



د/ شاكر سراع

دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي...

Humanities and Educational
Sciences Journal



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908 (print)

ISSN: 2709-0302 (online)

دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية(*)

د/ شاكر سراع منصر عبد الله سراع
أستاذ مساعد في الإدارة التربوية - جامعة صنعاء

تاريخ قبوله للنشر 15/1/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 1/12/2024

(*) موقع المجلة:

العدد(44)، شهر يناير 2025م

742

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمينية

د/ شاكر سراع منصر عبد الله سراع
أستاذ مساعد في الإدارة التربوية - جامعة صنعاء

الملخص

هدف البحث إلى الكشف عن دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمينية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستبانة مكونة من (52) عبارة موزعة على محورين، و(7) مجالات كأداة لجمع بيانات البحث؛ تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (246) فردًا من القيادات الإدارية والأكاديمية في (6) جامعات يمنية؛ (3) حكومية و(3) أهلية، وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصل البحث إلى الآتي: وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التطوير، تقييم الاداء) مجتمعة في (تحسين الأداء المؤسسي)، بلغت (0.879) درجة وتعكس علاقة طردية موجبة (كبيرة)، واستنادًا لنتائج البحث قدم الباحث مجموعة من التوصيات إضافة لمقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، الجامعات اليمينية.

The role of Human Resources Development in Improving the Institutional Performance of Yemeni Universities

Dr. Shaker Seraea Munassar Abdullah Seraea

Assistant Professor in Educational Administration, Sana'a University

Abstract

This research aimed to explore the role of human resource development in enhancing institutional performance at Yemeni universities from the perspectives of administrative and academic leaders. To achieve the research objectives, a descriptive correlational analytical approach was employed, utilizing a questionnaire as a data collection tool. The questionnaire, consisting of (52) statements, was divided into two main axes and seven domains. It was administered to a stratified random sample of (246) individuals from administrative and academic leadership in six Yemeni universities, three public and three private. Additionally, data were analyzed using the statistical software SPSS. Finally, the findings revealed a statistically significant relationship between the dimensions of human resource development (training, development, performance evaluation) collectively and the improvement of institutional performance, with a correlation coefficient of (0.879), indicating a strong positive relationship. Based on these results, the researcher provided a set of recommendations along with suggestions for complementary studies on the same topic.

Keywords: Human Resource Development, Institutional Performance, Yemeni Universities.

مقدمة البحث:

تعد الجامعات من المؤسسات الأساسية التي تُساهم في تزويد الوطن بالكوادر البشرية في مختلف التخصصات، وتعمل على إمداد المؤسسات العامة والخاصة داخل البلاد وخارجها بهذه الكفاءات، لتحقيق ذلك بفعالية، يصبح من الضروري أن تعتمد الجامعات على موارد بشرية مدربة ومؤهلة، بهدف تحسين أدائها وتحقيق نتائج أكثر جودة، وفي هذا السياق، يجب التركيز على تطوير وتنمية الموارد البشرية الحالية داخل الجامعات لرفع مستوى كفاءتها وضمان قيامها بمسؤولياتها بشكل فعال ومتميز.

وتبرز الأهمية المؤسسية لتنمية الموارد البشرية من أهمية إكسابها المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحتاجها المنظمة، والرفع من روحها المعنوية بما يؤدي إلى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة المؤسسية، وخلق اتجاهات مؤيدة للمنظمة وأهدافها وسياساتها، وإكساب تلك الموارد السلوكيات الإيجابية؛ التي تخدم مصلحتها ومصلحة المنظمة معاً من جهة، وتقوية قدرة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، وزيادة درجة تكيفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية وجعلها قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة حالياً ومستقبلاً (سملاي، 2017، 312).

وتعد الموارد البشرية عاملاً رئيسياً لمواكبة التطورات الكبيرة في عصرنا الحالي، حيث تشكل إحدى الركائز الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي، وتبرز أهمية هذه الركيزة من كون تحسين الأداء المؤسسي يعتمد بشكل كبير على مهارات وقدرات الكوادر البشرية في الجامعات، خصوصاً مع التغيرات التكنولوجية السريعة، لا سيما في مجالات تقنية المعلومات والاتصالات والتوجه المتزايد نحو العولمة، لذلك، يصبح من الضروري أن تركز الجامعات على تدريب وتطوير موظفيها باستمرار لتسهم بشكل فعال في تعزيز وتحسين الأداء المؤسسي للجامعات.

مشكلة البحث:

ذكرت العديد من الدراسات أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأداء حيث أظهرت نتائج دراسة (جلاّب وجاسم، 2017، 150)، وجود علاقة مباشرة وتأثير قوي بين تنمية الموارد البشرية، وتحقيق الأداء، كما توصلت دراسة (الحوالدة وآخرين، 2018، 211) إلى أن تنمية الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء في المنظمات، وأكدت دراسة (بوديب وجنوحات، 2020، 168) أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمختلف مجالاتها من تدريب وتنمية القيادات وتعليم الموارد البشرية تعد أنجح الآليات التي تضمن توفير قوة عاملة تمتلك الاستعداد، والقدرة والكفاءة اللازمة لتحقيق الأداء المؤسسي.

ورغم أهمية تنمية الموارد البشرية كوسيلة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية إلا أنها لم تحظ بالاهتمام من الباحثين، إلا بالقليل من الدراسات حول الأداء في الجامعات فقط، منها دراسة (ناصر، 2015) و(سلام، 2014)، و(الدعيس، 2014)، حيث أظهرت أن هناك قصوراً وتدنيًا في الخدمات في الجامعات اليمنية، وضعفًا في مستوى التدريب الذي يتلقاه العاملون في الجامعات اليمنية، وضعف فعالية جهود التطوير والتحسين للأداء، وقلّة الاهتمام بعنصر التكنولوجيا (التقنيات) الإدارية ومتابعة تقدمها وتطورها، والإعداد والتأهيل لمواردها البشرية وكوادرها لتطوير الأداء الإداري فيها.

وفي ضوء ما سبق تكمن مشكلة البحث في ندرة الدراسات لتنمية الموارد البشرية في الجامعات وضعف قياس واقع مستوى تنمية الموارد البشرية؛ وقصورها في مواكبة المتغيرات والتطورات، ومتطلبات نجاح الجامعات، والآليات الكفيلة بتحسين الأداء المؤسسي على المستويين الأكاديمي والإداري فيها، كذلك حالة التردد التي تكتنف الإنفاق على البرامج التدريبية والتطويرية للموارد البشرية؛ والناجمة - في الأساس - عن ضعف تقدير بعض القيادات للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء؛ كذلك لم يسبق - في حدود علم الباحث - دراسة هذين المتغيرين؛ وأثر كل منهما في الآخر وأثرهما في الجامعات اليمينية.

أسئلة البحث:

بناء على ما سبق؛ تتمحور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمينية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

ويتفرع منه الأسئلة والفرضيات التالية:

- 1- ما واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمينية من وجهة نظر أفراد العينة؟
- 2- ما واقع الأداء المؤسسي في الجامعات اليمينية من وجهة نظر أفراد العينة؟

فرضيات البحث:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتنمية الموارد البشرية بمجالاتها في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات اليمينية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات العينة بخصوص تنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات اليمينية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإدارة الإلكترونية، الجامعة).

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمينية.

وتنبثق منه الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمينية.
- 2- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمينية.
- 3- تقييم أثر تنمية الموارد البشرية عند $(\alpha \leq 0.05)$ في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات.
- 4- فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الآتية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، نوع الجامعة).

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية موضوعه وحدائته ومحاوره الرئيسة وهي: (تنمية الموارد البشرية، الأداء المؤسسي) فهي متغيرات ذات أهمية في المداخل الإدارية المعاصرة، إضافة إلى قلة الدراسات في الموضوع؛ فهو - حسب علم الباحث - البحث الأول التي يتناول هذين المتغيرين؛ وخاصة في الجامعات اليمنية، وبذلك يأمل الباحث أن يفيد البحث على النحو الآتي:

- يمثل البحث الحالي إضافة علمية للمكتبة في متغيرات البحث من شأنها زيادة الوعي العلمي عن الاتجاهات العالمية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في الجامعات وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي
- سيفيد في لفت نظر قيادات الجامعات اليمنية للاهتمام بالموارد البشرية؛ أكاديميين وإداريين؛ باعتبارهم أساس التنمية وعماد التطوير الجامعي، وخاصة ضمان العيش الكريم لهم والعدالة والتدريب المستمر.
- قد تنفيذ نتائج البحث في لفت نظر قيادات الجامعات اليمنية والوزارة إلى أهمية تنمية الموارد البشرية، واستشعار دورها في تحسين الأداء المؤسسي.
- يأمل الباحث أن تحفز قيادات الجامعات لتحسين مستوى الأداء المؤسسي، والانفتاح على مختلف المكونات، وشركاء التعليم بما فيهم الأكاديميين والطلبة والمجتمع؛ للارتقاء بمستوى الأداء للجامعات.
- سيقدم البحث إضافة علمية تنفيذ الباحثين وتفتح آفاقاً لدراسات وبحوث جديدة في نفس المجال.

حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية:** يتمثل في دراسة تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التطوير، تقييم الأداء)، والأداء المؤسسي بحسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المستفيدون، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، المالي)، والعلاقة بينهما في الجامعات اليمنية.
- الحدود البشرية:** القيادات الجامعية، الأكاديمية والإدارية (عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام الأكاديمية، مديري عموم، مديري إدارات).
- الحدود المكانية:** الجامعات اليمنية، الجامعات الحكومية (جامعة صنعاء، عمران، حجة) والجامعات الخاصة (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الرازي، آزال).
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث الميداني خلال العام الجامعي (2022-2023م).

مصطلحات البحث:

تنمية الموارد البشرية:

يعرف (هديب، 2014، 7) تنمية الموارد البشرية بأنها: "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة مناسبة تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي

كما تعرف بأنها: "تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب والتأهيل بهدف تحسين أدائها (Richard & Elwood, 2001, 4).

ويعرف الباحث تنمية الموارد البشرية إجرائيًا: بأنها عملية تدريب وتطوير العاملين بالجامعات اليمنية لإكسابهم المعارف والمهارات الإدارية والتقنية المتعلقة بوظائفهم الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال تقدير أفراد عينة البحث لمفردات الأداة.

الأداء المؤسسي:

هو قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها لتضمن الاستمرارية والبقاء ومواجهة التحديات والمتغيرات في المحيط الذي تعمل فيه (كحيلي، 2015، 28).

وهو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء المستفيدين وتحقيق الأهداف التنظيمية" (Jones & George, 2008, 6).

ويعرف الباحث الأداء المؤسسي إجرائيًا بأنه: "استثمار الجامعة لمواردها البشرية في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال إجابات عينة البحث على عبارات الأداة المعتمدة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وتم تقسيمها إلى دراسات مرتبطة بتنمية الموارد البشرية، ودراسات مرتبطة بالأداء المؤسسي، ودراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين ببعضها البعض، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وتم توضيح أبرز نقاط الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، يتم عرضها كالآتي:

أولاً: دراسات تناولت المتغير المستقل؛ تنمية الموارد البشرية

دراسة (Tusriyanto, et al, 2024): هدفت الدراسة إلى توضيح الاستراتيجيات المبتكرة لتعزيز جودة إدارة التعليم العالي من خلال تنمية الموارد البشرية واستخدمت الدراسة طريقة مراجعة الأدبيات، وتم الحصول على البيانات الأولية من جوجل Scholar منصة بحث علمية عبر الإنترنت، شملت المنشورات الأكاديمية، من عام (2013-2024)، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية تنفيذ استراتيجيات مبتكرة لتعزيز جودة إدارة التعليم العالي، وأن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية واستراتيجية الاتصالات واستخدام التكنولوجيا هي الركائز الأساسية التي يمكن أن توجه مؤسسات التعليم العالي نحو المزيد من الإنجازات.

دراسة (Sedarmayanti, et al, 2021): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تنمية الموارد البشرية على أداء المحاضرين في كلية الآداب بجامعة بادجارجاران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (141) مشاركًا، وأظهرت النتائج أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالجامعة فوق المتوسط، وأما الأبعاد فقد حصل التعلم على المرتبة الأولى، والتدريب المرتبة الثانية، والتطوير المهني المستمر

المرتبة الثالثة، والتطوير من خلال الأنشطة المرتبة الرابعة، والتعليم المرتبة الخامسة، وأظهرت النتائج أن متغيرات تنمية الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء المحاضر في كلية الآداب بجامعة بادجارجاران.

دراسة (شعبان وآخرين، 2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، كما تم أخذ مجتمع الدراسة بشكل كلي والذي تألف من (567) قائداً إدارياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال (متوسطة)، وكذلك بالنسبة للمجالات متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح مدير إدارة أو نائبه، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لصالح الجامعات الخاصة.

دراسة (جميع وبوقرة، 2017): هدفت الدراسة إلى تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة، الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وثلاث أدوات هي: الاستبانة والمقابلة وأسلوب الملاحظة، وبلغت العينة (108) قيادي من قيادات جامعة المسيلة الإدارية والأكاديمية تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وأظهرت النتائج أن إدارة الجامعة تقوم بتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وأنه توجد معوقات تحول دون تطويرها، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعة تعزى لمتغير نوع الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة (الجميل، 2017): هدفت الدراسة إلى تقصي درجة تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (349) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، لصالح الجامعات الخاصة، وتبين وجود علاقة طردية قوية بين درجة تنمية الموارد البشرية ومستوى الدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية.

ثانياً: دراسات تناولت المتغير التابع؛ الأداء المؤسسي

دراسة (العبيدي، وأمين، والشرجي، 2021): هدفت الدراسة إلى تقييم واقع الأداء لجامعة البيضاء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وأسلوب دلفي والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار (17) خبيراً من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: حصل عموم تقييم واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء على متوسط كلي بدرجة (ضعيفة)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعد المستفيدين على أعلى متوسط، ثم بُعد العمليات، ثم المالي، وأخيراً بُعد التعلم والنمو، وجميعها جاءت بدرجة (ضعيفة).

دراسة (الرفوع، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي الميداني والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (300) فردًا من العاملين في الهيئة الإدارية في ثلاث جامعات حكومية: تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية، وأشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية كان بمستوى متوسط، وكذلك الأبعاد بدرجة متوسطة، وأن تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية كان متوسطًا كذلك.

دراسة (الشمرى، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (632) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء، جاء بدرجة متوسطة، وبالنسبة للأبعاد احتل مجال "التعلم والنمو" في المرتبة الأولى، ثم مجال "العمليات الداخلية"، ثم "رضا الطلبة"، بينما جاء مجال "الشؤون المالية" في المرتبة الرابعة وكلها بدرجة متوسطة.

دراسة (العولقي، 2020): هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز القدرة التنافسية لجامعة إب، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (181) من القيادات الأكاديمية والإدارية، وبيّنت النتائج وجود ضعف في مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، وبالنسبة للأبعاد حصلت العمليات الداخلية، والتعلم والنمو في المرتبة الأولى ورضا العملاء والأداء المالي في المرتبة الثانية، كما بيّنت النتائج وجود علاقة معنوية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب.

دراسة (العزام، 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات الأردنية الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية من الإداريين والأكاديميين بلغت (220) فردًا، وأظهرت النتائج: أن مستوى الأداء المؤسسي فيها بدرجة متوسطة، وتراوحت أبعاده حيث جاء البعد المالي في المرتبة الأولى، ثم العمليات في المرتبة الثانية، والتعلم والنمو في المرتبة الثالثة، وحصل بعد العملاء على المرتبة الأخيرة والرابعة، وكلها مستويات متوسطة، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة في تحسين الأداء للجامعات.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي

دراسة (Nafari & Rezae, 2021): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي على أساس بطاقة الأداء المتوازن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (200) عامل في المستشفى العام في أصفهان، إيران، وأظهرت النتائج أن تقييم استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي بمستوى متوسط، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

دراسة (Sunahwati, 2019): هدفت الدراسة إلى البحث في تحليل استراتيجيات تحسين الأداء التنظيمي في مركز اختبار تنفيذ المنتجات السمكية الجديدة، تم إجراء البحث باستخدام طريقة AHP (عملية التسلسل الهرمي التحليلي) مع برنامج Expert Choice لتحليل الهيكل والبداخل المؤسسية الرئيسة، اعتمد التحليل على البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال مقابلات مع (11) خبيراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن سياسة تنمية الموارد البشرية كانت المؤسسية الأكثر أهمية في تحسين أداء مؤسسة BBP2HP مع التدريب والتطوير كجزء لا يتجزأ من المؤسسية، كما أظهرت النتائج أن عامل القيادة كان الأكثر أهمية في ضمان استراتيجيتها تحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (جلاب وجاسم، 2017): هدفت الدراسة إلى معرفة دور مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي في ثلاث كليات تابعة لجامعة القادسية (التجارة والاقتصاد، والتربية والعلوم)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت العينة (44) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، كذلك وجود علاقة تأثير مباشرة طردية قوية بين مقدرات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

دراسة (نعيم، 2012): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون المجتمع والعينة من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم بغزة وعددهم (127) بأسلوب الحصر الشامل، وأظهرت النتائج أن مستوى تنمية الموارد البشرية كان بدرجة متوسطة، وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي ومستوى الأداء الإداري.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أهمية موضوع هذا البحث وقد أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، وبناء نموذج البحث المتمثل في أبعاد تنمية الموارد البشرية، وأبعاد الأداء المؤسسي، وإثراء الإطار النظري للدراسة، وتصميم أداة البحث وإعادة صياغة عباراتها، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج البحث الحالي، وتحليلها، ومقارنتها.

وتميز هذا البحث بدراسة متغيرات مهمة وحديثة وتحديد العلاقة فيما بينهما، حيث اختار تنمية الموارد البشرية، كمتغير مستقل وتحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع ودراسة العلاقة بينهما، ويعد البحث الحالي من أوائل البحوث بحسب المسح المكتبي، ويتميز بأنه تناول قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني والمتمثل بالجامعات كون الجامعات تلعب دوراً مهماً ومحورياً في تنمية الموارد البشرية نظراً لطبيعة عملها في مجال التعليم والبحث العلمي، وتنوع البيئة المكانية لتطبيق أداة البحث وشموله؛ حيث تم اختيار بيئة جامعية حكومية، وبيئة جامعية خاصة من الجامعات اليمينية، وكذلك شمول عينته؛ من القيادات الأكاديمية والإدارية.

الإطار النظري للبحث:

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية في الجامعات

تواجه الجامعات العديد من التحديات في مختلف المجالات، وذلك نتيجة التغيرات المتسارعة من تقدم تكنولوجي، وعملة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف قدرات القوى العاملة، الأمر الذي يجعل الجامعات تواجه تحديات البقاء والاستمرارية والنمو والمنافسة، وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي لها دور في نجاح أي منظمة، وأصبح من الضروري على الجامعات الاهتمام بتنمية مواردها البشرية لتكون قادرة على تحقيق أهدافها وتحسين أداءها.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية: هي عبارة عن عملية مستمرة تهدف إلى تطوير وتأهيل الأفراد، من خلال إحداث سلسلة من التغيرات البنائية والوظيفية حسب متطلباتهم وحاجاتهم الإنسانية، والفنية، والاجتماعية، من أجل تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي (بن حمدون وبلعور، 2020، 141).

وهي العملية التي تقوم بها الجامعات والمتعلقة بتنمية العاملين فيها وإكسابهم المهارات والمعارف المهنية بغرض تحقيق أعلى درجة من الأداء والكفاءة (السكران، 2019، 31).

كما يعرفها جون وارنر (Werner) على أنها تلك العملية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية لمواكبة التطورات ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية (سملاي وبلاي، 2017، 189).

من التعريف السابقة يرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية هي: مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج المؤسسية التي تهدف إلى تأهيل وتطوير العاملين بالجامعات وإكسابهم مهارات وقدرات ومعارف وخبرات لمواكبة التغيرات والتطورات من خلال التدريب والتطوير وتقييم الأداء والتي تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي وبما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للجامعة.

ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية في الجامعات

- تسعى الجامعات إلى تنمية مواردها لتحقيق جملة من الأهداف، يلخصها الباحث في التالي:
- مساعدة الأفراد والجامعات على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية.
 - تحقيق أهداف الجامعات بأقل وقت وتكلفة.
 - الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية.
 - زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك بوضع هيكل عادل للأجور والحوافز، وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ... الخ.
 - تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمًا وكيفًا.
 - إتاحة فرص التقدم والترقية للموظفين في الجامعات.
 - توفير فرص عمل جديدة للعاملين.

- تنمية قدرات ومعارف ومهارات الموارد البشرية من أجل تطوير الأداء الحالي والمستقبلي.
- تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الأداء للجامعات.

ثالثاً: خصائص تنمية الموارد البشرية في الجامعات

تتسم تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ومنها الجامعات بعدة خصائص فرضتها الأهمية الكبيرة التي أصبحت تلعبها في تطوير وتحسين الأداء للأفراد، ومنه تحسين الأداء الكلي للمؤسسات، ويمكن إبراز أهم هذه الخصائص: أن تنمية الموارد البشرية عملية شاملة، وعملية مستمرة، وعملية استراتيجية، وعملية تطويرية ومتطورة، وعملية مخططة ومقصودة، وعملية ديناميكية، وعملية تعليمية، ويلخص الباحث أهم خصائص تنمية الموارد البشرية في الجامعات في الشكل الآتي:



شكل (1) خصائص تنمية الموارد البشرية المصدر: من إعداد الباحث

رابعاً: أبعاد تنمية الموارد البشرية في الجامعات المعتمدة في البحث

اعتمد الباحث أبعاد ومداخل تنمية الموارد البشرية في الجامعات حسب الآتي:

البعد الأول: التدريب

يعد التدريب من بين الأدوات المؤسسية 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 تحيئة وتحضير العاملين لمهام وتحديات مستقبلية وتشير استراتيجية التدريب إلى أنها تلك العملية المستمرة والمهادفة إلى تحسين أداء العاملين ورفع من قدراتهم ومهاراتهم وإكسابهم خبرات جديدة في العمل تمكنهم من مواجهة مختلف الضغوطات والتحديات (بوديب وجنوحات، 2020، 163).

ويعرف أبو النصر التدريب أنه: عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يسهم في تحسين أدائه في العمل، وزيادة الإنتاجية في المنظمة (أبو النصر، 2009، 21).

البعد الثاني: التطوير

يشير التطوير إلى النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب عن ذلك من تطوير المنصب في المستوى نفسه أو على مستوى أعلى كما تساعد برامج تطوير المسار الوظيفي على تقوية المهارات والكفاءات للأفراد الذين يرغبون بالتطور الوظيفي في المناصب عن طريق التقييم الدوري لتلك المهارات والكفاءات، كما يساعد الأفراد على تقليل مشاعر الإحباط والملل إزاء العمل الذي يزاولونه (سبرينة، 2015، 139).

البعد الثالث: تقييم الأداء

يعرف الكلالدة، تقييم الأداء: أنه تقرير دوري، يبين مستوى أداء الفرد، ونوع سلوكه، مقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف أن وجدت، أو تدعيم جوانب القوة (الكلالدة، 2013، 74).

ومن خلال الاطلاع على تعاريف تقييم الأداء عند أغلب الكتاب والباحثين هو مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المطلوب، لتحقيق أهداف المنظمة، ويكشف نقاط الضعف لدى العاملين، مع اقتراح معالجتها، ويحدد نقاط القوة وكيفية تعزيزها.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية الحديثة ومفهومًا جوهريًا وهامًا بالنسبة للجامعات وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع في نجاح الجامعات أو فشلها فهو الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمها والمرآة التي يعكس وضعها من مختلف الجوانب، وينظر للأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وقدرتها على البقاء والمنافسة في واقع اليوم الذي تتعدد فيها المسؤوليات والمهام للجامعات وتغير في كل يوم بما يستدعي الاهتمام بالأداء وخاصة الأداء المؤسسي الذي يجعل جامعاتنا تثبت في وجه المتغيرات والتحولت في شتى المجالات.

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي لم يتم التوصل إلى إجماع على مفهوم محدد حيث تعددت تعريفاته، ويرجع ذلك لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات ونوع المنظمة ونشاطها والمجالات الذي تم تطبيقه فيها واختلاف توجهات الباحثين، ونذكر منها ما يلي:

يعرف (العزام، 2019، 44) الأداء المؤسسي بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها المؤسسية، من خلال استغلال كافة الموارد المتوفرة بكفاءة وفاعلية، بهدف الحصول على أفضل النتائج، من أجل تحقيق أهدافها المؤسسية.

- ويرى (السويد، 2018، 427) أنه محصلة أداء الجامعة والمتمثل في الأداء الأكاديمي والمهني للمستفيدين، ومعدل التعلم والنمو الكمي والكيفي المستمر للموارد البشرية، ومقدار النمو المؤسسي وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية للجامعة، ومدى تحقق التنمية الاقتصادية للبيئة المحلية والمنطقة الجغرافية التي تتبع الجامعة بكفاءة وفاعلية.

- وهو انعكاس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" التي تتمثل في البقاء Survival، والنمو Growth والتكيف Adaption (صلاح الدين، 2012، 20).
ومن خلال تعريفات الأداء السابقة يتبين أن الأداء هو استثمار الجامعات لكافة مواردها البشرية والمادية لتحقيق رؤيتها واهدافها بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: أهمية تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات

للأداء المؤسسي أهمية كبيرة لأنه سبب نجاح المؤسسات واستمراريتها وله دور مهم في مواجهة تحديات البيئة الخارجية والداخلية وتحقيق الميزة التنافسية، كذلك من أهميته أنه يعمل على رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وقد ذكر (عبد العال، 2019، 433)، و(صفوت، 2017، 23)، و(الحاج، 2015، 69) أن أهمية الأداء المؤسسي تتمثل في الآتي:

- تعدد المتغيرات والظروف التي ترتبط بها الجامعة يزداد من أهمية الأداء المؤسسي لها.
- ارتباط الأداء المؤسسي بوجود المنظمات أو تلاشيها؛ فالاستقرار والنمو يتوقف على الأداء.
- ارتباط الأداء المؤسسي بالتحويلات المؤسسية للمنظمة.
- يعد الأداء المؤسسي محوراً مركزياً لتخمين نجاح المنظمات وفشلها في خططها المؤسسية.
- يمثل النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفقاً لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة الأمد.
- يعتبر الأداء الكاشف الحقيقي لموقع المؤسسة في السوق، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.
- يوفر مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الجامعات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.
- ويرى الباحث أن الأداء المؤسسي للجامعات له أهمية كبيرة لأنه يهتم بالحاضر والمستقبل بما يحافظ على الجامعة وينميها، ويجعلها قادرة على البقاء ومواجهة التحديات المختلفة، ويهتم برفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعد على تطوير الجامعة، ويوجه الجامعات إلى الأخذ بالتحديث والتجديد في عملياتها، ويهتم برضا المستفيد بما يجعل الجامعة قادرة على المنافسة.

ثالثاً: نماذج قياس الأداء المؤسسي ومدخله

- يشير عبد العال إلى إمكانية تصنيف مقاييس الأداء المؤسسي إلى أربعة أنواع من المقاييس هي:
- 1- المقاييس المالية: والتي تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها ومن أمثلتها (السيولة، والرفع المالي، ومعدلات النشاط الربحية، والعائد على الاستثمار، والعائد على السهم).
 - 2- مقاييس الإنتاجية: والتي تشمل التكامل بين الإنتاجية (الجزئية، متعددة العوامل، الكمية).
 - 3- مقاييس أصحاب المصالح: وتشمل وجهات نظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة.
 - 4- مقاييس القيمة المضافة: وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تم تطويرها والتي تتركز على (قياس النمو، الكفاءة، استغلال الأصول) (عبد العال، 2019، 437).

والملاحظ أن هذه النماذج من عيوبها أنها اهتمت بجانب على حساب الجوانب الأخرى وليست شاملة ويمكن تطبيقها في المؤسسات غير التعليمية ومن خلال قراءة واطلاع الباحث فإن النموذج المناسب لقياس الأداء في الجامعات بطاقة الأداء المتوازن كونها شملت جميع مجالات الجامعة واختصاصاتها وفيها ميزة التوازن بين مجالات الجامعة ووظائفها.

1- نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المؤسسي:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظامًا إداريًا لأداء المؤسسات المعاصرة، وفق رؤاها واستراتيجياتها، وذلك وفق الموازنة بين الجوانب المالية، ورضا المستفيدين، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والنمو في المؤسسة، سواء أكانت ربحية، أم غير ربحية، أو خدمية، حكومية أم غير حكومية، صغيرة أم كبيرة، ومازالت تتطور بتطور استخداماتها (الحاج، 2015، 37-38).

ويعرف (الهادي والشايع، 2017، 345) بطاقة الأداء المتوازن بأنها الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع والتعليم ورضا العميل، من خلال ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف استراتيجية، ومن ثم ترجمة رؤية هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال ثم المستوى الوظيفي لخلق التكامل في القيم المضافة.

رابعًا: أبعاد الأداء المؤسسي (بطاقة الأداء المتوازن)

اعتمد الباحث في تحديد أبعاد الأداء المؤسسي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة أبعاد رئيسية مترابطة فيما بينها تشمل جميع مجالات الجامعة لقياس الأداء الكلي لها، وفيما يلي موجز لهذه الأبعاد:

البعد الأول: المستفيدون

يجب على الجامعات أن تسعى لإرضاء عملائها الداخليين (الطلاب، والعاملين، وأعضاء هيئة التدريس...)، وعمالها الخارجيين (مؤسسات المجتمع الحكومية وغير الحكومية، وهيئاته الخدمية والإنتاجية، وأولياء الأمور...)، خاصة وأن رضا المستفيدين يلعب دورًا كبيرًا في المنافسة بين الجامعات المختلفة، في ظل انتشار الجامعات الأهلية، والأجنبية، وكذلك انتشار أنظمة التعليم المختلفة؛ مما يتطلب دراسة احتياجات المستفيدين المتنوعة (صلاح الدين، 2012، 40).

ويرى الباحث أن بعد المستفيدين في الجامعات يعد أهم مجال ويجب عليها أن تسعى في هذا المجال إلى توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلاب تتناسب مع احتياجات المستفيدين وسوق العمل ومتطلبات المجتمع، وتوفير أماكن مناسبة لممارسة الأنشطة الطلابية، وبذلك يرتفع رضا المستفيدين عن الأداء الأكاديمي والإداري والخدمي للجامعات.

البعد الثاني: العمليات الداخلية

يتضمن هذا البعد في الجامعات عمليات التحديث التي تتمثل في دراسة احتياجات المجتمع، والتوجهات والمعايير العالمية؛ لاستحداث تخصصات دراسية جديدة، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لتجويد الأداء، وكذلك يتضمن هذا البعد عمليات التشغيل المتمثلة في العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصنع القرار)، وعمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع،

وعمليات تأكيد الجودة، وضبط الانحرافات، وخدمات ما بعد التخرج والتي تتضمن: متابعة الخريجين، وتقديم الدعم والتنمية المهنية اللازمة لهم، بما يسهم في قيام الجامعة بوظائفها وتحقيق أهدافها (قربي، 2011، 27-28). والعمليات في الجامعات هي العمليات الإدارية المعروفة والأكاديمية من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع والتي يجب رفد الجامعة بكفاءات أكاديمية مميزة والتركيز على أساليب التعليم الحديثة والتعليم الإلكتروني وتوفير البنية التحتية، والمختبرات العلمية والحاسوبية والمشاكل الهندسية والحرم الجامعي وتسهيل الخدمات وتحقيق الجودة وتحسين الأداء بشكل عام.

البعد الثالث: التعلم والنمو

يقصد ببعيد التعلم والنمو: أن تكون الجامعة قادرة على التجديد والتطوير والإبداع في عملها، كشرط أساسي لاستمرارها على المدى البعيد، ويصف هذا البعد ما ينبغي على الجامعة أن تفعله لتجديد معارفها، وتطوير أساليب عملها، مثل: متابعة التفجر المعرفي، وتكثيف استخدام تقنيات التعليم والتعلم، وتطوير المناهج التعليمية، وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، والتنمية المهنية والثقافية للعاملين بالجامعة وتحفيزهم على تحسين الأداء والإنجاز، وفتح مجالات التعاون مع المؤسسات التعليمية الأخرى في الداخل والخارج (الحاج، 2015، 1، 57). ويتضح مما سبق أن بعد التعلم والنمو يركز على تطوير البنية التحتية للجامعات وتنمية الموارد البشرية وتطويرها مع الإبداع والتجديد، حيث يركز على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة، وأداء الخدمات بتميز، والتحسين المستمر في كل العمليات، والتركيز على البحث والتطوير وتعزيز قيم الإبداع والابتكار، وتكوين مخزون معرفي للجامعة عالي المستوى، والإضافات التقنية وبراءات الاختراع.

البعد الرابع: المالي

تمثل الأهداف المالية للجامعات في نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة بتعزيز إيرادات الجامعة وضبط النفقات مع التركيز على كفاءة النفقة، وبيروها على أنها سبباً للأبعاد الأخرى المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن وليست نتيجة كما هو في منظمات الأعمال، فتوفر الموارد المالية يمكن من تحقيق الأهداف التشغيلية والأهداف المتعلقة برضا الزبون والأهداف المتعلقة بالنمو والتطوير (الرفوع، 2021، 282).

مما سبق يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل مدخلاً من المداخل الإدارية الحديثة ونموذجاً من نماذج القياس والتقويم الفعال للجامعات، حيث إنها تساعدها على الوصول في النهاية إلى تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء الكلي للجامعة، حيث تعتبر الرؤية، والرسالة، والاستراتيجية محور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتي يتم منها استنباط المحاور الأربعة، المستفيدين: والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والمالي، وتحويلها إلى أهداف والأهداف إلى مقاييس ومؤشرات وبرامج يسهل قياسها.

دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي:

كشفت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي للجامعات حيث تشير دراسة (Nafari & Rezaei, 2021)، إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وأظهرت دراسة (جلاّب وجاسم، 2017)، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية وعلاقة تأثير مباشرة طردية قوية بين مقدرات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

وكذلك توصلت الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي، وكذلك الأداء الكلي للجامعات حيث توصلت دراسة (Sedarmayanti, et al, 2021) إلى أن متغيرات تنمية الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء المحاضر في كلية الآداب بجامعة بادجارجاران، وأكدت دراسة (Alghofaily, 2022) أن هناك علاقة ارتباط قوية مع دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتعلم التنظيمي والتطوير وأداء الموارد البشرية في الجامعات، وكشفت دراسة (سبرينة، 2015) وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) واستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات.

ويرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية له دور كبير في تحسين أدائها وأن تحسين أداء الموارد البشرية له الدور الأهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات لأن الأداء الكلي لأي مؤسسة هو محصلة الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية لها، وهو انعكاس لاستثمار المنظمة لمواردها البشرية والمادية؛ بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهذا يدل على أهمية الاهتمام بتنمية وأداء الموارد البشرية، مما ينعكس ذلك في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها الكلي.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث وأسئلته تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (605) أكاديمياً وإدارياً، يتوزعون على الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة المختارة، وذلك بحسب الإحصاءات الرسمية للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم بالجمهورية اليمنية وإدارات الإحصاء في الجامعات وفقاً للتوزيع الوارد بالجدول التالي:

جدول (1) المجتمع الكلي للجامعات الحكومية والخاصة المستهدفة

اسم الجامعة	نوع الجامعة	عام التأسيس	عمداء ونوابهم	رؤساء الأقسام الأكاديمية	مديرو عموم وإدارات	الإجمالي
جامعة صنعاء	حكومية	1970	60	144	106	310
جامعة عمران	حكومية	2005	13	26	48	89
جامعة حجة	حكومية	2008	12	24	32	72
جامعة العلوم والتكنولوجيا	خاصة	1994	15	29	20	58
جامعة آزال للتنمية البشرية	خاصة	2008	5	18	12	35
جامعة الرازي	خاصة	2009	7	20	14	41
الإجمالي	6		112	261	232	605

عينه البحث:

تم اختيار عينه البحث من المجتمع الأصلي وفقاً للخطوات الآتية:

- 1- تم اختيار عينه عمدية (قصديه) بلغت ثلاث جامعات حكومية هي: (صنعاء، عمران، حجه) كعينه ممثله للجامعات الحكوميه وثلاث جامعات خاصه هي: (جامعه العلوم والتكنولوجيا، جامعه آزال للتنميه البشريه، جامعه الرازي) ممثله للجامعات الخاصه، والتي لها أكثر من (12) عام على تأسيسها.
- 2- تم توزيع أداة البحث على عينه طبقية عشوائية من مجتمع البحث، وقد بلغت الاستبانات الصالحة (246) استبانة تم الاستفادة منها في التحليل والإجابة عن أسئلة البحث بنسبة (40.6%) من المجتمع الكلي للجامعات المستهدفة

أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير والمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، تم بناء استبانة تحتوي على متغيرين هي: (واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات اليمنية، واقع الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية).

الصورة الأولى للأداة:

تكونت الصورة الأولى للأداة (الاستبانة) من جزأين، الجزء الأول البيانات الديموغرافية لأفراد عينه البحث تضمنت المتغيرات (نوع الجامعة، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)، والجزء الثاني البيانات الأساسية وشملت على (57) عبارة موزعة على محورين المحور الأول تنمية الموارد البشرية ويتضمن ثلاثة أبعاد والمحور الثاني واقع الأداء المؤسسي ويتضمن أربعة أبعاد.

صدق الأداة:

يقصد بصدق أداة البحث بأنه: "مدى تمكن أداة جمع المعلومات من قياس ما صممت من أجل قياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة جمع المعلومات من خلال الطرق الآتية:

- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتحديد المقياس المستخدم وصياغة عبارات المحاور، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي بعدد (17) محكمًا؛ من أجل الاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من إضافة وحذف وتعديل العبارات في ضوء المقترحات المقدمة كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (2) عدد عبارات ومجالات الاستبانة في صيغتها النهائية

عدد العبارات		المحور الثاني	عدد العبارات		المحور الأول
الأولية	النهائية		الأولية	النهائية	
31	33	الأداء المؤسسي	21	24	تنمية الموارد البشرية
8	8	المستفيدين (الطلبة)	7	8	التدريب
8	8	العمليات الداخلية	7	8	التطوير
7	8	التعلم والنمو	7	8	تقييم الأداء
8	9	المالي			الإجمالي
			52	57	اجمالي فقرات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث بناءً على بيانات البحث الميداني (2022)

- صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون للتأكد من ارتباط كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

المحور الأول: واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات اليمنية

جدول (3) معامل ارتباط العبارات بمجالاتها ومحاورها

المجال الثالث: تقييم الأداء			المجال الثاني: التطوير			المجال الأول: التدريب		
الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	العبارة
.829**	.855**	1	.785	.786**	1	.784**	.813**	1
.868**	.878**	2	.804**	.837**	2	.843**	.868**	2
.815**	.846**	3	.840**	.871**	3	.684**	.763**	3
.817**	.884**	4	.761**	.826**	4	.789**	.824**	4
.732**	.790**	5	.859**	.890**	5	.804**	.851**	5
.838**	.888**	6	.834**	.861**	6	.862**	.876**	6
.812**	.853**	7	.778**	.808**	7	.819**	.846**	7

**جميع معاملات الارتباط دالة عند ($\alpha \leq 0.000$)

بينت نتائج التحليل بالجدول (3) أن كافة عبارات المحور الأول (واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات اليمنية) ذات علاقة ارتباطية مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وتبين من الجدول أن معامل ارتباط عبارات المجال الأول (التدريب) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.763** - .876**) وهي دالة إحصائياً لكافة العبارات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (.684** - .862**) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وإن معامل ارتباط عبارات المجال الثاني (التطوير) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.786** - .890**) وهي دالة إحصائيًا لكافة العبارات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (.761** - .859**) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). وإن معامل ارتباط عبارات المجال الثالث (تقييم الأداء) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.790** - .888**) وهي دالة إحصائيًا لكافة العبارات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (.732** - .868**) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ومن خلال ما سبق يكون الباحث تأكد من اتساق عبارات المحور الثالث (واقع تنمية الموارد البشرية بالجامعات اليمنية). وبهذه الاجراءات خرجت الأداة بصورتها النهائية مكون من (52) عبارة موزعة على المحورين وبمجالتهما.

المحور الثاني: واقع الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية

جدول (4) معامل ارتباط عبارات (واقع الأداء المؤسسي) مع المجالات التي تنتمي إليها ومع الدرجة الكلية للمحور

المجال الأول: (المستفيدين) الطلبة		المجال الثاني: العمليات الداخلية			المجال الثالث: التعلم والنمو			المجال الرابع: المالي	
ع	الارتباط	ع	الارتباط	ع	الارتباط	ع	الارتباط	ع	الارتباط
1	.838**	1	.796**	1	.732**	1	.820**	1	.804**
2	.870**	2	.835**	2	.791**	2	.799**	2	.813**
3	.881**	3	.831**	3	.808**	3	.864**	3	.863**
4	.845**	4	.809**	4	.837**	4	.852**	4	.881**
5	.890**	5	.847**	5	.832**	5	.842**	5	.827**
6	.821**	6	.801**	6	.861**	6	.706**	6	.777**
7	.829**	7	.790**	7	.831**	7	.852**	7	.770**
8	.757**	8	.722**	8	.663**	8		8	.779**

**جميع معاملات الارتباط دالة عند ($\alpha \leq 0.000$)

بينت نتائج التحليل بالجدول (4) أن كافة عبارات المحور الثاني (واقع الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية) ذات علاقة ارتباطية مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وتبين من الجدول أن معامل ارتباط عبارات المجال الأول (احتياجات المستفيدين) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.757** - .890**) وهي دالة إحصائيًا لكافة العبارات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (.722** - .847**) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01).

وإن معامل ارتباط عبارات المجال الثاني (العمليات) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.700** - .884**) وهي دالة إحصائيًا لكافة العبارات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (.663** - .861**) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01).

وإن معامل ارتباط عبارات المجال الثالث (التعلم والنمو) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.774-^{**} .894). وهي دالة إحصائيًا لكافة العبارات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (.706-^{**} .852^{**}). وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01).
وإن معامل ارتباط عبارات المجال الرابع (المالي) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.770-^{**} .881^{**}). وهي دالة إحصائيًا لكافة العبارات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بين (.714-^{**} .804^{**}). وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ومن خلال ما سبق يكون الباحث تأكد من اتساق عبارات المحور الثاني (واقع الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية).

ثبات الأداة:

لمعرفة ثبات أداة البحث تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (s Alpha' Cronbac) لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة ومصداقيتها، وللتأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لإيجاد معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي.

جدول (5) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور ومجالات أداة البحث والدرجة الكلية

م	المحور مع المجالات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	م	المحور مع المجالات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
1	التدريب	7	0.911	1	المستفيدين (الطلبة)	8	0.965
2	التطوير	7	0.907	2	العمليات الداخلية	8	0.932
3	تقييم الأداء	7	0.895	3	التعلم والنمو	7	0.891
				4	المالي	8	0.902
#	محور: تنمية الموارد البشرية	21	0.942	#	محور: الأداء المؤسسي	31	0.933

يتبين من الجدول (5) أن قيمة معامل ثبات محاور البحث عالية جدًا، حيث كان معامل ثبات المحور الأول (0.942)، ومعامل ثبات المحور الثاني (0.933)، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ جدًا، ويوحى هذا إلى أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة كبيرة.

سادسًا: التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد عينة البحث

جدول (6) نتائج معاملي (الالتواء والتفرطح) لاستجابات أفراد عينة البحث على محاور ومجالات البحث

محاور ومجالات البحث	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis	محاور ومجالات البحث	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
المحور الول: تنمية الموارد البشرية:	-0.224	0.364	المحور الثاني: الأداء المؤسسي:	0.236	-0.498
التدريب.	-0.438	0.391	المستفيدين (الطلبة).	0.378	-0.514
التطوير.	0.300	-0.136	العمليات الداخلية.	0.033	-0.708
تقييم الأداء.	0.364	-0.224	التعلم والنمو.	0.199	-0.523
			المالي	0.300	-0.260

بينت نتائج الجدول (6) أن معامل الالتواء (Skewness) لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث كانت أقل من (1)، وبالتالي يمكن القول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإن الباحث اعتمد على الاختبارات المعلمية في الأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة وفرضيات البحث.

سابعاً: مقياس البحث

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على العبارات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له، والذي أعطي له (5) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (دائماً) إلى أدنى وزن له والذي أعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (أبداً) وبينهما ثلاثة أوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة.

جدول (7) كيفية احتساب التقدير اللفظي لاستجابات أفراد عينة البحث

م	كيفية احتساب التقدير اللفظي	درجة التطبيق
1	أقل من 36%	ضعيفة جداً
2	من 36% - 51%	ضعيفة
3	من 52% - 68%	متوسطة
4	من 69% - 84%	عالية
5	من 85% - 100%	عالية جداً

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي

- اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (spss) في عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد استخدم الباحث الوسائل الإحصائية التالية:
- 1- معامل ارتباط بيرسون 'Person Correlation': لمعرفة مدى وجود علاقة من نوع الارتباط بين محاور البحث وعباراتها، وقد استخدمه الباحث لقياس الاتساق الداخلي لعبارة الاستبانة.
 - 2- اختبار ألفا كرونباخ 's Alpha' Cronbac: للتأكد من ثبات أداة البحث.
 - 3- التكرارات والنسب المئوية: لوصف المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث، واستجابات أفراد عينة البحث على عبارات الاستبانة.
 - 4- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات البحث، كما يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
 - 5- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
 - 6- الاختبار التائي (t-teat) لاختبار صحة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث على مجالات البحث عند متغيرين مستقلين، وتم استخدامه مع المتغيرات (النوع الاجتماعي، نوع الجامعة).

7- اختبار التباين الأحادي (one way a nova) لاختبار صحة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث على مجالات البحث عند أكثر من متغيرين مستقلين، وتم استخدامه مع المتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي).

8- اختبار (شيفيه) للمقارنة البعدية، للتعرف على اتجاه الفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي.

9- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: الإجابة عن أسئلة البحث

عرض نتائج السؤال الأول: "ما مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بعرض النتائج على مستوى كل مجال على حدة بحسب عباراته، لمعرفة مستوى تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، والمتضمن المجالات الثلاثة (التدريب، التطوير، تقييم الأداء)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات كل مجال وعبارات المجال ككل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، لكل مجال على حدة، وذلك على النحو التالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط استجابات أفراد عينة البحث على مجالات المحور الأول والمتوسط الكلي للمحور

ترتيب المجالات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
3	التدريب	2.45	0.92	49.00%	ضعيفة
2	التطوير	2.46	0.88	49.20%	ضعيفة
1	تقييم الأداء	2.49	0.95	49.80%	ضعيفة
المتوسط الإجمالي للمحور (تنمية الموارد البشرية)		2.47	0.88	49.40%	ضعيفة

تبين من خلال الجدول (8) أن:

أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالجامعات اليمنية إجمالاً كان ضعيفاً، حيث حصل على متوسط حسابي (2.47) وانحراف (0.88) وبنسبة (49.40%)، وتشير النتيجة إلى إهمال الجامعات لتنمية وتطوير الموارد البشرية وضعف الاهتمام بالتدريب وتقييم الأداء ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف إدراك أهمية تنمية الموارد البشرية لدى القيادات الجامعية وأنها السبب الرئيس في تحقيق الجودة والتميز وتحسين الأداء الإداري في الجامعات، وكذلك ضعف وقلة الموارد المالية المخصصة لتنمية الموارد البشرية بما فيها التدريب والتطوير، وعدم تلبية احتياجات الموارد البشرية، وضعف تطبيق نظام المسار الوظيفي في الجامعات وكذلك المركزية في الأعمال الإدارية وتغليب الوساطات والقرباية وجماعات العمل في تطوير وترقية الموارد البشرية وضعف البنى التحتية التقنية وضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بنظام تقييم الأداء بسبب عدم توفر الرواتب للعاملين والأزمات التي تمر بها اليمن انعكس سلبيًا على الجامعات. كما يتضح من الجدول (8) حصول مجال تقييم الأداء على المرتبة الأولى وبمستوى ضعيف، يلي ذلك مجال التطوير وبمستوى ضعيف، وجاء التدريب بالمرتبة الثالثة والأخيرة وبمستوى ضعيف، وذلك على النحو التالي:

جاء بعد تقييم الاداء في المرتبة الأولى حيث كان مستوى تقييم الأداء بالجامعات اليمنية ضعيفاً، حيث كان المتوسط الإجمالي لعبارات المجال (2.49) وانحراف (0.95)، ونسبة (49.80%)، وتشير النتيجة إلى أن الجامعات اليمنية بحاجة كبيرة إلى وضع معايير تقييم للأداء والعمل على تقييم الأداء بشكل دوري، ويعزو الباحث القصور في تقييم الأداء لدى الجامعات اليمنية إلى ضعف نظام تقييم الأداء وضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بتقييم الأداء بسبب عدم توفر الرواتب للعاملين والأوضاع الاقتصادية والأزمات التي تمر بها اليمن بما يؤثر على الجامعات.

جاء بعد التطوير في المرتبة الثانية حيث كان مستوى التطوير بالجامعات اليمنية ضعيفاً، وكان المتوسط الإجمالي لعبارات المجال (2.46) وانحراف (0.88)، ونسبة (49.20%)، وتشير النتيجة أن الجامعات اليمنية بحاجة كبيرة إلى إعادة النظر في تطوير الموارد البشرية، ويعزو الباحث القصور في التطوير لدى الجامعات اليمنية لضعف تطبيق نظام المسار الوظيفي في الجامعات وكذلك للمركزية في الأعمال الإدارية وتغليب الوساطات والقرابة وجماعات العمل في تطوير وترقية الموارد البشرية وضعف البنى التحتية التقنية.

جاء بعد التدريب في المرتبة الثالثة حيث كان مستوى التدريب بالجامعات اليمنية ضعيف، وكان المتوسط الإجمالي لعبارات المجال (2.45) وانحراف (0.92)، ونسبة (49.00%)، وتشير النتيجة أن الجامعات اليمنية بحاجة كبيرة جداً لوضع البرامج التدريبية التي تلي احتياجات العاملين، ووضع خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية لتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، كما أن على القيادات بالجامعات اليمنية مراعاة العدالة أثناء المشاركة في البرامج التدريبية، ويعزو الباحث القصور في التدريب لدى الجامعات اليمنية إلى قصور في اهتمام القيادات الجامعية بالتدريب والتنمية المهنية وقلة الموارد المالية المخصصة للتدريب، وعدم تلبية احتياجات الموارد البشرية.

عرض نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة؟"

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بعرض النتائج على مستوى كل مجال على حدة بحسب عباراته، لمعرفة مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية، والمتضمن المجالات الأربعة (المستفيدين (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المالي)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات كل مجال وعبارات المجال ككل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، لكل مجال على حدة، وذلك على النحو التالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط استجابات العينة على مجالات المحور الثاني

ترتيب المجالات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
3	المستفيدين (الطلبة)	2.66	0.92	53.20%	متوسطة
1	العمليات الداخلية	2.89	0.94	57.80%	متوسطة
2	التعلم والنمو	2.78	0.97	55.60%	متوسطة
4	المالي	2.62	0.92	52.40%	متوسطة
	المتوسط الإجمالي للمحور (الأداء المؤسسي)	2.74	0.89	54.80%	متوسطة

تبين من خلال الجدول (9) أن:

أعلى ممارسة للأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية تمثل في مجال العمليات الداخلية وبمستوى متوسط، يلي ذلك مجال التعلم والنمو وبمستوى متوسط، وجاء بالرتبة الثالثة مجال تلبية احتياجات المستفيدين (الطلبة) وبمستوى متوسط، أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة فجاء المجال المالي وبأدنى حد من المتوسط.

كما بينت نتائج البحث أن مستوى الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية إجمالاً كان متوسطاً، حيث حصل على متوسط حسابي (2.74) وانحراف (0.89) ونسبة (54.80%)، وتشير النتيجة إلى أن الجامعات اليمنية تعاني من قصور كبير في ممارسة الأداء المؤسسي، ويعزو الباحث ذلك إلى الوضع الغير مستقر وإطالة الأزمات الاقتصادية والسياسية، وضعف التمويل وقلة القيادات الجامعية المتمكنة ذي الكفاءة الإدارية وضعف تنمية الموارد البشرية وضعف استغلال الطاقات البشرية والموارد المتاحة وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كدراسة الرفوع (2021)، ودراسة (Nafari & Rezaei, 2021)، ودراسة الشمري، (2020)، ودراسة العزام، (2019)، التي كان مستوى الأداء فيها متوسط.

جاء بعد العمليات الداخلية في المرتبة الأولى حيث كان مستوى ممارسة العمليات الداخلية بالجامعات اليمنية بأدنى حد من المتوسط، حيث كان المتوسط الإجمالي لعبارات المجال (2.89) وانحراف (0.94)، ونسبة (57.80%) وتشير النتيجة إلى أن هناك قصوراً كبيراً لدى الجامعات اليمنية في مستوى ممارسة العمليات الداخلية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف اهتمام القيادات الجامعية في تطوير العمليات لجامعاتهم، وضعف البنى التحتية والموارد المالية، وتشجيع العاملين وتنمية مهاراتهم، وضعف توظيف الجامعات اليمنية التقنيات الحديثة في العمليات الداخلية.

وجاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الثانية حيث كان مستوى ممارسة التعلم والنمو بالجامعات اليمنية متوسط، حيث كان المتوسط الإجمالي لعبارات المجال (2.78) وانحراف (0.97)، ونسبة (55.60%)، وتشير النتيجة إلى أن الجامعات اليمنية بحاجة كبيرة للاهتمام ببرامجها الدراسية وتطويرها، كما أنها بحاجة كبيرة إلى تطوير أساليبها وتقنياتها ومواكب ما يستحدث من تقنيات تعليمية، وكذا حاجة الجامعات اليمنية وبدرجة كبيرة إلى تطوير أداء العاملين لديها بما يساهم في تقديم المعارف بالشكل المطلوب، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الخبرات لدى بعض القيادات الجامعية وكذلك الاستسلام للوضع المتردي للبلاد وعدم تطوير البرامج وضعف التمويل والاهتمام بالموارد البشرية.

وجاء بعد المستفيدين في المرتبة الثالثة حيث كان مستوى تلبية احتياجات المستفيدين (الطلبة) بالجامعات اليمنية بأدنى حد من المتوسط، حيث كان المتوسط الإجمالي لعبارات المجال (2.66) وانحراف (0.92)، ونسبة (53.20%)، وتشير النتيجة إلى أن هناك قصوراً كبيراً لدى الجامعات اليمنية في تلبية احتياجات المستفيدين، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود ضعف في البنى التحتية لإقامة الأنشطة التعليمية وضعف في تمويل برامج الجامعات اليمنية وأنشطتها مما يؤدي ذلك إلى إعاقة الجامعة عن تنفيذ برامجها وأنشطتها الطلابية المختلفة، وعدم الاهتمام بمشاركة الطلبة في تقييم الأداء ومتابعة أوضاعهم وتلبية احتياجاتهم.

وجاء البعد المالي في المرتبة الرابعة حيث كان مستوى ممارسة الإيرادات المالية بالجامعات اليمنية بأدنى حد من المتوسط، حيث كان المتوسط الإجمالي لعبارات المجال (2.62) وانحراف (0.92)، ونسبة (52.40%)، وتشير النتيجة إلى أن الجامعات اليمنية بحاجة كبيرة لوضع استراتيجية واضحة في إدارة مواردها المالية، وتطوير أنظمتها الحاسوبية، والتي تساعد على تصريف الموارد المالية بدون هدر وبشفافية عالية، كما أن الجامعات اليمنية بحاجة كبيرة لربط الحوافز بنتائج الأداء، وتخصيص موازنة كافية للتعليم والبحث وخدمة المجتمع كما توصلت النتائج إلى قصور كبير لدى الجامعات في تحقيق هذا المعيار، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الموارد المالية وضعف البنية التحتية في الأجهزة وقلة الاستفادة من الجامعات المشهورة.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية: للتأكد من صحة الفرضية استخدم الباحث معامل الانحدار الخطي البسيط، لحساب العلاقة الارتباطية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية منفردة المتغير المستقل (التدريب)، والمتغير المستقل (التطوير)، والمتغير المستقل (تقييم الأداء) والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول (10) معامل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التدريب)، (التطوير)، (تقييم الأداء) والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي)

المتغير التابع: الأداء المؤسسي							
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		المتغير المستقل:
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	درجة التأثير Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	24.949	0.815	0.000	622.448	0.718	0.848	التدريب
0.000	25.635	0.862	0.000	657.168	0.729	0.854	التطوير
0.000	22.068	0.765	0.000	487.015	0.666	0.816	تقييم الأداء

وللتأكد من مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية (التدريب، التطوير، تقييم الأداء) مجتمعة على المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد متغير (تنمية الموارد البشرية) مجتمعة على تحسين الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار واختبار (T)			تحليل التباين ANOVA		ملخص النماذج			المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة B	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	أبعاد المتغير المستقل	
.000	5.020	0.359	0.000	273.295	0.772	0.879	التدريب	
.000	4.784	0.375					التطوير	
.008	2.670	0.181					تقييم الأداء	

بينت النتائج بالجدول (11):

أن العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) ومجموعة والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) دالة إحصائياً، حيث كان معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ومجموعة والمتغير التابع (0.879) وهي علاقة طردية موجبة كبيرة.

كما تؤكد معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين قيمة (F) البالغة (273.295) وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05) والتي تؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة لمجموعة في تفسير المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي)، إضافة إلى قيمة معامل التحديد البالغة ($R^2=0.772$) والتي تؤكد معنوية الانحدار، والتي تبين أن أبعاد المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) مجموعة تُفسر (77.2%) من التباين في المتغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الأداء المؤسسي، بينما تفسر البواقي (22.8%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ترجع لعوامل أخرى غير أبعاد تنمية الموارد البشرية، وتؤكد هذه النتيجة أن هناك دوراً كبيراً لتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، كما تبين النتائج أن تنمية الموارد البشرية يعد عاملاً مهماً من عوامل تحسين الأداء المؤسسي، وأنه كلما زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء المؤسسي.

كما تبين من خلال معاملات الانحدار الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة عند تأثيرها في مستوى تحسين الأداء المؤسسي وهي مجموعة على النحو الآتي:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتفاعل كافة المتغيرات (التدريب، التطوير، تقييم الأداء) في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معدل التأثير بيتا (B) كانت (0.375، 0.359، 0.181) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000، 0.000، 0.008) على التوالي وهم أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أنه وبافتراض تثبيت أثر أي متغيرات أخرى، فإنه سيكون الزيادة في مستوى تحسين الأداء المؤسسي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (77.2%) في مستوى تحسين الأداء المؤسسي، ويتبين أن مجال التطوير أعلى تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، يليه التدريب ثم تقييم الأداء.

وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الرئيسة التي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Nafri & Rezaei, 2021) بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي ودراسة (Sunahwati, 2019) بأن سياسة تنمية الموارد البشرية كانت المؤسسة الأكثر أهمية في تحسين أداء مؤسسة BBP2HP، ودراسة جلاب، وجاسم، (2017)، التي أكدت على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية والأداء المؤسسي ودراسة نعيم (2012)، التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي ومستوى الأداء الإداري.

خامساً: اختبار الفرضية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق أبعاد تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، في الجامعات اليمنية تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، الجامعة). للإجابة عن السؤال تناول الباحث الفروق لكل متغير على حدة وفقاً للأسلوب الإحصائي المناسب لذلك، وكانت النتيجة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة؛ على مستوى المحورين والمجالات الفرعية لكل منها؛ تبعاً لمتغيري النوع (ذكر، أنثى)، وسنوات الخبرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العينة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في المحورين (الأداء المؤسسي وتنمية الموارد البشرية؛ لصالح مؤهل (الماجستير) وتبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح وظيفة (عميد/ نائب عميد)، وتبعاً لمتغير نوع الجامعة (حكومية، خاصة)، لصالح الجامعات الخاصة، وتبعاً لمتغير الدورات التدريبية في محور، (تنمية الموارد البشرية) لصالح فئة 5 دورات فأقل، وفي محور الأداء المؤسسي؛ لصالح من لديهم أكثر من (10) دورات، واستناداً لنتائج البحث قدم الباحث مجموعة من التوصيات إضافة لمقترحات بدراسات مكملية في الموضوع.

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات:

عرض خلاصة نتائج البحث، والاستنتاجات المبينة على النتائج، وكذلك عرض التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج، وذلك على النحو الآتي:

خلاصة النتائج والاستنتاجات:

توصل البحث إلى جملة من النتائج والاستنتاجات نلخصها في الآتي:

- إن مستوى تنمية الموارد البشرية بالجامعات اليمنية إجمالاً كان ضعيفاً، حيث حصل على أقل المحاور بمتوسط حسابي (2.47) ونسبة (49.40%)، وهذا يدل على إهمال الجامعات اليمنية لتنمية وتطوير الموارد البشرية وضعف الاهتمام من القيادات الجامعية بالتدريب وتقييم الأداء.
- إن مستوى تنمية الموارد البشرية على مستوى الأبعاد كان ضعيفاً، حيث حصل مجال تقييم الأداء على المرتبة الأولى وبمستوى ضعيف، يلي ذلك مجال التطوير وبمستوى ضعيف، وجاء التدريب بالمرتبة الثالثة والأخيرة وبمستوى ضعيف.
- إن مستوى الأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية إجمالاً كان متوسطاً، حيث حصل على متوسط حسابي (2.74) ونسبة (54.80%)، وتشير النتيجة إلى أن الجامعات اليمنية تعاني من قصور كبير في ممارسة الأداء المؤسسي.
- إن أعلى ممارسة للأداء المؤسسي بالجامعات اليمنية تمثل في مجال العمليات الداخلية وبمستوى متوسط، يلي ذلك مجال التعلم والنمو وبمستوى ممارسة متوسطة، وجاء بالمرتبة الثالثة مجال المستفيدين (الطلبة) وبمستوى متوسط، أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة فجاء المجال المالي وبأدنى حد من المتوسط.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين أبعاد المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) مجتمعها، والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) دالة إحصائيًا، حيث كان معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعها والمتغير التابع (0.879) وهي علاقة طردية موجبة كبيرة.

توصيات البحث:

- في ضوء نتائج البحث الميداني والإطار النظري يوصي الباحث بما يلي:
- على القيادات الجامعية الاهتمام بأبعاد تنمية الموارد البشرية، التدريب والتطوير وتقييم الأداء حيث حصلت جميعها على مستوى ضعيف، وخاصة الاهتمام بالتدريب حيث كان بالرتبة الثالثة والأخيرة وبمستوى ضعيف.
 - على قيادات الجامعات اليمنية الاهتمام بتحسين مستوى الأداء المؤسسي في جامعاتها، حيث جاء مستوى الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة ودون المستوى المأمول، والأهم الاهتمام بمجال المستفيدين (الطلبة) لأنهم محور العملية التعليمية، والاهتمام بالمالي حيث جاء في المرتبة الأخيرة من مستويات تحسين الأداء.
 - على القيادات الجامعية الاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات الرائدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعمل استراتيجية مقترحة للأداء الجامعي في الجامعات اليمنية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.
 - العمل على تنفيذ البرامج والدورات التدريبية وفق احتياجات العاملين الحالية والمستقبلية في الجامعات وخاصة استخدام التقنيات الحديثة في المجال الإداري.
 - إنشاء مراكز متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل الجامعات وتطوير مراكز التدريب الموجودة وتوفير التمويل اللازم لها للقيام بتنمية الموارد البشرية في الجامعات، كما هو معمول به في بعض الجامعات الأجنبية والعربية.

مقترحات البحث:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:
- تطبيق البحث بمتغيراته في مؤسسات تعليمية أخرى لا سيما المدارس والمعاهد وكليات المجتمع.
 - إجراء دراسات مشابهة للبحث الحالي على أن تتبنى أبعاد أخرى من أبعاد تنمية الموارد البشرية ومتغيرات تابعة أخرى كالتميز المؤسسي، محاربة الفساد الإداري وغيرها.
 - تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). *إدارة العملية التدريبيه*. دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة.
- بن حمدون، خديجة؛ بلعور، سليمان. (2020). *التدريب الإلكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية*. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 13(2)، 967-989.
- بوديب، دنيا، جنوحات، وفضلية. (2020). *استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة*. مجلة الاقتصاد الجديد، 11(1)، 152-171.

- جميع، نبيلة؛ وبوقرة، رابح. (2017). تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة، الجزائر. *مجلة تنظيم العمل*، 6(1)، 57-76.
- جلاب، احسان دهب؛ جاسم، سيف علي. (2017). توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14(1)، 150-185.
- الجمال، إسراء محمد. (2017). درجة تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الحاج، أحمد علي. (2015). تطوير نظام تقويم الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية وفقا لبطاقة قياس الأداء المتوازن. المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع: صنعاء.
- الدعيس، أماني عبد الواسع. (2014). برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تعز في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز.
- الرفوع، أحمد نهار. (2021). نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية. *مجلة رؤى اقتصادية*، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 11(1)، 277-290.
- سبرينة، مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- السكران، بدرية عبد الله. (2019). فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(15)، 28-50.
- سلام، أوسان عبد الرزاق مسعد. (2014). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة عدن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- سملاي، محضية. (2017). نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 12(12)، 305-319.
- سملاي، محضية؛ وبلاي، احمد. (2017). الأدوار المؤسسية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية). *مجلة البشائر الاقتصادية*، 3(2)، 181-196.
- السويد، محمد بن ناصر. (2018). تطبيق بطاقات الأداء المتوازن أداة للتخطيط المؤسسي في جامعة المجمعة أمودجًا للجامعات الناشئة بالمملكة العربية. *مجلة العلوم التربوية*، ع17، 417-477.
- شعبان، أنعام عيسى؛ علمات، صالح ناصر؛ وجبران، علي محمد. (2018). فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات اقليم الشمال من وجهة نظرهم المصدر. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(4)، 504-527.

- الشمري، خالد أحمد. (2020). تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر. *مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، ع187، الجزء (5)، 165-198.*
- صفوت، ريم محمد. (2017). *أثر أبعاد التكيف المؤسسي في تحقيق الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، الاردن.
- صلاح الدين، نسرين صالح. (2012). *تقويم الأداء المؤسسي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*. الجزء (1)، الإطار العام للبحث، مستقبل التربية العربية المركز العربي للتعليم والتنمية، 19(81)، 11-164.
- عبد العال، عنتر محمد. (2019). *مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن- دراسة ميدانية على الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج*. *المجلة التربوية، ع62، 415-479.*
- العبيدي، صفاء ناصر؛ وامين، عبد الجبار الطيب؛ والشرحي، عبد الرحمن محمد. (2021). *تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء للأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(44)، 1-25.*
- العزام، حسين حسن. (2019). *دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة كلية الدراسات العليا، الاردن.
- العولقي، عبد الله أحمد. (2020). *استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي*. *مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 475-537.*
- قرني، اسامة محمود. (2011). *تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية*. *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 14(32)، 11-93.*
- كحيل، الجبارية. (2015). *دور استراتيجيات التصدير في تحسين الأداء المؤسسي*. دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور، طولقة بسكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الكالدة، طاهر محمود. (2013). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. دار البداية ناشرون وموزعون: عمان، الأردن.
- ناصر، محمد سعيد. (2015). *أولويات التغيير في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء.
- نعيم، محمد حسين. (2012). *واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- هديب، إبراهيم. (2015). *المؤسسية التطويرية للموارد البشرية*. دار أمجد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

- Alghofaily Mashaël Shaye. (2023) Human Resources Development and its Impact on The Performance of Individuals in Universities, Arab Journal of Administration, 43(2).
- Jones, Gareth R., (2010). "Organizational Theory, Design, and change", 6 ed, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Kaplan, Robert. S and Norton, David. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part.2, Accounting Horizon, 15(1), 87-104
- Nafari, Ebrahim. (2022). The Relationship Between Human Resource Strategies and Organizational Performance Based on The Balanced Scorecard in a Public hospital in Iran: A Cross-Sectional Study, March 18th, 2022. See the published version at <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>
- Richard A. Swanson & Elwood F. Holton, (2001), Foundation of Human Resource Development, Borrett- Koehler Publishers, INC and Francisco, 4.
- Sedarmayanti, Sabar Gunawan, Ane Veriane, Metha Djuwita Supriatna, Mulyaningsih (2021). The Influence of Human Resource Development toward the Lecturers' Performance at the Faculty of Letters, University of Padjadjaran, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11 (1), 261–275.
- 1Sunahwati, Eka & Maarif Muhammad & Sukmawati Anggraini, (2019). Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance, JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik) 23(1), May 20
- Tusriyanto & Siminto & Hizbul Khootimah Azzaakiyyah (2024). Innovative Strategies to Enhance the Quality of Higher Education Management: Human Resource Development and the Critical Role of Communication, Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 2(1), April (2024), 331-336.