

**دور الكفاءات المحورية في تحقيق الأداء الاستراتيجي بالمنظمة
دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية بمنطقة قناة السويس
أميرة يسري إبراهيم
إشراف**

الدكتور
أحمد عوض محمد عطية
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة قناة السويس

الأستاذ الدكتور
أميرة سيد محمد جاد الرب
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة
جامعة قناة السويس

الملخص :

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع الكفاءات المحورية في الجامعات المصرية، التعرف على مدى وعي الجامعات المصرية بأهمية تحسين الأداء الاستراتيجي للتعليم على مستوى جمهورية مصر العربية من خلال الاهتمام بالكفاءات المحورية، وتقديم مجموعة من التوصيات المقترحة لحل مشكلة الدراسة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالتطبيق على جامعات (قناة السويس، بورسعيد، السويس) كما قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية، نظرًا لتباين مجتمع البحث بفئاتهم الوظيفية الأكاديمية، وتخصصاتهم العلمية المختلفة، ومراكزهم الوظيفية، وانتمائهم إلى دوائر وأقسام مختلفة، واختلاف مؤهلاتهم، وبلغت حجم العينة (٣٤٥) مفردة، كما كانت نسبة استجابة العينة محل الدراسة (٨٧%) عند معامل ثقة ٩٥% وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتفاع وعي العاملين بأهمية الكفاءات المحورية، ضعف مستوي تمكين العاملين في الجامعات محل الدراسة، ونقص فاعلية أنظمة الاتصال الداخلية. كما قامت الدراسة بالخروج بتوصيات لتعزيز الكفاءات المحورية فاقترح الباحثة تشجيع المشاركة الفعالة للكادر الأكاديمي في عمليات اتخاذ القرار، مما يعزز انتماءهم المؤسسي ويحفز الأداء، وتحسين أنظمة الاتصالات الداخلية لضمان الشفافية

والفعالية، تكثيف برامج تطوير الموارد البشرية لتلبية احتياجات الأكاديميين، ولتحسين الأداء الاستراتيجي تقترح الباحثة تعزيز التركيز على البعد المالي عبر ترشيد الإنفاق وزيادة مصادر التمويل، تحسين جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية لضمان تجربة تعليمية متميزة تعكس تطلعات الطلاب والمجتمع، والاستثمار في التعلم والتطوير المستمر، متابعة التأثير عن طريق إنشاء آليات لتقييم تأثير تنفيذ هذه التوصيات على الأداء المؤسسي وقياس تأثيرها لضمان التحسين المستمر بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات المحورية، الأداء الاستراتيجي .

Abstract:

The study aimed to identify the current status of core competencies in Egyptian universities, to explore the extent of their awareness regarding the importance of enhancing strategic performance in higher education across Egypt through focusing on core competencies, and to provide a set of proposed recommendations to address the research problem. The researcher employed the descriptive method, applying it to three universities: Suez Canal, Port Said, and Suez. A stratified random sample was selected to reflect the diversity of the research population in terms of academic positions, scientific specializations, job ranks, departmental affiliations, and qualifications. The sample size reached 345 participants, with a response rate of 87% at a 95% confidence level, analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed a high level of awareness among staff members regarding the importance of core competencies, yet

highlighted weaknesses in employee empowerment within the studied universities, as well as limited effectiveness of internal communication systems.

The study proposed several recommendations to enhance core competencies. These include encouraging active participation of academic staff in decision-making processes to strengthen institutional belonging and motivate performance, improving internal communication systems to ensure transparency and efficiency, and intensifying human resource development programs to meet academic needs. To improve strategic performance, the study recommended strengthening financial management through cost rationalization and diversifying funding sources, improving the quality of academic and administrative services to provide an outstanding educational experience aligned with students' and society's expectations, and investing in sustainable learning and development. Finally, it emphasized the necessity of establishing mechanisms to evaluate the impact of implementing these recommendations on institutional performance, thereby ensuring continuous improvement and achievement of targeted goals.

Keywords: Core competencies, Strategic Performance

أولاً: مشكلة البحث:

اتضح عند اجراء دراسة استطلاعية عشوائية علي جامعات مدن القناة وجود خلل ما في الاداء الاستراتيجي و اقترحت الباحثة محاولة حل ذلك الخلل من خلال

استخدام الكفاءات المحورية بالمنظمة لتحسين الاداء الاستراتيجي بالجامعات الحكومية المصرية، كما ستحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي :

- هل يمكن تحقيق الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية عن طريق الكفاءات المحورية في الجامعات الحكومية المصرية بمنطقة قناة السويس؟

ثانياً: أهداف البحث:

بيان أثر الكفاءات المحورية في تحقيق الاداء الاستراتيجي ،كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التالية:

- تحديد واقع الكفاءات المحورية في الجامعات المصرية.
- التعرف على مدى وعي الجامعات المصرية بأهمية تحسين الأداء الاستراتيجي للتعليم على مستوى جمهوريه مصر العربية من خلال الاهتمام بالكفاءات المحورية.
- تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة لحل مشكلة الدراسة.

ثالثاً: تقسيمات البحث:

في ضوء طبيعة المشكلة وأهدافها، يَتِمُّ تقسيم البحث كما يلي:

- الإطار العام للبحث.
- المبحث الأول: الكفاءات المحورية.
- المبحث الثاني: الاداء الاستراتيجي.
- المبحث الثالث: أثر الكفاءات المحورية علي الاداء الاستراتيجي.
- المبحث الرابع: التحليل الاحصائي والنتائج والتوصيات

المبحث الأول: الكفاءات المحورية

تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بدرجة عالية من التطورات التقنية السريعة والمتلاحقة في أساليب وأدوات الإنتاج، وتعتبر الكفاءات المحورية من أهم وأقوى دعائم المنظمات العصرية فالكفاءات المحورية بالمنظمة من أهم ما يشغل المفكرين

والمبدعين والتميزين في أي منظمة، وهم الذين يتوقعون المستقبل بكل دقة ويستعدون لمواجهته بالطرق الصحيحة المدروسة.

مفهوم الكفاءات المحورية :

تعريف الكفاءات المحورية لابد أولاً من التعرف على معنى كلمة كفاءة، وقد ظهر لفظ كفاءة أول ما ظهر في اللغات الأوروبية بمعانٍ مختلفة عام ١٩٦٨.

١- والكفاءة تعنى: قدرة الشخص على القيام بالعمل المطلوب منه بالشكل الصحيح وامتلاك المهارات والقدرات اللازمة لذلك، كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة

المهارات والسلوكيات المناسبة التي تساهم في إنجاز العمل بشكل ممتاز
٢- مفهوم الكفاءات المحورية: وهي أعلى مستوى من مستويات التسلسل الهرمي وتنتج نتيجة التفاعل بين الكفاءات المختلفة فهي المهارات التي يتم مشاركتها عبر وحدات الأعمال وتمثل استغلال الموارد والقدرات على أوسع نطاق.

٣- خصائص الكفاءات المحورية

تتميز الكفاءات المحورية بالعديد من الخصائص ومنها:

- يصعب تقليدها: فالكفاءات المحورية تكون صفات مميزة لأصحابها ولا يسهل محاكاتها وتقليدها.
- تحتاج وقت طويل لبنائها.
- مرنة ومتجددة: أي أنها تتغير بتغير الظروف والبيئة المحيطة بها لكي تتناسب وتتماشي مع التغيرات المختلفة.
- مستدامه: أي أنه يمتد أثرها لفترة طويلة من الزمن ولا تتلاشي بسرعة ولكن يلزم الكثير من الإهمال والتغافل لكي تضمحل.
- التعلم: أي القدرة على اكتساب مهارات وقدرات جديدة تثقل مواهب الكفاءات المحورية

٤ - ابعاد الكفاءات المحورية:

تمكين العاملين:

يمكن تعريف تمكين العاملين بأنه تفويض المزيد من السلطات والنفوذ للعاملين بالمنظمة وزيادة سلطاتهم في اتخاذ القرارات والمساعدة في وضع رؤية المنظمة وذلك من خلال وضع قواعد وقوانين ونظم تعزز شعور العاملين بالمنظمة بالأمان الوظيفي بالمنظمة، وكذلك يمكن تعريف تمكين العاملين بأنه عملية مشاركة السلطة والمسئولية والمعلومات والمعارف لدى العاملين بالمنظمة على مختلف مستوياتهم بهدف المساعدة في التحليل المنطقي للمواقف المختلفة وذلك لحل المشكلات التنظيمية المستعصية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإحساس بالمسئولية تجاه اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة، كما يمكن قياس تمكين العاملين من خلال: حرية الاختيار، الفاعلية الذاتية، الأمان، والتأثير.

الاتصالات الفعالة:

قبل التعمق في تفاصيل الاتصالات الفعالة يجب أولاً أن نفرق بين الاتصال والتواصل حيث إن الاتصال يختلف عن التواصل فال اتصال هو عملية تبادل ونقل المعلومات والآراء والأفكار بين طرفين أو أكثر ويكون إيجابياً من طرف واحد، أما التواصل فهو مشاركة المعلومات والأفكار ذهاباً وإياباً وليس فقط من طرف واحد، كما أن هناك البعض الآخر الذي يعتبر المصطلحين مترادفين

➤ عناصر الاتصال:

تتكون دائرة الاتصال الفعال من عدة عناصر كالتالي:

- ❖ الهدف (Goal): أي تحديد الغرض من الاتصال بشكل مسبق حيث يسأل المرسل نفسه بعد انتهاء عملية التواصل هل حقق الهدف من الاتصال أم لا؟

- ❖ المرسل (Sender): وهو عبارة عن الطرف الذي يرسل الرسالة إلى شخص آخر أو عدة أشخاص والمرسل لا يقوم فقط بإرسال الرسائل طوال الوقت بل أحياناً يقوم باستلام الرسائل أيضاً.
- ❖ الترميز (Encoding): وهي اللغة المستخدمة في نقل الرسالة سواء رموز أو كلمات أو حروف أو أرقام أو أفكار مطلوب نقلها للطرف الآخر.
- ❖ الرسالة (Message): وهي المعلومة العقلية المراد إرسالها إلى الشخص المستقبل عن طريق الترميز وفك الترميز وتعد هي محور عملية الاتصال
- ❖ القناة (Channel): وهي الطريقة التي يتم نقل الرسالة من خلالها للمستقبل ولا بد لنجاح عملية التواصل من اختيار قناة مناسبة ومن أمثلة القنوات: الإيميل، البريد، التليفون وغيرها.
- ❖ فك الرموز (Decoding): وهذه العملية تحدث من خلال الطرف المستقبل للرسالة لمحاولة فهم ما ورد في الرسالة.
- ❖ المستقبل (Receiver): وهو الطرف الآخر من عملية التواصل الذي يقوم باستقبال الرسالة وفك رموزها لمحاولة فهمها وعندما يقدم الطرف المستقبل تغذية مرتدة للرسالة يصبح هو المرسل في هذه الحالة.
- ❖ الأثر (Effect): وهو يعبر عن تأثير الرسالة على المستقبل عند استلامه للرسالة والأثر هو الشيء الذي يرغب المرسل إحداثه في المستقبل لتحقيق الهدف من عملية التواصل.
- ❖ التغذية المرتدة (Feedback): وهي تعكس مدى استجابة المستقبل أو عدم استجابته للرسالة ولا بد منها حتي تستمر عملية التواصل للتأكد من تحقيق الهدف من عدمه.
- ❖ السياق (Context): وهو يعبر عن البيئة المحيطة بالمرسل والبيئة المحيطة بالمستقبل والثقافة المحلية والعالمية المحيطة لكل منهما ويجب على المرسل مراعاة السياق عند إرسال الرسالة للمستقبل وذلك حتي يتمكن من الوصول للهدف المراد تحقيقه من عملية التواصل.

✚ تطوير الموارد البشرية:

- مفهوم الموارد البشرية "إحدى الوظائف الهامة التي تقوم باستخدام وإدارة العنصر البشري في المنظمة بكفاءة وجودة عالية".
- مفهوم التدريب "هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تساهم في تأهيل الأفراد من أجل القيام بعمل ما، ويعرف أيضاً بأنه تعليم الأشخاص من خلال توصيل المعارف النظرية والعملية لهم؛ حتي يمتلكوا كافة المهارات الكافية المرتبطة بمجال توظيفي أو تعليمي معين".
- مفهوم التطوير "مجموعة من المعارف، المهارات المستحدثة التي تتم إضافتها إلى المعرفة التي تم التدريب عليها مسبقاً، بهدف زيادة كفاءة العمل، ويعرف أيضاً بأنه إعادة توجيه السلوك، وتنمية المهارات، وتطوير الأداء بالاعتماد على الخبرة السابقة في مجال العمل أو الدراسة".

المبحث الثاني: الاداء الاستراتيجي

تمهيد:

الاداء الاستراتيجي هو هدف سام ونبيل تسعى له كل المنظمات بلا استثناء حيث إنه أصبح لا يكفي مجرد الاكتفاء بالإهتمام بتحقيق أهداف المنظمة الحالية القريبة بل أصبحت سوق المنافسة شرسة تحتاج إلى التركيز بشكل كبير على المستقبل البعيد للمنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات في عصرنا هذا وفي ضوء ثورة المعلومات التي يشهدها العالم والتي أصبح للمعلومات فيها الأثر الأكبر على أداء منظمات الأعمال مما أدى إلى وجود ضرورة للتعامل معها بالمهارات والمعرفة اللازمة وذلك حتي تستطيع المنظمات التقدم والاستمرار.

١- مفهوم الأداء الاستراتيجي:

من المعلوم أن الأداء الاستراتيجي عنصر مهم لتحسين وتطوير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ولكن لابد أولاً من التعرف على المقصود بالأداء وخاصة في مؤسسات التعليم العالي كما أوضح (محمود، ٢٠٢٣) فالأداء في ذاته لا يواجه أي مشكلة في تحديد مفهومه إنما يواجه مشكلة من حيث طريقة قياسه وتعريفه فهناك

بعض الباحثين ينظرون إلى الأداء من الجانب الكمي أي أنه - على سبيل المثال - كلما زاد الإنتاج تحسن الأداء والبعض الآخر ينظر إليه من الجانب الوصفي أي أنه - على سبيل المثال - كلما زادت جودة المنتجات كلما تحسن الأداء، أما بالنسبة لتعريف الأداء بوجه خاص في مؤسسات التعليم العالي يواجه مشكلة لارتباطه بمتغيرات عديدة كالجودة، الفاعلية، الكفاءة، الإنتاجية، والاستمرارية لذلك يختلف تحليل كل باحث عن الآخر مع وجود مجال لذلك، كما بات واضحاً حاجة الجامعات إلى تحسين الأداء بسبب التغيرات الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية السريعة فالآن أصبح تحسين الأداء شيئاً لا بد منه لا على سبيل التطوير.

٢- سمات وخصائص الاداء الاستراتيجي:

للأداء الاستراتيجي مجموعة مميزة من الخصائص والسمات كما يلي:

- الأداء الاستراتيجي لا يركز فقط على بعض المستويات الوظيفية إنما يركز على المستويات الوظيفية ككل؛ كما أن الأداء الاستراتيجي لا يركز على جزء فقط من الأهداف العامة للمنظمة إنما يركز الأداء الاستراتيجي على الأهداف العامة ككل؛ فالذي يتناسب مع مستوى وظيفة ما قد لا يتناسب مع مستوى المنظمة بشكل عام فمثلاً: قد يري قسم التكاليف حاجة المنظمة إلى إيقاف منتج معين لأنه يكلف المنظمة الكثير من الأموال مقارنة ببقية المنتجات ولكن إذا نظرنا إلى قسم المبيعات فنري أن ذلك المنتج هو الأعلى مبيعاً من منتجات الشركة ولن يكون إيقاف إنتاجه قراراً صائباً على مستوى المنظمة.
- يحقق الأداء الاستراتيجي التوازن بين الكفاءة والفاعلية حيث إنه كما يركز على العمليات التشغيلية بالمنظمة مثل الإنتاج، التوزيع، البيع، والتمويل بأقل تكلفة وأعلى مخرجات فلا بد له أن يقوم بالتركيز على البيئة الخارجية للمنظمة وعدم الإضرار بالبيئة الأمر الذي يحقق الفاعلية والكفاءة معاً.

٣- أهمية الاداء الاستراتيجي:

الأداء الاستراتيجي له انعكاسات على المنظمات تتمثل في قدرة المنظمات على الوصول إلى أهدافها لذلك يتبين لنا أهمية الأداء الاستراتيجي كالتالي:

- يرتبط الأداء الاستراتيجي بمتغيرات وظروف عديدة، وتعد البيئة من أكثر المتغيرات تأثيراً في أداء المنظمة.
- يرتبط الأداء الاستراتيجي بالتحويلات الاستراتيجية الأمر الذي يزيد اهتمام وتركيز المنظمات المختلفة بالأداء الاستراتيجي وجوانبه المختلفة وطرق قياسه ونتائجه.
- يرتبط وجود المنظمات ارتباطاً وثيقاً بالأداء، بالتالي سيظل الاهتمام بالأداء الاستراتيجي موجوداً طالما ظلت المنظمة باقية.
- ٤- أهداف الاداء الاستراتيجي:
من أهم ما يهدف اليه الأداء الاستراتيجي:
- تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والحفاظ على رأس المال لمنعه من الضياع وذلك من خلال الحفاظ على زيادة الأرباح بشكل مستمر.
- إتاحة التعرف على مواضع الخلل والضعف في المنظمة الأمر الذي يُسهل تصحيحها عن طريق وضع الحلول المقترحة لها وتطبيقها بعد التأكد من أنها مناسبة.
- تحديد مسؤولية كل قسم في المنظمة مما يرفع الروح المعنوية لدى الأقسام وبالتالي يحسن أدائها كما يهدف إلى تحديد مدى تحقيق عوائد كبيرة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل التكلفة قدر الإمكان.
- ٥- ابعاد الاداء الاستراتيجي:

البعد المالي:

- يعتبر الأداء المالي من أهم المقاييس التي تستخدم لتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تسعى لها، رغم تطور المقاييس التي يقاس بها أداء المنظمة بمرور الوقت إلا أن المقياس المالي يعد الأهم على مر الزمان.
- ويمكن تعريف الأداء المالي بأنه "المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين فهي الصورة التي تبين

مدى نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال زيادة القيمة لاستثماراتهم".

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه "عملية إدخال إضافات جديدة أو تحسين في وسائل وطرق الإنتاج بالشكل الذي يعود على المنظمة بتخفيض تكاليف الإنتاج، أو تلبية رغبات العملاء، أو رفع مستوى الجودة، أو غيرها من الميزات.

بعد العملاء:

وعند التحدث هنا عن بعد العملاء فالمقصود به الطلاب الجامعيين فالطلاب الجامعيون هنا هم متلقو الخدمة التعليمية في المؤسسة التعليمية والمستفيدين منها ولا بد من تقديم خدمة تعليمية متميزة لهم حتي يرفع ذلك من قدر الطالب الجامعي الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة الجامعة بشكل عام.

أصبح لزاماً على المنظمات وضع احتياجات العميل ورغباته أثناء إعداد استراتيجيتها بشكل أساسي، وذلك للأهمية الكبيرة التي يمثلها العميل وانعكاسها على نجاح المنظمة وسط منافسيها واستمراريتها وبقائها في السوق ويتوقف كل ذلك على قدرة المنظمة على تقديم خدمات مميزة بجودة عالية ومن خلال بعد العملاء يتمكن المديرون من ترجمة رسالة المنظمة إلى مقاييس واضحة ومحددة قادرة على إشباع احتياجات ورغبات العميل ومن أهم المؤشرات التي تستخدم لقياس بعد العملاء: ولاء العميل، عدد عملاء المنظمة، تكاليف التسويق، وعدد الشكاوي.

التعلم والنمو:

وعادةً ما يجب بعد التعلم والنمو عن سؤال ما هي قدرات الموظفين، ونظم المعلومات، والقدرات التنظيمية التي تحتاجها المنظمة لتحسين عملياتها وعلاقتها مع العملاء بشكل مستمر؟

يتكون بعد التعلم والنمو من ٣ عناصر كالتالي:

١. الموارد البشرية:

وتشير إلى مدى توافر الكفاءات الاستراتيجية بالمنظمة ومدى تمتع الموظفين بالمزيج المناسب من المهارات والمواهب الإدارية لأداء الأنشطة الاستراتيجية المختلفة.

٢. تكنولوجيا المعلومات:

وتشير لمدى توافر المعلومات الاستراتيجية ومدى كفاءة نظم معلومات المنظمة تساهم تطبيقات المعرفة في التنفيذ الفعال للاستراتيجية عن طريق تحسين الروابط مع الموردين والعملاء.

٣. ثقافة المنظمة:

وتشير إلى الفهم والوعي لدى الموظفين للرؤية المشتركة والاستراتيجية والقيم الثقافية اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

٤. العمليات الداخلية:

والمقصود بمحور العمليات الداخلية هنا كل أنشطة المنظمة الداخلية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وجميع نشاطات المنظمة التي تهدف إلى رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم وورغباتهم المتغيرة والمتنوعة؛ كما تهدف إلى رضا أصحاب المصالح والمساهمين.

وفي هذه الدراسة سيكون المقصود ببعد العمليات الداخلية العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية والمقصود بالعملاء الطلاب سواء كانوا أجنب أم محليين أما المقصود من المنتج فهو الخدمة التعليمية التي يتم تقديمها في الجامعات المختلفة أما الإنتاجية المقصود بها هنا مدى قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية مميزة قادرة على تخريج طالب علم مميز مطلوب من جميع الشركات المختلفة ومؤهّل لسوق العمل والدخول في المنافسة الشرسة به؛ فالمطلوب من القارئ هنا تطبيق كل ما سيتم ذكره على الجامعات والطلاب كما تم توضيح ذلك.

يمكن قياس العمليات الداخلية للمنظمة بعدة مقاييس منها: العمليات التشغيلية، العمليات للعملاء، إدارة العمليات الإبداعية، إدارة العمليات التنظيمية والاجتماعية.

ومن الممكن تقسيم وقياس بعد العمليات الداخلية إلى أربعة عمليات كالتالي:

١. العمليات التشغيلية: وتتضمن العمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة وتشمل تقديم الخدمات المختلفة إلى العملاء.

٢. إدارة علاقات العملاء: وتشمل العمليات المتعلقة بالعملاء مثل: جذب واختيار العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، وتطوير الأنشطة التجارية مع العملاء.
٣. العمليات الإبداعية: وتشمل كل جديد في السوق من دخول أسواق جديدة، تطوير خدمات واستهداف شرائح عملاء جديدة.
٤. العمليات التنظيمية الاجتماعية: وتمثل امتلاك المنظمة حق البيع والإنتاج في الدولة التي أنشئ نشاط المنشأة بها ويشمل: الصحة والسلامة والبيئة والمشاركة المجتمعية وأنشطة الموظفين.

المبحث الثالث: اثر الكفاءات المحورية على الاداء الاستراتيجي

وهنا يمكن النظر إلى الكفاءات المحورية من خلال: بعد تمكين العاملين، بعد الاتصالات الفعالة، وبعد تطوير الموارد البشرية ومن الواضح ارتباط أبعاد الكفاءات المحورية المختارة ارتباطاً عميقاً ببعضها البعض ووجب التنويه أنه عند التحدث هنا عن تمكين العاملين فالمقصود به تمكين السادة أعضاء هيئة التدريس الأصغر سناً وإعطائهم مساحة أكبر للتطور والتعلم والإبداع في طرق تدريس الطلاب وهو ما يرتبط ببعد تطوير الموارد البشرية فلكي يحدث التطوير لابد من حدوث التمكين والمقصود بالاتصالات الفعالة هنا الطرق التي يستطيع بها الطالب الوصول إلى الأستاذ الجامعي حال عدم فهمه لشيء ما وأيضاً المقصود بها هنا الطريقة التي يستطيع الأستاذ الجامعي بها توصيل المعلومة إلى الطلاب بشكل واضح وسهل وكاف وافٍ؛ ولا بد للجامعة بذل أقصى الجهود الممكنة لتطوير قدرات السادة أعضاء هيئة التدريس بما يضمن تقدم الجامعة وتحسين مستوى خدمة التعليم.

كما يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي من خلال: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، وتلك الأبعاد الأربعة مرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً وتوجد علاقة تكاملية بين تلك الأبعاد حيث يعتمد نجاح أي بعد منها على باقي الأبعاد فبعد العملاء يؤثر بشكل مباشر على البعد المالي حيث إن العملاء في هذه الدراسة الطلاب هم مصدر دخل الجامعة سواء كانوا طلاباً أجانب أم طلاباً محليين وكلما زاد بعد التعلم والنمو في الجامعة كلما زاد ذلك من قدرة الجامعة على جذب

طلاب أكثر وبالتالي زيادة البعد المالي أيضاً؛ أما بخصوص بعد العمليات الداخلية وهنا تتمثل في العملية التعليمية فكلما زادت جودة العملية التعليمية كلما زاد إقبال الطلاب المحليين والأجانب على الجامعة وزاد مستوى تحصيلهم للعلم ورغبتهم فيه ومن ثم يتأثر العنصر المالي كذلك بزيادة عدد الطلاب فمن المنطقي دراسة تلك الأبعاد سوياً دون فصل بينهم.

المبحث الرابع: التحليل الاحصائي والفروض والنتائج والتوصيات

العينة والمجتمع:

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية، نظراً لتباين مجتمع البحث بفئاتهم الوظيفية الأكاديمية، 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 الجامعات محل الدراسة، وبلغت حجم العينة (٣٤٥) مفردة عند معامل ثقة ٩٥% (أوما سيكاران، ٢٠١٣، ص ٣٦٠). واستخدمت الباحثة معادلة ستيفن ك طومسون لحساب عينة الدراسة:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

N= حجم المجتمع.

z= الدرجة القياسية المقابلة لمستوى المؤشر هي (٠.٩٥) وتساوي ١.٩٦

d= معدل الخطأ يساوي ٠.٠٥

p= نسبة توفر الخاصية والمحايدة= ٠.٥٠

$$n = \frac{3400 \times 0.50(1 - 0.50)}{[3400 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.50(1 - 0.50)} \\ = 345.25212$$

فرضيات الدراسة:

تم صياغة فروض الدراسة بناء على مشكلة الدراسة، وأهدافها، بغرض تحديد واقع الكفاءات المحورية في الجامعات المصرية محل الدراسة، والتعرف على مدى وعيهم بأهمية تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال الاهتمام بالكفاءات المحورية، على النحو التالي:

نص الفرض الرئيسي على أنه:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءات المحورية متمثلاً بأبعادها (تمكين العاملين، الاتصالات الفعالة، تطوير الموارد البشرية) في تحقيق الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية.

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرض الرئيسي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على البعد المالي في الجامعات المصرية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على بعد العملاء في الجامعات المصرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على بعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على بعد العمليات الداخلية في الجامعات المصرية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الفعالة على البعد المالي في الجامعات المصرية.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الفعالة على بعد العملاء في الجامعات المصرية.

- الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الفعالة على بعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية.
- الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الفعالة على بعد العمليات الداخلية في الجامعات المصرية.
- الفرضية الفرعية التاسعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الموارد البشرية على البعد المالي في الجامعات المصرية.
- الفرضية الفرعية العاشرة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الموارد البشرية على بعد العملاء في الجامعات المصرية.
- الفرضية الفرعية الحادية عشر: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الموارد البشرية على بعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية.
- الفرضية الفرعية الثانية عشر: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الموارد البشرية على بعد العمليات الداخلية في الجامعات المصرية.

نتائج الفروض والنتائج العامة:

- نتائج الفروض: تم رفض الفرض العدمي حيث أثبتت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للكفاءات المحورية بأبعادها الثلاثة على تحقيق الأداء الاستراتيجي، مما يدعم أهمية هذه الأبعاد في تحسين الأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج ارتباطاً معنوياً ودلالات إحصائية قوية بين أبعاد الكفاءات المحورية (تمكين العاملين، الاتصالات الفعالة، تطوير الموارد البشرية) وبين تحقيق الأداء الاستراتيجي (الأبعاد المالية، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية)، والنتائج تدعم فرضيات الدراسة البديلة ويثبت التأثير الإيجابي

للكفاءات المحورية على الأداء الاستراتيجي، ويؤكد أن الجامعات المصرية محل الدراسة تستفيد بشكل كبير من تحسين الكفاءات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- النتائج العامة: بناءً على تحليل نتائج الدراسة الميدانية، تمثل النتائج العامة الصورة الشاملة لواقع الكفاءات المحورية ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية محل الدراسة. حيث كشفت الدراسة عن مدى وعي العاملين بأهمية تطوير الكفاءات، وأوضحت التحديات التي تواجه تمكينهم وتحسين أداء المؤسسات، بالإضافة إلى أهمية تعزيز استخدام التكنولوجيا والابتكار في العمليات الداخلية. وتُعطي هذه النتائج أساساً متيناً لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الجودة، مع إمكانية التطبيق والتعميم على كافة الجامعات المصرية لتحقيق التميز والريادة في البيئة الأكاديمية. وعليه تُقدم الباحثة مجموعة من النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية تتمثل في:

١. ارتفاع وعي العاملين بأهمية الكفاءات المحورية: كشفت الدراسة أن الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعات المصرية يدرك بشكل كبير أهمية تعزيز الكفاءات المحورية لتحقيق الأداء الاستراتيجي.
٢. ضعف مستوى تمكين العاملين في الجامعات: أشارت النتائج إلى وجود قصور في تمكين العاملين، خاصة في المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار، مما يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي بشكل عام.
٣. نقص فعالية أنظمة الاتصال الداخلية: أظهرت الدراسة أن هناك تحديات في توفير قنوات اتصال شفافة وفعالة داخل الجامعات، مما يعوق تدفق المعلومات ويؤثر على تحقيق الأداء الاستراتيجي.
٤. محدودية برامج تطوير الموارد البشرية: افتقار الجامعات للتنوع والمواكبة للتطورات، الأمر الذي يحد من قدرات العاملين على تلبية احتياجات التغيرات في البيئة الجامعية.
٥. توجيه التركيز نحو تحسين الأداء المالي والجودة:

أظهرت النتائج أن الجامعات تسعى إلى تحسين الأداء المالي من خلال ترشيد الإنفاق وتنويع مصادر التمويل، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للطلاب والمجتمع.

٦. ضعف الاهتمام بتطوير استراتيجيات طويلة الأجل:

أشار التقييم إلى أن هناك حاجة ماسة لصياغة خطط استراتيجية مستدامة تركز على تعزيز الكفاءات المحورية لضمان استمرارية التفوق والأداء العالي.

٧. تدني استخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات الداخلية:

أظهرت الدراسات أن درجة اعتماد الجامعات على التكنولوجيا لتحسين الكفاءة والابتكار داخل العمليات الداخلية لا تزال محدودة، مما يعرقل التقدم في تحسين الأداء.

٨. وعي محدود بمدى أهمية القياس والمتابعة لتأثير التوصيات:

أكدت النتائج أن هناك حاجة ملحة لإنشاء آليات فعالة لتقييم تأثير التوصيات على الأداء، لضمان التحسين المستمر وتحقيق الأهداف المنشودة.

التوصيات:

بناءً على تحليل نتائج الدراسة الميدانية، تُقدم الباحثة مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف تعزيز الكفاءات المحورية وتحقيق الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية محل الدراسة. وتهدف هذه التوصيات إلى تحسين الأداء المؤسسي للجامعات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع إمكانية تطبيقها وتعميمها على مستوى الجامعات المصرية كافة.

١. تعزيز الكفاءات المحورية:

- تشجيع المشاركة الفعالة للكادر الأكاديمي في عمليات اتخاذ القرار، مما يعزز انتماءهم المؤسسي ويحفز الأداء.

- تحسين أنظمة الاتصالات الداخلية لضمان الشفافية والفعالية.

- تكثيف برامج تطوير الموارد البشرية لتلبية احتياجات الأكاديميين.

- تبني أنظمة اتصال شفافة وفعالة لتعزيز تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

٢. تحسين الأداء الاستراتيجي:

- تعزيز التركيز على البعد المالي عبر ترشيد الإنفاق وزيادة مصادر التمويل.
- زيادة الاهتمام برضا العملاء (الطلاب والمجتمع) من خلال تحسين جودة الخدمات التعليمية.

- تحسين كفاءة العمليات الداخلية باستخدام التكنولوجيا والابتكار.

٣. تطوير استراتيجيات طويلة الأجل:

صياغة خطط استراتيجية تركز على تعزيز الكفاءات المحورية لتحقيق استدامة

الأداء الاستراتيجي.

٤. متابعة التأثير:

إنشاء آليات لتقييم تأثير تنفيذ هذه التوصيات على الأداء المؤسسي وقياس تأثيرها لضمان التحسين المستمر بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. وعليه؛ تهدف هذه التوصيات إلى إرساء دعائم جامعة حديثة متجددة وقادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً، مع مراعاة خصوصية البيئة المصرية واحتياجاتها التنموية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- جاد الرب، سيد محمد ، وأحمد عزمي ذكي. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية. الإسماعيلية، مكتبة عبد الدايم.
- ٢- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٤). إدارة العمليات والإنتاج المبادئ - الأساسيات - المناهج الحديثة. كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
- ٣- خلف، السيد ماهر محمود. (٢٠٢٢). الجدارات الجوهرية وتأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة للبنوك التجارية. جامعة مدينة السادات، كلية التجارة.
- ٤- سليمان، سناء محمد. (٢٠١٤). سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته. القاهرة، عالم الكتب.
- ٥- طولان، تهاني صالح زكي. (٢٠٢١). استشراف المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ٦- إبراهيم، فاطمة أحمد ذكي. (٢٠١٧). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء The Performance Prism. ورقة بحثية، جامعة بنها، مصر، ص ٢٢.
- ٧- إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن. (٢٠٢٢). أثر رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق علي وزارة الطيران المدني المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
- ٨- الأحمد، سعد عدنان أحمد. (٢٠١٧). تقييم الأداء الاستراتيجي من منظور العملاء: دراسة ميدانية علي الشركات الصناعية بمحافظة البصرة العراقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- ٩- أحمد، نجلاء حسن جمعة. (٢٠١٧). أثر الاهتمام بالمقدرات الجوهرية علي تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية.
- ١٠- الدولي، علي عبدالقادر محمود. (٢٠٢٠). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي علي الأداء الاستراتيجي: دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- ١١- السيد، جنة ياسر أحمد. (٢٠٢٢). تأثير إدارة المواهب علي الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية علي الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.

- ١٢- الشخيلي، عبدالرازق ، والجوفي، علياء. (٢٠١٦). أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها الاستراتيجي دراسة ميدانية علي عينة من موظفي وزارة المالية. مجلة دنانير، ص ٣٢٤-٣٥٠.
- ١٣- العواضي، ذو الفقار علي مكرد. (٢٠٢٢). تأثير الكفاءة الجوهرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق علي كليات المجتمع الحكومية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ص ٤٢٥-٤٤٨.
- ١٤- المذن، محمد جاسم محمد عبدالله صالح. (٢٠٢٢). دور تمكين العاملين في تحسين رضا العملاء: دراسة تطبيقية علي العاملين في الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيره والمتوسطة بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ص ٤.
- ١٥- الميالي، حاكم أحسوني مكرود. (٢٠٢٢). القيادة الناعمة ودوره في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز. مجلة مركز دراسات الكوفة.
- ١٦- الهبارنة، أحمد كريم. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل لجودة حياة العمل: دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ص ١٥٦.
- ١٧- بجاي، امتثال رشيد. (٢٠٢٠). أثر المقدرة الجوهرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي بحث تطبيقي في عينة من شركات القطاع الصناعي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، ص ٥٢٢-٥٤٥.
- ١٨- بحر، كريم أحمد فؤاد. (٢٠١٩). دراسة علاقة دور التدريب والتمكين في الأداء المالي دراسة تطبيقية علي العاملين في البنوك محل الدراسة بمحافظة أسوان. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ص ٧٥٢-٧٩١.
- ١٩- بصبوص، أمل أحمد عبد ربه. (٢٠٢٣). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، ص ١١٧.
- ٢٠- جودة، ماجدة يعقوب. (٢٠٢١). تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ص ٩٦٧-٩٦٨.
- ٢١- حجاج، عبد الرؤوف ، وبن رنو، أحلام. (٢٠١٥). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (٢٠١١ - ٢٠١٤). المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ص ١٣٩.

- ٢٢- حسين، سلوي حسين رشدي إسماعيل. (٢٠١٧). تقييم الأداء المالي للشركات التي تم خصصتها باستخدام البعد المالي لمقياس الأداء المتوازن: دراسة حالة شركة سيدي كيرير للبتر وكيمويات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص ٤١٩-٤٥٤.
- ٢٣- خيال، زينب أمين السيد. (٢٠١٨). دور البعد المالي كأحد أبعاد تقييم الأداء الاستراتيجي في دعم التميز الإداري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ص ٤٢٢-٤٣٩.
- ٢٤- شابون، أبو بكر مفتاح. (٢٠١٣). بطاقة الأداء المتوازن BCS. مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، ص ٧٣، ص ٧٦، ٧٧.
- ٢٥- عبدالرؤوف، شايب، حمزه، شريف، يوسف، سليمان، وعادل، ربح الله. (٢٠٢٢). دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي. بحث غير منشور، جامعة الشهيدي حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ص ٧-١١.
- ٢٦- عبدالعال، عنتر محمد أحمد. (٢٠١٩). مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية علي الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج. المجلة التربوية، ٤١٥-٤٧٩.
- ٢٧- عبده، هاني محمد السعيد. (٢٠٢١). أثر الأبعاد الحاكمة لإدارة الكفاءات البشرية الجوهرية علي مواجهة تحديات صناعة الإلكترونيات في مصر: دراسة ميدانية بالتطبيق علي الشركات المصنعة للإلكترونيات في بعض المحافظات المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- ٢٨- عطا الله، عبير عثمان. (٢٠١٢). تأثير المنظمة دائمة التعلم علي تفعيل بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة.
- ٢٩- علام، مجدي حسن محمد حسن. (٢٠١٨). دور البعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة الخدمة في التعليم قبل الجامعي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ص ٢٦١-٢٨١.
- ٣٠- فهد، مانع فهد. (٢٠١٩). تقييم الأداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية. رسالة دكتوراة منشورة في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ٤٦٥.
- ٣١- قاسم، نادر فتحي، مصطفى، سارة حسام الدين، وفاضل، لمياء عبدالحميد محمد. (٢٠١٩). الكفاءة السيكمترية لمقياس مهارات التواصل الفعال للشباب (م ت ف). مجلة البحث العلمي في التربية، ص ٥٣-٨٣.

- ٣٢- منصوري، أمنية جودة وكمال. (٢٠١٨). أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة العسكرية للأسمنت. أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ٣٣- ناجي، أمنية، صابري، إكرام، واحلام، نعوم. (٢٠٢١). التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة في مجمع شركة حسناوي بسبدي بلعباس. مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، ص ٥٠-٦٦.
- ٣٤- أحمد، أحمد إبراهيم، عبدالير، نسمة عبدالرسول، السلیمان، وسالم علي سليمان محمد. (٢٠١٨). محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. الجمعية المصرية لأصول التربية.
- ٣٥- البربري، عاطف فاروق بديع. (٢٠٢٣). أثر النفاق الإداري على الأداء الاستراتيجي للمنظمات: دراسة ميدانية بالتطبيق على المجالس المحلية بمحافظة الدقهلية. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة قناة السويس الإسماعيلية.
- ٣٦- البلوي، خديجة عبدالله ساعد الفضلي، وأحمد، هالة عبدالمنعم. (٢٠١٦). متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية. رسالة التربية وعلم النفس، جامعة تبوك.
- ٣٧- الحارثي، سفر مسفر عائض. (٢٠١٥). العلاقة بين مستوي الإدراك فوق المعرفي للأهداف الاستراتيجية وتمكين العاملين: دراسة ميدانية علي عينة من موظفي الهيئة الملكية للجبيل وينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- ٣٨- الحمادي، محمد سليمان عبدالله ملا حسين. (٢٠٢٠). الذكاء الاستراتيجي للمديرين وأثره علي تطوير الجدارات الجوهرية: الدور الوسيط لجودة القرارات الاستراتيجية دراسة حالة وزارة الداخلية بدولة قطر. (رساله دكتوراة غير منشورة)، بجامعة مؤتة، دار المنظومة.
- ٣٩- العجمي، صالح علي عباد. (٢٠٢٠). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي باستخدام الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط في قطاع البنوك القطرية. (رسالة دكتوراة غير منشورة) جامعة مؤتة، مؤتة.
- ٤٠- العمري، وسيم أكرم. (٢٠٢١). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنمية الجدارات الجوهرية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بالأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية.
- ٤١- النعمان، ربحان فهد يحي. (٢٠٢٠). دور مهارات التواصل الفعال في رضا العملاء في قطاع الفنادق فئة الخمس نجوم في عمان - الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

- ٤٢- الهيارنة، أحمد كريم. (٢٠١٨). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي: الدور المعدل لجودة حياة العمل: دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- ٤٣- باديس، نبيله. (٢٠١٨). تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
- ٤٤- بن الدين، المهدي. (٢٠١٨). تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار - حاسي مسعود خلال الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٥. (رساله ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- ٤٥- بن ختو، نور الإيمان. (٢٠١٩). أثر أبعاد التمكين الإداري علي أداء المؤسسة الخدمية دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر - ورقلة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- ٤٦- جودة، أمينة. (٢٠١٨). أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للأسمنت. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.
- ٤٧- جودة، أمينة. (٢٠٢٠). أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال.
- ٤٨- صفوت، ريم محمد عدنان. (٢٠١٧). أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية علي الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٤٩- طه، مني حسنين السيد ، وإسماعيل، عمار فتحي موسي. (٢٠٢٠). دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية. جامعة المنوفية، كلية التجارة.
- ٥٠- عبدالمحسن، سالى سلام. (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية علي شركات الصناعة الدوائية والغذائية الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- ٥١- عليان، أسماء علي شحده. (٢٠١٩). أثر تطبيق نظم دعم القرارات علي بناء الجدارات الجوهرية: دراسة ميدانية في وزارة العدل الأردنية. جامعة الإسراء الخاصة عمان.

٥٢- محمود، فاطمة السيد فهمي محمد. (٢٠٢٣). أثر استراتيجيات التعلم الإلكتروني على رفع كفاءة الأداء الجامعي دراسة ميدانية على المعاهد الخاصة المصرية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

٥٣- مخناش، بلال. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءات المحورية دراسة حالة المركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصوف - ميلة- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

٥٤- موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي <https://moheer.gov.eg> وذلك في سنة ٢٠٢٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., & Young, S. (2012). MANAGEMENT ACCOUNTING Information for Decision-Making and Strategy Execution SIXTH EDITION. new delhi: Pearson Prentice Hall p26.
- 2- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L., Soares, C. A., & e Silva, W. d. (2019). The project manager core competencies to project success. International Journal of Managing Projects in Business.
- 3- Asare, B., Nuerthey, D., & Poku, E. (2023). Innovation-oriented supply chain integration for structural flexibility and strategic business performance. Benchmarking: An International Journal.
- 4- Baird, K., Su, S. X., & Nuhu, N. (2022). The mediating role of fairness on the effectiveness of strategic performance measurement systems. Personnel Review.
- 5- Bhatti, A., Malik, H., Kamal, A. Z., Aamir, A., Alaali, L. A., & Ullah, Z. (2021). Much- needed business digital transformation through big data, internet of things and blockchain capabilities: implications for strategic performance in telecommunication sector. Business Process Management Journal.

- 6- Chen, Q., Eriksson, T., & Giustiniano, L. (2016). Leading well pays off: mediating effects and multi-group analysis of strategic performance. © Emerald Publishing Limited.
- 7- Kuate, C., & Noland, T. R. (2019). Attracting and retaining core competency: a focus on cost. Journal of Accounting & Organizational Change.
- 8- Maheshkar, C. (2023). Educators' core competencies: a study of university-led B-schools of South Asia. Journal of Applied Research in Higher Education.
- 9- Newbery, R., Roderick, S., Sauer, J., Gorton, M., & Robbins, K. (2023). Exploring EO strategic performance measures: value-added versus efficiency outcomes. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.
- 10- Ng, H. S., Kee, D. M., & Ramayah, T. (2019). Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance. Journal of Small Business and Enterprise Development.
- 11- Randolph, W. A. (2000). Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve? Organizational Dynamics. P97-98
- 12- Richard, P. J., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance Towards Methodological Best Practice. Journal of Management.
- 13- Seram, N., Nanayakkara, J., & Lanarolle, G. (2019). Organization's core competencies and front-end decision-making in the apparel innovation. Research Journal of Textile and Apparel.
- 14- Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., & Javed, A. (2019). Promoting strategic performance through strategic orientation and strategic renewal. © Emerald Publishing Limited.

- 15- Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A., & Shabbir, L. (2012). impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 980-982.
- 16- Vlastic, G. (2023). Comparative analysis of the role of strategic orientation, strategic performance metric focus and strategic audacity in driving firm performance: family businesses vs nonfamily businesses. *Journal of Family Business Management*.
- 17- Wen, J. Y., & Xu, Q. (2022). The configurational effects of centrifugal and centripetal forces on firms' breakthrough innovation and strategic performance in the artificial intelligence context. *European Journal of Innovation Management*.
- 18- Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Chatterjee, S. (2024). EXternal environment and internal dynamics of 'born global': strategic and operational firm performance. *Management Decision*.
- 19- Deep, S., Joshi, R., & Patil, S. (2023). Identifying the Contractor's core competencies in post-COVID-19 scenario: developing a survey instrument. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- 20- Kahwaji, A. T., Nasser Eddin, H., & Palalić, R. (2020). Strategic leadership, strategic performance and core competencies in ore competencies in *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 1968-1980.