

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي. "دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني الليبي"

حسين سالم سعيد جبريل*2

عبد السلام محمد عبد الجواد عبد الرحيم*1

عبد السلام محمد عبد الرحيم*1: قسم
إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد،
جامعة عمر المختار، ليبيا

حسين جبريل*2: قسم التخطيط
والترقية، كلية الآداب، جامعة
عمر المختار، ليبيا

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمصرف التجاري الوطني وتأثيرها على الأداء المؤسسي للمصرف. تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي تشمل مدراء الإدارات بالمصرف ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات الإدارية. وقد تم توزيع عدد (63) استبانة وكان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (60)، وقد تم استخدام معامل بيرسون الإحصائي وتحليل الانحدار لقياس تأثير تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (المتغير المستقل) على الأداء المؤسسي (المتغير التابع). وقد بينت الدراسة أن مستوى تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية والتي تمثلت في استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الإداري، واستراتيجية التعلم التنظيمي في المصرف التجاري محل الدراسة كان متوسطاً، كما بينت الدراسة أيضاً أن الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة كان متوسطاً، وأظهرت نتائج اختبار للفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية والتي تمثلت في استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الإداري، واستراتيجية التعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري الوطني محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وقد اوصت الدراسة على استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، لوجود علاقة ارتباط بينهما، والتأثير الإيجابي لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بالمصرف، والتي سوف تنعكس إيجاباً في تحسين أداء المصرف بشكل عام، حيث ينبغي المحافظة على إيجابية هذه العلاقة وتطوير وتنمية موارده البشرية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، المصرف التجاري الوطني الليبي.



***¹Abdulslam Abdulrahim,**

E-mail addresses:

Abdulslam.Abdulrahim@omu.edu.ly

Department of Management,
Omar Al-Mokhtar University,
Al-Bida, Libya.

***²Huusin Salim.**

E-mail addresses:

huusin.salim@omu.edu.ly

Department of Planning and Education,
Omar Al-Mokhtar University,
Al-Bida, Libya.

Received:

11 August 2024

Accepted:

12 September 2024

Publish online:

31 Dec 2024

Human Resources Development Strategies and Their Impact on Institutional Performance. "A field study on the Libyan National Commercial Bank"

***¹Abdulslam Abdulrahim**

***²Huusin Salim**

Abstract:

This study aims to identify the level of application of human resources development strategies at the National Commercial Bank and its impact on its institutional performance. A random sample was selected from the study population, which includes the bank's department directors, department heads, and administrative unit heads. (63) Questionnaires were distributed, and the number of questionnaires suitable for statistical analysis were (60). Pearson's statistical coefficient and regression analysis were used to measure the effect of applying human resources development strategies (the independent variable) on institutional performance (the dependent variable). The study showed that the level of application of human resources development strategies, which were the training strategy, administrative development strategy, and organizational learning strategy in the commercial bank under study, was average. The study also showed that the institutional performance in the bank under study was not high, and showed the results of testing the main hypothesis, which emerged from it, was that, there was a statistically significant impact of human resources development strategies, which were the training strategy, the administrative development strategy, and the organizational learning strategy, on the institutional performance of the National Commercial Bank under study at a significant level ($0.05 \geq \alpha$). The study recommended investing in the positive relationship between the study variables, due to the existence of a correlation between them, and the positive impact of human resources development strategies on the bank's institutional performance, which will be reflected positively in improving the bank's performance in general, as this positive relationship should be maintained and its human resources should be developed.

Keywords: Human resources development strategies, Institutional performance, The Libyan National Commercial Bank.

1. المقدمة (Introduction) :

أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنهم الحالية والمستقبلية. عليه كان لزاماً أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجية محكمة على اعتبار أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تعد إحدى أهم الركائز التي تتبناها المؤسسات الخدمية فيما يتعلق بالتطور، ولدورها المحوري في صقل المهارات واتجاهات العاملين وتحريك القدرات وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات قدرة المؤسسة على النمو والمنافسة والاستمرار (الحسيني، 2000: 27). وحيث إن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المؤسسية ذاتها. وذلك من خلال تحويلها إلى مؤسسة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها لتتعلم وتتميز معارفهم لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والتأهيل والتطوير داخل مؤسساتهم. وعلى الرغم من استقلالية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتها وبناء استراتيجياتها، إلا أن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها وغاياتها مرهون بمدى الانسجام والتكامل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مع بعضها من جهة ومع الأداء العام للمؤسسة وما ينبع منها من استراتيجيات من جهة أخرى.

ولأن المصرف التجاري الوطني في ليبيا أحد هذه المؤسسات وهو بحاجة إلى تنمية وتطوير موارده البشرية بشكل مستمر لما له من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية. وبالمقارنة مع المنافسين من المصارف الأخرى محلياً ودولياً، فإن ذلك يتطلب التعرف على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المستخدمة في المصرف التجاري الوطني الليبي وما يمكن أن تؤثر بها هذه الممارسات على الأداء المؤسسي لهذه المصارف من أجل تحسينها ورفع أدائها المؤسسي.

وفي هذه السياق رأى الباحثان أن طرح موضوع تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي من الأهمية بمكان لمعرفة تجربة وخبرة المصرف التجاري الوطني، ولإعطاء المزيد من المعلومات في هذا المجال لتكون مرجعاً للمؤسسات الأخرى التي لديها اهتمام في مجال تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

2.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها (The problem of the study and its questions) :

بناء على ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة من أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لها تأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسات المختلفة، كدراسة كل من الطهراوي (2010) ودراسة بوحنيك وطحيشات (2019) ودراسة يريقي (2007) ودراسة الحياصات (2006) ودراسة جريبم (2013) ودراسة دنيا وفصيلة (2020) فقد أثبتت هذه الدراسات أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لها تأثير على أداء وأنشطة هذه المؤسسات، ولأن المصرف التجاري الوطني الليبي إحدى هذه المؤسسات محل الدراسة، والذي يسعى إلى تطبيق استراتيجيات معينة في تنمية موارده البشرية، وذلك لتحسين أدائه المؤسسي والرقى بمستوياته والمرهون أساساً باستخدام وتطبيق هذه الاستراتيجيات، فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول مدى وكيفية تأثير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المستخدمة في المصرف التجاري الوطني الليبي على الأداء المؤسسي للمصرف، وكيف تساهم هذه الاستراتيجيات -في حال استخدامها المتمثلة في عمليات التدريب والتطوير التنظيمي والتعلم التنظيمي- في ضمان نجاح المصرف محل الدراسة والرفع من مستوى أداءه المؤسسي. وللإجابة عن هذه الإشكالية تضمنت الدراسة مجموعة من الأسئلة والتي تشكل بمجموعها الكلي أساساً لمتطلبات فاعلية وكفاءة الموارد البشرية وكذلك مدى التكامل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة وهذه الأسئلة هي:

- أ. ما مستوى تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المطبقة في المصرف محل الدراسة؟
- ب. ما هو مستوى الأداء المؤسسي للمصرف التجاري الوطني محل الدراسة؟
- ج. هل توجد علاقة معنوية بين تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري الوطني؟
- د. ما مدى تأثير تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المطبقة على الأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة؟

3.1. الفرضيات (Hypotheses) :

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري الوطني محل الدراسة.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب على مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري الوطني محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير الإداري على مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري الوطني محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم على مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري الوطني محل الدراسة.

4.1. أهداف الدراسة (Study Objectives) :

- تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمصرف التجاري الوطني والكشف عن هذه الاستراتيجيات المتمثلة في التدريب والتطوير الإداري واستراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة.
 - التعرف على مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري الوطني محل الدراسة.
 - تحديد مستوى ونوع العلاقة بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري الوطني.
 - تحديد مدى تأثير تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري.
 - تقديم مقترحات لإدارة المصرف التجاري الوطني من شأنها الإسهام في التغلب على الصعوبات التي يواجهها عند تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية.

5.1. أهمية الدراسة (Study Importance) :

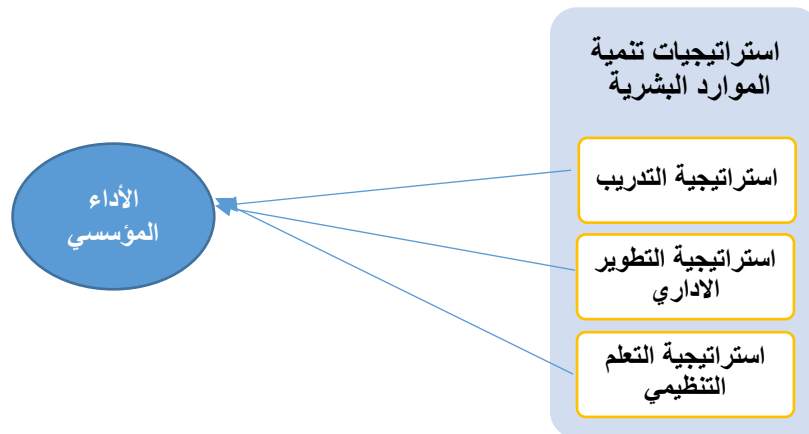
- تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:
- الدور الذي تلعبه استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري الوطني محل الدراسة في حالة تطبيقه لهذه الاستراتيجيات.
 - إن هذه الدراسة تحاول المساهمة في زيادة الوعي بأهمية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تطوير الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري الوطني.
 - تبرز أهمية هذه الدراسة أنها حالة دراسية لمؤسسة من أهم المؤسسات الخدمية في حياة المجتمع الليبي وأحد مفاتيح التنمية الاقتصادية في ليبيا ألا وهو المصرف التجاري الوطني.
 - إثراء المكتبة الليبية والعربية ومراكز البحث العلمي بمثل هذه الدراسات للاستفادة منها كإضافة جديدة إلى حقل المعرفة، ونواة لدراسات أخرى تقيس استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الليبية وغيرها من الدول، ودراسة متغيرات أخرى غير التي تناولتها هذه الدراسة.

6.1. حدود الدراسة (The limits of the study) :

- يمكن تحديد حدود هذه الدراسة على النحو الآتي:
- الحدود المكانية:** اقتصر على الإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني الليبي بمدينة البيضاء.
 - المدة الزمنية:** أنجزت هذه الدراسة في الفترة من 2024/02 إلى 2024/05
 - الحدود البشرية:** تتمثل في المديرين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا بالمصرف محل الدراسة.
 - الحدود الموضوعية:** تم الاعتماد على قياس تأثير تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وهي (استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الإداري، استراتيجية التعلم التنظيمي) على مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة.

7.1. متغيرات الدراسة (Study variables) :

- يوضح الشكل رقم (1) الإطار العام للدراسة والذي يحتوي على المتغيرات التالية:
- المتغير الأول:** استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وهو المتغير المستقل؛ والمقصود بهذه الإستراتيجيات في هذه الدراسة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الإداري، استراتيجية التعلم التنظيمي).
 - المتغير الثاني:** مستوى الأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة وهو المتغير التابع.



شكل رقم (1) الإطار العام للدراسة
المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى الدراسات السابقة

8.1. التعريفات الإجرائية (Procedural definitions)

تحتوي الدراسة على مجموعة من المصطلحات تم تعريف أهمها علمياً إجرائياً على النحو الآتي:

أ. تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

عرفها جون وارنر (Werner) على أنها تلك العملية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية لمواكبة التطورات والعمل الحالية والمستقبلية (سملالي وبلالي، 2017:189). كما عرفت أيضاً أنها كل عملية أو نشاط موجهة لتحسين معرفة، خبرة، إنتاجية ورضا الفرد سواء على المدى القريب أو البعيد والذي سينعكس حتماً بالإيجاب ويساهم في تحقيق منافع للأشخاص والجماعة، المؤسسة، المجتمع والوطن إجمالاً (نصر الدين وفائزة، 2015:209). وعرفت إدارة الأفراد الأمريكية على أنها "فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطريقة تحقق أهداف المؤسسة ووظائفها بأقصى كفاءة وأقصى درجة اقتصادية (عقيلي، 2005:14)

ب. تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية إجرائياً: هي تلك الاستراتيجية التي تعنى بتحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين وتعليمهم، لصقل المعرفة وتعديل السلوك وتنمية المهارات والخبرات واكتساب المعرفة والولاء والثقة بالنفس ومواكبة كل ما هو حديث.

ج. الأداء المؤسسي: هو "المنظومة المتكاملة لنتائج المهام والأعمال الممنوعة بالوحدات الإدارية، الذي يؤدي إلى تفوق وتميز وتفرد في العمل، ويضاعف من قدرته على إنجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية عالية وتسهم في تحقيق الأهداف الشاملة من خلال تحقيقها لأهدافها الفرعية (عبد الله، 2019:45).

د. تعريف تحسين الأداء المؤسسي إجرائياً: على أنه قدرة المصرف التجاري الوطني على التغيير والانتقال بأدائه من المستوى الحالي إلى مستوى الأداء المستهدف، بإدخال كل جديد، وتغيير سياسته، وقياس ومراجعة أدائه بصفة مستمرة، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وابتكار واكتشاف بدائل للأساليب والنظم الإدارية المتبعة، ووضع معايير ومؤشرات للأداء، بهدف أدائها لتحقيق وتقوية قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

9.1. الدراسات السابقة (Previous studies)

سيتم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بدءاً من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة اليوم (2023). إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على المركز النوعي للتدريب على الصناعات النفطية بالزاوية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية الموارد البشرية بأبعدها (الاستقطاب، التعيين، التدريب، الحوافز، الامن والسلامة) في تحقيق التنمية المستدامة بالمركز النوعي للتدريب على الصناعات النفطية بالزاوية ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطوير استبانة خاصة لذلك وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرها (60) مفردة من العاملين بالمركز النوعي قيد الدراسة، وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية بأبعدها المختلفة وهي (الاستقطاب، التعيين، التدريب، الحوافز، الامن والسلامة) في تحقيق التنمية المستدامة في المركز النوعي للتدريب على الصناعات النفطية بالزاوية، وأن مستوى التنمية المستدامة لدى المركز النوعي للصناعات النفطية قيد الدراسة ما بين (1.769) – (4.212)، وجميعها تشير إلى أن مستوى التنمية المستدامة هو بدرجة متوسطة.

دراسة زنية، وزدام (2020). بعنوان: أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي. هدفت هذا الدراسة إلى إبراز أهمية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في تناوله لمتغيرات الدراسة، مفترضة أن استراتيجيات التدريب والتحفيز والإبداع الوظيفي تساهم في تحقيق تميز أداء الموارد البشرية لمناقشة الموضوع بحثت الدراسة في ماهية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتميز الأداء، بالإضافة إلى انعكاسات الاستراتيجيات. التنمية للموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي توصلت الدراسة إلى أنه حتى تتمكن المنظمات من اللحاق بركب المنظمات المنافسة لا بد أن تسلط الضوء على الاستراتيجيات التنموية الثلاثة المتمثلة في التدريب والتحفيز والإبداع الوظيفي.

دراسة دنيا وفصيلة (2020). بعنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات هدفت الدراسة إلى تبيان الدور الذي تلعبه استراتيجية تنمية الموارد البشرية في إنجاح التغيير التنظيمي وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في تناوله لمتغيرات الدراسة. حيث إنه في ظل التغيرات والتطورات البيئية التي تشهدها المنظمات المعاصرة أصبح التغيير التنظيمي أمر لا مفر منه وضرورة حتمية لها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية، ومن منطلق أن العنصر البشري هو محور وأساس كل تغيير تنظيمي، فإن السبب الرئيس وراء فشل جل عمليات التغيير يكمن في قلة الاهتمام بالموارد البشرية وضمان قدرتهم وكفاءتهم في تنفيذ هذه العملية، من هنا تجلت أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية ودورها الفعال في إنجاح التغيير التنظيمي من خلال الاستثمار فيه عن طريق برامج التدريب والتطوير الإداري واستراتيجية التعلم، والتي من شأنها أن تساهم في توفير قوة عاملة تمتلك القدرة والكفاءة والاستعداد الكافي الذي يضمن قبول الفرد للتغيير وعدم مقاومته له.

دارسة بوحنيك، واطحيشات (2019). بعنوان: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين اداء المنظمات دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية الخمس. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء في مصرف الجمهورية الخمس وذلك خلال التركيز على ذلك الأثر لممارسة الموارد البشرية من خلال التخطيط ولاختيار والاستقطاب والتدريب على أداء تلك المصارف، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لتلك الأنواع من الدراسات ، تمثل مجتمعاً لدراسة من كافة العاملين بمصرف الجمهورية الخمس حيث بلغ مجتمع الدراسة (06) موظفاً أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (25) مفردة، تم الحصول على (73) مفردة فقط، هذا وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للتخطيط للاختيار والاستقطاب على أداء المصارف، وأوصت الدراسة بضرورة استقطاب إدارة المصارف للموارد البشرية للذين يمتلكون مهارات والخبرات الكافية في وظائف الإدارة المختلفة. **دراسة الهاجري (2018).** دور تنمية وتدريب الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية وتدريب الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة، وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في تناوله لمتغيرات الدراسة حيث تناول مفهوم التدريب ودوره في المنظمات واستراتيجيات التدريب وخطوات إعدادها ومعوقات تطبيق إستراتيجيات التدريب في المنظمات، وتناول الباحث كذلك مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها، وقد خلص الباحث إلى أن للتدريب الإداري أهمية في تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، ورفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة وأفرادها العاملين بها، وأنه من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، كما توصل الباحث كذلك إلى أن التدريب الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها وأنه تتحقق هذه التنمية طالما يوجد إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة تحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة.

دراسة أمال (2018). بعنوان: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الدور الذي تلعبه العناصر المختلفة لتنمية الموارد البشرية، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، تنمية الأفراد، تنمية مجموعات وفرق العمل، التعلم التنظيمي، تنمية المؤسسة وأعمالها في تحقيق التنمية المستدامة بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسة مفادها: يؤدي الاهتمام بعناصر تنمية الموارد البشرية الى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة. شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة مكونة من 288 مفردة موزعين على خمس مؤسسات اقتصادية جزائرية مؤسستان خاصة وثلاث مؤسسات عمومية. تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عناصر تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة حسب آراء إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. كما خلصت الدراسة إلى وضع مجموعة من الاقتراحات أبرزها ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بتعزيز ودعم جوانب تنمية الموارد البشرية الأكثر ارتباطاً وتأثيراً على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة من أجل تحقيق التحسين المستمر.

دراسة الخوالده (2017). بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن. هدفت الدراسة الى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز) والمتغير التابع (أداء العاملين)، بالإضافة الى التأكد من وجود تأثير معنوي بين استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير استراتيجيات تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية على إنجازات وأداء العاملين في الشركات الصناعية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدينة الحسن الصناعية، يتكون مجتمع الدراسة من (13) مصنعا وشركة، أما العينة تم أخذ عينة

عشوائية عن طريق المعاينة الطبقية حجمها (131) موظفا ممثلة من جميع العاملين في كل إدارة وقسم من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم التنظيمي، بينما لا تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التحفيز أيضا يوجد اعتمادية بين كمال من استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد اعتمادية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين.

دراسة سبرينة (2015). بعنوان: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. هدفت هذه الدراسة، من خلال جوانبها النظرية والتطبيقية، إلى تحديد تأثير استراتيجية تطوير الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. قامت الباحثة بدراسة عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في بعض الجامعات الجزائرية، بما في ذلك جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة عباس لغرور بخنشلة، وجامعة لعربي بن مهدي بأم البواقي، باستخدام منهجية تحليلية وصفية تضم العينة 3676 فرداً، تنقسم إلى فئتين: 2357 أستاذًا و1319 موظفًا إداريًا. تم اختيار عينة عشوائية من 800 فرد، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية. ليصبح عدد الاستبانات القابلة للتحليل والتحليل إحصائيًا 524، أي 65.5% من الاستبانات الموزعة. وقد نتاجت الدراسة أن التدريب والتعليم المؤسسي، وتطوير المنظمة (التنظيمي والإداري والوظيفي)، والإبداع هي أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الجامعات المشمولة في هذه الدراسة لتطوير الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. أكدت الدراسة على أهمية التدريب، والتعليم المؤسسي، وتطوير المنظمة والإداري والوظيفي، والإبداع في تحسين جودة الموارد البشرية في الجامعات المشمولة في الدراسة ودورها في تحسين مستويات الأداء.

دراسة (Gautam, 2015). بعنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية نموذج التحول النموذجي في الشركات المدرجة في نيبال. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تنمية إدارة الموارد البشرية، ومدى إشراكهم من قبل المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتقاسم مسؤولية الموارد البشرية والتغيرات في أحوال الإدارة التنفيذية لبرامج تنمية الموارد البشرية في إحدى الشركات التجارية في نيبال. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان من الإدارة التنفيذية ومديري الموارد البشرية من (105) منظمة بالاعتماد على وحدة التحليل. وتوصلت إلى أن معظم المنظمات التي تقوم بصياغة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على مستوى الشركات عن طريق مشاركة جميع إدارات الشركة. وأن معدل اختيار مدراء الموارد البشرية من المصادر الداخلية كان بنسبة عالية إلى حد ما وفي الوقت نفسه يتزايد فيه تعيين مدراء إدارة الموارد البشرية من خارج الشركة والتوجه نحو إشراكهم في صياغة الاستراتيجيات. وتسهم هذه الدراسة كذلك في نظرية إدارة الموارد البشرية القائمة وتساعد على تنفيذ السياسات والبرامج من قبل مديري الأعمال النيبالية من أجل تسريع أداء الأعمال بشكل عام.

دراسة جربي (2013). بعنوان: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة وأوضحت الدراسة أن مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة متوسط، ويرجع ذلك إلى أن مستوى كل من توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية متوسط، كما أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المؤسسة محل الدراسة متوسط، وذلك راجع إلى المقدرة المتوسطة للمؤسسة على تحقيق الاستمرارية في ميزتي التكلفة المنخفضة والتميز، ولهذا يجب العمل على تقوية منافستها، وذلك بالعمل على رفع مستوى كل من توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية. وأكدت الدراسة أن لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية أثر في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة، واستمرارية ميزة التميز على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، وبينت أيضا أن لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

دراسة الطهراوي (2010). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، العاملة في محافظات غزة، والتي يبلغ تعدادها حسب آخر الإحصائيات (889) منظمة موزعة على محافظات غزة وتعمل في عدة مجالات. حيث طبق الباحث دراسته على عينة قدرها (117) منظمة غير حكومية أي ما نسبته (13%) من مجتمع الدراسة الأصلي، من خلال اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (240) موظفا ما بين (مدير عام، مدير فرع، منسق مشروع، منسق وحدة)، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن 80% من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، أيضا مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبيا يقدر بـ (78%)، وأظهرت الدراسة أن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وأن 75% من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهمة. وخلصت الدراسة أيضا إلى وجود عدة جوانب من الضعف في تلك المنظمات أهمها عدم وجود إدارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وضعف نظام التأمين الصحي وأنظمة تقييم الأداء. وأخيرا أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.

دراسة صوشة (2008). بعنوان: تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحسين القدرة التنافسية للموارد البشرية في المنظمة من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية، ويرى الباحث أن هناك اختلافاً بين مفهوم التدريب ومفهوم التنمية وأنه لا يجب الخلط بين المفهومين عند تطوير الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة التميز للمؤسسة بين استثمارها في التدريب العام والتدريب المتخصص، بهدف تعظيم الميزة التنافسية للموارد البشرية، ويرى الباحث إلى ضرورة النظر للإنفاق على تنمية الموارد البشرية على أنه استثمار وليس تكلفة وإدراجه ضمن الموازنة كبند استثماري وليس تكلفة، يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية وفقاً لقيمتها، من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.

دراسة يرقى (2007). بعنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. هدفت الدراسة إلى تحديد الإستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل المتغيرات الجديدة، إذ ركز الباحث على أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وأهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وكذلك كيفية التسيير الفعال لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وبعدها تم إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سوناطراك الجزائية لتؤكد من صحة الفرضيات، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تحديد كيفية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية ووضع استراتيجية فعالة لها. من النتائج التي توصل إليها الباحث في أن تسيير الموارد البشرية تعد من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن تسيير الموارد البشرية بعد مفتاح تحقيق أهداف المؤسسات ونجاح برامجها ومدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وأن إهمال المورد البشري هو سبب فشلها.

دراسة الحياصات (2006). بعنوان: معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية الاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. حيث اشتمل مجتمع العينة على المنظمات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة واستهدفت عينة الدراسة (4) مؤسسات صحفية انطبقت عليها المعايير التي حددها الباحث. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المنظمات الصحفية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وأدائها المؤسسي في المنظمات الصحفية، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

دراسة (Becker and Gerhart, 1996). بعنوان: تأثير إدارة الموارد البشرية على تقدم أداء المنظمة وأفاقها. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في الشركات الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التحدي الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في العقد القادم، سيتمثل بقدرة هذه المنظمات على ربط إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي ككل، من خلال ربط الأهداف والأداء الإدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية والإنتاج والمحاسبة، مما يساهم في ترك أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمات في كل بنية تنافسية متغيرة وسريعة. وقد أوصت الدراسة بأنه حتى تنافس بيئة الأعمال المتغيرة يجب علينا أن نقوم بتحسين المستمر في أدائها عن طريق تخفيض التكاليف والمنتجات المبدعة والعمليات وتحسين الجودة والإنتاجية والدخول السريع للأسواق، وأن الكفاءة ستساهم في نمو العائد من خلال تقليل التوظيف وإعادة الهيكلة كمتطلب لتحقيق تلك الكفاءة، حيث إن الهياكل الجديدة ستكون أكثر ملائمة للمنظمات الإستراتيجية، وأن المنظمات تستطيع أن تذهب أبعد من الدور التقليدي لتصبح شريكاً إستراتيجياً في معظم المنظمات.

- التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كثير من النقاط والتي بعضها ركز فقط على متغير استراتيجية تنمية الموارد البشرية في جهات مختلفة محلية وعربية وأجنبية، وأخرى ركزت على متغير الأداء سواء أكان أداء وظيفياً أو إدارياً أو مؤسسياً وكذلك الميزة التنافسية أو التغير التنظيمي أو على التنمية المستدامة، بينما اتفقت دراسات أخرى تماماً مع هذه الدراسة في دراسة المتغيرين معاً، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث، حيث تبحث هذه الدراسة التعرف على تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني الليبي على الأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة، وهي الدراسة الأولى من نوعها في المصرف من حيث موضوع الدراسة على حد علم الباحث، بينما في الدراسات السابقة الليبية على سبيل المثال دراسة بوحنيك وطحيشات (2019) والتي تبحث في أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء في مصرف الجمهورية الخمس، وأيضاً دراسة البوم (2023) والتي تبحث في دور استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة بالمركز النوعي للتدريب على الصناعات النفطية بالزاوية، أما في الدراسات العربية دراسة الطهراوي (2010) والتي تبحث في دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة. وكذلك دراسة ودراسة دنيا وفضيلة (2020) التي تبحث في الدور الذي تلعبه استراتيجية تنمية الموارد البشرية في إنجاح التغيير التنظيمي، أما الدراسات الأجنبية مثل دارسة Gautam, (2015) والتي تبحث في معرفة مستوى تنمية إدارة الموارد البشرية، ومدى

إشراكهم من قبل المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ودراسة: **Becker and Gerhart. (1996)** والتي تبحث في أثر إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في الشركات الأمريكية.

2. مراجعة الأدب (Literature review)

في هذا الجزء سيتم توضيح وتعريف لمتغيرات الدراسة بدءاً من المتغير المستقل وهو استراتيجيات تنمية الموارد؛ والمقصود بالاستراتيجيات في هذه الدراسة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الإداري، واستراتيجية التعلم التنظيمي). حيث سيتم شرح كل استراتيجية على حدة، وانتهاءً بالمتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يحتل مفهوم تنمية الموارد البشرية وتكوين المهارات بوصفه مدخلاً للتقدم التكنولوجي، اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين، وكذلك من قبل مخططي التنمية والقيادات السياسية والمسؤولين عن المؤسسات العامة والخاصة في الدول النامية بصفة خاصة، ويرجع هذا الاهتمام إلى أسباب عديدة منها ما يرتبط بالطموحات الاقتصادية، والرغبة في الارتقاء بالمستوى العلمي والثقافي والمعيشي، ومنها ما يرتبط بتحقيق الأمن والسلام بهدف تثبيت دعائم الاستقلال الاقتصادي.

ويشير Teresa إلى أن الغرض الرئيس من تنمية الموارد البشرية هو مساعدة الموارد البشرية في المؤسسات كي يواجهوا التحديات الناتجة عن التغيرات الثقافية الاجتماعية الاقتصادية والتكنولوجية، وأن يتكيفوا مع المتطلبات الجديدة وأن يحققوا مستويات من الأداء يحتاجون إليها لبقائهم ويظلوا متنافسين (Teresa, 2005: 231).

فلقد عرف موسى تنمية الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده" (موسى، 2000: 125) كما عرف منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلف" (منصور، 2005: 214).

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل إحدى المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومروءسيه" (منصور، 1975: 195).

ويري الدكتور على السلمي أن تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة وتستمر طالما كان الفرد قائماً بالعمل. وأن الإطار العام لتنمية الموارد البشرية يتمثل في الآتي: فرد له صفات معينة لا تفي باحتياجات الإدارة أو الوظيفة على الوجه الأكمل، ويتطلب الأمر تحويله إلى فرد له صفات أفضل بحيث يكون قادراً على تحقيق أهداف الإدارة أو الوظيفة بالمستوى المطلوب. وبالتالي فإن عملية تنمية الموارد البشرية تتطلب ما يلي: تحديد الصفات المطلوبة في الفرد، البحث عن مصادر الأفراد، وانتقاء الأفراد الأقرب للمطلوب (السلمي، ص 51: 1998).

ثانياً: مفهوم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تهدف المؤسسات دائماً إلى الرفع من أدائها المؤسسي، وهذا لن يتحقق إلا بامتلاكها قوة بشرية قادرة على التفكير والابداع والانجاز، باعتبار أن هذه الكفاءات البشرية هي مصدر لتحقيق التميز والقدرة على المنافسة. وحتى تكون هذه الموارد البشرية في المستوى المطلوب، يجب على المؤسسات أن تبني استراتيجياتها وذلك لتحسين سلوكياتهم وتفعيل أدائهم ضمن وظائفها القائمة وإعدادهم للوظائف المستقبلية.

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، حيث تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل، لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا، كذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وبنعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المعارف والمهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المعارف والمهارات الجديدة التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

ثالثاً: أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية عن تلك الجهود المخططة والتي تسعى لتحقيق العديد من الأهداف للمورد البشري وللمؤسسة معاً، وذلك من خلال التدريب والتعلم والتطوير، وسنحاول تلخيص هذه الاستراتيجيات فيما يأتي:

1. استراتيجية التدريب:

يمكن التطرق لوظيفة التدريب من خلال معرفة أن هذه الاستراتيجية ترتبط بمهام معينة لذلك فنطاقها محدد، كما أنها تركز على تطور أداء العامل في ظل وظيفته الحالية، كذلك تهتم بتحسين أداء العامل عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات، وبناء مهاراته أو صقلها، وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته، كذلك أن نتائجها قابلة للقياس لاتصالها بالأداء الوظيفي كما أنها ممكنة التطبيق مباشرة، ويعتبر التدريب من بين الأدوات الاستراتيجية الفعالة في تنمية قدرات ومهارات العاملين، وتعتمد عليه المنظمات المعاصرة ليس فقط لتحسين أداء العاملين في الوقت الراهن وحسب؛ بل أيضاً والأهم من ذلك هو تهيئة وتحضير هؤلاء العمال لمهام وتحديات مستقبلية (Michael, et, al, 2005,p51).

2. استراتيجية التعلم التنظيمي:

يمكن التطرق لاستراتيجية التعلم التنظيمي من خلال معرفة أن تركيزها على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل العامل للقيام بوظيفة أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفاً، كذلك يمكن قياس أهدافها في المدى المتوسط ولا يمكن قياس نتائجها إلا بعد تعيين الشخص في الوظيفة كما قد يعتمد في بعض الأحيان فيها على مؤسسات خارجية. ويرى Peter Senge أن التعلم يسهم في تحسين سلوك الأفراد، حيث إن الشخص يعيد بناء نفسه من خلال التعلم، لأن التعلم يجعل الفرد قادراً على القيام بشيء لم يكن قادراً على فعله من قبل، أيضاً يساعد التعلم على تطوير الإبداعية. (جنيفر جوي، 2008، ص152) هو عمل يومي تلقائي وجزء من نشاط وثقافة المنظمة والتعلم التنظيمي هو عبارة عن تفاعل الخبرة والمعرفة والتجارب الداخلية والخارجية في المنظمة، ولابد من وجود رؤية مشتركة لجميع العاملين حول غايات وأهداف المنظمة (الأحمد، وآخرون، 2010).

3. استراتيجية التطوير الإداري:

يمكن التطرق لاستراتيجية التطوير الإداري من خلال معرفة أن هذه الاستراتيجية لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى كما أنها لا تركز في نشاطاتها على الوظيفة بقدر ما تركز على تحقيق نمو الفرد ومواكبته لنمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.

مما تقدم يمكن تلخيص استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها في الشكل التالي:

التدريب الوظيفة	التعلم الفرد	التطوير المؤسسة
--------------------	-----------------	--------------------

شكل رقم (2) استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها

من خلال الشكل رقم (2) يتضح أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تتركز في ثلاثة مجالات مختلفة، المجال الأول يشمل التدريب الذي يبدأ بالعمل فيركز بذلك على الوظيفة، والمجال الثاني يشمل التعليم والذي يبدأ بالمورد البشري ويركز بذلك عليه، أما المجال الثالث فيشمل التطوير الإداري والذي يركز على المؤسسة (يرقى، 2007).

مما تقدم يمكن القول إن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لها مهام على مستوى الفرد وعلى مستوى الوظيفة وكذلك على مستوى المؤسسة، وهذا التنوع في مهام استراتيجية تنمية الموارد البشرية هو الذي يجعلها ضرورية وحتمية لبقاء المؤسسة.

التدريب والتعلم: يختلف التدريب عن التعلم فالتدريب عبارة عن عملية منظمة في حين أن التعلم عملية غير منظمة، كما أن التدريب يتم بوسائل مباشرة، بينما التعلم يتم بطريقة غير مباشرة ومن خلال الخبرة والدراسة، كذلك يختلف التدريب عن التعلم، في أن التدريب تسهل معرفته ومعرفة آثاره، بينما التعلم يصعب قياسه، وإن كان من السهل قياس آثاره.

رابعاً: مفهوم الأداء المؤسسي: The concept of Institutional Performance

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد، وذلك لاختلاف المعايير المقاييس المعتمدة في دراسة الأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا المنطق تتطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى عدد من المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي. فقد عرفه Armstrong بأنه "وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة أداء المنظمة و فرق العمل والأفراد وعن طريق وضع إطار متفق عليه من الأهداف المخططة" (Armstrong, 2006:1). كما عرفه جرر على أنه "الجهد الذي يبذله كل العاملين وفي جميع المستويات الإدارية، لتحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة للمنظمة بكل كفاءة وفاعلية للحصول على النتائج والمخرجات المخطط لها" (جرر، 2014:77). أما السلمي فقد عرف الأداء المؤسسي أنه "الدراسة الشاملة للأداء وعناصره ومستوياته وتحليل العوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب لتحسينه وتطويره" (السلمي، 1995:287)، وعبد الهادي عرف الأداء المؤسسي: هو حسيطة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق أهدافها (عبد الهادي، 2017: 42) كما عرف أيضاً على أنه "منظومة متكاملة لنتائج الأعمال والمهام والتكاليف المنوطة بالأفراد أو الوحدات الإدارية لدى المنظمة وقد تعطي مؤشراً على تفوقها وامتلاكها القدرة لتحقيق أهدافها الفرعية والشاملة" (الشاعر، 2021:31).

عليه، يعتبر الأداء من أعظم الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها، إذ يسهم بشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات، أو في ضعف وتردي تلك الخدمات، ويمكن الإشارة إلى الأداء بأنه مقياس يحدد مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار في النشاط أو العمل، بما يتم عن طريقه إعطاء حكم على مدى اتقان العمل، أو امتلاك الأفراد لمهارة، أو معلومة، أو فكرة معينة، ومنه القدرة على تحديد دور الشخص في هرم الإدارة الخاصة بالمؤسسة. ويعتبر الأداء المؤسسي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم هدفاً رئيساً للمؤسسات، إذ لا يمكن لأي مؤسسة البقاء والاستمرار دون الحكم على فعالية الأشخاص والجماعات في المؤسسات. (إبراهيم، 2013).

وتتمثل أبعاد الأداء المؤسسي كما أشار إليها (جمعة وآخرون، 2021) فيما يلي

1. الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها في تقديم الخدمات أي أن الكفاءة هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات.
2. الفاعلية: القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة، وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية، كذلك تعرف الفاعلية بأنها القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة.
3. الابتكار: عملية التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة ضمن المنظمة، وقد يكون من قبل الأفراد أو فريق العمل.

كل هذه الأبعاد يمكن قياس أداءها في هذه الدراسة من خلال قياس كل من التالي (عبدالله، 2019):

أداء الفرد: وهو أداء العاملين داخل المصرف.

أداء الوحدات التنظيمية: أداء الأقسام والإدارات والوحدات التنظيمية.

أداء المصرف في علاقتها بالبيئة: وهو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المصرف في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

يتبين للباحث مما سبق بأن الأداء المؤسسي يعد من الموضوعات التي بدأت المؤسسات العامة والخاصة الاهتمام بها حديثاً في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي، وبما يتناسب مع البيئة التي تعمل بها المؤسسات، وما تحتاجه من إمكانات لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

3. منهج وإجراءات الدراسة (Study Methodology and Procedures):

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة البحثية، لإلقاء الضوء على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة من خلال الإجراءات التالية:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة (The Population and Study Sample):

بناء على ما تقدم من أسئلة الدراسة وأهدافها تم تحديد مجتمع الدراسة في المديرين بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني الليبي بمدينة البيضاء، وبلغ قوام مجتمع الدراسة (72) مديراً والتي تشمل مدراء الإدارات بالمصرف ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات الإدارية، باعتبارهم متخذي القرار فيما يتعلق باستراتيجية التنمية والأداء المؤسسي بالمصرف، ولتحديد حجم العينة تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية لمجتمع الدراسة، من خلال استخدام جدول (Krejcie & Morgan (1970)، والتي بلغت (63) مفردة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول (1) التمثيل النسبي لكل إدارة وقسم ووحده من مجتمع الدراسة

البيان	عدد المجتمع	النسبة المئوية	عدد العينة
مدراء الإدارات	14	%19	12
رؤساء الأقسام	45	%63	40
رؤساء الوحدات	13	%18	11
المجموع	72	%100	63

ومن هنا تم توزيع عدد (63) استبانة إلا أن عدد الاستثمارات المسترجعة كانت (61)، بينما كان عدد الاستثمارات الصالحة التي دخلت للمعالجة والتحليل الإحصائي (60) أي بنسبة (95%) من عدد الاستثمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، والجدول رقم (2) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل:

جدول (2) عدد الاستثمارات الموزعة وعدد الاستثمارات المستردة ونسبة الاسترداد

حجم المجتمع	الاستثمارات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة المستردة	الاستثمارات الصالحة	نسبة الصالحة
73	63	61	%97	60	%95

2.3. أداة جمع البيانات (Data Collection Instrument)

تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان كمصدر أساسي لجمع البيانات اللازمة من خلال الإجابة لمجتمع الدراسة، وقد تم إعداد استمارات الاستبانة بالرجوع والاستفادة من الأدبيات والمراجع والدراسات السابقة كدراسة كل من الطهراوي (2010)، ودراسة بوحنيك وطحيشات (2019)، ودراسة يريقي (2007)، ودراسة الحياصات (2006)، ودراسة جريبي (2013)، ودراسة دنيا وفضيلة (2020)، وقد تم عرض استمارة الاستبانة على عدد من المختصين، وعدلت بناء على ملاحظاتهم لتصبح أكثر دقة وإكاماً لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قسمت استمارات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام يمكن توضيحها كما يلي:

- القسم الأول:** المعلومات الشخصية والوظيفية، وتشمل كلا من العناصر التالية: نوع الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- القسم الثاني:** استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وهو المتغير المستقل؛ والمقصود بهذه الإستراتيجيات في هذه الدراسة (استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الإداري، استراتيجية التعلم التنظيمي).
- القسم الثالث:** مستوى الأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة وهو المتغير التابع.

وتم تصميم العبارات لقياس مستوى ومتغيرات الدراسة بناء على إجابات متدرجة حيث استخدم مقياس لكيرت الخماسي لهذه الغاية والنموذج التالي يبين ذلك.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

كذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية التي دعت بالنسب المئوية كمعايير أساسية في التحليل، ويبين الجدول رقم (4) فئة المتوسطات الحسابية، والتفسير اللفظي المرتبط بها، وذلك حسب مقياس لكيرت. وقد اعتمدت الدراسة في تحديد فئات المتوسط الحسابي على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المقياس في الأعلى الدرجة} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

جدول رقم (4) فئة المتوسط الحسابي والتفسير اللفظي

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	من 1.0 إلى أقل من 1.8
ضعيف	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسط	من 2.6 إلى أقل من 3.4
مرتفع	من 3.4 إلى أقل من 4.2
مرتفع جداً	من 4.2 إلى 5.0

3.3. المعالجات الإحصائية للبيانات (Statistical processors for data):

بعد الانتهاء من تجميع استمارات الاستبيان الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة كالتالي:

1. الجداول التكرارية (Frequency Table) والنسب المئوية لغرض توصيف العينة إحصائياً.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. الارتباط (Correlations) لمعرفة ارتباط استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مع متغير الأداء المؤسسي.
4. الانحدار (Regression) لمعرفة تأثير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

صدق وثبات الاستبانة (Validity and consistency of the questionnaire)

للتأكد من صدق استمارة الاستبيان الظاهري، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة بجامعة عمر المختار وجامعة بنغازي، وقد تم تعديل وتصويب استمارة الاستبيان بناءً على ملاحظاتهم واقتراحاتهم. وقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الاستبيان، وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة تجاوزت (75%) وهي النسبة المقبولة لاعتماد نتائج الدراسة.

جدول (5) معامل ثبات متغيرات الدراسة

معامل الثبات قيمة ألفا	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.75	8	استراتيجية التدريب
0.80	8	استراتيجية التطوير الإداري
0.85	8	استراتيجية التعلم التنظيمي
0.82	12	الأداء المؤسسي
0.81	36	مجموع فقرات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحاليل الإحصائية

4. عرض ومناقشة النتائج (Discuss the results):

يركز هذا الجزء من الدراسة على تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة التي تم توزيعها على العينة المدروسة كما يلي:

1.4. الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

أ. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	57	95%
أنثى	03	05%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحليل الإحصائية

يبين الجدول رقم (6) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عدد الذكور (60) بنسبة مئوية (95%)، بينما كان عدد الإناث (03) فقط بنسبة مئوية (5%).

ب - توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية كما هو موضح في الجدول رقم (7).

يبين الجدول رقم (7) أن (42%) من عينة الدراسة من الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة)، تليها الفئتان العمريتان (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و (أكثر من 50 سنة) كلاهما بنسبة مئوية (25%)، بينما كانت أقل فئة من عينة الدراسة كانت من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث كان عددها (05) فقط بنسبة مئوية (8%).

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	05	08%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	25%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	42%
أكثر من 50 سنة	15	25%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحليل الإحصائية

د- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي وكما هو موضح في الجدول رقم (8)، فقد احتلت درجة المرحلة الجامعية (البكالوريوس والليسانس) المرتبة الأولى بنسبة مئوية (45%) من عينة الدراسة تليها حملة الدبلوم العالي بنسبة مئوية (28%) من عينة الدراسة.

جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى التعليم	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي وأقل	05	08%
دبلوم عالي	17	28%
المرحلة (بكالوريوس/ ليسانس) الجامعية	27	45%
دراسات عليا (ماجستير- دكتوراه)	11	19%
المجموع	60	100%

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحليل الإحصائية

و- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	مستوى الخبرة
13%	08	أقل من 5 سنوات
33%	20	من 5 إلى 10 سنوات
54%	32	أكثر من 10 سنوات
100%	60	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحاليل الإحصائية.

يوضح الجدول رقم (9) احتلال الفئة (أكثر من 10 سنوات) النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة (54%) وهذا أمر طبيعي بحكم أن مجتمع الدراسة تكون من المديرين ورؤساء الأقسام والذين يجب أن تكون لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم، تليها الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (33%).

2.4. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي:

أ. مستوى تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المصرف التجاري محل الدراسة، والتي تمثلت في إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التطوير الإداري، وإستراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة، والجدول رقم (10) يوضح نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
إستراتيجية التدريب	3.46	1.25	مرتفعة	1
إستراتيجية التطوير الإداري	3.23	1.44	متوسطة	3
إستراتيجية التعلم التنظيمي	3.41	1.77	مرتفعة	2
الاستراتيجيات ككل (إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية)	3.37	1.49	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحاليل الإحصائية.

ويتضح من الجدول رقم (10) أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية تجاه مدى تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، حيث إن المتوسط العام للفقرات المتعلقة بإستراتيجية التدريب كان الأعلى وبدرجة مرتفعة مقارنة بالمقياس المستخدم في الجدول رقم (4) حيث بلغ (3.46) مما يشير إلى أن المصرف يسعى إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم لما هو أحسن وذلك بما يضمن أهليتهم وكفاءتهم لأداء عملهم كما يجب في المنصب الحالي، بالإضافة إلى استعدادهم للقيام بمهام أخرى في المستقبل تقتضيها الظروف والتطورات البيئية. يأتي بعد ذلك في الترتيب إستراتيجية التعلم التنظيمي ويتمثل في مجمل الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات والتي تؤدي إلى حدوث تفاعل وتكامل بينها وبين ما يمتلكه الموظف مسبقاً، وهذا ينعكس على سلوكه ويحسن أدائه. وكانت بمتوسط حسابي كلي (3.41)، ثم بعد ذلك إستراتيجية التطوير الإداري بمتوسط حسابي كلي (3.23) وانحراف معياري (1.44) وتكون هذه الاستراتيجيات موجهة للإداريين الذين يشغلون مناصب عليا في المصرف، أو الموظفين الذين يراد نقلهم إلى تلك المناصب بحيث يضمن نجاحهم، واتضح أنها تطبق من قبل المصرف بمستوى متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة للاستراتيجيات ككل (3.37) بانحراف معياري (1.49) مما يعني وجود موافقة إيجابية وبدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على مستوى تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المصرف التجاري محل الدراسة، والتي تطبق بشكل متوسط في تطبيق تنمية الموارد البشرية واتفقت هذه النتيجة مع ما

توصلت إليه دراسة كل من الطهراوي (2010)، ودراسة بوحنيك وطحيشات (2019)، ودراسة يركي (2007)، ودراسة الحياصات (2006)، ودراسة جريبي (2013)، وأخيرا دراسة دنيا وفصيلة (2020)، والتي أظهرت مدى تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومستويات تطبيقها كل في مجال الدراسة.

ب. قياس مستوى الأداء المؤسسي:

للإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على مقياس مستوى الأداء المؤسسي في المصرف محل الدراسة، وذلك من خلال استخراج المتوسط الإجمالي لمقياس بعد الأداء المؤسسي في استمارة الاستبيان، وتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للأداء بلغ (3.12) بانحراف معياري (1.42) وهذا يدل على أن مستوى أداء المصرف لم يكن مرتفعا وذلك حسب التفسير اللفظي للمتوسط الحسابي الوارد في الجدول رقم (4).

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمستوى الأداء المؤسسي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأداء المؤسسي	3.12	1.42	متوسط

المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحاليل الإحصائية

ج. تحليل العلاقة بين تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي.

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثالث وهو علاقة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة، والتي تمثلت في استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الإداري، واستراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة، مع متغير الأداء المؤسسي في المصرف محل الدراسة، وباستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما هو موضح في الجدول رقم (12) الذي يبين العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة ومستوى الدلالة.

جدول رقم (12) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي	معامل الارتباط	إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
0.803 0.025 60	Sig. (2-tailed) N	استراتيجية التدريب
0.635 0.023 60	Sig. (2-tailed) N	استراتيجية التطوير الإداري
0.720 0.018 60	Sig. (2-tailed) N	استراتيجية التعلم التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحاليل الإحصائية

يتضح من النتائج أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة بين تطبيق إستراتيجية التدريب والأداء المؤسسي في المصرف التجاري الوطني، بمعامل ارتباط (0.803) وبمستوى معنوية (0.025) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) أي كلما ارتفع مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب أدى ذلك إلى ارتفاع الأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة. وكذلك بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين تطبيق إستراتيجية التطوير الإداري والأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة بمعامل ارتباط يساوي (0.635)، وبمستوى معنوية (0.023)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، أي كلما ارتفع مستوى تطبيق إستراتيجية التطوير الإداري أدى ذلك إلى ارتفاع الأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة. يتضح من النتائج أيضاً أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين تطبيق إستراتيجية التعلم التنظيمي، والأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة، بمعامل ارتباط (0.720) عند مستوى معنوية (0.018)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، أي كلما ارتفع مستوى تطبيق إستراتيجية التعلم التنظيمي أدى ذلك إلى ارتفاع الأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة. من هنا يتضح أن جميع هذه الاستراتيجيات تظهر علاقة إيجابية، وتشير النتائج إلى أن جميع المتغيرات ذات دلالة إحصائية عند ($p < 0.05$). وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من الطهراوي (2010)، ودراسة بوحنيك وطحيشات (2019).

4.4. تحليل تأثير تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

يبين هذا الجزء من الدراسة نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الرابع، حيث سيُشمل اختبار فرضيات الدراسة، لبيان مدى تأثير المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) عند مستوى معنوية (0.05)، ولدراسة هذا التأثير وبعد معرفة وجود علاقة ارتباط موجبة بناء على ما سبق من تحليل تم في هذا التحليل معرفة مدى تأثير هذه العلاقة وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول رقم (13).

جدول (13) تأثير تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة	F	R^2	β	استراتيجيات تنمية الموارد البشرية
0.025	35.2	0.60	0.55	استراتيجية التدريب
0.023	22.5	0.45	0.41	استراتيجية التطوير الإداري
0.018	36.1	0.51	0.47	استراتيجية التعلم التنظيمي
N = 60	F الجدولية بمستوى دلالة 30.7=0.05			

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحاليل الإحصائية.

أولاً:- استراتيجية التدريب: يبين الجدول رقم (13) أن معامل التفسير (R^2) لاستراتيجية التدريب يساوي (0.60) يفسر أن (0.60%) من الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة يعود إلى تطبيق استراتيجية التدريب، ويبين الجدول أن مستوى الدلالة يساوي (0.025)، وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على وجود أثر لاستراتيجية التدريب على الأداء المؤسسي بالمصرف. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الأولى، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب على الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة.

ثانياً:- استراتيجية التطوير الإداري: يبين الجدول رقم (13) أيضاً أن معامل التفسير (R^2) لاستراتيجية التطوير الإداري يساوي (0.45) يفسر أن (0.45%) من الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة يعود إلى تطبيق استراتيجية التطوير الإداري، ويبين الجدول أن مستوى الدلالة يساوي (0.023) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على وجود أثر لتطبيق استراتيجية التطوير الإداري على الأداء المؤسسي. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقر بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التطوير الإداري على الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة.

ثالثاً:- استراتيجية التعلم التنظيمي: يتضح من الجدول رقم (13) أيضاً أن معامل التفسير (R^2) لاستراتيجية التعلم التنظيمي يساوي (0.51) يفسر (0.51%) من الأداء المؤسسي، بمعنى أن (0.51%) من الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة يعود إلى تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي، ويبين الجدول أن مستوى الدلالة يساوي (0.018) وهي أصغر من (0.05)، مما يدل على وجود أثر لتطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي. وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقر بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة.

بشكل عام يتضح من الجدول رقم (13) وجود تأثير لتطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل على الأداء المؤسسي كمتغير تابع وبنسب متفاوتة، حيث إن (F) المحسوبة في الاستراتيجيات الثلاثة أعلى من قيمة (F) الجدولية لهذه الاستراتيجيات، وقيمة (R^2) (معامل التفسير) في هذه الاستراتيجيات الثلاثة تفسر قيم التباين والتغير في المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي حسب قيم معامل التفسير (R^2) المبينة في الجدول رقم (13)، والذي يشير فيه معامل التحديد إلى أن التغير في الأداء المؤسسي يرجع إلى النموذج المقترح. وهذا يعني أن تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة، والتي تمثلت في استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الإداري، واستراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية، لها تأثير إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة. لذلك، ثبت أن تطبيق هذه الاستراتيجيات كمتغيرات مستقلة تساهم بشكل إيجابي في التغيير في المتغير التابع ألا وهو الأداء المؤسسي. ومن هنا، نرفض الفرضية الرئيسية الأولى مما يدل على وجود أثر ذي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف التجاري الوطني محل الدراسة.

4. الاستنتاجات والمناقشات (Conclusions and Discussions):

قامت هذه الدراسة بالبحث ودراسة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل تأثير تطبيقها على الأداء المؤسسي كمتغير تابع في المصرف التجاري محل الدراسة من وجهة نظر المديرين بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني الليبي والمتمثلة في مدراء الإدارات بالمصرف ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات الإدارية.

وقد كشفت الدراسة من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، أن (95%) من أفراد العينة من الذكور وأن (68%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 50 سنة) مما يدل على أن المدراء بالمصرف من العناصر الشابة ومن الذكور وأن أكثر من (65%) من عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا، ومن الطبيعي أن يكون غالبية العاملين من هذه الفئة في مؤسسة مصرفية وخاصة في مستوى إداري أعلى، كمدير إدارة أو رئيس قسم أو رئيس وحدة، وهذا المستوى التعليمي يتناسب ويساعد في تفهم أكثر في تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي للمصرف محل الدراسة، كما أوضحت النتائج أن أكثر من (56%) من عينة الدراسة لديهم خبرة في العمل لأكثر من عشرة سنوات، وهذا يبين أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرات الطويلة، وهذا يساعد على تفهم واستيعاب تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والرفع من الأداء المؤسسي.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المصرف التجاري محل الدراسة كان متوسطاً، وانسجمت هذه النتيجة مع نتائج تحليل مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المطبقة في المصرف محل الدراسة، والتي بينت أنها تطبق جميعها، ولكن بدرجات متفاوتة، حيث كان أعلاها تطبيقاً استراتيجية التدريب بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، مما يؤكد على اهتمام المصرف التجاري بالتدريب كأساس لتنمية الموارد البشرية، مما يشير إلى أهمية تطبيق استراتيجية التدريب في تحسين قدرات وإمكانيات المصرف التجاري، ويسهم في الرفع من أداءه المؤسسي، ثم جاءت بعد ذلك استراتيجية التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، مما يدل على اهتمام المصرف بالتعلم التنظيمي داخل المصرف التجاري، والتي هي من أكثر اهتمامات إدارة المصرف بعد استراتيجية التدريب، ويتمثل في الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات والتي تؤدي إلى حدوث تفاعل وتكامل بينها وبين ما يمتلكه الموظف مسبقاً. ثم جاءت في الأهمية بالنسبة لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة، استراتيجية التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، مما يدل على أن تبني تطبيق استراتيجية التطوير الإداري لتنمية الموارد البشرية وخاصة للإداريين الذين يشغلون مناصب عليا في المصرف، أو الموظفين الذين يراد نقلهم إلى تلك المناصب بحيث يضمن نجاحهم.

بشكل عام، تبين من النتائج أن تطبيق الاستراتيجيات الثلاثة ككل لتنمية الموارد البشرية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، مما يعني وجود موافقة إيجابية وبدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على مستوى تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المصرف التجاري محل الدراسة، ولكن بنسب متفاوتة من بين الاستراتيجيات الثلاثة موضوع الدراسة، كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية، بين تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة، والتي تمثلت في استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الإداري، واستراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية، مع الأداء المؤسسي. كما بينت الدراسة أيضاً أن الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة لم يكن مرتفعاً بمتوسط حسابي للأداء المؤسسي بلغ (3.12).

كما كشفت الدراسة في تحليل تأثير تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل، والتي تمثلت في استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الإداري، واستراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية، على مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة كمتغير تابع، بوجود تأثير لتطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي، حيث إن (F) المحسوبة في الاستراتيجيات الثلاثة أعلى من قيمة (F) الجدولية لهذه الاستراتيجيات، وقيمة (R^2) (معامل التفسير) في هذه الاستراتيجيات الثلاثة تفسر قيم التباين والتغير في المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي، ومن هنا اتضح أن المتغير المستقل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في هذا الدراسة يفسر بدلالة تفسيرية مرتفعة تدل على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

كما أظهرت نتائج اختبار للفرضية الرئيسية، وما تفرع عنها من فرضيات فرعية وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل والتي تمثلت في استراتيجية التدريب، استراتيجية التطوير الإداري، واستراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية، على مستوى الأداء المؤسسي بالمصرف محل الدراسة كمتغير تابع وبنسب متفاوتة، حيث إن (F) المحسوبة في الاستراتيجيات الثلاثة أعلى من قيمة (F) الجدولية لهذه الاستراتيجيات، وقيمة (R^2) (معامل التفسير) في هذه الاستراتيجيات الثلاثة تفسر قيم التباين والتغير في المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي حسب قيم معامل التفسير (R^2).

5. التوصيات (Recommendations):

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

- أ. من الضروري أن يضع المصرف استراتيجيات شاملة لنشر الوعي بأهمية تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال تنويع الاستراتيجيات المستخدمة. يهدف ذلك إلى كسب دعم أوسع من قبل فرق العمل، من خلال فهمهم واستيعابهم لأهمية تطوير الموارد البشرية داخل المصرف، وبالتالي تعزيز الأداء وتحقيق أهداف المصرف بشكل أفضل.
- ب. ضرورة تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تتطلب وضع تشريعات وقوانين تضمن تطبيقها بفعالية. يجب أيضاً وضع خطة للترويج لتطبيق هذه الاستراتيجيات، بما في ذلك توفير الاحتياجات المؤهلة من الأفراد لتنفيذها، سواء كانت احتياجات حالية أو مستقبلية، وذلك لتعزيز الأداء والاستمرارية في تحقيق أهداف المصرف.
- ج. استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة وتطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير. من خلال المحافظة على هذه العلاقة الإيجابية وتطويرها بما يتناسب مع التغيرات البيئية، بحيث يمكن تعزيز أداء الموظفين وتحقيق النجاح المستدام في أهداف المصرف.
- د. من الضروري تصميم هياكل تنظيمية للمصرف تشمل وحدة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، حيث يُنَاط بها الدور الاستراتيجي في تنمية وإدارة الموارد البشرية. هذا التحول سيعزز الشراكة بين استراتيجيات المصرف واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق أهداف المصرف بكفاءة وفعالية أكبر.
- هـ. يحتاج المصرف إلى التركيز المتزايد على تنفيذ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، ومن بينها استراتيجية التدريب، واستراتيجية التطوير الإداري، واستراتيجية التعلم التنظيمي. هذه الاستراتيجيات تلعب دوراً حاسماً في تعزيز أداء المصرف وتحقيق أهدافه المؤسسية. بتوجيه الجهود نحو تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية، يمكن للمصرف تعزيز قدرته على التكيف مع التحديات القائمة وتحسين مستوى الأداء بشكل عام.
- و. من المهم جداً إقامة دورات تدريبية بشكل مستمر لتطوير مهارات ومعارف العاملين. هذا النهج يعزز قدراتهم ويجعلهم مستعدين لمواجهة التحديات الجديدة والمتغيرة في بيئة العمل. توفير الفرص للتعلم المستمر يساهم في رفع مستوى الأداء الشخصي والمؤسسي، ويعزز الرضا والولاء للمصرف.
- ز. من الضروري لإدارة المصارف استقطاب موارد بشرية تمتلك المهارات والخبرات الكافية في مجالات الإدارة والرقابة لشغل المناصب الإدارية. هذا يساهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية في أداء العمل وتحقيق أهداف المصرف بشكل أفضل، ويضمن الالتزام بالمعايير والتشريعات المالية والمصرفية المعمول بها.
- ح. من الضروري أن تهتم إدارة المصارف بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتوظيف لغرض استخدامها في عمليات المفاضلة والتعيين. هذا الاهتمام يساعد في اتخاذ قرارات توظيف أكثر دقة وفعالية، ويعزز تجربة الموظفين ويساهم في تحسين أداء المصرف بشكل عام.
- ط. من الضروري الاهتمام بمستوى الأداء المؤسسي في المصرف من خلال تحفيز العاملين مادياً بناءً على أدائهم المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تخصيص ميزانية لتنظيم دورات تدريبية وورش عمل تستهدف تحسين أداء العاملين في المصرف، مما يعزز الكفاءة والفاعلية في أداء المهام وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.
- ي. نحتاج إلى تحول إدارات التدريب إلى إدارات لتنمية الموارد البشرية، وتحويل برامج تنمية الموارد البشرية إلى استراتيجيات متكاملة مع استراتيجيات المصرف. يكون الهدف هو تجنب تحول وظيفة الموارد البشرية إلى مجرد مستهلك للموارد، وبدلاً من ذلك جعلها مصدراً رئيساً للقيمة المضافة. يجب أن تدار بنفس الاحترافية كأي وظيفة أخرى في المصرف.
- ك. إعطاء المزيد من الاهتمام لصناعة القادة، وهذا أمر حيوي لنجاح المصرف، حيث يلعب القادة دوراً حاسماً في تطبيق الاستراتيجيات التي تعزز تنمية الموارد البشرية وتمكن المصرف من التكيف مع التحولات البيئية والثقافية. بناء قيادات قادرة على تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية يساهم في تعزيز الدعم لمبادرات نشر ومشاركة المعرفة، وبالتالي يساهم في بناء بيئة عمل متجاوبة ومبتكرة تضمن استمرارية المصرف وقدرته على المنافسة بفعالية.
- ل. إجراء بحوث مستقبلية لاستكشاف العقبات والتحديات التي تواجه المصارف الليبية والبلدان العربية الأخرى في تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية يمكن أن يكون له تأثير كبير على تطوير القطاع المصرفي في المنطقة. من خلال فهم هذه العقبات بشكل أفضل، يمكن للمصارف اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجاوزها وتحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية بكفاءة أكبر، مما يساهم في تعزيز الاستدامة والنمو الاقتصادي في البلدان العربية.

6. المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، درة عبد الياري (2013). *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة*. مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية.
2. أمال، قبايلي (2018). *دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية* - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في: علوم التسيير تخصص: إدارة المنظمات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير.
3. الأحمد، طلال وآخرون (2010). *التنظيم وأداء المنظمات*، بحث محكم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
4. بوحنيك، أمين على وأطحيشات، فتحية خليل (2019). *استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمات دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية الخمس*. المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والإنسانية والطبيعية في بيئة متغيرة 26 - 25 يوليو - تموز 2019 - اسطنبول - تركيا.
5. البوم، محمود أحمد فحيل (2023). *إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على المركز النوعي للتدريب على الصناعات النفطية بالزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، مجلد 6 عدد 2*.
6. جمعة، محمد عبد الوهاب؛ رجب، جيهان عبد المنعم؛ وجبريل، ماجد محمد (2021). *إطار مقترح لتأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية وانعكاسها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على صناعة الرخام والجرانيت بجمهورية مصر العربية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس.
7. جرجر، إبراهيم البشير عبد الحميد (2014). *أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء: دراسة ميدانية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، ص 77.
8. جنيفر، جوي (2008). *تنمية الموارد البشرية*. ترجمة علاء أحمد اصلاح. ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر.
9. جربي، عبد الحكيم (2013). *أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيادل لصناعة الأدوية* - فرع قسنطينة مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس - سطيف 1 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
10. دنيا، بوديب . فضيلة، جنوحات (2020). *إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات. مجلة الاقتصاد الجديد المجلد / 11 العدد: (01 جزء 2(1) 2020) ص-152*.
11. الهاجري، خالد بن ظافر سعيد (2018). *دور تنمية وتدريب الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة. مجلة التنمية البشرية والتعليم الأبحاث التخصصية*. العدد 3، المجلد 4.
12. زنية، أسماء؛ وزدام، يوسف (2020). *أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*. المجلد 09. العدد 16. ص: 227-241.
13. الحياصات، خالد محمد (2006). *معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. المجلد (2). العدد (4). الأردن.
14. الطهراوي، عبد المنعم رمضان (2010). *دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة*. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).
15. يرقى، حسين (2007). *استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك*. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر.
16. نصر الدين، بن نذير، وفائزة، بعليلش (2015). *أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية. مجلة الاقتصاد والتنمية المحلية المستدامة*. العدد 03.
17. سلالي، يحضيه وبلالي، احمد (2017). *الإدارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في غدارة الكفاءات المحورية. مجلة البشائر الاقتصادية*. المجلد الثالث، العدد 02.
18. سبرينة، مانع (2015). *أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات*. رسالة في علوم التسيير دكتوراه علوم: تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
19. عبدالله، مجدي عبد الرحمن (2019). *استراتيجية مقترح لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج*، جامعة سوهاج كلية التربية.

20. عبد الهادي، ميسون (2017). رس المال الفكري ودوره في الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة. *رسالة ماجستير*، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
21. عقيلي، عمر ووصفي (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي* > ط1 دار وائل، عمان، الأردن.
22. صوشة، رياض (2008). "تنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية". *رسالة ماجستير*، جامعة الجزائر متاح في www.financial manager.wordpress.com/2009/11/3/9bc-7
23. الشاعر، إياد (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، *دراسة ماجستير*، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
24. الخوالده، فالح عبيدالله الحموان (2017) اثر تطبيق استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن. *مجلة التجارة والتمويل جامعة طيبة* – المملكة العربية السعودية، المجلد 37، العدد 02، ص ص 126-154.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Armstrong, Michael, (2006) "**Performance Management-Key Strategies and Practical Guidelines**", 3RD, London and Philadelphia, p1
2. Becker, B and Barry, Gerhart,(1996) "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance progress and prospects" *Academy of Management Journal*, Vol. 39
3. Demarest, M, "Understanding knaul edge Management" *Long Range Planning*. Vol. 30, No.3, 1997.
4. Michael Losey, Su Meisinger, Dave Ulrich.(2005). *The future of human resource management*, John Wiley & Sons, USA.
5. Gautam, Dhrubaumar (2015), Strategic Human Resource Development: Shifting Paradigm in Nepalese Listed Companies, Article, *SDMIMD Journal of Management*, Vol. 6 Issue 2, p1-8. 8p, Tribhuvan University, Kathmandu, Nepal.