تحديات للسياسات الاجتماعية. وتتجسد الأهداف الرئيسية إلى تحديد: الأنواع الرئيسية لتأثيرات الثورة الصناعية الرابعة على تنمية رأس المال البشري وسلوك المستهلك؛ وتحديد الفرص والتحديات الرئيسية للاتجاهات الجديدة في التعليم المرتبطة بتغيير بيئة العمل؛ وتحديد محركات تنمية رأس المال البشري وسلوك المستهلك من خلال منظور الثورة الصناعية الرابعة، وكشفت النتائج عن بعض الجوانب الرئيسية لتطوير رأس المال البشري من خلال: المعلومات ، والوظائف الجديدة، والإنترنت، والتكنولوجيا، والتدريب، والتعليم، والمهارات الجديدة، والأتمتة، والاتصال، والابتكار، والمهنيين، والإنتاجية، والذكاء الاصطناعي، والرقمنة، والتوظيف الإلكتروني، و إنترنت الأشياء، بالإضافة إلى الدوافع الرئيسية لسلوك المستهلك وهي: المعلومات، التجارة الإلكترونية، الرقمنة، إنترنت الأشياء، التوزيع الإلكتروني، التكنولوجيا ، الأتمتة، الأداء الشخصي، الذكاء الاصطناعي، نية السلوك، التسويق الالكتروني واستخراج البيانات.

5-دراسة (Harangozó, 2020): integrating human capital into corporate strategic performance management

دمج رأس المال البشري في إدارة الأداء الاستراتيجي للشركات

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الدور المتزايد لرأس المال الفكري في خلق قيمة الشركات حيث أن هذه الموارد الإستراتيجية الهامة وغير الملموسة يجب مراقبتها وإدارتها بشكل فعال في الشركة من أجل تطوير أهداف أداء الشركة وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح. وهي دراسة حالة تركز على دور القيادة في كيفية دمج رأس المال البشري في إدارة الأداء الاستراتيجي، من خلال تحليل البيانات المختلفة في مقدم خدمات مالية رائد في هذا المجال لأكثر من 10 سنوات. توصلت الدراسة إلى أن دمج رأس المال البشري في نظام إدارة الأداء الاستراتيجي ليس عملية بسيطة حيث يجب إدارة

العوامل التنظيمية المختلفة بوعي كبير، كما أن تغيير القيادة العليا كان له تأثير كبير على كل من الأهمية المتصورة لرأس المال البشري وكذلك الطريقة التي تم بها دمجها في إدارة الأداء الاستراتيجي في مؤسسة معينة.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

أجمعت الدراسات السابقة على أهمية رأس المال البشري كثروة حقيقة تمتلكها المنظمات والتي تتأثر بالعديد من العوامل المختلفة والتي بموجبها يكون تأثيرها على الأداء، حيث تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الصناعات التحويلية في سورية وفق الأبعاد الآتية: البعد المالي، التركيز على العميل، العمليات الداخلية، التعلّم والنمو، ودراسة العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الاستراتيجي لمنظمات الصناعات التحويلية المدروسة.

مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث انطلاقاً من معاناة القطاع العام الصناعي في سورية سابقاً وحالياً من خسائر اقتصادية نتيجة عدم كفاءة الأداء الاستراتيجي، والفشل في التعامل بالمرونة المطلوبة مع مختلف التحديات التي تفرضها الظروف الراهنة، حيث أنّ معظم المشاكل التي يعاني منها القطاع العام الصناعي هي مشاكل إدارية تتعلق بضعف الأداء، وقامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عدد من شركات الصناعة التحويلية العاملة في مدينة دمشق وهي: المؤسسة العامة للصناعات الهندسية (الشركة العامة للصناعات التحويلية "كنار"، الشركة العامة للصناعات المعدنية "بردى"، والشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية "سيرونكس")، حيث تمّ توجيه أسئلة الدراسة على عينة من المدراء بلغ عددهم 12 مديراً من المستويات الإدارية العليا في تلك الشركات، وبناء على نتائج هذه الدراسة يمكن تلخيص ظواهر المشكلة في النقاط التالية:

1-يوجد انخفاض واضح في مستويات الأداء في المنظمات المدروسة، وهذا الانخفاض ناتج عن تسرّب الكفاءات البشرية والهجرة خلال فترة الأزمة، إضافةً إلى أنّ الركود في تسويق المنتجات وتراجع الأداء المالي للمنظمات، أدى إلى وجود خلل في نظام الحوافز، وعدم تفعيل نظام المكافآت بشكل جيد، ونقص في مستويات التدريب والتأهيل البشري.

2-سببت العقوبات الاقتصادية المفروضة على الاقتصاد السوري أزمة أثّرت على أداء المنظمات الصناعية، وتنفيذ العمليات الداخلية، من حيث عدم القدرة على توفير المواد الأولية، وتوفير القطع اللازمة للمصانع وعمليات الاستبدال والتجديد، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة فضلاً عن غلاء الأسعار مما سبب تدني نسبة الاستفادة من الطاقات الإنتاجية.

3-أثّرت الأزمة بشكل سلبي على عملية الاتصالات التنظيمية وغياب قدرة إدارة شركات القطاع العام الصناعي الحالية على مواكبة متطلبات المرونة بالتعاملات والتعاقدات، وذلك بسبب القيود الإدارية والمالية والتشريعية التي يعاني منها الأمر الذي يجعلها غير قادرة على منافسة القطاع الخاص أو السلع المستوردة.

4-سببت عمليات التخريب للبنى التحتية والعمليات العسكرية توقف العديد من المنظمات عن العمل في الأماكن التي شهدت أحداثاً أمنية مما أثّر سلباً على التوزع الجغرافي للمنشآت والمعامل الصناعية، الأمر الذي يرتب أعباء على عملية النقل وزيادة في تكلفة الإنتاج.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص التساؤل الرئيس للدراسة:

ما دور رأس المال البشري في تطوير الأداء الاستراتيجي في شركات الصناعة التحويلية العامة في سورية؟

أهميّة البحث وأهدافه:

أ)- الأهمية النظرية: تتجسد هذه الأهمية من أهمية رأس المال البشري باعتباره المورد الأساسي ورأس المال الحقيقي للمنظمة وخاصة مع ظهور الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي في العالم، حيث أن عملية تطوير رأس المال البشري أصبحت عملية حتمية يجب على المنظمات تطويرها وإلا ستواجه الفشل والخروج من السوق حتماً، حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري من شأنه أن يسهم في خلق القيمة من خلال استغلاله الجيد لمختلف الموارد المادية الاخرى، فأساس ربحية المنظمات وكفاءة تشغيل العمليات وتطوير رضا العملاء يتحدد انطلاقاً من انتاجية اليد العاملة نفسها.

ب) - الأهمية العملية: يمكن أن تقدم هذه الدراسة مقترحات في ضوء النتائج يمكن أن تحقق الفائدة فيما لو تم الأخذ بها من قبل إدارة شركات الصناعة التحويلية في سورية، بهدف تقديم رؤية مستقبلية للنهوض بهذا القطاع الحيوي المتضرر بسبب الحرب، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية في مرحلة إعادة الإعمار.

ج) - أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- دراسة تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الصناعات التحويلية وفق الأبعاد الآتية: البعد المالي، التركيز على العميل، العمليات الداخلية، التعلّم والنمو.
- دراسة العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الاستراتيجي لمنظمات الصناعات التحويلية المدروسة.

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسة الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال البشري المتوافرة في الشركات محل الدراسة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي؛ ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المعرفة لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات والقدرات لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الابتكار لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

د- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الخبرة لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

هـ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر بعد التعاون وفرق العمل لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

منهجيّة البحث:

اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية في الدراسة، وعلى المنهج الوصفي لدراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري والأداء الاستراتيجي، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بها باستخدام الأدوات الملائمة، وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج يمكن أن تقدم الفائدة للمنظمات الصناعية السورية بشكل عام، واعتمدت على مصادر البيانات الآتية:

1-البيانات الأولية: حيث تم استخدام أداة الاستبانة والمقابلة للحصول على البيانات من عينة الدراسة.

2- البيانات الثانوية: حيث تم مراجعة أبرز ما ورد في الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمقالات الأكاديمية والتي تتعلق بموضوع الدراسة.

ولتطوير أهداف الدّراسة تمّ استخدام الأساليب الإحصائيّة الآتية:

1 – المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2-اختبار One-Sample Test.

3- اختبار الارتباط الثنائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation.

4-اختبار الانحدار البسيط.

مجتمع البحث وعينته:

شمل مجتمع الدراسة العاملين في منظمات الصناعة التحويلية العاملة ضمن البيئة الاقتصادية السورية ضمن تداعيات الحرب التي بدأت منذ عام 2011، بينما اشتملت عينة الدراسة على العاملين في فروع المؤسسة العامة للصناعات الهندسية (الشركة العامة للصناعات التحويلية "كنار"، الشركة العامة للصناعات المعدنية "بردى"، والشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية "سيرونكس"). وقد تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من المستويات الإدارية العليا فيها حيث شملت العينة 240 مفردة قابلة للتحليل. وتم تطبيق الدراسة وجمع البيانات ضمن الفترة الواقعة بين شهري آذار ونيسان من عام 2021.

الإطار النّظري للبحث:

أولاً: مفهوم رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من جميع المعارف والعادات وسمات الشخصية المضمنة في الفرد لمساعدته على أداء المهمة الموكلة إليه أو القيام بمسؤوليات معينة داخل وخارج منظمة العمل. وينظر إلى الإنسان على أنه أهم عامل إنتاج يتطلب الاهتمام الكافي لتطويره واستخدامه بشكل صحيح باستخدام أدوات تنمية رأس المال البشري وبالتالي فإن عملية تطوير رأس المال البشري هي عملية مساعدة الموظفين على اكتساب مهارات جديدة بالإضافة إلى تطوير المهارات الحالية لاستخدامها في تلبية احتياجات العملاء. كما يُنظر إلى عملية تطوير رأس المال البشري على أنها عملية التحسين التي يؤدي من خلالها الموظف لتحسين تقديم الخدمة بشكل فعال Nchuchuwe and Etim, (2020, 12).

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة (شيبر ومنير، 2015، 34). وعرف كل من Hernandez Iglesias & Riboudf رأس المال البشري بأنه الاستعدادات، والمعلومات، والقدرات والمؤهلات التي يتوفر عليها الأفراد (واضح، 2019، 21). ومن مفهوم أوسع يمثل رأس المال البشري رصيد المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الموارد البشرية ذات الرصيد الذي يشكل 75-85% من رصيد المخزون المعرفي في المنظمة، والمتولد عن المقدرة العقلية البشرية تلك المقدرة التي تكونها محفظة متفاعلة من الموجودات اللاملموسة تشمل (المعارف والخبرات، المهارات، التعليم، الإرث التاريخي) (صالح، 2015، 15). كما يعرف رأس المال البشري بأنه المخزون من المعرفة والمهارة، والخبرة والقدرة على الاختراع (الربيعاوي وعباس، 2015، 85).

ومن خلال ما سبق، يمكن للباحثة أن تنطلق في تعريف رأس المال البشري من المفهوم التراكمي لرأس المال، حيث أن رأس المال البشري هو تراكم الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها المورد البشري من خلال

الممارسة الفعلية للعمل وإتقانه له، وبالتالي تشكيل قاعدة ارتكاز لتطوير رأس المال قائمة على المعرفة والمعلومات والإلمام بتفاصيل العمل، ليتحول المورد البشري إلى ثروة حقيقة قابلة للاستثمار من خلال التطوير القائم على التدريب المستمر وتنمية وتحفيز العاملين.

ثانياً: أهمية رأس المال البشري:

تأتي أهمية رأس المال البشري في كونه منبع الإبداع والتجديد الاستراتيجي من خلال التفكير الخلاق، وإعادة هندسة إجراءات وأساليب المنظمة القائمة على ثقافة المنظمة، ويتضح دوره الجيد في الصناعات كثيفة المعرفة والمنظمات الخالقة للمعرفة وفقاً لقدرتهم على خلق معرفة جديدة تطبق على عمليات المنظمة لتحسين أدائها (زهرة، 2018، 32). ويشكل رأس المال البشري عنصراً هاماً في المنظمة والمجتمع حيث تكمن أهميته في: (خالد وسليم، 2020، 16)

1-رسم استراتيجية لاستقطاب واحتضان وتنمية المواهب القادرة على إنتاج الأفكار الابتكارية وصناعة الإبداعات.

2-تطوير القدرات والخصائص الريادية وتنمية ثقافة ريادة الأعمال.

3-بناء الجدارات الجوهرية والقابليات المتميزة التي يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها أو استنساخها.

4-زيادة مساحة الانتفاع من الابداع التكنولوجي من خلال التعليم على كيفية استخراج القيمة من الإبداع.

5-قيادة التمييز في الأداء من خلال استباقية في تقديم المنتجات والخدمات بما يسهم في زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.

6-تطوير الميزة التنافسية وضمان استدامتها من خلال تطوير وتعزيز الأفكار اللامسبوقة.

ثالثاً: مكونات رأس المال البشري:

أ-المعرفة:

المعرفة كأحد أبعاد رأس المال البشري تعني القدرة على التي يملكها كل فرد ويحص عليها من عملية التعليم، ويوجد نوعان من العوامل الرئيسية التي تعد المصدر الأساسي في تطوير رأس المال البشري الجيد والتي تتضمن: التعليم الجيد، والمهارات الأفضل وتوسيع نطاق المعرفة (زهرة، 2018، 39).

2-المهارات والقدرات:

المهارة وهي الخبرة التي تم تطويرها عبر دروس التدريب والتعليم، وعرفت المهارة بأنها القابلية، أو الكفاءة في إنجاز المهمة المحددة (أحمد ومحمد، 2019، 23). وتنقسم إلى مجموعة من المهارات الأساسية وهي: (واضح، 2019، 22)

أ-المهارة الفنية: وهي قدرة أو قابلية العاملين في المنظمة على إتقان المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

ب-المهارة الإدراكية: وهي قدرة العاملين في المنظمة على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد أثناء ممارستهم للعمل.

ج-المهارة التشخيصية: وتعني قدرة العاملين على وصف موقف إداري أو سلوك إداري أو ظاهرة حديثة ومن ثم تحديد أسباب ومكونات هذه الظاهرة.

د-المهارة الإنسانية: وهي قدرة العاملين على التعامل مع بعضهم البعض بطريقة حضارية.

القدرات وهي مواهب موجودة لدى العاملين وتستخدم لتطوير أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها، والقدرات التي يتمتع بها رأس المال البشري يجب أن تكون من القدرات المتميزة والتي لها تأثير على عمل المنظمة، لذا يجب أن تكون نادرة وقيمة وغير قابلة للإحلال وصعبة التقليد (أحمد ومحمد، 2019، 24).

3-الابتكار:

هو إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق، ونسبة نجاح الابتكار أكبر من نسبة تحول الإبداعات إلى ابتكارات، الأمر الذي يعني أن السوق يترقب الابتكارات ويرحب بها (أحمد ومحمد، 2019، 24).

4-الخبرة:

تعتبر الخبرة عنصراً أساسياً في تكوين رأس المال البشري، لأنها تعكس رصيداً متزايداً من المعارف والمهارات المتراكمة لدى فرد أو فريق عمل من خلال الممارسة العملية لوظيفة أو أكثر في نفس مجال العمل لفترة من الزمن، (أحمد ومحمد، 2019، 24) وهناك أسباب عديدة تجعل من الخبرة ذات تأثير كبير على الأداء الفرد في التنظيم وهي (زهرة، 2018، 40):

1-تسهم الخبرة في تخفيض من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب.

2-تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي حيث يكون الفرد قد تعلم في الشركات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب.

3-إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل.

5-التعاون وفرق العمل:

تعرف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محدداً ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية، ويحققون المكاسب المرغوبة (أحمد ومحمد، 2019، 24).

رابعاً: الأداء الاستراتيجي:

يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه هو مقياس كيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء العملاء وتطوير أهداف المنظمة (Jones & George, 2008,6). كما يعرف بأنه: النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تطوير أهدافها. Wheelen & Hunger, 2010, (379)، كما يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه: الطريق لتطوير ميزة تنافسية مستدامة، ومع هذه الميزة التنافسية تحصل المنظمة على عوائد مالية استثنائية نتيجة الأداء العالي، ولا تكمن الرؤيا الاستراتيجية بعيدة الأمد لأية منظمة لتطوير الميزة التنافسية فقط، وإنما في المقدرة على استدامتها مما يمكن المنظمة من الوصول إلى مكانتها المرموقة Krylova & Chobtova, 2014, 182).

ويمكن للباحثة أن تعرف الأداء الاستراتيجي بانه مخرجات منظومة العمل المتكاملة بكافة مواردها المتاحة والتي تعكس كفاءة وفعالية استثمار المدخلات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة للمدى طويل الأجل.

خامساً: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي:

تناول الباحثون عدداً من النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، ومن أهمها: (جمعة،2019، 510-511)

1-أنموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية:

يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسة لمؤشرات تقويم الأداء تتمثل بالمؤشرات البيئية، ومؤشرات السوق والعميل، والمؤشرات التنافسية، ومؤشرات التشغيل الداخلية، ومؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية.

2-أنموذج Delency & Huselid:

يستند هذا الأنموذج لمقياسين إدراكيين في قياس أداء المنظمات. ويتألف المقياس الإدراكي الأول من سبعة مؤشرات، وسمي بمقياس الأداء المنظمي، أما المقياس الإدراكي الثاني فيتألف من أربعة مؤشرات وأطلق عليه مقياس (أداء السوق).

3-أنموذج Zakon:

يعرف هذا الأنموذج باسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً) ويعبر عن المستوى الممكن من الأداء المستقبلي الذي تستطيع المنظمة أن تحققه باستخدام مواردها الذاتية وقدراتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية.

4-أنموذج Altman:

يعد هذا الأنموذج من المقاييس المركبة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وهو نموذج متعدد الأبعاد ويشير إلى أن حقيقة التميز بالأداء هي ظاهرة معقدة يتطلب أكثر من مقياس منفرد لتحديد قياسها. إذ تم استخدام الدالة Z Factor فإن كانت الدالة أقل من 1.8 يكون أداء المنظمة ضعيفاً، أما إذا كان أكثر من 3 فإن الأداء الاستراتيجي للمنظمة جيد، في حين يتراوح الأداء المتوسط بين هاتين القيمتين.

5-أنموذج Kaplan & Norton:

إن التنافس في عصر المعرفة والمعلوماتية وفي ظل الظروف البيئية التي تتصف بتعقيد عملية المنافسة، أدى إلى معلومات مالية وغير مالية مترابطة في استخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهداف استراتيجية للمنظمة، من هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن BSC والتي تعد أحد المقاييس المركبة للأداء.

وقد أجمع العديد من الباحثين أنه يمكن قياس الأداء الاستراتيجي من خلال الأبعاد الأربعة الآتية (الألمعي، 2020، 8):

أ-البعد المالي: ويشمل هذا البعد الأرباح التشغيلية، والعائد على الاستثمار، وتكاليف كل قسم، واستراتيجيات النمو والربحية والمخاطرة من وجهة نظر المساهمين.

ب-بعد العملاء: يتضمن عدد العملاء، وأنواع العملاء، ومستويات رضاهم، والمزايا المقدمة لهم، واستراتيجيات خلق القيمة والتمايز للمنظمة من وجهة نظر العملاء.

ج-بعد العمليات الداخلية: ويتضمن قدرة المنظمة داخلياً على الوفاء باحتياجات العملاء من خلال إدارة عملياتها الإدارية والتنظيمية والتشغيلية والاجتماعية بشكل يفي باحتياجات العملاء وتطوير التميز.

د-بعد الإبداع والتعلم: يتضمن هذا البعد تحفيز العاملين، والاحتفاظ بهم، وتعزيز مهاراتهم، وقدراتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وتوفير قواعد البيانات، واستخدام أحدث أنواع التكنولوجيا.

النتائج والمناقشة:

الدّراسة الإحصائيّة

1-مقياس معامل الثّبات :Reliability Coeffcient بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كالآتي:

الجدول (1) اختبار ثبات أداة البحثReliability Statistics

اختبار ثبات الاستبانة	N of Items	Cronbach's Alpha
معامل الثبات لعبارات محور رأس المال البشري	25	.963
معامل الثبات لعبارات محور الأداء الاستراتيجي	15	.797
معامل الثبات لجميع بنود الاستبانة	40	.935

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتبيّن من خلال الجدول (1) أنّ قيم معاملات الثّبات أكبر من 70 %، وهي معاملات ثبات مقبولة احصائياً أي أن بنود الاستبانة تتمتع بالثبات، ولاختبار صدق الاستبانة تم إجراء الاختبار الآتي:

الجدول (2)Correlations

		الأداء الاستراتيجي	رأس المال البشري	متوسط المتوسطات
الأداء الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.272**	.735**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	240	240	240
رأس المال البشري	Pearson Correlation	.272**	1	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	240	240	240
متوسط المتوسطات	Pearson Correlation	.735**	.852**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	240	240	240

المصدر: إعداد الباحثة ****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

يتبيّن من خلال الجدول (2) أنّ قيم معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة ومتوسط المتوسطات هي معنوية عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي تتمتع الاستبانة بالصدق وتلبي هدف الدراسة.

*** اختبار الفرضيات:**

يقوم البحث على الفرضية الرئيسة التي يتفرع عنها خمس فرضيات فرعية سيتم اختبارها. واعتمدت الباحثة في تحليل قيم متوسطات إجابات أفراد العينة على معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

الجدول (3) معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسطات	1 – 1.8	1.81 – 2.60	2.61 – 3.40	3.41 – 4.20	4.21 – 5
التقييم	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً

أ-الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المعرفة لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المعرفة لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

الإحصائيات الوصفية المتعلقة بمدى توافر المعرفة لدى الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة:

الجدول (4)One-Sample Statistics

Sig. (2-tailed)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	البند
.000	240	**3.62**	1.367	.088	1-تتوافر لدى العاملين في شركتكم المعرفة التامة بجوانب العمل.
.000	240	**13.6**	1.430	.092	2-تقوم شركتكم بتنمية المعرفة لدى العاملين بشكل مستمر.
.000	240	**3.58**	1.624	.105	3-يخضع العاملون في شركتكم إلى دورات تدريبية لزيادة المعرفة لديهم.

4–تهتم شركتكم بنشر المعرفة وتوفير تطبيقاتها.	.094	1.462	**73.5**	240	.000
5–تتمسك الشركة بالموظفين الذين لديهم معارف متنوعة.	.094	1.461	**3.52**	240	.000
المتوسط الإجمالي للمعرفة	.078	1.210	**3.58**	240	**.000**

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من خلال الجدول (4) وجود تقييم إجمالي جيد للمعرفة المتوافرة ضمن الشركات محل الدراسة وفقاً لمعيار حكم مقياس ليكرت الخماسي.

كما أن جميع قيم متوسطات بنود الاستبانة المتعلقة بالمعرفة وأيضاً قيمة المتوسط الإجمالي هي قيم معنوية عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي هذه النتائج مقبولة إحصائياً.

الإحصائيات الوصفية المتعلقة ببنود الاستبانة الخاصة بتقييم الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة:

الجدول (5)One-Sample Statistics

البند	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	Sig. (2-tailed)
البعد المالي					
26– تحقق الشركة أرباحاً تشغيلية متزايدة.	.106	1.649	3.30	240	.006
27–تتميز الشركة بقدرتها على ضبط التكاليف وتخفيضها.	.107	1.654	3.32	240	.003
28– تتميز المؤشرات الخاصة باستراتيجيات النمو والربحية والمخاطرة بالتحسن الدائم.	.107	1.660	3.23	240	.030
بعد العملاء					
29– تمتلك الشركة القدرة على تطبيق استراتيجيات خلق القيمة المضافة على منتجاتها.	.106	1.648	3.27	240	.013
30– تحقق منتجات الشركة التمايز الذي يطمح به العملاء.	.110	1.710	3.38	240	.001
31– تقدم الشركة العديد من المزايا المحفزة للعملاء.	.108	1.677	3.47	240	.000
32– تحقق الشركة مستوى جيد من رضا العملاء.	.106	1.649	3.53	240	.000
بعد العمليات الداخلية					
33– تمتلك الشركة القدرة على الوفاء باحتياجات العملاء من خلال إدارة عملياتها الإدارية.	.109	1.684	3.26	240	.018
34– تمتلك الشركة القدرة على الوفاء باحتياجات العملاء من خلال إدارة عملياتها التنظيمية..	.109	1.693	3.29	240	.009
35–ا تمتلك الشركة القدرة على الوفاء باحتياجات العملاء من خلال إدارة عملياتها التشغيلية.	.107	1.653	3.35	240	.001

36- تمتلك الشركة القدرة على الوفاء باحتياجات العملاء من خلال إدارة عملياتها الاجتماعية.	.106	1.649	3.28	240	.010
بعد الإبداع والتعلم					
37-تهتم الشركة بتحفيز العاملين، والاحتفاظ بهم.	.105	1.627	3.22	240	.040
38-تهتم الشركة بتعزيز مهارات وقدرات العاملين.	.112	1.731	3.34	240	.002
39-تهتم الشركة بتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار.	.103	1.590	3.21	240	.039
40- تتيح الشركة للعاملين استخدام أحدث أنواع التكنولوجيا.	.106	1.641	3.29	240	.006
المتوسط الإجمالي للأداء الاستراتيجي	.055	.847	**3.32**	240	**.000**

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من خلال الجدول (5) وجود تقييم إجمالي متوسط للأداء الاستراتيجي للشركات محل الدراسة وفقاً لمعيار حكم مقياس ليكرت الخماسي. كما أن جميع قيم متوسطات بنود الاستبانة المتعلقة بأبعاد الأداء الاستراتيجي وأيضاً قيمة المتوسط الإجمالي هي قيم معنوية عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي هذه النتائج مقبولة إحصائياً.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول (6)Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.118[a]	.014	.010	.843

a. Predictors: (Constant), معرفة **المصدر: إعداد الباحثة**

يلاحظ من خلال الجدول (6) بأن قيمة معامل التحديد R^2 = 0.014 أي أن المتغير المستقل وهو المعرفة المتوافرة لدى الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة تفسر 1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو الأداء الاستراتيجي.

الجدول (7)ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.376	1	2.376	3.342	.069[b]
	Residual	169.195	238	.711		
	Total	171.571	239			

a. Dependent Variable: أداء **المصدر: إعداد الباحثة**

b. Predictors: (Constant), معرفة

يلاحظ من اختبارANOVA عدم معنوية اختبار F وبالتالي عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F > 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المعرفة لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

ب-الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات والقدرات لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات والقدرات لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

الإحصائيات الوصفية المتعلقة بتقييم مدى توافر المهارات والقدرات لدى الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة:

الجدول (8)One-Sample Statistics

Sig. (2-tailed)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	البند
.000	240	3.71	1.454	.094	6- تهتم شركتكم باستقطاب الموظفين ذوي المؤهلات والقدرات اللازمة للعمل.
.000	240	3.55	1.514	.098	7-يمتلك الموظفون في الشركة المهارات التي تجعلهم قادرين على أداء العمل بالشكل المطلوب.
.000	240	3.56	1.562	.101	8-يتم توزيع العمل على الموظفين داخل الشركة بما ينسجم مع مهاراتهم
.000	240	3.67	1.491	.096	9-تقوم الشركة بإخضاع العاملين للدورات التدريبية اللازمة لأداء مهامهم.
.000	240	3.51	1.449	.094	10-تعمل الشركة على تنمية المهارات المختلفة للعاملين بشكل دائم.
.000	240	**3.60**	1.338	.086	**المتوسط الإجمالي لتوافر المهارات والقدرات**

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من خلال الجدول (8) وجود تقييم إجمالي جيد للمهارات والقدرات المتوافرة ضمن الشركات محل الدراسة وفقاً لمعيار حكم مقياس ليكرت الخماسي.

كما أن جميع قيم متوسطات بنود الاستبانة المتعلقة بالمهارات والقدرات المتوافرة لدى الشركات المدروسة وأيضاً قيمة المتوسط الإجمالي هي قيم معنوية عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي هذه النتائج مقبولة إحصائياً.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول (9)Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.175[a]	.031	.027	.836

a. Predictors: (Constant), مهارات **المصدر: إعداد الباحثة**

يلاحظ من خلال الجدول (9) بأن قيمة معامل التحديد R^2 = 0.031 أي أن المتغير المستقل وهو المهارات والقدرات المتوافرة لدى الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة تفسر 3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو الأداء الاستراتيجي، كما أن قيمة معامل الارتباط R = 17% وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة.

الجدول (10) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.249	1	5.249	7.511	.007[b]
	Residual	166.322	238	.699		
	Total	171.571	239			

المصدر: إعداد الباحثة

a. Dependent Variable: أداء

b. Predictors: (Constant), مهارات

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F < 0.05.

الجدول (11) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.917	.155		18.811	.000
	مهارات	.111	.040	.175	2.741	.007

المصدر: إعداد الباحثة

a. Dependent Variable: أداء

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%؛ وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات والقدرات لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة. وهي علاقة طردية ضعيفة.

ج-الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الابتكار لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الابتكار لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

الإحصائيات الوصفية المتعلقة بتقييم مدى توافر الابتكار لدى الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة:

الجدول (12) One-Sample Statistics

Sig. (2-tailed)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	البند
.000	240	3.60	1.503	.097	11- تشجع الشركة العاملين على الابتكار.
.000	240	3.54	1.514	.098	12-تقوم الشركة بتحويل الأفكار الإبداعية المجدية لدى العاملين إلى ابتكارات فعلية.
.000	240	3.64	1.581	.102	13-تستقطب الشركة العاملين الذين يتميزون بمهارات إبداعية.

14-يتوافر في الشركة المناخ الملائم للإبداع والابتكار.	.103	1.589	3.56	240	.000
15-تقدم الشركة مكافآت تشجيعية للعاملين المبتكرين.	.097	1.498	3.37	240	.000
المتوسط الإجمالي لتوافر الابتكار	.084	1.306	**3.54**	240	**.000**

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من خلال الجدول (12) وجود تقييم إجمالي جيد ومعنوي للابتكار ضمن الشركات محل الدراسة وفقاً لمعيار حكم مقياس ليكرت الخماسي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (13)Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.287[a]	.083	.079	.813

a. Predictors: (Constant), ابتكار **المصدر: إعداد الباحثة**

يلاحظ من خلال الجدول (13) بأن قيمة معامل التحديد R^2 = 0.083 أي أن المتغير المستقل وهو الابتكار المتوافر لدى الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة تفسر 8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو الأداء الاستراتيجي. كما أن قيمة معامل الارتباط R = 29% وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة.

الجدول (14)ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.170	1	14.170	21.427	.000[b]
	Residual	157.400	238	.661		
	Total	171.571	239			

a. Dependent Variable: أداء **المصدر: إعداد الباحثة**

b. Predictors: (Constant), ابتكار

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F < 0.05.

الجدول (15)Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.655	.152		17.472	.000
	ابتكار	.186	.040	.287	4.629	.000

a. Dependent Variable: أداء **المصدر: إعداد الباحثة**

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%؛ وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الابتكار لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة. وهي علاقة طردية ضعيفة.

د-الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الخبرة لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الخبرة لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

الإحصائيات الوصفية المتعلقة بتقييم مدى توافر الخبرة لدى الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة:

الجدول (16)One-Sample Statistics

Sig. (2-tailed)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	البند
.000	240	3.68	1.354	.087	16-تستقطب الشركة الموظفين الذين تتوافر لديهم الخبرة في مجال عمل الشركة.
.000	240	3.41	1.443	.093	17-يمتلك الموظفون في الشركة الخبرات الكافية لأداء الأعمال بشكل جيد.
.000	240	3.38	1.548	.100	18-تميز الشركة الموظفين ذوي الخبرة من خلال تحفيزهم مادياً.
.000	240	3.55	1.463	.094	19-تستعين الشركة بذوي الخبرات لإدارة أزماتها.
.000	240	3.59	1.420	.092	20-تقوم الشركة بتنمية الخبرات لدى الموظفين المميزين بتدريبهم بشكل مستمر.
.000	240	**3.52**	1.209	.078	**المتوسط الإجمالي لتوافر الخبرة**

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من خلال الجدول (16) وجود تقييم إجمالي جيد ومعنوي للخبرة المتوافرة لدى العاملين ضمن الشركات محل الدراسة وفقاً لمعيار حكم مقياس ليكرت الخماسي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول (17)Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.259[a]	.067	.063	.820

a. Predictors: (Constant), خبرة **المصدر: إعداد الباحثة**

يلاحظ من خلال الجدول (17) بأن قيمة معامل التحديد R^2=0.067 أي أن المتغير المستقل وهو الخبرة المتوافرة لدى الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة تفسر 6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو الأداء الاستراتيجي. كما أن قيمة معامل الارتباط R = 26% وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة.

الجدول (18) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.499	1	11.499	17.097	.000[b]
	Residual	160.072	238	.673		
	Total	171.571	239			

المصدر: إعداد الباحثة

a. Dependent Variable: أداء

b. Predictors: (Constant), خبرة

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F < 0.05.

الجدول (19) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.676	.163		16.378	.000
	خبرة	.181	.044	.259	4.135	.000

المصدر: إعداد الباحثة

a. Dependent Variable: أداء

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%؛ وتبين مما سبق أن قيمة مستوى الدلالة 0.05 > sig بالنسبة لقيم معامل الارتباط المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الخبرة لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة. وهي علاقة طردية ضعيفة.

هـ-الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر بعد التعاون وفرق العمل لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر بعد التعاون وفرق العمل لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

الإحصائيات الوصفية المتعلقة بتقييم توافر بعد التعاون وفرق العمل لدى الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة:

الجدول (20) One-Sample Statistics

Sig. (2-tailed)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	البند
.000	240	3.58	1.465	.095	21-يتوافر في الشركة المناخ التنظيمي لتعزيز روح التعاون بين الموظفين.
.000	240	3.51	1.560	.101	22- تشجع الشركة موظفيها على العمل ضمن فريق.
.000	240	3.52	1.616	.104	23-تعزز الشركة الشعور بالانتماء إليها لدى العاملين.

24-يتم بالاستعانة بفرق متخصصة من العاملين في إدارة الأزمات المختلفة.	.100	1.547	3.68	240	.000
25-يتم تبادل الخبرات ضمن فريق العمل بما يخدم هدف الشركة.	.109	1.686	3.40	240	.000
المتوسط الإجمالي لتوافر بعد التعاون وفرق العمل	.086	1.329	**3.54**	240	**.000**

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يلاحظ من خلال الجدول (20) وجود تقييم إجمالي جيد لبعد التعاون وفرق العمل المتوافر ضمن الشركات محل الدراسة وفقاً لمعيار حكم مقياس ليكرت الخماسي. كما أن جميع قيم متوسطات بنود الاستبانة المتعلقة ببعد التعاون وفرق العمل وأيضاً قيمة المتوسط الإجمالي هي قيم معنوية عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي هذه النتائج مقبولة إحصائياً.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول (21)Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.323[a]	.104	.100	.804

a. Predictors: (Constant), تعاون **المصدر: إعداد الباحثة**

يلاحظ من خلال الجدول (21) بأن قيمة معامل التحديد R^2=0.104 أي أن المتغير المستقل وهو بعد التعاون وروح العمل المتوافر لدى الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة يفسر 10 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو الأداء الاستراتيجي. كما أن قيمة معامل الارتباط R = 23% وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة.

الجدول (22)ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.868	1	17.868	27.667	.000[b]
	Residual	153.703	238	.646		
	Total	171.571	239			

a. Dependent Variable: أداء **المصدر: إعداد الباحثة**

b. Predictors: (Constant), تعاون

يلاحظ من اختبارANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F < 0.05.

الجدول (23)Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.587	.148		17.504	.000
	التعاون	.206	.039	.323	5.260	.000

a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي **المصدر: إعداد الباحثة**

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%؛ وتبين مما سبق أن قيمة مستوى الدلالة sig < 0.05 بالنسبة لقيم معامل الارتباط المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر بعد التعاون وفرق العمل لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة. وهي علاقة طردية ضعيفة.

اختبار الفرضية الرئيسة:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال البشري المتوافرة في الشركات محل الدراسة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال البشري المتوافرة في الشركات محل الدراسة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي.

الجدول (24) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.272[a]	.074	.070	.817

a. Predictors: (Constant), رأس المال البشري **المصدر: إعداد الباحثة**

يلاحظ من خلال الجدول (24) بأن قيمة معامل التحديد R^2 = 0.074 أي أن المتغير المستقل وهو رأس المال البشري في الشركات محل الدراسة يفسر 7 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو الأداء الاستراتيجي. كما أن قيمة معامل الارتباط R = 27% وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة.

الجدول (25) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.698	1	12.698	19.023	.000[b]
	Residual	158.872	238	.668		
	Total	171.571	239			

a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي **المصدر: إعداد الباحثة**

b. Predictors: (Constant), رأس المال البشري

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F < 0.05.

الجدول (26) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.569	.179		14.342	.000

رأس المال البشري	.210	.048	.272	4.362	.000

المصدر: إعداد الباحثة **a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي**

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%؛ وتبين مما سبق أن قيمة مستوى الدلالة 0.05 > sig بالنسبة لقيم معامل الارتباط المتعلقة بالفرضية الرئيسة، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال البشري المتوافرة في الشركات محل الدراسة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي. وهي علاقة طردية ضعيفة.

الاستنتاجات والتّوصيات:

1- الاستنتاجات:

1- تمتلك الشركات العامة للصناعات التحويلية محل الدراسة موارد بشرية تشكل رأس مال بشري جيد من حيث مدى توافر الأبعاد المدروسة فيها، والمتعلقة بالمعرفة، والمهارات والقدرات والخبرة، والابتكار، والتعاون وروح العمل، حيث ترى الباحثة أن وجود تقييم جيد لهذه الأبعاد في الشركات الصناعية هو الحد الأدنى المطلوب الواجب توافره على الأقل في أي شركة صناعية ولكنه لا يرقى إلى المستوى المتميز الذي يجعل من الموارد البشرية رأس مال حقيقي، حيث تعاني هذه الشركات من عدم استثمار هذه الموارد بشكل فعال نتيجة العديد من الظروف والعوامل الأخرى التي تحد من قدرتها على القيام بذلك، وبالتالي هذا القصور في استثمار الموارد البشرية بشكل فعال ينعكس سلباً على قدرة هذه الشركات من تطوير الأداء الاستراتيجي، وفي هذا السياق توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ-يوجد تقييم إجمالي مقبول لبعد المعرفة المتوافر لدى الموارد البشرية العاملة في الشركات محل الدراسة، حيث تتوافر لدى العاملين المعرفة الجيدة بجوانب العمل، كما تهتم الشركات بتنمية المعارف وتدريب العاملين ونشر المعرفة وتوفير تطبيقاتها بشكل جيد.

ب- يوجد تقييم إجمالي مقبول لبعد المهارات القدرات المتوافر لدى الموارد البشرية العاملة في الشركات محل الدراسة، حيث تتوافر لدى العاملين المهارات التي تجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بشكل جيد، حيث تهتم الشركات محل الدراسة باستقطاب العاملين ذوي المؤهلات والقدرات اللازمة للعمل وتعمل على تنميتها، وتدريبهم بشكل جيد، وتوزيع المهام بما يتناسب معها.

ج- يوجد تقييم إجمالي مقبول لبعد الابتكار المتوافر لدى الموارد البشرية العاملة في الشركات محل الدراسة، حيث تشجع الشركات محل الدراسة الابتكار بشكل جيد، حيث تشجع الشركة العاملين على الابتكار بشكل جيد، وتستفيد من أفكارهم الإبداعية، وتوفر لهم المناخ الجيد الملائم للإبداع والابتكار، ولكن يوجد تقييم متوسط لتقديم الشركة لمكافآت تشجيعية للعاملين المبتكرين.

د- يوجد تقييم إجمالي مقبول لبعد الخبرة المتوافر لدى الموارد البشرية العاملة في الشركات محل الدراسة، حيث تستقطب الشركة الموظفين ذوي الخبرة في مجال عملها، كما يمتلك الموظفون الخبرة الجيدة لأداء أعمالهم، وتستعين الشركة بخبراتها الداخلية لإدارة أزماتها، كما تعمل على تنمية الخبرات بشكل جيد، ولكن يوجد تقييم متوسط لتحفيز الشركة لذوي الخبرات مادياً.

هـ- يوجد تقييم إجمالي مقبول لبعد التعاون وفرق العمل المتوافر لدى الموارد البشرية العاملة في الشركات محل الدراسة، حيث يتوافر فيها المناخ التنظيمي الجيد لتعزيز روح التعاون بين العاملين، كما تشجع الشركات الموظفين للعمل ضمن فريق، وتبادل الخبرات بما يخدم أهداف الشركة ويساعد في حل مشكلاتها.

2-يوجد تقييم إجمالي متوسط للأداء الاستراتيجي في الشركات العامة للصناعات التحويلية محل الدراسة، حيث تشير مؤشرات الدراسة المتعلقة بتقييم الأبعاد الأربعة للأداء الاستراتيجي وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد الإبداع والتعلم، إلى انخفاض مستوى الأداء في الشركات العامة المدروسة حتى يتم تصنيفه بأنه أداء استراتيجي متميز، وتعود الأسباب إلى العديد من العوامل التي تحد من ذلك ومنها الحصار الاقتصادي والتكنولوجي والآثار السلبية التي خلفتها الحرب، ***وفي هذا السياق توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:***

أ- لا تحقق الشركات محل الدراسة أرباحاً تشغيلية متزايدة، حيث أن مؤشراتها المتعلقة بالنمو والربحية والمخاطرة تتراوح ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث أثرت ظروف الحرب على العمليات التشغيلية لهذه الشركات مما انعكس ذلك بشكل سلبي على الأداء المالي لها.

ب-رغم ظروف الحرب إلا أن الشركات محل الدراسة تحظى برضا جيد من العملاء، ولكنها لا تمتلك القدرة على تطبيق استراتيجيات خلق القيمة المضافة على منتجاتها وتطوير التمايز الذي يطمح به العملاء كما يجب.

ج-لا تمتلك الشركات محل الدراسة القدرة كما يجب على الوفاء باحتياجات العملاء من خلال إدارتها لعملياتها الداخلية المتعلقة بالعمليات الإدارية والتنظيمية والتشغيلية والاجتماعية، حيث يوجد تقييم متوسط لبعد العمليات الداخلية فيها.

د-لا تمتلك الشركات محل الدراسة مؤشرات عالية لتقييم بعد الإبداع والتعلم، حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود تقييم متوسط لهذا البعد من حيث اهتمام الشركات بتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، واستخدام أحدث أنواع التكنولوجيا.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المعرفة لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات والقدرات لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة. وهي علاقة طردية ضعيفة.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الابتكار لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة. وهي علاقة طردية ضعيفة.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الخبرة لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة. وهي علاقة طردية ضعيفة.

7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر بعد التعاون وفرق العمل لدى الموارد البشرية وبين تطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة. وهي علاقة طردية ضعيفة.

8- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال البشري المتوافرة في الشركات محل الدراسة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي. وهي علاقة طردية ضعيفة.

2- التّوصيات:

1-من الضروري على الشركات العامة للصناعات التحويلية أن تهتم بالاستثمار الفعال للموارد البشرية التي تعد رأس مال وثروة حقيقية لأي منظمة، وبالتالي لابد لها في المرحلة المقبلة من التركيز على توسيع معارف الموظفين،

والاهتمام بتنمية مهارات وقدراتهم، وتحفيزهم معنوياً ومادياً على الابتكار، والعمل على تحويلهم إلى مورد هام من الخبرات المتراكمة، وتعزيز روح الانتماء للمنظمة لديهم، وكذلك تعزيز التعاون وروح العمل الجماعي لديهم. حتى يصار إلى تحويل المورد البشري إلى رأس مال بشري حقيقي قادر على إحداث التغيرات الهامة في مسار عمل الصناعة التحويلية في سورية.

2-من الضروري على الشركات العامة للصناعات التحويلية أن تسعى للوصول إلى الأداء المتميز من خلال تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي من حيث:

أ-إعادة تقييم الأعمال والمخاطر والخسائر، ووضع استراتيجيات نمو تتناسب مع مرحلة إعادة الإعمار وذلك لتطوير إعادة نهوض القطاع الصناعي في سورية بشكل حقيقي ومدروس وتحسين المؤشرات المالية التي ستنعكس إيجاباً على قدرة الشركات في بناء رأس مال بشري حقيقي من خلال قدرتها على توفير متطلبات بنائه.

ب-العمل على تطوير المنتجات الصناعية التي تنتجها هذه الشركات وإضافة قيمة مضافة جديدة على سلاسل القيمة الخاصة بهذه المنتجات بما يتماشى مع التطورات العالمية ويخلق التمايز للمنتجات التي تحقق مستويات عالية من رضا العملاء.

ج-الإدارة الفعالة للعمليات الإدارية والتنظيمية والتشغيلية والاجتماعية في الشركات محل الدراسة، حيث تسهم في تطوير الأهداف الاستراتيجية للشركات من حيث قدرتها على الوفاء باحتياجات العملاء بشكل جيد جداً.

د-الاهتمام بالإبداع والابتكار بشكل كبير، حيث أن الابداع والابتكار بحاجة إلى وجود مقومات مادية وبشرية لتطوير المنفعة الحقيقية لهذه الشركات والوصول إلى الأداء المتميز الاستراتيجي.

References:

1- AL-LAFI, KHALED KHALAF (2018). The strategic role of human resources management and its impact on creativity among employees of the Zain telecommunications company operating in Jordan. The Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies, Volume 26, Issue 2, 112-136.

2-AL-RABIA'I, SAADOUN HAMOUD JATHEER, WALID HUSSEIN ABBAS (2015). Intellectual capital. Ghaidaa Publishing and Distribution House, First Edition, Amman, Jordan.

3-AL-ALAMI, ALI BIN ABDUL HADI (2020). The mediating role to empower workers in the relationship between transformational leadership and the strategic performance of five-star hotels in Saudi Arabia. Journal of Economics and Law, 1-22.

4-AHMAD, QASHUM, QAZIH MUHAMMAD (2019). The role of information technology in developing human capital: a field study at the National Institute of Higher Paramedical Training in Al-Masila. Master Thesis, University of Mohamed Boudiaf, Messila, Algeria

5-CLEAR, WISE (2019). The role of knowledge management processes in developing human capital in the organization: a case study of Mohamed Boudiaf University - Messila. Master Thesis, University of Mohamed Boudiaf-Messila, Algeria.

6-HARANGOZÓ, TAMÁS (2020). integrating human capital into corporate strategic performance management, vezetéstudomány/budapest management review, li. évf. 2020. 05. szám, 51-64.

7-JUMA, MAHMOUD HASSAN (2019). The role of strategic leadership in enhancing strategic performance: An exploratory study of the opinions of administrative leaderships at the University of Diyala. Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, Volume 11, Issue 4, 502-522.
8-JONES, GARETH, R. & GEORGE, JENNIFER, M. (2008) "Cen temporary Management ", 5.ed. McGraw - Hill, Inc. New York, NY.
9-KHALED, AAKIM, KEHL SELIM (2020). The role of human resources development in building and developing human capital: a case study at the Electricity and Gas Distribution Branch Sonelgaz Corporation - Adrar, Master Thesis, Ahmed Deraya University - Adrar, Algeria.
10-MUHAMMAD, NOHA OTHMAN ABDEL-MAJEED (2021). Developing human capital in order to achieve outstanding performance at the University of Najran in order to achieve the vision of 2030. The Arab Journal of Literature and Human Studies, Volume Five, Issue 18, 501-527.
11-NCHUCHUWE, FRIDAY FRANCIS, EMMA ETIM (2020). Human Capital Development and Service Delivery in Lagos State: A Study of Selected Ministries, Asian Journal of Advanced Research and Reports, 12(2): 10-19.
12-RYLKOVA, ZANETA & CHOBTOVA, MONIKA (2014) Strategic Management and Performance Drivers. School of Business Administration in Karvina.
13-SHABIR, ODEH, MOHAMED MOUNIR (2015). The role of business intelligence systems in developing human capital in the Palestinian banking sector. Thesis submitted for a master's degree, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, Palestine.
14-SALEH, AHMED ALI (2015). Human Capital Management: Strategic Proposals in Activating Investment Facing the Collapse, Amman, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.
15-SAIDI, YAROUB (2017). Developing human capital through its management practices. Journal of Economic and Management Sciences, Issue 101, Volume 23, 178-202.
16-SIMA, VIOLETA, ILEANA GEORGIANA GHEORGHE, JONEL SUBI´C, DUMITRU NANCU (2020). Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review. Sustainability 2020, 12, 1-28.
17-WHEELEN, THOMAS L. & HUNGER, DAVID J. (2010) Concepts in Strategic Management and Business Policy, 12 ed, Pearson Prentice Hall.
18-ZAHRA, DAHMAN SONS (2018). The Role of Knowledge Management Operations Practices in Developing Human Capital: Field Study in the Faculty of Economic, Business and Management Sciences, Master Thesis, Ahmed Deraya University - Adrar, Algeria.