

أثر تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري للمؤسسات دراسة تطبيقية على مؤسسة الحسنية- "منطقة عسير"

الاسم : ريهام جابر أحمد العبسي

الايمل : rere881992@hotmail.com

المسمى الوظيفي: مديرة موارد بشرية " في مؤسسة الحسنية "

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري للمؤسسات دراسة تطبيقية على مؤسسة الحسنية "منطقة عسير"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية حيث بلغت (101) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لتنمية الموارد البشرية على الاداء الإداري في مؤسسة الحسنية بمنطقة عسير، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات تقييم الاداء على الاداء الإداري في مؤسسة الحسنية بمنطقة عسير، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المركز الوظيفي) بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وتوصي الدراسة بضرورة وضع خطة واضحة للاحتياجات التدريبية للعاملين في مؤسسة الحسنية بمنطقة عسير لتنمية مهاراتهم، وكذلك ضرورة تفعيل مؤسسة الحسنية أسلوب التحفيز المادي والمعنوي للمتميزين في البرامج التدريبية، وينبغي تنمية الإدارة العليا في مؤسسة الحسنية حول أهمية تطوير المسار الوظيفي التي تسهم سياسات تنمية المسار الوظيفي في تحديد المعايير التي يجب أن تتوفر في الموظفين المتقدمين للارتقاء، وأن تقوم سياسات تقييم الأداء على تطوير معايير التقييم بشكل مستمر لتلائم التغيرات، كما يجب أن تعمل مؤسسة الحسنية على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة.

Abstract

The study aimed to identify the impact of human resources development on the administrative performance of institutions, an applied study on the Al-Hasaniah Foundation, "Asir region". The study indicated that there is a positive statistically significant impact of human resources development on the administrative performance in the Al-Hasaniah Foundation in the Asir region. There is a positive statistically significant effect between the performance evaluation policies on the administrative performance in the Al-Hasaniah Foundation in the Asir region. There are no statistically significant differences between the average responses of the respondents. On the development of human resources on the administrative performance in the Al-Hasaniah Foundation due to the variable (gender, age, job position), while there are no statistically significant differences between the average responses of the respondents about the development of human resources on the administrative performance in the Al-Hasaniah Foundation due to the variable of the educational level. The study recommends the need to develop a plan. There is a clear need for the training needs of the employees of the Al-Hasaniah Foundation in the Asir region to develop their skills, as well as the necessity of activating the Al-Hasaniah Foundation as a method of stimulating the material and moral for the distinguished in the training programs, and the senior management in the Al-Hasaniah Foundation should be developed on the importance of career development, which contributes to career development policies in defining the standards that must be met by the employees applying for promotion, and that the performance evaluation policies are based on the development of evaluation criteria on a continuous basis to suit changes, the Al-Hasaniah Foundation should also work on developing the capabilities of its employees through targeted training programs.

المقدمة:

لقد أصبح التوجه الحديث اليوم للمنظمات المعاصرة ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وكيفية تنمية قدراته والنهوض به، إذا اهتمت في تطورات الفكر الإداري الحديث وانعكاساته على الفرد ، تغير النظرة إليه إلى اعتباره اصلاً استراتيجياً وشريكاً أساسياً في استراتيجيات المؤسسة ، فالموارد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسيره الديناميكية المتسارعة ويوجه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من العمل الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها (سبرينة، 2015، 1)

إن نظام إدارة الاداء يرتكز أساسا حول تحديد اهداف ومعايير ومؤشرات مستهدفة مترابطة وشاملة ومتوازنة للأداء المؤسسي تعكس رسالة المؤسسة ، يلي ذلك قياس الاداء في ضوء تلك الاهداف والمعايير والمؤشرات المستهدفة في كافة مجالات العمل بها ، ثم تحديد فجوات الاداء واتخاذ القرارات الادارية لمعالجة تلك الفجوات. وان الامر لا يقتصر فقط على علاج الفجوات بل الاستفادة من نتائج التقييم عند تصميم رسالة وأهداف المؤسسة عند إعادة الهيكلة. لذلك يتطلب الامر ضرورة تصميم نظام شامل لإدارة الأداء بشكل متوازن يساهم في اتخاذ قرارات علاج الفجوات من ناحية ، واستخدام نتائجه ايضا في إعادة النظر في صياغة عناصر الخطة الاستراتيجية بشكل متوازن من ناحية اخرى.(إبراهيم ، 2020)

وقد لاحظت الباحثة أن موضوع تنمية الموارد البشرية يشكل أحد أكبر الاهتمامات التي تشغل بال الباحثين والدارسين الذين يرون أن تنمية الموارد البشرية هي أساس تطور الإدارة ، وعليه فإن الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة يسهل عملية تطوير وتنمية المهارات والقدرات وزيادة المعارف والخبرات إضافة إلى تقييم الأداء من أجل تغيير السلوك والاتجاهات والقيم في تنمية المورد البشري في الإدارة .

1-1 مشكلة البحث :

تعتبر تنمية الموارد البشرية من بين اهم الرهانات التي ادركت مختلف المؤسسات في الآونة الأخيرة أهميتها للوصول الى غايتها وتحقيق أهدافها المرسومة ، وهو ما أدى الى تغيير النظرة الى هذا المورد الذي أصبح يعتبر راس مال فكري وعنصر مهم من عناصر قوة أي مؤسسة ، ومن هنا فقد أصبح الاستثمار في هذا المورد الحيوي والتخطيط الاستراتيجي لمساره الوظيفي والعمل على تأهيل وتطوير قدراته وجعله على مستوى عالي من الاستعداد للمواجه والمنافسة الخارجية ضرورة ملحة ومهمة أساسية من مهام أي مؤسسة (رزق الله ، 2019)

فقد أكدت دراسة (مطرية، 2016) ودراسة (قطاي ، 2016) إلى أهمية ودور تحسين أداء المؤسسات، وقد أكدت نتائج دراسة (ثابت، 2012) على ضرورة الاهتمام في تنمية الموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس في إحداث أي تغيير في منظمات الأعمال وهي المعنية بشكل أساسي بإدارة عملية التغيير من حيث التخطيط له وتنظيمه وتوجيهه والرقابة عليه.

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في مؤسسة الحسنية في "منطقة عسير" في قسم الموارد البشرية اختلاف مستوى الأداء الإداري بين المدراء والعاملين، مما دفعها لمحاولة التعرف إلى واقع ذلك الأداء وأليات تطويره ، فإن تحقيق الأهداف الطموحة يحتاج لقيادات طموحة ومبدعة قادرة على مواجهة المشكلات، كما أنها عنصراً حاسماً في تحقيق جودة أداء المؤسسة وفعاليتها ، واتخذت الباحثة من مؤسسة الحسنية- منطقة عسير ميداناً للتطبيق والبحث، وكذلك فإن مشكلة البحث تبلورت لدى الباحثة في ضوء التساؤلات الآتية:

ما أثر تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري للمؤسسات؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما أثر سياسات التدريب على الأداء الإداري لمؤسسة الحسنية في منطقة عسير؟
2. ما أثر سياسات تنمية المسار الوظيفي على الأداء الإداري لمؤسسة الحسنية في منطقة عسير؟
3. ما أثر سياسات تقييم الأداء على الأداء الإداري لمؤسسة الحسنية في منطقة عسير؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المركز الوظيفي).

2-1 أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال البحث في تنمية الموارد البشرية والأداء الإداري في مؤسسة الحسنية – منطقة عسير تتمثل فيما يلي:

- 1) إثراء الجانب النظري للدراسة المتعلق بتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري لمؤسسة الحسنية.
- 2) التعرف على الأدوار التي تقوم بها تنمية الموارد البشرية ووظائفها، وخصائصها، وارتباطاتها المختلفة في بيئة العمل، وكيفية استثمارها جيداً لخدمة مؤسسة الحسنية.
- 3) قد تساهم نتائج الدراسة في توجيه مؤسسة الحسنية للالتفات إلى دور تنمية الموارد البشرية وأهميتها وعوائدها المثمرة على المؤسسة، وأهميتها على صعيد تحسين العمل وتطوير المؤسسة ككل.

3-1 أهداف البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- 1) التعرف على أثر سياسات التدريب على الأداء الإداري لمؤسسة الحسنية.
- 2) التعرف على أثر سياسات تنمية المسار الوظيفي على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية.
- 3) التعرف على أثر سياسات تقييم الأداء على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية .
- 4) الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية ، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المركز الوظيفي).

4-1 فروض البحث:

ينطلق البحث الحالي من الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة بين تنمية

الموارد البشرية على الاداء الإداري للمؤسسات/ مؤسسة الحسنية-منطقة عسير

وينبثق عن الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات التدريب على الاداء الإداري للمؤسسات

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة بين سياسات المسار الوظيفي على

الاداء الإداري للمؤسسات

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات تقييم الأداء على الاداء الإداري للمؤسسات

- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات

المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية ، تعزى

للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية:

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المركز الوظيفي)

5-1 حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

حدود زمانية: تقتصر الحدود الزمانية في عام 2021م.

حدود مكانية: اقتصر البحث فيها على مؤسسة الحسنية- منطقة عسير.

حدود بشرية : اقتصر البحث فيها على العاملين في مؤسسة الحسنية من مدراء وموظفين .

حدود موضوعية: تنمية الموارد البشرية (سياسات التدريب ، وسياسات تنمية المسار الوظيفي،

وسياسات تقييم الأداء) و الأداء الإداري للمؤسسات.

6-1 مصطلحات البحث:

تنمية الموارد البشرية :

تعرف بأنها: " تنمية الموارد البشرية بأنها زيادة القدرات والمهارات والمعرفة الخاصة بالقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في شتى المجالات حيث يتم اختيارها من خلال القيام باختبارات مختلفة" . (بارك نعيمة، 2018)

الأداء الإداري:

يعرف الأداء الإداري بأنه: " مجموعة من الجهود المتواصلة بين المديرين والموظفين لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف أساسي يسعى الجميع لبلوغها فهي بذلك تقوم على عدة عمليات تتمثل في تخطيط الأداء ، تنظيم الأداء الوظيفي ، توجيه الأداء ، وتقييم الأداء الوظيفي بشكل عام ، وأنه اذا تم التعرف على ما تعنيه هذه العمليات والغاية التي يتم استخدام إدارة الأداء لأجلها ، وكيف يمكن لها أن تعالج المشكلات المواجهة في العمل فحينها يمكن للمؤسسة جني ثمارها" . (بو مزاید ، 2015).

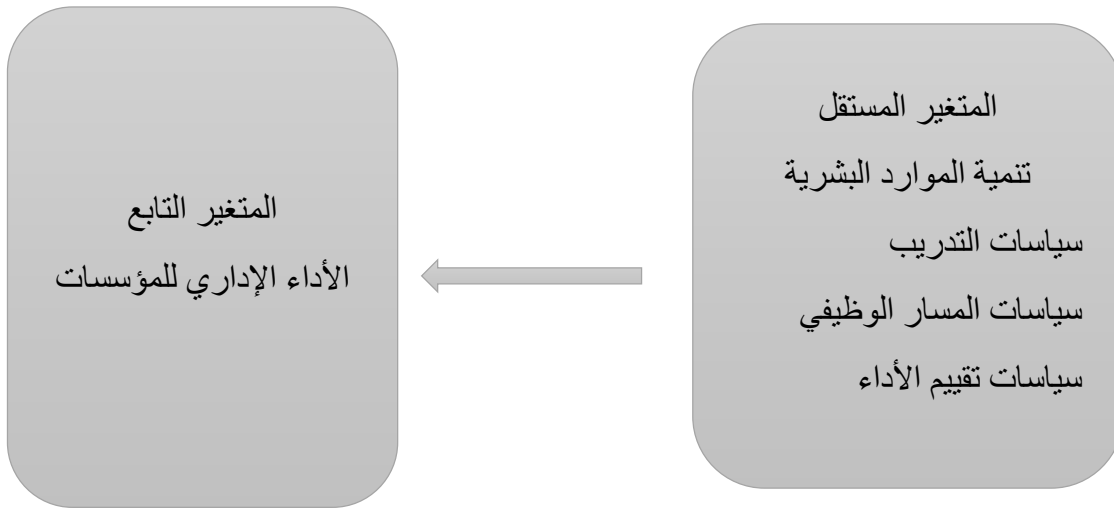
وتعرف مؤسسة الحسنية-منطقة عسير إجرائياً:

وهي واحدة من المؤسسات المهمة الناجحة والرائدة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية في مجال (السيراميك والرخام)

7-1 متغيرات البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم تحديد متغيرات البحث فيما يلي:

- **المتغير المستقل:** تم تحديد المتغير المستقل بأبعاده وفقاً لدراسة مطرية (2016)، ويتمثل في تنمية الموارد البشرية بأبعادهما التالية:
 - سياسات التدريب.
 - سياسات تنمية المسار الوظيفي.
 - سياسات تقييم الأداء
- **المتغير التابع:** تم تحديده وفقاً لدراسة قطاي (2016) وهو الأداء الإداري



شكل (1/1) نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (مطرية، 2016)، (قطاي، 2016)

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري:

في هذا الفصل سيتم استعراض الإطار النظري للدراسة والمتمثلة في المتغيرات الخاصة بالدراسة، سواء تنمية الموارد البشرية أو الأداء الإداري، ثم ستستعرض الباحثة الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرات من خلال دراسات عربية أو أجنبية ومن ثم تقديم الفجوة البحثية.

1-1-2 تنمية الموارد البشرية:

تعتبر تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة لما له من ارتباط مباشر بالتنمية الاجتماعية والفكرية للمؤسسة، حيث احتلت تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الصدارة في أولويات العديد من دول العالم المتقدم والثالث على حد سواء، باعتبارها إحدى السبل الرئيسية في تكوين جهاز إداري كفؤ يقوم على الفكر والعلم والمبادرة وإتقان العمل لتحمل بذلك الموارد البشرية، أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستديمة، وعليه فإن الفكر الإداري المعاصر يسوده اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشري، واعتبر المورد البشري بذلك رأس المال الفكري، بل رأس المال البشري (ومان، 2016:6)

1-1-1-2 مفهوم تنمية الموارد البشرية :

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهارات وقدرات وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي ، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة" . (القراله، 2018، :9)

كما تعرف على أنها : "منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة ، وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين طموحات الأفراد ، حيث يتم اعتبارهم أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها" (جوي ، 2018، 186).

كما إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقتهم الكامنة ، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية ، وكذا استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية : (بوكميش ، 2011 ، ص 35).

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة .
 - توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية .
 - إدارة الموارد البشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية .
 - الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة ، وذلك بتحديد احتياجات كل مستوى الاستراتيجي والإداري ومستوى العمليات .
 - تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية .
 - وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية .
- وتعرف الباحثة تنمية الموارد البشرية بأنها الإجراءات والأساليب التي تقوم بها المنظمات لتزويد العاملين فيها بالأساليب المناسبة للعمل، وكذلك تنمية قدرتهم في العمل.

2-1-1-2 أهداف تنمية الموارد البشرية :

تعتبر أهداف تنمية الموارد البشرية ذات البعد الاستراتيجي للمنظمة والتي توافق بين اهداف المنظمة طويلة المدى ، والأهداف قصيرة المدى ، والتي تهدف بشكل أساسي إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة قادرة على العمل في ذلك ، ويمكن إيجاز أهداف تنمية الموارد البشرية بما يلي (سعد ، 2018:23)

1. الاستفادة القصوى من جهود العاملين وخبرتهم في إنجاز المهام ، وفق المعايير المحددة سلفاً .
2. تحقيق انتماء و ولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل .
3. إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة جيدة .
4. دعم فرص حصول العاملين على التقدم والترقي الوظيفي من خلال تأهيلهم لذلك .
5. تحديد احتياجات أفراد المنظمة والعمل على تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي .

3-1-1-2 أهمية تنمية الموارد البشرية يمكن إدراك أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال النقاط التالية (H.R.D.2021):

- إعادة هيكلة المنظمات من خلال زيادة نطاق السيطرة واتخاذ القرار، وذلك بجعله أكثر تسطحاً واتساعاً بتقليل عدد طبقات المرووسين، وقد ثبت نجاح هذا الأمر في الوقت الحاضر، وعلاوةً على ذلك قد تشكّل الأقسام بناءً على المنتجات والخدمات لا التخصص الوظيفي.
- الانضمام لركب المنافسة العالمية من خلال التركيز على تطوير كفاءات الموظفين، فالمنظمات القوية التي أثبتت نفسها في سوق العمل العالمي قدم موظفيها أداءً أفضل من حيث الكمية والجودة للمنتجات والخدمات.
- التعامل مع التغييرات التكنولوجية التي فرضها التطور العلمي، فالعولمة أنتجت آلاف الآلات والتقنيات الحديثة التي ركزت في المقام الأول على خفض التكلفة والوقت والجهد، ما يحسّن جودة المنتجات والخدمات، وفي مثل هذه الحالة إذا لم يدرّب الموظفون باستمرار على هذه التقنيات والآلات، فلن تسلمّ البضائع والخدمات حسب التوقعات، وبالتالي لن تبقى الشركة على قد الحياة لوقت طويل.

- تحسين حوافز الإدارة العليا من خلال تحقيق الأداء الجيد للموظفين والمنظمة ككل،
زيادة الإنتاجية تعني زيادة الحوافز.
- ضمان أعلى درجات الرضا الوظيفي، فإدراك الموظف أنه يعمل في شركة تسعى
لتوجيهه من أجل تحسين مهاراته ومعرفته وكفاءته وبالتالي مردوده المالي، يعني أن
انتماءه لمكان عمله سيزيد وسيبذل كل ما يستطيع للحفاظ عليه
- اكتشاف أساليب تنمية موارد بشرية جديدة تحسن من قيمة الشركة بين منافسيها،
وهو أمر إيجابي بالنسبة للموظف والمنظمة على حد سواء

4-1-1-2 طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية:

تمتلك المنظمات العديد من الطرق التي تمكّنها من تنمية مواردها البشرية داخل وخارج مكان العمل، كما يمكن أن يكون ذلك التطوير رسميًا أو غير رسمي، لكنه يبدأ بمجرد انضمام الموظف للمنظمة، وفيما يلي الكيفية التي تُجرى على أساسها تنمية الموارد البشرية (Sumanm, 2020)

التطوير غير الرسمي :

1. التدريب من قبل المديرين.
2. التعاون مع الزملاء المدربين تدريبًا عاليًا.
3. الإرشاد من قبل الموظفين الأكثر خبرةً.

التطوير الرسمي :

1. التدريب داخل قاعة مهينة لذلك.
2. الدورات الجامعية.
3. التطوير المنظم المخطط له.
4. التدريب الداخلي المقدم من قبل موظفي المنظمة أو الاستشاري أو المدرب المدفوع له.

5-1-1-2 خصائص تنمية الموارد البشرية :

يمكن تحديد عدة خصائص لتنمية الموارد البشرية كما يلي : (زهاني، 2019:33)

- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية لأنها تأخذ شكل نظام فرعي مكون من عدة أجزاء متكاملة لتسيير الموارد البشرية .
- تعتبر تنمية الموارد البشرية نشاطاً مستمراً كونها لا تظهر فقط عند حدوث مشكلة معينة فهي عملية تعلم مستمر .
- تمتاز تنمية الموارد البشرية بالشمول فهي توجه لجميع العاملين دون استثناء وتصاحبهم منذ التحاقهم بالوظيفة حتى انتهاء خدمتهم منها .
- تنمية الموارد البشرية نشاط واقعي يتم عن طريق العملية التدريبية المماثلة لمكان العمل مما يساعد على تطوير أساليب العمل وتدريب العاملين بكفاءة وفعالية .
- تعمل تنمية الموارد البشرية على التسيير الحسن للعنصر البشري مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
- تحقيق التآلف بين إمكانيات وقدرات المنظمة والمتغيرات المحيطة بها .
- الاهتمام بمسار العمل للموظفين أو العاملين ووضع برامج التنمية القادرة على تطوير المهارات الخاصة بالعنصر البشري.
- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تعتمدان على التعلم ، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية .

6-1-1-2 وظائف تنمية الموارد البشرية:

أصبحت تنمية الموارد البشرية الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية ، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية، لذا فإن أهم وظائف تنمية الموارد البشرية في المنظمات يذكرها (أبو حسين، 2017:46) هي :

- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة ، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم .
- تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها ، و وجود وظائف خاصة ومعقدة، ما أدى لوجود تنمية الموارد البشرية بهدف شرح وتوضيح طبيعة هذه المهام والوظائف المعقدة
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً .
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة جميع المجالات .

7-1-1-2 أبعاد تنمية الموارد البشرية:

لتنمية الموارد البشرية العديد من الأبعاد، وهذه الأبعاد يعتمدها كل باحث حسب البحث الخاص به، وحسب الجانب الذي سوف يقوم بدراسته في دراسته، ومن بين هذه الأبعاد:

1- سياسات التدريب .

يعد التدريب في المؤسسات المعاصرة استراتيجية تساعدها على توجيه قراراتها وتفعيل ممارساتها، من خلال تزويد مواردها البشرية بالمهارات والمعارف والخبرات التي تخلق لديهم القدرة على ممارسة مهامهم بفاعلية من جهة وتمكن المؤسسة من مسايرة التغيرات البيئية والتكنولوجية في البيئة الخارجية من جهة ثانية . (حمادوش ومسموك ، 2020)

وتعرف السياسات التدريبية بأنها المزاجية بين كل من أهداف المؤسسة واحتياجاتها ومقاصدها وممارسة التدريب والتطوير الحالية، حيث أن هذه السياسات تشكل أساس الخطة الاستراتيجية للتدريب والتطوير في المؤسسة، حيث لا توجد في هذه الظروف المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد الاحتياجات الخاصة بالأقسام أو الشعب أو الوظائف، وقد تفاجأ المؤسسة باحتياجات تدريبية لم توضع ضمن الميزانية كأن يدخل إلى العمل جهاز جديد أو تظهر تشريعات جديدة. (زوارى، 2011: 7)

2- سياسات تنمية المسار الوظيفي .

وقد أصبح المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الموظفين داخل كل المنظمات ، وذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وأمالهم الوظيفية لجعل العمل هادفاً ، أي يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة ، لأن تطوير المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات

والخبرات التي تتفق مع مناصبهم ، مما يترتب على ذلك ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة تزايد الرغبة في العمل في تلك المناصب . (حليلة ، 2016، 12)

3- سياسات تقييم الأداء .

تعد عملية تقييم الأداء من أهم وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، وهي عملية أساسية للارتقاء بالأداء في أي مؤسسة، لذلك تحتاج هذه المؤسسة أن تجري تقييماً دورياً لأداء العاملين للاستفادة منهم بشكل سليم، كما أن عملية التقييم هي الجانب الأساسي في تحليل وتقييم أداء العاملين، وقياس مدى صالحيتهم وكفاءتهم، ويراعى عند تقييم، ولعل الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العاملين لوظائفهم، بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم مستوى الأداء الفعلي، وإعطائه قيمة معينة ومقارنته مع ما هو مخطط تنفيذه، وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامة بوظيفته (مشتهي، 2014:36)

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الحسنية- "منطقة عسير"، وعددهم (200) موظفاً، وقد تم الحصول على بيانات العاملين من قسم شؤون الموظفين للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

عينة البحث:

تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة (بدر ، 2020)

$$n = \frac{N}{(N-1)b^2+1} \quad \text{لتحديد عينة البحث تم استخدام المعادلة التالية:}$$

حيث أن:

n: حجم العينة المطلوبة

N: حجم المجتمع

b²: نسبة الخطأ

$$n = \frac{200}{(200 - 1) b^2 + 1}$$

$$n = \frac{200}{(199) (0.10)^2 + 1}$$

$$n = \frac{200}{(199)(0.01) + 1}$$

$$n = \frac{200}{(1.99) + 1}$$

$$n = \frac{200}{2.9} = 66.8$$

$$n \cong 67$$

تم اختيار عينة عشوائية حجمها (101) من العاملين في مؤسسة الحسنية في منطقة عسير

خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)

الإحصاءات الاستدلالية ونتائج اختبار الفروض:

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين تنمية الموارد البشرية (لسياسات التدريب، وسياسات تنمية المسار الوظيفي، وسياسات تقييم الأداء) على الاداء الإداري للمؤسسات/ مؤسسة الحسنية-منطقة عسير وتطويرها على مستويات عدة.

جدول رقم (1/1) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد ² R	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	3.904	0.842	b الثابت	0.000	235.522	0.704	0.839	الإداري
0.000	15.347	0.807	a تنمية الموارد البشرية					

القرار: قبول الفرضية الرئيسية الأولى

حيث مستوي الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين تنمية الموارد البشرية (لسياسات التدريب، وسياسات تنمية المسار الوظيفي، وسياسات تقييم الأداء) على الاداء الإداري للمؤسسات/ مؤسسة الحسنية-منطقة عسير وتطويرها على مستويات عدة.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات التدريب على الاداء الإداري للمؤسسات

جدول رقم (2/1) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	4.266	1.172	b الثابت	0.000	116.867	0.541	0.736	الإداري
0.000	10.811	0.710	سياسات التدريب a					

النتيجة: قبول الفرضية وهذا يعني يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات التدريب على الاداء الإداري للمؤسسات

اختبار الفرضية الفرعية الأولى في حالة أخذ كل أسئلة المحور الأول

جدول رقم (3/1) نتائج اختبار تحليل الانحدار كل أسئلة المحور الأول

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	6.769	1.854	الثابت	0.000	36.506	0.658	0.811	الإداري
0.018	2.403-	-	تولى الإدارة العليا					
0.633	0.479	0.041	تسهم سياسات التدريب					
0.011	2.601	0.241	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية					
0.388	0.868	0.084	تهتم المؤسسة بمتابعة الأثر					
0.000	5.901	0.395	تتبع المؤسسة أسلوب					

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
		التحفيز المادي					

النتيجة: قبول الفرضية أي انه يوجد يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات التدريب على الاداء الإداري للمؤسسات في حالة أخذ كل أسئلة المحور الأول
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات المسار الوظيفي على الاداء الإداري للمؤسسات

جدول رقم (4/1) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار	
0.000	7.657	1.532	الثابت b
0.000	13.151	0.647	سياسات المسار الوظيفي a

النتيجة: قبول الفرضية أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات المسار الوظيفي على الاداء الإداري للمؤسسات
اختبار الفرضية الفرعية الثانية في حالة أخذ كل أسئلة المحور الثاني

جدول رقم (5/1) نتائج اختبار تحليل الانحدار كل أسئلة المحور الثاني

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار		المتغير التابع
0.000	7.425	1.503	الثابت	الاداء الإداري
0.087	1.728	0.139	تولى الإدارة العليا أهمية لتنمية وتطوير المسار الوظيفي	
0.721	0.358	0.028	يوجد لدى المؤسسة نظام واضح لتنمية المسار الوظيفي	

المتغير التابع	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
	ترتبط سياسة تنمية المسار الوظيفي بعملية الترقى في السلم الوظيفي بمدى المعرفة والمهارة التي يمتلكها الموظف	0.142	0.121
	تسهم سياسات تنمية المسار الوظيفي في تحديد المعايير التي يجب أن تتوفر في الموظفين المتقدمين للارتقاء	0.054	0.538
	تشجع سياسات تنمية المسار الوظيفي الموظفين على تطوير مهاراتهم ذاتيا	0.230	0.003

النتيجة: قبول الفرضية أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات المسار الوظيفي على الاداء الإداري للمؤسسات في حالة أخذ كل أسئلة المحور الثاني
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات تقييم الأداء على الاداء الإداري للمؤسسات

جدول رقم (6/1) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت b	5.304	0.000
سياسات المسار الوظيفي a	12.832	0.000

النتيجة: قبول الفرضية أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات تقييم الأداء على الاداء الإداري للمؤسسات.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة في حالة أخذ كل أسئلة المحور الثالث:

جدول رقم (7/1) نتائج اختبار تحليل الانحدار كل أسئلة المحور الثالث

المتغير التابع	معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة الإداري	الثابت	1.181	0.000
	أداء لتقييم فعال نظام المؤسسة في يوجد الموظفين	0.129	1.800
	على المؤسسة في الأداء تقييم نظام يشمل للتقييم موضوعية وأسس واضحة معايير	0.194	2.452
	جوانب إظهار في الأداء تقييم سياسات تساهم الموظفين لدى والضعف القوة	0.144	1.513
	الوظائف أداء على الأداء تقييم سياسات تساعد عالية بكفاءة	0.095-	0.956-
	اختيار في الموظفين الأداء تقييم سياسات تساعد كفاءتهم لتطوير المناسبة التدريبية البرامج	0.427	4.338
	معايير تطوير على الأداء تقييم سياسات تقوم التغيرات لتلائم مستمر بشكل التقييم	0.071-	0.698-

النتيجة: قبول الفرضية أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات تقييم الأداء على الاداء الإداري للمؤسسات في حالة أخذ كل أسئلة المحور الثالث.

الفرضية الرئيسية الثانية:

التي تنص على: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المركز الوظيفي)

ويقرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

أولاً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية تعزى لمتغير الجنس.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) في اجابات أفراد البحث حول مستوي أبعاد تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

استخدمت الباحثة اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (8/1) اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.441	3	.147	.203	.894
خارج المجموعات	70.423	97	.726		
الكلية	70.864	100			

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2021)

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.894) أكبر من (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية، ترجع إلى متغير العمر.

وتري الباحثة أن ذلك يرجع إلى أن استجابة المبحوثين لا تختلف باختلاف العمر حول مستوى أبعاد تنمية الموارد البشرية.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة (0.05) في اجابات أفراد البحث حول مستوي أبعاد تنمية الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة:

استخدمت الباحثة اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (9/1) اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.746	3	.249	.344	.793
خارج المجموعات	70.118	97	.723		
الكلية	70.864	100			

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2021)

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.793) أكبر من (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية، ترجع إلى متغير سنوات الخبرة.

وتري الباحثة أن ذلك يرجع الى أن الموظفين باختلاف سنوات الخبرة لديهم نفس الرأي حول مستوي أبعاد تنمية الموارد البشرية.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة (0.05) في اجابات أفراد البحث حول مستوي أبعاد المهارات الادارية تعزي لمتغير المركز الوظيفي:
استخدمت الباحثة اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (10/1) اختبار الفروق حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير المستقل : تنمية الموارد البشرية					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.708	3	.236	.326	.806
خارج المجموعات	70.156	97	.723		
الكل	70.864	100			

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2021)

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مستوي الدلالة المحسوبة (0.806) أكبر من (0.05)، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية، ترجع الى متغير المركز الوظيفي.
وتري الباحثة أن ذلك يرجع الى أن المبحوثين باختلاف مستوياتهم الوظيفية لديهم نفس الرأي حول مستوي أبعاد تنمية الموارد البشرية.

النتائج:

- وهنا فقد تم الوصول إلى نهاية البحث حيث خلص إلى مجموعة من النتائج كما يلي:
1. مستوى توفر فقرات محور أبعاد تنمية الموارد البشرية كبيرة، حيث حصل على نسبة 80.26%.
 2. مستوى توفر فقرات محور المتغير التابع لدى مؤسسة الحسنية بمنطقة عسير كبيرة حيث، حصل على نسبة 81.68%.
 3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات التدريب على الاداء الإداري في مؤسسة الحسنية بمنطقة عسير.
 4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات المسار الوظيفي على الاداء الإداري في مؤسسة الحسنية بمنطقة عسير.

5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة بين سياسات تقييم الاداء على الاداء الإداري في مؤسسة الحسنية بمنطقة عسير.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية تعزى لمتغير الجنس.
7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية تعزى لمتغير العمر.
8. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
9. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية على الأداء الإداري في مؤسسة الحسنية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

التوصيات:

توصيات على المستوى العملي:

1. وضع خطة واضحة للاحتياجات التدريبية للعاملين في مؤسسة الحسنية بمنطقة عسير لتنمية مهاراتهم.
2. تفعل مؤسسة الحسنية أسلوب التحفيز المادي والمعنوي للتميزين في البرامج التدريبية.
3. ضرورة تنمية الإدارة العليا في مؤسسة الحسنية لأهمية تطوير المسار الوظيفي، حيث تسهم سياسات تنمية المسار الوظيفي في تحديد المعايير التي يجب أن تتوفر في الموظفين المتقدمين للارتقاء.
4. يجب أن تقوم سياسات تقييم الأداء على تطوير معايير التقييم بشكل مستمر لتلائم التغيرات.
5. يجب أن تعمل مؤسسة الحسنية على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة.

توصيات ببحوث مستقبلية:

إجراء دراسة مختلفة في القطاع الخاص والعام بالعناوين التالية:

1. تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
2. علاقة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بتحسين أداء موظفي مؤسسة الحسنية بمنطقة عسير.
3. تنمية أداء الموارد البشرية في ظل استراتيجية القيادة الإدارية في مؤسسة الحسنية عسير.
4. أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الحسنية عسير.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- أبو حسين، مصطفى موسى .(2017). "معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة . البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة ، فلسطين .
- أبو سمرة والطيطي ومحسن .(2016). " واقع الأداء الاكاديمي لرؤساء الدوائر الاكاديمية في جامعة قدس وبيت لحم" . مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد 36المجلد 1.
- أحمد عبدالله سعد آل سلطان .(2011). " تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار" ، رسالة دكتوراه مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- بارك، نعيمة .(2018). "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية" ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، العدد السابع .
- بو مزaid ، إبراهيم .(2015). " أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين" ، مجلة العلو الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة – العدد 38،39
- جوي ،سعيدة .(2018). " إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية" ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا ، العدد الأول
- جوي ، سعيدة .(2018). " إدارة وتنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث" ، المركز الديمقراطي العربي ، برلين ، ألمانيا ، العدد الأول
- حليمة بن طري .(2016). " أثر تطوير المسار الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة" ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، علوم تسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .

حمادي انتصار، وحمادي رائد. (2020). " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزيمة بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء / العراق " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، (60) ، 182-129.

حورية ناصري و نادية صياد. (2015). " تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 6105.

خالد عبدالكريم بن سليمان البصير. (2019). "تصور مقترح الأداء الإداري للقيادات الجامعية" ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير ، مجلة العلوم التربوية ، العدد الثالث والعشرون ، الجزء الثالث .

خديجة قطاي. (2016). " دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري ، دراسة حالة الاتصالات الجزائر " (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة قاصدي مرباح : الجزائر

رزق الله، سلمى. (2019). " تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري " ، مجلة جامعة الملك خالد ، المنهل

المراجع الأجنبية

1. Al-Salawi, H. (2017). The role of the school program in improving the administrative performance of the principals of secondary schools in Gaza governorate and ways to develop them. Unpublished master thesis, Islamic University, Gaza.
2. Alsayed (2017). Developing Administrative performance of school principals in Dhofar Governorate from the viewpoints of teachers international journal of Humanities and cultural studies 4 (3)
3. Betchoo. N. K. (2013). Youth empowerment as a human resource development strategy in Mauritius. Issues in Business Management and Economics, 1)8(, 218-229
4. Institute of Internal Auditors, "Internal Auditing Role in Management", (2011)
5. Dr. Stephen Gibb .(2013). Human Resource Development Heriot – Watt University , United Kingdom
6. "Importance of Human Resource Development", economicsdiscussion, Retrieved 24/1/2021. Edited SUSAN M. HEATHFIELD (5/7/2020), "What Is Human Resource Development?", thebalancecareers, Retrieved 24/1/2021. Edited.
7. S. Mufeed Ahmed and Ajaz Akbar Mir. (2012). "Need for Human Resource Development (H R D) Practices in India universities: A key for Educational Excellence", Journal of Human Values, Vol. (18), No. (2).
8. L. (2011). An introduction to human resources development with a study of reality in the Arab countries, Al Raya Publishing and Distribution House. Amman: Al Raya