

## تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات المجتمع الحكومية اليمنية

ذوالفقار علي مكرم العواضي  
دكتوراه إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

### إشراف

أ.د/ نجلاء حسن جمعة  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

أ.د/ سيد محمد جاد الرب  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

### الملخص:

إن الكفاءة الجوهرية نشاط تتفوق بها المنظمة على منافسيها، ويرتبط هذا النشاط بالبحث والتطوير، والبراعة التكنولوجية وتلبية رغبات العملاء، لذلك فالمقدرة المعرفية يمكن ان تستخلص من المعرفة وأساليبها في إيجاد التميز على المنافس، وطورت الأفكار الرئيسية للكفاءة الجوهرية بوساطة (Prahalad&Hamel) عن طريق سلسلة مقالات في جامعة هارفرد وأتبعوها بكتاب عن الكفاءة. وكانت أفكارهم الأساسية هي أن المنظمات يمكن أن تطور مجالات للخبرة تكون واضحة ومهمة للنمو على المدى الطويل، هذه المجالات يمكن أن تكون في أي نشاط في المنظمة وتكون مفيدة في تطوير الأنشطة المركزية والتي تضيف قيمة إلى المنتج. فالكفاءة إذاً تتمثل في قدرات الأفراد داخل المنظمة ولا شك أن هذه الكفاءات مرتبطة بوجود الأفراد فإن تركوها مؤقتاً أو بصفة دائمة فقدت معهم المنظمة تلك الكفاءات. إن هذه الكفاءة تزداد أهمية بتزايد ما يكتسبه الأفراد عن معلومات عن منظماتهم، ومع رفع كفاءة الأفراد يصبح الأداء أفضل، كما تتركز المهارات في الأولويات، ويعمل الجميع من أجل صالح المنظمة. العلاقة بين الكفاءات وأداء المنظمة لا تزال معضلة لم تحل، ولكن

الغموض السببي فيما يتعلق بالكفاءات والأداء ضروري بين المديرين الداخليين والخارجيين من أجل ميزة تنافسية مستدامة لأنه يحد بشدة من التقليد، وبالتالي يعزز الأداء القوي. ويرى رأي آخر أن يضع قيوداً على نقل هذه الكفاءات والاستفادة منها داخل المنظمة، وفي هذه الحالة، قد يؤثر على أداء المنظمة. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي في كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل البحث، وقد طبقت على أربع كليات مجتمع حكومية يمنية (كلية المجتمع - صنعاء، كلية المجتمع - عدن، كلية المجتمع - عس، كلية المجتمع - سيئون). جمعت البيانات الخاصة بهذا البحث بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض، وبلغت عدد قوائم الاستبيان الصالحة للتحليل بالنسبة للكادر الأكاديمي (٢٤٠) بنسبة (٨٥%) من إجمالي مجتمع البحث، وبالنسبة للكادر الإداري بلغت عدد قوائم الاستبيان الصالحة للتحليل (٢٠٢) بنسبة (٦٨%) من إجمالي مجتمع البحث، وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات تم الحصول على مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود تأثير إيجابي بين أبعاد الكفاءة الجوهرية (بعد الموارد التنظيمية، الموارد البشرية والقدرات التنظيمية) وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (بعد العملاء، العمليات الداخلية والنمو والتعلم) بينما لم يحقق (بعد الموارد البشرية) هذا التأثير على (الأداء الاستراتيجي إجمالاً). وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تكوين فكرة عن أماكن تواجد الكفاءة الجوهرية لدى الكادر الأكاديمي والإداري في كليات المجتمع الحكومية اليمنية وتكوين مقاييس لتطوير تلك الكفاءات لدى كادر كليات المجتمع من أجل تحسين الأداء الاستراتيجي، ينبغي على كليات المجتمع اليمنية دمج الخبرة التي لديها مع المعرفة المكتسبة من الآخرين بهدف تشكيل الكفاءة الجوهرية للكادر ودمجها مع الموارد التي تمتلكها بغرض تحسين الأداء استراتيجي للأمد الطويل.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة الجوهرية، الأداء الاستراتيجي، الكادر الأكاديمي، الكادر الإداري، كليات المجتمع الحكومية.

### **Abstract:**

Research aims to study the impact of core competency on improving the level of strategic performance in the Yemeni government community colleges, and it was applied to four Yemeni community colleges; (Sana'a Community College, Aden Community College, Abs Community College, Sayun Community College). The data for this research were mainly collected by means of a questionnaire prepared for this purpose, and the number of questionnaire lists that are valid for analysis for academic staff reached (240) at a rate of (85%) of the total research community, and for the administrative staff, the number of questionnaire lists that are valid for analysis reached (202) with a percentage of ( 68%) of the total research community. The results of the statistical analysis showed a set of conclusions the most important of which are there is a positive impact between core competency dimensions (organizational resources, human resources, and organizational capabilities) and strategic performance dimensions (customer dimension, internal processes dimension, and the growth and learning dimension), but the (human resources dimension) did not have this impact on the strategic performance generally. The researcher presented a set of recommendations, the most important of which are: It is necessary to form an idea about the locations of the core competency of the academic and administrative staff in the Yemeni government community colleges, and to form measures

to develop these competencies among the community college staff in order to improve strategic performance, Yemeni community colleges should integrate the experience they have with the knowledge gained from others with the aim of forming the core competency of its employees and integrating it with the resources it possesses to create an efficiency that contributes to achieving long-term strategic performance.

**Keyword:** core competency, strategic performance, academic staff, administrative staff, government community colleges.

## ١. المقدمة:

كل منظمة لديها هوية تنظيمية فريدة من نوعها، على أساس كيفية الجمع بين قدراتها والكفاءات، وتطور منظمات الأعمال الناجحة تجمع نقاط القوة في كلا المجالين. كما تتكيف المنظمة والتغييرات، فقدرات الأداء والكفاءات المعرفة تجمع بين إعادة تكوينها في تكوينات جديدة تمكن استجابة مرنة للظروف المتغيرة. مع التركيز على الكفاءات، والموظفين عمومًا أكثر تمكينًا؛ لتلبية احتياجات العملاء، وتنظيم أنفسهم ومجموعات العمل الخاصة بهم لتوفير الاستجابات السريعة وجودة الخدمة. وغالبًا ما يتم تدريبهم أو إشراكهم في نهج إثراء الوظائف التي توسع نطاق مهاراتهم. وتميل المنظمات القائمة على الكفاءة إلى أن تكون لها منظور طويل الأجل؛ لأن الكفاءات الجوهرية تستغرق وقتًا طويلًا لتطويرها. وتركز هذه المنظمات استثماراتها واستراتيجياتها أكثر على تعزيز الكفاءات مع مرور الوقت أكثر من تحقيق مكاسب مالية فورية (Allee, V., 2012:5). الكفاءات أصبحت طريقة جديدة لتنظيم المعرفة، ومن المتوقع أن تقوم المنظمات بتطوير مجموعة من المهارات بدلًا من واحد أو اثنين. فعلى سبيل المثال، تقوم شركة "زيروكس" بتصنيف الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات على مهاراتهم التجارية والتقنية والقيادة. عندما يتم تحديد الكفاءات

بوضوح، يمكن لأفراد المنظمة أن تتولى مسؤولية معارفهم الخاصة لتلبية احتياجات العملاء الأكثر أهمية بشكل أفضل (Allee, V.,2012:6). وفي المدى الطويل، هذه المجالات يمكن أن تكون في أي نشاط في المنظمة وتكون مفيدة في تطوير الأنشطة المركزية والتي تضيف قيمة إلى المنتج. فالكفاءة إذاً تتمثل في قدرات الأفراد داخل المنظمة ولا شك أن هذه الكفاءات مرتبطة بوجود الأفراد فإن تركوها مؤقتاً أو بصفة دائمة فقدت معهم المنظمة تلك الكفاءات. إن هذه الكفاءة تزداد أهمية بتزايد ما يكتسبه الأفراد عن معلومات عن منظماتهم ثم بحسن استخدام المنظمة لمعلومات أفرادها، ولا يتاح ذلك إلا بإيجاد التربة الخصبة لذلك التي تتيح للعاملين نقل معلوماتهم الضمنية إلى جانب ضرورة زيادة الثقة بينهم ومع رفع كفاءة الأفراد يصبح الأداء أكبر وأفضل والابتكار أيسر، كما تتركز المهارات في الأولويات، ويعمل الجميع من أجل صالح المنظمة. في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري، وبمراعاة التحديات المعاصرة، والدراسات والبحوث الاستراتيجية اهتم عدد من الباحثين بدراسة الأداء الاستراتيجي للمنظمات. لذلك يبرز أهمية الكفاءة في تحسين الأداء الاستراتيجي لكليات المجتمع الحكومية في الجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التخطيط الاستراتيجي لأنها منهجية تسعى إلى التغيير المستمر لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء.

## ٢. مشكلة البحث:

من خلال نتائج ومؤشرات الدراسة الاستطلاعية، تبين العديد من القصور، والظواهر السلبية التي تعاني منها كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل البحث، ومن أهمها:

٢.١. ضعف الإلمام التام بوظائف الإدارة والوصف الشامل الدقيق للمهام الإدارية.

٢.٢. وجود نقص واضح في الكفاءات الإدارية.

٢.٣. وجود الكثير من المعوقات التي تعوق المشاركة الفعالة للكادر الأكاديمي والكادر الإداري في صنع قراراتهم.

٢.٤. لا تتوافر معلومات واضحة تعكس تواجد الكفاءات الأساسية والجوهرية لكليات المجتمع الحكومية.

٢.٥. عدم استغلال الإمكانيات المتاحة لدى الكليات، المادية، والبشرية، مما ينتج عن ذلك هدر لتلك الإمكانيات، وهذا ينعكس على أداء تلك الكليات.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن مشكلة البحث تتمثل في عدم إدراك الكادر الأكاديمي والإداري بشكل عام لمفهوم وأهمية تبني وتطوير كفاءتها الجوهرية بصورة صحيحة تتفق مع الأصول العلمية للإدارة الحديثة وعلاقة ذلك بتحسين الأداء سواء على المستوى العام لكليات المجتمع الحكومية اليمنية أو في كيفية الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين الأداء الاستراتيجي في تلك الكليات.

### وبالتالي فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

• ما مدى إدراك الكادر الأكاديمي والإداري في كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل البحث لمفهوم وأهمية الكفاءة الجوهرية وتأثير هذا المفهوم في تحسين الأداء الاستراتيجي؟

• كيف يمكن الاستفادة من توظيف الكفاءات الموجودة في كليات المجتمع في تحسين الأداء الاستراتيجي عن طريق تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين وتحسين العمليات الداخلية المتصلة بالجوانب التشغيلية ورفع معايير النمو والتعلم؟

### **٣. أهمية البحث:**

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، وبالتالي تنبع أهمية البحث من الناحية الأكاديمية والتطبيقية كالتالي:

#### **٣.١. الأهمية الأكاديمية:**

الندرة النسبية في الأبحاث التي تناولت موضوع الكفاءة الجوهرية للمؤسسات التعليمية وبالخصوص كليات المجتمع اليمنية وربطها بالأداء الاستراتيجي. وترجع أهمية هذا البحث لما ستقدمه من إضافة علمية حول علاقة الكفاءة الجوهرية في كليات المجتمع الحكومية اليمنية، وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي، لتساعد قيادات هذه الكليات وكذلك قيادات المجلس الأعلى لكليات

تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات ...  
ذوالفقار علي محمد العواصي

المجتمع وقيادات الجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع في وضع أفضل الأساليب، والاستراتيجيات، لمعالجة القصور في الأداء الكلي لهذه الكليات.  
**٣.٢. الأهمية التطبيقية:**

تعتبر كليات المجتمع من أهم المؤسسات التعليمية، وبالتحديد في الجمهورية اليمنية، فكانت فكرة إنشاء نظام كليات المجتمع بهدف إيجاد الكادر الواسع الفني في مختلف التخصصات العلمية والخدمية التي تلبي حاجة التنمية من الكوادر المدربة لتغطية حاجات الدولة وإعادة هرم التعليم المقلوب إلى الوضع الصحيح، وبالتالي كان اهتمام الدولة بإنشاء كليات مجتمع تغطي كل محافظات الجمهورية، وتأهيل الكوادر البشرية التي تعمل في تلك الكليات، لذلك يرى الباحث أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم استغلال الموارد المادية والبشرية هو ضعف في الجانب المتعلق باستخدام وتوظيف الكفاءات الجوهرية وتأثير ذلك على الأداء الاستراتيجي لتلك الكليات، ومن هنا تنبع الأهمية التطبيقية لهذا البحث.

#### **٤. أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى:

- ٤.١. تحليل مدى إدراك مفهوم وأهمية الكفاءة الجوهرية لدى الكادر الأكاديمي والإداري محل البحث في تحسين وتعزيز الأداء الاستراتيجي.
  - ٤.٢. دراسة واختبار تأثير أبعاد الكفاءة الجوهرية على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة) لدى الكادر الأكاديمي والإداري محل البحث.
  - ٤.٣. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد قيادات كليات المجتمع والمجلس الأعلى لكليات المجتمع والمجلس التنفيذي لكليات المجتمع في تحسين وتطوير كفاءتها الجوهرية بما يساهم في تعزيز الأداء وتطويره.
- #### **٥. فروض البحث:**

تم صياغة فروض البحث بناء على مشكلة البحث، وأهدافه، لغرض تحديد تأثير الكفاءة الجوهرية على الأداء الاستراتيجي لكليات المجتمع الحكومية، وتم صياغة الفروض باستخدام فرضية العدم (Null Hypothesis) على النحو التالي:

تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات ...  
ذوالفقار علي محمد العواضي

الفرضية الرئيسية: وتهدف إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة) لدى الكادر الأكاديمي والإداري محل البحث، وينص الفرض على الآتي:

عدم وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد الكفاءة الجوهرية على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة).

٦. عينة ومجتمع البحث:

٦.١. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي من الكادر الأكاديمي والإداري في جميع كليات المجتمع الحكومية في الجمهورية اليمنية وفقاً للتقرير السنوي لكليات المجتمع الحكومية اليمنية للعام ٢٠١٦، والبالغ عددها (١٥) كلية مجتمع حكومية.

٦.٢. عينة البحث:

تكونت عينة البحث الحالي من جميع أفراد الكادر الأكاديمي والإداري في أربع كليات مجتمع حكومية هي (كلية المجتمع - صنعاء، كلية المجتمع - عدن، كلية المجتمع - عبس، كلية المجتمع - سيئون)، والتي مثلت (٢٧%) من مجتمع البحث الكلي، حيث تعتبر هذه الكليات من أكبر كليات المجتمع الحكومية اليمنية من حيث عدد الدوائر الأكاديمية والأقسام العلمية وعدد الكادر الأكاديمي والإداري، مقارنة بالكليات الأخرى التي تعتبر كليات ناشئة وتخدم مناطق نائية.

تم اختيار عينة طبقية عشوائية، نظراً لتباين مجتمع الدراسة بفئاتهم الوظيفية، وتخصصاتهم العلمية المختلفة، ومراكزهم الوظيفية، وانتمائهم إلى دوائر وأقسام مختلفة، واختلاف مؤهلاتهم، ووجود إطار كامل وغير متقدم لمفردات مجتمع الدراسة وتوجد سجلات بأسماء وعناوين العاملين في الكليات الأربعة.

وقد بلغت عينة البحث للكادر الأكاديمي (٢٨٣) لمجتمع بحث يتكون من (٨٤٣) كما بلغت للكادر الإداري (٢٩٣) لمجتمع بحث يتكون من (٤٦١). حيث إن إجمالي مجتمع البحث (٨٩٩).



## ٧. الدراسات السابقة:

تناول الباحث الدراسات التي بحثت في العلاقة بين متغير الكفاءة الجوهرية ومتغير الأداء الاستراتيجي على النحو التالي:

٧.١. دراسة (Cao, L. L., & Dupuis, M., 2009): تناولت موضوع الكفاءات الجوهرية والاستراتيجية والأداء: حالة تجار التجزئة الدوليين في الصين، وهدفت إلى تحليل الدور المركزي للكفاءات الجوهرية في تدويل تجارة التجزئة، واستهدفت الدراسة تحليل البيانات الميدانية الناتجة عن المقابلات للمدراء التنفيذيين، باستخدام مبادئ تجذير النظرية (grounded theory methodology)، وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم الكفاءات الجوهرية هو الأكثر صلة في شرح الخيارات الاستراتيجية وأداء الشركات التابعة لتجار التجزئة الدوليين.

٧.٢. دراسة (Shigang, Y., 2011): تناولت موضوع الكفاءة الجوهرية والأداء لشركات المقاولات الصغرى والمتوسطة في الصين، وهدفت إلى بناء نموذج مفاهيمي للتحقق من العلاقة بين الكفاءة الجوهرية والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة للبناء في الصين، وتم جمع بيانات الدراسة من ١٢١ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم للبناء في الصين، وأكدت النتائج على أهمية الكفاءة الجوهرية في تحقيق أعلى مستوى للأداء، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الكفاءة الجوهرية مجتمعة (القدرة على تنظيم المشاريع، العلاقات التسويقية، إدارة المشاريع، القدرة على الابتكار) على الأداء.

٧.٣. دراسة (Han, F., & Huang, D., 2012): تناولت موضوع تأثير الابتكار التنظيمي على الأداء التنظيمي في وجود تأثير الوسيط الكفاءة الجوهرية للشركة، وهدفت الدراسة إلى إثبات النموذج النظري في العلاقة المتبادلة بين الابتكار التنظيمي والكفاءة الجوهرية والأداء التنظيمي للشركة، وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي له تأثير مباشر معنوي.

٧.٤. دراسة (Sengupta et al., 2013): تناولت موضوع تطوير الأداء المرتبط بنموذج الكفاءة الجوهرية: كأداة للميزة التنافسية، وهدفت إلى ربط الإداء

تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات ...  
ذوالفقار علي محمد العواصي

بالكفاءة الجوهرية الذي يشمل تحديد الكفاءة، قياس الكفاءات ومواءمة الكفاءات مع وظائف الموارد البشرية الاستراتيجية للمحافظة على الميزة التنافسية، و توصلت الدراسة إلى أن نموذج الكفاءة الجوهرية الشامل المرتبط بالأداء لا يركز فقط على تحديد الكفاءات، بل قياس الكفاءات، وتسجيل الكفاءات، ومواءمة الكفاءات مع وظائف الموارد البشرية الاستراتيجية الأخرى بطريقة منهجية.

**٧.٥. دراسة (، ٢٠١٦ Malachowski, B., & Korytkowski, P):**  
تناولت موضوع نموذج الأداء القائم على الكفاءة للعمال ذوي المهارة المتعددة، وهدفت إلى تطوير الكفاءات المستندة على نموذج تحليلي لأداء العاملين ذوي المهارة المتعددة الذين يقومون بمهام متكررة، بهدف بناء أداة تحليلية تصف بشكل أفضل كفاءات العاملين على أداء المهام المتكررة، وتوصلت الدراسة إلى الحصول على منهج يحسب كيفية ترجمة تجربة العمل في وظيفة واحدة إلى أداء في وظائف أخرى، مما يتيح جدولاً أفضل للقوة العاملة. كما أظهرت النتائج أن دمج النمذجة القائمة على الكفاءات يؤدي إلى مزيد من دقة تقدير أداء القوى العاملة الفعلية والمستقبلية.

**٧.٦. دراسة (، ٢٠١٨ Nzewi et al.):** تناولت موضوع الكفاءة الجوهرية وإدارة الأداء في المدارس الثانوية الخاصة المختارة في بورت هاركورت، نيجيريا، وهدفت إلى تحديد كيفية توظيف الكفاءات الجوهرية أثناء عملية إدارة الأداء للمدارس الثانوية الخاصة المختارة، والتأكد مما إذا كانت هذه المدارس تستخدم كفاءاتها الجوهرية خلال عملية تقييم أدائها، وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس الثانوية الخاصة تقوم بقياس أداء موظفيها بناءً على نتائج جهودهم والسمات السلوكية، كما أظهرت النتائج أن عملية إدارة الأداء لم تعتمد على المدة التي قضاها الموظف في المؤسسة أو مدى ارتباطه ارتباطاً وثيقاً بالإدارة العليا، وأظهرت النتائج كذلك أن جميع الكفاءات المدرجة للعاملين الذين تمت دراستهم تعتبر إلزامية خلال عملية إدارة الأداء لمنظمتهم.

## ٨. الإطار المفاهيمي للبحث:

العلاقة بين الكفاءات وأداء المنظمة لا تزال معضلة لم تحل، ولكن الغموض السببي فيما يتعلق بالكفاءات والأداء ضروري بين المديرين الداخليين والخارجيين من أجل ميزة تنافسية مستدامة لأنه يحد بشدة من التقليد، وبالتالي يعزز الأداء القوي. ويرى رأي آخر أن يضع قيوداً على نقل هذه الكفاءات والاستفادة منها داخل المنظمة. وفي هذه الحالة، قد يؤثر على أداء المنظمة (King & Zeithaml, 2001:75-99). وتعتبر الكفاءة التنظيمية ونتيجة تجسدها من خلال شبكة علاقات ضمنية ما بين مختلف الموارد، ويستعصي على المنافس تقليدها، هي المعنية بالدراسة، والعامل المحقق للتميز. تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بناءها (زهية وخديجة، ٢٠٠١: ١٧٨):

- **قاعدة معرفة:** وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة المتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيا، قواعد المعلومات، تسمح هذه الوحدات بتحديث الكفاءات المحلية. إطار للمعارف: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد ببنية المؤسسة (السلطة، تقسيم الأدوار والمهام) والسياسات المحددة لها. - **ديناميكية المعارف:** هي عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية. والمنظمة تتمكن من رفع كفاءتها من خلال (Hill et al., 2014: 160-170):

• **اقتصاديات الحجم:** يؤدي إنتاج كميات كبيرة من السلع إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة نتيجة توزيع التكاليف على عدد الوحدات.

• **منحنى التعلم:** يساعد منحنى التعلم على تحسن الأداء ولعدد محدد من العاملين مما يضاعف الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة، وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف في آن واحد.

• **توجيه استراتيجية الموارد البشرية:** نحو تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم بهدف زيادة ادائهم مما ينعكس على تحسن في الكفاءة والكلفة.

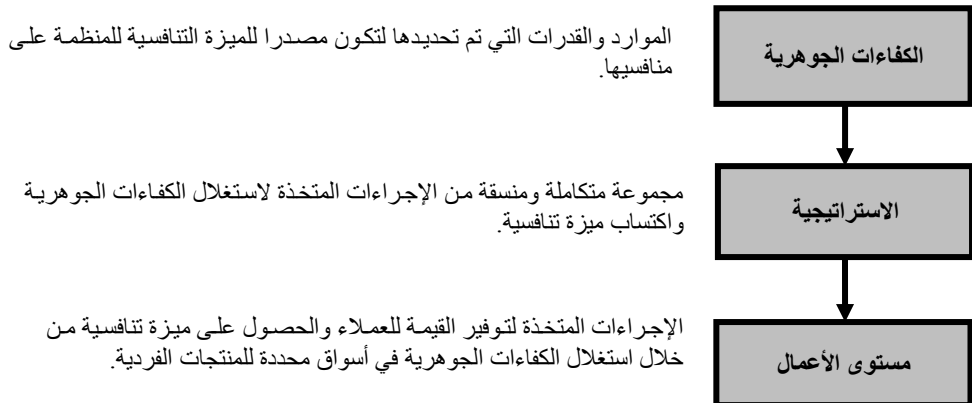
تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات ...  
ذوالفقار علي محمد العواصي

● **البنى التحتية:** يساعد تحسين الظروف المادية والاجتماعية والبيئية في تنشيط العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى زيادة كفاءتها وتعتمد الكفاءة في تحسين العمليات الداخلية وتكوين ظروف بيئية ملائمة وهنا يظهر الدور المهم للقيادة الاستراتيجية في تحسين كفاءة المنظمة.

أهتتمت أدبيات الإدارة الاستراتيجية بقضية بناء وتطوير الكفاءة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بوصفها المنطق الجديد للتنافسية في بيئة حركية اتسمت بسرعة التغيير وشدة المنافسة، وترجع الاهتمامات الأولى لموضوع الكفاءة الاستراتيجية إلى نشوء النظرة المستندة للموارد حيث تغير مسار التحليل الاستراتيجي من التركيز على جانب الطلب (طبيعة هيكل الصناعة وجاذبيتها) إلى جانب العرض (بناء وتطوير الموارد والقدرات) (Porter, 1998:77-90)، ومع إن تحليل هيكل الصناعة وشدة التنافس فيها عاملان حرجان في التحليل الاستراتيجي وفقاً لمنظور بورتر. إلا أن الأدبيات المعاصرة أظهرت دور الكفاءة الاستراتيجية في تطوير وصياغة الاستراتيجية المستهدفة للمنظمة (Sanchez & Heene, 2004:8).

### شكل رقم (١)

#### الكفاءات الجوهرية واستراتيجية المنظمة



Source: Panara , Chetan ,”Business level strategy” , Business, Education, Apr 20, 2012,p.3

تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات ...  
ذوالفقار علي محمد العواصي

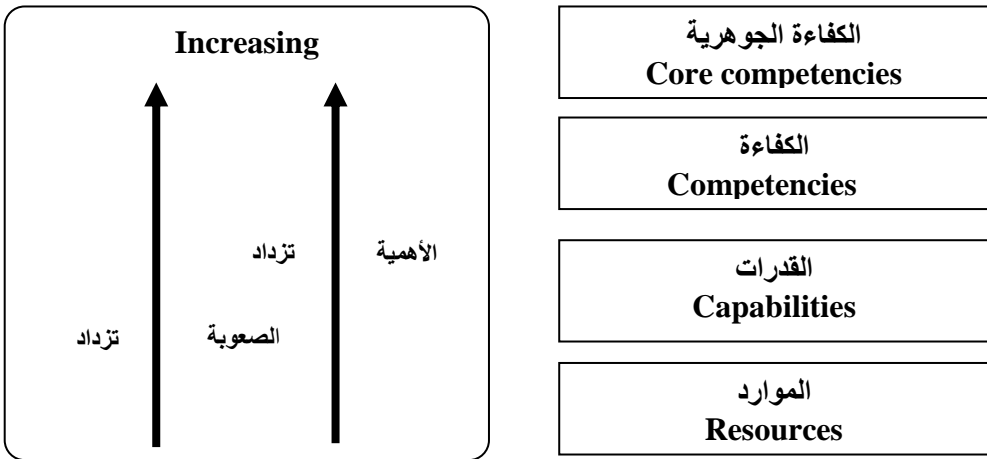
إن بناء الكفاءات هو عملية تقوم من خلالها المنظمة بإنشاء أنواع جديدة من الموارد أو الوصول إليها (بما في ذلك الأصول الجديدة أو القدرات الجديدة) أو تطوير قدرات جديدة لتنسيق ونشر موارد جديدة أو حالية بطرق تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من أجل خلق القيمة وتوزيعها. على سبيل المثال، تطوير وإنتاج وتسويق أنواع جديدة من المنتجات غالباً ما يشكل بناء الكفاءة؛ لأن القيام بذلك عادة ما يتطلب استخدام أنواع جديدة نوعياً من الأصول والقدرات (Sanchez & Heene, 2004:7).

والسبب وراء النظر في إدارة الكفاءات الجوهرية كأداة تنافسية وتتمثل الميزة في أنه يتماشى مع الاستراتيجية الحالية والمستقبلية للمنظمة للحفاظ عليها في المنافسة. وبالتالي فإن الكفاءات الحالية والمحتملة لهذه المتطلبات هي المدخلات الأساسية لتخطيط الأداء في المنظمة.

والشكل التالي يوضح التسلسل الهرمي للكفاءات:

شكل رقم (٢)

التسلسل الهرمي للكفاءات



Source: Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?. Long range planning, 31(1), ٦٢.

### من الشكل السابق رقم (٢) يمكن للباحث أن يستنتج الآتي:

- الأهمية تزداد وتزداد صعوبة كلما صعدنا للمستويات الأعلى من التسلسل الهرمي للكفاءة والذي يُشار إليه عمومًا باسم التعلم التنظيمي أو نظرة المنظمة القائمة على المعرفة.
- في هذا التسلسل الهرمي، يعتمد كل مستوى على المستوى أدناه، في الجزء السفلي من التسلسل الهرمي تتكون الموارد، وهي لبنات بناء الكفاءات وهي مدخلات المنظمة، سواء كانت موارد بشرية أو مادية.
- ليست كل إمكانيات الموارد ثابتة للحصول على المزايا التنافسية المستدامة، للحصول على هذه الإمكانيات، يجب أن تكون للموارد أربع خصائص: (أ) إضافة قيمة إيجابية للمنظمة، (ب) تكون فريدة أو نادرة بين المنافسين، (ج) لا يمكن استبدال المورد بمصدر آخر من قبل المنظمات المنافسة.
- بالنسبة للقدرات هي مجموعة معقدة من المهارات والمعرفة المترابطة، تمارس من خلال العمليات التنظيمية، والتي تمكن المنظمات من التنسيق للأنشطة والاستفادة من أصولها، والعملية التنظيمية هي مجموعة من الأنشطة التي تحول مدخلات المنظمة إلى مخرجات، والسمة المميزة للقدرات هي أنها تقوم على أساس وظيفي.
- الكفاءة هي تكامل متعدد الوظائف وتنسيق للقدرات، وهي ناجمة عن الدمج والتكامل بين القدرات الوظيفية لوحدة إدارة الأعمال، فالكفاءة هي القدرة المؤسسية أو الكفاءة الضرورية لتمكين المنظمة من تحقيق الهدف والأهداف في خطة استراتيجيتها.
- الكفاءة الجوهرية هي مجموعات مبتكرة من المعرفة والمهارات الخاصة والتقنيات الخاصة بالملكية والمعلومات وأساليب التشغيل الفريدة التي توفر المنتج أو الخدمة قيمة العميل كما اقترح (Prahald&Hamel, 1990:50) في كتابهما الشهير من إصدار جامعة هارفارد (Harvard Business Review) (الكفاءة الجوهرية للمؤسسة) (The Core Competence of the Corporation)، أن الكفاءات الجوهرية يمكن تمييزها بشكل تحليلي من الكفاءة التقليدية باستخدام ثلاثة معايير:

تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات ...  
ذوالفقار علي محمد العواضي

---

الأول: تساهم بشكل كبير في استفادة العملاء من المنتج ؛ الثاني: فريدة من نوعها تنافسية ؛ الثالث: توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق.  
٩. اختبار فروض البحث:

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Analysis (Stepwise) - Multiple Linear Regression لاختبار الفروض:  
الفرضية الرئيسية: وتهدف إلى معرفة تأثير أبعاد الكفاءة الجوهرية على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة) لدى الكادر الأكاديمي والإداري محل البحث،  
وينص الفرض على الآتي:  
عدم وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد الكفاءة الجوهرية على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة).

يختبر هذا الفرض تأثير أبعاد الكفاءة الجوهرية كمتغير مستقل على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة) كمتغير تابع، للكادر الأكاديمي والإداري محل البحث. تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لبيان التأثير بين كافة أبعاد الكفاءة الجوهرية وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي. يوضح الجدولين رقم (١ و ٢) ورقم (٣ و ٤) نتائج هذا الاختبار:

تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كلياته ...  
ذوالفقار علي محمد العواضي

### جدول رقم (١)

مراحل تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد الكفاءة الجوهرية  
على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) من وجهة نظر الكادر الأكاديمي

| الفئة                           | رقم المرحلة           | المتغير المستقل الداخل (أبعاد الكفاءة الجوهرية) | R     | R <sup>2</sup> | $\Delta R^2$ | $\overline{R^2}$ | F       | Sig.F   |  |
|---------------------------------|-----------------------|---|-------|----------------|--------------|------------------|---------|---------|--|
| بعد العملاء                     |                       |   |       |                |              |                  |         |         |  |
| الكادر<br>الأكاديمي             | ١                     | بعد القدرات التنظيمية                           | ٠.٨٠٩ | ٠.٦٥٥          | -            | ٠.٦٥٣            | ٤٥١.٣٤٣ | **٠.٠٠٠ |  |
|                                 | ٢                     | بعد الموارد التنظيمية                           | ٠.٨٤٧ | ٠.٧١٨          | ٠.٠٦٣        | ٠.٧١٦            | ٣٠٢.٠٦٧ | **٠.٠٠٠ |  |
|                                 | ٣                     | بعد الموارد البشرية                             | ٠.٨٥٧ | ٠.٧١٦          | ٠.٠٠٢        | ٠.٧٣١            | ٢١٧.٢٧٦ | **٠.٠٠٠ |  |
|                                 | بعد العمليات الداخلية |   |       |                |              |                  |         |         |  |
|                                 | ١                     | بعد الموارد البشرية                             | ٠.٨٢٦ | ٠.٦٨٢          | -            | ٠.٦٨١            | ٥١١.٤٤١ | **٠.٠٠٠ |  |
|                                 | ٢                     | بعد القدرات التنظيمية                           | ٠.٨٥٤ | ٠.٧٢٩          | ٠.٠٤٧        | ٠.٧٢٧            | ٣١٨.٨٢٧ | **٠.٠٠٠ |  |
|                                 | ٣                     | بعد الموارد التنظيمية                           | ٠.٨٦٩ | ٠.٧٥٦          | ٠.٠٢٧        | ٠.٧٥٣            | ٢٤٣.٣٢٣ | **٠.٠٠٠ |  |
|                                 | بعد النمو والتعلم     |   |       |                |              |                  |         |         |  |
|                                 | ١                     | بعد الموارد البشرية                             | ٠.٧٦٩ | ٠.٥٩٢          | -            | ٠.٥٩٠            | ٣٤٤.٨٤٦ | **٠.٠٠٠ |  |
| ٢                               | بعد القدرات التنظيمية | ٠.٧٩٢   | ٠.٦٢٧ | ٠.٠٣٥          | ٠.٦٢٤        | ١٩٨.٩٨١          | **٠.٠٠٠ |         |  |
| ٣                               | بعد الموارد التنظيمية | ٠.٨٠٩   | ٠.٦٥٤ | ٠.٠٢٧          | ٠.٦٥٠        | ١٤٨.٦٩١          | **٠.٠٠٠ |         |  |
| أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة |                       |   |       |                |              |                  |         |         |  |
| ١                               | بعد القدرات التنظيمية | ٠.٧٦٣   | ٠.٥٨٢ | -              | ٠.٥٨٠        | ٣٣١.٧٠٨          | **٠.٠٠٠ |         |  |
| ٢                               | بعد الموارد التنظيمية | ٠.٨٢٩   | ٠.٦٨٨ | ٠.١٠٦          | ٠.٦٨٥        | ٢٦١.٣٢٠          | **٠.٠٠٠ |         |  |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

\*\*P<0.01 \* P<0.05

من الجدول رقم (١) أستخلص الباحث النتائج التالية:

تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءة الجوهرية (كمتغير وسيط) وأبعاد الأداء الاستراتيجي منفردة ومجمعة (كمتغير تابع) لدى الكادر الأكاديمي محل الدراسة. وهو ما يشير إليه أيضاً معاملات التحديد ( $R^2$ ) التي تقيس التباين في متغير الأداء الاستراتيجي الذي تفسره أبعاد الكفاءة الجوهرية وهي نسب ذات دلالة معنوية.



تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات ...  
ذوالفقار علي محمد العواصي

يظهر الجدول رقم (٢)، الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد الكفاءة الجوهرية على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة) من وجهة نظر الكادر الأكاديمي .

### جدول رقم (٢)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد الكفاءة الجوهرية على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة) من وجهة نظر الكادر الأكاديمي

| الفئة                           | رقم المرحلة           | المتغير المستقل الداخل (أبعاد الكفاءة الجوهرية) | $\beta$               | T       | Sig.T   | B       | F       | Sig.F   |         |
|---------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| بعد العملاء                     |                       |   |                       |         |         |         |         |         |         |
| الكادر الأكاديمي                | ١                     | بعد القدرات التنظيمية                           | 0.809                 | 21.249  | **٠.٠٠٠ | ٠.٧٥١   | ٢١٧.٢٧٦ | **٠.٠٠٠ |         |
|                                 | ٢                     | بعد الموارد التنظيمية                           | 0.919                 | 19.578  | **٠.٠٠٠ | ٠.٩٠٧   |         | **٠.٠٠٠ |         |
|                                 | ٣                     | بعد الموارد البشرية                             | 0.931                 | 15.175  | **٠.٠٠٠ | ٠.٩٠٥   |         | **٠.٠٠٠ |         |
|                                 | بعد العمليات الداخلية |   |                       |         |         |         |         |         |         |
|                                 | ١                     | بعد الموارد البشرية                             | ٠.٨٢٦                 | ٢٢.٦١٥  | **٠.٠٠٠ | ٠.٨٣٣   | ٢٤٣.٣٢٣ | **٠.٠٠٠ |         |
|                                 |                       | ٢   | بعد القدرات التنظيمية | ٠.٨٩٠   | ١٤.٢٣٧  | **٠.٠٠٠ |         | ٠.٨٩١   | **٠.٠٠٠ |
|                                 |                       | ٣   | بعد الموارد التنظيمية | ٠.٩٤٤   | ١٥.٩٦٢  | **٠.٠٠٠ |         | ٠.٩٨٦   | **٠.٠٠٠ |
|                                 | بعد النمو والتعلم     |   |                       |         |         |         |         |         |         |
|                                 | ١                     | بعد الموارد البشرية                             | ٠.٧٦٩                 | ١٨.٥٧٠  | **٠.٠٠٠ | ٠.٧٤٤   | ١٤٨.٦٩١ | **٠.٠٠٠ |         |
| ٢                               |                       | بعد القدرات التنظيمية                           | ٠.٨٢٤                 | ١١.٢٣٩  | **٠.٠٠٠ | ٠.٧٩٣   |         | **٠.٠٠٠ |         |
| ٣                               |                       | بعد الموارد التنظيمية                           | ٠.٨٧٩                 | ١٢.٥٣٦  | **٠.٠٠٠ | ٠.٨٨٤   |         | **٠.٠٠٠ |         |
| أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة |                       |   |                       |         |         |         |         |         |         |
| ١                               | بعد القدرات التنظيمية | ٠.٧٦٣   | 18.213                | **٠.٠٠٠ | ٠.689   | ٢٦١.٣٢٠ | **٠.٠٠٠ |         |         |
|                                 | ٢                     | بعد الموارد التنظيمية                           | 0.905                 | 18.321  | **٠.٠٠٠ |         | 0.884   | **٠.٠٠٠ |         |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. \*\*P<0.01 \* P<0.05

### من الجدول رقم (٢) أستخلص الباحث النتائج التالية:

تشير معاملات النموذج ( $\beta$ ) وجود تأثير إيجابي لأبعاد الكفاءة الجوهرية على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة). كما كانت قيم (T) المحسوبة أكبر من الجدولية (١.٩٦) وبمستوى دلالة أكبر من (٠.٠١) وهي دالة إحصائياً، بالإضافة إلى قيم معاملات جوهرية النموذج Sig.f التي تشير إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى

تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات ...  
ذوالفقار علي محمد العواضي

الدلالة (0.01)، مما يعني أن متغير الكفاءة الجوهرية قادرًا على التنبؤ بشكل رئيسي بمتغير الأداء الاستراتيجي.

بعد الموارد البشرية لم يكن له تأثير معنوي مباشر على أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة، حيث أن الارتباط الجزئي بينهم وبين بعد الموارد البشرية ضعيف، بالإضافة أن قيمة Sig.f غير دالة إحصائيًا لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.01).

بناءً على ما سبق، تم رفض فرض العدم للفرض الرئيسي بالنسبة لأبعاد الكفاءة الجوهرية (بعد القدرات التنظيمية، بعد الموارد التنظيمية وبعد الموارد البشرية)، وقبول الفرض البديل الذي ينص على: أن هناك تأثير دال إحصائيًا لأبعاد الكفاءة الجوهرية على الأداء الاستراتيجي. من وجهة نظر الكادر الأكاديمي.

### جدول رقم (3)

مراحل تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد الكفاءة الجوهرية على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) من وجهة نظر الكادر الإداري

| الفئة                           | رقم المرحلة           | المتغير المستقل الداخِل (أبعاد الكفاءة الجوهرية) | R     | R2    | $\Delta$ R2 | $\overline{R^2}$ | F       | Sig.F   |  |
|---------------------------------|-----------------------|--|-------|-------|-------------|------------------|---------|---------|--|
| بعد العملاء                     |                       |  |       |       |             |                  |         |         |  |
| الكادر الإداري                  | 1                     | بعد القدرات التنظيمية                            | 0.815 | 0.633 | -           | 0.662            | 394.239 | **0.000 |  |
|                                 | 2                     | بعد الموارد التنظيمية                            | 0.854 | 0.729 | 0.096       | 0.727            | 268.230 | **0.000 |  |
|                                 | 3                     | بعد الموارد البشرية                              | 0.862 | 0.744 | 0.015       | 0.740            | 191.403 | **0.000 |  |
|                                 | بعد العمليات الداخلية |  |       |       |             |                  |         |         |  |
|                                 | 1                     | بعد الموارد البشرية                              | 0.829 | 0.687 | -           | 0.685            | 439.053 | **0.000 |  |
|                                 | 2                     | بعد القدرات التنظيمية                            | 0.855 | 0.731 | 0.044       | 0.729            | 270.808 | **0.000 |  |
|                                 | 3                     | بعد الموارد التنظيمية                            | 0.869 | 0.755 | 0.024       | 0.751            | 203.376 | **0.000 |  |
|                                 | بعد النمو والتعلم     |  |       |       |             |                  |         |         |  |
|                                 | 1                     | بعد الموارد البشرية                              | 0.773 | 0.598 | -           | 0.596            | 297.434 | **0.000 |  |
| 2                               | بعد القدرات التنظيمية | 0.796  | 0.634 | 0.036 | 0.631       | 172.568          | **0.000 |         |  |
| 3                               | بعد الموارد التنظيمية | 0.812  | 0.659 | 0.025 | 0.654       | 127.483          | **0.000 |         |  |
| أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة |                       |  |       |       |             |                  |         |         |  |
| 1                               | بعد القدرات التنظيمية | 0.767  | 0.588 | -     | 0.586       | 285.305          | **0.000 |         |  |
| 2                               | بعد الموارد التنظيمية | 0.834  | 0.696 | 0.108 | 0.693       | 227.991          | **0.000 |         |  |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. \*\*P<0.01 \* P<0.05

تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات ...  
ذوالفقار علي محمد العواصي

### من الجدول رقم (٣) أستخلص الباحث النتائج التالية:

تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءة الجوهرية (كمتغير وسيط) وأبعاد الأداء الاستراتيجي منفردة ومجمعة (كمتغير تابع) لدى الكادر الإداري محل الدراسة. وهو ما يشير إليه أيضًا معاملات التحديد (R<sup>2</sup>) التي تقيس التباين في متغير الأداء الاستراتيجي الذي تفسره أبعاد الكفاءة الجوهرية وهي نسب ذات دلالة معنوية. يظهر الجدول رقم (٤) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد الكفاءة الجوهرية على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة).

### جدول رقم (٤)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد الكفاءة الجوهرية على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) من وجهة نظر الكادر الإداري

| الفئة                          | رقم المرحلة           | المتغير المستقل الداخل (أبعاد الكفاءة الجوهرية) | $\beta$ | T       | Sig.t   | B       | F       | Sig.F   |  |
|--------------------------------|-----------------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
| الكادر الإداري                 | بعد العملاء           |   |         |         |         |         |         |         |  |
|                                | ١                     | بعد القدرات التنظيمية                           | ٠.٨١٥   | ١٩.٨٥٥  | **٠.٠٠٠ | ٠.٧٥٦   | ١٩١.٤٠٣ | **٠.٠٠٠ |  |
|                                | ٢                     | بعد الموارد التنظيمية                           | ٠.٩٢٧   | ١٨.٥٢٣  | **٠.٠٠٠ | ٠.٩١٨   |         | **٠.٠٠٠ |  |
|                                | ٣                     | بعد الموارد البشرية                             | ٠.٩٣٧   | ١٤.٠٩٢  | **٠.٠٠٠ | ٠.٩١٦   |         | **٠.٠٠٠ |  |
|                                | بعد العمليات الداخلية |   |         |         |         |         |         |         |  |
|                                | ١                     | بعد الموارد البشرية                             | ٠.٨٢٩   | ٢٠.٩٥٤  | **٠.٠٠٠ | ٠.٨٣٤   | ٢٠٣.٣٧٦ | **٠.٠٠٠ |  |
|                                | ٢                     | بعد القدرات التنظيمية                           | ٠.٨٩٠   | ١٢.٨٨٢  | **٠.٠٠٠ | ٠.٨٨٨   |         | **٠.٠٠٠ |  |
|                                | ٣                     | بعد الموارد التنظيمية                           | ٠.٩٤٢   | ١٤.٣٠٧  | **٠.٠٠٠ | ٠.٩٨٠   |         | **٠.٠٠٠ |  |
|                                | بعد النمو والتعلم     |   |         |         |         |         |         |         |  |
|                                | ١                     | بعد الموارد البشرية                             | ٠.٧٧٣   | ١٧.٢٤٦  | **٠.٠٠٠ | ٠.٧٤٩   | ١٢٧.٤٨٣ | **٠.٠٠٠ |  |
|                                | ٢                     | بعد القدرات التنظيمية                           | ٠.٨٢٨   | ١٠.٢٨٠  | **٠.٠٠٠ | ٠.٧٩٧   |         | **٠.٠٠٠ |  |
|                                | ٣                     | بعد الموارد التنظيمية                           | ٠.٨٨٢   | ١١.٤١٢  | **٠.٠٠٠ | ٠.٨٨٧   |         | **٠.٠٠٠ |  |
| أبعاد الأداء الاستراتيجي مجمعة |                       |   |         |         |         |         |         |         |  |
| ١                              | بعد القدرات التنظيمية | ٠.٧٦٧   | ١٦.٨٩١  | **٠.٠٠٠ | ٠.٦٩٧   | ٢٢٧.٩٩١ | **٠.٠٠٠ |         |  |
| ٢                              | بعد الموارد التنظيمية | ٠.٩١١   | ١٧.١٧٨  | **٠.٠٠٠ | ٠.٩١٠   |         | **٠.٠٠٠ |         |  |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. \*\*P<0.01 \* P<0.05

#### من الجدول رقم (٤) أستخلص الباحث النتائج التالية:

تشير معاملات النموذج ( $\beta$ ) وجود تأثير إيجابي لأبعاد الكفاءة الجوهرية على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة). كما كانت قيم (T) المحسوبة أكبر من الجدولية (١.٩٦) وبمستوى دلالة أكبر من (٠.٠١) وهي دالة إحصائياً، بالإضافة إلى قيم معاملات جوهرية النموذج Sig.f التي تشير إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يعني أن متغير الكفاءة الجوهرية قادراً على التنبؤ بشكل رئيسي بمتغير الأداء الاستراتيجي.

بعد الموارد البشرية لم يكن له تأثير معنوي مباشر على أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة، حيث أن الارتباط الجزئي بينهم وبين بعد الموارد البشرية ضعيف، بالإضافة أن قيمة Sig.f غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠١).

بناءً على ما سبق، تم رفض فرض العدم للفرض الرئيسي بالنسبة لأبعاد الكفاءة الجوهرية (بعد القدرات التنظيمية، بعد الموارد التنظيمية وبعد الموارد البشرية)، وقبول الفرض البديل الذي ينص على: أن هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد الكفاءة الجوهرية على الأداء الاستراتيجي. من وجهة نظر الكادر الإداري.

#### ١٠. نتائج اختبار فروض البحث:

١٠.١. تم رفض فرض العدم للفرض الرئيسي بالنسبة لأبعاد الكفاءة الجوهرية (بعد القدرات التنظيمية، بعد الموارد التنظيمية وبعد الموارد البشرية)، وقبول الفرض البديل الذي ينص على: أن هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد الكفاءة الجوهرية على الأداء الاستراتيجي. من وجهة نظر الكادر الأكاديمي.

١٠.٢. تم رفض فرض العدم للفرض الرئيسي بالنسبة لأبعاد الكفاءة الجوهرية (بعد القدرات التنظيمية، بعد الموارد التنظيمية وبعد الموارد البشرية)، وقبول الفرض البديل الذي ينص على: أن هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد الكفاءة الجوهرية على الأداء الاستراتيجي. من وجهة نظر الكادر الإداري.

## ١١. مناقشة النتائج وتفسيرها:

### ١١.١. فيما يتعلق بالكادر الأكاديمي:

أن العلاقة بين أبعاد الكفاءة الجوهرية وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) تدعم الفرضية الرئيسية. كما أن الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية دعمت وأثبتت هذه الفرضية، إذ اثبتت النتائج أن (بعد الموارد التنظيمية، بعد الموارد البشرية، وبعد القدرات التنظيمية) تؤثر إيجابياً في (بعد العملاء، العمليات الداخلية والنمو والتعلم) وإنهم قادرين على تفسير مستوى التباين الحادث في تلك الأبعاد، بينما لم يحقق (بعد الموارد البشرية) هذا التأثير على (الأداء الاستراتيجي إجمالاً). عمومًا يشير ذلك إلى أن على كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل الدراسة إيلاء المزيد من الاهتمام بمواردها التنظيمية والبشرية وقدراتها التنظيمية الأمر الذي يساهم في تحسين أدائها وتحقيق النجاح الاستراتيجي لها.

### ١١.٢. فيما يتعلق بالكادر الإداري:

أن العلاقة بين أبعاد الكفاءة الجوهرية وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) تدعم الفرضية الرئيسية. كما أن الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية دعمت وأثبتت هذه الفرضية، إذ اثبتت النتائج أن (بعد الموارد التنظيمية، بعد الموارد البشرية، وبعد القدرات التنظيمية) تؤثر إيجابياً في (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) وإنهم قادرين على تفسير مستوى التباين الحادث في تلك الأبعاد، بينما لم يحقق (بعد الموارد البشرية) هذا التأثير على (الأداء الاستراتيجي إجمالاً). عمومًا يشير ذلك إلى أن على كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل الدراسة إيلاء المزيد من الاهتمام بمواردها التنظيمية والبشرية وقدراتها التنظيمية الأمر الذي يساهم في تحسين أدائها وتحقيق النجاح الاستراتيجي لها.

## ١٢. التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث، يمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:
- ١٢.١. ضرورة تكوين فكرة عن أماكن تواجد الكفاءة الجوهرية لدى الكادر الأكاديمي والإداري في كليات المجتمع الحكومية اليمنية وتكوين مقاييس لتطوير تلك الكفاءات لدى كادر كليات المجتمع من أجل تحسين الأداء الاستراتيجي
  - ١٢.٢. استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات المعرفة (إنتاج وتكامل المعرفة) في بناء كفاءة جوهرية في الأنشطة التي تتفوق بها كلية المجتمع على منافسيها للوصول إلى أداء فعال للأمد الطويل من خلال قيادة حامل المهارة لكل القرارات الرئيسية التي تتعلق بالأنشطة التي يقوم بها والتي تتفوق بها الكلية على منافسيها للوصول للأداء الكفوء على الأمد الطويل.
  - ١٢.٣. تصنيف واستبعاد الكفاءات التي تمنع التطور في كل كلية من كليات المجتمع اليمنية؛ لأن ما تمتلكه الكلية ككفاءة جوهرية هو ليس بالضرورة كفاءة جوهرية لكلية مجتمع مماثلة أخرى فهناك قدرات كفؤه؛ لأنها تمثل مجالات تنافسية في المجالات التي تكون فيها الكلية ضعيفة امام منافسيها وهذه الكفاءات تمنع التطوير فينبغي استبعادها.
  - ١٢.٤. ضرورة الموازنة بين بيئة العمل الداخلية والاستعارة من الخارج لأجل الحفاظ على الموارد البشرية الكفوة، حيث إن الكفاءة الجوهرية تساعد في تحقيق منافسة مستدامة لكليات المجتمع الحكومية اليمنية.
  - ١٢.٥. العمل على تشجيع الكادر الأكاديمي والإداري في كليات المجتمع محل الدراسة على التطوير الذاتي لمهارتهم من خلال تحفيزهم على الدخول بدورات تطويرية تضيف قيمة لما يمتلكونه من معرفة وضرورة أن تكون تلك الدورات تساهم في انتقالهم إلى مستويات إدارية أعلى.

### قائمة المراجع:

1. Allee, V. (2012). *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence* 1st Edition. Routledge.
2. Cao, L. L., & Dupuis, M. (2009). Core competences, strategy and performance: the case of international retailers in China. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 349-369.
3. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Mckinsey quarterly*, (1), 36-61.
4. Han, F., & Huang, D. (2012). Empirical Research on the Effects of Organizational Innovation on Organizational Performance based on mediator effect of dynamic core competence of enterprise. *Journal of Convergence Information Technology*, 7(6), 185-192.
5. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. Cengage Learning.
6. Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?. *Long range planning*, 31(1), 60-71.
7. King, A. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic management journal*, 22(1), 75-99.
8. Małachowski, B., & Korytkowski, P. (2016). Competence-based performance model of multi-skilled workers. *Computers & Industrial Engineering*, 91, 165-177.
9. Nzewi, N., Onwuka, E., & Bupo, G. (2018). Core Competency and Performance Management in Selected Private Secondary Schools in Port Harcourt, Nigeria. *Business Management and Strategy*, 9(1), 28-39.
10. Panara , Chetan(٢٠١٢). *Business level strategy*, Business, Education.

11. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition,76, (6), 77-90. Boston: Harvard Business Review.
12. Sanchez, R., & Heene, A. (2004). The new strategic management: Organization, competition and competence. Wiley.
13. Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & K. Sinha, A. (2013). Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. International Journal of Organizational Analysis, 21(4), 504-527.
14. Shigang, Y. (2011). Core Competence and Performance of Construction SMEs in China. In Proceedings of the 2011, International Conference on Informatics, Cybernetics, and Computer Engineering (ICCE2011) November 19–20, 2011, Melbourne, Australia (pp. 309-314). Springer, Berlin, Heidelberg.
15. موساوي زهية؛ وخالدي خديجة، (٢٠٠٥)، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بجامعة تلمسان-الجزائر، (في الفترة من ٨-٩ مارس، ص ١٧٧-١٧٨).