

أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة رأس المال البشري

(بالتطبيق على وزارة الطاقة بالخرطوم في الفترة 2019-2022م)

**The impact of strategic management on human capital efficiency
(Applied to the Ministry of Energy in Khartoum in 2019-2023)**¹ نشوى عبد الفراج المهدي خالد، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا، السودان

تاريخ الاستلام: 2024/11/12 تاريخ القبول: 2024/11/14 تاريخ النشر: 2024/11/22

ملخص:

هدفت الدراسة الى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة رأس المال البشري بوزارة الطاقة ولاية الخرطوم، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة رأس المال البشري في وزارة الطاقة بالخرطوم خلال الفترة 2019-2022؟ . تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين في وزارة الطاقة. وقد قامت الباحثة باختيار عينة ميسرة من مجتمع البحث تم توزيع استبانة على أفراد العينة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة الحالية. توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الرؤية الاستراتيجية وكفاءة رأس المال البشري بوزارة الطاقة. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الأهداف والغايات وكفاءة رأس المال البشري بوزارة الطاقة. أيضا وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تحليل البيئة الخارجية والداخلية وكفاءة رأس المال البشري بوزارة الطاقة. كذلك جود علاقة إيجابية ومعنوية بين التنفيذ الاستراتيجي وكفاءة رأس المال البشري بوزارة الطاقة. توصي الباحثة بتعزيز كفاءة رأس المال البشري من خلال تنظيم ورش عمل تدريبية، وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وإجراء تحليلات دورية للبيئة الداخلية والخارجية، مع تحسين آليات التنفيذ الاستراتيجي لمراقبة الأداء وتقييم النتائج.

كلمات مفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الأهداف والغايات، الرؤية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، التنفيذ الاستراتيجي، رأس المال البشري

Abstract:

The study aimed to assess the impact of strategic management on human capital efficiency at the Ministry of Energy in Khartoum from 2019 to 2022. It involved department managers, heads, and employees, using a convenience sample and a descriptive-analytical method. The findings

revealed significant positive relationships between strategic vision, goals, environmental analysis, and strategic implementation with human capital efficiency. The researcher recommends enhancing this efficiency through training workshops, establishing clear goals, conducting regular environmental analyses, and improving strategic implementation mechanisms for performance monitoring and evaluation.

Keywords: Strategic management, goals and objectives, vision, internal environment, external environment, strategic implementation, human capital

مقدمة:

تمثل الإدارة الاستراتيجية جوهر التخطيط الإداري الذي يسعى لتحقيق أهداف المؤسسات من خلال صياغة رؤية واضحة وتحديد أهداف دقيقة. تتضمن هذه الإدارة عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الموارد المتاحة، ووضع استراتيجيات فعالة تضمن التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق. تُعد الإدارة الاستراتيجية أداة حيوية لتوجيه المؤسسات نحو النجاح وتعزيز قدرتها التنافسية.

يعكس رأس المال البشري المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة، ويعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق النمو والابتكار. يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير القدرات والإمكانيات الفردية والجماعية. في عصر المعرفة، يُنظر إلى رأس المال البشري كعنصر حيوي يحدد مستوى الأداء والكفاءة للمؤسسات.

تعزز الإدارة الاستراتيجية من كفاءة رأس المال البشري من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. حيث تساهم في تحسين بيئة العمل وتوفير فرص التدريب والتطوير، مما يعزز من إنتاجية العاملين. كما تضمن التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والمهارات المتاحة، مما يؤدي إلى تكامل الجهود وتحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات تحديات في تحسين كفاءة رأس المال البشري، والتي تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام والقدرة التنافسية. السؤال الرئيسي للدراسة هو: كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة رأس

المال البشري في وزارة الطاقة بالخرطوم خلال الفترة 2019-2023؟ ومن هذا السؤال تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وكفاءة رأس المال البشري؟
2. كيف تؤثر الأهداف والغايات على كفاءة رأس المال البشري؟
3. ما دور تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تحسين كفاءة رأس المال البشري؟
4. كيف يسهم التنفيذ الاستراتيجي في تعزيز كفاءة رأس المال البشري؟

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الاتي:

الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في إثراء المعرفة حول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة رأس المال البشري، مما يساعد الباحثين والأكاديميين في تطوير نظريات واستراتيجيات جديدة في هذا المجال.

الأهمية العملية: تقدم الدراسة حلولاً عملية للمؤسسات لتحسين كفاءة رأس المال البشري من خلال تبني ممارسات استراتيجية فعالة، مما يعزز القدرة التنافسية ويعالج المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وكفاءة رأس المال البشري.
2. تقييم تأثير الأهداف والغايات على كفاءة رأس المال البشري.
3. دراسة دور تحليل البيئة الخارجية والداخلية في كفاءة رأس المال البشري.
4. استكشاف أثر التنفيذ الاستراتيجي على كفاءة رأس المال البشري.

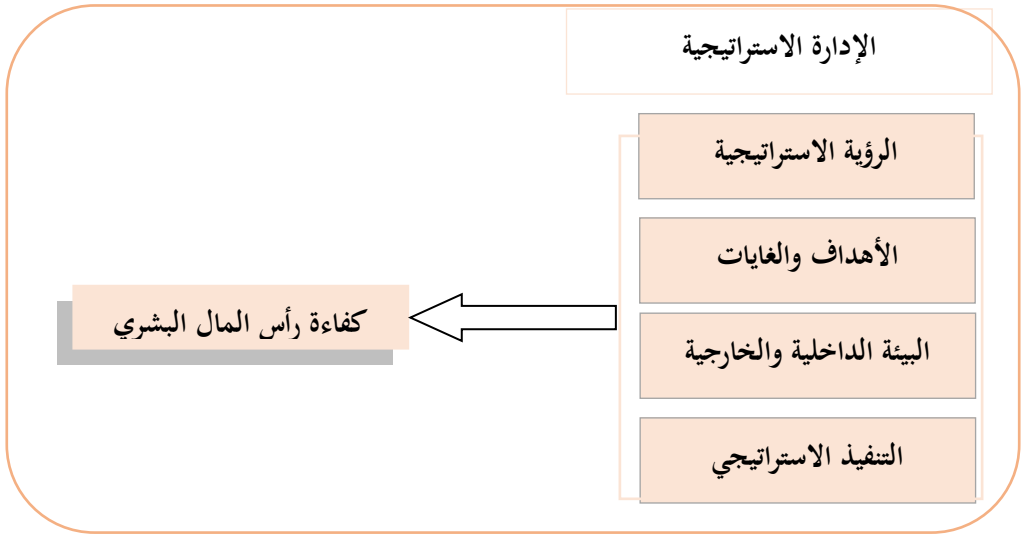
فرضيات الدراسة: اختبرت الدراسة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وكفاءة رأس المال البشري.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والغايات وكفاءة رأس المال البشري.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية والداخلية و كفاءة رأس المال البشري.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الاستراتيجي و كفاءة رأس المال البشري
نموذج الدراسة:

شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة، بناءً على أدبيات الدراسات السابقة، 2024م
منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسات السابقة

دراسة: سهيلة ، (2013م)⁽¹⁾:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء الشركات الخدمية، حيث تواجه هذه الشركات تحديات في تحسين كفاءتها وفعاليتها تنفيذ استراتيجياتها. توصلت النتائج إلى وجود فجوة بين الإدارة والعاملين، مما يستدعي تعزيز التدريب والتثقيف لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. أظهرت الدراسة أن تطبيق برامج استراتيجية محددة يؤثر إيجاباً على تحقيق الأهداف المنشودة، وأن هناك علاقة بين القيم والثقافات التنظيمية وفعالية تنفيذ الاستراتيجية. كما أوصت

الدراسة بضرورة تثقيف وتدريب الإدارة العليا على عمليات التحليل البيئي ورصد المتغيرات الخارجية، وتحسين الهيكل الوظيفي الحالي لتعزيز روح العمل الجماعي.
دراسة: السموأل ، (2015م)⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على الحفاظ على المركز التنافسي لشركة عاديّات، من خلال تحليل الأساليب الاستراتيجية المستخدمة حالياً وتقديم توصيات لتحسين فعاليتها. أظهرت النتائج ضرورة وجود إدارة استراتيجية منفصلة تديرها أفراد ذوو خبرة، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الإدارة الاستراتيجية بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان استمرارية النجاح والتكيف مع المتغيرات البيئية. كما أكدت الدراسة على أهمية التحليل الكمي والنوعي لمتغيرات البيئة الخارجية، وضرورة الرقابة المستمرة على الخطط السابقة واللاحقة للحفاظ على المركز التنافسي.

دراسة ريم (2018) ⁽³⁾

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية استخدام رأس المال البشري كمورد استراتيجي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحليل تأثير التحول الرقمي على أهمية هذا الرأس كعامل رئيسي في النجاح المؤسسي. توصلت النتائج إلى أن رأس المال البشري يعد من أهم الموارد الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية في الاقتصاد الرقمي، حيث أصبحت المهارات الرقمية والمعرفة التقنية عوامل حاسمة في تحسين الأداء والابتكار. كما أكدت الدراسة على ضرورة التدريب المستمر للتكيف مع التغيرات التكنولوجية.

دراسة محسن (2021) ⁽⁴⁾

هدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال البشري، المتمثل في المهارات والمعرفة والقدرات والخبرات، على الأداء الإبداعي للعاملين في المؤسسات. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر رأس المال البشري مثل التعليم والتدريب، والمعرفة والتجارب العملية، والاستثمار في المهارات، وبين تعزيز الإبداع داخل بيئة العمل.

دراسة زهرة وليليا، (2021م) ⁽⁵⁾

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحسين أداء المنظمات، حيث توصلت إلى وجود علاقة قوية بين هذا الاستثمار وتحقيق الجودة

الشاملة، مما يشير إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب وتطوير موظفيها تتمتع بأداء أفضل في معايير الجودة.

دراسة: عبدالله (2023م)⁽⁶⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية وصياغتها وتنفيذها والرقابة عليها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، مع التركيز على الوحدات الحكومية اليمنية. توصلت النتائج إلى أهمية تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، وأكدت ضرورة تعزيز القيادة الاستراتيجية وتطوير آلياتها لضمان نجاح الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة.

دراسة: Najem (2023م)⁽⁷⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية بمراحلها الثلاث (التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) في حوكمة الموارد البشرية وفقاً لمبادئ السبع. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين مراحل الإدارة الاستراتيجية ومبادئ حوكمة الموارد البشرية، مما يدل على تأثير جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية في تعزيز هذه المبادئ.

دراسة: صالح وآسيا، (2023م)⁽⁸⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.. أظهرت النتائج أن مستوى الإدارة الاستراتيجية بلغ متوسطاً قدره 3.81 من 5، مما يدل على فعالية كبيرة، بينما بلغ متوسط تمكين العاملين 3.78 من 5. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين بلغت 0.89، مما يؤكد تأثير الإدارة الاستراتيجية على مستوى تمكين العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتميز دراسة عن الدراسات السابقة من عدة جوانب رئيسية. بينما تركز الدراسات السابقة، مثل دراسة سهيلة (2013) ودراسة السموال (2015)، على دور الإدارة الاستراتيجية بشكل عام في تحسين الأداء المؤسسي والحفاظ على المركز التنافسي، فإن دراسة الباحثة تقدم تحليلاً للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة رأس المال البشري بشكل محدد، مما يعكس أهمية هذا المورد البشري في وزارة الطاقة. علاوة على ذلك، تؤكد الدراسة الحالية على وجود علاقات إيجابية ومعنوية بين عناصر الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية والأهداف وتحليل البيئة وكفاءة رأس المال

البشري، مما يضيف بُعدًا تحليليًا أكثر دقة مقارنة بالدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم عامة دون التطرق إلى هذه العلاقات. كما أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية التنفيذ الاستراتيجي كعامل مؤثر في كفاءة رأس المال البشري، وهو ما لم يتم تناوله بشكل موسع في الدراسات السابقة. بالتالي، يمكن القول إن دراسة الباحثة تقدم مساهمة فريدة من نوعها من خلال تركيزها على العلاقة التفاعلية بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة رأس المال البشري في بيئة محددة، مما يعزز فهمنا للأبعاد الدقيقة لهذه العلاقة في ظل التحديات المعاصرة.

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية ورأس المال البشري

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية :

الإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تشمل صياغة الرؤية الاقتصادية، وتحديد الأهداف، ووضع وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات لضمان تحقيق أهداف المنظمة⁽³⁾. تُعتبر فنًا وعلمًا لتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية⁽⁹⁾. التي تضمن الأداء المستقبلي للمؤسسة⁽¹⁰⁾. وصفها بـ"تدرك بأنها تحليل وتغيير الموقف الحالي عند الحاجة"⁽¹¹⁾، بينما عرّفها كانون في الستينيات كقرارات تنافسية لتحقيق أهداف المنظمة⁽¹²⁾. عرّفها كليوك كخطة شاملة لتأمين الأهداف⁽¹³⁾. ووصفت في التسعينيات كنماذج تخطيط تتوافق مع السوق والمنافسين والعوامل البيئية. أشار مينغز برج إلى ارتباطها بالمجال الذي تعمل فيه المنظمة وتركيزها على الأهداف بعيدة الأمد وتوزيع الموارد⁽¹⁴⁾. ركز Row وآخرون على أهمية التوازن بين قدرات المنظمة والبيئة الخارجية لصياغة استراتيجيات تحقق الأهداف وتحافظ على القيم، مشددين على أهمية خطوات تشمل تحديد نقاط القوة والضعف والوحدات التنظيمية وتخصيص الموارد⁽¹⁵⁾.

تكتسب الإدارة الاستراتيجية أهميتها من قدرتها على توجيه قرارات المنظمة وأهدافها، وتحديد التوجهات طويلة الأمد في بيئة ديناميكية. تساعد في توقع المشكلات المستقبلية ووضع أهداف تتماشى مع تطور المنظمة، مما يدعم التخطيط الاستراتيجي للمديرين ويساهم في نجاحها⁽¹⁶⁾. كما تعمل على تكوين كوادر مدربة عبر التعامل مع مشكلات متنوعة، وتضمن تكامل الأنشطة الإدارية لمنع تضارب الأهداف. تعد أداة للإدارة العليا لمواءمة المتغيرات الداخلية والخارجية، وتستخدم كقاعدة لاتخاذ قرارات طويلة الأجل. زادت أهميتها مع ندرة الموارد وعدم استقرارها، فهي السبيل للتنبؤ بالتغيرات

المستقبلية والاستجابة لها. تعزز الكفاءة والتنظيم، وتدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية⁽¹⁷⁾ ، والتفاعل مع البيئة، وتحقيق النتائج الاقتصادية المتوقعة. تمكن من استخدام الموارد بفعالية،⁽¹⁸⁾ وتزود المنظمات بفكر استراتيجي لتكوين وتقويم الأهداف والسياسات. تساعد في التنبؤ بالقضايا الاستراتيجية وتكامل الأنشطة الإدارية، كما تتيح اكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة والسعي للتكيف معها⁽¹⁹⁾.

تهدف الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التفوق على المنافسين وتقوية المركز التنافسي للمنظمة، مما يعزز قيمتها في نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع.⁽²⁰⁾ لتحقيق ذلك، تركز على تهيئة المنظمة داخليًا بتعديلات في الهيكل والإجراءات لزيادة كفاءتها في التعامل مع البيئة الخارجية. كما تساهم في اتخاذ قرارات مؤثرة لزيادة حصتها في السوق ورضا العملاء، وتحديد الأولويات في الأهداف والسياسات والبرامج. تعزز من فعالية وكفاءة القرارات الاستراتيجية والتنسيق بين الوحدات الوظيفية، وتكتشف الانحرافات لمعالجتها مبكرًا. تهتم بالسوق والبيئة الخارجية لاستغلال الفرص والتصدي للتهديدات، وتجمع البيانات عن نقاط القوة والضعف لتحليلها واستباق المشاكل⁽²¹⁾. تشجع على استخدام الأساليب العلمية لحل المشكلات وتعزز مشاركة العاملين لزيادة الالتزام وتقليل مقاومة التغيير. تسهل التنسيق والاتصال داخل المنظمة وتساهم في الاستخدام الأمثل للموارد. تدعم اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة، وتساهم في صياغة وتقييم الأهداف والخطط الاستراتيجية⁽²²⁾.

الإدارة الاستراتيجية تتميز بأهمية كبرى في التعامل مع المتغيرات الزمنية السريعة، وتتطلب نظامًا يمكن المؤسسات من متابعة الظواهر وفهم المؤشرات مبكرًا لضمان جاهزيتها للأحداث. تتطلب من الدارسين والممارسين معرفة المنهج الذي يضمن التطبيق الصحيح ويحدد مواطن الخلل. لا يوجد بديل عن الممارسة المستمرة للإدارة الاستراتيجية للحفاظ على النجاح والربحية والنمو، وتجنب الفشل والتبعية. تعتبر معيارًا للتفرقة بين الدول والمنظمات الرائدة وغيرها، ولا تقتصر على مستوى معين، بل تشمل كل القطاعات والمستويات. هي عملية حتمية لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتمديد عمر المنظمة، وحمايتها من الأزمات، ولا بديل عنها في مواجهة متطلبات الواقع المعاصر⁽²³⁾.

أولاً: الرؤية الاستراتيجية

الرؤية الاستراتيجية تعتبر منهجاً في التفكير الاستراتيجي الخلاق، حيث تلتزم الإدارة بمسار فعال لتحقيق مستقبل المنظمة. وجود رؤية واضحة ومميزة هو حجر الزاوية لبناء استراتيجية فعالة، إذ لا يمكن للمدير ممارسة دوره القيادي أو كصانع للاستراتيجية دون مفهوم وتوجه مستقبلي واضح للنشاط. تُعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة المطلوبة والمركز السوقي المستهدف، بالإضافة إلى القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها.⁽²⁴⁾

ثانياً: الأهداف والغايات

الأهداف والغايات الاستراتيجية يجب أن تكون واضحة وقابلة للفهم، مع أبعاد محددة لتقييم الأداء، مثل النمو والأرباح والعائد على الاستثمار والحصة السوقية. تساعد الأهداف العليا في وضع الأهداف الفرعية، وتوضح مراكز المسؤولية وتساهم في تقييم أداء المنظمة ونموها.⁽²⁵⁾ يجب أن تكون الأهداف موضوعية وعادلة وقابلة للتحقيق، وتُصاغ بشكل كمي، مثل تخفيض معدل الجريمة بنسبة معينة. تُصنف الأهداف إلى قصيرة المدى (حتى عام)، متوسطة المدى (من عام إلى خمسة أعوام)، وبعيدة المدى (حتى عشرين عاماً). يجب أن تكون الأهداف منسجمة ومتناسقة، ومرتبطة بعنصر الوقت بمواعيد بداية ونهاية محددة⁽²⁶⁾.

ثالثاً: البيئة الخارجية والداخلية

البيئة الخارجية تتضمن العوامل خارج المؤسسة التي تؤثر على عملها، مقسمة إلى بيئة العمل المباشرة التي تشمل المؤسسات والأفراد المؤثرين مباشرة⁽²⁷⁾، والبيئة الاجتماعية العامة التي تضم العوامل الاقتصادية والديموقراطية والسياسية والقانونية والتكنولوجية. هذه العوامل تؤثر بشكل غير مباشر من خلال تغييرات اقتصادية أو تشريعية أو تكنولوجية. البيئة الداخلية تتكون من عناصر توضح نقاط القوة والضعف مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة. يهدف التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى دراسة هذه العوامل لتحديد الفرص والمخاطر، مما يساعد في اختيار الاستراتيجية الأنسب للمؤسسة⁽²⁸⁾.

رابعاً: التنفيذ الاستراتيجي

التنفيذ الاستراتيجي هو عملية تحويل السياسات والخطط الموضوعة إلى واقع عملي من خلال برامج تنفيذية وموازنات مالية وإجراءات تشغيلية. تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات، منها وضع البرامج التنفيذية التي تحدد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة، وإعداد الموازنات التي تشمل على التكاليف التفصيلية لكل برنامج، إلى جانب الإجراءات التنفيذية التي توضح كيفية تنفيذ كل وظيفة بدقة من خلال خطوات وأساليب محددة.⁽²⁹⁾

المطلب الثاني: كفاءة رأس المال البشري:

يمثل رأس المال البشري المعرفة والأفكار الإبداعية التي تمتلكها المؤسسات، مما يساهم في نموها ونجاحها. مع مرور الوقت، أدركت المؤسسات أن قيمتها الحقيقية تكمن في رأس المال الفكري القادر على تحسين الأداء وتطوير المنتجات والخدمات، مما يعزز من قدرتها التنافسية⁽³⁰⁾. يمتاز هذا النوع من رأس المال بالندرة وصعوبة التقليد، ويؤثر بشكل كبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة. يتكون من رأس المال البشري (مهارات العاملين)، رأس المال الهيكلي (أنظمة وبراءات اختراع)، ورأس المال الزبائني (علاقات العملاء)⁽³¹⁾. في الألفية الثالثة، زاد الاهتمام برأس المال البشري كأصل غير ملموس ومصدر للمعرفة المستقبلية، حيث تتفاعل مكوناته لتعزيز قيمته.⁽³²⁾

يتمتع رأس المال البشري بأهمية كبيرة كميزة تنافسية للمؤسسات، حيث يعكس قدرة العاملين على التعلم السريع ويعتبر مصدراً خفياً للقوة والتطور. يُعتبر كنزاً يحتاج إلى استخراج عبر نشر المعرفة لتعزيز القدرات العلمية. كما يعد مصدراً لتوليد الثروة من خلال تسجيل براءات الاختراع⁽³³⁾.

قياس كفاءة رأس المال البشري يكشف عن خصائص الأفراد في المؤسسة، ويحدد المتميزين منهم، مما يساعد المديرين على استغلال هذا المورد الفريد. يوفر مقاييس موضوعية لتوقع سلوك الأفراد وتكييفه لصالح المؤسسة، مما يساهم في التميز التنافسي. كما يحدد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، ويساعد في وضع خطط لتطوير كفاءاتهم. يُعتبر مؤشراً لتقييم أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، مما يسمح بتصحيح المسار سريعاً عند الحاجة⁽³⁴⁾.

جهود عديدة بُذلت في قياس رأس المال البشري، حيث أكد الباحثون مثل Lusch و Harvey و Petty و Guthrie وأشار⁽³⁵⁾ إلى أهمية وضع

مؤشرات دقيقة لقياس الكفاءة، إذ تعتمد تميز المؤسسات على فاعلية إدارتها لهذا المورد، بالرغم من التحديات التي تواجهها في استخدام المؤشرات الكمية التقليدية مثل التكاليف والأرباح⁽³⁶⁾.

تتنوع النماذج المستخدمة لقياس كفاءة رأس المال البشري بين عدة أنواع بارزة. النماذج الوصفية تركز على السمات والآراء المؤثرة في أداء المعرفة، مثل تقييم الإدارة وإنتاجية المهن. النماذج المرتبطة بالملكية الفكرية تقيس رأس المال البشري وتحول المعرفة إلى ملكية فكرية قابلة للاستخدام⁽³⁷⁾. نماذج القيمة السوقية تقارن بين القيمة الدفترية والسوقية للأصول، معتمدة على مبادئ مالية⁽³⁸⁾. أخيراً، نماذج العائد المعرفة تحتسب العائد على الأصول وتقارنها بمتوسط الصناعة لتحديد قيمة رأس المال الفكري⁽³⁹⁾.

تخلص الباحثة مما سبق ان الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على كفاءة رأس المال البشري من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات تعزز من قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم. تساعد في توجيه الأهداف طويلة الأمد وتحقيق التوازن بين الموارد الداخلية والخارجية، مما يضمن استخداماً فعالاً للموارد. تساهم في تحسين الأداء الاقتصادي عبر تعزيز الإبداع والابتكار، وتدعم القرارات الاستراتيجية التي تزيد من القدرة التنافسية. كما تعمل على تقييم القدرات وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساهم في تطوير خطط لتحسين كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة :

1. مجتمع الدراسة تتألف عينة الدراسة من جميع المستويات الوظيفية في الوزارة، بما في ذلك مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين المعنيين بموضوع الدراسة.
2. عينة الدراسة وخصائصها :وتمّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة الميسرة، حيث تم توزيع عدد (223) إستبانة الكترونية على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث وتم استرجاع (200) حيث يعتبر هذا المعدل ممتاز.

ثانياً: الأساليب الإحصائية ومعامل الصدق والثبات

قامت الباحثة بتميز وتحليل بيانات الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS ، مستعينة بأساليب

إحصائية متنوعة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. تضمنت الأساليب اختبار الثبات عبر معامل ألفا كرونباخ لضمان موثوقية البيانات، والإحصاء الوصفي لوصف خصائص العينة واستكشاف الاتجاهات باستخدام الجداول والرسوم البيانية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الانحدار الخطي لتحليل تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة. لضمان صدق الاستبيان، تم عرضه على محكمين أكاديميين وإجراء التعديلات اللازمة.

جدول (1)معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	20	.851
المحور الثاني: كفاءة رأس المال البشري	5	.879
جميع المحاور	25	.934

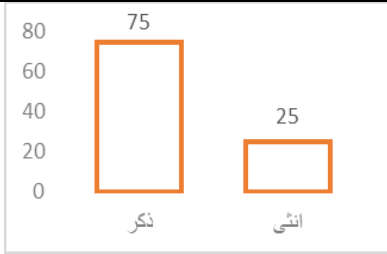
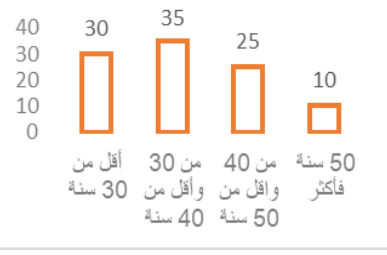
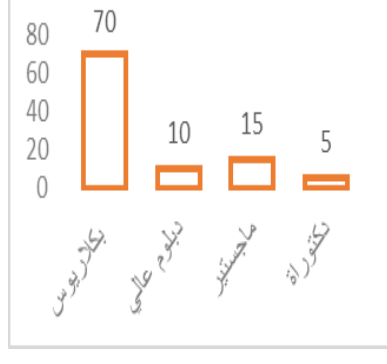
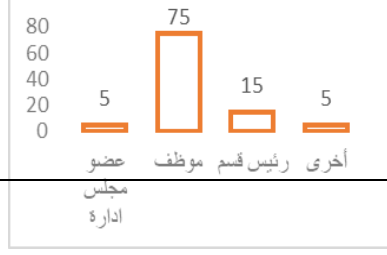
المصدر: إعداد الباحثة، من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

من الجدول رقم (1) تشير نتائج تحليل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ إلى أن جميع المحاور في الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والموثوقية. حيث سجل المحور الأول "الإدارة الاستراتيجية" قيمة ألفا قدرها 0.851، مما يدل على ثبات جيد، بينما حقق المحور الثاني "كفاءة رأس المال البشري" أعلى مستوى من الثبات بقيمة 0.879، مما يعكس دقة عالية في قياس هذا البعد. وعند جمع جميع المحاور، بلغ معامل ألفا 0.934، مما يدل على أن الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بموثوقية ممتازة، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة ويعكس جودة التصميم البحثي.

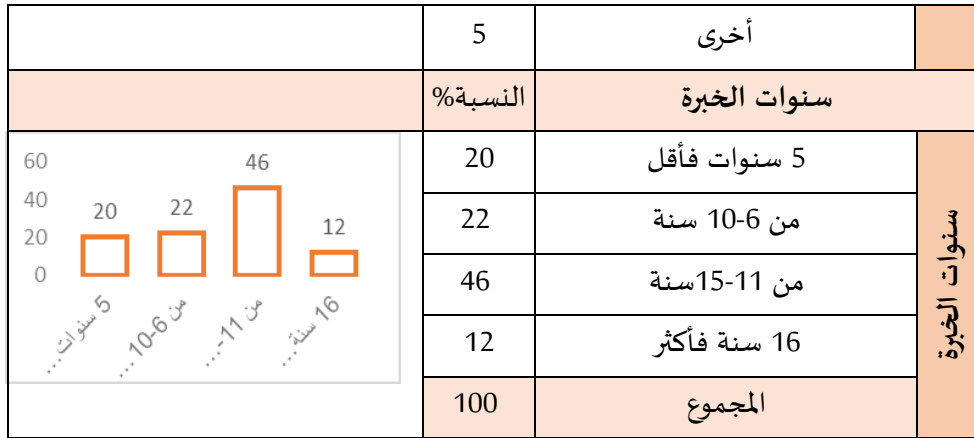
المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة

اشتملت على الخصائص التالية : (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة:

جدول(2)التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة البيانات الشخصية

النوع		النسبة %	
النوع	ذكر	75	
	أنثى	25	
العمر		النسبة %	
العمر	أقل من 30 سنة	30	
	من 30 وأقل من 40 سنة	35	
	من 40 وأقل من 50 سنة	25	
	50 سنة فأكثر	10	
المؤهل العلمي		النسبة %	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	70	
	دبلوم عالي	10	
	ماجستير	15	
	دكتوراة	5	
المسمى الوظيفي		النسبة %	
المسمى الوظيفي	عضو مجلس ادارة	5	
	موظف	75	
	رئيس قسم	15	
	أخرى	5	

أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة رأس المال البشري



المصدر: إعداد الباحثة، من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

يعكس الجدول (2) تنوعاً في الخصائص الديموغرافية للمشاركين في بحث أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة رأس المال البشري في وزارة الطاقة. يتكون 75% من العينة من الذكور، مما يشير إلى هيمنة الذكور في القطاع، بينما يمثل الإناث 25%. تتوزع الأعمار بشكل متوازن، حيث يشكل الأفراد دون 30 عاماً 30%، و35% في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 عاماً، مما يعكس وجود قوة عاملة شابة. يحمل 70% من المشاركين درجة البكالوريوس، و75% منهم موظفون، مما يدل على أن معظم العينة تتكون من العاملين الميدانيين. فيما يتعلق بخبرة العمل، فإن 46% لديهم خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 عاماً، مما يساهم في استقرار القوى العاملة وقدرتها على نقل المعرفة. هذه التركيبة تعزز موثوقية النتائج حول أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة رأس المال البشري.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وكفاءة رأس المال البشري. هدف وضع هذه الفرضية بيان أثر الرؤية الاستراتيجية على كفاءة رأس المال البشري، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن الرؤية الاستراتيجية كمتغير مستقل (x_1)، وكفاءة رأس المال البشري (y) كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (3) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الأولى

معاملات الإنحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية	التفسير
------------------	----------------	-------------------	---------

	(Sig)			
معنوية	.002	3.355	9.888	$\hat{\beta}_0$
معنوية	.000	4.029	.561	$\hat{\beta}_1$
			.533a	معامل الارتباط (R)
			.284	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			16.231	إختبار (F)
$Y = 9.888 + .561X_1$				

المصدر: إعداد الباحثة، من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

ويمكن تفسير نتائج الجدول (3) كالآتي: تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى، التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وكفاءة رأس المال البشري، إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين المتغيرين. حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.533، مما يدل على وجود علاقة متوسطة، في حين أن معامل التحديد (R^2) أظهر أن حوالي 28.4% من التباين في كفاءة رأس المال البشري يمكن تفسيره بواسطة الرؤية الاستراتيجية. كما سجلت القيم الاحتمالية (Sig) لمعامل الرؤية الاستراتيجية 0.000، مما يؤكد على معنوية العلاقة، بينما كانت القيمة الاحتمالية للثابت 0.002 أيضاً ذات دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار (F) قيمة 16.231، مما يعزز من معنوية النموذج ككل. بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية الأولى، مما يبرز أهمية الرؤية الاستراتيجية في كفاءة رأس المال البشري داخل الوزارة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف والغايات وكفاءة رأس المال البشري. هدف وضع هذه الفرضية بيان أثر الأهداف والغايات علي كفاءة رأس المال البشري ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن الأهداف والغايات كمتغير مستقل (x_2)، وكفاءة رأس المال البشري (y) كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الثانية

معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{\beta}_0$	12.842	5.501	معنوية
$\hat{\beta}_1$	.425	3.827	معنوية
معامل الارتباط (R)	.513 ^a		
معامل التحديد (R^2)	.263		
إختبار (F)	14.648		النموذج معنوي
$Y = 1.223 + 0.536X_2$			

المصدر: إعداد الباحثة ، من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

ويمكن تفسير نتائج الجدول (4) كالآتي: تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية، التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف والغايات وكفاءة رأس المال البشري، إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين المتغيرين. حيث أظهر معامل الارتباط (R) قيمة 0.513، مما يدل على وجود علاقة متوسطة، بينما أظهر معامل التحديد (R^2) أن حوالي 26.3% من التباين في كفاءة رأس المال البشري يمكن تفسيره بواسطة الأهداف والغايات. كما سجلت القيم الاحتمالية (Sig) لمعامل الأهداف والغايات 0.000، مما يؤكد على معنوية العلاقة، في حين كانت القيمة الاحتمالية للثابت أيضاً 0.000، مما يعزز من دلالة النموذج ككل. بالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار (F) قيمة 14.648، مما يدل على أن النموذج معنوي. بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية الثانية، مما يبرز أهمية الأهداف والغايات في كفاءة رأس المال البشري داخل الوزارة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية والداخلية وكفاءة رأس المال البشري. هدف وضع هذه الفرضية بيان أثر البيئة الخارجية والداخلية على كفاءة رأس المال البشري، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام

أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن طموح القيادة كمتغير مستقل (x_3)، وزيادة كفاءة رأس المال البشري (y) كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول(5)نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الثالثة

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	.001	3.718	11.511	$\hat{\beta}_0$
معنوية	.002	3.308	.478	$\hat{\beta}_1$
			.459 ^a	معامل الارتباط (R)
			.211	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			10.944	إختبار (F)
$Y = 11.511 + 478X_3$				

المصدر: إعداد الباحثة ، من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

ويمكن تفسير نتائج الجدول (5) كالآتي: تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة، التي تنص على وجود توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية والداخلية وكفاءة رأس المال البشري، إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين المتغيرين. حيث أظهر معامل الارتباط (R) قيمة 0.459، مما يدل على وجود علاقة متوسطة، بينما أظهر معامل التحديد (R^2) أن حوالي 21.1% من التباين في كفاءة رأس المال البشري يمكن تفسيره بواسطة تحليل البيئة الخارجية والداخلية. كما سجلت القيم الاحتمالية (Sig) لمعامل تحليل البيئة الخارجية والداخلية 0.002، مما يؤكد على معنوية العلاقة، في حين كانت القيمة الاحتمالية للثابت 0.001، مما يعزز من دلالة النموذج ككل. بالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار (F) قيمة 10.944، مما يدل على أن النموذج معنوي. بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية الثالثة، مما يبرز أهمية تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تعزيز كفاءة رأس المال البشري داخل الوزارة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الاستراتيجي وكفاءة رأس المال البشري. هدف وضع هذه الفرضية هو بيان أثر التنفيذ الاستراتيجي على كفاءة رأس المال البشري، وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن التنفيذ الاستراتيجي كمتغير مستقل (x_4)، كفاءة رأس المال البشري (y) كمتغير تابع وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول(6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط على عبارات الفرضية الرابعة

معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{\beta}_0$	10.148	3.562	معنوية
$\hat{\beta}_1$	.549	4.078	معنوية
معامل الارتباط (R)	.537 ^a		
معامل التحديد (R^2)	.289		
إختبار (F)	16.627		النموذج معنوي
$Y = 10.148 + .549X_4$			

المصدر: إعداد الباحثة ، من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

ويمكن تفسير نتائج الجدول (6) كالآتي: تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرابعة، التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التنفيذ الاستراتيجي وكفاءة رأس المال البشري ، إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين المتغيرين. حيث أظهر معامل الارتباط (R) قيمة 0.537، مما يدل على وجود علاقة متوسطة، بينما أظهر معامل التحديد (R^2) أن حوالي 28.9% من التباين في كفاءة رأس المال البشري يمكن تفسيره بواسطة التنفيذ الاستراتيجي . كما سجلت القيم الاحتمالية (Sig) لمعامل التنفيذ الاستراتيجي 0.000، مما يؤكد على معنوية العلاقة، في حين كانت القيمة الاحتمالية للثابت 0.001، مما يعزز من دلالة النموذج ككل. بالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار (F) قيمة 16.627، مما يدل على أن النموذج معنوي. بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية الرابعة، مما يبرز أهمية التنفيذ الاستراتيجي في تعزيز كفاءة رأس المال البشري للوزارة..

خاتمة

سعت الدراسة الى تقييم تأثير الإدارة الاستراتيجية على كفاءة رأس المال البشري في وزارة الطاقة بولاية الخرطوم خلال الفترة من 2019 إلى 2022. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على كفاءة رأس المال البشري، مما يسלט الضوء على أهمية الإدارة الاستراتيجية كعنصر أساسي في تعزيز كفاءة رأس المال البشري، ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المنشودة. وبعد عرض الاطار النظري وإجراء الدراسة الميدانية توصل الباحثة إلى النتائج الآتية:

1. بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الرؤية الاستراتيجية و كفاءة رأس المال البشري بوزارة الطاقة.
2. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الأهداف والغايات و كفاءة رأس المال البشري بوزارة الطاقة،.
3. أوضحت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تحليل البيئة الخارجية والداخلية و كفاءة رأس المال البشري بوزارة الطاقة،.
4. اثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التنفيذ الاستراتيجي و كفاءة رأس المال البشري بوزارة الطاقة.

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثة بالآتي:

1. ينبغي على وزارة الطاقة تعزيز الرؤية الاستراتيجية من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للموظفين، تركز على أهمية هذه الرؤية في تحسين كفاءة رأس المال البشري. يمكن أن تساعد هذه المبادرات في توضيح الأهداف الاستراتيجية وتعزيز التزام العاملين بها، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية ملموسة.
2. على الوزارة وضع أهداف وغايات واضحة وقابلة للقياس تتعلق بكفاءة رأس المال البشري. يتطلب ذلك إنشاء نظام لمتابعة الأداء وتقييم النتائج بشكل دوري، مما يساعد في تحديد الفجوات وتحسين الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الأهداف المنشودة.

3. من الضروري أن تقوم الوزارة بإجراء تحليلات دورية للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها. يمكن استخدام نتائج هذه التحليلات لتطوير استراتيجيات فعالة تعزز من كفاءة رأس المال البشري وتساعد على التكيف مع المتغيرات السريعة في قطاع الطاقة.
4. على الوزارة التركيز على تحسين عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال تطوير آليات واضحة لمراقبة الأداء وتقييم النتائج. يتضمن ذلك توفير التدريب المستمر للعاملين لضمان فهمهم الكامل للاستراتيجيات المتبعة، مما يعزز من قدرتهم على المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

الهوامش:

- (1) سهيلة احمد محمود احمد ، دور الادارة الاستراتيجية في تطوير اداء الشركات الخدمية ، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، 2013م.
- (2) السموأل النور الطيب ، أثر الإدارة الإستراتيجية في السياسات التسويقية بقطاع الإنتاج السوداني، رسالة دكتوراه غير منشورة) (جامعة الزعيم الأزهري ، كلية الدراسات العليا ، 2015م
- (3) ريم عمام، رأس المال البشري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد الرقمي: دراسة حالة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري (مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة ، العدد9، 2018)
- (4) محسن عبد الأمير عطية الطائي، رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الاداء الابداعي للعاملين : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت سامان في محافظة المثنى (بغداد . جامعة كربلاء .كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال، 2021م)
- (5) زهرة عزيزي، وليليا بن صويلح، رأس الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة (الجزائر: جامعة الوادي، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد4، العدد2، 2021م)، ص ص 241-253
- (6) عبدالله ثابت فرحان، "أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية، مجلة جامعة البيضاء، 2023 (<https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.416>)
- (7) (Najem Hussein Abdul Jabbar. " The Role of Strategic Management Stages in the Governance of Human Resources: An Exploratory Study of a Sample of Workers in the Office of the Iraqi Ministry of Education". *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences* 18, no. 60, 1 (February 24, 2023): 594–616. Accessed November 1, 2024. <https://www.tjaes.org/index.php/tjaes/article/view/639>.
- (8) صالحة إبراهيم موسى عسيري، آسيا يعقوب الهادي عبد الخير، واقع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير."مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية 8، no. 7(أغسطس 27، 2023): 17–31. تاريخ الوصول نوفمبر 1، 2024. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/6758>.
- (9) نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ط3، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص 6.

- (10) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، 2002)، ص 13.
- (11) ثامر ياسر البكري ، استراتيجيات الإدارة الإستراتيجية ط3.(عمان : دار جبهة ، 2007م)، ص42.
- (12) طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقادة. (القاهرة: المنطقة العربية للتنمية، 2002)، ص 78.
- (13) حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص 91.
- (14) نبيل محمد مرسى ، الإدارة الإستراتيجية ، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003) ، ص 24.
- (15) نبيل على شعت ، الاستراتيجية والادارة العليا، سلسلة دراسات المعهد القومي للادارة العليا ، ص49.
- (16) جلال ابراهيم العبيد ، الادارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار ، (الخرطوم، مطبعة السودان للعملة ، 1990م) ، ص20.
- (17) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003م)، ص96.
- (18) السيد اسماعيل محمد ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، (الاسكندرية المكتب العربي الحديث، 1994م)، ص ص 234- 235.
- (19) فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية ، (عمان: دار وائل للنشر، 2000م)، ص 44 .
- (20) المرجع السابق ، ص46.
- (21) محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية ، (القاهرة: الدار الجامعية، 2003م)، ص 8.
- (22) المرجع السابق نفسه، ص 14.
- (23) محمد الصيرفي ، التسويق الإستراتيجي، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2009م) ، ص10
- (24) ثابت عبد الرحمن أدريس وجمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، (القاهرة: الدار الجامعية ، 1998م) ، ص92.
- (25) نبيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، 2003م) ، ص51.
- (26) أحمد عطا الله القطاطين، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (عمان : دار ميدواي للنشر، 1996م)، ص24.
- (27) أحمد عطاء الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونظريات حالات تطبيقية ، (عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1996م) ، ص ص 60-62.
- (28) المرجع السابق ، ص64.
- (29) المرجع السابق ، ص55.
- (30) تيسير بطاينة منار، وعلي النويران ثامر، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية الأردنية: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني . (الجزائر: جامعة الوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، المجلد5، العدد1، 2020م)، ص 79.

- (31) كواشي مراد ، وشرقي جمعة، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-(الجزائر: مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 9، العدد 2، 2017م)، ص 409.
- (32) صفاء تاية محمد ، العلاقة بين رأس المال البشري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء المتوازن(العراق: مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 1، 2013م) ، ص 228
- (33) عبد الستار سالم عوض ومنصور سلمان وثابت صالح، أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال البشري . دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك،(كركوك: جامعة كركوك ، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 24، العدد 107، 2018م)، ص 188
- (34) ناهد إسماعيل عبد الله الحمداني، رأس المال الفكري واثره في ادارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية *في جامعة الموصل ،(الموصل: جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 32، العدد 98، 2010م)، ص 127.
- (35) يوسف احمد ابوفارة، وجاسر عبد الرازق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، (الجزائر: دراسة قدمت للملتقى العلمي الدولي لجامعة حسية بن بوعلي، الشلف ، 2009م)، ص 5
- (36) عامر حسن علي عفانة، القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري والمسؤولية الاجتماعية وأثرهما على تقويم كفاءة الأداء المالي للمصارف، دراسة ميدانية المصارف الفلسطينية- غز)، (الخرطوم: جامعة ام درمان الإسلامية ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي قسم الدراسات النظرية، رسالة مقدمة لنيل درجة كتوراه الفلسفة في المحاسبة، 2019م)، ص 83
- (37) محمد زرقون، بوحفص رواني، تطور ومكانة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة، (الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ملتقى دولي بعنوان: "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، يومي 13 و 14 ماي 2008م)، ص 12.
- (38) سهام أحمد علوان، القيمة المضافة مدخل لقياس أرس المال الفكري في جامعة الزقازيق، (الزقازيق: جامعة الزقازيق، مجلة الإدارة التربوية، العدد 19، 2018م)، ص ص 252-253.
- (39) سهام أحمد علوان، مرجع سابق ، ص ص 252-253.