

## THE IMPACT OF MODERN STRATEGIC PLANNING ON HUMAN CAPITAL PERFORMANCE: A STUDY OF THE MINISTRY OF INTERIOR IN THE UNITED ARAB EMIRATES

أثر التخطيط الاستراتيجي الحديث في أداء رأس المال البشري: دراسة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة

Sulaiman Saleh Yousif Alhammad<sup>1\*</sup> and Ibrahim Fahad Sulaiman<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ph. D. Candidate in Human Resources Management, Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), [busaud2@hotmail.com](mailto:busaud2@hotmail.com)

<sup>2</sup>Senior lecturer Dr. at the Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), [ibrahimfahhad@usim.edu.my](mailto:ibrahimfahhad@usim.edu.my)

\*Corresponding Author

### Abstract

This quantitative study discussed the impact of modern strategic planning on the performance of human capital at the Ministry of Interior in the United Arab Emirates. When it aimed to: measure the level of strategic planning in the ministry, the level of human capital performance in it, and indicate the impact of modern strategic planning on human capital performance. The descriptive analytical method was adopted, and the quantitative method was used in data collection. The study population consisted of all leaders and computer specialists, technical officers, and administrative leaders, which numbered (874) single. The researcher chose a stratified random sample, which amounted to (267) individuals. The researcher designed the scale of strategic planning and human capital performance, which consists of (45) statements, distributed in two domains: The first strategic planning consists of (27) statements, distributed in (4) four areas. The second human capital performance: It consists of (18) statements. The statistical methods used: Pearson's correlation coefficient, Cronbach's alpha, (Spearman-Brown) equation, descriptive analysis, one-way analysis of variance. The findings revealed that: the level of strategic planning in the Ministry of Interior came at a medium rate. In the first axis; Environmental analysis occupied the highest dimensions at a large level, Pele after developing and formulating strategic plans, at a medium level, and the third was the evaluation of the implementation of the strategy, and the third dimension: the implementation of the strategic plan occupied the lowest dimensions. The findings showed: that the level of human capital performance in the Ministry of Interior came at a medium rate; The phrase: "Affiliates employ all material and technical capabilities during the implementation of plans" came in first place and with great appreciation. Finally: There is an effect of the independent variable strategic planning on the dependent variable, human capital performance in the Ministry of Interior.

**Keywords:** strategic planning, performance level, human capital.

### الملخص

ناقشت هذه الدراسة الكمية، أثر التخطيط الاستراتيجي الحديث في أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. حين هدفت إلى: قياس مستوى التخطيط الاستراتيجي بالوزارة، ومستوى أداء رأس المال

البشري فيها، وبيان أثر التخطيط الاستراتيجي الحديث في أداء رأس المال البشري. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الكمي في جمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات ومختصي الحاسوب من الضباط الفنيين القيادات الإدارية البالغ عددهم (874) مفردة. اختار الباحث عينة عشوائية طبقية، بلغت (267) مفردة. صمم الباحث مقياس التخطيط الاستراتيجي وأداء رأس المال البشري، الذي يتكون من (45) عبارة، موزعة في محورين: الأول التخطيط الاستراتيجي يتكون من (27) عبارة، موزعة في (4) أربعة مجالات. الثاني أداء رأس المال البشري: يتكون من (18) عبارة. الأساليب الاحصائية المتبعة: معامل ارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ، معادلة (سبيرمان- براون)، التحليل الوصفي، تحليل التباين الأحادي. بينت نتائج الدراسة: إن مستوى التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية جاء بمعدل وسط. ففي المحور الأول؛ احتل التحليل البيئي أعلى الأبعاد بمستوى كبير، يليه بعد وضع وصياغة الخطط الاستراتيجية، بمستوى وسط، وجاء ثالثا تقييم تنفيذ الاستراتيجية، واحتل البعد الثالث: تنفيذ الخطة الاستراتيجية أقل الأبعاد. وبينت النتائج: إن مستوى أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية جاء بمعدل وسط؛ جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير كبير عبارة: "يوظف المنتسبون كافة الإمكانيات المادية والتقنية خلال تنفيذ الخطط". وأخيرا: وجود تأثير للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، مستوى الأداء، رأس المال البشري.

## المقدمة:

الإدارة هي علم و فن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية فنية؛ لبلوغ هدف أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية خلال فترة محددة. ولتحقيق ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة على بلوغها، عبر خطط طويلة الأجل تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة. كما يتطلب الأمر قيام المستويات العليا بتصميم سياسات كأدلة عمل مرشدة للأداء اليومي للعاملين في المستويات الأدنى بكل مجالات أداء المنظمة ووظائفها التي تشمل: التسويق وإدارة العمليات والإنتاج، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، البحوث والتطوير، وهي ما تسمى بوظائف المنظمة (مصطفى، 2005).

وقد استمدت كلمة الاستراتيجية جذورها، من الكلمة اليونانية (Strat Egos) التي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا إنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (إدريس والمرسي، 2003).

فالإدارة لاستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد الرسالة والأهداف، وتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، ثم وضع الاستراتيجيات

على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك لاستراتيجيات وممارسة الرقابة الاستراتيجية (عوض، 2003).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة قدرات المنظمة الداخلية مع ما تتطلبه البيئة الخارجية" (المقلي، 2002: 22). كما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل وتتضمن هذه القرارات؛ صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط والمدى البعيد (القطامين، 2002: 13).

ويعد رأس المال البشري أحد أهم أصول الشركات، وأحد عناصر قوتها في بيئة العمل في ظل عصر اقتصاد المعرفة. كما أن رأس المال البشري يعد أحد أهم عناصر نجاح معظم الشركات الكبرى، من خلال القدرات المتميزة والأداء الفعال (موساوي، 2015). وجدير بالذكر أنه في ظل اقتصاد المعرفة؛ أصبح امتلاك العاملين المميزين بالمهارات والقدرات والخبرات أحد أهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في سوق العمل، لذلك سعت غالبية الشركات إلى استقطاب واختيار عاملين من ذوي مهارات متميزة، بجانب تأهيلهم وإعدادهم لمواجهة تحديات بيئة العمل (عبيد، 2014).

وعرّف الحري، (2007) التخطيط الاستراتيجي بأنه المسار الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة. كما إنه الأسلوب العلمي التي تلجأ إليه الإدارة في استخدام الموارد المتاحة وصولاً إلى الأهداف المرسومة. إنه عقلنة التوجهات الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية بما يميزها من طموح، فهو لا يعنى إلا ما هو ثابت من المعلومات والبيانات حول الموقف الاستراتيجي بكافة أبعاده المنظورة. أنه وسيلة تقنية لمساعدة القادة والمديرين على التعامل مع البيئة المضطربة ومع التحديات التي تواجه المؤسسات

#### مشكلة الدراسة:

أدى التحول العالمي من الاقتصاد المادي أو التقليدي إلى عصر اقتصاد المعرفة، الذي ازدادت فيه قيمة المعرفة، وأصبحت عنصراً هاماً ومؤثراً على بقاء شركات السياحة في بيئة العمل شديدة التنافس، فقد ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة امتلاك هذه الشركات لرأس مال بشري قوي وقادر على مواجهة المنافسة الشديدة داخل بيئة العمل، هذا إلى جانب التكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، والعمل على استغلال كافة الفرص المتاحة أمام الشركات (الرميدي وآخرون، 2018).

لذلك تعمل غالبية الشركات في هذا العصر؛ في بيئة عمل متغيرة تتضمن إلغاء القيود والحوجز، واعتماد التطور الكبير في مجال التكنولوجيا، وسرعة انتقال المعلومات والمعرفة، والمنافسة العالمية الشديدة (محمد والرميدي، 2017).

وتقتضي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ العمل على تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولائهم وانتماءهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل، وهذا يتطلب تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات

واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المتنوعة، وتحسين الطاقات و الإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام و الابتكار لديهم، عبر استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم؛ تتماشى مع التغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير أداء تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا (مصنوعة، 2006).

### أهداف الدراسة:

- أ. بيان مستوى التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- ب. بيان مستوى أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- ت. بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرفت موسوعة (Wikipedia) التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية تقوم بها المنظمات لتحديد استراتيجيتها، أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الاستراتيجية، بما في ذلك رؤوس الأموال والأشخاص. وهناك العديد من أساليب تحليل الأعمال المختلفة، بما في ذلك التحليل الرباعي (SWOT) وهو اختصار للكلمات: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وتحليل بيست (PEST)، وهو اختصار للكلمات: السياسية، الاقتصاد، الاجتماعية، والتكنولوجية. وتحليل ستير (STEER)؛ وهو اختصار للكلمات: الثقافة الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والبيئية، والعوامل التنظيمية. وتحليل إبيستل (EPISTEL) وهو اختصار: البيئة والسياسية والمعلومات والمجتمع والتكنولوجيا والاقتصاد والقانون (Wikipedia.org).

ويجادل ويلن (2009) Wheelen، في أنَّ التخطيط الاستراتيجي؛ يقدم رؤية واضحة وجديدة للمنظمة مع الحرص على تحديد التحديات و العوائق، إضافة إلى فهم أفضل للبيئة المتغيرة التي تحيط بالمنظمة. يقدم طرقاً جديدة للتفكير في المشاكل الحالية أو التي يمكن أن تنشأ في المستقبل. كما يركز على احتياجات المنظمة الداخلية والخارجية، ويسهل عملية صنع القرار في المنظمة، ويزيد من الرضا الوظيفي ويحسن الأداء التنظيمي.

#### خطوات التخطيط الاستراتيجي:

أ. تحليل الحالة الراهنة للمنظمة من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية والذي يمكن أن يتم عبر التحليل الاستراتيجي الشهير (SWOT) الذي يقوم بتحديد نقاط قوة وضعف المنظمة إضافة إلى الفرص التي يمكن اقتناصها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها.

ب. تحديد الحالة المستقبلية للمنظمة من خلال صياغة الرؤية والرسالة.

ت. تقرير الأهداف وإعداد الاستراتيجيات.

ث. تنفيذ الاستراتيجيات.

ج. الحكم والتقييم (Wheelen, 2009).

### تعريف أداء المؤسسة:

يعرف الأداء من وجهة نظر الإدارة؛ على أنه قدرة المؤسسة على توليد الأرباح وتشكيل الثروة من عنصرين رئيسيين هما: مدى قدرة الأصل الاقتصادي على توليد المبيعات، ومدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال مبيعاتها (عبد الغني، 2007: 26).

في تعريف آخر للأداء: هو أسلوب المؤسسة في استثمار مواردها المتاحة، وفقاً لمعايير و اعتبارات متعلقة بأهدافها، في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها المؤسسة في سعيها لتحقيق كفاءتها و فعاليتها من أجل تأمين بقائها (قبلي، 2017: 65).

وعرف الأداء أيضاً بأنه: فاعلية الصناعة في تحقيق توقعات أصحاب المصالح، وبرؤية شاملة، كما أنه الأكثر تمثيلاً لقدرة الصناعة على التنافس والبقاء و الاستمرار (الدوري وصالح، 2009: 388).

### مفهوم إدارة رأس المال البشري:

تعمل إدارة رأس المال البشري (HCM) الوظائف الإدارية التقليدية لأقسام الموارد البشرية (HR) المتمثلة في: (التوظيف، والتدريب، والمرتبات، والتعويض، وإدارة الأداء) إلى فرص لتحفيز المشاركة والإنتاجية وقيمة الأعمال. يتناول (HCM) القوى العاملة بصفاتها أكثر من مجرد تكلفة لممارسة الأعمال التجارية، بل هي أحد الأصول الأساسية التي تقوم عليها الأعمال التجارية حيث يمكن زيادة قيمتها إلى أقصى حد من خلال الاستثمار والإدارة الاستراتيجيين، تماماً مثل أي أصل آخر (Chaudhry & Roomi, 2010: 179).

ذكر بنفينا وكورتيني، (2010) Benevene, & Cortini، أن مصطلح إدارة رأس المال البشري، يشير إلى إستراتيجية الأعمال ومجموعة من تطبيقات تقنية المعلومات الحديثة وغيرها من التقنيات المستخدمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية. وبالرغم من استخدامها في بعض الأحيان بالتبادل، فإن المصطلحات ذات الصلة بالموارد البشرية ونظام إدارة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية تتميز بفروق دقيقة:

أ. الموارد البشرية: يشير إلى مجموعة من وظائف إدارة الموظفين التقليدية التي تشمل التوظيف وإدارة الوظائف والمناصب وامتثال الموارد البشرية وإعداد التقارير.

ب. إدارة رأس المال البشري: يشمل هذا المصطلح العمليات نفسها، لكنه يشمل أيضاً مكافآت القوى العاملة وإدارة

## المواهب والقوى العاملة

ت. إدارة المواهب: يتناول هذا المصطلح الإدارة الإستراتيجية للمواهب طوال دورة تشغيل الموهبة. وهو يشمل البحث عن المرشحين وتوظيفهم وإدارة الأهداف والأداء والتطوير التعليمي والمهني ومراجعة أداء المواهب وإدارة التعاقب.

ث. مكافآت القوى العاملة: يشير المصطلح إلى جميع وظائف الموارد البشرية التي تتولى إدارة أي مكافآت نقدية أو غير نقدية، بما في ذلك التعويض أو المزايا أو الرواتب.

ج. إدارة القوى العاملة: يتضمن هذا المصطلح جميع وظائف الموارد البشرية التي ترتبط بإدارة الوقت الإيجابي والسلبي، بما في ذلك إدارة الوقت والقوى العاملة والغياب.

## الميزات الرئيسية لإدارة رأس المال البشري:

ترتبط إدارة رأس المال البشري HCM جميع عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، والموارد البشرية العالمية، والتعويضات، والمزايا، وإدارة المواهب، والتعلم، وتخطيط القوى العاملة، وحلول التوفيق بين العمل والحياة، وتتبع الوقت، وكشوف الرواتب. بحيث يمكن للشركات اتخاذ قرارات أذكى وأسرع، وتقديم أفضل تجربة للموظفين في فئتها، والاستفادة من التقنيات المتطورة المضمنة، مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وروبوتات المحادثة لأتمته عمليات سير العمل، وتحسين الكفاءة، وتسريع المشاركة. ويرى (Chaudhry & Roomi, 2010) أن ذلك سيسهم في تحقيق الآتي:

أولاً. جذب المواهب والحفاظ عليها:

- زيادة سرعة التوظيف ورفع جودته من خلال البحث عن المرشحين المناسبين وتوظيفهم بسرعة.
- زيادة التفاعل مع حلول الحياة المهنية والحياة الخاصة، التي تساعد على تحفيز الموظفين وتقديم لهم تجربة موظف مميزة
- الاحتفاظ بالمواهب ورعايتها من خلال توفير فرص التعليم والتطور المهنية.
- زيادة قوة الخيارات الاحتياطية البديلة عن طريق التخطيط الاستباقي للتعاقب على الوظائف القيادية والأدوار الرئيسية الأخرى

ثانياً. الاستجابة السريعة للتغيير:

- المواءمة بين إستراتيجية الموظفين واستراتيجية الأعمال.
- توقع استنزاف القوى العاملة من خلال رؤى قوية.
- تعديل أوضاع القوى العاملة بسرعة حسب التغييرات التنظيمية.
- تخصيص عمليات الموارد البشرية حسب الاحتياجات الفريدة للموظفين.

ثالثاً. تحسين إدارة القوى العاملة والإنفاق:

- إضفاء التميز على التعويض عن طريق تخصيص الميزج المناسب من المكافآت النقدية وغير النقدية
- إدارة الوقت والعمالة والجدولة والنفقات ذات الصلة
- الحفاظ على نفقات مشاريع محددة وتكاليف أخرى
- بناء ثقافة الأجر مقابل الأداء
- رابعا. إضفاء السلاسة على عمليات الموارد البشرية:
- توحيد أنظمة HRMS المتباينة
- الاستفادة من التحليلات لاتخاذ قرارات أكثر ذكاءً بشأن القوى العاملة
- أتمتة العمليات اليدوية عالمياً ومحلياً
- تسريع عمليات الموارد البشرية من خلال الخدمة الذاتية

#### الدراسات السابقة:

دراسة عثمان (2020)؛ أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء بمؤسسات القطاع الخاص بالسودان. هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: معرفة مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على القطاع الخاص بالمؤسسات في السودان، ومدى تبني مؤسسات القطاع الخاص في السودان الإدارة العلمية الإستراتيجية. وإلى أي مدى نجحت استراتيجيات القطاع الخاص في تنفيذها. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. بينت النتائج: أنّ لدى الشركة رؤية واضحة ساهمت في نجاح الشركة. كما ساهمت الرؤية في تحديد الأهداف المستقبلية للشركة. ولدى العاملين دراية تامة برسالة الشركة، وأخيراً: يتم وضع الأهداف الاستراتيجية بناء على ما تم صياغته في رسالة المؤسسة. أوصى الباحث بإشراك المدراء بدورات تطويرية.

دراسة علي، (2019)؛ أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الإسمنت. هدفت الدراسة إلى مناقشة دور الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، والتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع صناعة الإسمنت، وكذلك التعرف على أداء شركات الإسمنت العاملة في ولاية نهر النيل والمساهمة في تطوير قطاع صناعة الإسمنت من خلال نتائج البحث. تكون مجتمع الدراسة من الإدارات العليا والوسطى بمصانع الإسمنت العاملة في ولاية نهر النيل البالغ عددها (135). اختار الباحث عينة عشوائية عددها (104) تبني الباحث استبانة الشكل المغلق حسب مقياس ليكرت الخماسي، شملت (31) عبارة نوزعت في (6) أبعاد. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إنّ شركات صناعة الإسمنت تقوم بتحليل البيئة الداخلية بصورة علمية. وإنّ هذه الشركات تقوم بمعالجة نقاط القوة

والضعف التي تظهر من خلال التحليل البيئي. اتضح من الدراسة أن الاستراتيجية تكون حسب طبيعة بيئة المؤسسة. وإن تطبيق الاستراتيجية يتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح. اتضح أن عملية تنفيذ الاستراتيجية تحتاج إلى إمكانات ومهارات متنوعة. وتبين أيضاً؛ إن شركات الإسمنت تقوم بعملية تقييم الاستراتيجية بصورة دورية. وأن لدى شركات الإسمنت خطط تسويقية واضحة. وأن التقيد بالخطة الاستراتيجية الموضوعة قد ساهم في رفع مستوى الأداء العام لدى شركات الإسمنت.

**دراسة بودية، وبن واضح، (2019)؛** أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف. هدفت الدراسة، في محاولة معرفة مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وأداء المؤسسة، إضافة إلى إيجاد العلاقة بين المفهومين، من خلال الإشكالية الآتية: ما مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالشلف، و للقيام بالدراسة الميدانية و إسقاط الجانب النظري على الواقع؛ فقد تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، حيث تم الاستعانة باستبيان لعرف من خلاله آراء الموظفين حول متغيري الدراسة. وتوصلنا في نهاية البحث؛ إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الرئيسية لها، المتمثلة في مختلف الإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة، فيما يتعلق بالموارد البشرية. رغم أن مؤسسة سونلغاز تنتهج أسلوب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إلا أن هذا المفهوم يبقى يكتنفه نوع من الغموض في المستويات التشغيلية للمؤسسة، وإن مؤسسة (سونلغاز) تسعى إلى تحسين أدائها، خاصة فيما يتعلق بمجال البحث والتطوير، حيث تعمل حالياً على مشروع لاستغلال الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء.

**دراسة الرميدي وآخرون، (2018)؛** أثر رأس المال البشري على استدامة الميزة التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركات السياحة المصرية. أكدت فيه أنه مع التحول إلى عصر اقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة، ازدادت أهمية وقيمة رأس المال البشري المتميز والقادر على النجاح في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيير السريع والمنافسة الشديدة، وتجاه غالبية الشركات لجذب واستقطاب العاملين ذوي المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية في هذا العصر. وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك شركات السياحة المصرية لرأس مال بشري متميز، وأثر ذلك على استدامة ميزتها التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة. ولتحقيق هدف الدراسة؛ قام الباحثون بتصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة عشوائية من مديري شركات السياحة المصرية، وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل (٢١١) استمارة. وتوصلت الدراسة إلى أن شركات السياحة المصرية تمتلك رأس مال بشري متميز وقادر على العمل والنجاح، وقد أثر ذلك بشكل كبير جداً على استدامة ميزتها التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة. وتنظر شركات السياحة المصرية إلى العاملين فيها على أنهم مصدر الإبداع والابتكار، وجود علاقة ارتباطية بين امتلاك شركات السياحة لرأس مال بشري متميز واستدامة ميزتها التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة. وأخيراً يؤثر امتلاك شركات السياحة المصرية لرأس مال بشري متميز بنسبة 95,5% على استدامة ميزتها التنافسية، في بيئة عمل تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات الكبيرة التي فرضها التحول إلى عصر اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة.

**دراسة هلال، (2016)؛** تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات: حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً. ركزت

الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات آخذين وزارة أنموذجاً وذلك لتطوير قطاع التعليم العالي ورسم التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية السياسات المستقبلية التعليمية في سورية بما يضمن أهداف الدولة وتحقيق التنمية الشاملة والسعي إلى جعل سورية قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً. فحاجة الوزارة لتبني التخطيط أكثر إلحاحاً في ظل التغيرات والتحديات الكثيرة الحاصلة في البيئة الاستراتيجية أصبح المحيطة للوزارة، تلك التغيرات التي إذا لم يتم ضبطها والسيطرة عليها أو حتى التأقلم معها؛ فإن الوزارة سوف تشهد تراجعاً وقصوراً كبيراً في أدائها. هذا القصور والتراجع سوف ينعكس على أداء الوزارة وقدرتها على المنافسة، خاصة في ظل الفرص والتحديات التي تواجهها. و قد تم من خلال البحث دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وزارة التعليم العالي، والتعرف على أثره في أداء الوزارة. بينت النتائج: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي على أدائها، حيث تبين أن الرؤية الاستراتيجية تفسر حوالي 19,4% من التغيرات التي يمكن أن تحدث في الأداء. و تبين أن الرسالة الاستراتيجية تفسر حوالي 28,5% من التغيرات التي يمكن أن تحدث في أداء الوزارة. وأن الأهداف الاستراتيجية تفسر حوالي 50,6% من التغيرات التي يمكن أن تحدث. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام التخطيط الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي على أدائها، حيث يفسر 9,4% من التغيرات التي يمكن أن تحدث في الأداء.

#### المهنية وإجراءات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتعتمد المنهج الكمي في جمع البيانات وفق تصميم استبيان مناسب لقياس الأبعاد الخاصة بالدراسة. كما تعتمد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، استناداً لطرق التحليل المبينة في نهاية هذا القسم.

#### جمع البيانات:

يعرض هذا القسم مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينتها، وكيفية تصميم مقياس الدراسة وتفصيله، ثم يستعرض صدق وثبات المقياس.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة، من جميع القيادات ومختصي الحاسوب من الضباط الفنيين المختصين بتقنيات الحاسوب، وكذلك القيادات الإدارية بالوزارة البالغ عددهم (874) مفردة.

ولغرض جمع البيانات الكمية من عينة الدراسة؛ اختار الباحث عينة عشوائية طبقية، شملت القيادات، ومختصي الحاسوب من الضباط الفنيين المختصين بالتقنية، وكذلك القيادات الإدارية بلغت (267) مفردة، بحسب جدول جريستي ومورغان (1970).

#### مقياس الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والعديد من الدراسات، ومنها مقياس دراسة القاضي (2012)؛ الزبيدي والمشهداني، (2016)؛ علي، (2019) فقد صمم الباحث مقياس الدراسة؛ التخطيط الاستراتيجي وأداء رأس المال البشري، وفق تدرج ليكرت الخماسي؛ الذي يتكون من (45) عبارة، موزعة في محورين:

**المحور الأول- التخطيط الاستراتيجي:** يتكون من (27) عبارة، موزعة في (4) أربعة مجالات، هي:

المجال الأول- التحليل البيئي: يتكون من (6) عبارات.

المجال الثاني- وضع وصياغة الخطط الاستراتيجية: يتكون من (11) عبارة.

المجال الثالث- تنفيذ الخطة الاستراتيجية: يتكون من (5) عبارات.

المجال الرابع- تقييم تنفيذ الاستراتيجية: يتكون من (5) عبارات.

**المحور الثاني- أداء رأس المال البشري:** يتكون من (18) عبارة.

**التحقق من صدق وثبات المقياس:**

**الصدق الظاهري:** ويسمى أيضاً صدق المحكمين. حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على (8) محكمين، من الأساتذة المتخصصين بالإدارة، والمناهج، وتقنيات الحاسوب، في جامعة خليفة، وجامعة الإمارات العربية المتحدة، وجامعة الشارقة؛ وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة، ومدى انتماءها إلى ذلك المجال. كذلك وضوح صياغاتها اللغوية. وفي ضوء الملاحظات، تم إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون. وقد حاز المقياس على تقديرات من 80 إلى 88%؛ وبلغ معدل التوافق نسبة (84%) . إنَّ معدل التوافق هذا أكبر مما أقره لاين، (1986) Lynn في أن درجة الاتفاق (83%) تؤشر الصدق؛ إذا كان عدد المحكمين ما بين (6 إلى 8). ولم يطرأ أي تغيير على عدد عبارات المقياس.

**صدق الاتساق الداخلي:** جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس، بتطبيق الاستبيان من خلال نماذج جوجل (Google form). على عينة مصغرة تكونت من (30) مفردة في الوزارة من خارج عينة الدراسة، لأجل حساب معامل ارتباط بيرسون، عبر البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تمَّ حساب ارتباط كل عبارة من عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

تراوحت معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات مقياس الدراسة، مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ ما بين 0,671 إلى 0,824 عند درجة حرية (3)؛ وتمثل قيم هذه المعاملات معدلات صدق عالية عند مستوى دلالة (0,05)، تدلل على قوة الارتباط وعلى صدق المقياس وصلاحيته.

**الصدق البنائي للمقياس:** ويقاس مدى ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، فقد تمَّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محوري المقياس مع الدرجة الكلية للاستبيان. حيث بلغ معامل الصدق البنائي للمحور

الأول: 0,785 وللمحور الثاني: 0,701 وهما دالان عند مستوى دلالة (0,05) عند درجة حرية (3)، مما يدل على صدق المقياس وصلاحيته.

### التحقق من ثبات المقياس:

تم التحقق من ثبات المقياس من خلال طريقتين، الأولى: قياس معامل ألفا من خلال التطبيق المزدوج للمقياس. أما الطريقة الثانية فمن خلال التجزئة النصفية.

**قياس الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:** استخدم الباحث طريقة حساب الثبات، بطريقة التطبيق المزدوج (ألفا كرونباخ)؛ لإيجاد معامل ثبات ألفا للاستبانة. تم التطبيق المزدوج على عينة مصغرة من (30) مفردة في الوزارة من خارج عينة الدراسة، وأعيد التطبيق بعد حوالي أسبوعين من التطبيق الأول للحصول على قيمة معامل ألفا لكل عبارة ولكل مجال من مجالات الاستبانة وللإستبانة ككل. بلغت معاملات ألفا للمقياس الأول (0,891):

المجال الأول- التحليل البيئي: (0,676) وكما يلي:

المجال الثاني- وضع وصياغة الخطط الاستراتيجية: (0,714).

المجال الثالث- تنفيذ الخطة الاستراتيجية: (0,716).

المجال الرابع- تقييم تنفيذ الاستراتيجية: (0,806).

المحور الثاني- أداء رأس المال البشري: (0,783).

### قياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

طبق الباحث طريقة التجزئة النصفية، بصيغة اختبار واحد على عينة مصغرة، وبعد التطبيق يقسم المقياس إلى نصفين، يتكون النصف الأول من العبارات الفردية (1، 3، 5...)، ويتكون النصف الثاني من العبارات الزوجية للمقياس: (2، 4، 6...). بعدها يصحح كل نصف مستقلاً عن الآخر. ويتم حساب معامل الارتباط بين درجات المجموعتين الفرعيتين من العبارات كمؤشر لثبات المقياس.

استخدم الباحث معادلة (سبيرمان- براون) (Spearman-Brown): لحساب معامل الارتباط بين نصفي الاختبار؛ للحصول على القيمة المصححة لمعامل ثبات الاختبار الكلي. وعند تطبيق معامل الارتباط لنصفي الاختبار تكتب الصيغة على النحو الآتي:

$$\text{Reliability Coefficient} = 2X r / (1 + r)$$

$$\rho_{xx'} = \frac{2 \rho_{AB}}{1 + \rho_{AB}}$$

$pAB$  = معامل الارتباط المعدل الكلي للاستبيان

$Pxx$  = معامل ارتباط نصفي الاختبار

$$\text{معامل الارتباط} = 0,8838 = 1,756 / 1,552 = 0,756 + 1 / 0,771 \times 2$$

بذلك بينت طريقة التجزئة النصفية، أن معامل ارتباط المقياس قد بلغ (0,8838)، وهو معامل ثبات عالٍ يؤكد صلاحية المقياس لقياس ما وضع لأجله.

الأساليب الاحصائية المعتمدة:

أ. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

ب. قياس الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

ت. معادلة (سبيرمان - براون) (Spearman-Brown) للثبات بطريقة التجزئة النصفية.

ث. التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة.

ج. تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

نتائج الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء التحليل الوصفي للمحور الأول من المقياس، لأجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة. الجدول الآتي يبين التفاصيل:

الجدول (1) مستوى التخطيط الاستراتيجي

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي				
البعد الأول: التحليل البيئي				
1	يجري جمع معلومات كافية عن بيئة المنظمة	3,21	1,23	وسط
2	يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بصورة علمية	3,15	1,31	وسط

3	يجري باستمرار تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بصورة واقعية	3,26	1,03	وسط
4	تعمل الوزارة على تدعيم مصادر القوة من خلال تحليل بيئة العمل	3,09	1,1	وسط
5	تعمل الوزارة على معالجة نقاط الضعف	4,13	1,05	كبير
6	تستخدم الوزارة التنبؤ والاحتمالات المستقبلية في التحليل البيئي	3,97	1,01	كبير
<b>معدل البعد الأول</b>				
<b>البعد الثاني: وضع وصياغة الخطط الاستراتيجية</b>				
7	الأهداف الاستراتيجية محددة بدقة وعناية	4,18	0,96	كبير
8	هناك وضوح في مهام الوزارة وأهدافها	2,56	1,33	قليل
9	توضع الخطة استنادا لمعلومات دقيقة وكافية بحسب نتائج التحليل	2,48	0,98	قليل
10	يتم اشراك القيادات في وضع الخطط ومناقشتها	3,22	1,16	وسط
11	توضع الخطة لمواجهة التحديات الخارجية الفعلية حسب خطورتها	3,37	1,14	وسط
12	يجري صياغة فقرات الاستراتيجية بصورة دقيقة وواضحة	4,09	1,05	كبير
13	تعنى الوزارة بالتهديدات العليا فالأدنى	4,11	1,11	كبير
14	تصاغ الخطط الاستراتيجية في ضوء التغذية الراجعة للخطط السابقة	3,12	1,52	وسط
15	تتم الخطط بمعالجة الاسبقيات	2,54	1,33	قليل
16	تلتزم الخطة بتحقيق الأهداف المرسومة	4,06	1,07	كبير
17	تصاغ الخطط لتناسب الهياكل التنظيمية للوزارة	2,55	1,32	قليل
<b>معدل البعد الثاني</b>				
<b>البعد الثالث: تنفيذ الخطة الاستراتيجية</b>				
18	يلتزم الجميع بتنفيذ الخطة بتفاصيلها الدقيقة	2,58	1,14	قليل

19	يجري تسخير الجهود كافة لتنفيذ الخطة	2,67	1.16	وسط
20	تنفذ الخطة بمراحلها الفرعية	2,49	1,09	قليل
21	توفر الامكانيات المادية والبشرية والمالية لتنفيذ الخطة	4,13	1,01	كبير
22	يجري الإشراف على تنفيذ الخطط بجميع المستويات	3,38	1,08	وسط
<b>معدل البعد الثالث</b>				
<b>معدل البعد الثالث</b>				
<b>البعد الرابع: تقييم تنفيذ الاستراتيجية</b>				
23	ينجز التقييم وفق معايير ثابتة ومقرّة	3,31	1,22	وسط
24	يتم التقييم بصورة مرحلية تناسب الهدف الموضوع	2,92	1,16	وسط
25	يؤخذ بالاعتبار عند التقييم: النتائج التي تحققت وردود الأفعال التي ترتبت	3,25	1,18	وسط
26	يجري بذل اهتمام خاص بتقييم المخاطر المترتبة أثناء التنفيذ	2,43	1,31	قليل
27	يعتد في التقييم النقد العلمي البناء	3,04	1,12	وسط
<b>معدل البعد الرابع</b>				
<b>المعدل العام لمحور التخطيط الاستراتيجي</b>				
<b>المعدل العام لمحور التخطيط الاستراتيجي</b>				

يبين الجدول (1) إنَّ مستوى التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية جاء بمعدل وسط بلغ (3,14)، وانحراف (1,17). فقد تراوحت الاستجابات ما بين مستوى كبير، ووسط، وقليل. وكانت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول قد تراوحت بين (4,18 إلى 2,43).

سجل البعد الأول: التحليل البيئي أعلى الأبعاد بمستوى كبير؛ بمتوسط حسابي قدره (3,43) وانحراف (1,03). جاءت عبارة: "تعمل الوزارة على معالجة نقاط الضعف" بالمرتبة الأولى بمستوى كبير: ومتوسط (4,13)، وانحراف (1,05). وحلت ثانيا عبارة: "تستخدم الوزارة التنبؤ والاحتمالات المستقبلية في التحليل البيئي" بمستوى وسط، بمتوسط حسابي (3,97). وكانت عبارة: "تعمل الوزارة على تدعيم مصادر القوة من خلال تحليل بيئة العمل" قد سجلت أقل عبارات البعد الأول بمتوسط حسابي (3,09).

بيليه البعد الثاني: وضع وصياغة الخطط الاستراتيجية، بمستوى وسط؛ بمتوسط حسابي قدره (3,16) وانحراف (1,08). جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير كبير عبارة: "الأهداف الاستراتيجية محددة بدقة وعناية" بمتوسط حسابي

(4,18)، تلتها ثانيا بتقدير كبير أيضا عبارة: تعنى الوزارة بالتهديدات العليا فالأدنى بمتوسط حسابي (4,11). فيما احتلت الترتيب الأخير بمستوى قليل عبارة: "توضع الخطة استنادا لمعلومات دقيقة وكافية بحسب نتائج التحليل" بمتوسط حسابي (2,48).

وجاء ثالثا البعد الرابع: تقييم تنفيذ الاستراتيجية، بمستوى وسط بمتوسط حسابي (2,96) وانحراف (1,12). جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير وسط عبارة: ينجز التقييم وفق معايير ثابتة ومقرّة"، بمتوسط حسابي (3,31)، تلتها ثانيا بتقدير وسط أيضا عبارة: يؤخذ بالاعتبار عند التقييم: "النتائج التي تحققت وردود الأفعال التي ترتبت"، بمتوسط حسابي (3,25)، فيما احتلت الترتيب الأخير بمستوى قليل عبارة: يجري بذل اهتمام خاص بتقييم المخاطر المترتبة أثناء التنفيذ"، بمتوسط حسابي (2,43).

وقد احتل البعد الثالث: تنفيذ الخطة الاستراتيجية أقل الأبعاد بمستوى وسط، بمتوسط حسابي قدره (2,87) وانحراف (1,16). جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير كبير عبارة: "توفر الامكانيات المادية والبشرية والمالية لتنفيذ الخطة" بمتوسط حسابي (4,13). تلتها ثانيا بتقدير وسط عبارة: "يجري الإشراف على تنفيذ الخطط بجميع المستويات"، بمتوسط حسابي (3,38). فيما احتلت الترتيب الأخير بمستوى قليل عبارة: "تنفذ الخطة بمراحلها الفرعية"، بمتوسط حسابي (2,49).

يعزو الباحث حصول البعد الأول: التحليل البيئي على أعلى الأبعاد؛ بسبب اهتمام الوزارة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بدرجة دقيقة ومفصلة، نظرا لما للبيئة من دور مهم في إعداد وتهيئة الخطط. تصدرت العبارات الآتية المرتبة الأولى للأبعاد وبمستوى كبير: "تعمل الوزارة على معالجة نقاط الضعف"؛ نظرا لأهمية تلافي نقاط الضعف وتفادي أية عقبات قد تنجم بسببها. وعبارة: "الأهداف الاستراتيجية محددة بدقة وعناية"؛ التي تؤشر أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة عالية لكي لا يتم الحيدان عنها بأي قدر ولو ضئيل. كذلك تصدرت عبارة "توفر الامكانيات المادية والبشرية والمالية لتنفيذ الخطة"؛ نظرا لما لها من دور كبير في إنجاز الخطط والمهام، إذ أجمع أفراد العينة على توافر الإمكانيات المادية والبشرية والمالية لتنفيذ الخطة.

**الإجابة عن السؤال الثاني:** ما مستوى أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء التحليل الوصفي للمحور الثاني من المقياس، لأجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة. الجدول الآتي يبين التفاصيل:

الجدول (2) مستوى أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المحور الثاني: أداء رأس المال البشري				

وسط	0,94	3,33	لدى الوزارة قيادات وكوادر بشرية مؤهلة	28
وسط	0,85	3,36	تمتلك قيادات وكوادر الوزارة كفاءة تقنية عالية	29
وسط	0,99	3,38	للقائدات المقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة	30
كبير	1,03	4,11	يوظف المنتسبون كافة الإمكانيات المادية والتقنية خلال تنفيذ الخطط	31
وسط	0,91	3,28	يجري تدريب القيادات والمنتسبين بصورة مستمرة	32
وسط	1,12	3,35	تهتم الوزارة بتحفيز المنتسبين لأداء أفضل	33
كبير	0,95	3,09	ينجز العاملون المهام المطلوبة منهم بكفاءة	34
كبير	1,12	3,86	هناك تقييمات دورية مستمرة لإنجازات المنتسبين	35
وسط	0,96	2,75	يتميز العاملون بالكفاءة في تنفيذ المهام	36
وسط	0,87	2,79	يتميز العاملون بالقدرة على حل المشكلات ومواجهة التهديدات	37
كبير	1,14	3,93	للمنتسبين المقدرة على العمل الجماعي حيثما تطلبت الخطة ذلك	38
وسط	0,92	2,88	لدى العاملين القدرة على التصرف بحكمة في المواقف الحرجة	39
كبير	0,98	4,06	لمنتسبي الوزارة القدرة على تحمل ضغوط العمل	40
وسط	0,99	3,11	يتكيف العاملون مع ظروف العمل البيئية	41
قليل	1,06	2,52	يتمتع العاملون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي	42
وسط	1,12	3,38	يمتاز العاملون باحترافية عالية في تنفيذ المهام	43
وسط	1,26	3,29	يتطلع العاملون في شتى المستويات لمعرفة كل جديد في مجال العمل	44
كبير	1,14	3,88	يحسن المنتسبون الاتصالات والتعامل مع الآخرين	45
وسط	1,06	3,37	المعدل العام لمقياس أداء رأس المال البشري	

يبين الجدول (2) إنَّ مستوى أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية جاء بمعدل وسط بلغ (3,37) وانحراف (1,06). فقد تراوحت الاستجابات ما بين مستوى كبير، ووسط، وقليل. وكانت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول قد

تراوحت بين (4,06 إلى 2,5).

جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير كبير عبارة: "يوظف المنتسبون كافة الإمكانيات المادية والتقنية خلال تنفيذ الخطط"، بمتوسط حسابي (4,11)؛ وهذا يؤشر قدرة المنتسبين على توظيف كافة مستلزمات تنفيذ الخطة، مما يعني تمتعهم بالمقدرة على توظيف تلك المستلزمات، وهذا يفسر بكونه نتيجة تلقي مستويات تدريبية عالية. تلتها ثانيا بتقدير كبير عبارة: "المنتسبي الوزارة القدرة على تحمل ضغوط العمل"، بمتوسط حسابي (4,06)؛ وهذه القدرة ضرورية جدا لمنتسبي الوزارة من أجل الاستمرار بالعمل تحت مختلف الضغوط التي تحصل أثناء العمل، منها تحمل التعب الشديد والعمل لساعات طويلة، والعمل في ظروف جوية قاسية جدا. فيما احتلت الترتيب الأخير بمستوى قليل عبارة: "يتمتع العاملون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي"، بمتوسط حسابي (2,52)؛ مما يعني عدم توافر الرضا لدى عينة الدراسة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى شعور المستجيبين بأن ما يقدمونه من عمل وجهود لا يعادل الامتيازات المقابلة.

**الإجابة عن السؤال الثالث:** ما أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء تحليل التباين الأحادي؛ لمعرفة أثر المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية، الجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (3) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء رأس المال البشري

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	985,406	635,62		
داخل المجموعات	42	3122,173	58,33	987,93	0,05
المجموع	45	4107,579			

يبين الجدول (3) أعلاه؛ وجود أثر للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05). أي أنّ زيادة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في كفاءة أداء رأس المال البشري بالوزارة.

**الخاتمة:**

ناقشت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية. وقد أسفرت الدراسة عن أهم النتائج الآتية:

## نتائج الدراسة:

- أ. إنَّ مستوى التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية جاء بمعدل وسط؛ حين تراوحت الاستجابات ما بين مستوى كبير، ووسط، وقليل.
- ب. سجل البعد الأول: التحليل البيئي أعلى الأبعاد بمستوى كبير؛ وجاءت عبارة: "تعمل الوزارة على معالجة نقاط الضعف" بالمرتبة الأولى بمستوى كبير.
- ت. يبليه البعد الثاني: وضع وصياغة الخطط الاستراتيجية، بمستوى وسط؛ وفي المرتبة الأولى وبتقدير كبير عبارة: "الأهداف الاستراتيجية محددة بدقة وعناية".
- ث. جاء ثالثا البعد الرابع: تقييم تنفيذ الاستراتيجية، بمستوى وسط؛ وحلت بالمرتبة الأولى عبارة: ينجز التقييم وفق معايير ثابتة ومقرّة بتقدير وسط.
- ج. احتل البعد الثالث: تنفيذ الخطة الاستراتيجية أقل الأبعاد بمستوى وسط، جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير كبير عبارة: "توفر الامكانيات المادية والبشرية والمالية لتنفيذ الخطة".
- ح. إنَّ مستوى أداء رأس المال البشري بوزارة الداخلية جاء بمعدل وسط؛ جاءت بالمرتبة الأولى وبتقدير كبير عبارة: "يوظف المنتسبون كافة الإمكانيات المادية والتقنية خلال تنفيذ الخطط".
- خ. وجود تأثير للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع أداء رأس المال البشري بالوزارة.

## قائمة المراجع:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية.
- بودية، فاطمة، وابن واضح، عائشة. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف. مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد (3)، العدد (1)، مارس 2019، الجزائر.
- الدوري، زكريا وصالح، أحمد علي. (2009). الفكر الاستراتيجي و انعكاسه على نجاح منظمات الأعمال. الأردن: دار البيازوري للنشر والتوزيع.
- الزيدي، غني دحام، والمشهداني، آمنة عبد الكريم (2016). دور رأس المال البشري والاداء المتميز للعاملين في تحقيق

التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، (14)، 38، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

عبد الغني، دادن. (2007). قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.

عبيد، سلمان. (٢٠١٤). أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

عثمان، مروة عبد العظيم. (2020). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء بمؤسسات القطاع الخاص بالسودان بالتطبيق على مصنع الأقصى للبلاستيك. أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتقانة، السودان.

علي، مصطفى محمد. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الإسمنت بالتطبيق على شركات الإسمنت: وولاية نهر النيل للفترة (2008 – 2018). دراسة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان.

عوض، محمد أحمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. القاهرة: الدار الجامعية.

قبلي، نبيل. (2017). دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين. أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

القطامين، أحمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الأردن: دار مجداوي للنشر والتوزيع.

محمد، محمد والريميدي، بسام. (٢٠١٧). إستراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة المصرية في ظل الأزمات. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مجلد (1)، العدد(1)، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مصر، 142-157.

مصطفى، أحمد سيد. (2005). الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير أو التغيير الاستراتيجي. القاهرة: الدار الجامعية.

مصنوعة، أحمد. (2006). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة تحديات بيئة الأعمال. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

المقلي، عمر أحمد. (2002). الإدارة لاسراتيجية. الخرطوم: مطابع السودان العملة.

موساوي، محمد. (٢٠١٥). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي: حالة الجزائر للمدة: (١٩٧٠

(٢٠١١-). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

هلال، فراس عصمت. (2016). تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات: حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً. أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

## REFERENCE LIST

- Benevene, P. & Cortini, M. (2010). "Interaction Between Structural Capital and Human Capital in Italian NPOs". *Journal of Intellectual Capital*, Vol.11 No. 2, 2010, pp. 123-139.
- Chaudhry, N, & Roomi, M. (2010). "Accounting for the Development of Human Capital in Manufacturing Organizations A Study of the Pakistani Textile Sector". *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 14 No. 3, 2010 , pp. 178-195 .
- Lynn, M. (1986) Determination and Quantification of Content Validity Index. *Nursing Research*, 35, 382-386.

## ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- 'Iidris, Th. Walmarsi, Ja. (2003). Al'iidarat Alastiratijiat Mafahim Wanamadhij Tatbiqati. Alqahirati: Aldaar Aljamieati.
- Budyt, Fa. Wabin Wadiha, Ea. (2019). 'Athar Al'iidarat Aliastiratijiat Lilmawarid Albashariat Ealaa Tahsin 'Ada' Almuasasati: Dirasat Halat Mudiriyaat Tawzie Alkahraba' Walghaz Bialshalafi. Majalat Albuhuth Waldirasat Altijariati, Mujalad (3), Aleadad (1), Maris 2019, Aljazayir.
- Aldawri, Zi. Wasaliha, 'A. (2009). Alfikr Aliastiratijiu W Aneikasuh Ealaa Najah Munazamat Al'aemali. Al'urdun: Dar Alyazurii Lilnashr Waltawziei.
- Alzubaydi, Gh. Da. Walmashhadani, A. (2016). Dur Ras Almal Albasharii Walada' Almutamayiz Lileamilin Fi Tahqiq Altafawuq Almunazimii Bahath Maydani fi Wizarat Alnaft Aleiraqati. Majalat Algharii Lileulum Alaiqtisadiat Walaijtimaieati, (14), 38, Kuliyaat Al'iidarat Walaiqtisadi, Aleiraqi.
- Eabd Alghani, Du. (2007). Qias Wataqmim Al'ada' Almalii fi Almuasasat Alaiqtisadiat Nahw 'lirsa' Namudhaj Lil'iindhar Almubakir Biaistiemaal Almuhaakaat Almaliaati. 'Utruhah Dukturah, Jamieat Aljazayar, Aljazayir.
- Eabidi, S. (2014). 'Athar Alaistithmar Biras Almal Alfikrii Ealaa 'Iidarat Aljawdat Alshaamilati: Dirasatan Tatbiqiatan Ealaa Shuuwn Aljamarik Bimamlakat Albahrayni. Risalat Majistir Ghayr Manshurtin, Kuliyaat Aleulum Al'iidariati, Jamieat Aleulum Altatbiqati, Mamlakat Albahrayni.
- Euthman, Mi. Ea. (2020). 'Athar Al'iidarat Alastiratijiat Ealaa Al'ada' Bimuasasat Alqitae Alkhasi Bialsuwdan Bialtatbiq Ealaa Masnae Al'aqsaal Lilbilastik. . 'Utruhah Almajistir fi 'Iidarat Al'aemali, Qism 'Iidarat Al'aemali, Kuliyaat Aleulum Al'iidariati, Jamieat Aleulum Waltiqanati, Alsswdan.
- Ealay, Mi. Mi. (2019). 'Athar Al'iidarat Alastiratijiat fi Al'ada' Almuasasii fi Qitae Sinaeat Al'iismant Bialtatbiq Ealaa Sharikat Al'iismanti: Wawilayat Nahr Alniyl Lilfatra (2008 - 2018). Dirasat Dukturah Falsafat fi 'Iidarat Al'aemali, Jamieat Shandi, Alsuwdan.
- Euad, Mu. 'A. (2003). Al'iidarat Liastiratijiat: Al'usul Wal'usus Aleilmiaati. Alqahiratu: Aldaar Aljamieati.
- Qibli, Na. (2017). Dawr Mabadi Alhawkamat fi Tafeil Al'ada' Almalii Lisharikat Altaamini. 'Utruhah Dukturah, Jamieatan Hasibat Bin Bueli, Alshalaf, Aljazayir.
- Alqatamini, 'A. (2002). Al'iidarat Alastiratijiatu: Mafahim Wahalat Tatbiqati. Al'urduni: Dar Majdawiun Lilnashr Waltawziei.
- Muhamadu, Ma. Walrrmidi, Bi. (2017). 'Istratijiat Takhfid Aleamalat fi Sharikat Alsiyahat Almisriat fi Zili Al'azmati. Almajalat Alduwaliat Lilturath Walsiyahat Waldiyafati, Mujalad (1), Aleadadi(1), Kuliyaat Alsiyahat Walfanadiqi, Jamieat Alfuyuma, Masr, 142- 157.
- Mustafaa 'A. S. (2005). Al'iidarat Alastiratijiat Dalil Almudir Alearabii Liltafkir 'Aw Altaghyir Alastiratiji. Alqahirat: Aldaar Aljamieati.

- Masnueatun, 'A. (2006). Al'iidarat Alastiratijiit Lilmawarid Albashariat fi Muajahat Tahadiyat Biyyat Al'aemali. Mudhakirat Majistir Ghayr Manshurat, Jamieatan Hasibat Bin Bueali , Alshalaf, Aljazayir.
- Almaqli, Ea. 'A. (2002). Al'iidarat Liastiratijiati. Alkhartumu: Matabie Alsuwdan Aleumlata.
- Musawi, Ma. (2015). Alaistithmar fi Ras Almal Albasharii Wa'atharih Ealaa Alnumui Alaiqtisadii: Halat Aljazayir Lilmudati: (1970 -2011). Risalat Dukturah Ghayr Manshurt, Kuliyyat Aleulum Alaiqtisadiat Waltasyir Waleulum Altijariati, Jamieat 'Abu Bakr Bilqayd, Tilmisani, Aljazayir.
- Hilali, Fa. Ea. (2016). Tathir Altakhtit Alaistiratijiit fi 'Ada' Almunazamati: Halat Wizarat Altaelim Aleali Namudhaja. 'Utruhat Almajistir fi 'Iidarat Al'aemali, Aljamieat Alaiftiradiat Alsuwriati.