Sana'a University Journal of Human Sciences مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 5 | No.10 | Page 140 – 174 |2026| https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

The Role of Human Resources Training in Enhancing Organizational Performance
(A Field Study in Private Hospitals in the Capital Secretariat – Sana'a)

Dawlah Yasser Ahmed Abdul-Mughni[1,*], Hamoud Abdullah Aqilan [2]

[1] Center of Business Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

[2] Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

***Corresponding author:** *a.abdulmughni.cba@su.edu.ye* & *h.aaqlan@su.edu.ye*

Keywords

1. Human Resources Training
2. Organizational Performance

Abstract:

This study aims to examine the role of human resources training—across its dimensions of training planning, training implementation, and training evaluation—in enhancing organizational performance in private hospitals within the Capital Secretariat of Sana'a. The study employed the descriptive-analytical method and relied on a questionnaire as the primary tool for data collection. The study population consisted of all administrative and medical leaders. in private hospitals rated (A), totaling 2,770 employees, while the sample comprised 367 employee. The study reached several key findings, the most important of which are: the existence of a statistically significant role of human resources training in improving organizational performance in private hospitals within the Capital Secretariat of Sana'a; the presence of a statistically significant role for the dimensions of training planning and training evaluation in organizational performance, with training planning having the strongest effect, followed by training evaluation; and the absence of a statistically significant role for the training implementation dimension in organizational performance in private hospitals within the Capital Secretariat of Sana'a.

Sana'a University Journal of Human Sciences
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 5 | No. 10 | Page 140 – 174 | 2026|
https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

"دراسة ميدانية فى المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة– صنعاء"

دولة ياسر أحمد عبد المغني [1]*، حمود عبدالله صالح عقلان[2]

[1] مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

[2] كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

المؤلف: *a.abdulmughni.cba@su.edu.ye & h.aaqlan@su.edu.ye*

الكلمات المفتاحية

1. تدريب الموارد البشرية
2. الأداء المؤسسي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تدريب الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة– صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والطبيين في المستشفيات الأهلية الحاصلة على تقييم (A)، حيث بلغ عددهم (2770) موظفاً، وبلغ عدد العينة (367) موظفًا. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود دور ذي دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة– صنعاء، ووجود دور ذي دلالة إحصائية لبُعدي (تخطيط التدريب، تقييم التدريب) في الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة– صنعاء، وكان أكثرها دورًا بُعد تخطيط التدريب يليها بُعد تقييم التدريب، ولا يوجد دور ذي دلالة إحصائية لبُعد تنفيذ التدريب في الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة– صنعاء.

المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، لم يعد بقاء المؤسسات واستمرارها مرهونًا بحجم مواردها فقط، بل أصبح مرتبطًا بقدرتها على إدارة هذه الموارد بكفاءة وتحقيق نتائج ملموسة تنعكس على المجتمع، ويمثّل الأداء المؤسسي الركيزة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في تحقيق أهدافها والسير نحو التميز.

ويُعد الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية المحورية التي تمكّن المؤسسات من تحقيق الكفاءة والتميز، من خلال صياغة أهدافها وغاياتها بصورة شاملة، وتنفيذ سلسلة من العمليات التي تشمل الفحص الدقيق، والتخطيط، والتطبيق الفعّال للاستراتيجيات الموضوعة من قبل قيادة موارد بشرية مؤهلة ومدرّبة (حتاملة ودراوشة، 2019).

وفي ظل التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني مفاهيم إدارية حديثة تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويأتي الاهتمام بالموارد البشرية في مقدمة هذه المفاهيم؛ لما يتطلبه من بناء معارف ومهارات قادرة على مواجهة التحديات في مختلف المجالات.

تُعد استراتيجية التدريب إحدى أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور واضح في تطوير الممارسات المهنية، ورفع كفاءة العاملين، وانعكاس ذلك على تحسين الأداء المؤسسي (أبو غالي، 2023: 28). وقد أكدت الأدبيات أن التدريب يشكّل عنصرًا محوريًّا وركيزة أساسية في بناء المهارات والخبرات المتجددة، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية وتنميتها (يسرى ونرجس، 2018: 1).

وتشمل أساليب التدريب ورش عمل ودورات تدريبية متنوعة، تستهدف تحسين المهارات العملية والسلوكية، ويتعين على المؤسسات أن تستثمر في برامج تدريبية تهتم بتطوير قدرات الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الخدمات وجودتها.

وانطلاقًا من هذا الدور الحيوي، اتجهت المؤسسات إلى تنمية العنصر البشري وتطويره عبر برامج تدريبية، بهدف تعزيز القدرات العلمية والسلوكية للعاملين، بما يمهّد الطريق لازدهار المؤسسة ونموها، وتمكينها من مواجهة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية (محمد، 2011: 2).

يرتبط الأداء المؤسسي ارتباطًا وثيقًا بفاعلية تدريب الموارد البشرية بوصفه أحد أهم الأدوات الداعمة لعمليات التطوير والنهوض المؤسسي. فتعزيز قدرات العاملين من خلال التدريب والتحفيز وتحسين أساليب العمل يسهم في تهيئة بيئة تنظيمية قادرة على أداء المهام بكفاءة وسلاسة، ويعزز قدرة المؤسسة على مواجهة متطلبات العمل المتجددة.

وتُعد المستشفيات من أهم المؤسسات الصحية في اليمن، حيث تلعب دورًا محوريًّا في تعزيز الصحة العامة والتنمية الاجتماعية. وتواجه المستشفيات الأهلية في أمانة العاصمة – صنعاء تحديات متزايدة تشمل التطورات الطبية السريعة، وارتفاع مستوى

المنافسة، وتغير احتياجات المستفيدين؛ الأمر الذي يجعل تبني أساليب إدارية متقدمة ضرورة ملحّة لتمكين هذه المستشفيات من تحسين أدائها البشري والتشغيلي والمالي، وتعزيز قدرتها على الاستجابة الفعّالة لهذه التحديات.

ونظرًا لأهمية برامج تدريب الموارد البشرية، فقد حظيت باهتمام متزايد في المؤسسات العامة والخاصة، فضلاً عن دورها المحوري في بناء كوادر قادرة على مواكبة المتغيرات وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، فالمؤسسات المعاصرة لم تعد قادرة على تحقيق أهدافها أو تقديم خدمات عالية الجودة بأقل تكلفة وفي أقصر وقت، وتطوير مهارات العاملين وتزويدهم بالمعارف والأدوات الحديثة التي تمكّنهم من أداء مهامهم بفاعلية. وقد أكدت الأدبيات السابقة أهمية التدريب بوصفه أحد العوامل الرئيسة في تحسين الأداء المؤسسي وتحديد الاحتياجات التدريبية، كما بيّنت ذلك دراسات كل من سامي وشمس الدين (2021)، وزنينة (2020)، ويسرى ونرجس (2018)، التي خلصت إلى أن التدريب يسهم بصورة ملموسة في رفع كفاءة العاملين وتحسين مخرجات المؤسسات.

وتهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة– صنعاء.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أدّى الصراع الدائر في اليمن إلى انهيار شبه كامل للخدمات الاجتماعية الأساسية، وفي مقدمتها نظام الرعاية الصحية الهش. وقد تفاقمت هذه الأوضاع بصورة أكبر خلال جائحة كورونا، إلى جانب ما تعرّضت له العديد من المنشآت الصحية من أضرار مباشرة، وما شهدته الكوادر الطبية من استهداف متكرر طوال سنوات الصراع، الأمر الذي عمّق الأزمة وأثّر بشكل جوهري في البنية التحتية والموارد البشرية اللازمة لتقديم الخدمات الصحية (Lebbos & Duran, 2021: 1).

تشير تقارير وزارة الصحة العامة والسكان في اليمن إلى أن المستشفيات الخاصة تعاني من ضعف واضح في الأداء المؤسسي؛ فقد أظهرت نتائج تقييم المستشفيات لعام 2021 م انخفاض مستوى الأداء؛ إذْ تراوحت درجات التقييم المؤسسي بين (2.2 و2.4) من (4)، وهي نسب أدنى من المعايير العالمية. كما انخفض عدد المستشفيات الحاصلة على تقييم (A) إلى ثمانية مستشفيات فقط من أصل (62) مستشفى، ويعني ذلك أن معظم المستشفيات حصلت على أعلى درجة في نظام تصنيف وزارة الصحة اليمنية كان من حيث: جودة الخدمات الصحية، والإدارة، والتجهيزات، والسلامة، ورغم الزيادة العددية في المستشفيات الخاصة خلال السنوات الأخيرة، فإن هذه الزيادة لم تكن كافية لتلبية الاحتياجات الصحية المتنامية،

خصوصاً منذ عام 2015م، نتيجة ارتفاع أعداد الجرحى والمرضى بسبب الحرب، وانتشار الأمراض المزمنة، وتفشي جائحة كورونا، إضافة إلى ما قد يكون من قصور إداري في بعض المنشآت (مكتب الصحة العامة والسكان بأمانة العاصمة، 2022م).

إن ضعف الأداء المؤسسي يترتب عليه آثار سلبية واسعة (المخلافي، 2016)، وأن تحسين الأداء ورفع كفاءته يمثلان أحد أبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لضمان مرونتها واستمراريتها (المعبقي، 2020). كما أن الظروف المتغيرة والمعقدة تؤثر بصورة مباشرة في أداء المؤسسات؛ إذ يُعد الأداء المؤسسي أحد المكونات الجوهرية لوجود المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الرئيسة المتمثلة في الاستمرارية والبقاء والنمو (فارع، 2018).

وفي ظل هذه التحديات، أصبح من الضروري أن تعمل المستشفيات العاملة بأمانة العاصمة- صنعاء، على تحسين أدائها المؤسسي لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات صحية ذات جودة أعلى. ويُعد تدريب الموارد البشرية أحد أهم الأدوات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، نظرًا لدوره في تطوير مهارات العاملين ورفع جاهزيتهم المهنية. وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت بعض متغيرات هذه الدراسة، فإنه لا توجد دراسة سابقة – حسب علم الباحثين – تناولت دور تدريب الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة (التخطيط، التنفيذ، تقييم التدريب) في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي، ولا سيما في المستشفيات الأهلية في البيئة اليمنية، ومن هنا تتضح الفجوة البحثية التي تستدعي دراسة هذا الموضوع بصورة معمقة، بهدف تحديد أثر التدريب في تعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفيات، وتحسين جودة الخدمات وجذب المستفيدين.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء؟

وينبثق عن السؤال الرئيس للدراسة عدد من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تفصيل أبعاد المشكلة البحثية وتحديد مساراتها التحليلية، وذلك على النحو الآتي:

1- ما واقع تدريب الموارد البشرية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء؟

2- ما مستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء؟

3- ما دور تدريب الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية

بأمانة العاصمة- صنعاء، وتتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1- معرفة واقع تدريب الموارد البشرية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

2- معرفة مستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

3- قياس دور تدريب الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية والعملية للدراسة في الآتي:

1- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في تدريب الموارد البشرية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، التي تعد من أهم وأحدث الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ومواكبة التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال.

2- تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظراً لندرة الدراسات اليمنية والعربية- على حد علم الباحثين - التي تناولت دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية؛ وبالتالي فإن هذه الدراسة ستمثل إضافة إلى التراكم المعرفي لمتغيرات الدراسة.

3- تقدم هذه الدراسة إطارًا علميًّا وفكريًّا شاملًا من معلومات ومفاهيم ومعارف ومناهج وأدوات عن تدريب الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، وسيمثل ذلك رافدًا علميًّا يفيد الباحثين والمكتبة العربية عامة والمكتبة اليمنية على وجه الخصوص.

الأهمية العملية:

1- تساعد هذه الدراسة في تشخيص واقع المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء وتحليلها من حيث: مستوى تدريب الموارد البشرية، وتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تقديم رؤية واضحة تدعم قيادات المستشفيات في اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة أوجه القصور في تدريب الموظفين وتهيئة البيئة المؤسسية، مما يعزز من تحسين أداء المستشفيات بما يعود بالنفع على المجتمع.

2- تساعد هذه الدراسة قيادات المستشفيات الأهلية في اليمن، في التركيز على أهمية تدريب الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، ويمكن للمستشفيات أن تتبنى تقنيات إدارية حديثة وأنظمة متطورة، مما يساعد المستشفيات على تطوير أدائها ومراجعة التحديات التي تواجهها.

3- يمكن أن تسهم الدراسة في تقديم عدد من النتائج والتوصيات بشأن تطوير الموارد البشرية، وتحسين الأداء المؤسسي للمستشفيات الأهلية في اليمن بصورة عامة وفي أمانة العاصمة بصورة خاصة.

النموذج المعرفي:

يهدف النموذج المعرفي للدراسة إلى توضيح الاتجاه المنطقي للعلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة، واستنادًا إلى ما عرضته الدراسات السابقة من أبعاد

شائعة وموثوقة لمتغيرات الدراسة الحالية. وقد شكّلت الأبعاد الأكثر تكرارًا في الأدبيات الأساس العلمي لبناء النموذج المعرفي، وذلك على النحو الآتي:

المتغير المستقل: تدريب الموارد البشرية:

تباينت آراء الباحثين بشأن النماذج المستخدمة لتحديد أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة، وهو تدريب الموارد البشرية، وقد استعرض الباحثان في هذا المجال مجموعة من النماذج والأبعاد، وذلك وفقًا لأهداف كل دراسة وطبيعة أنشطة المنظمات المعنية، وبناءً على الدراسات السابقة، تم الاعتماد على الأبعاد التالية:(تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، وتقييم التدريب)، كما هو موضوح في الجدول التالي:

جدول (1): أبعاد تدريب الموارد البشرية التي تناولتها الدراسات السابقة

م	الباحث والعام	أبعاد تدريب الموارد البشرية		
		تخطيط التدريب	تنفيذ التدريب	تقييم التدريب
1	(دفع الله،2021)	*		
2	(السامعي،2018)	*	*	*
3	(محمد وعبدالغني،2018)	*	*	*
4	(المطري،2017)	*	*	*
5	(إسحاق،2016)	*	*	*

يتضح من الجدول (1)، وبعد مراجعة العديد من النماذج والدراسات السابقة، أن هناك أبعادًا متعددة لقياس مستوى تدريب الموارد البشرية، وتختلف هذه الأبعاد من دراسة لأخرى، وذلك بسبب اختلاف طبيعة نشاط المؤسسات المبحوثة، واختلاف الأهداف المختلفة لكل دراسة، فضلاً عن تنوع البيئات والمجتمعات والعينات المستخدمة، وبناءً على ذلك تم اختيار الأبعاد: (تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، وتقييم التدريب)، وهذه الأبعاد تعد ملائمة لبيئة الدراسة المتمثلة في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول النماذج المستخدمة لتحديد أبعاد المتغير التابع لهذه الدراسة (الأداء المؤسسي) حيث تناول الباحثان في هذا المجال العديد من النماذج والأبعاد، وذلك وفقًا لأهداف كل دراسة وطبيعة أنشطة المنظمات المبحوثة. وبناءً على الدراسات السابقة استرشد الباحثان بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهي(التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد المستفيدين)، كما هو موضوح في الجدول التالي:

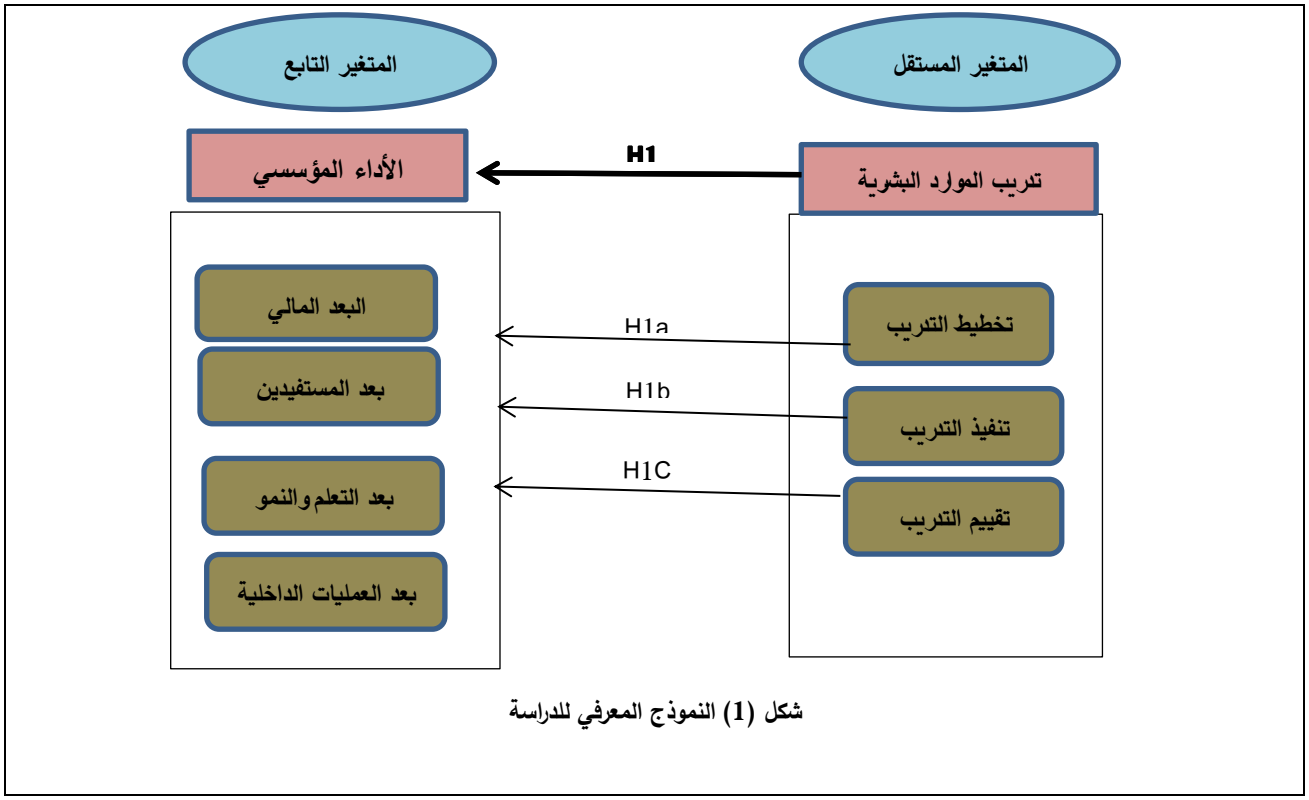
جدول(2): أبعاد الأداء المؤسسي التي تناولتها الدراسات السابقة

م	الباحث والعام	أبعاد الأداء المؤسسي			
		العمليات الداخلية	التعلم والنمو	المالي	المستفيدين
1	(العرفي،أبو قاعود،2025)	*	*	*	*

2	(سراع،2025)	*	*	*	*
3	(المنزوع والسياغي 2025)	*	*	*	*
4	(المعبقي2020)	*	*	*	*
5	(Almaamari, & Al-hareth 2018)	*	*	*	*

ومن خلال الجدول (2)، وبعد الاطلاع على عدد من النماذج والدراسات السابقة تبين أن هناك أبعادًا متعددة لقياس مستوى الأداء المؤسسي، تختلف من دراسة إلى أخرى، ويعود الاختلاف إلى تباين طبيعة نشاط المنظمات المبحوثة، أو تباين أهداف كل دراسة وبيئتها ومجتمعها وعينتها؛ وبالتالي فقد تم اختيار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة كأبعاد للأداء المؤسسي، وهي(التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد المستفيدين)؛ وذلك لأنها الأكثر انسجامًا وتناسب بيئة الدراسة (المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء).

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، ومن خلال الدراسات السابقة في الجدول (1) و(2) فقد توصل الباحثان إلى بناء النموذج المعرفي، كما هو موضح في الشكل (1):



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

ومما سبق فقد تم تحديد متغيرات الدراسة في متغيرين، هما:

1- المتغير المستقل: "تدريب الموارد البشرية": متمثلاً في ثلاثة أبعاد هي :(تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب).

2- المتغير التابع: "الأداء المؤسسي": متمثلاً في أربعة أبعاد هي :(البعد المالي، بعد المستفيدين، التعلم والنمو، العمليات الداخلية).

فرضيات الدراسة:

في سياق مشكلة الدراسة وأهدافها، واستنادًا إلى متغيرات الدراسة والأبعاد المحددة في النموذج المعرفي، يمكن صياغة الفرضية الرئيسة التالية لقياس دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، على النحو الآتي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء. ويتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتخطيط التدريب في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنفيذ التدريب في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقييم التدريب في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة ضمن مجموعة من الحدود والمحددات التي تسهم في ضبط إطارها المنهجي، وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة دور تدريب الموارد البشرية بأبعاده (التخطيط، التنفيذ، تقييم التدريب) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد المستفيدين) بالمستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في المستشفيات الأهلية الحاصلة على تقييم (A) بأمانة العاصمة- صنعاء بناءً على تقرير وزارة الصحة العامة والسكان 2022م، وهي (العلوم والتكنولوجيا، عبد القادر المتوكل، آزال النموذجي، الأوربي الحديث، الألماني الحديث، اليمن السعيد).

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في جميع الموظفين الإداريين والطبيين في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: تتضمن هذه الدراسة مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية، وذلك لضبط المفاهيم الرئيسة وتحديدها بدقة، وذلك على النحو الآتي:

1- تدريب الموارد البشرية يعرف بأنه: " النشاط الذي يركز على تزويد جميع العاملين في كل التخصصات والمستويات الإدارية بمهارات ومعارف محددة (فكرية، إدارية، سلوكية، بدنية) يمكن تطبيقها مباشرة في المنظمة، أو في وظيفة أو وظائف، أو مهام محددة في المنظمة" (العريقي،2018: 328).

ويعرف تدريب الموارد البشرية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: عملية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة – صنعاء، ويتم ذلك من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف المتنوعة، والتعرف على أحدث المستجدات في مجالاتهم، ويشمل التدريب التخطيط الجيد والتنفيذ الفعّال والتقييم المستمر لضمان أن يتم التدريب، بأفضل الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- الأداء المؤسسي: عرف Addin (122:2020) الأداء المؤسسي بأنه " النتائج التي يحققها العاملون نتيجة لتنفيذ المهام المهنية المحددة الموكلة إليهم وفقًا للمهارات والتجارب والكفاءات لديهم، الذي يتفق مع الأماكن الوظيفية التي يحتلها العاملون والمهام التي يقومون بتنفيذها في العمل المؤسسي".

ويُعرف الأداء المؤسسي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: قدرة المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء على تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات المستفيدين، ويعتمد ذلك على كيفية استخدام المستشفيات لمواردها المالية بشكل فعال، والتزامها بالعمليات الداخلية التي تتم في المستشفى، كما يتضمن عملية الاستمرار في التعلم والنمو لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ووقت ممكن.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (تدريب الموارد البشرية، الأداء المؤسسي)، وترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، والتركيز على أهم الأهداف لكل دراسة، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستخدمة، وكذلك العينة وأهم النتائج، كما هو موضح على النحو الآتي:

1- دراسة (سراع،2025): بعنوان " دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، ولتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وكانت العينة عشوائية، حيث بلغ عددها (246) موظفًا في الجامعات اليمنية محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.

2- دراسة (Shayegan,2022): بعنوان

Human resource development practices and organizational performance: Examining the mediating role of transformational leadership style.

"ممارسات تنمية الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة الدور الوسيط لأسلوب القيادة التحويلية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكانت العينة عشوائية، حيث بلغ عددها (268) موظفاً من كبار المديرين ومتوسطي الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات تنمية الموارد البشرية لها تأثير إيجابي وملموس على الأداء التنظيمي.

3- دراسة (سامي وشمس الدين،2021): بعنوان "دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية": دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج- أولاد صالح، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل. هدفت الدراسة إلى إبراز تقييم الأداء والتدريب في المنظمة (الشركة الأفريقية للزجاج)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة والملاحظة والمقابلة، واتباع أسلوب المسح الشامل، حيث بلغ عددهم (32) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء جاء في مستوى متوسط، كما يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية بفعالية.

4- دراسة (زنينة،2020): بعنوان" تنمية الموارد البشرية مدخلاً لتميز الأداء الجامعي": دراسة ميدانية بجامعة باتنة1. هدفت الدراسة إلى التعرف على نقطة ارتكاز قطاع التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية من خلال التحسين المستمر لأداء جامعة باتنة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وكانت العينة عشوائية، حيث بلغ عددها (156) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بقسمي الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يشكل استراتيجية مهمة للإسهام في تحقيق تميز الأداء الجامعي بجامعة باتنة.

5- دراسة (تيسير وآخرون،2020): بعنوان" دور إدارة التدريب في تحسين الأداء المؤسسي": دراسة تطبيقية على إدارة التدريب بمصلحة الضرائب المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التدريب ودوره في تحسين عملية التطوير الإداري وتحسين الأداء المؤسسي في مصلحة الضرائب المصرية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، واتباع أسلوب المسح الاجتماعي، حيث بلغ عددها (65) موظفاً في مصلحة الضرائب المصرية، وتوصلت الدراسة إلى أن للتدريب دورًا فعالًا في عملية التطوير الذاتي للأفراد العاملين بمصلحة الضرائب.

6- دراسة (يسرى ونرجس،2018): بعنوان" دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الفندقي": دراسة حالة فندق ماريوت قسنطينة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الفندقي (فندق ماريوت قسنطينة)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي،

واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وكانت العينة عشوائية، حيث بلغ عددهم (30) عاملًا، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب من الطرائق المهمة التي يعتمدها الفندق للرقي بأداء العاملين، كما أن التدريب عملية يقوم بها الجميع بهدف تحسين أدائهم وهذا يرجع لمدى تأثيره وعلاقته بصفة مباشرة بأداء المهام، وأن التدريب يلعب دورًا أساسيًّا في تطوير أداء العاملين إذا ما تم تبنيه وتطبيقه بالشكل الجيد.

7- دراسة (محمد،2016): بعنوان" تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي": دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية: بإقليم كردستان(العراق).

هدفت الدراسة إلى توصيف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في جامعة السليمانية التقنية، وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وكانت العينة عشوائية، حيث بلغ عددها (299) موظفًا من الإداريين بجامعة السليمانية التقنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير على العمليات الداخلية عند مستوى دلالة (0.05) في جامعة السليمانية التقنية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بناءً على الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الدراسة، يمكن تقديم تعقيب علمي ومنهجي يوضح الرؤية التحليلية لهذه الدراسات، ومكانة الدراسة الحالية بينها، وذلك وفقًا للنقاط الآتية:

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة من حيث (المنهج والأداة والمجتمع والعينة):

المنهجية العلمية: اتفقت أغلب الدراسات السابقة، مثل دراسة (سراع، 2025) ودراسة (تيسير وآخرون، 2020)، على استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعد هذا المنهج هو الأكثر ملاءمة لمثل هذه الدراسات؛ كونه يسعى لوصف الظاهرة، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين (التدريب والأداء) وتحليلهما إحصائيًّا.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت معظم الدراسات بصورة أساسية على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من الميدان، عدا دراسة (سامي وشمس الدين، 2021) تميزت باستخدام أدوات إضافية مثل الملاحظة والمقابلة، مما أعطاها عمقًا أكبر في استكشاف الاحتياجات التدريبية.

المجتمع والعينة: تباينت المجتمعات البحثية في الدراسات السابقة بين قطاع التعليم العالي والجامعات مثل: دراسة (سراع، 2025) ودراسة (زنينة، 2020، ودراسة (محمد، 2016)، والقطاع الفندقي مثل: دراسة (يسرى ونرجس، 2018)، والقطاع الحكومي

الخدمي مثل مصلحة الضرائب والشركات الصناعية مثل دراسة (تيسير وآخرون، 2020). وتراوحت أحجام العينات ما بين مسح شامل لمجتمعات صغيرة (32 عاملاً) وعينات عشوائية كبيرة وصلت إلى (299) موظفًا.

ثانيًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تنفرد الدراسة الحالية بعدة جوانب تجعلها إضافة نوعية للمكتبة العربية واليمنية، وهي:

1- الخصوصية القطاعية: تركز هذه الدراسة على القطاع الصحي الخاص (المستشفيات الأهلية) بأمانة العاصمة- صنعاء. وهذا القطاع له طبيعة حساسة ومعقدة، تختلف عن القطاعات التعليمية أو الفندقية التي تناولتها الدراسات السابقة.

2- تكامل الأبعاد: تناولت الدراسة الحالية التدريب من خلال دورة حياة كاملة (تخطيط، تنفيذ، تقييم). وفي المقابل، ربطت ذلك بالأداء المؤسسي من خلال بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، المستفيدين، التعلم والنمو، العمليات الداخلية)، وهو شمول لا يتوفر في الدراسات التي ركزت على أبعاد محدودة للأداء.

3- السياق الزمني والجغرافي: تُجرى الدراسة في ظل ظروف استثنائية يمر بها اليمن، مما يجعل لنتائجها أهمية بالغة في كيفية إدارة الموارد البشرية، ورفع الأداء المؤسسي في أوقات الأزمات والنزاعات.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من التراكم المعرفي للدراسات السابقة في عدة جوانب منهجية وعلمية:

بناء النموذج المعرفي: ساعدت مراجعة الدراسات السابقة الباحثينِ في تحديد الأبعاد الأكثر دقة لقياس متغيري الدراسة (التدريب والأداء)، واختيار الأبعاد الأكثر تكرارًا ومناسبة للبيئة اليمنية.

تصميم أداة الدراسة: الاستفادة من الأطر النظرية والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لتطوير فقرات الاستبانة بما يضمن صدقها وثباتها.

تفسير النتائج ومناقشتها: توفر هذه الدراسات مرجعية صلبة لمقارنة نتائج الدراسة الحالية بها، مما يتيح للباحثين الوقوف على نقاط الاتفاق والاختلاف وتفسير الأسباب الكامنة وراء تلك النتائج بأسلوب علمي رصين.

تحديد الفجوة البحثية: مكنت المراجعة الشاملة من التأكد من عدم وجود دراسة سابقة تناولت هذه الأبعاد مجتمعة في بيئة المستشفيات الأهلية اليمنية، مما عزز من أصالة هذه الدراسة.

الإطار النظري للدراسة:

يُعد التدريب إحدى أهم أدوات التنمية في المجتمعات والمنظمات المعاصرة؛ إذ يمثل وسيلة فعّالة لتحقيق الكفاية والكفاءة في الأداء والإنتاج إذا ما تم استثماره وتوظيفه بصورة منهجية. وتبرز أهميته في تنمية العنصر البشري بوصفه الأساس الذي يقوم عليه التعلم والتطور داخل المؤسسة (رضا، 2012: 21). كما يُنظر إلى التدريب باعتباره نشاطًا مخططًا يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في معارف الأفراد وخبراتهم ومهاراتهم، وفي أساليب العمل والسلوك

والاتجاهات، بما يجعلهم أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية (حيدر، 2020).

ويُعرَّف التدريب- كذلك- بأنه نشاط منظم ومستمر يستند إلى أسس علمية، ويهدف إلى تعزيز كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وتوسيع معارفهم ومهاراتهم، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف الفرد والمنظمة في آن واحد (موسى، 2019: 23).

التدريب: هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين، وتطوير قدرات الموظف، وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية (سعيد،2019: 15).

مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وهي: (السكارنة،2011: 29)

الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة، واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي، وواقعي، ودقيق، وواضح للاحتياجات التدريبية.

الهادفة: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية، قابلة للتطبيق، ومحددة تحديدًا دقيقًا من الزمان والمكان، والكم والكيف، والتكلفة.

أبعاد تدريب الموارد البشرية:

استنادًا إلى نماذج الدراسات السابقة، التي تناولت متغيري الدراسة بأبعاد متعددة، فقد تم اختيار الأبعاد الأكثر تكرارًا واعتمادها كأساس لبناء النموذج المعرفي للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

تخطيط التدريب:

هو التنبؤ بالاحتياجات والتصور العلمي للبرامج التدريبية، عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية والأهداف التدريبية والمستقبلية للمنظمة (الثبيتي، 2020: 24)، ويُعرف بأنه: عملية استشرافية منظمة تهدف إلى تحديد الفجوات المهارية، وتصميم المسارات التدريبية الكفيلة بمعالجتها، من خلال صياغة أهداف واضحة واختيار المحتوى الذي يتناسب مع التطلعات المرحلية والمستقبلية للمؤسسة (درويش، 2022: 45)، كما يُقصد به: الإعداد المسبق والمتكامل للبرامج التدريبية عبر تحديد الفئات المستهدفة، والموازنات اللازمة، والجدول الزمني، لضمان مواءمة قدرات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة (منصور، 2023: 112).

تنفيذ التدريب:

تنفيذ التدريب هو وضع الفعاليات التدريبية، والبرامج التي تضمنها في خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق، ويتطلب الأخذ بعين الاعتبار عددًا من العوامل، أهمها (دفع الله،2021):

أهداف التعلم وطبيعة الموارد المراد تعلمها.

مستوى المدربين.

مهارات المدربين.

الموارد المتاحة.

تقييم التدريب:

"هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف، وإبراز نواحي القوة والضعف" (اسحاق،2016: 20)، ويُعرف بأنه: عملية قياس منهجية تهدف إلى التحقق من مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها المرسومة، وقياس العائد من الاستثمار في العنصر البشري من خلال رصد التغيرات في المعارف والمهارات والسلوكيات لدى المتدربين (الخفاجي، 2022: 88)، كما أنه المرحلة الختامية والمستمرة التي تسعى لإصدار أحكام موضوعية حول كفاءة الأنشطة التدريبية وفاعليتها، ومدى مساهمتها الفعلية في تحسين الأداء الوظيفي، ومعالجة الفجوات المهارية داخل المنظمة (الرشيدي، 2023: 154).

وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن أهمية تدريب الموارد البشرية أصبحت الأساس الذي من خلاله ستتمكن المؤسسة من النهوض والتطور باعتبار الكوادر البشرية هي أغلى ما تمتلكه المؤسسة؛ ولذلك لا بد من تحسين وتنمية مهارات الكوادر البشرية بتدريبهم وتشجيعهم المستمر، ونشر ثقافة الإبداع، والتحسين المستمر لأنشطة وعمليات المؤسسة من خلال عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم لعملية التدريب من أجل مواجهة التحديات، ومواكبة التطورات، والحفاظ على استمرارية المؤسسة، والوصول إلى الأداء المتميز الذي تسعى المؤسسة الوصول إليه.

الأداء المؤسسي: إن مفهوم الأداء المؤسسي واسع ينطوي على العديد من المفاهيم الجوهرية المتعلقة بالنجاح والكفاءة والفاعلية والمخطط الفعلي كمًّا ونوعًا، وقد تباينت آراء الكُتّاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في المفاهيم إلى البُعد أو الزاوية التي يتناول كل منهم الأداء في إطارها (فيصل، 2017: 260)، ومن هنا برز مفهوم الأداء المؤسسي بوصفه أحد المفاهيم الأساسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية.

عُرّف الأداء المؤسسي بأنه: مقارنة النتائج الحقيقية بما تم التخطيط له، وكذلك قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة لها بطريقة فعالة لتحقيق أهداف متعددة تتعلق بمصالح الأطراف والأطراف المرتبطة بها (Kadhim & Kazem, 2024: 3).

الأداء المؤسسي: يعد منظومة تتفاعل من خلالها العناصر (المادية والبشرية) داخل المؤسسة مع البيئة المحيطة خارجها، لتحقيق أهداف ومخرجات فعالة قادرة على التنافس في ظل عصر المعلوماتية (الذبياني،2020: 35).

ومما سبق يتضح عدم اتفاق الباحثين حول مفهوم الأداء المؤسسي، ولعل ذلك يرجع إلى التعقيد الذي يتصف به الأداء المؤسسي، وإلى الأهمية المتفاوتة حسب طبيعة نشاطها.

ولهذا يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه: مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تقيم كفاءة فاعلية المؤسسة، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، والعمل على تحقيق الأهداف من خلال استخدام الموارد المتاحة لتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

فوائد قياس الأداء المؤسسي:

يتسم الأداء المؤسسي بالعديد من الفوائد، تتمثل فيما يأتي (حمزاوي،2013: 7):

تحقيق وضوح الأهداف وطرق قياسها للمخططين والمنفذين الذين يتولون تحقيق هذه الأهداف بكفاءة كما يسهل بعد ذلك وضع توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق الهدف.

إن الاهتمام بمدخل قياس الأداء يساعد على تحديد العلاقة مع العاملين، حيث يضمن تحديد المسؤوليات والالتزامات، ويساعد على التحفيز في اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في أوقاتها المناسبة، وكذلك توثيق الإنجازات.

يساعد قياس الأداء في إعداد برامج التطوير والموازنات المطلوبة، مما يحقق المساهمة في ترشيد النفقات، وتنمية الإيرادات، ويوفر مدخلاً للتركيز على برامج الخطة الاستراتيجية وإمكانية متابعتها، وتوفير الموارد اللازمة لها.

أبعاد الأداء المؤسسي:

تعد بطاقة الأداء المتوازن حجر الأساس لنجاح المنظمة الحالي والمستقبلي، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي، ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً، وتمكن من ربط استراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى، وتمكن البطاقة من تشخيص وتحديد صورة علمية لمجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة، لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة، ويمكن استعراض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كالآتي (أبو زيد وآخرون،2018):

1- البُعد المالي:

يعد البعد المالي من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فهو يقدم صورة واضحة ودقيقة عن مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (مصطفى، 2022: 99)، ويُعرف بأنه: المؤشر الاستراتيجي الذي يقيس مدى نجاح المنظمة في استغلال مواردها الاقتصادية بكفاءة، وتحويل الأنشطة التشغيلية والتدريبية إلى نتائج مالية ملموسة تعزز من الاستدامة والقدرة التنافسية (القحطاني، 2022: 92)، كما يُقصد به: مجموعة المقاييس التي تعكس العائد على الاستثمار والنمو في الإيرادات، وتهدف إلى التأكد من أن الخطط التدريبية والإدارية قد أسهمت فعليًّا في خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين الربحية الكلية للمنظمة (عبيدات، 2023: 178).

2- بُعد المستفيدين:

يُعرف بأنه: قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم خدمات ذات قيمة وجودة عالية تنال رضاهم، وتلبي طموحاتهم ورغباتهم (عبد

الحميد ومنصور، 2015 :67)، كما يُعرف بأنه: المؤشر الذي يقيس مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة، من خلال مؤشرات الرضا والولاء، والقدرة على استقطاب مستفيدين جدد عبر تقديم خدمات ذات جودة تنافسية (العتيبي، 2022: 67)، كما يُقصد به: التركيز الاستراتيجي على بناء علاقة مستدامة مع المستفيدين، عبر تحسين تجربة المريض وضمان سلامته، مما ينعكس إيجابًا على السمعة المؤسسية، والحصة السوقية للمستشفى في القطاع الصحي (ياسين، 2023: 142).

3- التعلم والنمو:

يركز هذا البعد على كيفية تدريب العاملين، وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة، والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل (لطرش، 2018: 24)، ويُعرف بأنه: البنية التحتية غير الملموسة للمنظمة التي تركز على تطوير كفاءات المورد البشري، وتحديث الأنظمة التقنية، وخلق ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع والتحسين المستمر لضمان الأداء المستدام (الشمري، 2022: 115)، كما أنه: القدرة المؤسسية على التجديد والتطوير من خلال الاستثمار في البرامج التدريبية والتحفيزية، بهدف سد الفجوة بين الإمكانات الحالية للعاملين والمتطلبات الاستراتيجية المستقبلية للمستشفى (حماد، 2023: 59).

4- العمليات الداخلية:

يقصد به" جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال، والتي من خلالها تتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين" (عبد الحميد ومنصور، 2015 :67)، كما يُعرف بأنه: المجموعة المتكاملة من الأنشطة والعمليات الجوهرية التي يجب أن تتقنها المنظمة بامتياز، بهدف تقديم قيمة مضافة للمستفيدين وتحقيق الأهداف المالية، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر (الركابي، 2022: 134)، كما يُقصد به: التركيز على جودة الإجراءات الطبية والإدارية داخل المستشفى، وضمان سلاسة تدفق الخدمات وسرعة الاستجابة للحالات، مما يسهم في خلق بيئة عمل آمنة وفعالة تتطابق مع المعايير الصحية العالمية (سليمان، 2023: 201).

مما سبق، يمكن القول: بأن الأداء المؤسسي يعد جوهر العمليات الإدارية الذي من خلاله تستطيع المؤسسة النجاح ومواكبة التجديد والتطوير من خلال مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن التي تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة باتباع عملية النمو والتعلم المستمر، وتحديد الأهداف، ووضع خطط واستراتيجيات للعمليات الداخلية لمواكبة التغيرات والتحديات للوصول إلى رضا المستفيدين بتقديم خدمات ذات جودة عالية وبأقل وقت، والاهتمام بالبعد المالي باعتباره البعد الحاسم الذي من خلاله ستتحقق أهداف المؤسسة والوصول إلى مستوى عالٍ في الأداء والبقاء والاستمرار على المدى الطويل.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج التحليلي في مراجعة الأدبيات النظرية، والمصادر العلمية، والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بينما تم توظيف المنهج الوصفي من خلال الدراسة الميدانية التي طُبقت على الموظفين الإداريين والطبيين في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والطبيين في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء الحاصلة على تقييم (A)، وعددها (6) مستشفيات، وهي: (العلوم والتكنولوجيا، عبد القادر المتوكل، آزال النموذجي، الأوربي الحديث، الألماني الحديث، اليمن السعيد) حيث بلغ عدد الموظفين فيها (2770) موظفًا.

عينة الدراسة: نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد تم اختيارها وفق معادلة ستيفن ثامبسون، التي بالصيغة:

$$n=\frac{N\times p(1-p)}{\left[\left[N-1\times\left(d^2\div z^2\right)\right]+p(1-p)\right]}$$

حيث إن :

n : حجم العينة .

N : حجم المجتمع الدراسة وهو 2770 مفردة .

p : القيمة الاحتمالية (نسبة وجود الظاهرة محل الدراسة)، وهي تمثل 0.50

d : نسبة الخطأ المسموح به، وهي تمثل 0.05

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تقيم به النتائج، وهو 0.95، وبذلك تكون الدرجة المعيارية 1.96.

ووفقًا لحجم المجتمع المكون من (2770) موظفًا، فإن حجم العينة المناسب لتمثيل مجتمع الدراسة يجب ألا يقل عن (337) موظفًا من مجتمع الدراسة، ومن أجل الوصول إلى نتائج أدق حرص الباحثان على تطبيق عدد أكبر، حيث تم توزيع (437) استبانة على مجتمع الدراسة وفقاً لنسبة حجم كل مستشفى وفقاً للعينة العشوائية المنتظمة (عدد العينة(437)× نسبة المستشفى بالمجتمع= حجم عينة من المستشفى)، تم استرجاع (398) استبانة، وعند تفريغ البيانات تبين أن (19) استبانة غير مكتملة، كما تبين عند التحليل والتأكد من صلاحية البيانات أن (12) استبانة قيمها شاذة، لذا تم حذفها من البيانات لتصبح عينة الدراسة (367) فردًا من مجتمع الدراسة، كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (3): حجم عينة الدراسة

م	المستشفى	العدد الموزع	المفقودة	غير صالحة	الشاذة	إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل
1	العلوم والتكنولوجيا	162	13	5	3	141
2	عبدالقادر المتوكل	48	4	2	1	41

3	آزال النموذجي	61	6	3	1	51
4	الأوربي الحديث	61	4	2	3	52
5	الألماني الحديث	57	5	3	2	47
6	اليمن السعيد	48	7	4	2	35
الإجمالي		437	39	19	12	367

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والتقارير والندوات والمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بمتغيري الدراسة الحالية، اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، صمم الباحثان الأداة (الاستبانة) بحيث تكونت من جزأين: الجزء الأول: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، وتضمنت: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، أما الجزء الثاني: فتضمن محورين المحور الأول: المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) بأبعاده(تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) والمحور الثاني: المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بأبعاده (بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، البُعد المالي، بُعد المستفيدين)، وقد اعتمدت الاستبانة في تقدير استجابات عينة الدراسة على مقياس ليكرت السباعي كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبانة، وهي: (7) موافق بشدة، (6) موافق، (5) موافق إلى حدٍّ ما، (4) محايد، (3) غير موافق إلى حد ما، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة)، كما هو مبين بالجدول:

جدول (4): احتساب التقدير اللفظي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	مستوى الممارسة/التحقق
أقل من 1.86	أقل من 27%	غير موافق بشدة	ضعيفة جدًّا
من 1.86 إلى أقل من 2.71	من27% إلى أقل من 39%	غير موافق	ضعيفة
من 2.71 إلى أقل من 3.57	من 39% إلى أقل من 51%	غير موافق إلى حد ما	ضعيفة إلى حدٍّ ما
من 3.57 إلى أقل من 4.43	منن51% إلى أقل من 63%	محايد	متوسطة
من 4.43 إلى أقل من 5.29	من 63% إلى أقل من 76%	موافق إلى حد ما	عالية إلى حدٍّ ما
من 5.29 إلى أقل من 6.14	من 76% إلى أقل من 88%	موافق	عالية
من 6.14 إلى 7	من 88% إلى 100%	موافق بشدة	عالية جدًّا

صدق أداة الدراسة وثباتها:

1- الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري لدقة المقياس، تم عرضها بشكلها الأولي على عدد (23) من الأكاديميين في التخصصات ذات العلاقة، وقاموا بالاطلاع على الاستبانة، وتعديل الفقرات من حيث: الصياغة والوضوح، ومدى انتمائها، وتطابق المحاور مع أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم

من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وإخراج الاستبانة بشكلها النهائي.

2- الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة: يُقصد بالصدق الداخلي للأداة، مدى ارتباط كل عبارة من عبارات البُعد مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه. تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجداول الآتية:

جدول (5): الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البُعد الأول: تخطيط التدريب		البُعد الثاني: تنفيذ التدريب		البُعد الثالث: تقييم التدريب	
1	.894**	1	.891**	1	.894**
2	.903**	2	.879**	2	.900**
3	.929**	3	.928**	3	.930**
4	.910**	4	.888**	4	.942**
5	.878**	5	.855**	5	.891**

**** ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)**

يتضح من الجدول (5)، أن جميع عبارات المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجة ارتباط تتراوح بين (0.855) و (0.942)، ويشير إلى عدم وجود عبارات تؤثر وتضعف من الارتباط بالأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مقبولة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية وقوة النتائج ومنطقيتها، وبذلك تعد أبعاد وعبارات المتغير المستقل صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

جدول (6): الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البُعد الأول: التعلم والنمو		البُعد الثاني: العمليات الداخلية		البُعد الثالث: البُعد المالي		البُعد الرابع: بُعد المستفيدين	
1	.851**	1	.824**	1	.807**	1	.805**
2	.814**	2	.786**	2	.785**	2	.877**
3	.880**	3	.787**	3	.851**	3	.924**
4	.901**	4	.839**	4	.782**	4	.915**

5	.908**	5	.831**	5	.827**	5	.889**
** ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)							

يتضح من الجدول (6)، أن جميع عبارات المتغير التابع (الأداء المؤسسي) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجة ارتباط تتراوح بين (0.782) و (0.924)، يشير ذلك إلى عدم وجود عبارات تؤثر وتضعف من الارتباط بالأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مقبولة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية وقوة النتائج ومنطقيتها، وبذلك تعد أبعاد وعبارات المتغير التابع صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

3- اختبار ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أبعاد ومحوري الدراسة تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وكذلك الصدق الذاتي الناتج عن الجذر التربيعي للثبات، وكانت النتائج كما هي مبينة بالآتي:

جدول (7): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق الذاتي لأبعاد ومحاور أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ Alpha	درجة المصداقية $\sqrt{\textbf{Alpha}}$
المتغير المستقل تدريب الموارد البشرية	تخطيط التدريب	5	0.943	0.971
	تنفيذ التدريب	5	0.934	0.966
	تقييم التدريب	5	0.950	0.975
	الثبات الكلي للمتغير المستقل	15	0.967	0.983
المتغير التابع الأداء المؤسسي	التعلم والنمو	5	0.921	0.960
	العمليات الداخلية	5	0.872	0.934
	البُعد المالي	5	0.868	0.932
	بُعد المستفيدين	5	0.929	0.964
	الثبات الكلي للمتغير التابع	20	0.965	0.982

يتبين من الجدول (7) أن كافة أبعاد ومحاور أداة الدراسة تتسم بثبات وصدق ذاتي عالٍ، وتشير إلى إمكانية استخدام الاستبانة لأغراض الدراسة والاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة عالية، وأنها صادقة في قياس ما وضعت من أجل قياسه.

1- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها: المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	230	62.67%
	أنثى	137	37.33%
المسمى الوظيفي	موظف إداري	191	52.04%
	موظف طبي	176	47.96%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	81	22.07%
	بكالوريوس	206	56.13%
	ماجستير	44	11.99%
	دكتوراه	36	9.81%
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	109	29.70%
	من (6-10) سنوات	125	34.06%
	أكثر من (10) سنوات	133	36.24%
الفئة العمرية	أقل من (30) سنة	77	20.98%
	من (30-40) سنة	192	52.32%
	من (41 -50) سنة	80	21.80%
	أكبر من 50 سنة	18	4.90%
الدورات التدريبية	5 دورات فأقل	115	31.34%
	(6-10) دورات	131	35.69%
	أكثر من 10 دورات	121	32.97%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة (%)
الإجمالي		367	100%

يبين التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية أن غالبية عينة الدراسة من الذكور وبنسبة (62.67%)، بينما أفراد عينة الدراسة من الإناث بنسبة (37.33%) من حجم عينة الدراسة، والسبب في أن غالبية عينة الدراسة من الذكور؛ كون أغلب الموظفين في المستشفيات يشغلون مناصب طبية وإدارية هم من فئة الذكور بنسبة (62.67%)، ومن الممكن أن يكون السبب حسب طبيعة التوظيف في المجتمع اليمني باعتقادهم أن الذكور هم الأفضل لشغل الوظائف الطبية والإدارية، ولديهم القدرة على التحمل ومواجهة الظروف الطارئة أكثر من الإناث.

ويتبين من التحليل أن الموظفين الإداريين كانوا بنسبة (52.04%) ، أما (47.96%) كانوا من الأطباء، ويتضح من الجدول (8) أن السبب في ارتفاع الموظفين الإداريين وبنسبة (52.04%) عن الموظفين الطبيين هو احتياجات الإدارة في توظيف كادر إداري أكثر من أجل ضمان سير العمل على الشكل الصحيح، وأن طبيعة العمل في المستشفيات تحتاج إلى الموظف الإداري الذي يعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام وبسبب تداخل المهام المتنوعة التي تشمل تخطيط الميزانيات، وإدارة الموظفين، والتواصل مع الجهات الخارجية، ووظائف أخرى فكل هذا يقع على عاتق الكادر الإداري أكثر من الكادر الطبي.

وكشفت نتائج التحليل عن تصدر الحاصلين على درجة البكالوريوس لعينة الدراسة بنسبة بلغت (56.13%)، وهي النسبة الأعلى التي تجاوزت نصف إجمالي المشاركين. وحلّ في المرتبة الثانية حملة مؤهل الدبلوم فأقل بنسبة (22.07%)، تلاهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (11.99%)، بينما مثّل حَمَلة درجة الدكتوراه الفئة الأقل حضوراً بنسبة (9.81%)، ويُعزى هيمنة فئة البكالوريوس على الهيكل الوظيفي في مجتمع الدراسة إلى المتطلبات التشغيلية للمستشفيات؛ حيث تُعد هذه الدرجة العلمية الحد الأدنى والمتطلب الأساسي لمعظم الوظائف التخصصية والفنية، كما يمكن إرجاع هذا التركز إلى توسع الفرص التعليمية وتوفر البرامج التمويلية والمنح الجامعية؛ ممّا يعزز من توجه الأفراد نحو إتمام التعليم الجامعي كخيار استراتيجي يتواءم مع احتياجات سوق العمل الصحي.

وأظهرت نتائج الدراسة تباينًا ملحوظًا في الخبرات العملية للمشاركين، حيث تصدرت الفئة ذات الخدمة الطويلة التي تتجاوز (10 سنوات) بنسبة (36.24%)، تلتها مباشرة الفئة المتوسطة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة (34.06%)، في حين مثّل ذوو الخدمة القليلة (أقل من 5 سنوات) النسبة المتبقية والبالغة (29.70%)، ويُعزى تفوق الفئة الأكثر خدمة

في مجتمع الدراسة إلى تراكم المعرفة التخصصية والمهارات الميدانية عبر الزمن، ممّا يعزز من القيمة المهنية لهؤلاء الأفراد داخل المنظومة الصحية، كما يشير هذا التوزيع إلى وصول شريحة واسعة من العاملين إلى مرحلة الاستقرار الوظيفي، وهو ما قد يكون ثمرةً للمشاركة المستمرة في البرامج التدريبية وتطوير الكفاءات؛ الأمر الذي يرفع من مستوى الولاء المؤسسي ويشجع الكوادر المؤهلة على البقاء في الخدمة لفترات أطول سعيًا لتحقيق التوازن بين التطور المهني والاستقرار المادي والمعنوي داخل المستشفيات.

وأظهرت نتائج المسح الإحصائي تركزًا واضحًا في الفئة العمرية المتوسطة، حيث شكل أفراد الفئة من (30 إلى 40 سنة) الأغلب في عينة الدراسة بنسبة بلغت (52.32%)، وهي الشريحة الوحيدة التي تجاوزت نصف إجمالي المشاركين، تلتها الفئة العمرية من (41 إلى 50 سنة) بنسبة (21.80%)، ثم الفئة الشابة (أقل من 30 سنة) بنسبة قريبة من الفئة الشابة بلغت (20.98%)، في حين سجلت الفئة العمرية التي تتجاوز (50 سنة) الحضور الأقل بنسبة (4.90%)، ويعكس تصدر الفئة العمرية (30–40 سنة) مرحلة النضج المهني المتكامل لدى الكادر الوظيفي؛ إذ تمثل هذه الفترة التقاطع المثالي بين الطاقة الحيوية والخبرة الميدانية المتراكمة، مما يؤهل أصحابها لتولي أدوار قيادية في المجالات الإدارية والطبية، كما تشير هذه النتائج إلى توجه الكوادر في هذا العمر نحو تعزيز الاستقرار الوظيفي والمالي، والسعي لتثبيت مكانتهم المهنية داخل المستشفيات بعد اكتساب المهارات الأساسية اللازمة للارتقاء الوظيفي.

وكشفت نتائج التحليل عن تقارب نسبي ملحوظ في معدلات التأهيل التدريبي لعينة الدراسة، حيث تصدرت الفئة الحاصلة على (6 إلى 10) دورات تدريبية بنسبة (35.69%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة التي تلقت أكثر من (10) دورات بنسبة (32.97%)، بينما مثّل الحاصلون على (5) دورات فأقل نسبة (31.34%)، ويشير هذا التقارب الإحصائي إلى وجود توازن منهجي بين اكتساب المعارف النظرية وتطبيقاتها الميدانية لدى الكادر الوظيفي، مما يعزز من الميزة التنافسية للأفراد داخل البيئة الصحية، كما يعكس تنوع عدد الدورات التدريبية توجهًا مؤسسيًّا نحو بناء كفاءات متعددة المهارات، حيث يسهم هذا التراكم التدريبي في رفع مستوى التأهيل المهني والتفوق الأدائي، مما يجعل الموظفين أكثر قدرة على مواكبة المستجدات العلمية والتقنية في المستشفيات.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها:

أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: الذي نصّه: ما واقع تدريب الموارد البشرية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء؟

للتعرف على مستوى ممارسة تدريب الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب) في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد ودرجته الكلية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول تحقيق تدريب الموارد البشرية لدى المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة

الترتيب	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى تحقيق
2	1	تخطيط التدريب	5.13	1.20	73.29%	عالٍ إلى حدٍّ ما
1	2	تنفيذ التدريب	5.19	1.07	74.14%	عالٍ إلى حدٍّ ما
3	3	تقييم التدريب	5.01	1.18	71.57%	عالٍ إلى حدٍّ ما
المتوسط العام أبعاد المتغير المستقل			5.10	1.10	72.86%	عالٍ إلى حدٍّ ما

بينت نتائج الجدول (9) أن مستوى تحقيق تدريب الموارد البشرية بالمستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة إجمالاً عالٍ إلى حدٍّ ما؛ إذ حصل على متوسط حسابي (5.10)، ممّا يعني أن المستشفيات الأهلية بشكل عام تولي اهتمامًا لتدريب مواردها البشرية، وبانحراف معياري (1.10) يعد مرتفعًا نسبيًّا على مقياس ليكرت السباعي، ممّا يدل على أن هناك تفاوتًا كبيرًا في مستوى تدريب الموارد البشرية بين المستشفيات، وبعض المستشفيات قد تكون متقدمة جدًّا في برامجها التدريبية، بينما البعض الآخر لا يزال في مراحل مبكرة أو يواجه تحديات أكبر، وبنسبة (72.86%). وتراوح متوسط الأبعاد بين (5.01) كحد أدنى، و(5.19) كحد أعلى، وبوزن نسبي تراوح أيضًا بين (71.57%) كحد أدنى، و(73.29%) كحد أعلى ويقابل مستوى عاليًا من الممارسة (عالٍ إلى حدٍّ ما) لكافة الأبعاد.

وقد جاء بُعد تنفيذ التدريب بالترتيب الأول، حيث حصل على متوسط حسابي (5.19) بانحراف معياري (1.07)، وبنسبة (74.14%) ويمثل تحقيق بمستوى عالٍ إلى حدٍّ ما. وجاء بُعد تخطيط التدريب بالترتيب الثاني، حيث حصل على متوسط حسابي (5.13) بانحراف معياري (1.20)، وبنسبة (73.29%) ويمثل تحقيق بمستوى عالٍ إلى حدٍّ ما، بينما جاء بُعد تقييم التدريب بالترتيب الثالث والأخير، حيث حصل على متوسط حسابي (5.01) بانحراف معياري (1.18)، وبنسبة (71.57%) ويمثل تحقيقًا بمستوى عالٍ إلى حدٍّ ما.

الإجابة عن السؤال الثاني: الذي نصه: ما مستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة –صنعاء؟

للتعرف على مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البُعد المالي، بُعد

المستفيدين) في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد ودرجته الكلية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

الترتيب	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأداء
3	1	التعلم والنمو	5.43	1.11	77.57%	عالٍ
1	2	العمليات الداخلية	5.66	0.87	80.86%	عالٍ
4	3	البُعد المالي	5.36	0.94	76.57%	عالٍ
2	4	بُعد المستفيدين	5.43	1.08	77.57%	عالٍ
المتوسط العام أبعاد المتغير التابع			5.47	0.88	78.14%	عالٍ

بينت نتائج الدراسة بالجدول (10) السابق، أن مستوى الأداء المؤسسي بالمستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة إجمالاً عالٍ؛ إذ حصل على متوسط حسابي (5.47) يعكس أداءً قويًّا وفعالًا للمستشفيات في سعيها لتحقيق أهدافها، وبانحراف معياري (0.88) منخفض نسبيًّا، مما يدل على تجانس جيد في مستوى الأداء بين المستشفيات، وبنسبة (78.14%). وتراوح متوسط الأبعاد بين (5.36) كحد أدنى، و(5.66) كحد أعلى، وبوزن نسبي تراوح أيضًا بين (76.57%) كحد أدنى، و(80.86%) كحد أعلى ويقابل مستوى عاليًا من الممارسة لكافة الأبعاد.

وقد جاء بُعد العمليات الداخلية بالترتيب الأول، حيث حصل على متوسط حسابي(5.66) بانحراف معياري (0.87)، وبنسبة (80.86%) ويمثل أداء بمستوى عالٍ، يليه بُعد المستفيدين بالترتيب الثاني، حيث حصل على متوسط حسابي(5.43) بانحراف معياري (1.08)، وبنسبة (77.57%) ويمثل أداء بمستوى عالٍ، كما جاء بُعد التعلم والنمو بالترتيب الثالث، حيث حصل على متوسط حسابي(5.43) بانحراف معياري (1.11)، وبنسبة (77.57%) ويمثل أداء بمستوى عالٍ، بينما جاء البُعد المالي بالترتيب الرابع والأخير، حيث حصل على متوسط حسابي(5.36) بانحراف معياري (0.94)، وبنسبة (76.57%) ويمثل أداء بمستوى عالٍ.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأن معملي الالتواء والتفلطح يقع ضمن الفترة المسموح بها والمحددة بين ± 1.96، والتأكد من عدم تجاوز معامل تضخم البيانات المسموح فيه (VIF) للقيمة (5)، وأن التباين المسموح فيه (Tolerance) أكبر من

(0.05)، تم إجراء اختبار الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، كما هو مبين بالآتي:

1- الفرضية الرئيسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء. ولاختبار الفرضية تم استخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (11): معامل الانحدار الخطي البسيط لدور المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

	المتغير التابع: الأداء المؤسسي						
المتغير المستقل تدريب الموارد البشرية	ملخص النموذج		نتائج اختبار التباين (ANOVA)		معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)		
	معمل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig.	درجة التأثير Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig.
	0.745	0.551	447.596	0.000	0.593	21.156	0.000

يتضح من الجدول (11)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (447.596)، وكذلك قيمة (T) البالغة (21.156) دالة إحصائيًا وبمستوى دلالة (0.000)،وهو ما يؤكد معنوية دور تدريب الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية، كما تبين أن معامل التحديد (R2=0.551)، وهذا يعني أن تدريب الموارد البشرية تُفسر ما نسبته (55.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية، وأن بقية التغير المقدر بـ (44.9%) يعود إلى متغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة التأثير(معامل الانحدار) (Beta=0.593)، وهذا يعني أن التحسين في تدريب الموارد البشرية بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن الأداء المؤسسي بنسبة (59.3%). وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسة، حيث تبين أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

2- الفرضيات الفرعية:

تم التأكد من الفرضيات الفرعية من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول(12): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدور أبعاد المتغير المستقل(تدريب الموارد البشرية) مجتمعة في الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

ملخص النماذج				نتائج التباين ANOVA		معاملات الانحدار واختبار (T)		
المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل تدريب الموارد البشرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة β	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	تخطيط التدريب	0.788	0.622	198.792	0.000	.397	10.786	.000
	تنفيذ التدريب					.067	1.351	.177
	تقييم التدريب					.164	3.738	.000

بينت نتائج الجدول (12) أن قيمة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) مجتمعة والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، كانت إيجابية؛ إذْ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.788)، وهي علاقة طردية موجبة قوية. كما يؤكد معنوية الدلالة الإحصائية لدور أبعاد المتغير المستقل على التابع قيمة (F) البالغة (198.792) وبمستوى دلالة (0.000)، والتي تؤكد كفاءة الأبعاد المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، كما تبين أنّ أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تفسر ما نسبته (62.2%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، ومن الجدول(12) تم اختبار صحة الفرضيات الفرعية كما هو مبين بالآتي:

وجود دور معنوي دال إحصائيًا لتخطيط التدريب في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، حيث كانت قيمة (T) (10.786) بمستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وكانت قيمة (β=0.397). وهذا يشير إلى أن التحسين(الزيادة) في تخطيط التدريب بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء المستشفيات الأهلية بنسبة (39.7%). ومن خلال ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتخطيط التدريب في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، وهذا يعكس أن وجود خطط تدريبية سنوية مبنية على الاحتياجات الفعلية للموظفين يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. ويعزو الباحثان قبول الفرضية إلى أن تخطيط التدريب ظهر كعامل دال إحصائيًا، وهو ما ينسجم مع النتائج الوصفية التي أبرزت أهمية وجود خطط تدريبية واضحة ومبنية على تحليل دقيق للاحتياجات.

لا يوجد دور معنوي دال إحصائيًا لتنفيذ التدريب في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، حيث كانت قيمة (T) (1.351)

بمستوى دلالة (0.177) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). ومن خلال ما سبق ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل بصورتها العدمية بنص: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتنفيذ التدريب في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء. ويعزو الباحثان رفض الفرضية إلى أن التنفيذ وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون مدعومًا بتخطيط دقيق، وتقييم مستمر ليؤثر في الأداء المؤسسي.

وجود دور معنوي دال إحصائيًا لتقييم التدريب في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، حيث كانت قيمة (T) (3.738) بمستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وكانت قيمة (β=0.164). وهذا يشير إلى أن التحسين(الزيادة) في تقييم التدريب بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء المستشفيات الأهلية بنسبة (16.4%). ومن خلال ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، حيث تبين أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتقييم التدريب في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء. ويعزو الباحثان قبول الفرضية إلى أن التقييم يمثل الحلقة الحاسمة في دورة التدريب، حيث يحدد مدى فاعلية البرامج التدريبية، ويعزز انعكاسها على الأداء المؤسسي.

مناقشة نتائج الدراسة:

فيما يأتي مناقشة تفصيلية للنتائج وربطها بالدراسات السابقة:

أشارت النتائج الوصفية إلى أن مستوى ممارسة التدريب في المستشفيات المبحوثة جاء بمستوى (عالٍ إلى حدٍّ ما) بمتوسط حسابي (5.10)، بينما حقق الأداء المؤسسي مستوى (عاليًا) بمتوسط (5.47). وتتفق هذه النتيجة مع التوجهات الحديثة في الإدارة الصحية التي تعتبر الاستثمار في رأس المال البشري هو المحرك الأساس لرفع كفاءة العمليات الداخلية (التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط 5.66). ويتسق هذا مع دراسة (زنينة، 2020) التي أكدت أن الاهتمام بالتدريب يعد مدخلًا استراتيجيًا لتطوير الأداء في المنظمات الحديثة.

وأثبتت الدراسة أن لتخطيط التدريب دورًا معنويًا كبيرًا في تحسين الأداء؛ إذْ بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.786) بمستوى دلالة (0.000). ويُعزى ذلك إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يضمن توجيه الموارد نحو سد الفجوات المهارية الفعلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سراع، 2025) التي أكدت على أهمية المنهجية في بناء الخطط التدريبية.

وبالرغم من أن التقييم جاء في الترتيب الأخير من حيث الممارسة الوصفية، فإن نتائج التحليل أظهرت أن له أثرًا ذا دلالة إحصائية على الأداء، وهذا يشير إلى أن القطاعات الصحية التي تتبنى آليات تقييم فعالة تتمكن من قياس العائد من التدريب وتطوير برامجها باستمرار، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه

دراسة (تيسير وآخرون، 2020) من أن التقييم هو الحلقة الضامنة لاستدامة التحسين.

كما أظهرت النتائج أن بُعد التنفيذ حصل على أعلى متوسط حسابي (5.19)، مما يعكس جودة البيئة التدريبية والوسائل المستخدمة في المستشفيات الأهلية. ورغم عدم ظهور أثر مستقل له في نموذج الانحدار المتعدد عند وجود الأبعاد الأخرى، فإن ذلك يفسر علميًّا بأن أثر التنفيذ يمر بالضرورة عبر جودة التخطيط ودقة التقييم.

وأكدت نتائج الدراسة الحالية صحة الفرضية الرئيسة، مما يشير إلى وجود اتساق موضوعي وانسجام تام مع الأدبيات السابقة، لا سيما دراسة (محمد، 2016) ودراسة (زنينة، 2020)، وقد أجمعت هذه التوجهات البحثية على اعتبار التدريب المتغير المستقل الأكثر حسمًا وتأثيرًا في صياغة ملامح الأداء المؤسسي المتميز وتطوير كفاءته، وتكتسب هذه النتيجة قوة إحصائية من خلال قدرة المتغير (التدريب) على تفسير ما نسبته (55.1%) من التباين الحاصل في مستوى الأداء، وهو ما يبرهن على أن القطاع الصحي في أمانة العاصمة يتبنى رؤية استراتيجية واضحة تدرك طبيعة العلاقة الطردية بين الاستثمار في تنمية المهارات البشرية وتحسين المخرجات المؤسسية، كما تعكس هذه النسبة المرتفعة من التأثير مدى الاعتماد الحقيقي على البرامج التدريبية بوصفها أداة جوهرية للارتقاء بالخدمات الصحية وضمان استدامتها التنافسية.

الاستنتاجات:

يوجد اهتمام كبير- إلى حدٍّ ما- لدى المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء بتدريب الموارد البشرية؛ إذْ أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للموارد البشرية عالٍ إلى حدٍّ ما.

أن أعلى اهتمام لدى المستشفيات الأهلية فيما يتعلق بتدريب الموارد البشرية تمثل في تنفيذ التدريب، يليه تخطيط التدريب، ثم تقييم التدريب.

أن مستوى الأداء المؤسسي بالمستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، إجمالاً عالٍ.

أن أعلى مستوى للأداء المؤسسي بالمستشفيات الأهلية تمثل في العمليات الداخلية، يليها بُعد المستفيدين، ثم التعلم والنمو، وبالأخير البُعد المالي وجميعها مثلت بمستوى عالٍ.

وجود دور دال إحصائيًّا لتدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، وأن التحسين في تدريب الموارد البشرية بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن الأداء المؤسسي بنسبة (59.3%).

وجود دور دال إحصائيًّا لبُعدي (تخطيط التدريب، تقييم التدريب) في الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، وكان أكثرها دوراً بُعد تخطيط التدريب، ثم بُعد تقييم التدريب.

لا يوجد دور دال إحصائيًا لبُعد تنفيذ التدريب في الأداء المؤسسي في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء.

التوصيات:

بناءً على النتائج تُقدم الدراسة التوصيات والمقترحات الآتية:

يُنصح بإنشاء نظام لمراقبة التأثير المباشر للتدريب على الأداء، مما يساعد في توجيه الجهود المستقبلية ومراعاة التحسين المستمر.

توجيه الموارد إلى العمليات الداخلية؛ لأن العمليات الداخلية تُظهر أداءً عاليًا، يجب التركيز على تحسين هذه العمليات من خلال التدريب المستمر وتبني ممارسات أفضل.

خلق بيئة تدعم التعلم والنمو؛ فينبغي على المستشفيات إنشاء بيئة عمل تشجع التعلم المستمر، وتدعم الابتكار بين الموظفين، مما يسهم في تحقيق أهداف الأداء المؤسسي.

تعزيز البرامج التدريبي؛ إذْ ينبغي على المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء تطوير برامج تدريب مستدامة وشاملة، وإتاحة فرص للعاملين للحصول على المهارات والمعارف اللازمة لرفع مستويات الأداء.

تقييم التدريب بشكل دوري؛ إذْ من المهم وضع آلية لتقييم التدريب بشكل مستمر، تسهم في قياس مدى فاعلية البرامج ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي. يمكن أن يشمل ذلك استبانات أو مقابلات مع الموظفين.

ضرورة التركيز على تخطيط التدريب بشكل دقيق، مع تحديد احتياجات المستشفى والموارد البشرية، وذلك لضمان تلبية البرامج التدريبية لمتطلبات الأداء المؤسسي.

يجب تعزيز التعاون والتواصل بين أقسام المستشفى، لضمان تبادل المعرفة والخبرات، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمستشفى.

المقترحات:

تحليل فاعلية برامج التدريب في تعزيز كفاءة الطاقم الطبي في المستشفيات الأهلية.

أثر تدريب الموارد البشرية في جودة أداء المستشفيات الأهلية.

استراتيجيات التكيف في بيئة العمل الصحية: دراسة تأثير العوامل الخارجية على أداء المستشفيات الأهلية.

العوامل المؤثرة في ثقافة العمل وتأثيرها على الأداء المؤسسي للمستشفيات الأهلية.

المراجع العربية:

[1] أبو زيد، محمد عبدالرزاق، وحجازي، محمد حافظ، وعبدالعال، هالة أحمد. (2018). استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 8(3)، 539-556.

[2] أبو غالي، زلفى يونس. (2023). التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية. رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 8(2).

[3] إسحاق، عبد الجبار محمد أحمد. (2016). أثر التدريب في تطوير رأس المال البشري: دراسة ميدانية على موظفي ديوان أمانة العاصمة صنعاء [رسالة

ماجستير غير منشورة]. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.

[4] تيسير، دينا محمد، وعزازى، محمد، ومحمدين، السيد. (2020). دور إدارة التدريب في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على إدارة التدريب بمصلحة الضرائب المصرية. مجلة الدراسات البيئية والأبحاث، 10(1)، 216-225.

[5] الثبيتي، نجوى سفران. (2020). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بجامعة الطائف: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.

[6] الجمهورية اليمنية، رئاسة مجلس الوزراء. (2021). تقرير تحليل الوضع الراهن للخطة المرحلية الثانية للرؤية الوطنية.

[7] حتامله، حابس محمد، ودراوشه، نجوى عبد الحميد. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات العلوم التربوية، 46(2)، 269-281.

[8] حماد، طارق عبد العال (2023). تقييم الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس كفاءة المؤسسات الصحية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثانية، الإسكندرية.

[9] حمزاوي، محمد سيد. (2013). قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة [ورقة علمية]. حلقة علمية عن قياس الأداء في العمل الأمني، كلية التربية، الرياض.

[10] حيدر، عصام. (2020). التدريب والتطوير. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

[11] الخفاجي، نعمة عباس (2022). إدارة الموارد البشرية: مداخل استراتيجية وتطبيقية. الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

[12] درويش، أحمد سليمان. (2022). إدارة وتخطيط التدريب في المنظمات الحديثة. الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

[13] دفع الله، نجلاء محمد عبدالله. (2021). دور التدريب في تطوير أداء العاملين بشركة سكر كنانة المحدودة السودان 2020 [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الجزيرة، السودان.

[14] الذبياني، منى سليمان. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، (110).

[15] الرشيدي، فهد صالح (2023). التدريب والتطوير الإداري في المؤسسات الصحية. دار المتنبي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض.

[16] رضا، هاشم. (2012). الأساليب الحديثة في التدريب الإداري. دار الراية للنشر والتوزيع.

[17] الركابي، حيدر شاكر (2022). إدارة العمليات والإنتاج: منظور استراتيجي معاصر، دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

[18] زنينة، أسماء. (2020). تنمية الموارد البشرية مدخلاً لتميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1 [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة باتنة 1، الجزائر.

[19] السامعي، زياد علي مهيوب عبد الله. (2018). أثر سياسات التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة على منظمة CSSW [رسالة ماجستير

غير منشورة]. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.

[20] سامي، ثابت، وشمس الدين مرزوق. (2021). دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة ميدانية في الشركة الأفريقية للزجاج [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.

[21] سراع، شاكر. (2025). دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (44)، 742-773.

[22] سعيد، حنان. (2019). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

[23] السكارنة، بلال خلف. (2011). تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

[24] سليمان، ناصر محمد (2023). إدارة المستشفيات والخدمات الصحية: المبادئ والتطبيقات، دار الكتاب الحديث، الطبعة الثانية، القاهرة.

[25] الشمري، فهد بن معيض (2022). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية والخاصة، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الرياض.

[26] عبدالحميد، معتصم فضل عبدالرحيم، ومنصور، فتح الرحمن الحسن. (2015). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، 16(2)، 60-78.

[27] عبيدات، هاني توفيق (2023). نظم الرقابة المالية وتقييم الأداء في المنظمات الصحية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.

[28] العتيبي، سعد بن مرزوق (2022). إدارة الجودة الشاملة وقياس رضا المستفيدين في المؤسسات الصحية. دار النشر الجامعي، الطبعة الأولى، الرياض.

[29] العرفي، توفيق إدريس، وأبو قاعود، غازي رسمي. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الليبية. مجلة المنارة، 4(2)، 187-228.

[30] العريقي، منصور محمد. (2018). إدارة الموارد البشرية (ط9). الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.

[31] فارع، عبدالصمد محمد. (2018). أثر التغير التنظيمي في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. اليمن.

[32] فيصل، مثنى. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(95)، 255-280.

[33] القحطاني، محمد بن سلطان (2022). الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء المؤسسي. دار وجوه للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض.

[34] لطرش، وليد. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة

حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

[35] محمد، بشرى هاشم، وعبد الغني، زهراء فائز. (2018). العلاقة بين جودة التدريب باستخدام المواصفة الدولية (ISO-10015) وتطوير الموارد البشرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (116)، 179-203.

[36] محمد، بناز عثمان. (2016). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث، (9)، 453-482.

[37] محمد، مختار إسماعيل. (2011). تقييم واقع التدريب في المؤسسات الصحية في ضوء مفهوم تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في أمانة العاصمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة سانت كليمنتس.

[38] المخلافي، مروان طاهر. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق معايير ضمان الجودة في كلية التجارة بجامعة صنعاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.

[39] مصطفى، أمل محمد. (2022). أثر تطبيق الأداء المتوازن على استراتيجية التنمية المستدامة: بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. المجلة العربية للإدارة، 42(4)، 93-112.

[40] المطري، عبير محمد عبد الله. (2017). سياسات التدريب وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في اليمن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.

[41] المعبقي، فهد أحمد. (2020). التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[42] المنزوع، زايد علي عبدالخالق، والسياغي، ماجد صالح محمود.(2025). تأثير اليقظة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على المؤسسات الاستثمارية في القطاع الزراعي اليمني، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(3)، 107-138.

[43] منصور، محمد كمال (2023). استراتيجيات الموارد البشرية والتدريب المتقدم. الطبعة الثانية، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

[44] موسي، بابكر محمد يوسف. (2019). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بولاية الخرطوم (2015-2017) [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة النيلين، السودان.

[45] ياسين، سعد غالب (2023). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة: منظور بطاقة الأداء المتوازن، دار اليازي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.

[46] يسرى، ميسي، ونرجس، بن سعدي. (2018). دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الفندقي: دراسة حالة فندق ماريوت قسنطينة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

[1] Addin, N. A. H. T .(2020) .The relationship between the leadership and organizational performance: A review . International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology .,(11)7,128-120 .

[2] Al-Harethi, A. A. M & ,.Al-Maamari, Q. A . .(2018)The impact of strategic planning on improving institutional performance at Limkokwing University of Creative Technology in Malaysia .International Journal of Psychology and Cognitive Science-112 . (3)4 ،129

[3] Kadhim, S. M & ,.Kazem, N. J .(2024) . Evaluating banking performance according to the European model of institutional excellence: Case study at United Bank for Investment and Finance .European Journal of Social Sciences . .(1)64

[4] Lebbos, T. J & ,.Duran, D .(2021) .Health Sector in Yemen – Policy Note .World Bank.

[5] Shayegan, S., Yavari, N & ,.Bazrkar, A . .(2022)Human resource development practices and organizational performance: Examining the mediating role of transformational leadership style .WPOM-Working Papers on Operations Management,(2)13 ،85-64 .