آفاق اقتصادية
Āfāqiqtiṣādiyyat
مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن
كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

المجلد (11)، العدد (2)، ديسمبر 2025م

أثر تطوير الاستثمار بالرأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الليبية
(جامعة المرقب - أنموذجاً)

أ.طارق ابوشعفه معتوق
tamaetouq@elmergib.edu.ly
كلية الاقتصاد-الخمس/ جامعة المرقب

Authors المؤلفون

إقتبس هذه المقالة (APA):
Cite This Article:
معتوق، طارق أبو شعفة. (2025). *أثر تطوير الاستثمار بالرأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الليبية (جامعة المرقب - أنموذجاً)*. مجلة آفاق اقتصادية. 11[2] 136-168.

أثر تطوير الاستثمار بالرأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الليبية

(جامعة المرقب – أنموذجاً)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى متغيراتها والمتمثلة في رأس المال البشري و الأداء الاستراتيجي في جامعة المرقب، وكذلك تحليل العلاقة والأثر بين أبعاد رأس المال البشري (الاستثمار في التعليم والتدريب، الاستثمار في المعرفة، الاستثمار في المشاركة والتمكين)، و الأداء الاستراتيجي بالجامعة محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لتحقيق أهدافها، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (319) والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب، و تم تصميم استمارة استبانة وتوزيعها على العينة المستهدفة، وتم الحصول على (312) مفردة مطابقة لإجابات الدراسة وتساؤلاتها، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التي تناسب الدراسة، وتخدم أغراضها، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها : أن مستوى الاستثمار في الرأس المال البشري بالجامعة قيد الدراسة جاء بمستوى مرتفع نسبيا، أي أن هناك بعض الممارسات ووعي من قبل المسئولين بالإدارات العليا بأهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة، وكذلك بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الاستراتيجي بالجامعة جاء بمستوى منخفض، أي أن هناك قصوراً في قدرة الجامعة على تحقيق أهدفها الاستراتيجية ونقصاً في التخطيط وضعفاً في التنفيذ ومحدودية الموارد وضعفاً في المتابعة والتقييم، وأيضاً خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري كمتغيرات مستقلة على الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع.

الكلمات الدالة: الاستثمار في الرأس المال البشري، الاستثمار في التعليم والتدريب، والاستثمار في المعرفة، الاستثمار في المشاركة والتمكين، الأداء الاستراتيجي.

The Impact of Developing Investment in Human Capital on Strategic Performance in Libyan Universities (Elmergib University - as a model)

Tariq Abu Shafa Matog
tamaetouq@elmergib.edu.ly
Faculty of Economics, Al-Khamis, University of Elmergib

Abstract

This study aimed to identify the level of its variables, namely human capital and strategic performance, at Elmergib University. It also aimed to analyze the relationship and impact between the dimensions of human capital (investment in education and training, investment in knowledge, and investment in participation and empowerment) and the strategic performance of the university. To achieve these objectives, the descriptive-analytical approach was adopted as the most suitable methodology. The study sample consisted of (319) faculty members from Al-Marqab University. A questionnaire was designed and distributed to the target sample, yielding (312) responses that matched the study's questions. The study employed appropriate statistical methods and tested its hypotheses using multiple regression analysis. The study's findings included several key results, the most important of which was that the level of investment in human capital at the university was relatively high, indicating some awareness among senior management of the importance of human resources in achieving the university's strategic goals. The results also showed that the level of strategic performance at the university was low, indicating a deficiency in the university's ability to achieve its objectives. The study also found that there is a statistically significant impact of the dimensions of investment in human capital as independent variables on strategic performance as a dependent variable.

Keywords: investment in human capital, investment in education and training, investment in knowledge, investment in participation and empowerment, strategic performance.

1. المقدمة:

يُعد الأداء الاستراتيجي أحد العناصر الرئيسية لنجاح منظمات الأعمال بشكل عام والمنظمات الخدمية بشكل خاص، والمؤسسات الجامعية واحدة من هذه المنظمات، وأن وجود رؤية ورسالة واضحتين المعالم وتخطيط استراتيجي فعّال يعتبر حجر الزاوية للأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الجامعية.

ويعتبر العنصر البشري أحد العناصر الرئيسة في هذه المؤسسات حيت أن ضعف إدارة هذا المورد يؤدي إلى ضعف الأداء الاستراتيجي بها، ورغم التقدم الكبير الحاصل في هذا المجال لدى الكثير من دول العالم لازالت الجامعات الليبية تعاني من تدني في مستوى أدائها الاستراتيجي الذي أدى إلى ضعف في مخرجاتها، وبالتالي فإن مشكلة إدارة واستثمار موجوداتها المادية وغير المادية على حد سواء أصبحت ضرورة للرفع من أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية لضمان بقاءها وازدهارها.

و الجامعات الرائدة في مجال عملها أهتمت بإدارة مواردها البشرية فأحسنت التخطيط الاستراتيجي لها ونفذت برامج محددة لتنميتها على مدار عقود من الزمن، وبالتالي تستطيع المؤسسات الجامعية من خلال الاستثمار الأمثل في برامج التعليم والتدريب والاستثمار في المعرفة الرفع من مستوى أدائها الاستراتيجي، وخلق قيمة مضافة للزبائن وتلبية توقعاتهم وكسب رضاهم من خلال تنمية الاستثمار في رأس مالها البشري بشكل فعّال، ومن هدا المنطلق فإن الدراسة الحالية ركزت على دراسة أثر تطوير الاستثمار في الرأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي، وذلك بالتطبيق على جامعة المرقب كأنموذج لهده الدراسة.

2. مشكلة الدراسة:

لا تزال الجامعات الليبية بشكل عام والجامعة قيد الدراسة بشكل خاص تعاني من ضعف اهتمامها بالأداء الاستراتيجي، خاصةً في ضل غياب رؤية ورسالة واضحة وضعف التخطيط الاستراتيجي للأداء مما أدى إلى ضعف مخرجاتها وخروجها من سياق المنافسة خاصة على الصعيد الدولي ، وهذا يتطلب وجود تخطيطً استراتيجي لموجوداتها بحيث تقوم إدارة هذه المؤسسات على تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية، ومن خلال تقصي الباحث لبعض التقارير الدولية (Unigov,2020)، (Erasmus, 2020) حول نظام التعليم العالي في ليبيا، وكذلك بعضاً من الدراسات المحلية كدراسة (Saleh, M, & khalifa, A, 2021)، ودراسة (AL– Moghhrabi, 2023)، ودراسة (Bashhir,H, 2022)، ودراسة (EL Mansouri, A, & AL Zway, N, 2021)، ودراسة (Alfituri,A, 2023)، ودراسة (خيرية 2019)، ودراسة (العريبي 2020)، التي اهتمت بتقييم التخطيط و الأداء الاستراتيجي ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعات الليبية، وكذلك من

خلال تواجد الباحث كأحد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة قيد الدراسة قيد الدراسة استخلص مجموعة من المؤشرات التي تمثل في مضمونها أدلة و شواهد لمشكلة الدراسة الحالية والتي يمكن حصرها في الاتي :

- غياب رؤية استراتيجية واضحة في الجامعات الليبية مما يعيق قدرتها على المنافسة على المستويين الإقليمي والدولي.
- نقص المعرفة وسوء فهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وضعف ثقافة متخذي القرارات بأهميته.
- ضعف البنية التحتية حيث تواجه الجامعات الليبية نقصاً في المعامل والمكتبات المناسبة وضعفاً في الإمكانيات المادية.
- ضعف الدعم المالي للبحث العلمي المخصص للأنشطة البحثية مما يحد من قدرة الجامعات على الابتكار والتطوير.
- ضعف تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية مما يؤثر على كفاءة الأداء العام.
- محدودية تفعيل التعليم الالكتروني الذي يمثل أداء أساسية لتحسين جودة التعليم في الجامعات الحديثة.
- قصور المناهج الدراسية من حيث مواكبتها للتطورات العلمية الحديثة واحتياجات سوق العمل.
- مشاكل إدارية وتنظيمية مرتبطة ببعض التحديات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والإدارة وعدم وجو ضوابط موحدة في بعض الإجراءات الإدارية.
- وجود فجوة بين المخرجات وسوق العمل وعدم موائمة مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل الليبي الفعلية وهذا يدل على غياب التخطيط الاستراتيجي الفعّال لتلبية هذه المتطلبات.

ومن خلال ما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر تطوير الاستثمار بالرأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي في جامعة المرقب؟

3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطوير الاستثمار في الرأس المال البشري في الجامعة قيد الدراسة.
- محاولة التعرف على مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
- دراسة وتحليل أثر تطوير الاستثمار في الرأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.

- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة وبما يساعد الإدارة العليا في الجامعة قيد الدراسة على تنمية وتطوير واستثمار موجوداتها البشرية استثماراً أمثلاً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

4. فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

– **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للاستثمار في الرأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين للاستثمار في التعليم والتدريب على الأداء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للاستثمار في المعرفة على الأداء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين للاستثمار في المشاركة والتمكين على الأداء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الاتي:

- يكتسي موضوع الدراسة أهمية كبيرة في إبراز دور تنمية وتطوير الاستثمار بالرأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي وايضاح الرؤية لبلوغ أهدافها ومحاول تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة قيد الدراسة.
- تفيد الدراسة متخذو القرار بالمؤسسات الجامعية بشكل عام والمؤسسة قيد الدراسة بشكل خاص من خلال تبني مقترحات الدراسة لتعزيز تنمية وتطوير الاستثمار في الرأس المال البشري لديها وانعكاسه على أدائها الاستراتيجي.
- تكمن أهمية الدراسة أيضاً من خلال اهتمامها بأهم الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة وهو رأس المال البشري بكل جوانبه ومحاولة إبراز القيمة المضافة للاهتمام بالعنصر البشري.
- أهمية المؤسسات الجامعية كونها من المؤسسات المهمة التي تلعب دوراً حيوياً في بناء المجتمع وتقديم الخدمات التعليمية والبحثية ما يجعلها محل اهتمام لكثير من الدراسات.

6. منهجية الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج البحثية استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة والذي يستخدم لدراسة الواقع أو ظاهرة ما، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفياً وكمياً، وذلك لوصف مجتمع الدراسة (فهو دراسة لواقع الأحداث والظواهر والمواقف والآراء وتحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلي استنتاجات مفيدة لتصحيح هذا الواقع أو استكماله أو تطويره) من خلال دراسة أثر تطوير الاستثمار بالرأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الليبية وذلك من خلال:

أ-المصادر الأولية:

من خلال استخدام صحيفة الاستبيان كأداة لغرض إجراء البحث والتحليل والمعالجة وذلك لإثبات صحة فرضيات الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل البيانات بالدقة المطلوبة، أيضاً إجراء المقابلات الشخصية لتدعيم البيانات التي سوف يتم الحصول عليها من الاستبيان.

ب-المصادر الثانوية: من خلال مراجعة الكتب والأدبيات والأبحاث والدوريات والمجلات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي مكنت الباحثة من إعداد الإطار النظري للدراسة.

7. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تم التركيز في هذه الدراسة على (أثر تطوير الاستثمار بالرأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الليبية).

الحدود المكانية: جامعة المرقب

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال (أغسطس/ سبتمبر/ أكتوبر 2025)

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب.

8. مصطلحات الدراسة:

لاستثمار بالرأس المال البشري: هو مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة"**(هندة، 2016 : 130)**.

الاستثمار في التعليم والتدريب: وهو تخصيص الموارد المادية والبشرية لتطوير رأس المال البشري من خلال تحسين المعرفة والمهارات والكفاءات لدى الأفراد بهدف رفع انتاجيتهم وتعزيز قدرتهم على الإبداع والمنافسة وبما ينعكس ايجاباً على أداء المؤسسات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية **(شبير، 2015 : 41)**.

الاستثمار في المعرفة: توظيف الموارد والإمكانيات المتاحة لإنشاء المعرفة وتطويرها ونشرها وتطبيقها داخل المؤسسات، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وزيادة الكفاءة والابتكار والإنتاجية **(رسول والغالبي، 2006 : 66)**

الاستثمار في المشاركة والتمكين: تخصيص الجهود والموارد لتعزيز مشاركة الأفراد في صنع القرار وتمكينهم من امتلاك الصلاحيات بما يسهم في رفع روح الانتماء والمسؤولية وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي **(الوادي، 2012 :134)**.

الأداء الاستراتيجي: وهو عملية مقارنة النتائج المتحققة من النتائج المرغوب تحقيقها وتوفير التغذية العكسية الضرورية للأداء لتقييم النتائج واتخاذ التعديلات اللازمة **(حافظ و السعيد، 2018 : 88)**.

9. الإطار النظري للدراسة:

رأس المال البشري:

تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم التي ظهرت في التسعينيات من القرن الماضي، ولكن بدأ الاهتمام بها في مطلع القرن الحادي والعشرون، وهو من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه قدر من المعرفة الذى يتوافر لدى الأفراد العاملين بالمنظمة **(الهلالى، 2011 :19)**

وهو مصطلح أنشأه غاري بيكر، هو خبير اقتصادي من جامعة شيكاغو، ويعقوب مينسر الذي يشير إلى مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك الإبداع، المتمثل في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية **(السلمي، 2001: 35)**.

ويعرف الرأس المال البشري بأنه" هو مجموع المهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد العاملون والتي يمكن تأجيرها لأرباب العمل(**Laursen, G. & J. Thorlund، 2010 : p183**)

أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

يمكن إبراز أهمية الاستثمار في الرأس البشري في النقاط التالية **(شبير،2015 :12)**.

1- زيادة رضا الموظفين، حيث يُظهر التعليم المهني الداخلي لموظفيك أن عملك يهتم بوظائفهم، وعندما يشعر موظفوك أن مكان عملهم يهتم بتطورهم ، فمن المرجح أن يكونوا راضين عن وظائفهم.

2- تحسين معدلات الاحتفاظ ، فالعمال الذين يتلقون التعليم المهني والتطوير هم أقل عرضة للبحث عن فرص عمل أخرى.

3- تطوير مشاركة الموظفين، فالموظفون المندمجون هم أكثر إنتاجية للشركة وأكثر ولاءً لها.

4- تطوير مشاركة العميل، فعندما يتفاعل العملاء مع الموظفين المتفاعلين والراضين، فمن المرجح أن يكون لديهم تجربة إيجابية، وكل تجربة إيجابية بدورها تزيد من مشاركة العملاء ورضاهم.

5- تحسين العائد على الاستثمار، فتحسين موظفيك من خلال توفير فرص للنمو والتعلم؛ سيؤدي في النهاية إلى تحسين النتيجة النهائية الخاصة بك.

6- تحسين التواصل التنظيمي، حيث يمكن أن تعاون هذه النظرية شركتك في اكتشاف الموظفين الذين قد يفتقرون إلى مهارات الاتصال، ومساعدتهم في معالجة هذا الموقف.

8- تحسين ثقافة الشركة الكبرى، حيث يؤدي تحسين رضا الموظفين والمشاركة والتواصل إلى ثقافة عامة محسنة

الأداء الاستراتيجي:

يمثل الأداء الاستراتيجي مركز الإدارة الاستراتيجية وجوهرها بما يشكله من اختيار حاسم للمنظمات بشكل عام، سيما المنظمات السياحية عبر ترجمة الخطط الاستراتيجية الى نتائج ملموسة، ومساعدة القادة الاستراتيجيين على الاستجابة السريعة والفاعلة للتغيرات غير المتوقعة، ألا انه من الصعب تأطير مفهوم الأداء الاستراتيجي بتعريف محدد نتيجة لتباين فلسفة واهتمام الباحثين، ومع ذلك فأن وجود اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء الاستراتيجي كونه يمثل قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات على الأمد المتوسط والبعيد ، ويقصد بالأداء الاستراتيجي النتيجة النهائية لنشاط المنظمة (Hunger & Whellen:1998,231) ، بينما يصفه (Wright) بانه تلك النتائج المرغوبة التي تسعى إليها المنظمة وتعمل على تحقيقها (**الخطيب، 2002: 78**) ويمكن النظر للأداء الاستراتيجي في كونه أداء يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسيات (**سعيد، 2005: 41**)، بينما ذهب (**1 :Armstrong، 2006**) في تعريفه للأداء الاستراتيجي إلى أنه وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة أداء المنظمة وفرق العمل والأفراد وعن طريق وضع أطر متفق عليها من الأهداف المخططة.

يركز الأداء الاستراتيجي على تحسين الجوانب غير المالية للمنظمة، وبالتحديد الموارد البشرية كونها المستعمل المباشر لجل الموارد الأخرى في المنظمة، بهدف تحقيق عوائد مالية دائمة ومستمرة على المدى البعيد، وكسب رضا أصحاب المصالح من مجهزين ومستخدمين وزبائن (وليد، 2018: 93). أما فيما يخص مستوى الأداء الاستراتيجي فإنه يشير إلى انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، كالبقاء والنمو والتكيف والازدهار، إذ يعد أكثر من

كونه أداء مالياً موجه نحو المخرجات، بل إنه منظور أوسع ليشمل جميع مؤشرات أداء غير مالية **(السعد، 2012: 174)**، يمثل الأداء الاستراتيجي ترجمة الخطط الاستراتيجية للنتائج، ومساعدة المديرين في الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة فضلا عن كونه معرفة كيف تعمل المنظمة إجمالاً في الأمد البعيد (**Cokins، 2003 :2)**، ويشير الأداء الاستراتيجي إلى الجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء الاستراتيجي بهدف بناء هيكل تنظيمي يستند على الاستراتيجيات والوظائف، وتخصيص وتوزيع المصادر مع بنية وتركيبة المنظمة، فضلا عن أهمية توجيه رأس المال البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة، وإعداد مؤشرات الأداء لتستعمل في قياس الأداء للأفراد والعمليات البيئية والاجتماعية (**Redding & Layland, 201:p 2**).

أهمية الأداء الاستراتيجي:

يظهر الأداء الاستراتيجي إطار شمولي لفاعلية وكفاءة المنظمة، إذ يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف **(نايف: 2007: 89)**، وتبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد **(نظرية، وتجريبية وإدارية)**، فمن الناحية النظرية يكون الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية إذ يمثل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها، أما من الناحية التجريبية فان الأداء الاستراتيجي يقوم على اختبار الاستراتيجيات المختلفة، وعلى الصعيد الإداري فان اهتمام المنظمة يظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات والتعديلات التي تجري في الأهداف والاستراتيجيات اعتمادا على نتائج الأداء (**الحسيني، 1998: 119**)، كما يحظى باهتمام كبير ويكاد أن يمثل الظاهرة الأكثر شمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة واختباراً فعلياً وواقعياً لمصداقية المدخل الاستراتيجي يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها. **(سعيد، 2005: 41)**، وقد احتل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بما يأتي: **Brown (& Laverick, 1994: 89)**

أ. يعد محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة.

ب. تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية التي تؤشر تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها، مما يلزم تحديد المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة (**الياسري، 2018: 81**).

ت.

أبعاد الأداء الاستراتيجي:

أ. **البعد المالي:** يعتبر البعد المالي من المحاور الرئيسة لتقويم الأداء حيث يركز هذا البعد على النتائج من الجهة المالية. كم أنه موجة لتحقيق الأهداف المالية والتي تسعى لتحقيق الأرباح وخلق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة. كما يركز على حجم المبيعات وحجم العوائد على حقوق الملكية وإجمالي الأصول والقيمة المضافة ونمو التدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة التشغيلية. وكما يركز على خفض التكاليف مقارنة بالتكاليف المنافسة للوحدات : **Horngren, et, al, 2015 (p473)**

ب. **بعد العملاء:** ويركز هذا البعد على العملاء والأسواق المستهدفة والعمل على محاولة تحديد المقاييس التي تساعد في تقييم الأداء والتي تتمثل في تحديد رضا العملاء، والمحافظة على العملاء، ومحاولة جذب عملاء جدد والتوسع في حصص سوقية جديدة، وربحية العملاء. **(السعدون، 34:2017)**

ج. **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العمليات الداخلية للمنظمة حيث يتم قياس أداء الإدارات المستقبلي عن طريق عرض ما تم إنجازه من مهام وعمليات داخلية لتحقيق جميع خلال الأهداف ومتطلبات العملاء. فلابد من تحديد رغبات العملاء وتقديم الخدمات لهم من الابتكار والتطوير من أجل الحصول على رضاهم. **(أبو شرخ 2012: 39)**

د. **بعد التعلم والنمو:** يهتم هذا البعد بمدى قدرة الموظفين على التعلم والتطور والنمو والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، ومدى استطاعت المنظمة في استغلال المعرفة والخبرات المتراكمة لدى موظفيها. **(الحفراوي، 31:2010)** وكما يساعد هذا البعد على تحديد الفجوة بين القدرات الحالية للموظفين والقدرات المطلوبة من أجل الوصول إلى الأداء المنشود من خلال تدريب الموظفين. **(نديم، 29:2013)**.

10. الدراسات السابقة:

أولاُ الدراسات المتعلقة بالتغير المستقل (رأس المال البشري) :

أجرى الطائي(2021)، بدراسة هدفت الى معرفة دور رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، الخبرات، المهارات، القدرات)وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التفصيل) بالاعتماد على مشكلة الدراسة التي تؤكد على مدى ادراك (المعمل المبحوث) لأهمية رأس المال البشري وتأثيره في تحقيق وتعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين رأس المال البشري بأبعاده والأداء الإبداعي للعاملين في (المعمل المبحوث.

أسهم (معتوق والتونسي، 2019)، بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى أبعاد الرأس المال البشري في الشركات لصناعية قيد الدراسة، وكذلك محاولة التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الليبية قيد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة إيجابية معنوية بين الاستثمار بالرأس المال البشري و التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية قيد الدراسة ، أي إن الاهتمام بالرأس المال البشري يرفع من مستوى التخطيط الاستراتيجي للشركات الصناعية قيد الدراسة وكانت قيمة ارتباط بيرسون بين المتغيرين قيمة موجبة وهذا يشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين.

تناول صلاح الدين(2018) دراسة هدفت إلى التعرف على اثر الاستثمار في أرس المال البشري والموارد الطبيعية في مصر ومدي تأثير الاستثمار في أرس المال البشري علي الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية وذلك عن طريق الاهتمام بالتعليم الجيد وجودته وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية للفرد وتمتعهم بصحة جيدة، **و** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن هناك علاقة عكسية سالبة بين مؤشر التنمية البشرية كدالة عن أرس المال البشري(وايرادات الموارد النفطية) كدالة عن الموارد الطبيعية وهو ما يبين أنه ال يتم استغال الموارد الطبيعية بطريقة رشيدة بسبب الزيادة في النمو السكاني، فزيادة عدد السكان تؤدي إلى زيادة الطلب على الموارد الطبيعية، كما أن تطور التكنولوجيا مكن من سرعة إنجاز عمليات الاستنفاذ للموارد الطبيعية.

تطرق شايب (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسة البسكرية للإسمنت نحو الاستثمار في رأس المال البشري السائد والتعرف على مستوى الاداء السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة اثر الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة على عدة نتائج كان أهما: أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري السائد في مؤسسة البسكرية للإسمنت محل الدراسة جاء مرتفعا، كما كان مستوى الأداء المؤسسي بنفس المؤسسة بمستوى مرتفع، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة في الأداء المؤسسي، حيث فسر الاستثمار في رأس المال البشري(36.4 %) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي وذلك بالاعتماد على.$R^2\alpha$ قيمة معامل التحديد.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) :

أجرى الرواضية (2023)، دراسة هدفت إلى تحليل تأثير أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي (الإبداع، الاستباقية، وتحمل المخاطرة) على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية. تم استخدام الاستبيان لإجراء مسح لـ 213 من موظفي القيادة الإدارية الأكاديمية في ثلاثة جامعات حكومية وهي جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة مؤتة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج

أهمها : أن الإبداع وتحمل المخاطرة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية، عدا الاستباقية ليس له تأثير يذكر. تساهم هذه الدارسة في مجال ريادة الأعمال فيُ البلدان النامية وتعزز معرفة أثر أبعاد ا لتوجه الريادي الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية.

ساهم طاهر وجمال (2021)، بدراسة هدفت إلى اختبار علاقة وتأثير التغيير التنظيمي كمتغير مستقل في الأداء الاستراتيجي كمتغير مستجيب، في هيئة السياحة بمدينة بغداد، ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات تسهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للهيئة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهما : أثبت النتائج صحة فرضية الدراسة التي تجسدت بتأثير التغيير التنظيمي بشكل مباشر في الأداء الاستراتيجي، ومنها استنتجت الدراسة بأن التغيير التنظيمي يؤثر في الأداء الاستراتيجي بشكل مباشر.

تطرقت ايتسام (2020)، بدراسة هدفت إلى التعرف على أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة التوسع – مرونة السوق – مرونة رأس المال البشري – المرونة التنافسية) على مستوى رأس المال البشري فب مجمع صيدال من خلال بطاقة الأداء المتوازن (النظور المالي – العمليات الداخلية – العملاء – التعلم والنمو) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود أثر إيجابي ومعنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على الأداء الاستراتيجي في مجمع صيدال،

أجرى العين، (2015)، دراسة هدفت هذه إلى تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة بالمملكة العربية السعودية من خلال تطبيق الأبعاد المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما سعت الدراسة كذلك إلى اختبار أثر الأبعاد المختلفة لنموذج الأداء المتوازن على فعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية حمل الدراسة، وتوصلت الدراسة إل عدة نتائج أهما : توافر المقومات اللازمة للشركات السعودية الصناعية المساهمة العامة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما أظهرت النتائج هناك اهتمام بتطبيق الأبعاد المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في الشركات المبحوثة. وأيضاً هناك أثر ذو لالة إحصائية بين تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وفعالية تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات المساهمة السعودية،

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

وتأتي هذه الدراسة على خلفية البناء المعرفي والتراكمي للدارسات السابقة واستكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج وما قدموه من توصيات واقتراحات، في حين ركزت الدراسة الحالية على التعمق في تحديد أبعاد رأس المال البشري والمتمثلة في الاستثمار في التعليم والتدريب والاستثمار في المعرفة والاستثمار في المشاركة

والتمكين لما لهذه الأبعاد أهمية بالغة في تطوير بيئة العمل الجامعية ، وتميزت الدراسة أيضاً في الربط المباشر بين متغيراتها ، كما اختلفت بيئة تطبيق هذه الدراسة حيث كان مجال تطبيقها بالتركيز المباشر على البيئة الجامعية في ليبيا والمتمثلة بجامعة المرقب، وأيضاً تميزت الدراسة الحالية اختيارها أعضاء هيئة التدريس كمجتمع للدراسة، حيث تضم الجامعة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بمختلف التخصصات، وبالتالي تكون الدراسة قد اختارت المجتمع المناسب لتحقيق أهدافها.

11. الجانب العملي للدراسة:

1.11 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب، والبالغ عددهم (1872)، ونظراً لصعوبة حصر كافة مفردات مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المعاينة، وبهدف التوصل إلى اختيار عينة إحصائية ممثلة للمجتمع تمثيلاً جيداً تم استخدام قانون تحديد حجم العينة التالي:

$$n=\frac{X^2 N P(1-P)}{d^2(N-1)+X^2 P(1-P)}$$

$$n = \frac{3.841*1872*0.5(1-0.5)}{0.05^2(1872-1)+3.841*0.5(1-0.5)} = 318.8 \approx 319$$

حيث إن n يمثل حجم العينة، X^2 قيمة كا^2 الجدولية لمستوى المعنوية، N حجم مجتمع الدراسة الكامل، P ترمز إلى تقدير نسبة أفراد المجتمع الذين يملكون الخاصية المدروسة، d الدقة المطلوبة للنسبة 5%

أي أن حجم العينة المطلوب في هذه الدراسة لا يقل عن (319) مفردة، ولضمان الحصول على العدد المطلوب، قام الباحث بإعداد استبانة الكترونية للإجابة على فقرات الاستبانة وتم الحصول على (312) رد، والجدول التالي يبين أعداد الاستمارات المجابة والفاقد منها:

جدول (1) يبين نسبة الاستمارات المجابة والفاقد منها

حجم العينة	عدد الاستمارات المجابة	نسبة الاستمارات المجابة	عدد الاستمارات المفقودة	نسبة الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات الغير صالحة للتحليل	نسبة الاستمارات الغير صالحة للتحليل
319	312	%97.8	7	%2.2	0	0

2.11 أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة استبيان واشتملت في المحور الأول على المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في (النوع –المؤهل العلمي–سنوات الخدمة– الدرجة العلمية) ،واشتمل المحور الثاني على العبارات المصممة لقياس المتغير المستقل "تطوي الاستثمار في الرأس المال البشري X" بأبعاده المستخدمة في هذه الدراسة وهي (الاستثمار في التعليم والتدريب X1 – الاستثمار في المعرفة X2 – الاستثمار في المشاركة والتمكين X3)، بينما اشتمل المحور الثالث على العبارات المصممة لقياس المتغير التابع "الأداء الاستراتيجي Y"، ووضع الباحث (37) عبارة بهدف التعرف على" أثر تطوير الاستثمار بالرأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي بالجامعات الليبية"، وقد استخدم الباحث الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

جدول (2) ترميز بدائل الإجابة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68%إلى 83.9%	أكبر من 84%
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

يوضح الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع المحاور تراوحت بين (0.663 – 0.879)، من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته وبذلك يتبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) وبذلك تعتبر المحاور صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3) مصفوفة معاملات الارتباطات بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبانة

Correlations

		TOTAL	X1	X2	X3	Y
TOTAL	Pearson Correlation	1	0.663**	0.817**	0.828**	0.879**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	312	312	312	312	312
X1	Pearson Correlation	0.663**	1	0.396**	0.436**	0.402**
	Sig. (2-tailed)	.000		0.000	0.000	0.000
	N	312	312	312	312	312
X2	Pearson Correlation	0.817**	0.396**	1	0.586**	0.695**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	312	312	312	312	312
X3	Pearson Correlation	0.828**	0.436**	0.586**	1	0.602**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	312	312	312	312	312
Y	Pearson Correlation	0.879**	0.402**	0.695**	0.602**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	312	312	312	312	312

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha Coefficient)، ويوضح الجدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة لاجمالي الاستبانة وبلغت(0.906)، أي بنسبة (90.6%)، في حين كان الثبات الكلي لإجمالي الاستبانة (0.951) أي بنسبة (95.1%)، وهي قيمة ثبات مرتفعة، و يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة مما يعزز الثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة اختبار فرضياتها.

جدول رقم (4) يوضح معامل الفاكرونباخ للثبات

ت	المحاور	رمز المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا %	قيمة الثبات
1	الاستثمار في التعليم والتدريب	X1	8	0.791	0.889
2	الاستثمار في المعرفة	X2	8	0.801	0.894
3	الاستثمار في المشاركة والتمكين	X3	8	0851	0.922
4	الأداء الاستراتيجي	Y	13	0.817	0.903
5	اجمالي الاستبانة	Total	37	0.906	0.951

3.11 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية:

يهدف هذا المحور إلى جمع بيانات أفراد عينة الدراسة والتي من خلالها يمكن التعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبياناتها كالتالي:

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	201	%64.4
	أنثى	111	%35.6
	المجموع	**312**	**100%**
المؤهل العلمي	ماجستير	197	%63.1
	دكتوراه	115	% 36.9
	المجموع	**312**	**%100**
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	19	%6.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	58	%18.6
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	147	%47.1
	أكثر من 15 سنة	88	%28.2
	المجموع	**312**	**%100**
الدرجة العلمية	محاضر مساعد	47	%15.1
	محاضر	62	%19.9
	أستاذ مساعد	131	%42,0
	أستاذ مشارك	51	%16.3
	أستاذ	21	%6.7
	المجموع	**312**	**100%**

من النتائج الواردة في الجدول(6) تبين أن هناك (201) مستجيباً وبنسبة (64.4%) كانوا من الذكور، وجاء عدد (111) من المستجيبين وبنسبة (35.6%) من الإناث. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد بينت النتائج أن هناك (197) من المستجوبين وبنسبة (63.1%) مؤهلاتهم "ماجستير"، وعدد (115) مستجيباً وبنسبة (36.9%) مؤهلاتهم "دكتوراه"

وبالنسبة لعدد سنوات الخدمة، بينت النتائج أن (19) مستجيباً وبنسبة بلغت (6.1%) لهم خبرة أقل من (5) سنوات، و(58) مستجيباً وبنسبة بلغت (18.6%) كانت خبرتهم "من 5 إلى أقل من 10 سنوات"، في حين جاء (147) مستجيباً وبنسبة (47.1%) خبرتهم "من 10 إلى أقل من 15 سنة"، وجاء (88) من المستجوبين وبنسبة (28.2%) لهم خبرة "أكثر من 15 سنة"

أما بالنسبة لدرجة العلمية فقد بينت النتائج أن هناك (47) من المستجوبين وبنسبة (15.1%) بدرجة "محاضر مساعد"، وعدد (62) مستجيباً وبنسبة (19.9%) بدرجة "محاضر"، وجاء (131) من المستجيبين وبنسبة (42.0%) بدرجة "أستاذ مساعد"، وجاء عدد (51) مستجيباً وبنسبة (16.3%) بدرجة "أستاذ مشارك"، في حين جاء (21) من المستجوبين وبنسبة (6.7%) بدرجة علمية "أستاذ"، وتعتبر البيانات سالفة الدكر بيانات جيدة ويمكن أن تنعكس بشكل ايجابي على الإجابات المتحصل عليها من أداة الدراسة.

4.11 تحليل البيانات الوصفية للدراسة:

لتحديد مدى الاتفاق على إجمالي كل محور من محاور الدراسة، فقد تم استخدام اختبار (OneSample T-Test)، فيكون المحور مرتفعاً لأفراد العينة أي أنهم متفقون على فقرات المجالِ إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3) ، ويكون المحور منخفضاً لأفراد العينة أي أنهم غير متفقين على فقرات المجالِ إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة المتوسط المعياري (3)، أو إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)؛ بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة.

المحور الأول – الاستثمار في الرأس المال البشري:

نتائج التحليل الوصفي لمحور الاستثمار في الرأس المال البشري بأبعادها المستخدمة في هذه الدراسة (الاستثمار في التعليم والتدريب – الاستثمار في المعرفة – الاستثمار في المشاركة والتمكين).

1. الاستثمار في التعليم والتدريب:

جدول رقم (7) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد "الاستثمار في التعليم والتدريب"

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الرأي السائد
1	تضع الجامعة سياسات واضحة للاستثمار في تطوير العملية التعليمية	ك	141	49	63	43	16	3.82	0.822	76.4	مرتفعة 1
		%	45.2	15.7	20.2	13.8	5.1				
2	يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليب التعليم والتقويم	ك	88	113	72	29	10	3.77	0.812	75.4	مرتفعة 2
		%	28.2	36.2	23.1	9.3	3.2				
3	توفر الجامعة بيئة تعليمية محفزة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة	ك	95	29	82	71	35	3.25	0.795	65.0	متوسطة 7
		%	30.4	9.3	26.3	22.8	11.2				
4	تدعم الجامعة التقنيات التعليمية (المنصات التعليمية – الأدوات التفاعلية)	ك	67	69	86	61	29	3.27	0.749	65.4	متوسطة 6
		%	21.5	22.1	27.6	19.6	9.3				
5	توفر الجامعة برامج تدريب مستمرة لأعضاء هيئة التدريس	ك	72	87	65	59	29	3.37	0.894	67.4	متوسطة 3
		%	23.1	27.9	20.8	18.9	9.3				
6	تعمل الجامعة على إنشاء شراكات مع مؤسسات خارجية لدعم التدريب والتبادل	ك	67	93	55	62	35	3.30	0.868	66.0	متوسطة 5
		%	21.5	29.8	17.6	19.9	11.2				
7	يُنظر إلى عملية التدريب في الجامعة كاستثمار طويل الأمد في رأس المال البشري	ك	56	83	76	78	19	3.25	0.974	65,0	متوسطة 8
		%	17.9	26.9	24.4	25.0	6.1				
8	توجه استثمارات واضحة نحو تنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة	ك	80	73	69	58	32	3.36	1.009	67.2	متوسطة 4
		%	25.6	23.4	22.1	18.6	10.3				
الدرجة الكلية للمحور								**3.42**	**0.773**	**68.4**	**مرتفع**

بينت النتائج في الجدول رقم (7) أن مستوى بعد "الاستثمار في التعليم والتدريب" كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري جاء مرتفعاً، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور **3.42** وبانحراف معياري **0.773**، وبوزن نسبي **68.4%**، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق ايجابي في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (تضع الجامعة سياسات واضحة للاستثمار في تطوير العملية التعليمية). وبمتوسط حسابي قدره **3.82** وانحراف معياري **0.822**، وبوزن نسبي **76.4%**، في حين جاءت الفقرة (يُنظر إلى عملية التدريب في الجامعة كاستثمار طويل الأمد في رأس المال البشري)، على أدنى متوسط حسابي و قدره **3.25**

وبانحراف معياري**0.974**، وبوزن نسبي **65.0%**، ويمكن القول بأن بعد "الاستثمار في التعليم والتدريب" كأحد أبعاد رأس المال البشري المستخدمة في هذه الدراسة جاء بدرجة مرتفعةً نسبياً وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. الاستثمار في المعرفة:

جدول رقم (8) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات بعد "الاستثمار في المعرفة"

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الرأي السائد
1	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس على انتاج معرفة جديدة (أبحاث – تقارير – مؤلفات)	ك	102	46	105	54	5	3.60	0.776	72.0	مرتفعة 2
		%	32.7	14.7	33.7	17.3	1.6				
2	تشجع الجامعة توطين ونقل المعرفة من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل العلمية	ك	108	86	70	40	8	3.79	0.865	75.8	مرتفعة 1
		%	34.6	27.6	22.4	12.8	2.6				
3	تشجع الجامعة على التعلم التنظيمي من خلال مشاركة وتبادل الأفكار والخبرات	ك	97	33	83	45	54	3.24	0.891	64.8	متوسطة 3
		%	31.1	10.6	26.6	14.4	17.3				
4	توفر الجامعة بيئة تحفز على إنتاج البحث العلمي والإبداع	ك	82	54	63	74	39	3.21	0.987	64.2	متوسطة 6
		%	26.3	17.3	20.2	23.7	12.5				
5	يتم توظيف أنظمة معلومات فعّالة لإدارة المعرفة داخل الجامعة	ك	74	34	90	50	64	3.01	1.009	60.2	متوسطة 7
		%	23.7	10.9	28.8	16.0	20.5				
6	تدعم الجامعة الوصول إلى مصادر المعرفة العالمية (قواعد بيانات – مجلات علمية)	ك	41	50	60	59	102	2.58	1.021	51.6	منخفضة 8
		%	13.1	16.0	19.2	18.9	32.7				
7	تساهم القيادة الجامعية في نشر ثقافة المعرفة بشكل دوري	ك	94	35	73	54	56	3.18	1.994	63.6	متوسطة 5
		%	30.1	11.2	23.4	17.3	17.9				
8	تستخدم المعرفة المكتسبة في اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية بالجامعة	ك	78	66	72	45	51	3.24	1.003	64.8	متوسطة 4
		%	25.0	21,2	23.1	14.4	16.3				
الدرجة الكلية للمحور								**3.23**	**0.693**	**64.6**	**متوسط**

بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن مستوى بعد "الاستثمار في المعرفة" كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري جاء متوسطاً، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور **3.23** وبانحراف معياري **0.693**، وبوزن نسبي **64.6%**، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق إلى حدٍ ما في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (تشجع الجامعة

توطين ونقل المعرفة من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل العلمية). وبمتوسط حسابي قدره **3.79** وانحراف معياري **0.865**، وبوزن نسبي **75.8%**، في حين جاءت الفقرة (تدعم الجامعة الوصول إلى مصادر المعرفة العالمية "قواعد بيانات – مجلات علمية")، على أدنى متوسط حسابي و قدره **2.58** وبانحراف معياري**1.021**، وبوزن نسبي **51.6%**، ويمكن القول بأن بعد "الاستثمار في المعرفة" كأحد أبعاد رأس المال البشري المستخدمة في هذه الدراسة جاء بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

3. الاستثمار في المشاركة والتمكين:

جدول رقم (9) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات بعد "الاستثمار في المشاركة والتمكين"

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الرأي السائد
1	تشجع القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية	ك	67	57	72	34	82	2.98	1.089	59.6	متوسطة 4
		%	21.5	18.3	23.1	10.9	26.3				
2	تمتح الجامعة الصلاحيات الكافية لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز المهام الأكاديمية بكفاءة	ك	64	54	74	56	64	2.99	1.077	59.8	متوسطة 3
		%	20.5	17.3	23.7	17.9	20.5				
3	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على طرح الأفكار والمبادرات التطويرية	ك	58	49	80	48	77	2.88	1.067	57.6	متوسطة 6
		%	18.6	15.7	25.6	15.4	24.7				
4	تُمكّن الجامعة استقلالية القيادات المتوسطة من ممارسة صلاحياتها في اتخاذ القرارات الذاتية	ك	50	77	81	48	56	3.05	0.921	61.0	متوسطة 2
		%	16.0	24.7	26.0	15.4	17.9				
5	تحرص الجامعة على تبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام بشكل واضح وشفاف لتعزيز المشاركة	ك	51	56	90	56	59	2.95	0.989	59.0	متوسطة 5
		%	16.3	17.9	28.8	17.9	18.9				
6	تسعى الجامعة إلى تعزيز العمل الجماعي بين الإدارات والأقسام المختلفة	ك	73	60	89	39	51	3.21	0.901	64.2	متوسطة 1
		%	23.4	19.2	28.5	12.5	16.3				
7	تشارك الكوادر الأكاديمية بفاعلية في تحديد الأهداف ورسم السياسات الجامعية	ك	59	42	87	48	76	2.87	1.001	57.4	متوسطة 7
		%	18.9	13.5	27.9	15.4	24.4				
8	تعتمد الجامعة آلية تقييم دورية لبرامج التمكين والمشاركة بغرض تعزيز فاعليتها وتحسينها	ك	49	55	84	50	84	2.86	1.011	57.2	متوسطة 8
		%	15.7	17.6	26.9	16.0	23.7				
الدرجة الكلية للمحور								**2.97**	**0.975**	**59.4**	**متوسط**

بينت النتائج في الجدول رقم (9) أن مستوى بعد "الاستثمار في المشاركة والتمكين" كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري جاء مرتفعاً، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور **2.97** وبانحراف معياري **0.975**، وبوزن نسبي **59.4%**، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق إلى حدٍ ما في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (تسعى الجامعة إلى تعزيز العمل الجماعي بين الإدارات والأقسام المختلفة). وبمتوسط حسابي قدره **3.21** وانحراف معياري **0.901**، وبوزن نسبي **64.2%**.

في حين جاءت الفقرة (تعتمد الجامعة ألية تقييم دورية لبرامج التمكين والمشاركة بغرض تعزيز فاعليتها وتحسينها)، على أدنى متوسط حسابي و قدره **2.86** وبانحراف معياري**1.011**، وبوزن نسبي **57.2%**، ويمكن القول بأن بعد "الاستثمار في المشاركة والتمكين" كأحد أبعاد رأس المال البشري المستخدمة في هذه الدراسة جاء بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد مستوى الاستثمار في الرأس المال البشري بالجامعات الليبية، فإن النتائج في الجدول رقم (10) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.11)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.11)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة إحصائي الاختبار "T" المحسوبة (86.081) بدلالة احصائية تساوي صفراً، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى الاستثمار في الرأس المال البشري بالجامعة قيد الدراسة جاء مرتفعاً نسبياً.

جدول رقم (10) نتائج اختبار (One Sample T-test) لإجمالي محور "الاستثمار في رأس المال البشري"

المحـــور	متوسط الاستجابة	الفرق بين المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الاستثمار في الرأس المال البشري
رأس المال البشري	3.11	0.11	0.658	86.081	0.000	معنوي	مرتفع نسبياً

المحور الثاني: محور الأداء الاستراتيجي:

جدول رقم (11) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "الأداء الاستراتيجي"

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايدا	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الرأي السائد
1	تعمل الجامعة على أهداف استراتيجية واضحة المعالم ومحددة الاتجاه	ك	61	40	82	48	81	2.85	1.076	57.0	متوسطة 11
		%	19.6	12.8	26.3	15.4	26.0				
2	تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة (التوافق بين التخطيط والتنفيذ)	ك	54	67	85	34	72	2.99	1.023	59.8	متوسطة 7
		%	17.3	21.5	27.2	10.9	23.1				
3	يُجرى تقييم دوري ومنتظم لتحقيق الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية	ك	60	35	92	55	70	2.97	1.011	59.4	متوسطة 8
		%	19.2	11.2	29.5	17.6	22.4				
4	تعمل الجامعة على استثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية	ك	71	44	71	51	75	2.85	1.044	57.0	متوسطة 10
		%	22.8	14.1	22.8	16.3	24.0				
5	تعتمد الجامعة أساليب إدارية حديثة تشمل الجودة الشاملة ومبادئ الحوكمة	ك	70	57	77	56	52	3.12	0.897	62.4	متوسطة 5
		%	22.4	18.3	24.7	17.9	16.7				
6	تسعى الجامعة إلى تشجيع الابتكار والإبداع كجزء من بيئة عمل المؤسسة	ك	61	67	80	52	52	3.11	0.888	62.2	متوسطة 6
		%	19.6	21.5	25.6	16.7	16.7				
7	تعمل الجامعة على تطوير المناهج والبرامج الأكاديمية لمواكبة التطورات في سوق العمل	ك	48	44	79	67	74	2.76	1.101	55.2	متوسطة 12
		%	15.4	14.1	25.3	21.5	23.7				
8	تعمل الجامعة علة دعم البحث العلمي وتوظيف التقنيات الحديثة في أنشطتها	ك	39	54	86	56	77	2.75	0.998	55.0	متوسطة 13
		%	12.5	17.3	27.6	17.9	24.7				
9	تعمل الجامعة على قياس رضا الطلبة عن جودة الخدمات التعليمية	ك	38	57	106	53	58	2.88	1.001	57.6	متوسطة 9
		%	12.2	18.3	34.0	17.0	18.6				
10	تحرص الجامعة على تعزيز مكانتها الأكاديمية وتحسين سمعتها لدى المجتمع	ك	96	68	67	53	28	3.48	0.802	69.6	مرتفعة 1
		%	30.8	21.8	21.5	17.0	9.0				
11	يتم الأخذ لمقترحات المستفيدين كجزء من جهود تحسين أداء الجامعة	ك	86	65	83	46	32	3.41	0.798	68.2	مرتفعة 2
		%	27.6	20.8	26.6	14.7	10.3				
12	تعمل الجامعة على استخدام نتائج التقييم لدعم وتطوير الخطط المستقبلية	ك	72	53	91	62	34	3.21	0.991	64.2	متوسطة 4
		%	23.1	17.0	29.2	19.9	10.9				
13	تتبنى الجامعة مبدأ التحسين المستمر في جميع عملياتها الإدارية والأكاديمية	ك	57	72	106	36	41	3.22	0.987	64.4	متوسطة 3
		%	18.3	21.1	24.0	11.5	13.1				

بينت النتائج في الجدول رقم (11) أن أعلى متوسط حسابي جاء عند الفقرة (تحرص الجامعة على تعزيز مكانتها الأكاديمية وتحسين سمعتها لدى المجتمع)، وبمتوسط حسابي قدره **3.48** وانحراف معياري **0.802**، وبوزن نسبي **69.6%**، في حين جاءت الفقرة (تعمل الجامعة علة دعم البحث العلمي وتوظيف التقنيات الحديثة في أنشطتها)، على أدنى متوسط حسابي و قدره **2.75** وبانحراف معياري**0.998**، وبوزن نسبي **55.0%**، ولتحديد مستوى الأداء الاستراتيجي بالجامعات الليبية، فإن النتائج في الجدول رقم (12) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (**2.95**)، وهو أقل من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (**0.05**)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة إحصائي الاختبار"T" المحسوبة (70.986) بدلالة احصائية تساوي صفراً، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الاستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة جاء منخفضاً.

جدول رقم (12) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور "الأداء الاستراتيجي"

المحـــور	متوسط الاستجابة	الفرق بين المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الأداء الاستراتيجي
الأداء الاستراتيجي	2.95	0.05	0.758	70.986	0.000	معنوي	منخفض

5.11 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط (بيرسون) لاختبار جوهرية العلاقة أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري والأداء الاستراتيجي، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية "ذات دلالة إحصائية" إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

وتم استخدام تباين الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات المستقل (كل متغير مستقل على حدى) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، وذلك بالاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية الأخرى وبيان مدى صلاحية النموذج من عدمه، وبالتالي تم اختبار الفرضيات الفرعية بالشكل التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للاستثمار في التعليم والتدريب على الإداء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.

جدول (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لتحديد صلاحية نموذج انحدار بعد الاستثمار في التعليم والتدريب على الأداء الاستراتيجي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
1	28.870	28.870	59.732	0.000[b]	0.162	0.402
310	149.832	0.483				
311	178.702					

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

أظهرت النتائج في الجدول رقم (13) وجود علاقة طردية بين "الاستثمار في التعليم والتدريب" و الأداء الاستراتيجي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.402)، وهذا يشير إلى ارتباط موجب بين المتغيرين، ولتحديد أثر الاستثمار في التعليم والتدريب على الأداء الاستراتيجي، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فكانت قيمة F تساوي (59.732)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من 0.05 ، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (الاستثمار في التعليم والتدريب) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.162) وهي تشير إلى أن ما نسبته (16.2%) من التغيرات في الأداء الاستراتيجي يعود إلى "الاستثمار في التعليم والتدريب"، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة (H_{11}) التي تنص على " يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للاستثمار في التعليم والتدريب على الإداء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة".

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للاستثمار في المعرفة على الإداء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.

جدول (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لتحديد صلاحية نموذج انحدار بعد الاستثمار في المعرفة على الأداء الاستراتيجي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
1	86.393	86.393	290.128	0.000[b]	0.483	0.695
310	92.310	0.298				
311	178.702					

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

أظهرت النتائج في الجدول رقم (13) وجود علاقة طردية بين "الاستثمار في المعرفة" و الأداء الاستراتيجي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.695)، وهذا يشير إلى ارتباط موجب بين المتغيرين، ولتحديد أثر الاستثمار في المعرفة على الأداء الاستراتيجي، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فكانت قيمة F تساوي (290.128)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من 0.05 ، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (الاستثمار في المعرفة) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.483) وهي تشير إلى أن ما نسبته (48.3%) من التغيرات في الأداء الاستراتيجي يعود إلى "الاستثمار في المعرفة"، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة (H_{11}) التي تنص على " يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للاستثمار في المعرفة على الإداء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة".

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للاستثمار في المشاركة والتمكين على الإداء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة.

جدول (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لتحديد صلاحية نموذج انحدار بعد الاستثمار في المشاركة والتمكين على الأداء الاستراتيجي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
1	64.739	64.739	176.102	0.000[b]	0.362	0.602
310	113.963	0.368				
311	178.702					

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

أظهرت النتائج في الجدول رقم (13) وجود علاقة طردية بين "الاستثمار في المشاركة والتمكين" و الأداء الاستراتيجي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.602)، وهذا يشير إلى ارتباط موجب بين المتغيرين، ولتحديد أثر الاستثمار في المشاركة والتمكين على الأداء الاستراتيجي، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فكانت قيمة F تساوي (176.102)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من 0.05 ، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (الاستثمار في المشاركة والتمكين) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.362) وهي تشير إلى أن ما نسبته (36.2%) من التغيرات في الأداء الاستراتيجي يعود إلى "الاستثمار في المشاركة والتمكين"، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة (H_{11}) التي تنص

على " يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للاستثمار في المشاركة والتمكين على الإداء الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة".

د–الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد إثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري (الاستثمار في التعليم والتدريب–الاستثمار في المعرفة – الاستثمار في المشاركة والتمكين) على الإداء الاستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة.

جدول(16) نتائج تباين الانحدار المتعدد لتحديد أثر معاينة الاستثمار في الرأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي

الأبعاد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	قيمة اختبار F	معامل الانحدار B	قيمة اختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	معامل التضخم VIF	Tolerance
الجزء الثابت					0.358	2.216	0.027		
الاستثمار في التعليم والتدريب					0.083	1.959	0.051	1.282	0.780
الاستثمار في المعرفة	0.739	0.547	0.542	123.796	0.551	10.438	0.000	1.582	0.632
الاستثمار في المشاركة والتمكين					0.210	5.475	0.000	1.647	0.607

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01.

يظهر الجدول السابق رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الاستثمار في الرأس المال البشري) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، والتي اظهرت ما يلي:

- تشير النتائج الواردة بالجدول السابق والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tol لكل متغير أن قيمة VIF لجميع متغيرات الدراسة أقل من 10 كما نلاحظ كذلك أن قيمة التباين المسموح Tol لجميع المتغيرات كانت أكبر من 0.05 ما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بين المتغيرات المستقلة، وعليه تم تشخيص مشكلة التعدد الخطي، وقد تم التأكيد من عدم وجود هذه المشكلة مما يتيح استخدام هذا الأسلوب.
- وجود علاقة طردية موجبة بين الاستثمار بالرأس المال البشري والأداء الاستراتيجي"، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.739)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن للاستثمار في الرأس المال البشري دور إيجابي في الأداء الاستراتيجي بالجامعات الليبية.

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($adjusted\ R^2$) نحو (0.547)، أي أن المتغير المستقل الاستثمار بالرأس المال البشري بأبعاده (الاستثمار في التعليم والتدريب–الاستثمار في المعرفة – الاستثمار في المشاركة والتمكين) مُجتمعة، تفسر ما نسبته (54.7%) من التباين في المتغير التابع الأداء الاستراتيجي.
- يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن بعض المتغيرات التي تم تجميعها واستخدامها ذات تأثير معنوي ضمن النموذج الموفق وهذه المتغيرات هي (الاستثمار في المعرفة – الاستثمار في المشاركة والتمكين)، حيث سجلت القيمة الاحتمالية لهذه المتغير أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهي (0.000)، ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي، ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار التالية:

$$(Y=0.358 + 0.083*X1 + 0.551*X2+ \ 0.210*X3 + \varepsilon)$$

حيث إن:

(Y) الأداء الاستراتيجي، (X1) الاستثمار في التعليم والتدريب، (X2) الاستثمار في المعرفة ، (X3) الاستثمار في لمشاركة والتمكين، (ε) الخطأ العشوائي.

12. النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الليبية تبذل جهوداً جيدة في مجال الاستثمار في التعليم والتدريب إذ بلع متسوط الاستجابة (3.42) أي أن الجامعة قيد الدراسة تولي اهتماماً ملحوظاً بتطوير المهارات والكفاءات من خلال البرامج التعليمية والتدريبية وهذا يعكس إدراكها لأهمية هذا البعد في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

2- بينت نتائج الدراسة أن الجامعة قيد الدراسة تبذل جهوداً بدرجة متوسطة في الاستثمار في المعرفة وبمتوسط بلغ (3.23) إلا أن هذه الجهود لم تصل إلى المستوى المطلوب لتحقيق تأثير قوي على أدائها الاستراتيجي أي أنه لا تزال بحاجة إلى تحسين الجهود والاستثمار أكثر في المعرفة مثل (تفعيل إدارة المعرفة وتشجيع البحث العلمي).

3- أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة قيد الدراسة تبذل جهوداً بدرجة متوسطة في الاستثمار في المشاركة والتمكين وبمتوسط بلغ (2.97) أي أن الجامعات الليبية تولي قدراً مقبولاً من الاهتمام بمشاركة أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم إلا ان هذه الممارسات لا تزال بحاجة إلى تعزيز وبما يساهم بشكل أكبر في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

4- بينت نتائج الدراسة أن مستوى الاستثمار في الرأس المال البشري بالجامعة قيد الدراسة جاء بمستوى مرتفع نسبيا وبمتوسط بلغ (3.11) أي أن هناك بعض الممارسات ووعي من قبل المسئولين بالإدارات العليا بأهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة قيد الدراسة

5- أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الاستراتيجي للجامعة قيد الدراسة جاء بمستوى منخفض وبمتوسط بلغ (2.95) أي أن هناك قصوراً في قدرة الجامعة على تحقيق أهدفها الاستراتيجية ونقصاً في التخطيط وضعفاً في التنفيذ ومحدودية الموارد وضفافاً في المتابعة والتقييم.

6- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط موجب بين الاستثمار بالرأس المال البشري والأداء الاستراتيجي حيث كانت قيم معامل الارتباط R= 0.739 وهو ارتباط قوي في العلاقة بين المتغيرين وتشير العلاقة إلى أن تطوير كفاءة الموارد البشرية وتطويرها تساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي للجامعة وهذا يعني أن الاستثمار في التعليم والتدريب والاستثمار في المعرفة والاستثمار في المشاركة والتمكين من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز والفعالية التنظيمية في المؤسسات الجامعية.

7- خلصت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري كمتغيرات مستقلة على الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع، وأن أي تغير في أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري يفسر ما نسبته 54.7% من التغيير في مستوى الأداء الاستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة، وهذا يعني أن تحسين سياسات وبرامج تنمية وتطوير الموارد البشرية يُسهم بشكل فعّال في تعزيز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتدل هذه النتيجة على ان العنصر البشري يمثل محوراً أساسياً في رفع كفاءة الأداء المؤسسى.

ثانياً: التوصيات:

1- زيادة العمل بشكل أكبر على استدامة الجهود المبذولة في مجال التعليم والتدريب وتوفير برامج تدريب وتطوير مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين وربط الحوافز بالأداء والتميز في العمل الأكاديمي والإداري.

2- الاهتمام بشكل أكبر على تعزيز سياسات دعم المعرفة والتعلم التنظيمي وتبادل الخبرات والمهارات لجميع المستويات الإدارية والأكاديمية وبما يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي.

3- العمل على تعزيز ممارسات المشاركة والتمكين من خلال توسيع نطاق الصلاحيات وزيادة الاشراك في اتخاذ القرارات وتحسين ثقافة العمل المؤسسي وبما يساهم في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي.

4- العمل على تحسين بيئة العمل وتحفيز الابتكار والإبداع وبما يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية.

5- العمل على تبني منهج التخطيط الاستراتيجي الشامل وإعداد خطط استراتيجية واضحة ومراجعتها بشكل دوري لتقييم التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية.

6- التركيز على تمكين القيادات الإدارية والأكاديمية على مهارات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات وتعزيز ثقافة القيادة التحويلية القائمة على الابتكار والمشاركة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً – المرتجع العربية

ابتسام، بن غزال(2020)، **أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية** – دراسة حال مجمع صيدال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

الحسيني، فلاح حسن عداي (1998)، **استخدام المؤشرات المالية في قياس الاداء الاستراتيجي.** – دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع المختلط للسنوات، 25 –22، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 3، شباط.

الخطيب، سميرة كامل (2002)، **قياس دور المرجعية في تحسين الاداء التنظيمي.** اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد–الجامعة المستنصرية.

السعد، مسلم علاوي (2012)، **بطاقة العلامات المتوازنة**، مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، ط 1، لبنان.

السلمى، على (2001)، **إدارة التميز**، نماذج وتقنيات الإدااارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الربيعاوى، سعدون حمود جثير؛ وعباس، حسين وليد حسين (2015). **رأس المال الفكرى**. عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.

الطائي، محسن عبد الأمير عطية (2021)، **رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين**، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت سامان في محتفظة المثنى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

الفضل، مؤيد محمد علي (2004)، **أنموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات الأداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي.** أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

الهلالى، الشربينى (2011)، **إدارة رأس المال الفكرى وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالى.** مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد الثاني والعشرون.

الوادي، محمد حسين (2012)، **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حافظ، عبد الناصر علك والسعيد، أسعد عباس صادق(2018)، **تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(107).

رسول ، كريم إبراهيم ، الغالي، سالم حسن(2006)، **الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

سعيد، سناء عبد الرحيم (2005)، **تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة.** رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

شبير، محمد منير عودة(2015). **دور أنظمة الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني** . دراسة حالة بنك فسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية فلسطين.

طاهر، عبدالكريم مزعل، و جمال، دينا حامد(2021)، **دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الاستراتيجي**، بحث تحليلي في هيئة السياحة بغداد، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد الخامس والعشرون.

معتوق، طارق أبوشعفة و التونسي، عبدالسلام محمد (2019)، **الاستثمار بالرأس المال البشري وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال**، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الليبية، مجلة المعرفة، كلية التجارة جامعة الزيتونة، العدد العاشر.

نايف، اسعد (2007)، **العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي.** دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

هندة، مدفوني(2016)، **رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه، نموذج مقترح للقياس وفقاً لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن**، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد(16)، جامعة أم البواقي.

وليد، لطرش(2018)، **دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي.** أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

ثانياً–المراجع الأجنبية

Armstrong, Michael, , 2006, " **Strategic Human Resource Management** : A guid to Action ", Kogan Page : London and Philadelphia , 3rd ed.

Brown D.M, Lave rick, S.,(1994) " **Measuring Corporate Performance**", Journal

Cokins, G., (2003)," **Strategic performance Management**", www.pceo.us.

Development LLC.

Kali, Bob, ,2003, "**Strategic Performance Measurement** " , RK Business

Long Range planning , Vol (27) , No .(4) .

Laursen, G. & J. Thorlund, Business Analytics for Mangers: Taking BI beyond Reporting, A John Wiley & Sons, Inc., USA,

Redding, Sam & Layland, Allison, 2015, **Strategic Performance Management**, Advance Reearch, Inc, Building State Capacity and Productivity Center, USA.

Santos, Juliana Bonomi & Brito, Luiz Arthur Ledur, (2012), **Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance**, Brazilian Administration Review (BAR), Brazil, Vol. 9, art

Wheelen, Thomas, L. & Hunger , David J. (2010) , **concept in strategic Management and Business policy**,"12thed , Pearson Education .