

دور تنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية

The Role of Human Resource Development in the Administrative Performance Excellence of Local and International Non- Governmental Organizations in the Republic of Yemen

أ. عمار شوعي حسن الشرفي: باحث دكتوراه، تنمية دولية، مركز أبحاث التنمية الشاملة، جامعة
صنعاء، اليمن.

Ammar Shueai Hasan Alsharafi: PhD Researcher, International
Development, Inclusive Development Research Center, Sana'a University,
Yemen.

Email: ammarsharfi2024@gmail.com

الملخص:

سعت هذه الدراسة بشكل منهجي إلى الكشف عن طبيعة الدور الذي تؤديه تنمية الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الإداري، مع التركيز على سياق المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية. وقد شمل مجتمع البحث جميع الموظفين في هذه المنظمات بمحافظة صنعاء، والذين يقدر عددهم بـ 600 موظف. وتم الاعتماد من قبل الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على إدارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود دور لتنمية الموارد البشرية في تعزيز تميز الأداء الإداري، وكذلك وجود دور لبُعدي التدريب والتمكين في تعزيز تميز الأداء الإداري، بينما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دور لبُعدي الإبداع والتنمية الإدارية في تعزيز تميز الأداء الإداري، وأظهر التقييم العام أن واقع تطبيق تنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.44)، بينما كان مستوى الأداء الإداري بالمنظمات مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.53). ومن خلال النتائج، تم التوصية بتعزيز الاهتمام من قبل قيادات المنظمات بالتنمية الإدارية المستمرة من خلال برامج وسياسات فعالة. كما دعت إلى الارتقاء بمستوى الثقافة المؤسسية والقيادة، وتعزيز ثقافة إشراك العاملين، والمحافظة على المستوى الإيجابي للأداء الاستراتيجي والتشغيلي وتطويره، بهدف ضمان الاستدامة والفعالية في تحقيق الأهداف التنموية للمنظمات.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، تميز الأداء الإداري، المنظمات.

Abstract

This study systematically sought to analyze the role of Human Resource Development (HRD) in achieving administrative performance excellence, focusing on local and international non-governmental organizations (NGOs) operating in the Republic of Yemen. The research population encompassed all employees within these organizations in Sana'a Governorate, estimated at 600 individuals. The researcher adopted a descriptive-analytical methodology and relied on a questionnaire for data collection from the research sample.

The study revealed several key findings, most notably the existence of a significant role for HRD in enhancing administrative performance excellence. It also identified that the dimensions of training and empowerment play an essential role in improving administrative performance. However, the results indicated no significant impact of the creativity and administrative development dimensions on performance excellence. The overall assessment showed that the implementation of HRD practices within these organizations was high, with an average mean of 3.44, while the level of administrative performance was also high, with an average mean of 3.53.

Based on these findings, the study recommended that organizational leadership should give greater attention to continuous administrative development through effective programs and policies. Furthermore, it emphasized the need to strengthen institutional culture and leadership, promote employee participation, and maintain and improve the positive levels of strategic and operational performance to ensure sustainability and effectiveness in achieving the developmental goals of these organizations.

Keywords: Human Resource Development (HRD), Administrative Performance Excellence, Organizations.

المقدمة:

يعتبر التميز نظاماً متكاملًا يعتمد على التقنيات والمناهج الإدارية الحديثة؛ وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء والإنجاز لتحقيق التميز المؤسسي والمنافسة على سائر المنظمات وترتقي إلى مستوى عالمي (المصري، 2015م: 46). تمتلك المنظمات مجموعة متنوعة من الموارد التي تعتمد عليها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة، حيث تعد الموارد البشرية العنصر الأكثر أهمية وتأثيراً، إذ تمثل الثروة الأساسية للمنظمة، وتُعد من العوامل الحاسمة التي تسهم في تميز الأداء، بما يمكن المنظمات من الاستمرار والنمو في ظل الظروف غير المستقرة والأسواق المتقلبة، بالإضافة إلى التكيف مع التحديات المرتبطة بتقديم خدمات معقدة ومتنوعة. (سبع وسعدية، 2023م: ص أ)، ويسود الفكر الإداري المعاصر قناعة عميقة بأهمية تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم والتجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، وتنمية القدرات الفكرية، والطاقات الذهنية، والاستفادة من طاقات المجتمع، والاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية المتاحة، فمعلومٌ ما يمثل هذا المورد من قدرة عقلية وإمكانات فكرية، ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكار، ولأن الاستثمار فيه وتوظيفه بشكل إيجابي يتناسب مع طبيعة العصر (المنجر، 2022م: 1). تعد تنمية الموارد البشرية استراتيجية مهمة تهدف إلى بناء نظام معرفي حديث داخل المنظمات وتحسين مهارات الموظفين وتعديل سلوكياتهم للأفضل، وذلك بهدف تعزيز استيعابهم وتأقلمهم مع التغيرات البيئية المحيطة (عقيلي، 2020: 22).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى المؤسسات في عالمنا اليوم وبالأخص في الدول النامية إلى الاهتمام بالإنسان وتطوير مستوى أدائه بشكل مستمر من أجل مواكبة التقدم والتطور والتنمية الحاصلة في جميع المجالات، فتنمية المورد البشري تعد أحد أهم الأدوات التي تمكن المنظمة من تقديم خدماتها بجودة عالية، وعليه تعمل المنظمات على الارتقاء بمستوى المهارات والمعارف والقدرات البشرية، فالمنظمات غير الحكومية تعد من أكثر المؤسسات التي يجب أن تهتم بهذه التغيرات حتى تتمكن من تقديم خدماتها بشكل متميز.

ومع أن المنظمات غير الحكومية وخصوصاً المنظمات الإنسانية تعمل باستمرار على الاهتمام بمجال تنمية الموارد البشرية، إلا أن هذا الاهتمام لم يرق إلى المستوى المطلوب. فمن خلال المقابلات التي أجريت مع بعض العاملين في المنظمات غير الحكومية والمتواجدين في العاصمة صنعاء، ولأن الباحث كان يعمل في إحدى هذه المنظمات؛ فقد لاحظ أن هناك تدنياً لمستوى تميز الأداء الإداري لهذه المنظمات نتيجة لقصور في تدني مستوى تنمية الموارد البشرية وقصور في الاهتمام بالمورد البشري، وهذا يعني أن ما تقدمه هذه المنظمات لا يرقى إلى المستوى المطلوب، الذي يجعلها مواكبة للتنمية التي تحدث بالدرجة المطلوبة، ما جعل مستوى تميزها يتأثر بصورة ملحوظة، الأمر الذي قد

يكون مرجعه إما إلى قصور في التدريب أو إلى قصور في تبني الإبداع للموارد البشرية داخل هذه المنظمات وقصور في عملية إشراك العاملين عند صناعة القرار داخل هذه المنظمات، وكذلك تدني في التنمية الإدارية لهذه المنظمات، أو إلى قصور في تطبيق المعايير ذات العلاقة بالجانب الإنساني.

لذا سوف يسعى الباحث إلى دراسة الأساليب الإدارية الحديثة التي تدعم تميز الأداء الإداري والتي من أهمها الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل أهم أصل داخل أي منظمة من خلال تنمية الموارد البشرية. حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وجود أثر مباشر لتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري. ومن تلك الدراسات، دراسة (عيشان، 2022م) ودراسة (بشر، 2019) وكذلك أوصت دراسة (هدهد، 2023م) على تطوير الموارد البشرية وتدريبهم بشكل مستمر للحفاظ على الأداء المتميز. ومن خلال ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيس وهو: ما دور تنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية؟

ومن هذا السؤال، تتفرع الأسئلة التالية:

- ما واقع تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية؟
- ما مستوى الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية؟
- ما دور تنمية الموارد البشرية في الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية؟

أهمية الدراسة:

يتوقع الباحث أن تسهم الدراسة في تعريف القائمين على المنظمات ومتخذي القرار بواقع تنمية الموارد البشرية والأداء الإداري لديها، وسبل تطويرهما بهدف تحسين أدائهم ومخرجاتهم، من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة العملية التي قد تسهم في تحقيق تميز الأداء الإداري.

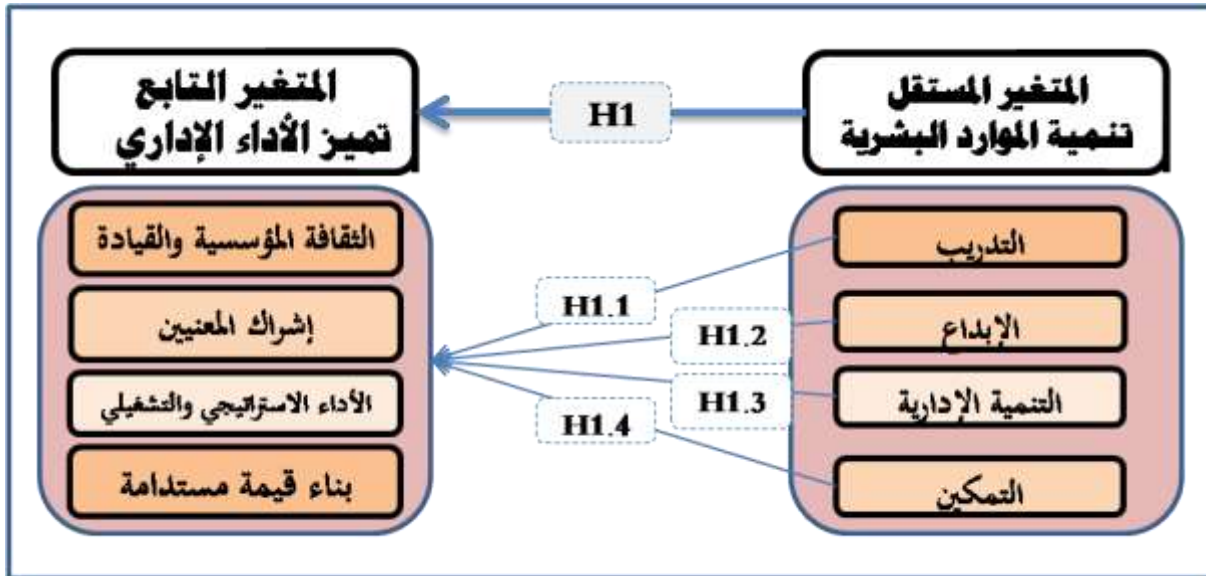
أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق التالي:

- معرفة واقع تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية.
- تحليل مستوى الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية.
- بيان دور تنمية الموارد البشرية وجميع أبعادها في تميز الأداء الإداري بالمنظمات.

النموذج المعرفي للدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير النموذج المعرفي، وذلك من خلال الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة، والشكل التالي يوضح النموذج المعرفي للدراسة.



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة.

فرضية الدراسة:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في تميز الأداء الإداري بالمنظمات.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع في تميز الأداء الإداري بالمنظمات.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنمية الإدارية في تميز الأداء الإداري بالمنظمات.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية التمكين في تميز الأداء الإداري بالمنظمات.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

التعريفات الإجرائية:

وردت في هذه الدراسة بعض المصطلحات، وقام الباحث بتعريفها إجرائياً بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- **تنمية الموارد البشرية:** تعرف إجرائياً بأنها: عملية مؤسسية مستمرة تهدف إلى تطوير المنظمة من خلال بناء قدرات جميع العاملين في المنظمة وتنمية قدراتهم على الإبداع والمساهمة في التنمية الإدارية للمنظمة من خلال تمكينهم لتنفيذ جميع الأعمال الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة وتميزها.
- **التدريب:** يعرف إجرائياً بأنه: تنمية وتطوير قدرات ومهارات جميع العاملين من خلال عمل خطط تدريبية متكاملة تم بناؤها وفق احتياجات حقيقية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزز من التميز في الأداء الإداري.
- **الإبداع:** يعرف إجرائياً بأنه: تقديم أفكار جديدة تسهم في عملية التنمية من خلال تقليل عدد العمليات في إنتاج الخدمة وبتكاليف أقل وبجودة أعلى مما كانت في ظل وجود بيئة تسهم في تشجيع وتبني هذه الأفكار.
- **التمكين:** يعرف إجرائياً بأنه: منح الموظف الثقة في المشاركة وتقديم الرأي عند وضع الخطط واتخاذ القرارات وتحفيزهم ومكافأتهم على المبادرة والإبداع.
- **التنمية الإدارية:** تعرف إجرائياً بأنها: عبارة عن إحداث تغييرات في سياسات وإجراءات العمل وأنماط سلوك العاملين فيها وأيضاً التغيير في الثقافة التي تحملها الإدارة العليا ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام من أجل فاعلية الجهاز الإداري لتحقيق أهداف الشركة وتميزها.
- **تميز الأداء الإداري:** يعرف إجرائياً بأنه: عملية مؤسسية منظمة تهدف إلى تطوير الثقافة المؤسسية والقيادية للمنظمة من خلال مشاركة جميع المعنيين في تطوير الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بهدف بناء قيمة مستدامة للمنظمة لضمان تميزها.
- **الثقافة المؤسسية والقيادة:** تعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من الصفات والأعراف التي يتصف بها العاملون بالمنظمات ولها تأثير في التفاعلات داخل المنظمة وخارجها.
- **إشراك المعنيين:** يعرف إجرائياً بأنه: تحقيق المشاركة المستمرة من قبل المعنيين الرئيسيين من خلال فهمها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، والعمل مع المعنيين لتطوير فهم مشترك والتركيز على كيفية الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- **بناء قيمة مستدامة:** يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: تلبية حاجات المعنيين مع الإدراك بحاجاتهم المستقبلية وحاجات الجيل القادم وعدم التأثير مستقبلاً على حاجاتهم في ظل التطورات والتغيرات المستمرة.
- **الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:** يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: فهم الصلة بين انطباعات المعنيين والأداء الفعلي، مع القدرة على التنبؤ بدرجة عالية من اليقين بمدى تطور الأداء في المستقبل.

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء تم عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي تنمية الموارد البشرية والأداء الإداري، باللغتين العربية والأجنبية، والتي تمكن الباحث من الاطلاع عليها والاستفادة منها، فلقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع بمختلف جوانبه، مما جعل تلك الدراسات والبحوث تمثل مرجعاً مهماً للدراسة الحالية، وهي:

هدفت دراسة (الناصري، 2024م): إلى دراسة قياس أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة (سبأفون)، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود أثر للمرونة الاستراتيجية بأبعادها على الأداء المؤسسي في شركة (سبأفون) للهاتف النقال بأمانة العاصمة، وكان مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في الشركة عالياً، حيث حصل بعد مرونة المعلومات على المرتبة الأولى، وبعد الهيكل التنظيمي على المرتبة الأخيرة، في حين كان مستوى الأداء المؤسسي في شركة سبأفون بمستوى متوسط.

وكذلك هدفت دراسة (هدهد، 2023م) إلى معرفة أهمية استخدام وسائل تنمية الموارد البشرية إلكترونيا وأثرها على أداء قطاع البترول المصري والشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس). وقد جاءت نتائج الدراسة مؤيدة لأهمية ضرورة استخدام التكنولوجيا في تنمية الموارد البشرية، وأن لها علاقة مباشرة ومؤثرة في تحسين الأداء.

بينما هدفت دراسة (عيشان، 2022م) إلى معرفة أثر الاستراتيجيات الحديثة لتنمية الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب - التعلم التنظيمي - التطوير - الإبداع) على الأداء، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في تدني مستوى العدالة في إشراك جميع العاملين في البرامج التدريبية، وضعف الاهتمام بإيجاد بيئة مشجعة لثقافة الإبداع والرفع من مهارات التفكير الإبداعي، كما تم إثبات أثر الاستراتيجيات الحديثة لتنمية الموارد البشرية على الأداء.

وكذلك هدفت دراسة (المنجر، 2022) إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير على تنمية الموارد البشرية، بالتطبيق على الجامعات اليمنية الأهلية، وشملت عينة الدراسة تسع جامعات خاصة في اليمن، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود أثر لإدارة التغيير على تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية الأهلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات القيادات الأكاديمية والإدارية تجاه تأثير إدارة التغيير في تنمية الموارد البشرية تعزى لاختلاف متغيراتهم الوظيفية (النوع، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

في حين هدفت دراسة (Potnuru & Sahoo, 2021): إلى معرفة الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي في العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية وكفاءات الموظفين. وتمثلت أهم

النتائج في أن التدريب وتنمية المسار الوظيفي لهما تأثير في تنمية الكفاءات التنظيمية والإسهام بشكل كبير في فاعلية المنظمة.

بينما هدفت دراسة (Gupta & Uraon, 2020) إلى التعرف على تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية على الأداء التشغيلي والسوقي في شركات البرمجيات بالهند، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: أن هناك تأثيراً إيجابياً لممارسات تنمية الموارد البشرية في الأداء بالسوق، وأن التدريب وتنمية المسار الوظيفي لهما تأثير في خلق الكفاءات التنظيمية التي بدورها تسهم في فاعلية المنظمة.

بينما قام (Seyedi et al., 2016) بدراسة العلاقة بين أسس التميز في العمل القائم على نموذج تميز المؤسسة الأوروبية وأداء العاملين، وتمثلت أهم النتائج في وجود علاقة ارتباطية مباشرة بين بناء نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وأداء العاملين في شركة النفط والغاز.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تغطية الجانب النظري للدراسة، وتوجيه الباحث إلى بعض المصادر والمراجع ذات العلاقة، والاطلاع على المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة وأدوات جمع البيانات والمعلومات. وتتميز هذه الدراسة بأنها أول دراسة حول هذا الموضوع في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية (على حد علم الباحث)، وكذلك تتميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها جمعت بين موضوعي تنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري.

الإطار النظري للدراسة:

تميز الأداء الإداري:

تسعى معظم المنظمات لتحقيق التميز في الأداء الإداري، وذلك لأن التميز أسلوب للحياة تنتهجه المنظمات بفكر وفلسفة إدارية من خلال تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة بكفاءة وفاعلية (سليم، 2020م: 220). أيضاً يعد مدخلا إداريا شاملا يقوم على مبدأ الاستفادة من موارد المنظمة، لتحقيق النتائج المرغوبة لكافة المستفيدين (الشروقي، 2018م: 61).

التميز من المنظور الإسلامي:

أرسى الإسلام قواعد التميز المؤسسي ومبادئه لضمان نتائج إيجابية في كافة الأعمال، لذا أكد القرآن الكريم والأحاديث النبوية على أهمية تحقيق التميز المؤسسي، قال الله سبحانه وتعالى: (الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ) (السجدة: 7)، كما حث الرسول - صلى الله عليه وعلى آله وسلم على إتقان العمل فقال: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) صدق رسول

الله، وقد أكد الإسلام على هذه الثقافة بالتميز في شؤون حياتنا من خلال التأكيد على المسؤولية والمساءلة والمحاسبة ودرجة أداء العمل وإتقانه، قبل أن تنطلق شعارات التميز في العصر الحالي، وهذا دليل على أن المنهج الإسلامي جاء كاملاً وشاملاً لمجالات العمل كافة (المليجي، 2012م: 66).

تعريف الأداء الإداري المتميز:

يقصد بها الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (معجوز، 2022م: 335) من خلال: تنسيق أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وأداء الوحدة التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة، وكذلك أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويقصد بتميز الأداء الإداري بأنه جهد ممتد واستراتيجية طويلة المدى لتطوير الجهود والإنجازات التي تقوم بها القيادات في المؤسسة على ضوء الموارد والإمكانات المتاحة، وما تفرضه من مستحدثات وتقنيات التحول الرقمي للمؤسسات للمساهمة في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة واستشراف المستقبل بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية من خلال عمليات التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والاتصال، واتخاذ القرار والتقييم (علي وفايد، 2022م: 210).

عناصر الأداء الإداري المتميز:

تسهم عناصر الأداء الإداري في دعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، وتتمثل هذه العناصر بالنقاط التالية (الملاح، 2016م: 37):

1. كفاءة الموظف: وتؤكد على ما يمتلكه الموظف من معلومات ومهارات وقيم، لضمان أداء فعال.
2. متطلبات العمل الوظيفية: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات، والخبرات، التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. البيئة والتنظيم: وتشمل العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء المتميز وتتضمن بالتنظيم وهيكله أهدافه وموارده، ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف.

أبعاد الأداء الإداري:

أولاً: الثقافة المؤسسية والقيادة:

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى القيم السائدة في المنظمة وتأثيرها على العمليات الإدارية والسلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع

مكونات التنظيم الأخرى، من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، فمثلاً تحتاج المنظمات الدولية إلى ثقافة ومهارات اللغة الإنجليزية نظراً لتعاملها بشكل أساسي في أوراقها الرسمية بالإنجليزية، كما أن الاجتماعات الرسمية والتقارير والرقابة والتقييم تعتمد على جودة اللغة وسلامتها (الهتاري، 2023م: 27).

كما تتضمن القيادة بالمؤسسة كل أفراد المنظمة، وتكون المنظمة رائدة ضمن نظامها الأيكولوجي باعتبارها نموذجاً يحتذى به، وليس من المنظور التقليدي لفريق رفيع المستوى يدير المنظمة، كما أن سلوكيات القيادة واضحة في جميع مستويات وأنحاء المنظمة. هذا السلوك القيادي النموذجي يلهم الآخرين ويعزز تطبيق القيم والأعراف الإيجابية، مما يساهم في توجيه الثقافة المؤسسية (السنا، 2021: 180).

ثانياً: إشراك المعنيين:

تعد المساهمة والمشاركة من أهم مبادئ التميز، فحين يتم فرض التغيير من أعلى لأسفل غالباً غير ناجح، لأن مصممي التغيير قد فشلوا عندما لم يأخذوا في الحسبان معرفة وخبرة الأفراد الذين هم هدف التغيير. فالمعلومات من الآخرين ضرورية، ومشاركتهم في تخطيط التغيير لازمة وثابتة؛ حتى لا تحدث مقاومة في مرحلة التنفيذ، وستكون المشاركة والاشتراك من الجميع للتأثر بالتغيير عموماً وإلى الالتزام والدعم بتنفيذها، بالرغم من أنها ستكون عملية مستهلكة للوقت بشكل كبير وتحتاج إدارة دقيقة، إذا أريد للتغيير أن يحدث في مدى وقت قصير جداً، فإنه قد يستغرق وقتاً طويلاً لاشتراك الآخرين (المنجر، 2022م: 105). ويمكن تحديد مجالات المشاركة في المجالات التالية (أبو حجر، 2014):

- 1 - تحديد المطالب والاحتياجات.
- 2- عند التخطيط للبرامج (تقييم، اقتراح أساليب، مواجهة).
- 3- عند تنفيذ الخطط والمشاريع ومتابعتها والرقابة على تنفيذها.

ثالثاً: بناء قيمة مستدامة:

وذلك من خلال إدارة الموارد الطبيعية التي تمتلكها المنظمة والمحافظة عليها، وتعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً تطور خلال الفترة الماضية، وتشمل تخطيط التنمية الاقتصادية على المستوى القومي، وتزامناً مع ظهور منظمات دولية دعمت تطور الدول حديثة العهد بالاستقلال ومنها البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وتأسيس برنامج الأمم المتحدة عام 1960م. إلى أن قام المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة في دورته (45) عام 1968م باتخاذ قرار أكد فيه الحاجة العاجلة

لإجراء مكثف على المستويين الوطني والدولي للحد من المخاطر التي تواجه البيئة الإنسانية لتحقيق نمو اقتصادي واجتماعي سليم (أحمد وأبو النصر، 2017م: 85-86).

رابعاً: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه: تحقيق المنظمة رؤيتها الاستراتيجية، وذلك بالاستفادة من كافة الإمكانيات المتوفرة بكفاءة وفاعلية، بهدف الحصول على أفضل النتائج، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتم قياس ذلك من خلال لتحقيق الأهداف المخطط لها سواء الإيرادات أو حتى بناء سمعة جيدة (<https://riademy.com>). أيضاً هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد (عاشور، 2013م: 14). ويعتبر مقياساً لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء العملاء ولتحقيق الأهداف التنظيمية (Jones, 2010: 6). أيضاً هي قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (سراع، 2023م: 12).

وتتبلور مجالات الأداء الاستراتيجي في بطاقة الأداء المتوازن من منظوراتها الأربعة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو تتعلق بمؤشرات مجال الأداء التشغيلي، كما تتعلق بمقاييس كل من منظور العملاء والمنظور المالي بمؤشرات مجال الأداء التنافسي (الديلمي، 2025م: 447).

تنمية الموارد البشرية:

يعتبر دراسة موضوع تنمية الموارد البشرية من أهم المواضيع الإدارية الهامة نظراً لأهمية عنصر الموارد البشرية في تطوير أي منظمة، ونظراً للمتغيرات المستمرة في مختلف المجالات العلمية والاجتماعية والإدارية، فإن معظم المنظمات تهتم بالاستثمار في العنصر البشري إيماناً منها بأهمية الأفراد لأنهم يمثلون أساس الثروة القومية (الخولاني، 2005: 22).

عناصر تنمية الموارد البشرية هي:

التدريب:

يعرف التدريب بأنه تطوير مهارات ومعارف العاملين في مختلف المجالات، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التميز في الأداء (Raymond, 2002: 260). ويعد التدريب والتأهيل أحد أهم الوسائل لتنمية وتطوير الموارد البشرية، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية وتأهيلية وفق أسس علمية تساهم في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، كما يعرف التدريب بأنه عملية تطوير وتنمية سلوك الأفراد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه (أبو النصر، 2022: 244). ويعمل

التدريب والتأهيل على رفع المعنويات للموارد البشرية، ويساعدهم في تحقيق الأمان الوظيفي والرضا الوظيفي، بحيث يجعل الأفراد أكثر شعوراً بالرضا، ويساهم في النجاح التنظيمي، وتخفيض معدلات الغياب للأفراد العاملين في المؤسسة (Onyango & Wanyoike, 2014:14).

الإبداع:

يعتبر الإبداع من أهم الموضوعات وأكثرها ضرورة، ومما زاد من أهميتها كثرة التطورات والتغيرات المحيطة بالمنظمات، حيث يتطلب هذا مواكبة تلك التطورات من خلال وجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة على جميع المستويات التنظيمية والإدارية والمهنية ومن ثم التفوق والتميز والوصول إلى بيئة تمتاز بتنفيذ وتحقيق الإبداع، ويعد الإبداع أداة لزيادة الاستفادة من الموارد المادية والبشرية والمالية والمعرفية ويساهم في تبني الأفكار الإبداعية بشكل جوهري في تحسين مؤشرات كفاءة العمل وتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الالتزام والرضا الوظيفي وتحقيق العدالة التنظيمية، ويعتبر الإبداع أحد الجوانب الهامة في تحسين بيئة العمل (عبدالله، 2023: 3). الإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية (الأضرس، 2016م: 47). والإبداع هو عبارة عن أفكار جديدة ومفيدة عن النشاطات الناتجة عن تفاعل عوامل ذهنية ذات مراحل متعددة يقوم بها العقل (رفيق، 2013: 20). وعناصر الإبداع تعددت تصنيفاتها وتمثلت في الآتي (السويطي، 2012: 7): [الطلاقة - المرونة - الأصالة - الحساسية للمشكلات].

التنمية الإدارية:

هي عملية هادفة لتحسين قدرات ومهارات المسؤولين عن إدارة وأنشطة المنظمة وحسن استخدام مواردها وترشيد قراراتهم بكل ما يتعلق بإدارة المنظمة، وزيادة خبرتهم في مجال الإدارة واتخاذ القرار، وبذلك تعد التنمية الإدارية عملية مستمرة تواكب التغيرات البيئية وتعتمد على تطوير وتنمية المهارات الإدارية، والعمل على وجود مناخ تنظيمي جيد، وإجراءات عمل واضحة وبسيطة، ودراسة وفهم الظروف البيئية المحيطة، لتحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (معتوق، 2016: 21-22). حيث إن التنمية الإدارية لم تبرز بصفة جوهريّة إلا بعد الحرب العالمية الثانية، فالسنوات الخاصة بالتوسع السريع والتضخم في الأعمال بعد الحرب خلقت حاجة متزايدة إلى المديرين الأكفاء، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتوفير صف ثانٍ من المديرين ولم تكن المشكلة سهلة في هذا المجال، إذا كانت هناك ندرة نسبية في المديرين لشغل الوظائف القيادية مما زاد من تعقيد المشكلة، فكبر حجم المشروعات وتعقدتها، الأمر الذي انعكس أثره على شيوع ظاهرة التخصص لمواجهة هذه المشكلة والقيام بإعداد برامج تنمية إدارية لرجال الإدارة الحاليين المتوقع أن يكونوا مديري المستقبل (عبدالباقي، 2005م: 252).

التمكين:

حظي التمكين بأهمية كبيرة لدى المنظرين والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي لما له من ارتباط وثيق بالموارد البشرية والتي أصبحت أهم مورد في المنظمات الحديثة، فالتمكين استراتيجية حديثة تهدف إلى الموازنة بين التنظيمات والعاملين من أجل تحقيق الأهداف كاملة وذلك من خلال هامش الحرية والمسؤولية الذي تخوله المنظمة لعاملها أثناء أداء مهامهم (نفيسي، 2022: 57). فالتمكين عبارة عن منح العاملين الصلاحيات اللازمة والثقة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار، وتقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاح المنظمات التي يعملون بها (عبدالمحسن، 2012م: 246).

منهجية وإجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي بنوعيه المسحي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة.

مصادر ووسائل جمع البيانات:

- أ- المصادر وجمع البيانات الثانوية: تم الاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل العلمية والأبحاث التي تناولت الدراسة والمتمثلة في برامج التدريب والتأهيل وأداء الموارد البشرية.
- ب- المصادر وجمع البيانات الأولية: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بعدد (6) منظمات باليمن منها ثلاث محلية وثلاث دولية، وكان عدد العاملين في تلك المنظمات (600)، وقد تم تحديد عينة الدراسة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، حيث بلغ عدد العينة (234) مشاركاً، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وتم استعادة (212) استبانة وتم استبعاد (22) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، لذا فإن عدد الاستبانات التي تم تحليلها (212) استبانة بنسبة (91%)، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

صدق أداة الدراسة: (الاستبانة): للتحقق من صدق المحتوى، تم تحكيم الاستبانة على مجموعة من أساتذة الجامعة بلغ عددهم (11) محكماً، للإفادة من آرائهم حول الاستبانة، كما تم استخدام الصدق البنائي: لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وأوضح النتائج أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة ببعدها كانت عالية، حيث تراوحت نتائج الصدق بين (**.741، **.867) وكانت جميعها دالة إحصائياً، وهذا يدل على قوة التماسك

الداخلي لفقرات كل بُعد تنتمي إليه، مما يعني أن الاستبانة تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت له.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل (Cronbach's Alpha) لتحقيق ثبات أداة الدراسة، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات للأبعاد بين (0.855, 0.884)، وهي قيم عالية تؤكد صلاحية الأداة لأغراض التحليل والدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وقد تم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي بواسطة اختبار الالتواء والتفرطح للبيانات، ويشير الالتواء إلى مستوى التشابه السيكومتری لتوزيع البيانات، وذلك من خلال قيم الالتواء للمتغيرات والتنمية الإدارية الحرجة المناظرة والتي تدل على تحقق شرط (Univariate Normality)، إذا وقعت معاملات الالتواء في النطاق من -0.5 إلى +0.5، فيما يشير التفرطح إلى ارتفاع منحنى التوزيع أو تسطحه، ومن خلال قيم التفرطح للمتغيرات الحرجة المناظرة لها والتي تدل على تحقق شرط Univariate Normality إذا وقعت معاملات التفرطح في النطاق من -2 إلى +2. والجدول الآتي رقم (1) يوضح قيم الالتواء والتفرطح لجميع المحاور.

جدول (1) اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)

الالتواء (Skewness)		التفرطح (Kurtosis)		متغيرات الدراسة وأبعادها
Std. Error	Statistics	Std. Error	Statistics	
0.333	0.819	0.167	-1.007	التدريب
0.333	0.789	0.167	-0.936	الإبداع
0.333	1.036	0.167	-1.040	التنمية الإدارية
0.333	0.543	0.167	-0.848	التمكين
0.333	1.324	0.167	-1.140	تنمية الموارد البشرية
0.333	0.070	0.167	-0.571	الثقافة المؤسسية والقيادة
0.333	0.498	0.167	-0.769	إشراك المعنيين

0.333	0.090	0.167	-0.647	بناء قيمة مستدامة
0.333	0.284	0.167	-0.495	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
0.333	-0.172	0.167	-0.453	تميز الأداء الإداري

تُشير البيانات في الجدول رقم (1) أن نتائج اختبار معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة، كانت أقل من التنمية الإدارية (0.5)، وكذلك للتفرطح لم توجد قيم أكبر من (2)، الأمر الذي يعني أن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

سيتم الإجابة ومناقشة أبعاد الدراسة للفقرات إجمالاً لكل بعد وذلك على النحو التالي:

الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: "ما مستوى تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية؟"

للتعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية فقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test)، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2) نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى تنمية الموارد البشرية

م	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	t	df	مستوى الدلالة sig
1	التدريب	الثالث	3.43	0.86	61	مرتفع	7.354	211	*.000
2	الإبداع	الرابع	3.38	0.84	60	متوسط	6.590	211	*.000
3	التنمية الإدارية	الأول	3.48	0.80	62	مرتفع	8.677	211	*.000
4	التمكين	الثاني	3.45	0.83	61	مرتفع	7.911	211	*.000
	تنمية الموارد البشرية		3.44	0.76	61	مرتفع	8.357	231	*.000

يتضح من الجدول رقم (2) أن مستوى تنمية الموارد البشرية كان مرتفع، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.44) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.76) وبنسبة (61%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن مستوى تنمية الموارد البشرية مرتفع، ويعزو البحث ذلك إلى حرص قيادات المنظمات على التنمية الإدارية المستمرة لجميع العاملين فيها وذلك

بتوفير سياسيات فعالة لتمكين العاملين بما يسهم بشكل مباشر في سرعة إنجاز العمل وزيادة رضا المستفيدين من المنظمات، وكذلك بالنسبة لجميع أبعادها التي تتراوح بين (62%) و(60%) وكانت جميع الأبعاد مرتفعة وجميعها حصلت على متوسط حسابي أرفع أعلى من المتوسط الافتراضي ودالة إحصائية، وتراوح الانحراف المعياري للأبعاد بين (0.86)، و(0.80) وهذا يشير إلى أن هناك اتفاقاً لعينة الدراسة على هذه الإجابات. كما يتضح من الجدول أن أعلى مستوى لأبعاد تنمية الموارد البشرية كان في بعد التنمية الإدارية بمتوسط حسابي (3.48)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.80) ونسبة (62%)، وهذا يدل على أن مستوى التنمية الإدارية مرتفع. وقد حصل بعد التمكين على المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.45) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.83) ونسبة (61%) وهذا يدل على أن مستوى التمكين مرتفع، وقد حصل بعد التدريب على المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.43) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.86) ونسبة (61%)، وهذا يدل على أن مستوى التدريب مرتفع. وقد حصل بعد الإبداع على المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.38) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.84) ونسبة (60%)، وهذا يدل على أن مستوى الإبداع مرتفع.

الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية؟

للتعرف على مستوى تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية فقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T Test)، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى تميز الأداء الإداري

م	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	t	df	مستوى الدلالة sig
1	الثقافة المؤسسية والقيادة	الأول	3.37	0.84	59	مرتفع	6.435	211	*.000
2	إشراك المعنيين	الرابع	3.54	0.83	63	مرتفع	9.455	211	*.000
3	بناء قيمة مستدامة	الثالث	3.48	0.78	62	مرتفع	8.867	211	*.000

4	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	الثاني	3.73	0.71	68	مرتفع	15.009	211	*.000
	تميز الأداء الإداري		3.53	0.69	63	مرتفع	11.233	211	*.000

يتضح من الجدول رقم (3) أن مستوى تميز الأداء الإداري كان مرتفعاً، فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.53) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.69) وبنسبة (63%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن مستوى تميز الأداء الإداري مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات تهتم بشكل كبير بتميز الأداء الإداري من خلال الاهتمام بالثقافة المؤسسية والقيادة وبناء قيمة مستدامة والاهتمام بالأداء التشغيلي والاستراتيجي للمنظمة وأيضاً إشراك العاملين في معظم القرارات الإدارية. وكذلك بالنسبة لجميع أبعادها التي تتراوح بين (68%) و(59%) وكانت جميع الأبعاد مرتفعة وجميعها حصلت على متوسط حسابي أرفع من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وتراوح الانحراف المعياري للأبعاد بين (0.71)، و(0.84) وهذا يشير إلى أن هناك اتفاقاً لعينة الدراسة على هذه الإجابات. كما يتضح أيضاً أن أعلى مستوى تميز للأداء الإداري كان في بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بمتوسط حسابي (3.73)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.71) وبنسبة (63%)، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الاستراتيجي والتشغيلي مرتفع، وقد حصل بعد إشراك المعنيين على المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.54)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.83) وبنسبة (63%) وهذا يدل على أن مستوى إشراك المعنيين مرتفع، وقد حصل بناء قيمة مستدامة على المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.48)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.78) وبنسبة (62%)، وهذا يدل على أن مستوى بناء قيمة مستدامة مرتفع، وقد حصل إشراك المعنيين على المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.54) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.83) وبنسبة (63%)، وهذا يدل على أن المستوى بعد إشراك المعنيين مرتفع.

اختبار الفرضيات:

تجدر الإشارة إلى أنه لا بد من إجراء بعض الاختبارات لمعرفة علاقة الارتباط بين كل من تنمية الموارد البشرية وتميز الأداء الإداري، ولإجراء ذلك قام الباحث باختبار الارتباط لبيرسون لتحديد العلاقة الارتباطية، حيث يعد الأوسع انتشاراً والأكثر استخداماً بالمقارنة مع المعاملات الأخرى وهو المفضل على غيره لتقييم العلاقة بين متغيرين متى ما تحققت فرضية التوزيع الطبيعية للبيانات (شرار، 2009: 50)، ولمعرفة دور المتغيرات فقد تم إجراء اختبار الارتباط وهو طريقة مهمة لقياس

وتحديد العلاقة بين متغيرين رقمياً، ولمعرفة العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة سيتم تحليل الانحدار والذي يعد امتداداً للارتباط في الحالات التي يكون فيها ثلاثة متغيرات أو أكثر (كوب، 2009: 85).
كما أن الهدف أو الغرض من استخدام تحليل الانحدار هو لتوضيح العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة في التحليل والمتغير التابع ومن ثم القيام بالتنبؤ بالأداء الإداري (العلاونة، 1996: 263).
والجدول رقم (4) يوضح التقدير اللفظي لمستوى العلاقة:

جدول رقم (4) التقدير اللفظي لمستوى العلاقة

العلاقة	R
قوية جداً	Above 0.70
قوية	0.50 – 0.69
متوسطة	0.30 – 0.49
منخفضة	0.10 – 0.29
منخفضة جداً	0.01 – 0.09

يتضح من الجدول رقم (4) كيفية احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والتدريجي المتعدد وذلك لإيجاد أثر تنمية الموارد البشرية في الميزة التنافسية. وقبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الأولى، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وهي: التأكد من عدم وجود علاقة ارتباطية شديدة بين المتغيرات المستقلة (Variance Inflation Factor Multicollinearity)، حيث قام الباحث بإجراء اختبار معامل تضخم التباين الذي يرمز له بالرمز (VIFs) للمتغيرات المستقلة، واختبار التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير Keleibbaum إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) أكبر من (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.1)، فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات أخرى، ومن ثم سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد اعتمدت الدراسة على هذه القاعدة لاختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

جدول (5) نتائج اختبارات (Tolerance, VIF) لإيجاد قيمة معامل تضخم التباين لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	معامل التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	Durbin– Watson
1	التدريب	4.013	0.249	1.96
2	الإبداع	3.132	0.319	
3	التنمية الإدارية	3.664	0.273	
	التمكين	3.180	0.314	

ويشير الجدول (5) إلى أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10)، وتتراوح من (3.132 – 4.013) كما يلاحظ أيضاً أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.1)، وتتراوح من (0.249 – 0.319) ولذلك يمكن القول بأنه لا يوجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة. وذلك لعدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة. وتشير معامل ديرين واتسون (Durbin–Watson) إلى استقلالية الأخطاء إذا كانت تقترب من 2، وفي دراستنا حصلت قيمة المعامل (1.96) مما يشير أن الأخطاء غير مقصودة وموزعة عشوائياً.

-اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

لقد نصت الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية"، واختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي لتحليل دور تنمية الموارد البشرية (بوصفه متغيراً مستقلاً) على تميز الأداء الإداري في هذه المنظمات، وجدول (6) يوضح دور تنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري لهذه المنظمات.

جدول (6) نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة دور تنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري

نوع العلاقة	قيمة اختبار F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى الإحصائية Sig	التنمية الإدارية			مستوى الإحصائية Sig	التنمية الإدارية		
قوية جدا	0.000	456.293	0.583	0.763	0.000	17.131	0.689	تنمية الموارد البشرية

								تميز الأداء الإداري
--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------

يتبين من الجدول (6) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية، وبمستوى قوي بين تنمية الموارد البشرية وتميز الأداء الإداري، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.763) كما يفسر قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في تنمية الموارد البشرية بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في تميز الأداء الإداري بنسبة (68.9%) ويوضح معامل التحديد (R^2) أن التباين في تميز الأداء الإداري يفسره التغير في تنمية الموارد البشرية بنسبة (58.3%). كما يشير اختبار (F) عن الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير دور تنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية، وتعكس درجة استقرار نموذج الدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي نصها: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى للدراسة:

نصت الفرضية الفرعية للفرضية الأولى للدراسة على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، الإبداع، التنمية الإدارية، التمكين) على تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية.

ولاختبار هذه الفرضيات، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، يوضح جدول (7) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس دور أبعاد تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الإداري.

جدول (7) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

النتيجة	معامل الانحدار		قيمة T المحسوبة	المتغير المستقل	معامل الارتباط		
	sig	β			sig	R^2	R
-	0.000	1.156	8.130	(Constant)	0.000	0.593	0.770
قبول	0.014	0.175	2.472	التدريب			
رفض	0.118	0.100	1.572	الإبداع			
رفض	0.156	0.103	1.425	التنمية الإدارية			
قبول	0.000	0.311	4.747	التمكين			

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط R البالغة (0.770) تبين وجود علاقة ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية محل الدراسة، وتشير أيضاً قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0.593)، ما نسبته (59.3%)، وفي ضوء ذلك نستعرض تفاصيل تحليل الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية. يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب على تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية، حيث كانت قيمة T (2.742) وهي دالة إحصائية، فمستوى الدلالة (Sig.) (0.014) بلغت (0.014)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما كانت قيمة معامل الانحدار (β) (0.175)، وهذا يشير إلى أن هناك دوراً ذو دلالة إحصائية للتدريب على تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع في تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية. يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع في تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية، حيث كانت قيمة T (1.572) وهي دالة إحصائية، فمستوى الدلالة (Sig.) (0.118) بلغت (0.118)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما كانت قيمة معامل الانحدار (β) (0.100)، وهذا يشير إلى عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية للإبداع على تميز الأداء الإداري للمنظمة في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية (H_0)، والتي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع في تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنمية الإدارية في تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية. يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتنمية الإدارية على تميز الأداء الإداري للمنظمة في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية، حيث كانت

قيمة "T" (1.425) وهي غير دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.156)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما كانت قيمة معامل الانحدار (β) (0.103)، وهذا يشير إلى أن عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية للتنمية الإدارية على تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنمية الإدارية في تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين في تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية. يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين على تميز الأداء الإداري للمنظمة في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية، حيث كانت قيمة "T" (4.747) وهي دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما كانت قيمة معامل الانحدار (β) (0.311)، وهذا يشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للتمكين على تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين في تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية.

نتائج الدراسة وتوصياتها:

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سيتم تناولها وفق التصنيف الآتي:

1. النتائج الخاصة بواقع تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية:

- أ- أن واقع تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك مؤشر لحرص قيادات المنظمات على التنمية الإدارية المستمرة لجميع العاملين فيها من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة وسياسيات فعالة لتمكين العاملين بما يسهم بشكل مباشر في سرعة إنجاز العمل بكفاءة وفعالية لزيادة رضا المستفيدين من المنظمات.
- ب- جاء ترتيب أبعاد تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية على النحو التالي: بُعد التنمية الإدارية في المرتبة الأولى ثم بُعد التمكين في المرتبة الثانية، ثم بُعد التدريب في المرتبة الثالثة، ثم جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد الإبداع.

ج- أن واقع بُعد التدريب بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى حرص المنظمات لإعداد خطة السنوية للتدريب تتوافق مع احتياجات المنظمات الحالية والمستقبلية لرفع مهارات العاملين وبما يضمن تنمية الموارد البشرية لديها بشكل مستمر لتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة والمتجددة.

د- أن واقع بُعد الإبداع بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى تشجيع قيادات المنظمات الموظفين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير وسائل المعرفة المتنوعة ولكن بشكل محدود، خاصة التكنولوجيا منها والتي تهدف إلى تطوير أساليب العمل وتضمن المرونة في تنفيذ المشاريع.

هـ- أظهرت الدراسة أن واقع بُعد التنمية الإدارية بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية جاء بدرجة مرتفعة، مما يدل على تنوع أساليب تنمية القدرات الإدارية للعاملين لديها وكذلك وجود سياسات لتحفيز العاملين المتميزين.

و- أكدت الدراسة أن واقع بُعد التمكين بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن المنظمات تمتلك آليات داعمة لتمكين العاملين وتوفير الإمكانيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

2. النتائج الخاصة بواقع تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية:

أ- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تميز الأداء الإداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية جاء بدرجة مرتفعة، أما على مستوى أبعاد تميز الأداء الإداري نجد أن واقع جميع أبعادها جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بُعد الثقافة المؤسسية والقيادة في المرتبة الأولى، ثم بُعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، ثم بُعد بناء قيمة مستدامة، ثم جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد إشراك المعنيين.

ب- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة المؤسسية والقيادة جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن العينة ترى أن مستوى الثقافة المؤسسية والقيادة داخل المنظمات متوسط.

ج- أكدت الدراسة أن مستوى إشراك المعنيين جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن العينة ترى أن مستوى إشراك المعنيين في المنظمات مرتفع.

د- أظهرت الدراسة أن مستوى بناء قيمة مستدامة داخل المنظمات جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن العينة ترى أن مستوى بناء قيمة مستدامة داخل المنظمات مرتفع.

هـ- أكدت الدراسة أن مستوى الأداء الاستراتيجي والتشغيلي داخل هذه المنظمات جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن العينة ترى أن مستوى الأداء الاستراتيجي والتشغيلي في المنظمات مرتفع.

3. النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

أ- أظهرت نتائج الدراسة رفض الفرضية الرئيسة الأولى وقبول الفرضيات البديلة التي نصها يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية، وكان تفصيل نتائج الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

ب- هناك دور لبعد التدريب في تميز الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية، وذات دلالة معنوية، وهذا يدل على أنه كلما زادت المنظمات بالاهتمام بالتدريب وتنوع وسائله وأساليبه ووجود برامج متنوعة ومستدامة لتنمية مهارات العاملين، ارتفع مستوى تميز الأداء الإداري في المنظمات.

ج- لا يوجد دور لبعد التنمية الإدارية في تميز الأداء الإداري في هذه المنظمات.

ثانياً: توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها يقدم الباحث مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

1. توصيات تتعلق بتنمية الموارد البشرية:

أ- تعزيز الاهتمام أكثر من قبل قيادات المنظمات على التنمية الإدارية المستمرة لجميع العاملين فيها من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة وسياسيات فعالة لتمكين العاملين بما يسهم بشكل مباشر في سرعة إنجاز العمل بكفاءة وفعالية لزيادة رضا المستفيدين من المنظمات.

ب- الاستمرار في حرص المنظمات لإعداد خطة سنوية للتدريب تتوافق مع احتياجات المنظمات الحالية والمستقبلية لرفع مهارات العاملين وبما يضمن تنمية الموارد البشرية لديها بشكل مستمر لتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة والمتجددة.

ج- التشجيع المستمر من قبل قيادات المنظمات للموظفين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير وسائل المعرفة المتنوعة ولكن بشكل محدود، خاصة التكنولوجيا منها والتي تهدف إلى تطوير أساليب العمل وتضمن المرونة في تنفيذ المشاريع.

د- تعزيز الاهتمام من قبل هذه المنظمات في تنوع أساليب تنمية القدرات الإدارية للعاملين لديها وكذلك ترسيخ ثقافة تحفيز العاملين المتميزين لديها.

هـ- الاستمرارية من قبل هذه المنظمات في إيجاد آليات داعمة لتمكين العاملين وتوفير الإمكانيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.

2. توصيات تتعلق بتميز الأداء الإداري:

- أ- الاهتمام بمستوى الثقافة المؤسسية والقيادة داخل المنظمات كونها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.
- ب- تعزيز ثقافة إشراك العاملين في المنظمات في صنع القرار وأيضاً في وضع الخطط المستقبلية وصياغة أهداف المنظمة.
- ج- الاستمرار في ترسيخ سياسة بناء قيمة مستدامة داخل هذه المنظمات.
- د- المحافظة على المستوى الحالي وتطويره بالنسبة للأداء الاستراتيجي والتشغيلي في المنظمات.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد (2022م): إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، ط2، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
2. أبو حجير، طارق مفلح جمعة (2014م): القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية. الإسماعيلية: جامعة قناة السويس.
3. أحمد، ياسمين مدحت؛ وأبو النصر، مدحت (2017): التنمية المستدامة مفهومها - أبعادها - مؤشرات، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. الأضرس، جبر سعيد (2016م): الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير، غزة: جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
5. بشر، عادل (2019م): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
6. الخولاني، محمد عبد الولي (2005م): أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية -دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة -الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، صنعاء: جامعة صنعاء.

7. الديلمي، عبد الجبار حسين (2025م): الأسبقيات التنافسية وأثرها في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 7، العدد 1، ص 440 - 460.
8. رفيق، فاطمة يحيى (2013م): دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة التعليم العالي في اليمن، رسالة ماجستير، مصر: جامعة أسيوط.
9. سبع، رضوان مداح؛ وسعدية، منال (2023م): دور تأهيل الموارد البشرية في تميز الأداء البشري دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز وحدة تقريت، رسالة دكتوراه، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
10. سراع، شاكرا (2023م): دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، صنعاء: جامعة صنعاء.
11. سليم، نجوى وفائي (2020م): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(6).
12. السنان، سمير (2021م): الدور الوسيط للأداء التسويقي في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي (بالطبيق على الشركات المساهمة اليمنية)، أطروحة دكتوراه، السودان: جامعة القرآن الكريم، شعبة إدارة الأعمال.
13. السويطي، شبلي إسماعيل (2012م): واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
14. شرار، محمد (2009م): التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، مركز البحوث الاجتماعية، معهد البحوث العلمية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
15. الشروقي، خليفه علي (2018م): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، البحرين: الأكاديمية الملكية للشرطة.
16. عاشور، مزريق (2013م): بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 4(28)، ص 51-92.
17. عبد الباقي، محمد (2005م): إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

18. عبدالله، عبدالعال (2023م): دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع بهيئة قناة السويس، مجلة البحوث الإدارية، 41(3).
19. عبدالمحسن، باسم (2012م): أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31.
20. عقيلي، عثمان (2020م): أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز.
21. العلاونة، علي سليم (1996م): أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية علي سليم العلاونة، ط1، عمان، الأردن: دار الفكر.
22. علي، عبير؛ فايد، عبدالستار (2022م): تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16(2).
23. عيشان، محمد (2022م): استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في الأداء، أطروحة دكتوراه، السودان: جامعة الرباط الوطني.
24. المصري، إبراهيم عمر (2015م): الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
25. معتوق، حسن (2016م): التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
26. معجوز، محمد (2022). أثر وجود خطة استراتيجية على تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، مجلة جامعة كفر الشيخ، 13(2).
27. الملاح، مصطفى (2016م): دور الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الإداري في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
28. المليجي، رضا إبراهيم (2012م): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
29. المنجر، حسين (2022م): أثر إدارة التغيير في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، السودان: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.

30. الناصري، علي (2024م): أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، صنعاء: الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا.
 31. نفيسي، صالح (2022م): تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
 32. الهتاري، شاكرا (2023م): دور سياسات تنمية الموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين بالمنظمات الدولية العاملة في اليمن، رسالة ماجستير، صنعاء: جامعة صنعاء.
 33. هدهد، محمد (2023م): أثر تنمية الموارد البشرية إلكترونياً على أداء المؤسسات: دراسة تطبيقية على قطاع البترول المصري، أطروحة دكتوراه، القاهرة: جامعة القاهرة.
- المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Gupta & Uraon (2020). Do HRD practices affect perceived market performance though Operational performer? Evidence from of t have industry, International Journal of productivity and Performance management.
2. Jones, Gareth R. (2010). Organizational Theory, Design, and change. 6 ed, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
3. Raymond, Noe. (2002). Employee Training & Development. 2th ed, McGraw Hill.
4. Onyango, James Watta & Wanyoike, Daniel M. (2014). Effect of Training on Employee Performance, European Journal of Material Sciences, Vol. 1, No.1.
5. potnuru & Sahoo. (2021). HRD practices employee competencies and organizt effectiveness, role of organization learn culture, Journal of Asia Studies.
6. Seyedi, S. A., Ashtari, G. R., & Zahiri, M. (2016). Investigating the relationship between the Establishment of organizational Excellence system based on the EFQM model and employee performance,

International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS),
1(1), pp 1302–1319.