

البحث السادس

**الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات  
المجتمع المدني**

**دراسة ميدانية على منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب، اليمن**

**Human competencies and their role in achieving the strategic  
objectives of community organizations  
A field study on civil society organizations in Ma'rib Governorate, Yemen**

**إعداد**

**نبيل إسماعيل علي صلاح الدين**

**ماجستير إدارة الأعمال من الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية - اليمن**

**دكتور**

**محمد محي الدين الكميم**

**أستاذ مساعد ونائب عميد كلية العلوم الإدارية والمالية للشؤون الأكاديمية**

**والدراسات العليا - جامعة إقليم سبأ**

## المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب اليمنية، وتناولت الدراسة أبعاد الكفاءات البشرية المتمثلة في (المعرفة، والمهارات، والسلوك)، ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وشملت الدراسة عينة مكونة من 127 موظفًا من سبع منظمات مجتمع مدني مثلت مجتمع الدراسة، تم ترشيحها من قبل مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل في المحافظة.

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للكفاءات البشرية بأبعادها الثلاثة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فحصل بُعد السلوك على أعلى أهمية نسبية حيث بلغ (84%)، يليه بُعد المعرفة والمهارات (81% لكل منهما). كما أظهرت النتائج أن المتغير التابع (تحقيق الأهداف) حصل على أهمية نسبية (85%)، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

## الكلمات المفتاحية:

الكفاءات البشرية؛ الأهداف الاستراتيجية؛ منظمات المجتمع المدني.

## Abstract:

This study aimed to identify the role of human competencies in achieving the objectives of civil society organizations in Marib Governorate, Yemen. It focused on three dimensions of human competencies: knowledge, skills, and behavior, and examined their impact on achieving strategic goals. The study sample consisted of 127 employees from seven civil society organizations, which were nominated by the Office of Social Affairs and Labor in the governorate.

The study adopted a descriptive-analytical methodology and utilized a questionnaire as the primary data collection tool. Data were analyzed using the SPSS program. The findings revealed a statistically significant positive role of human competencies, in all three dimensions, in achieving strategic objectives. The behavioral dimension ranked highest in relative importance (84%), followed by knowledge and skills (81% each). Additionally, the dependent variable (achievement of objectives) scored a relative importance of 85%, and no statistically significant differences were found related to demographic variables.

**Keywords:** Human competencies, strategic objectives, civil society organizations.

## مقدمة:

يُعدُّ الإنسان عاملاً أساسياً في تحقيق غايات المؤسسات، سواءً كانت تلك المؤسسات تهدف للربح أو لغرض غير ربحي. فالكادر البشري ليس فقط المسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسات الربحية بمفهومها الملموس وغير الملموس، بل إنه أيضاً القوة الدافعة والأساسية وراء تحقيق أهداف المؤسسات الخيرية، سواء من خلال مساهماتها المجتمعية أو التنمية المستدامة أو حتى دعمها للجهود الحكومية في سد الفجوات الاجتماعية.

ومن هذا المنطلق، تُولي المؤسسات اهتماماً بالغاً لتحقيق أهدافها، حيث تسعى جاهدة إلى تزويد كوادرها بالكفاءات العالية، سواء من خلال جذب الكفاءات أو من خلال تطوير كفاءات موظفيها الحاليين وتحسينها. يهدف هذا التركيز إلى تحقيق التميز والتفوق في تحقيق أهداف المؤسسة والتفوق على منافسيها. وفي سياق إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية، تأتي المهمة الأساسية في تحديد الكفاءات البشرية واكتشافها، سواء كان ذلك داخلياً من خلال تطوير الموظفين الحاليين أو خارجياً من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة من السوق. ومن ثم، تأتي الخطوة التالية وهي الاستثمار الفعال في تلك الكفاءات، وهذا ما يكفل استمرارية المؤسسة ونجاحها في تقديم خدماتها المختلفة للمجتمع.

وبات اليوم تطوير الكفاءات البشرية يتبع معايير وأسس وقواعد دقيقة، تُعدها معظم المؤسسات محوراً أساسياً. إذ تُعد هذه الكفاءات البشرية الطريقة الرئيسة لتقديم خدمات متميزة للمجتمع، ولتطوير تلك الخدمات من خلال التدريب، والتعليم، وبرامج التأهيل، وغيرها.

وفي هذا السياق، انطلقت اهتمامات الباحث الأولية في هذه الدراسة من التطرق إلى مفهوم الكفاءات البشرية بشكل أكثر عمقاً وتفصيلاً. ومن ثم دراسة الدور الذي تلعبه تلك الكفاءات في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني. وقد تم ذلك من خلال التركيز على استقطاب العاملين المؤهلين واستمراريتهم، والنظر في كيفية الحفاظ على هذه الاستثمارات الهامة، وتطويرها بصورة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والاستفادة القصوى منها. يظهر بوضوح أن الكفاءة أصبحت أحد الأركان الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها، وخاصة في بناء تفوقها التنافسي وتحقيق المزايا التنافسية.

## الخلفية النظرية للدراسة:

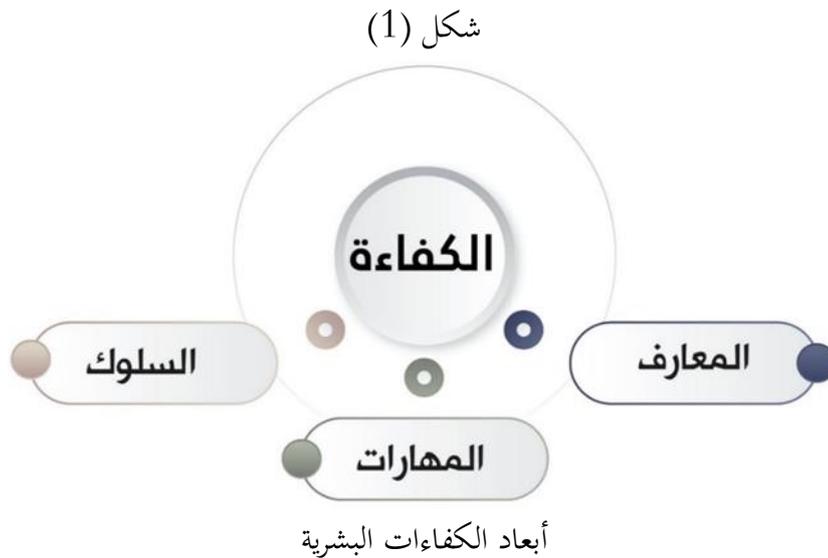
### أولاً: الكفاءات البشرية:

تمثل الكفاءة البشرية في المنظمات أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها، إذ لا يمكن تحقيق الأهداف دون وجود كفاءات بشرية تتمتع بالصفات والمقومات التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف بفعالية؛ لهذا السبب يكتسب هذا الجانب أهمية كبيرة. ومن خلال هذا السياق فقد عُرفت الكفاءة على أنها "قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين" (أبو النصر، 2009)،

وعرف كل من (Hiersch and Stabler) الكفاءة بأنها "مجموعة من المعارف والمهارات والخبرة والسمات والسلوك التي يحتاجها الفرد لأداء العمل بفاعلية" (عبيد، 2020)، وتعرف أيضاً بأنها "الذكاء العملي للحالات التي تعتمد على المعرفة" (Reynolds, 2010)، ويعرفها (Klemp) بأنها "مزيجاً من المعارف والمهارات والسمات والمخططات الذاتية والدوافع المرتبطة سببياً بالسلوك الفعال" (Matveev, 2017)، ويركز (David McClelland) على الكفاءة بأنها "خاصية أساسية للفرد يرتبط سببها بالأداء الفعال أو الأداء المتفوق في الوظيفة أو الموقف" (Sharma, 2017). ومن خلال التعاريف السابقة يمكن للباحث من استنتاج تعريف إجرائي للكفاءات البشرية في هذه الدراسة بأنها "مزيج متكامل من المعرفة، والمهارات، والسلوكيات التي يتمتع بها الأفراد، والتي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل فعال ودقيق في بيئة العمل. تتضمن هذه الكفاءات القدرة على تطبيق المعرفة العملية المكتسبة، والتفاعل بمهارة مع الأحداث والسيناريوهات المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة بالتعاون مع الفريق. كما تشمل الكفاءات القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وتحقيق النتائج المرجوة من خلال سلوكيات إيجابية ومسؤولة تتوافق مع متطلبات الوظيفة والبيئة المحيطة".

#### أبعاد الكفاءات البشرية:

بعد استعراض مفهوم الكفاءة، ومن خلال تحديد ما اتفق عليه الباحثون في تعريفاتهم، تبين أن الكفاءة تشمل ثلاثة عناصر رئيسة، وهي المعرفة، والمهارة، والسلوك، والشكل التالي يلخص مكونات الكفاءة كما يلي:



من خلال الشكل رقم (1) يتبين أن للكفاءة ثلاث مكونات رئيسة، فلا يمكن أن يتمتع الفرد بالكفاءة دون تمتعه بالمعرفة والمهارة والسلوك (حسن التصرف)، فغياب مكون منها يصبح الفرد غير كفء، وقد ذكر الكاتب G. LE BOTERF الأبعاد الثلاثة للكفاءات البشرية وفقاً لما حددها كثير من الباحثين على النحو التالي (عالية و مُجَد، 2016) (مناصري، 2015):

### 1. المعارف:

وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والإجرائية، التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية، تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة.

### 2. المهارات:

تمثل المهارات مجموعة من القدرات والتقنيات التي يمتلكها الأفراد وتستخدم بشكل فعال لتنفيذ المهام في بيئة العمل. تُعد هذه المهارات جوهرية؛ لتحقيق الأداء المتميز والإنتاجية العالية. تتضمن المهارات العملية للكفاءات البشرية عدة جوانب، منها (القدرة على تطبيق المعرفة، حل المشكلات، إدارة الوقت، العمل الجماعي، اتخاذ القرار، التكيف مع التغيير).

### 3. السلوك:

يتوافق السلوك (التصرف الحسن) مع مجموعة من المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية. ويتضمن هذا السلوك الملائم إظهار التكيف، والتحفيز، والطاقة، ويمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتكامل مع موارد أخرى مثل (المعارف والمهارات) لتحقيق كفاءة عالية.

### ثانياً: الأهداف الاستراتيجية:

تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها التزاماً إدارياً يحقق أهدافاً محددة، وفي إطار زمني محدد؛ لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية المنظمة الاستراتيجية وقيمها الأساسية (المصري، 2016)، كما تعرف الأهداف الاستراتيجية بكونها تلك الترجمة العملية للتوجهات الاستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات التي تم وضعها بشأن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيراتها المتوقعة والقيود أو التهديدات المحتملة (ألمجدي و بسود، 2020)، وعرفها كل من Miller & Dess بأنها الوسيلة التي تجعل من رسالة المؤسسة أكثر تحديداً، وتمثل خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو وتوسيع أو تنويع أو انكماش أو القيام بالبرامج والمشاريع المشتركة (العيساوي، العارضي، و العبادي، 2012)

ومما سبق يمكن للباحث تعريف الأهداف الاستراتيجية بأنها "مجموعة من التوجهات الإدارية العملية التي تهدف إلى تحقيق نتائج محددة تتماشى مع رؤية المنظمة وقيمها الأساسية، ضمن إطار زمني معين. وتتجلى هذه الأهداف من خلال تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ودعم النمو والتطور المستدام، وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وذلك مع الأخذ في الاعتبار التحديات والفرص التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة".

### ثالثاً: العلاقة بين الكفاءات البشرية والأهداف الاستراتيجية:

تُعد الكفاءات البشرية عنصراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، حيث تمثل المحرك الأساسي للنجاح من خلال ما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف وسلوكيات تسهم في تحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وزيادة التنافسية (شوشان، 2018). وتكمن أهمية هذه الكفاءات في قدرتها على دعم المرونة التنظيمية والتكيف مع التغيرات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الاستراتيجي.

غير أن تحقيق الأهداف لا يتوقف على الكفاءات البشرية فقط، بل يتطلب بيئة تنظيمية داعمة، كما يشير نموذج "بيت زيس" الذي يؤكد على التفاعل بين الكفاءة الفردية، ومتطلبات الوظيفة، والبيئة المؤسسية لتحقيق فعالية الأداء (الطائي، أحمد، والوائي، 2015).

وعلى الرغم من ندرة الدراسات المباشرة حول هذه العلاقة، فإن ما توفر من أدبيات يشير إلى وجود ارتباط وثيق بين الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Hawi, Alkhodary, & Hashem, 2015)، حيث تُعد الكفاءات وسيلة لبلوغ غايات أكبر كالنمو والاستدامة والتميز (بوجمان، 2015).

لذا، يتبين للباحث أن الاستثمار في الكفاءات البشرية، وتحفيزها، وتهيئة بيئة داعمة لها، يمثل عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### البحوث والدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

#### دراسات المحور الأول:

#### - دراسة قسوم، وبن طبة. (2022).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة ( أزمة كوفيد 19 ) ، بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستعانة بالدراسة الميدانية التي كانت في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- تقرت - وتم فيها الاعتماد على المنهج التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة لعدد 56 استبانة، واستخراج النتائج وتحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى أن للكفاءات البشرية أهمية ودوراً كبيراً في المؤسسة ولكنها لا تولي اهتمام كافٍ بإدارة الأزمات لا من ناحية الاكتشاف المبكر للأزمة ولا الاستعداد لها ولا حتى من الجانب التنظيمي، كما توصلت أيضاً إلى أن هناك علاقة وأثر بين الكفاءات البشرية وإدارة الأزمات، و أنه لا يوجد فروق لدور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات.

- دراسة دوار، وقهواجي. (2021).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في تحقيق تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد ومبادئها بمديريات ولاية عين الدفلى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي تم عبر أداة الدراسة (الاستبيان)، تم توزيعه على عينة الدراسة لـ 56 موظفاً من موظفي الإدارة العليا بمديريات ولاية عين الدفلى. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين بُعد المعرفة وتطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد. كذلك، بينت الدراسة أن المهارات والقدرات العالية لدى الكفاءات البشرية تسهم بشكل بارز في تطبيق النموذج الإداري الحديث. وعلى الجانب الآخر، لم تجد الدراسة دلالة على علاقة مؤثرة بين السلوكيات البشرية وتطبيق مبادئ التسيير العمومي، مما يشير إلى محدودية دور السلوكيات في تحقيق أهداف هذا النموذج.

- دراسة عبيد، فريد. (2020).

هدفت الدراسة الى بيان دور الكفاءات البشرية في تحسين الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة النظرية والتطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالاستعانة بأداة الاستبانة المكونة من (40) فقرة موزعة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (260) موظفاً، وخلصت نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، بأنه توجد علاقة إيجابية بين الكفاءات البشرية والتحسين المستمر للخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالأغواط.

- دراسة الرشيدي، صلاح. (2019).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الكفاءات البشرية بمختلف أبعادها، والتي تشمل المعرفة والقدرات والمهارات والسلوكيات، في تحسين قدرة المستشفيات الحكومية على مواجهة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من موظفي تسعة مستشفيات حكومية كويتية، حيث بلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها 140 استبانة من أصل 180 موزعة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي للكفاءات البشرية على إدارة الأزمات في المستشفيات، حيث بينت أن الأبعاد الأربعة للكفاءات البشرية (المعرفة، والقدرات، والمهارات، والسلوكيات) تساهم في تحسين الاستجابة للأزمات والحد من آثارها.

## دراسات المحور الثاني:

### - دراسة الجمل، عمران. (2020).

هدفت الدراسة إلى معرفة مكونات رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (51) عاملا في البنوك يعملون في خمسة بنوك في مدينة دورا. تم استخدام استبانة مكونة من خمس مجالات و(26) فقرة منها (13) فقرة لقياس مكونات رأس المال البشري و(13) فقرة واقع التميز المؤسسي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع رأس المال البشري في البنوك العاملة في محافظة دورا مرتفع جداً، وجاءت مكونات رأس المال البشري على الترتيب: (المهارات والقدرات، والمعرفة، والخبرة العملية).

### - دراسة سلامي، ومراكشي. (2019).

هدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم اختيار مؤسسة موبيليس فرع ولاية الشلف كنموذج تطبيقي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان موزع على عينة من موظفي المؤسسة. ثم جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

## دراسات المحور الثالث:

### - دراسة المصاني، وآخريين. (2023).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التمكين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: استراتيجية التمكين تعزز من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتعزز من شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة من خلال إعطائهم التمكين في نطاق العمل لتحقيق الأهداف، واستراتيجية تمكين الموارد البشرية تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها، وتؤثر كذلك في الربط بين مجالات العلوم المختلفة واحتياجات سوق العمل.

### - دراسة الوافي، رابح. (2022).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري وأبعاده في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عينة مكونة من 75 فرداً من عمال اتصالات الجزائر، وإطاراتها بالمسيلة، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الدراسة (الاستبيان) لجمع البيانات وتحليلها، وتوصلت إلى أنه يوجد أثر لرأس المال البشري على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة قيد الدراسة.

- دراسة عرباوي، والرحماني. (2021).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل المنظمات. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. شملت الدراسة عينة مكونة من (59) موظفاً من موظفي مؤسسة الاتصالات الجزائرية بأدرار. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (2024) Malkawi, et al.:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الكفاءات الأساسية للموارد البشرية على التميز التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط لرأس المال البشري. في شركات الصناعات الغذائية العالمية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل بيانات دراسة الحالة؛ لتحقيق أهداف البحث. يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي شركة دورا للصناعات الغذائية في الأردن من مستوى رؤساء أقسام فما فوق، والبالغ عددهم 68 موظفاً. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من 45 موظفاً لإجراء الدراسة. تم استخدام الاستبيان المصمم بشكل أساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). كشفت الدراسة عن وجود تأثير غير مباشر لرأس المال البشري على العلاقة بين الكفاءات الأساسية والتميز التنظيمي.

- دراسة (2021) Fadel, et al.:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من 38 فقرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عمان، والبالغ عددهم 3000 موظف. وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 338 موظفاً. واستخدمت الدراسة أدوات رئيسة مثل الاستبانة، بالإضافة إلى الأدوات الثانوية مثل الكتب والدراسات السابقة والمنشورات. كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي له تأثير كبير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث كلما كان الأداء الوظيفي فعالاً، ارتفعت نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتوصل الباحث إلى أن الأداء الوظيفي يلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يدل على أهمية تحسين الأداء الوظيفي لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة جوانب، من أبرزها:

- 1- تُعد هذه الدراسة أولى الدراسات التي تتناول دور الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني في محافظة مأرب، ومن أوائل الدراسات التي تناولت دراسة علاقة الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حد علم الباحث.
- 2- ركزت الدراسة الحالية على مكونات الكفاءة التي ركزت عليها غالب الدراسات السابقة، وهو جانب أغفله بعض من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الكفاءات البشرية.
- 3- من حيث مجتمع الدراسة الحالية وعينتها مأخوذة من القطاع غير الربحي (منظمات المجتمع المدني) بينما في الدراسات السابقة تنوعت العينة ما بين القطاع الربحي والحكومي.
- 4- فيما يتعلق بالنتائج، جاءت الدراسة الحالية مكتملة لما توصلت إليه الدراسات السابقة؛ إذ حرص الباحث على الاستفادة من نتائج تلك الدراسات والعمل على تعزيزها وتطويرها بما يتوافق مع فهم دور الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني في محافظة مأرب.

**مشكلة الدراسة:**

تُعد الحروب والنزاعات العنيفة من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل كبير على الحياة اليومية للسكان وتعرضهم للنزوح والتدهور الاقتصادي، وما يشهده اليمن خلال هذه الفترة والسنوات التسع الماضية (منذ 2015م) من حربٍ مستمرة، أثرت بشكل كبير على البنية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومن بين المحافظات التي تضررت بشكل خاص (محافظة مأرب) والتي استقبلت أعداداً كبيرة من النازحين من المحافظات الأخرى. وقد تزايدت أعباء الخدمات المجتمعية والإنسانية في محافظة مأرب نتيجة للنزوح الكبير إليها، حيث بات عدد النازحين يفوق عدد السكان الأصليين، وتعد مخيمات النازحين في المحافظة هي الأكبر من نوعها على مستوى الجمهورية (مثنى، 2023). يترتب على هذا الوضع ضرورة أن تسهم المنظمات المحلية - خاصة الجمعيات والمؤسسات- في تقديم الدعم وتحسين الخدمات للنازحين والمجتمع المضيف. وبطبيعة الحال وفي الوضع الراهن يوجد بالمحافظة عدد من المنظمات والجمعيات والمؤسسات المحلية إلا أن الفاعلة والمتميزة منها في تقديم الخدمات المجتمعية والإنسانية محدودة، ومن خلال الزيارة الميدانية للباحث إلى الجمعيات والمؤسسات محل الدراسة لاحظ تميزها بتقديم الخدمات المجتمعية والإنسانية بالمحافظة، بينما يوجد عدد من المنظمات المشابهة التي لم ترتق للمستوى المطلوب لتحقيق أهدافها المأمولة في الإغاثة وتقديم الخدمات المجتمعية والإنسانية. وكما لاحظ الباحث من خلال اطلاعهم على عدد من الأبحاث والدراسات العربية منها والأجنبية أن الأدبيات والفكر الإداري يزخر بعدد من الإسهامات والدراسات عن موضوع الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق أهداف المنظمات الربحية، بينما لم تحظ منظمات المجتمع المدني بالدراسات الكافية وخاصة في ما يتعلق بتناول دور الكفاءات البشرية في تحقيق أهدافها من وجهة نظر

الباحث، مما اتسع الوعي والإدراك بأهمية المشكلة وحجمها، ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس للمشكلة:

هل يوجد دور للكفاءات البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل يوجد دور للمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب؟
- 2- هل يوجد دور للمهارات العملية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب؟
- 3- هل يوجد دور للسلوك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب؟

هل توجد فروق تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، والعمر، والمستوى الوظيفي، والخبرة، والمستوى العلمي) لعينة الدراسة في تصوراتها للكفاءات البشرية ودورها في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب؟

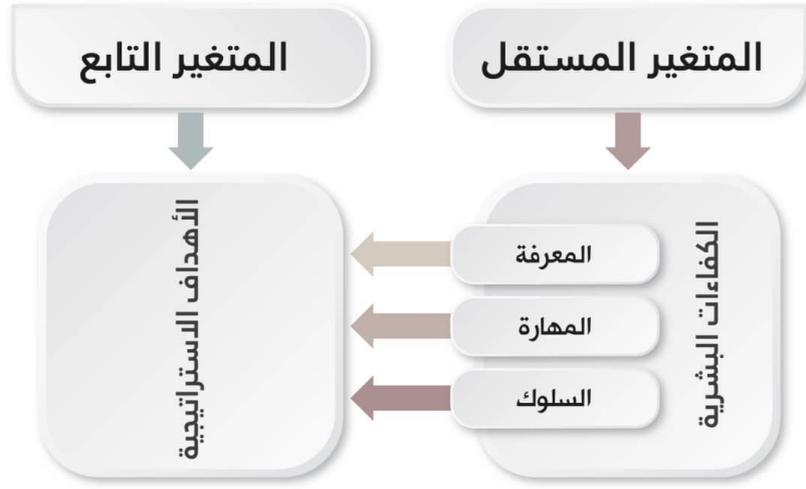
أهداف الدراسة:

بناء على المشكلة المطروحة فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- إبراز الإطار المفاهيمي للكفاءة البشرية وتحقيق الأهداف.
- 2- قياس دور الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني.
- 3- تحليل دور أبعاد الكفاءات البشرية في المساهمة في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني.
- 4- تقييم مستوى الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني.
- 5- دراسة الفوارق الديمغرافية (النوع، والعمر، والمستوى الوظيفي، والخبرة، والمستوى العلمي) لعينة الدراسة في تصوراتها للكفاءات البشرية ودورها في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني.

• النموذج المعرفي للدراسة:

شكل (2)



العلاقة بين متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة:

بناءً على تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فروض الدراسة في فرضيتين رئيسيتين:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ، وينبثق منها عدد من الفروض الفرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للسلوك في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للفروق الديمغرافية (النوع، والعمر، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في تصورات عينة الدراسة للكفاءات البشرية ودورها في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

### منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها فقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف متغيرات الدراسة ومدى ممارستها في منظمات المجتمع المدني في محافظة مأرب - اليمن. وتم استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات البحث وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة وقياس قوة تلك العلاقات ومدى تأثيرها، وقد شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

1. التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية في الدراسة (الجداول التكرارية والنسبة المئوية والرسومات).
2. مقياس التحقق من الصدق والثبات (معامل ارتباط بيرسون والفاكرونباخ والتجزئة النصفية).
3. مقياس الإحصاء الوصفي للمتغيرات الكمية في الدراسة (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف ومعامل الالتواء، والأهمية النسبية).
4. التحقق من التوزيع الاعتمادي للبيانات بواسطة (معامل الالتواء، واختبار كولجروف).
5. معامل الارتباط الخطي البسيط والمتعدد (بيرسون) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات دراسة.
6. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد؛ لتحديد دور الكفاءات البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني.
7. لتحليل الفروق بين إجابات عينة الدراسة حول دور الكفاءات البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية نستخدم اختبار "T- T test واختبار تحليل التباين ANOVA بين المجموعات.

### أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة وقام بتصميم استبيان من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث سيعطى الرقم (1) غير موافق بشدة، والرقم (2) غير موافق، والرقم (3) محايد، والرقم (4) موافق، والرقم (5) موافق بشدة.

### مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في سبع منظمات من منظمات المجتمع المدني المدونة أسماؤها في الجدول رقم (1)، والتي تمارس نشاطها في محافظة مأرب في الجمهورية اليمنية، تم اختيار هذه المنظمات كعينة للدراسة بناءً على مجموعة من المعايير الدقيقة التي تم تحديدها من قبل مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل في محافظة مأرب، ومن أهم هذه المعايير: عمر المنظمة، أي مدى قدمها في العمل الميداني بحيث لا يقل عمر المنظمة عن خمس سنوات في العمل الميداني في مأرب، وجود أهداف استراتيجية واضحة توجه نشاطات المنظمة، بالإضافة إلى نشاطها وفعاليتها في مجال العمل الإنساني.

ولضمان تمثيل مناسب لواقع منظمات المجتمع المدني في مأرب، قام الباحث بزيارة ميدانية إلى جميع هذه المنظمات السبع، وخلال الزيارات المتعددة تمكن الباحث من الحصول على إحصائيات دقيقة حول عدد العاملين في كل منظمة، مما ساعد على فهم ديناميكيات القوى العاملة داخل هذه المنظمات وتقييم مدى تأثيرها في تحقيق الأهداف الإنسانية المرجوة، وهي موضحة حسب الجدول التالي:

### جدول (1)

#### مجتمع الدراسة موزعاً على المنظمات المستهدفة

م	اسم المنظمة	عدد العاملين
1	جمعية الوصول الإنساني للشراكة والتنمية - فرع مأرب	42
2	منتدى الإغاثة والبناء (CRB)	30
3	الوكالة اليمنية الدولية للتنمية	14
4	مؤسسة ائتلاف الإغاثة الإنسانية والتنمية	12
5	الهيئة العالمية للإغاثة والتنمية (أنصر)	10
6	مؤسسة فتيات مأرب	10
7	مؤسسة سد مأرب	9
	<b>الإجمالي</b>	<b>127</b>

#### عينة الدراسة:

ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في المنظمات السبع التي أشرنا إليها مسبقاً تم استخدام طريقة المسح الشامل في تحديد عينة الدراسة والبالغ عددهم (127) مفردة، حيث قام الباحث بتوزيع (127) استبانة، تم استرجاع (108) استبانة كلها صالحة للدراسة والتحليل، وتم تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

#### ثبات أداة الدراسة وصدقها:

#### أولاً: اختبار الصدق الظاهري (المحكمين) لأداة الدراسة

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة بالاستناد إلى الدراسات السابقة، وبعد الانتهاء من إعدادها، تمت مراجعتها مع مشرف الرسالة، ثم تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين وذوي الخبرة والمعرفة في المجالات ذات الصلة بموضوع الدراسة. حيث طلب الباحث من المحكمين تقديم آرائهم حول مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى كفايتها في تغطية جميع محاور الدراسة، بالإضافة إلى وضوح الصياغة ومدى توافقها مع المتغيرات والأبعاد المستهدفة، وبناءً على الملاحظات والتوصيات التي قدمها

المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات الضرورية التي اتفق عليها أغلب المحكمين، مع إضافة بعض الفقرات أو حذفها وفقاً للمقترحات المقدمة.

ثانياً: اختبار الثبات الداخلي والبنائي لأداة الدراسة

لقياس معامل الثبات لأبعاد الاستبيان ومحاوره، قام الباحث بحساب معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach .

وبواسطة برنامج الإحصاء SPSS تم إيجاد قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ لكل محاور المقياس وأبعاده وقد حصلنا على النتائج في الجدول (2).

### جدول (2)

نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ لكل أبعاد مقياس الدراسة ومحاورها

معامل الثبات الفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد العبارات	أبعاد مقياس الدراسة ومحاورها
0.810	10	1- المعرفة
0.874	10	2- المهارات
0.869	10	3- السلوك
0.940	30	درجة الثبات للمتغير المستقل (الكفاءات البشرية)
0.873	12	درجة الثبات للمتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)
0.954	42	درجة الثبات الكلية لكل عبارات مقياس الدراسة

من الجدول (2) نجد أن قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ لكل عبارات مقياس الدراسة تساوي (0.954) تقرباً من الواحد الصحيح وهذا يدل على أن هذه العبارات المتضمنة في أداة الدراسة توفر درجة عالية من الثبات والاعتمادية وبالتالي لن يتم استبعاد أي منها في عمليات التحليل الإحصائي.

كما نلاحظ من الجدول أن عبارات المحور الأول (الكفاءات البشرية) والتي عددها (30) عبارة لديها معامل ثبات عالٍ ومقداره (0.94) وهي تدل على درجة عالية جداً من الثبات في المقياس.

كذلك نجد أن عبارات المحور الثاني (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) والتي عددها (12) عبارة لديها معامل ثبات الفا كرونباخ مرتفع ومقداره (0.873) وبالتالي فإن لها درجة ثبات واعتمادية عالية.

وهكذا نجد أن قيم معامل الثبات والاعتمادية لكل محاور المقياس وأبعاده مرتفعة جداً مما يدل على ثبات واستقرار مرتفع لجميع عبارات الأبعاد والمحاور ومن ثم يمكن القول بأن المقياس أو الأداة التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس موضوع البحث تتمتع بالثبات والاستقرار لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه البيانات والموثوقية في دقة النتائج التي حصلنا عليها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية للكفاءات البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

### 1) اختبار فرضية دور المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

لاختبار علاقة بعد المعرفة ودورها في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب، بواسطة معامل الارتباط (بيرسون) بين متغير البعد الأول المعرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، نقوم بتحديد درجة ونوع العلاقة، ثم نقوم باستخدام تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرين؛ لتحديد الأثر، وبناءً على ذلك فقد كانت النتائج في الجدول (3) على النحو التالي:

#### جدول (3)

الارتباط والانحدار الخطي بين المعرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

تحقيق الأهداف الاستراتيجية								البعد الأول
مستوى الدلالة Sig.	قيمة اختبار T	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig.	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المعرفة
0.000	8.856	0.669	0.000	78.426	0.000	0.425	0.652	

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

يتضح لنا من الجدول (3) أنه توجد علاقة موجبة قوية بين المعرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $R = 0.70$ ) تقريباً عند مستوى دلالة أقل من (0.001) كما أن قيمة معامل التحديد تساوي ( $R^2 = 0.43$ ) وتدل على القدرة التفسيرية للنموذج، أي أن (43%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني ترجع إلى دور المعرفة. كما نلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين حيث أن قيمة F تساوي ( $F=78.426$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) أقل من المستوى المحدد ( $\alpha=0.05$ )، وقيمة معامل الانحدار (حجم التأثير) هو ( $B = 0.669$ ) وهي أيضاً معنوية حسب اختبار (t) عند مستوى الدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) وتفسر إحصائياً بأن زيادة وحدة واحدة من المعرفة تؤدي إلى زيادة في تحقيق الأهداف بما نسبته (67%) وهذا يدل على معنوية دور المعرفة وأثرها في زيادة الأهداف وتحقيقها.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى - التي تنص على أنه:

يوجد دور إيجابي وذات دلالة إحصائية لبعد المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني \_ بمحافظة مأرب.

## (2) اختبار فرضية دور المهارات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

لاختبار علاقة المهارات ودورها في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب، بواسطة معامل الارتباط (بيرسون) بين متغير البعد الثاني المهارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية نحدد درجة العلاقة واتجاهها، ثم استخدمنا تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرين لتحديد الأثر، وقد حصلنا على النتائج في الجدول التالي:

### جدول (4)

الارتباط والانحدار الخطي بين المهارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

تحقيق الأهداف الاستراتيجية								البعد الثاني
مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig.	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المهارات
0.000	12.488	0.653	0.000	155.944	0.000	0.595	0.772	

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

يتضح لنا من الجدول (4) أنه توجد علاقة موجبة قوية بين المهارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $R = 0.77$ ) تقريباً عند مستوى دلالة أقل من (0.001) كما أن قيمة معامل التحديد تساوي ( $R^2 = 0.60$ ) وتدلل على القدرة التفسيرية للنموذج، أي أن (60%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني ترجع إلى دور المهارات. كما نلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين حيث أن قيمة F تساوي ( $F=155.944$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( $Sig. = 0.000$ ) أقل من المستوى المحدد ( $\alpha=0.05$ )، وقيمة معامل الانحدار (حجم التأثير) هو ( $B = 0.653$ ) وهي أيضاً معنوية حسب اختبار (t) عند مستوى الدلالة ( $Sig. = 0.000$ ) وتفسر إحصائياً بأن زيادة وحدة واحدة من المهارات تؤدي إلى زيادة في تحقيق الأهداف بما نسبته (65%) وهذا يدل على معنوية دور المهارات وأثرها في زيادة الأهداف وتحقيقها.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية - التي تنص على أنه:

يوجد دور إيجابي وذات دلالة إحصائية لبُعد المهارات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني \_ بمحافظة مأرب.

### 3) اختبار فرضية دور السلوك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

لاختبار علاقة السلوك ودورها في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب، بواسطة معامل الارتباط (بيرسون) بين متغير البُعد الثالث السلوك وتحقيق الأهداف الاستراتيجية نحدد درجة العلاقة واتجاهها، ثم استخدمنا تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرين؛ لتحديد الأثر، وقد حصلنا على النتائج في الجدول التالي:

#### جدول (5)

تحليل الارتباط والانحدار الخطي بين السلوك وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

تحقيق الأهداف الاستراتيجية								البُعد الثالث
مستوى الدلالة Sig.	قيمة اختبار T	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig.	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	السلوك
0.000	13.553	0.770	0.000	183.693	0.000	0.634	0.796	

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

يتضح لنا من الجدول (5) أنه توجد علاقة موجبة قوية بين السلوك وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $R = 0.80$ ) تقريباً عند مستوى دلالة أقل من (0.001) كما أن قيمة معامل التحديد تساوي ( $R^2 = 0.63$ ) وتدلل على القدرة التفسيرية للنموذج، أي أن (63%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني ترجع إلى دور السلوك. كما نلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين حيث أن قيمة F تساوي ( $F=183.693$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) أقل من المستوى المحدد ( $\alpha=0.05$ )، وقيمة معامل الانحدار (حجم التأثير) هو ( $B = 0.77$ ) وهي أيضاً معنوية حسب اختبار (t) عند مستوى الدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) وتفسر إحصائياً بأن زيادة وحدة واحدة من السلوك تؤدي إلى زيادة في تحقيق الأهداف بما نسبته (77%) وهذا يدل على معنوية دور السلوك وأثره في زيادة الأهداف وتحقيقها.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة - التي تنص على أنه:

يوجد دور إيجابي وذات دلالة إحصائية لبعد السلوك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني \_ بمحافظة مأرب.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

لاختبار علاقة الكفاءات البشرية ودورها بشكل إجمالي في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب، استخدمنا تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة الكفاءات البشرية والمتغير التابع تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول (6)

تحليل الارتباط والانحدار الخطي بين الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

المتغير التابع: تحقيق الأهداف الاستراتيجية								المتغير المستقل
مستوى الدلالة Sig.	قيمة الاختبار T	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig.	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	الكفاءات البشرية
0.000	14.075	0.824	0.000	198.105	0.000	0.651	0.807	

يتبين لنا من الجدول السابق أنه بشكل إجمالي توجد علاقة موجبة وقوية بين الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $R = 0.81$ ) عند مستوى دلالة أقل من ( $0.001$ ) كما أن قيمة معامل التحديد تساوي ( $R^2 = 0.65$ )، وتدلل على القدرة التفسيرية للنموذج أي أن ( $65\%$ ) من التغيرات التي تحدث في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني ترجع إلى دور الكفاءات البشرية.

كما نلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين حيث أن قيمة  $F$  تساوي ( $198.11$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( $Sig. = 0.000$ ) أقل من المستوى المحدد ( $\alpha=0.05$ ). وقيمة معامل الانحدار (حجم التأثير) هي ( $B = 0.824$ ) وهي أيضاً معنوية حسب اختبار ( $t$ ) عند مستوى الدلالة ( $Sig. = 0.000$ ) وتفسر إحصائياً بأن زيادة وحدة واحدة من الكفاءات البشرية تؤدي إلى زيادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني بما نسبته ( $82\%$ ) وهذا يدل على معنوية عالية للدور الإيجابي للكفاءات البشرية في زيادة الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها.

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسة الأولى - التي تنص على أنه:

- يوجد دور إيجابي وذات دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانية في الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS للإجابة على الفرضية الثانية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية؛ لمعرفة هل توجد فروق بين عينة الدراسة في تصوراتها حول دور الكفاءات البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب تعود للمتغيرات الديمغرافية (النوع، والعمر، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة). ومن خلال التحليل حصلنا على نتائج اختبار T-test الموضحة كما يلي:

أولاً: حسب متغير النوع

اختبار الفروق T-test بين متوسطات مستوى الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب متغير الجنس، في الجدول التالي:

جدول (7)

اختبار الفروق T-test بين الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف حسب متغير النوع

الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة الاختبار df	قيمة اختبار T	متوسط الفرق difference	المتوسط Mean		
0.581	106	-0.0553-	0.056	4.0724	الذكور	الكفاءات البشرية
				4.1283	الاناث	
0.231	106	-0.1204-	0.124	4.1944	الذكور	تحقيق الأهداف
				4.3179	الاناث	

يتبين من الجدول السابق أن قيمة اختبار T-test لمتغير الكفاءات البشرية حسب النوع (T= -0.0553) وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي (Sig. =0.581) وهي غير دالة؛ لأنها أكبر من مستوي المعنوية المحدد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور الكفاءات البشرية تعزى لمتغير النوع.

وكذلك بالنسبة لمتغير تحقيق الأهداف الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني في محافظة مأرب نجد أن قيمة اختبار T-test بالنسبة لمتغير النوع تساوي (T= -0.1204) وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي (Sig. =0.231) وتعد غير دالة؛ لأنها أكبر من مستوي المعنوية المحدد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور الكفاءات البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في محافظة مأرب تعزى لمتغير النوع.

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى - أي أنه:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية يعزى إلى متغير النوع عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

ثانياً: حسب متغير العمر:

نتائج تحليل التباين ANOVA بين متوسطات كل من الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب متغير العمر، في الجدول التالي:

جدول (8)

تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف حسب متغير العمر

الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة الاختبار F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares		
0.751	0.403	0.084	3	0.252	بين المجموعات	الكفاءات البشرية
		0.209	104	21.699	داخل المجموعات	
			107	21.951	الإجمالي	
0.860	0.252	0.055	3	0.165	بين المجموعات	تحقيق الأهداف
		0.218	104	22.714	داخل المجموعات	
			107	22.879	الإجمالي	

من الجدول (8) نلاحظ أن قيمة اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير الكفاءات البشرية حسب العمر ( $F= 0.403$ ) وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي ( $\text{Sig.} = 0.751$ ) وهي غير معنوية؛ لأنها أكبر من مستوي الدلالة المحدد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور الكفاءات البشرية تعزى لمتغير العمر.

وكذلك بالنسبة لمتغير تحقيق الأهداف الاستراتيجية نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين ANOVA بالنسبة لمتغير العمر تساوي ( $F= 0.252$ ) وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي ( $\text{Sig.} = 0.860$ ) وتعد غير دالة؛ لأنها أكبر من مستوي المعنوية المحدد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر.

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية- أي أنه:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية يعزى إلى متغير العمر \_ عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

ثالثاً: حسب متغير المستوى العلمي

نتائج تحليل التباين ANOVA بين متوسطات كلاً من الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب متغير المؤهل، في الجدول التالي:

جدول (9)

تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف حسب متغير المؤهل

الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة الاختبار F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares		
0.153	1.910	0.385	2	0.771	بين المجموعات	الكفاءات البشرية
		0.202	105	21.180	داخل المجموعات	
			107	21.951	الإجمالي	
0.291	1.250	0.266	2	0.532	بين المجموعات	تحقيق الأهداف
		0.213	105	22.347	داخل المجموعات	
			107	22.879	الإجمالي	

من الجدول (9) نلاحظ أن قيمة اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير الكفاءات البشرية حسب المؤهل ( $F= 1.910$ ) وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي ( $\text{Sig.} = 0.153$ ) وهي غير معنوية؛ لأنها أكبر من مستوي الدلالة المحدد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور الكفاءات البشرية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

وكذلك بالنسبة لمتغير تحقيق الأهداف الاستراتيجية نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين ANOVA بالنسبة لمتغير المستوى العلمي تساوي ( $F= 1.250$ ) وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي ( $\text{Sig.} = 0.291$ ) وتعد غير دالة؛ لأنها أكبر من مستوي المعنوية المحدد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى العلمي. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة - أي أنه:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية يعزى إلى متغير المستوى العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha =$

$0.05$ )

رابعاً: حسب متغير المستوى الوظيفي:

نتائج تحليل التباين ANOVA بين متوسطات المتغيرين الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب متغير الوظيفة، في الجدول التالي:

جدول (10)

تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف حسب متغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة الاختبار F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares		
0.267	1.336	0.271	3	0.814	بين المجموعات	الكفاءات البشرية
		0.203	104	21.136	داخل المجموعات	
			107	21.951	الإجمالي	
0.559	0.693	0.149	3	0.448	بين المجموعات	تحقيق الأهداف
		0.216	104	22.430	داخل المجموعات	
			107	22.879	الإجمالي	

من الجدول (10) نلاحظ أن قيمة اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير الكفاءات البشرية حسب المستوى الوظيفي ( $F= 1.336$ ) وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي ( $\text{Sig.} = 0.267$ ) وهي غير معنوية؛ لأنها أكبر من مستوي الدلالة المحدد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور الكفاءات البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

وكذلك بالنسبة لمتغير تحقيق الأهداف الاستراتيجية نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين ANOVA بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي تساوي ( $F=0.693$ ) وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي ( $\text{Sig.} = 0.559$ ) وتعد غير دالة؛ لأنها أكبر من مستوي المعنوية المحدد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة- أي أنه:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية يعزى إلى متغير المستوى الوظيفي \_ عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

خامساً: حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

نتائج تحليل التباين ANOVA بين متوسطات المتغيرين الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة، في الجدول التالي:

جدول (11)

تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف حسب متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة الاختبار F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares		
0.272	1.320	0.268	3	0.805	بين المجموعات	الكفاءات البشرية
		0.203	104	21.146	داخل المجموعات	
			107	21.951	الإجمالي	
0.508	0.780	0.168	3	0.503	بين المجموعات	تحقيق الأهداف
		0.215	104	22.375	داخل المجموعات	
			107	22.879	الإجمالي	

من الجدول (11) نلاحظ أن قيمة اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغير الكفاءات البشرية حسب الخبرة (F= 1.320) وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي (Sig. =0.272) وهي غير معنوية؛ لأنها أكبر من مستوي الدلالة المحدد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور الكفاءات البشرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وكذلك بالنسبة لمتغير تحقيق الأهداف الاستراتيجية نجد أن قيمة اختبار تحليل التباين ANOVA بالنسبة لمتغير الخبرة تساوي (F= 0.780) وقيمة الدلالة الإحصائية لها تساوي (Sig. =0.508) وتعد غير دالة؛ لأنها أكبر من مستوي المعنوية المحدد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة- أي أنه:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية يعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة \_عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

### مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة:

من خلال مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها في تحليل فرضيات الدراسة الحالية واختبارها بنتائج الدراسات السابقة في الفصل الثاني، يتضح التالي:

### أبرز الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت النتائج التي توصلت إليها غالبية الدراسات السابقة حول الدور والأهمية الكبيرة للكفاءات البشرية في تحقيق (النجاح، والتميز المؤسسي، والأهداف الاستراتيجية، وفاعلية الأداء المؤسسي) مثل دراسة (سلامي و مراكشي، 2019)، (الرشيد، 2019)، (خليل، 2016)، (المقادمة، 2013) مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في عدم وجود دور لأحد أبعاد الكفاءات البشرية، كبعد (المعرفة) في دراسة (عبيد، 2020)، وبعدها (السلوك) في دراسة (دوار و قهواجي، 2021) مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

### استنتاجات الدراسة:

بناءً على تحليل فرضيات الدراسة والنتائج المستخلصة من البيانات الإحصائية واختبارها، يمكن صياغة الاستنتاجات النهائية التالية:

### أولاً: الاستنتاجات العلمية للدراسة:

- 1- أثبتت الدراسة أن الكفاءات البشرية بأبعادها الثلاثة (المعرفة، والمهارات، والسلوك) تُعد من العوامل الأساسية التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني بمحافظة مأرب، حيث بلغت نسبة التأثير الإجمالية (65%).
- 2- تشير نتائج الدراسة إلى أن بُعد المعرفة يسهم بنسبة (43%) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يؤكد دوره الأساسي في بناء المهارات واكتساب الخبرة. وتعد المعرفة القاعدة التي تنطلق منها عملية تطوير القدرات الأخرى. كما يتضح أن المعرفة، تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يساهم اطلاع العاملين على التطورات العلمية ومشاركتهم في برامج التأهيل والتدريب في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- 3- أظهرت الدراسة أن المعرفة والمهارات والسلوك تعمل كأبعاد مترابطة ومتكاملة، حيث يؤدي تحسين أي بُعد منها إلى تعزيز الأبعاد الأخرى، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 4- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات عينة الدراسة حول الكفاءات البشرية ودورها في تحقيق الأهداف تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمستوى العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، مما يعكس وعياً مشتركاً بين جميع الفئات بأهمية الكفاءات البشرية.

### الاستنتاجات العملية للدراسة:

- 1- أظهرت النتائج أن السلوك الناتج عن المعرفة والمهارات يمثل العامل الأكثر أهمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث بلغت نسبة تأثيره (63%)، مما يؤكد أن الخبرة التراكمية المكتسبة من الممارسة العملية تعزز من قدرة العاملين على تحسين الأداء وتسهم في تحقيق فعالية أكبر للمنظمات.
- 2- أظهرت الدراسة أن المهارات العملية، مثل (إدارة الوقت، وإدارة المشاريع، والعمل الجماعي، والقيادة، والتواصل الفعال)، تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق الأهداف، حيث تسهم بنسبة (60%) في تعزيز الكفاءة المؤسسية. هذه النتيجة تسلط الضوء على أهمية تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية تحقيق الأهداف.
- 3- أوضحت النتائج وجود علاقة موجبة وقوية بين الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط الإجمالي 0.81، مع تفسير (65%) من التغيرات في تحقيق الأهداف من خلال الكفاءات البشرية. هذا يؤكد أهمية تبني سياسات تهدف إلى تطوير الكفاءات البشرية كعنصر أساسي؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 4- بلغ المتوسط الحسابي لمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية 4.23 وأهمية نسبية (84.6%)، ما يدل على أن منظمات المجتمع المدني تعمل بفعالية نحو تحقيق الأهداف المجتمعية، مع تركيز خاص على التنمية المستدامة وتحسين المعيشة.

### التوصيات:

في ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة والدراسات السابقة ونتائج التحليل الإحصائي للبيانات خلص الباحث من وجهة نظرهم لمجموعة من التوصيات، بأهمية الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية؛ لتعزيز فاعلية منظمات المجتمع المدني وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمات وأثرها في المجتمع وهي كالتالي:

- 1- تعزيز برامج تطوير الكفاءات البشرية بشكل عام بما يتناسب مع احتياجات العاملين في منظمات المجتمع المدني.
- 2- التركيز على تطوير المعرفة لدى الموظفين من خلال ورش عمل وتدريبات مكثفة بما تحوي أنواع المعرفة الثلاثة (العامة، والمهنية، والإجرائية).
- 3- المحافظة على مستوى المهارات الأساسية لدى العاملين مثل (إدارة الوقت، والعمل الجماعي، والقيادة، والتواصل الفعال) من خلال التحفيز والتدريب المستمر.
- 4- تعزيز الممارسات التي تدعم تراكم الخبرات العملية، مثل تبادل الخبرات بين الموظفين الأكبر خبرة والأحدث.

- 5- اعتماد أنظمة تقييم دورية لقياس مستوى المعرفة، والمهارات، والسلوك لدى العاملين، وربط هذه التقييمات بخطط تطوير شخصية ومهنية.
- 6- تبني استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين المعرفة والمهارات والسلوك كعناصر مترابطة تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

## مراجع البحث

### أولاً: الكتب

1. الحميري، عبد الجليل. (2022). الإدارة الإستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة. دار الكتب. صنعاء.
2. الدوري، وآخرون. (2017). مبادئ إدارة الأعمال: وظائف وعمليات منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
3. المحمودي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي (المجلد الثالثة). دار الكتب الجامعي للنشر والتوزيع. صنعاء، اليمن.
4. أبو النصر، مدحت. (2009). الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة، مصر.
5. دودين، أحمد. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
6. سلوم، وآخرون. (2022). دليل مناهج البحث في علم النفس. كتاب تعليمي توجيهي من إعداد لجنة مناهج البحث في قسم علم النفس. كلية الآداب والعلوم الإنسانية. الجامعة اللبنانية. بيروت، لبنان.
7. عائشة، نجاح. (2018). محاضرات في مقياس: إدارة الكفاءات. تيارت الجزائرية: جامعة ابن خلدون. الجزائر.

### ثانياً: الأبحاث والدراسات

1. الخزرجي، ونور. (2023). "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز سلوك المواطنة". المؤتمر العلمي (الإصلاح برؤية علمية أكاديمية)، مؤسسة العراقية للثقافة والتنمية والمنتدى العربي لدراسات المرأة والتدريب واتحاد نقابة المدربين العرب. بابل، العراق.
2. الرشيد، صلاح. (2019). "دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية". رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الكويت.
3. السلمي، ليلي. (2022). "مدى تأثير جودة الخدمات على مستويات الرضا لدى المستخدمين من الجمعيات الخيرية". المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 2، العدد (41).
4. الكتري، يوسف. (2017). "دور منظمات المجتمع المدني في الحد من البطالة لدى خريجي الجامعات". رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة، فلسطين.

5. بشير، هبة. (2019). "دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن". أطروحة دكتوراه في الفلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
6. بلغيث، وصادم. (2022). "أثر الحرب على منظمات المجتمع المدني في مآرب". مركز صنعاء للدراسات الإستراتيجية، الصفحات 4-6.
7. بوخلخال، وآخرون. (2022). "دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المؤسسة". رسالة ماجستير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.
8. حسن، علاء الدين. (2023). "دور منظمات المجتمع المدني والدولي في تطوير الخدمات التعليمية للكبار". المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط. مصر.
9. دوار، وأمينة. (2021). "دور الكفاءات البشرية في تطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد". مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (12)، العدد (01)، المختبر الجزائري للاقتصاد الرقمي، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
10. زواد، نسيم. (2022). "تفعيل دور المجتمع المدني نحو تكريس الشفافية والمساءلة". أطروحة لدكتوراه، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل المؤسسي والتنمية، جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان، الجزائر.
11. سلامي، ومحمد. (2019). "إسهامات الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية". مجلة معارف العلمية، المجلد 14، العدد 1، الصفحات 361-375.
12. طواهر، وآخرون. (2021). "أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية" - دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري. مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية - المجلد (03) العدد (01)، الصفحات 125-141.
13. عبيد، فريد. (2020). "الكفاءات البشرية ودورها في تحسين الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية". أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - الجامعة الجزائرية 3. الجزائر.
14. عزالدين بوعلاقة. (2024). مساهمة الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات، دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية المدية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3. المدية، الجزائر.
15. عماري، وآخرون. (2019). "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة". مجلة الاقتصاد الصناعي - المجلد 02 العدد (01).

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Fadhil, A., Abdul Muthaliff, M., binti Othman, K., & Ibrahim, M. (2021, 7 15). The Role of Job Performance in Achieving Strategic Objectives in the Ministry of Agriculture and Fisheries in Oman. Universiti Sains Islam Malaysia, pp. 202-226.
2. Garde Sanchez, R., Rodríguez Bolívar, M. P., & López Hernandez, A. M. (2021). Which are the main factors influencing corporate social responsibility information disclosures on universities' websites. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 524.
3. Griffiths, B., & Washington, E. (2015). *Competence at work: Providing a Common Language For Talent Management*. Business Expert Press, 2.
4. Hawi, R. O., Alkhodary, D., & Hashem, T. (2015). Managerial Competencies and Organizations. *International Journal of Management Sciences*.
5. Jones, J., & Shandiz, M. (2015). Service Quality Expectations: Exploring the Importance of SERVQUAL Dimensions from Different Nonprofit Constituent Groups. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 27, pp. 48-69.
6. Matveev, A. (2017). *Intercultural Competence in Organizations*. Springer International.
7. Ramos-Monge, E. L., Llinas-Audet, X., & Barrena-Martinez, J. (2017). Universities as corporate entities: The role of social responsibility in their strategic management. *Corporate Governance and Strategic Decision Making*, INTECH: World's largest Science, Technology & Medicine Open Access book publisher, pp. 199-215.
8. Sharma, R. R. (2017). *A competency Model for Management Education for Sustainability*. SAGE publications, Vol.21, no 2.