

دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين فعالية الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي _ دراسة ميدانية في جامعة اللاذقية _

أ.د. علي ميا *

أ.د. سامر قاسم **

طارق نظام ***

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /٨/١٩ - تاريخ النشر ٢٠ /١/ ٢٠٢٦)

□ ملخص □

هدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الكفاءات البشرية (المعرفة، المهارات، السلوكيات) في تحسين فعالية الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي للبحث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على القيادات الإدارية بالجامعة وبلغ حجم العينة المدروسة (100) مفردة وكان منها صالحاً للتحليل (86) استبانة وتم تحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss، وكان من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة طردية معنوية بين إدارة الكفاءات وفعالية الأداء إذ بلغ معامل الارتباط ومعامل التحديد على التوالي ($R = 0.787$) ($R^2 = 0.619$)، ما يدل تفسر الكفاءات 61.9% من التغيرات في الأداء، مع تأثير معنوي أقوى للمهارات والسلوكيات مقارنة بالمعرفة.

وأظهرت إجابات أفراد العينة تقييماً إيجابياً نسبياً لمستويات الكفاءات البشرية، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية لأبعاد المعرفة (3.876)، المهارات (3.834)، والسلوكيات (3.856)، والمتوسط الكلي (3.856) متوسط الحياد (3) بدلالة إحصائية عالية، وبلغ متوسط فعالية الأداء التنظيمي (3.920)، مما يعكس تقييماً إيجابياً، خاصة في وضوح الأهداف (4.127) وتنفيذ الخطط.

وأهم توصيات البحث العمل على توفير المناخ الإداري المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة، تطوير المهارات التنظيمية والتخطيطية، تطوير السلوكيات الإيجابية لدى الموارد البشرية، تعزيز إدارة الكفاءات (المعرفة، المهارة، السلوكيات) في الجامعة بما يسهم بتحسين فعالية الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة كفاءات الموارد البشرية، المعرفة، المهارة، السلوكيات، فعالية الأداء التنظيمي.

* أستاذ - قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة اللاذقية-اللاذقية-سورية.

** أستاذ - قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة اللاذقية-اللاذقية-سورية.

***طالب دراسات عليا(دكتوراه) - قسم إدارة الأعمال - اختصاص إدارة أعمال-كلية الاقتصاد-جامعة اللاذقية-اللاذقية - سورية.

The Role of Human Competencies Management in Improving Organizational Performance in Higher Education Institutions - A Field Study at Lattakia University_

Dr. Ali Maya*

Dr. Samer Qasim**

Tarek Nizam***

(Received 19/8/2025.Accepted 20/1/2026)

□ABSTRACT □

This research aimed to study the role of human competencies management (knowledge, skills, behaviors) in improving the effectiveness of organizational performance at Lattakia University. The descriptive research approach was adopted, and To achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed to Administrative leaders. The size of the studied sample reached (100) items, of which (86) questionnaires were valid for analysis. These questionnaires included the administrative leaders at the university and were analyzed using the SPSS statistical program.

Among the most prominent findings reached was the existence of a positive and statistically significant relationship between competencies management and performance effectiveness, where the correlation coefficient and the coefficient of determination reached ($R = 0.787$) and ($R^2 = 0.619$), respectively. This indicates that competencies explain 61.9% of the variations in performance, with a stronger significant impact from skills and behaviors compared to knowledge.

The responses of the sample members showed a relatively positive evaluation of the levels of human competencies, as the arithmetic means for the dimensions of knowledge (3.876), skills (3.834), and behaviors (3.856), along with the overall mean (3.856), exceeded the neutral mean (3) with high statistical significance. The mean for organizational performance effectiveness reached (3.920), reflecting a positive evaluation, particularly in the clarity of objectives (4.127) and the implementation of plans. The most important recommendations of the research include working to provide a suitable administrative climate to leverage available knowledge, developing organizational and planning skills, fostering positive behaviors among human resources, and strengthening competencies management (knowledge, skills, behaviors) at the university in a way that contributes to improving performance effectiveness.

Keywords: Human Resources Competency Management, knowledge, skills, behaviors, organizational performance effectiveness.

*Professor - Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Lattakia University, Lattakia , Syria.

** Professor - Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Lattakia University, Lattakia , Syria.

***Postgraduate Student - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Lattakia University - Lattakia – Syria.

1-مقدمة (Introduction): أصبحت مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات كبيرة تتطلب تبني استراتيجيات مبتكرة في ظل البيئة التنافسية والتطورات التكنولوجية المتسارعة ولمواكبة هذه التغيرات، برز دور الموارد البشرية كعامل حاسم في تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها. إذ لم تعد هذه المؤسسات قادرة على الاعتماد على الأساليب التقليدية، بل أدركت أن الاستثمار في العنصر البشري هو الضامن الأساسي للتميز والريادة. وفي هذا الإطار تُعد إدارة الكفاءات ركيزة أساسية في بناء السياسات الإدارية الحديثة، كونها المحرك الرئيس للإبداع وقد أولت العديد من الجامعات والمراكز البحثية اهتماماً متزايداً بتنمية الكفاءات البشرية، باعتبارها استثماراً مستداماً في اقتصاد المعرفة. وتتركز هذه الدراسة على الأبعاد الجوهرية للكفاءة البشرية المتمثلة في المعرفة (Knowledge)، والمهارات (Skills)، والسلوكيات (Behaviors)، باعتبارها تمثل المكونات الأساسية لرأس المال البشرية. وبالتالي فإن تبني منهجيات علمية في إدارة الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية للتكيف مع المتغيرات وتعزيز فعالية أداء مؤسسات التعليم العالي.

٢-الدراسات السابقة(Literature Review):

دراسة (مرزوقي، ٢٠١٩)، بعنوان: "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزات التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة الكفاءات في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية، حيث طبقت الدراسة على مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (٣٤٤) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر بين إدارة الكفاءات والميزة التنافسية، وإدراك المنظمات للدور الاستراتيجي للكفاءات البشرية وما تحققه من تميز للمنظمات، واعتبار الكفاءة أهم الركائز التي تستند عليها المنظمات اليوم في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

دراسة (ال صليح، ٢٠٢٣) وهي بعنوان: دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نجران- تصور مقترح

هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة على عينة عشوائية قدرها ٢٢٥ مفردة بمدارس التعلم الحكومي بنجران واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأهم ما توصلت إليه أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة البحث على إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية وكان من أهمها امتلاك المؤسسة كفاءات ذات معارف متميزة. **دراسة (Igielski، ٢٠١٧) وهي بعنوان:**

Competency Management of Knowledge Workers in Modern Enterprises

إدارة كفاءة العاملين في مجال المعرفة في المؤسسات الحديثة

هدفت الدراسة لتحليل تأثير كفاءات عمال المعرفة (ذوي المهارات العالية والإبداع) على الميزة التنافسية للشركات، وتحديد أفضل الممارسات لإدارتها، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء البحث وتم جمع البيانات من خلال استبيان شمل ١٠٠ شركة في منطقة بحر البلطيق _ بولندا على عينة قدرها ١٠٠٠ مفردة خلال الفترة من ٢٠١٣ _ ٢٠١٤ تشمل عمال المعرفة حسب تخصصاتهم مثل (العلماء، المهندسين، المستشارين) من الشركات التي تعتمد على الأصول غير المادية و الصناعات الإبداعية وأهم الاستنتاجات كفاءات عمال المعرفة هي محرك رئيسي للابتكار والميزة التنافسية، وإدارة الكفاءات تتطلب نماذج مرنة تركز

دراسة (Rocha، ٢٠١٧) وهي بعنوان:

What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university

ما هي المكاسب الاجتماعية من إدارة الكفاءات؟ نظرة الموظفين في جامعة برازيلية حكومية

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على إدراك الموظفين للمكاسب الاجتماعية الناتجة عن تطبيق نموذج إدارة الكفاءات في جامعة برازيلية عامة. ركز البحث على تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التدريب المؤسسي، والترقيات الوظيفية، والزيادات في الأجور) والمتغيرات التابعة (المكاسب الاجتماعية المدركة). اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليل الكمي بالإضافة إلى الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها ٤٢٢ مفردة من الموظفين الإداريين في الجامعة. وأهم النتائج إن الموظفين الذين حصلوا على ترقية في مستوى الوظيفة حققوا مستويات أعلى من الإدراك للمكاسب الاجتماعية من الموظفين الذين حصلوا على زيادة أجر دون ترقية بالمستوى. أي أن إدراك المكاسب الاجتماعية لنموذج إدارة الكفاءات كان ذا طبيعة نفعية.

دراسة (عتودي، ٢٠٢٥) وهي بعنوان: استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية في الحج في ضوء**مدخل إدارة الكفاءات**

هدفت هذه الدراسة لاقتراح استراتيجية لتطوير أداء الموارد البشرية في موسم الحج باستخدام مدخل إدارة الكفاءات (المعرفة، المهارات، السلوكيات)، وطبقت في مكة المكرمة خلال موسم الحج ١٤٤٦هـ على عينة عشوائية حجمها ٣٨٤ مفردة من جهات حكومية وخاصة واعتمدت المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج درجة مرتفعة لتوافر أبعاد إدارة الكفاءات لدى الموارد البشرية، حيث حققت السلوكيات أعلى متوسط قدره 4.64 يليها المهارات بمتوسط 4.21 ثم المعرفة 4.12. وكشف تحليل التباين عن وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الكفاءات بناءً على المتغيرات الديمغرافية، مما يبرز الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مرنة تتناسب مع خصائص العاملين. وأظهرت نتائج مرتفعة في توافر الكفاءات (السلوكية أعلى، ثم المهارات والمعرفية).

دراسة (Tarigan et al، 2021) وهي بعنوان:

The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality

أثر إدارة الكفاءات على الأداء التنظيمي من خلال تكامل سلسلة التوريد والجودة

هدفت لدراسة تأثير إدارة الكفاءات على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في إندونيسيا شملت ١٥١ مفردة من المديرين والمشرفين تم تحليل البيانات باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات، وأهم النتائج أن هناك تأثير إيجابي لإدارة الكفاءات المدراء على الأداء التنظيمي بشكل غير مباشر وقوي، من خلال تعزيز تكامل سلسلة التوريد وجودتها، مما يعزز بدوره القدرة التشغيلية التي تقود في النهاية إلى تحسين الأداء. وتتمثل المساهمة العملية في ضرورة استمرار المديرين المسؤولين عن إدارة سلسلة التوريد في تعزيز مهاراتهم ومعارفهم ومكونات سلسلة التوريد من حيث الجودة لزيادة الأداء.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية مع إظهار الفجوة البحثية: يتضح أن الدراسات السابقة غطت

جوانب متنوعة من إدارة الكفاءات البشرية، لكنها تركزت بشكل أساسي على سياقات صناعية وتجارية أو تعليمية في دول أخرى، كدراسة مرزوقي (٢٠١٩) ركزت على دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية في صناعة الدواء الجزائرية، كذلك دراسة (Igielski (2017 في بولندا ركزت على عمال المعرفة في الشركات، أما دراسة عتودي (٢٠٢٥) فقد طبقت في موسم الحج بالسعودية، ودراسة (Tarigan et al. (2021 في شركات التصنيع الإندونيسية

أظهرت تأثير إدارة الكفاءات عبر سلسلة التوريد. مما يبرز فجوة بحثية واضحة في السياق السوري إذ لم تُعالج أي دراسة سابقة واقع إدارة الكفاءات في الجامعات السورية على حد علم الباحث، في ظل تحديات مركزية القرار، تدني المرونة... ومعظم الدراسات استخدمت مقياساً إجمالياً لـ"إدارة الكفاءات"، بينما فصلت الدراسة الحالية ثلاثة مسارات (معرفة-مهارات-سلوكيات).

3-مشكلة البحث (Research Problem):

لاحظ الباحث من خلال دراسته في جامعة اللاذقية والمعاشية لواقعها وجود قصور في المهارات المتوفرة والمتطلبات الوظيفية ومستويات المعرفة المتخصصة، وقلة الاهتمام بتطوير السلوكيات الإيجابية، غياب نظام فعال لتحفيز الكفاءات رغم وجود توجهات رسمية نحو التحديث الإداري. كما ساهمت الظروف الإدارية الصعبة في تعزيز الروتين والمركزية، مما أدى إلى بطء في اتخاذ القرارات، وعدم وضوح الأهداف الإدارية، وبالتالي تدني فعالية الأداء التنظيمي ككل بالتالي تتلخص مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: ما دور إدارة الكفاءات البشرية (المعرفة، المهارات، السلوكيات) في تحسين فعالية الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية: ما مستوى توافر أبعاد إدارة الكفاءات البشرية (المعرفة، المهارات، السلوكيات) لدى العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية؟
- ما مستوى فعالية الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية؟

4-أهداف البحث (Research Objectives):

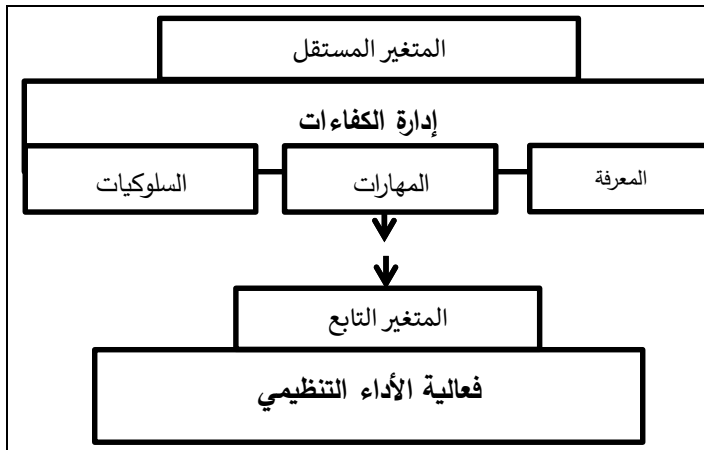
تحديد دور إدارة الكفاءات (المعرفة، المهارة، السلوكيات) في تحسين فعالية الأداء في جامعة اللاذقية.
تحديد مستوى توافر أبعاد إدارة الكفاءات البشرية (المعرفة، المهارات، السلوكيات) في جامعة اللاذقية.
تحديد مستوى فعالية الأداء في جامعة اللاذقية.

5-فرضيات البحث (Research Hypotheses):

فرضيات البحث:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول أبعاد إدارة الكفاءات (المعرفة، المهارات، السلوكيات) ومتوسط الحياد3.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات (المعرفة، المهارات، السلوكيات) في تحسين فعالية الأداء في جامعة اللاذقية.

النموذج السببي المقترح للبحث:



بناءً على الإطار النظري الذي قدمته الدراسات السابقة، وفرضيات البحث، يقترح الباحث نموذجاً سببياً يوضح العلاقة بين إدارة الكفاءات كمتغير مستقل وفعالية الأداء التنظيمي كمتغير تابع في جامعة اللاذقية. يتكون المتغير المستقل (إدارة الكفاءات البشرية) من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المعرفة، المهارات والسلوكيات، حيث

تشكل هذه الأبعاد المكونات الجوهرية للكفاءة البشرية ويُوضح الشكل السابق النموذج المقترح.

6-أهمية البحث Research Importance:

الأهمية النظرية: تكمن في إبراز أهمية ودور إدارة الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى أن هذا البحث سيقدم إطاراً نظرياً يشكل قاعدة معرفية لإدارة الكفاءات، باعتبارها تعزز قدرة المنظمات للاستجابة للتحديات المعرفية والتكنولوجية المعاصرة والتكيف مع المتغيرات البيئية.

الأهمية العملية: هناك قلة في الدراسات التي تناولت إدارة الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي في سورية على حد علم الباحث. بالتالي استفادة مؤسسات التعليم العالي من نتائج البحث لمعالجة جوانب القصور والضعف في العمليات الإدارية لمواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية وتحسين الخدمات المقدمة من خلال تحسين المهارات والسلوكيات ومساهمته بتحسين فعالية الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية.

7- منهجية البحث Research Methodology:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في إعداد هذا البحث، وتم الحصول على البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين الإداريين في كافة المستويات الإدارية في جامعة اللاذقية، وقد تم تصميمها لهذا الغرض، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

8- حدود البحث (Research Limits):

الحدود المكانية: تم إجراء البحث في جامعة اللاذقية، الحدود الزمانية: النصف الثاني من العام ٢٠٢٥.

9- الإطار النظري للبحث (Theoretical Framework):

9.1 مفهوم إدارة الكفاءات:

وتعرف الكفاءات بأنها المعرفة والمهارات والسلوك الضروري لأداء العمل في منظمة معينة ولدعمها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتتعلق بالإجراءات الفعلية والمحقة (Kupczyk&stor,p:15,2017). حيث تسعى إدارة الكفاءات إلى تشجيع التطوير الفردي لتعزيز المعرفة والمهارات والمواقف السلوكية المطبقة في المنظمة، وتتعدد مزايا استخدام مفهوم الكفاءة كمنهج لممارسات الموارد البشرية فهي تشمل زيادة المرونة التنظيمية، ومواءمة استراتيجية المنظمة مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية (Busch Rocha,et al ,p:2,2017). ويعرفها الباحث: بأنها عملية إدارية لتحديد الكفاءات البشرية للمنظمة وخصائصها المعرفية والمهارات والسلوكيات الواجب امتلاكها واستقطابها بما يحقق أهداف المنظمة.

9.2 أبعاد الكفاءات:

تتكون إدارة الكفاءات مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تمكن المورد البشري من أداء مهامه بكفاءة وفعالية، وهذه الأبعاد هي: المعرفة (Knowledge)، المهارات (Skills)، والسلوكيات (Behaviors). وتشير الدراسات إلى أن الكفاءة تتكون من تداخل هذه العناصر الثلاثة، حيث تعد المعرفة الأساس النظري، والمهارات الجانب التطبيقي، والسلوكيات تمثل كيفية توظيف المعرفة والمهارات في بيئة العمل بشكل فعال. وتشكل هذه الأبعاد الثلاثة البنية الداخلية للكفاءة، أما العمليات مثل الاستقطاب، التدريب، والتحفيز... فهي ليست أبعاداً للكفاءة، بل تُعد عمليات إدارية أو إجراءات ضمن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى استقطاب الكفاءات وتطويرها والحفاظ عليها. فهذه العمليات تُستخدم لتحديد، واكتساب، وتنمية، وتحفيز الموارد البشرية، لكنها ليست جزءاً من الكفاءة نفسها، بل أدوات أو مراحل لتحقيقها

وتطويرها كالتعليم والتدريب الضروري لتطوير المهارات. (Ali et al., 2021, p. 2-3) (Guidotti et al., 2023, p. 22) (Sherstneva, 2021, p. 1) (Nunes et al., 2007, p. 24)

المعرفة Knowledge:

تعني مجموع الحقائق المكتسبة من المورد البشري وبالإمكان التعبير عنها أنها تساوي المعلومات + الجهد الفكري (الذهني)، فالمعلومات المتوفرة لدى المورد البشري عن موضع محدد والتي تتفاعل مع المجهود الذهني ينتج عنها معرفة، أي هي أشمل من المعلومات لأن هذه المعلومات لا معنى لها ما لم يتم توظيفها فكرياً (ذهنياً) فعند اتخاذ قرار حيال مشكلة معينة يتطلب معلومات + جهد ذهني (تخطيط، تنظيم...) للوصول لحل المشكلة الذي يعبر بحد ذاته عن المعرفة (حمدي، ٢٠١٧، ص ٥). وحسب (Rennie, 1999) هي المورد الاقتصادي غير المادي الذي ينتج عنه إيرادات مستقبلية للمنظمة (Bibi, et al, p:4, 2020). وتعرف بأنها الموارد النادرة في المنظمة والغير قابلة للاستبدال والتي تمنحها ميزة تنافسية مستدامة وتكون منظمة ومهيكلية في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها المختلفة والعمل في إطار خاص، وتقسم لمعارف ضمنية ومعارف صريحة:

المعرفة الصريحة: تتعلق بالمعلومات الموجودة في أرشيف المنظمة كالثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات بالمنظمة ويمكن نقل هذا النوع من المعرفة وبإمكان الموارد البشرية الوصول إليها.

المعرفة الضمنية: لا يمكن نقلها يتطلب اتصال شخصي وجها لوجه على الأقل وتشمل ما يكمن داخل الفرد من معارف فنية وإدراكية والتي لا يسهل نقلها بين الموارد البشرية (Maurseth & Skollsson, 2020) الجسدية والعقلية في المورد البشري، وتشير لقدراته بالتصرف بطريقة ما للقيام بالعمل المطلوب وتشمل القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار. ولدينا عدة مهارات منها: - المهارات الشخصية: تعرف بالمهارات الاجتماعية وتشمل بناء فرق العمل (Barbara _3, 2016) (Cimatti, p: 1).

- المهارات الاتصالية: القدرة على الاتصال الجيد كالقدرة على التكلم بلباقة والاقناع.

- المهارات التنظيمية والتخطيطية: القدرة على وضع الأهداف المناسبة للمنظمة وإدارة الوقت بشكل جيد.

- المهارات التقنية: القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة واستثمارها بشكل فعال (Md Nasir, 2011, p:6).

- السلوكيات Behaviors: مجموعة المميزات الشخصية المرتبطة بالمورد البشري والمطلوبة عند ممارسة العمل، وتعرف بالكفاءات الناعمة - المرنة - وتتوافق مع السلوكيات الشخصية والسمات الشخصية والدوافع (Helen Abel, 2008) وتتجلى في القدرة على تشكيل فرق العمل والاتصالات والقيادة واتخاذ القرارات (بن جدو، ص ٢٣، ٢٠١٣). وهي قدرة الفرد على تنفيذ المهام بأكمله وجه ومرتبطة بإعادة المورد البشري ودوافعه الذاتية لتأدية هذه المهام، وتكتسب طابع اجتماعي والكيفية التي يتعامل بها مع زملاءه وعملاء المنظمة وتظهر في معرفة السلوك والتصرف السليم وفي طريقة معالجة البيانات من المورد البشري (ورداني & عمار، ص ١٤-١٥، ٢٠١٨). ويؤكد الباحث أن امتلاك المعرفة وحدها لا يكفي، بل يجب أن تقترن بمهارات تطبيقية عملية وكذلك فإن المهارات قد تكون عديمة الجدوى إذا لم توجهها السلوكيات والمواقف المهنية الصحيحة.

9.3 نماذج الكفاءات: يمكن تصنيفها في ثلاثة اتجاهات رئيسية:

- النماذج الوظيفية التقليدية: كنموذج (Boyatzis, 1982) (Spencer & Spencer, 1993) تركز على الكفاءات المرتبطة بكل وظيفة أو مستوى إداري بناءً على متطلبات الوظيفة.
- النماذج الاستراتيجية الشاملة: (Ulrich et al., 1995) تربط الكفاءات بالاستراتيجية التنظيمية، وتؤكد على دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مع التركيز على التطوير المستمر.
- نماذج المكونات الجوهرية KSB (Ali et al., 2021؛ Guidotti et al., 2023؛ Igielski, 2017): وتتركز على الأبعاد الأساسية للكفاءة الفردية والجماعية وهي المعرفة (Knowledge)، المهارات (Skills)، والسلوكيات (Behaviors)، وتعتبر العمليات الإدارية (استقطاب، تدريب، تحفيز...) أدوات داعمة لهذه الأبعاد وليست أبعاداً بحد ذاتها. وتعد النماذج الوظيفية والاستراتيجية أقل مرونة وتتطلب موارد عالية، بينما يتميز نموذج KSB بالبساطة والمرونة، ويركز على تطوير المورد البشري وتعزيز المعرفة والمهارات والسلوكيات دون حاجة لموارد كبيرة (Ulrich et al., 1995, p. 488)؛ (Boyatzis, 1982, p. 33).

9.4 أنواع الكفاءات:

تشمل كفاءات الموارد البشرية مجموعة واسعة من الكفاءات الضرورية لنجاح المنظمة، حيث يمكننا ذكر أهمها كالكفاءات التقنية التي تركز على تطبيق المعرفة التقنية لأداء المهام، كاستخدام التكنولوجيا الرقمية بالعمليات الإدارية وعمليات صنع القرار، مما يُعزز مرونة المنظمة (Sampson & Asonye, 2025, p.50). والكفاءات السلوكية المتعلقة بالمهارات الشخصية كالتواصل والعمل الجماعي، بما يعزز التعاون من خلال بناء الثقة والتفاعل الاجتماعي، حيث يُعتبر بناء الثقة أساسياً لمشاركة الأفكار بحرية (Samunderu et al., 2021, p.97).

الكفاءات المعرفية تعزز التفكير النقدي وحل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يمكن الموظفين من التعامل مع المواقف المعقدة عبر القدرة على التحليل والمرونة المعرفية (Pylat, 2017, p. 13). كما يمكننا تصنيفها إلى: الكفاءات الفردية: تمثل توليفة من الموارد الكامنة والظاهرة التي تمتلكها الموارد البشرية ممثلةً بالقدرات والسلوكيات والمعارف والقيم الاجتماعية التي تظهر أثناء تأدية العمل، أي تعبر عن قدرة المورد البشري في استخدام المعارف المكتسبة لتحقيق الأهداف المخططة (Trentin, et al, p:3,2019).

الكفاءات الجماعية: تمثل فريق عمل قادر على إدارة مهامه بشكل كفاء وصولاً للهدف، والكفاءات الجماعية هي محصلة تعاون يؤدي لتحقيق الهدف بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، وتشمل (معرفة اتصال، التعاون، التعلم والخبرة جماعياً) وتكون منطلق لتحديد قوة المنظمة أو ضعفها (de Souza Libânio, et al, p:6,2017).

وتساهم هذه الكفاءات في تحسين الأداء في بيئات العمل المتغيرة (Pylat, 2017, p. 8).

9.4 مفهوم الأداء وفعالية الأداء:

9.4.1 مفهوم الأداء: يرى "علي السلمي" كما أورد (بكوش، ٢٠١٤، ص٥٦) من خلال تعريفه للأداء على أنه يتكون من قسمين وهو مرتبط بعامل الزمن فالقسم الأول هو المستوى المطلوب أي المستوى المستهدف والذي يتمثل بالنتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم توجيهها لهذا الغرض، أما القسم الثاني فهو الإنجاز الفعلي أي ما يتم تحقيقه فعلاً نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة. وحسب (Peterson) كما أورد (Taouab, et al, 2019, p:3) ارتكز الأداء التنظيمي بشكل أساسي على قدرة المنظمة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

9.4.2 مفهوم الفعالية: المفهوم العام للفعالية الحصول على النتائج المتوقعة ويتكون مقياس الفعالية من المقارنة بين النتائج التي تم الحصول عليها مع الأهداف المحددة (Cohen, 2009, p: 64-65). وعرفها

ETZIONI بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة. وركز اتجاه آخر من الباحثين على الأداء التنظيمي فالفعالية حسب وجهة نظرهم تكمن في كفاءة عمليات المنظمة الداخلية والتشغيلية، فحسب (Weese,1994) العمليات الفعالة للمنظمة باختلافها لن تؤدي بالضرورة لزيادة الفعالية التنظيمية إلا إذا كان يتضمن الأداء المطلوب والاتساق اللازم بين العمليات المختلفة في المنظمة (بن علي، ٢٠١٥، ص ٦١-٦٤).

وتتعلق الفعالية بالنهايات والأهداف التي تم تحقيقها وتعني القيام بالعمل بصورة صحيحة وتتطلب من متخذ القرار التعلم لمواجهة التغيير في البيئة المحيطة وترتبط بمعايير التكلفة، الزمن واكتمال المخرجات مع الأخذ بعين الاعتبار إرضاء أصحاب المصلحة (الشهريلي وآخرون، ٢٠١٤، ص ٨). وحسب (Jones,2001) هي قدرة المنظمة على تلبية وتحقيق أهداف أصحاب المصالح (علوان، ٢٠١٧، ص ١٦).

9.4.3 معايير الفعالية: قدم (Peters & Waterman,2006) معايير الفعالية بالآتي:

إنجاز الأنشطة الوظيفية والتشغيلية، الاهتمام بالعملاء، رفع الانتاجية، ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة، العلاقات الحسنة مع المنظمات المماثلة، بساطة الهياكل التنظيمية، دعم الابتكار (اسبر، ٢٠١٤، ص ١٠٨). **10. النتائج والمناقشة:** اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث وزعت الاستبانة على عينة قصدية من القيادات الإدارية في الجامعة قدرها ١٠٠ مفردة شملت (رئاسة الجامعة ونوابه، مدير الإدارات المركزية، عمداء كليات ونوابهم، رؤساء أقسام، رؤساء الدوائر والشعب) كان صالحا للتحليل ٨٦ مفردة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

قسّم الباحث الدراسة العملية إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: دراسة ثبات وصدق المقاييس:

١-١ دراسة ثبات: تم استخدام طريقة Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقاييس وفق الآتي:

	الجدول رقم (١) Reliability Statistics اختبار ثبات أداة البحث	
	Cronbach's Alpha	N of Items
معامل الثبات الكلي	.952	19
إدارة الكفاءات	.941	13
فعالية الأداء التنظيمي	.874	6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق نجد أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة على القيادات الإدارية في جامعة اللاذقية هي (٠,٩٥٢)، معامل ثبات المتغير المستقل_ إدارة الكفاءات (٠,٩٤١)، معامل ثبات المتغير التابع _ فعالية الأداء التنظيمي _ (٠,٨٧٤) وهي أكبر من (٠,٦)، وهذا يدلُّ على ثبات البيانات وصلاحيها للمقاييس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

-حساب مقياس الصدق: لإيجاد صدق الاتساق الداخلي لفقرات توجد معاملات الارتباط (مصفوفة الارتباط) بين متوسط العبارات التي تمثل كل محور على حدة، والمتوسط الكلي للمحاور مجتمعة كما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٢) مصفوفة الاتساق الداخلي Correlations						
		Z1	Z2	Z3	MZ	Y
Z1	Pearson Correlation	1	.750**	.783**	.921**	.674**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86
Z2	Pearson Correlation	.750**	1	.762**	.912**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86
Z3	Pearson Correlation	.783**	.762**	1	.922**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	86	86	86	86	86
MZ	Pearson Correlation	.921**	.912**	.922**	1	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	86	86	86	86	86
Y	Pearson Correlation	.674**	.736**	.737**	.779**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	86	86	86	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

إن جميع معاملات الارتباط للعلاقة بين متوسط قيم الإجابات الكلي للاستبيان وبقية متوسط قيم إجابات المتغيرات الأخرى هي معاملات مقبولة وذات دلالة إحصائية حيث $\text{Sig} = p = \alpha > 0.01$ مما يؤكد صدق الاستبانة.

القسم الثاني: الإحصائيات الوصفية:

الإحصاء الوصفي للاستبيان:

الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأفراد العينة حول متغيرات البحث				
sig	Std. Deviation	Mean	N	
0.00	1.05057	3.953 5	86	١. أجد إدارة المنظمة التي أعمل بها تحرص على تحديد المعارف اللازمة في الموارد البشرية التي تشكل عوامل النجاح للمنظمة
0.00	.93305	4.000 0	86	٢. أجد أن إدارة المنظمة تركز على استقطاب الكفاءات لتطوير واكتساب معارف جديدة
0.00	1.20305	3.814 0	86	٣. توفر إدارة المنظمة التي أعمل بها المناخ الإداري المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة فيها
0.00	.98720	3.883 7	86	٤. تقدّم إدارة المنظمة التي أعمل بها برامج تدعم المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية فيها - مؤتمرات وملتقيات علمية
0.00	1.17008	3.744 2	86	٥. تقدّم إدارة المنظمة التي أعمل بها الطرق والأساليب اللازمة لنقل المعرفة بين الموارد البشرية
0.00	.89247	3.879 1	86	Z1 متوسط البعد الأول لإدارة الكفاءات (المعرفة)
0.00	1.10099	3.848 8	86	٦. أجد أن إدارة الجامعة تعتمد على تقديم برامج تدريبية للموارد البشرية فيها لإكسابهم مهارات جديدة
0.00	1.07585	3.825 6	86	٧. أجد أن إدارة المنظمة تسعى لتشجيع مهارات بناء فرق العمل في المنظمة
0.00	1.15057	3.686 0	86	٨. أجد أن إدارة المنظمة تسعى لتطوير مهارات الاتصال لدى الموارد

				البشرية
0.00	1.01507	3.930 2	86	٩. تمتلك المنظمة موارد بشرية قادرة على وضع الخطط المناسبة لتحقيق أهدافها
0.00	.97521	3.883 7	86	١٠. تمتلك المنظمة موارد بشرية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة بكفاءة عالية
0.00	.87431	3.834 9	86	Z2 متوسط البعد الثاني لإدارة الكفاءات (المهارات)
0.00	.91290	3.883 7	86	١١. أجد أن إدارة الجامعة تهتم بتطوير سلوكيات ايجابية لدى الموارد البشرية
0.00	1.08112	3.767 4	86	١٢. أجد أن إدارة الجامعة تهتم بتوطيد العلاقات الإنسانية فيها
0.00	.99664	3.918 6	86	١٣. يدرك لعاملين أهمية التعاون فيما بينهم ويتقبلون النصائح في إطار العمل
0.00	.85028	3.856 6	86	Z3 متوسط البعد الثالث لإدارة الكفاءات (السلوكيات)
0.00	.80114	3.856 8	86	المتوسط الكلي لإدارة الكفاءات MZ
0.00	.83731	4.127 9	86	١٤. الأهداف التنظيمية واضحة لكافة المستويات الإدارية في الجامعة التي أعمل بها
0.00	.97211	3.860 5	86	١٥. تعد الوحدات التنظيمية الحالية مناسبة لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف بالجامعة التي أعمل بها
0.00	1.02932	3.895 3	86	١٦. يتيح إدارة الجامعة التي أعمل بها مشاركة العاملين في رسم السياسات بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة
0.00	.97640	3.848 8	86	١٧. توجد لدى المنظمة (الجامعة التي أعمل بها خطة وأهداف واضحة لخدمة المجتمع
0.00	.96845	3.837 2	86	١٨. تحقق الخطط الحالية في الجامعة التي أعمل بها الأهداف الموضوعية بدقة
0.00	.86646	3.953 5	86	١٩. يتم تنفيذ الخطط الموضوعية في المنظمة التي أعمل بها ضمن المواعيد المحددة
0.00	.73907	3.920 5	86	Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

القسم الثالث: اختبار الفرضيات (Testing The Research Hypotheses):

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على

أبعاد إدارة الكفاءات (المعرفة، المهارات، السلوكيات) ومتوسط الحياد (٣).

الجدول رقم (٤) اختبار ستودنت لعينة واحدة حول المتوسط الحسابي One-Sample Statistics				
	N	M ean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Z1	8 6	3 .8791	.8924 7	.09624
Z2	8 6	3 .8349	.8743 1	.09428
Z3	8 6	3 .8566	.8502 8	.09169

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

وقام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى المعرفة في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطائه الرمز (Z1)، فكان المتوسط المحسوب يساوي (3.8791) كما هو وارد في الجدول رقم (٤). ثم قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى المهارات في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطائه الرمز (Z2)، فكان المتوسط المحسوب يساوي (3.8349). كذلك حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس السلوكيات في العينة المدروسة، وقد تمَّ إعطائه الرمز (Z3)، فكان المتوسط المحسوب يساوي (3.8566).

وللحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم (٣)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار T ستوديونت.

الجدول رقم (٥) اختبار T لمتوسط المجتمع One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Z1	9.134	85	.000	.87907	.6877	1.0704
Z2	8.855	85	.000	.83488	.6474	1.0223
Z3	9.342	85	.000	.85659	.6743	1.0389

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

فكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (5). ونلاحظ أنَّ احتمال الدلالة ($p=sig=0.000$) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)، بالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد فروق جوهريّة بين متوسطات إجابات أفراد العينة على أبعاد إدارة الكفاءات (المعرفة، المهارات، السلوكيات) ومتوسط الحياد (٣) في جامعة اللاذقية. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الكفاءات (المعرفة، المهارات، السلوكيات) و تحسين فعالية الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية.

الجدول رقم (٦) ملخص النموذج Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 ^a	.619	.605	.46453

a. Predictors: (Constant), Z3, Z2, Z1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يظهر لدينا في الجدول رقم (٦) أن قيمة معامل الارتباط $R=0.787$ أن العلاقة مقبولة بين المتغير التابع (فعالية الأداء التنظيمي) والمتغيرات المستقلة (المعرفة، المهارات، السلوكيات)، ويظهر لدينا قيمة معامل التحديد $0,619$ وهذا يدل أن المتغيرات المستقلة (المعرفة، المهارات، السلوكيات) تفسر $61,9\%$ من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (فعالية الأداء التنظيمي) في جامعة اللاذقية أما الباقي يعود لمتغيرات غير مدروسة، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرات وفقاً للنتائج الآتية:

الجدول رقم (٧) تحليل التباين ANOVA					
Model	Sum of	df	Mean Square	F	Sig.

		Squares				
1	Regression	28.734	3	9.578	44.386	.000 ^b
	Residual	17.695	82	.216		
	Total	46.429	85			
a. Dependent Variable: Y b. Predictors: (Constant), Z3, Z2, Z1						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (٨) تحليل المعاملات ^a Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.131	.248		4.559	.000
	Z1	.082	.098	.099	.838	.404
	Z2	.322	.096	.381	3.340	.001
	Z3	.321	.105	.369	3.046	.003
a. Dependent Variable: Y						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

بلغت قيمة الثابت (Constant) 1.131 وقيمة احتمال معنويته $\alpha = 0.01 < P = 0.000 = \text{Sig}$ دالة إحصائياً وقيمة ميل (المعرفة) ٠,٠٨٢ وقيمة احتمال معنويته $\text{Sig} = 0.404$ أكبر من $\alpha = 0.01$ فقيمته غير معنوية عند مستوى الدلالة هذا. أي زيادة وحدة واحدة في Z1 تؤدي إلى زيادة قدرها ٠,٠٨٢ في Y، مع ثبات المتغيرات الأخرى.

أما قيمة ميل (المهارات) ٠,٣٢٢ وقيمة احتمال معنويته $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = 0.001$ فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا. أي أن زيادة وحدة واحدة في Z2 تؤدي إلى زيادة قدرها ٠,٣٢٢ في Y، مع ثبات المتغيرات الأخرى.

أما قيمة ميل (السلوكيات) ٠,١٠٥ وقيمة احتمال معنويته $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = 0.003$ فقيمته معنوية عند مستوى الدلالة هذا. أي زيادة وحدة واحدة في Z3 تؤدي إلى زيادة قدرها ٠,١٠٥ في Y، مع ثبات المتغيرات الأخرى. وتبين من النتائج أن البعد الثاني (المهارات) والثالث (السلوكيات) لهما تأثير إيجابي ومعنوي على فعالية الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث كانت قيمة Sig. على التوالي (٠,٠٠١) و(٠,٠٠٣) أما البعد الأول (المعرفة) فلم يكن له تأثير معنوي على فعالية الأداء التنظيمي ($\text{Sig} = 0.404$).

ويعكس ذلك أن جامعة اللاذقية تعاني من ضعف في استثمار المعرفة المتاحة لديها، بينما المهارات والسلوكيات تشكل دافعا حقيقيا لتحسين فعالية الأداء. وتؤكد القيمه الموجبة للميل في معادلة خط الانحدار (٠,٠٨٢، ٠,٠٩٦، ٠,١٠٥) على أن العلاقة طردية بين أبعاد إدارة الكفاءات (المعرفة، المهارات، السلوكيات) وفعالية الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار المحددة لهذا النموذج على النحو التالي:

$$Y_i = 1.131 + 0.082 \times Z_1 + 0.322 \times Z_2 + 0.321 \times Z_3$$
 وعليه من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية نرفض الفرضية العدمية جزئياً، حيث توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعدي (المهارات) و(السلوكيات) وفعالية الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد (المعرفة) مع فعالية الأداء التنظيمي ($\text{Sig} = 0.404$).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- بلغ المتوسط الحسابي لُبعد المعرفة (Z1) 3.8791 (انحراف معياري 0.89247)، وهو أعلى من متوسط الحياد (3) بدلالة إحصائية (Sig. = 0.00). يعكس ذلك موافقة عالية من أفراد العينة على توافر مستوى جيد نسبياً للمعرفة، خاصة في حرص الإدارة على تحديد المعارف اللازمة (متوسط 3.9535) واستقطاب الكفاءات لتطوير معارف جديدة، وتوفير المناخ الإداري المناسب (متوسط 3.8140)
- بلغ المتوسط الحسابي لُبعد (المهارات) (Z2) 3.8349 (انحراف معياري 0.87431)، أعلى من متوسط الحياد بدلالة إحصائية عالية. يبرز ذلك توافقاً إيجابياً على تطوير المهارات، مثل تقديم برامج تدريبية (متوسط 3.8488)، تشجيع بناء فرق العمل (متوسط 3.8256)، وامتلاك موارد بشرية قادرة على وضع خطط مناسبة (متوسط 3.9302) والتعامل مع التقنيات الحديثة بمتوسط 3.8837.
- بلغ المتوسط الحسابي لُبعد السلوكيات (Z3) 3.8566 (انحراف معياري 0.85028)، أعلى من متوسط الحياد بدلالة إحصائية. يشير ذلك إلى تقييم إيجابي لاهتمام الإدارة بتطوير سلوكيات إيجابية (متوسط 3.8837)، توطيد العلاقات الإنسانية (متوسط 3.7674)، وإدراك العاملين لأهمية التعاون (متوسط 3.9186).
- المتوسط الكلي لإدارة الكفاءات (MZ) بلغ 3.8568 (انحراف معياري 0.80114)، مما يعكس مستوى مرتفع نسبياً من الرضا لدى القيادات الإدارية حول إدارة الكفاءات البشرية ككل.
- بلغ المتوسط الحسابي لفعالية الأداء التنظيمي (Y) 3.9205 (انحراف معياري 0.73907)، أعلى من متوسط الحياد (3) بدلالة إحصائية عالية (Sig. = 0.00). يدل ذلك على تقييم إيجابي من القيادات الإدارية لمستوى الفعالية، خاصة في وضوح الأهداف التنظيمية للمستويات الإدارية (متوسط 4.1279 - الأعلى في الجدول)، تنفيذ الخطط ضمن المواعيد (متوسط 3.9535)، ووجود خطط واضحة لخدمة المجتمع بمتوسط 3.8488.
- من خلال التحليل الانحداري، أظهرت النتائج علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد إدارة الكفاءات وفعالية الأداء، حيث كانت المهارات (ميل 0.322) والسلوكيات (ميل 0.321) الأكثر تأثيراً، بينما كان تأثير المعرفة أضعف (ميل 0.082)، غير معنوي إحصائياً.
- والارتباط العام بين إدارة الكفاءات ككل والأداء كان متوسطاً ($R = 0.645$)، يفسر 41.6% من التغيرات في الفعالية، مع علاقة طردية ذات دلالة عالية.
- هناك نظرة إيجابية نسبياً من القيادات الإدارية في جامعة اللاذقية تجاه مستويات الكفاءات البشرية (معرفة، مهارات، سلوكيات) وفعالية الأداء التنظيمي، حيث تجاوزت جميع المتوسطات الحسابية للأبعاد والمتغير التابع متوسط الحياد (3) بدلالة إحصائية عالية. ومع ذلك، يظل هناك مجالاً للتحسين في استثمار المعرفة بشكل أفضل وتعزيز المهارات والسلوكيات لرفع الفعالية إلى مستويات أعلى، خاصة أن العلاقة بين الكفاءات والأداء لم تكن قوية بما يكفي لتحقيق تميز تنظيمي كامل.

التوصيات:

بناءً على نتائج البحث الميداني في جامعة اللاذقية، والتي أظهرت مستويات مرتفعة نسبياً في تقييم القيادات الإدارية لأبعاد إدارة الكفاءات البشرية (المعرفة، المهارات، السلوكيات) وفعالية الأداء التنظيمي، مع وجود علاقة طردية معنوية ولكن غير قوية بما يكفي بين إدارة الكفاءات والأداء، يُقترح الآتي لتعزيز هذه العلاقة ورفع مستوى الفعالية التنظيمية:

- تعزيز استثمار المعرفة المتاحة: رغم التقييم الإيجابي لحرص الإدارة على تحديد المعارف اللازمة واستقطاب الكفاءات، يُوصى بتكثيف البرامج والأنشطة التي تدعم نقل المعرفة وتبادلها بين الموارد البشرية (مثل الملتقيات العلمية والمؤتمرات الداخلية)، وتطوير قواعد بيانات معرفية مشتركة لضمان الاستفادة الأمثل من المعارف. ~~التطويرية~~ التطويرية للتخطيط والتنظيمية بجانب المهارات التقنية: نظراً للتقييم العالي للمهارات التقنية والتدريبية، يُنصح بتصميم برامج تدريبية متخصصة تركز على تعزيز مهارات وضع الخطط الاستراتيجية، إدارة الوقت، وبناء فرق العمل، مع الاستفادة من المهارات التقنية الحالية كنقطة قوة لتطبيق أدوات تخطيط رقمية حديثة. - تعميق تطوير السلوكيات الإيجابية والعلاقات الإنسانية: مع التقييم الجيد لاهتمام الإدارة بالسلوكيات الإيجابية والتعاون، يُوصى بإطلاق مبادرات مستمرة مثل ورش عمل لتعزيز العمل الجماعي وتوطيد العلاقات الإنسانية، مما يعزز من تأثير السلوكيات على الأداء التنظيمي.

Reference:

- اسبر، لى (٢٠١٤). نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، الجمهورية العربية السورية، ريان (٢٠١٤). أثر إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات " دراسة حالة مؤسسة مامي فارم"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم البواقي، الجزائر.
- بن جدو، محمد الأمين (٢٠١٣)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز _ دراسة حالة مؤسسة عنترتراد Condor بيج بوعريج _ رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف ١، الجزائر. - بن علي، عبد الوهاب (٢٠١٥). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهان، مذكورة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران ٢، الجزائر.
- الشهرلي، أنعام؛ الوائلي، زينب (٢٠١٤). جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد ٦ (٣)، ١٨-١٠.
- الصليح & جابر ناصر منصر. (٢٠٢٣). دور إدارة الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم منطقة نجران- تصور مقترح *International Journal of Learning Management Systems*, 11(1), 33-49.
- حمدي، أبو القاسم (2017). إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتين: السلوك والأداء، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة. المجلد ١ (١).
- علوان، نوفل (٢٠١٧). العلاقة بين عوامل الابداع الاداري وممارسات القيادة التحولية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية- دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٤ (٣)، ١٠١٢-١٠٥٥.
- عتودي، إبراهيم بن محمد إبراهيم & البحري، السيد محمود (٢٠٢٥). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية في الحج في ضوء مدخل إدارة الكفاءات. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ١٣٧، ١١٧٧-١٢٢٧.

-ورداني، تسعيديت ؛ عميار، خديجة(٢٠١٨)، *إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية _ دراسة حالة مؤسسة عمومية جزائرية _ نفضال، شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، الجزائر.*

-ياسر، مرزوقي (2019). *" دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال -". أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجزائر.*

Abel, Marie-Hélène (2008), "Competencies management and learning organizational memory", *Journal of Knowledge Management*, Vol.12, Iss 6, pp. 15 – 30.

□ Ali, M. M., Qureshi, S. M., Memon, M., Mari, S., & Ramzan, M. (2021).

Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. SAGE Open.

□ Bibi, Gulshan; Padhi, Mousumi; Dash, Sanket Sunand (2020), "Theoretical necessity for rethinking knowledge in knowledge management literature",

□ Bin MD Nasir, Ahmad Nabil; Ali, Dayana Farzeeha; Bin Noordin, Muhammad Khair; Bin Nordin, Mohd Safarin (2011), "Technical skills and non-technical skills: predefinition concept", Conference Paper • May 2011, Proceedings of the IETEC'11 Conference, Kuala Lumpur, Malaysia.

□ Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.

□ Cimatti, Barbara (2016), "Assessment Of Soft Skills And Their Role For The Quality Of Organizations And Enterprises", *International Journal for Quality Research*, Volume 10, Issue (1), pp. 97–130.

□ Cohen, Corine (2009). *Business Intelligence Evaluation and Impact on Performance, Great Britain and the United States*, Published by ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc.

□ Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Relevant Sport Management Knowledge, Competencies, and Skills: An Umbrella Review. *Sustainability*, 15(12), 9632.

□ Igielski, M. (2017). *Competency management of knowledge workers in modern enterprises*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 26(1), 7-16.

□ Kupczyk, Teresa; Stor, Marzena (2017), "Competency Management theory, research & business practice", Published by University of Business in Wroclaw.

□ Libânio, Cláudia de Souza; Amaral, Fernando Gonçalves; Migowski, Sérgio Almeida (2017), "Classification of competencies in design management Individual, collective and organizational levels", *Strategic Design Research Journal*, Volume 10, Issue (3), pp. 195-203.

□ Maurseth, Per Botolf; Svensson, Roger (2020), "The Importance of Tacit Knowledge: Dynamic Inventor Activity in the Commercialization Phase", *Journal of Research Policy*, vol 49, pp.1-12.

□ Miković, Radmila; Petrović, Dejan; Mihić, Marko; Obradović, Vladimir; Todorović, Marija (2020), "The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations", *International Journal of Project Management*, pp.1-19.

□ Nunes, F., Martins, L., & Duarte, H. (2007). *Competency management in EU public administrations*. Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency – EUPAN Human Resources Working Group.

- Pylat, N. (2017). *The competency-based approach to HR management education [Doctoral dissertation, Università degli Studi di Napoli Federico II]*. Federico II University Repository
- Rocha, G. B., Passador, C. S., & Shinyashiki, G. T. (2017). *What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university*. *Revista de Administração*, 52(2), 233-245.
- Samunderu, E., Hruby, J., Roeger, I., & Wang, J. (2021). *A new era of global HR competency model: Evidence from global HR positions*. *International Journal of Community Development and Management Studies*, 5, 75-106.
- Sherstneva, A. (2021). *Analysis of acquired management competencies in education process*. *SHS Web of Conferences*, 113, 1.
- Smith Sampson, J., & Asonye, B. O. (2025). *Future-proof leadership: Evolving leadership competencies for the modern workplace – A human resources perspective*. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 44-69
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Tarigan, Z. J. H., Mochtar, J., Basana, S. R., & Siagian, H. (2021). *The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality*. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 287–300.
- Taouab, Omar; Issor, Zineb (2019). *Firm Performance: Definition and Measurement Models*. *European Scientific Journal*.15(1),93-106.
- Trentin, Alessio; Somià, Tatiana; Sandrin, Enrico; Forza, Cipriano (2019), “Operations managers' individual competencies for mass customization”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 39, No 9/10, pp. 1025-
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). *Human Resource Competencies: An Empirical Assessment*. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.