

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة حالة على البنك المركزي اليمني - المركز الرئيس - عدن)

الاستلام: 2025/ 04 /29

التحكيم: 2025/ 07 /20

القبول: 2025/ 07 /21

محمود عبده ثابت^{(*) (1)}

درهم يحيى محمد الوجيه⁽¹⁾

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعه العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن

* عنوان المراسلة: derhm2008@gmail.com

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة حالة على البنك المركزي اليمني - المركز الرئيسي - عدن)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده: (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية) في البنك المركزي اليمني. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتحدد مجتمع الدراسة بالوظائف القيادية والتنفيذية في البنك المركزي اليمني، البالغ عددهم: (145) فرداً، اختبر منهم عينة (108) أفراد بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وفي ضوء ذلك جمعت البيانات وحللت، واختبرت الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والاستنتاجات أهمها: وجود اهتمام مرتفع بتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني، وأن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها لها أثر إيجابي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، مع ظهور ما قد يشير إلى خلل بسيط في عدم الدقة في اختيار ذوي الكفاءة والجدارة للوظائف الشاغرة، وما يوحي بقصور في عدم نشر القيم الإيجابية بالمستوى المطلوب.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: منح البنك المركزي مزيداً من الدعم، لتعزيز جهوده في تنفيذ سياساته واستراتيجياته، والاهتمام أكثر بتطوير الموارد البشرية باستمرار، والتركيز على استقطاب المواهب وذوي الكفاءة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - النجاح الاستراتيجي - البنك المركزي اليمني (المركز

الرئيسي) عدن.

The Impact of Human Resource Management Strategies on Achieving Strategic Success (A Case Study on the Central Bank of Yemen - The Main Center - Aden)

Mahmoud Abdu Thabet^(1,*)
Derhem Yahya Mohammed Al Wajih⁽¹⁾

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of human resource management strategies, with their dimensions: (recruitment strategy, compensation and incentives strategy, training and development strategy, and performance evaluation strategy) on achieving strategic success with its dimensions: (defined strategy, effective implementation, and motivational culture) at the Central Bank of Yemen.

The study relied on a descriptive analytical approach and used a questionnaire as a data collection tool. The study population consisted of leadership and executive positions at the Central Bank of Yemen, totaling (145) individuals, from which (108) individuals were selected through stratified random sampling. Based on this, data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using appropriate statistical methods.

The study reached several results and conclusions, the most important of which are:

a high level of interest in applying human resource management strategies at the Central Bank of Yemen, and that human resource management strategies with their dimensions have a positive impact on achieving strategic success at the Central Bank of Yemen. However, there appears to be a slight issue with the accuracy in selecting competent and qualified individuals for vacant positions, as well as a suggestion of a deficiency in promoting positive values to the required level.

The study concluded with several recommendations, the most important of which are:

providing the Central Bank with more support to enhance its efforts in implementing its policies and strategies, placing greater emphasis on continuous human resource development of human resources, and focusing on attracting talented and competent individuals.

Keywords: *Human Resource Management Strategy, Strategic Success, Central Bank of Yemen (Headquarters, Aden)*

⁽¹⁾ Department of Business Administration, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology, Aden, Yemen

* Corresponding Email Address: derhm2008@gmail.com
<https://journals.ust.edu/index.php/JSS>

المقدمة

إن النجاح الاستراتيجي ليس مجرد تحقيق أهداف آنية؛ بل هو عملية مستمرة تتطلب تحديد استراتيجيات بعيدة المدى، وتنفيذاً فعالاً، وخلق بيئة مؤسسية تدعم الابتكار والالتزام، ليتحقق النجاح الاستراتيجي، ويوصف البنك المركزي اليمني الجهة المسؤولة في الإشراف على القطاع المصرفي؛ فإنه يتعين عليه بذل مزيد من الجهود واستخدام أفضل الوسائل لضمان تنفيذ استراتيجياته وسياساته، وأداء مهامه بكفاءة وفعالية.

من أهم العوامل التي تؤثر مباشرة في قدرة البنك المركزي اليمني على تحقيق النجاح الاستراتيجي هي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية؛ بل هي عنصر حاسم في تكوين بيئة عمل مهنية وفعالة.

واستناداً إلى ما ذكر سابقاً، تعرض هذه الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتناقشها بوصفها أداة فعالة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنك المركزي اليمني، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر هذه الاستراتيجيات في تعزيز النجاح الاستراتيجي وقياسها، بما يسهم في تعزيز قدرة البنك المركزي في تطوير استراتيجيات وأدوات فعالة لإدارة وتنفيذ السياسة النقدية بكفاءة وفعالية، والإسهام في النمو الاقتصادي ومواجهة التحديات الراهنة، وقد صُمم نموذج افتراضي، يتضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة، المتمثلة في: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء، وشمل النموذج النجاح الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية، وقد طبق هذا النموذج على البنك المركزي اليمني.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، قسّمت الدراسة على: خمسة فصول، عرض الفصل الأول الإطار العام للدراسة، في حين استعرض الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، وخصص الفصل الثالث للمنهجية وإجراءات الدراسة، ويعرض الفصل الرابع النتائج ويحللها ويناقشها، وأخيراً استعرض الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.
الإطار العام للدراسة:

مشكلة الدراسة:

رغم الدور الاستراتيجي الذي يؤديه البنك المركزي اليمني في رسم السياسات النقدية والحفاظ على استقرار أسعار الصرف، إلا أنه يواجه في الآونة الأخيرة تحديات معقدة ناجمة عن الأوضاع الاقتصادية والسياسية المتدهورة في البلاد، ومن أبرز هذه التحديات ضعف البنية المؤسسية للموارد البشرية نتيجة عدم انتقال معظم الكوادر المؤهلة من مقره السابق في صنعاء إلى عدن، مما أثر في كفاءة الأداء المؤسسي، في ظل هذه الظروف تبرز الحاجة الملحة إلى تطوير وتبني استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية كوسيلة أساسية فعالة لدعم النجاح الاستراتيجي للبنك وتعزيز قدرته على مواجهة هذه التحديات، من هنا تنبع مشكلة الدراسة التي دفعت الباحثان إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

استناداً إلى ما ذكر سابقاً، صيغت مشكلة الدراسة من السؤال الرئيس الآتي:
ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟
تضرع من السؤال الرئيس، الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في البنك المركزي اليمني؟
2. ما مستوى تحقق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟
3. ما أثر استراتيجية التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟
4. ما أثر استراتيجيات التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟
5. ما أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟
6. ما أثر استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:
الأهمية النظرية:

1. محاولة لعرض بعض المفاهيم الحديثة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي.
2. محاولة الإسهام في بناء قاعدة معرفية للباحثين والمهتمين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والنجاح الاستراتيجي؛ بما يفتح المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

الأهمية العملية:

1. تمثل هذه الدراسة محاولة لتعزيز الدور الإشرافي للبنك المركزي على القطاع المصرفي ودعم النمو الاقتصادي، بتطوير استراتيجيات الموارد البشرية عبر تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز القيم الإيجابية التي تعتمدها قيادة البنك.
2. تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في تطوير سياسات استقطاب المواهب، وتحفيز وتطوير الكفاءات المتميزة بما يمكن البنك المركزي من مواجهة التحديات الاقتصادية والمصرفية بكفاءة وفاعلية.

أهداف الدراسة:

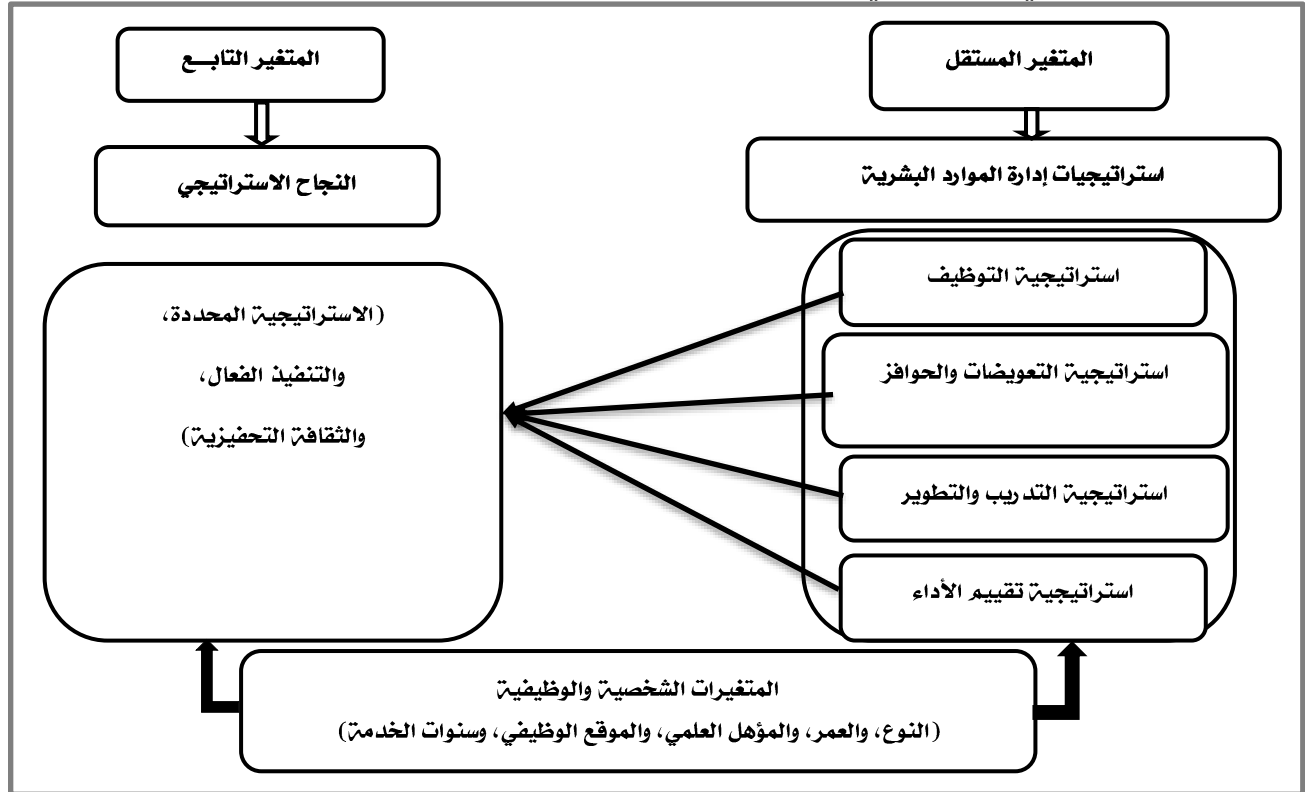
الهدف الرئيس الأول: التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

ويتفرع عن الهدف الرئيس الأول الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني.
2. معرفة مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.
3. قياس أثر استراتيجية التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.
4. قياس أثر استراتيجيات التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.
5. قياس أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

6. قياس أثر استراتيجيّة تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني-
الهدف الرئيس الثاني: التحقق من مدى وجود فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائيّة في إجابات عينة الدراسة بشأن أثر
استراتيجيات إدارة الموارد البشريّة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني تعزى للمتغيرات
الشخصيّة والوظيفيّة المتمثلة في: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وسنوات الخدمة).

النموذج المعرفي الافتراضي:



شكل: (1) النموذج المعرفي الافتراضي

المصدر: إعداد الباحثان بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة.

فرضيات الدراسة:

- لاختبار الأثر بين متغيرات الدراسة، صيغت الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني-
وتتفرع منها عدد: (4) فرضيات فرعية تتمثل في الآتي:
1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.
 2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة: $(\alpha \leq 0.05)$ تجاه أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وسنوات الخدمة).

حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة الآتي:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة بالمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بأبعادها: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء، والمتغير التابع: النجاح الاستراتيجي، بأبعاده: الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية بشاغلي الوظائف القيادية والتنفيذية، أما الحدود المكانية: البنك المركزي اليمني - المركز الرئيس - عدن، بينما الحدود الزمنية: فقد امتدت هذه الدراسة من 2023-2024م.

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

1. النجاح الاستراتيجي: بالاستفادة من دراسات: (نور الدين، 2022م، 94)؛ (الطعان والفياض، 2011م، 221)، توصل الباحثان أن النجاح الاستراتيجي يُعرف إجرائياً، بأنه: توافر الأدوات اللازمة لدى البنك المركزي اليمني لتنفيذ استراتيجياته وسياساته، والقدرة على أداء مهامه ووظائفه بكفاءة وفعالية، من استراتيجيته واضحة ومحددة وتنفيذ فعال لها، واعتماد ثقافة تحفيزية تسهم في تحقيق أهدافه على المدى الطويل.
2. الاستراتيجية المحددة: بالاستفادة من دراسات: (مزهري، 2020م، 30)؛ (وحسين، 2019م، 674)، توصل الباحثان أن الاستراتيجية المحددة تعرف إجرائياً بأنها: قيام البنك المركزي بتحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، ووضع خطة عمل واضحة، تحدد فيها أهدافه الاستراتيجية والموارد اللازمة ووسائل تنفيذ الخطة، والمواعيد المحددة لتنفيذها، والقدرة على إصدار القرارات والتعليمات الضرورية وتعديلها؛ لتنفيذ الخطط والسياسات، بما يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنك المركزي اليمني.
3. التنفيذ الفعال للاستراتيجية: بالاستفادة من دراسات: (المري والبشباشية، 2020م، 4)؛ (وحسين، 2019م، 675)، توصل الباحثان أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يُعرف إجرائياً بأنه: التزام قيادة البنك المركزي اليمني وموظفيه كافة باستخدام الأدوات والوسائل الفعالة بكفاءة، وتنفيذ السياسات والإجراءات اللازمة لتطبيق البرامج والخطة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، والمتابعة المستمرة للأداء ومعالجة الانحرافات؛ بما يحقق النجاح الاستراتيجي للبنك.

4. الثقافة التحفيزية: بالاستفادة من دراسات: (عبد العزيز والزعبي، 2021م، 4)؛ (المري والبشاشة، 2020م، 4)، توصل الباحثان إلى أن الثقافة التحفيزية تعرف إجرائياً بأنها: وجود قيم إيجابية سائدة بين الموظفين، تؤدي إلى خلق بيئة عمل تتميز بقدرتها على توليد الدافع والطموح لدى الموظفين، للعمل في فريق متماسك يسعى جاهداً لتحقيق النجاح الاستراتيجي للبنك المركزي اليمني.
5. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: بالاستفادة من دراسات: (الدليمي، 2018م، 5)؛ (الطعان والفياض، 2011م، 214)، توصل الباحثان أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعرف إجرائياً، بأنها: مجموعة من الوسائل والأدوات والإجراءات، التي تستعملها إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للبنك المركزي اليمني؛ بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد، والإسهام في تحسين الكفاءة والفاعلية في تنفيذ برامج البنك وسياساته وأداء مهامه؛ وبما يسهم في تحقيق أقصى فائدة من رأس المال البشري، وتشمل هذه الاستراتيجيات: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء.
6. استراتيجيات التوظيف: بالاستفادة من دراسات: (العززي، 2023م، 218)؛ و(القرودع والجناعي، 2021م، 140)، توصل الباحثان إلى أن استراتيجية التوظيف تعرف إجرائياً بأنها: نهج طويل الأمد يركز على تخطيط وتطوير رأس المال البشري؛ لضمان توافر المهارات والكوادر الملائمة لشغل الوظائف المستقبلية بالعدد المطلوب وبالوقت المناسب؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك المركزي اليمني.
7. استراتيجيات التعويضات والحوافز: بالاستفادة من دراسات: (الصريب، 2022م، 39)؛ (ميرة، 2022م، 35)؛ (سميط، 2017م، 11)، توصل الباحثان أن استراتيجيات التعويضات والحوافز تعرف إجرائياً بأنها: الإجراءات والوسائل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالبنك المركزي اليمني؛ بهدف الجذب والاحتفاظ بالمواهب المتميزة، لغرض عدم تسربهم إلى خارج البنك، وتحفيزهم وكسب ولائهم، بما يسهم في تحقيق أهداف البنك طويلة المدى، وتشمل هذه الاستراتيجيات تقديم مجموعة من المنافع والمزايا المادية، مثل: الرواتب، والحوافز، والمكافآت، والإكراميات، والتأمين الصحي، وغيرها من المزايا، كما تتضمن أيضاً الحوافز المعنوية، مثل الترقية، والرحلات الترفيهية، وشهادات الشكر والتقدير، وبيئة عمل جيدة.
8. استراتيجيات التدريب والتطوير: بالاستفادة من دراسات: (الصريب، 2022م، 36)؛ (الطعان والفياض، 2011م، 217)، توصل الباحثان أن استراتيجيات التدريب والتطوير تعرف إجرائياً بأنها: إعداد برامج وخطط تدريبية وتنفيذها، بهدف إكساب موظفي البنك المركزي اليمني المهارات والمعرفة وغرس القيم الأخلاقية، واكتساب الخبرة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، وتنمية القدرات المستقبلية للمديرين لمواكبة التطورات في البيئة الخارجية، وتتمثل في الدورات التدريبية والندوات، وورش العمل الداخلية والخارجية؛ وهو ما يسهم في تحقيق أهداف البنك المركزي طويلة المدى.
9. استراتيجيات تقييم الأداء: بالاستفادة من دراسات: (الصريب، 2022م، 41)؛ (الطعان والفياض، 2011م، 218)، توصل الباحثان أن استراتيجيات تقييم الأداء تعرف إجرائياً بأنها: الإجراءات والأدوات، التي تستعملها إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني؛ لقياس مستوى أداء الموظفين وسلوكهم والتزامهم، وتقييم ذلك، على وفق معايير نوعية وكمية محددة سلفاً؛ لغرض الاستعانة بنتائج التقييم في التأكد من مدى صحة سياساتها وبرامجها، واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتعزيز نواحي القوة ومعالجة أسباب الضعف؛ واتخاذ قرارات استراتيجية للتطوير الوظيفي والترقيات والمكافآت؛ وذلك يسهم في تحقيق أهداف البنك طويلة الأمد.

الدراسات السابقة:

أهم الدراسات التي جمعت متغيري الدراسة:

1. دراسة نور الدين: (2022م)، بعنوان: "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر".

هدفت الدراسة إلى معرفة نوع العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقوتها بأبعادها منفردة: (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية التعويضات، واستراتيجية مرونة إجراءات العمل، واستراتيجية تمكين الموظفين، واستراتيجية تشكيل فرق العمل)، في تعزيز النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة: (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية)، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، وتمثلت عينة الدراسة بالمديرين، اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة معنوية موجبة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وأبعاد النجاح الاستراتيجي.

أهم الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع النجاح الاستراتيجي:

1. دراسة حسين: (2019م)، بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك العاملة في مصر".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى توافر الذكاء الاستراتيجي بوصفه عاملاً في تحقيق النجاح الاستراتيجي؛ وذلك من أبعاده المختلفة: (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة)، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنوك العاملة في مصر؛ فقد شملت عينة الدراسة مديري تلك البنوك، اختيروا بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: توافر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في البنوك المصرية، ووجود نجاح استراتيجي أيضاً بأبعاده المتنوعة في هذه البنوك، علاوة على قوة العلاقة بين توافر الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات المعنية، وذلك في ضوء النتائج.

أهم الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

1. دراسة Galadanchi & Saulawa (2024م)، بعنوان: "تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية استراتيجيات رضا الموظفين في قطاع الخدمات في نيجيريا، الصناعة المصرفية".

"Evaluating the effectiveness of human resource management strategies on employee satisfaction in nigeria's service sector (banking industry)":

هدفت الدراسة إلى تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) وأثرها في رضا الموظفين في القطاع المصرفي النيجيري، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك

النيجيرية، وتمثلت عينت الدراسة بالموظفين، اختيروا بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن التنفيذ الجماعي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أثبت أنه أكثر فعالية، ووصلت معدلات رضا الموظفين إلى مستوى متوسط، برزت التعويضات بوصفها استراتيجية إدارة الموارد البشرية الأكثر فعالية في رضا الموظفين.

مراحل تطور النجاح الاستراتيجي:

يتجلى النجاح الاستراتيجي في قدرة المنظمات على صياغة استراتيجية واضحة ومرنة، وتنفيذها بفعالية بتحفيز الموظفين؛ وذلك يؤدي إلى رضا العملاء، الذي يعد الهدف الرئيس والأسمى للمنظمات وتطلعاتها على المدى البعيد (الناجي، 2021م، 58).

تطور النجاح الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور الإدارة الاستراتيجية نفسها، إذ مرت الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل تاريخية أثرت في كيفية تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات، يمكن استعراض هذه المراحل على النحو الآتي:

- مرحلة التخطيط المالي: (الخمسينات): ركزت هذه المرحلة على إعداد الموازنات السنوية والتخطيط المالي قصير المدى، بهدف ضمان استمرارية العمليات وتحقيق الاستقرار المالي.
- مرحلة التخطيط طويل المدى (الستينات): ركزت على إدخال أدوات التنبؤ وتحليل البيئة الخارجية للتكيف مع التغيرات البيئية والاستعداد للنمو المستقبلي.
- مرحلة التخطيط الاستراتيجي (السبعينات): ركزت على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد المزايا التنافسية، بهدف تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية.
- مرحلة الإدارة الاستراتيجية (الثمانينات): ركزت هذه المرحلة على دمج التخطيط مع التنفيذ، والتركيز على المرونة والابتكار، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالتكيف المستمر مع التغيرات البيئية.
- مرحلة التفكير الاستراتيجي الديناميكي (التسعينات): التركيز على الابتكار السريع والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، بإدخال تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرارات.
- مرحلة التغيير والمرونة (القرن الحادي والعشرين): تبني منهجيات مرنة مثل الإدارة الرشيقة، لتحسين القدرة على التكيف مع الأسواق المتغيرة.
- مرحلة التحول الرقمي والابتكار المستدام (القرن الحادي والعشرين): تميزت هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل: الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، للتكيف السريع مع المتغيرات التي يفرضها التحول الرقمي (رشيد، جلاب، 2015م، 17-45).

منهجية الدراسة:

نبذة عن مجتمع الدراسة:

البنك المركزي اليمني: الجهة المسؤولة عن الإشراف والرقابة على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، والتي تتولى إصدار التراخيص للبنوك والمؤسسات المالية لممارستها، تهدف عموماً إلى: الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي في البلاد، والإسهام في تعزيز النمو الاقتصادي ومكافحة التضخم، وهي تعمل على صياغة السياسة

النقدية للدولة وتنفيذها وإصدار العملة الوطنية، علاوة على إدارة نظام المدفوعات وتنظيم الائتمان والإقراض وإدارة الاحتياطيات والدين العام، وهي أيضاً قائمة بدور مصرف الحكومة وتحديد الحد الأدنى لسعر الفائدة، تعرف هذه المؤسسة بتسميات عديدة منها: بنك الإصدار، وبنك الحكومة، وبنك البنوك.

المهام الرئيسية للبنك المركزي اليمني:

يمارس البنك المركزي اليمني مهامه في إدارة السياسة النقدية باستقلالية كاملة للسيطرة على التضخم، واستقرار أسعار صرف العملة الوطنية، وتشجيع الاستثمار والنمو الاقتصادي، ويدير البنك المركزي اليمني مجلس إدارة مكون من: محافظ البنك المركزي رئيساً للمجلس، ونائب المحافظ نائباً لرئيس المجلس، وعضو ممثل عن وزارة المالية، وأربعة أعضاء آخرين.

وتتمثل المهام الرئيسية للبنك المركزي اليمني في الآتي:

1. إصدار النقد (العملة الوطنية) وتوفير السيولة المناسبة والملائمة.
2. رسم السياسة النقدية وتبنيها، والتي تنسجم مع هدفه الرئيس في تحقيق استقرار الأسعار والمحافظة على ذلك الاستقرار.
3. تحديد نظام سعر الصرف الأجنبي بالتشاور مع الحكومة، ثم رسم سعر الصرف الأجنبي وتبنيه وتنفيذه.
4. الترخيص للبنوك والمؤسسات المالية - القطاع المصرفي - والرقابة على أعمالها.
5. حيازة الاحتياطيات الخارجية الرسمية وإدارتها.
6. تشجيع إجراءات أنظمة المدفوعات وتيسيرها.
7. العمل كبنك ومستشار ووكيل مالي ومصرفي للحكومة (القباطي، 2021م، 95).

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويدرس العلاقات بين المتغيرات، ويحلل البيانات من واقع الإجابة عن أسئلة الاستبانة.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة في الوظائف القيادية والتنفيذية، وعددهم (145) فرداً، أما عينة الدراسة؛ فاختيرت عينة عشوائية بلغت (108) أفراد، اختيروا بطريقة العينة العشوائية التطبيقية.

وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل بالبنك المركزي اليمني.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات هما: المصادر الأولية؛ جمعت البيانات عن طريق ملاحظات الباحث ومشاهداته بحسب طبيعته عمله في الإدارة العامة للموارد البشرية بالبنك المركزي اليمني، واستعمل الاستبانة؛ بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلتها.

المصادر الثانوية؛ جمعت البيانات والمعلومات الثانوية عن طريق البحث والقراءة المنظمة والتحليل من المصادر الآتية:

1. الكتب والدراسات والأبحاث والرسائل الجامعية، والمجلات العلمية ذات العلاقة.

2. التقارير واللوائح والوثائق الرسمية المتاحة في البنك المركزي اليمني.
3. مواقع الإنترنت ذات العلاقة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (spss)، وبرنامج التحليل الإحصائي: (STATA14)، وبرنامج النمذجة البنائية: (SmartPLS3)، وبرنامج (excel) النسخة 20، وذلك في تجهيز البيانات وتحليلها وإنشاء الجداول والرسوم البيانية؛ للوصول إلى النتائج المطلوبة.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في تصميم استبانة، بُنيت وطورت بالرجوع إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، التي درست موضوع (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي)؛ فقد استعان بها الباحثان في تحديد فقرات متغيرات الدراسة وأبعادها، المتضمنة في أداة الدراسة، وقد استفيد في بناء فقرات المتغير المستقل من بعض الدراسات السابقة ومنها: (برباش، وבו صلاح، 2023م)؛ و(الصريب، 2022م)؛ و(بخوش، 2013م)، كما أستفيد في بناء فقرات المتغير التابع بالدراسات: (الناجي، 2021م)، و(حسين، 2019م)، و(أيوب، 2015م)؛ و(الطعان، والفياض، 2010م).

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

فرض إدخال البيانات إلى الحاسوب على وفق مقياس ليكرت الخماسي المخصص لقياس الاتجاهات فقد استخدم ترميز البيانات على وفق هذا المقياس؛ إذ أعطي: (5) درجات للإجابة بأوافق بشدة، وهي أعلى درجات المقياس، وتعني توافر هذه الفقرة تماماً، وقد أعطي: (4) درجات للإجابة بأوافق، في حين أعطي: (3) درجات للإجابة محايد إلى حد ما، وأعطي: (2) درجات للإجابة بلا أوافق، في حين أعطي درجة واحدة للإجابة بلا أوافق مطلقاً، وهي أدنى درجات المقياس، وتعني عدم توافر الفقرة تماماً.

واستخدم الباحثان الوسط الحسابي الفرضي للدراسة: (3) ويحتسب من الصيغته:

$$= [1+2+3+4+5] / 5 = 15/5 = 3 \mu$$

التحليل الوصفي لأبعاد محاور الدراسة:

يوضح الجدول: (1): المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لأبعاد محور

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي:

جدول: (1): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمحاوِر الدراسة.

الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية					
1 استراتيجيّة التوظيف	3.49	0.24	4	أوافق	69.77
2 استراتيجيّة التعويضات والحوافز	4.44	0.44	1	أوافق بشدة	88.73
3 استراتيجيّة التدريب والتطوير	3.50	0.46	3	أوافق	70.08
4 استراتيجيّة تقييم الأداء	3.59	0.55	2	أوافق	71.80
المتوسط العام		3.77		أوافق	75.50
الانحراف المعياري العام		0.50			
النجاح الاستراتيجي					
1 الاستراتيجيّة المحددة	3.66	0.18	1	أوافق	73.20
2 التنفيذ الفعال للاستراتيجيّة	3.64	0.21	2	أوافق	72.87
3 الثقافة التحفيزيّة	3.29	0.31	3	محايد	65.84
المتوسط العام		3.53		أوافق	70.64
الانحراف المعياري العام		0.21			

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول: (1) أن المتوسط العام لمحاوِر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغ: (3.77) وباتجاه عام أوافق وانحراف معياري: (0.50) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ وذلك يدلّ على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محاوِر الدراسة. وتشير النتائج أنّ مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني عالٍ عند الاستراتيجيات الأربع وعالٍ عموماً؛ إذ حصلت استراتيجيات الموارد البشرية على متوسطات حسابية تراوح بين: (3.49 - 4.44) وبأوزان مئوية تراوح بين: (69.77% - 88.73%)، وبالنظر إلى الدرجة الإجمالية لاستراتيجيات الموارد البشرية فيتبين أنّ مستوى التطبيق مرتفع؛ إذ حصلت إجمالي استراتيجيات الموارد البشرية على متوسط حسابي عام بلغ: (3.77) وانحراف معياري بلغ: (0.50)، ويشير وزنها المئوي البالغ: (75.5%) إلى النسبة، التي يمثلها مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني مجتمع الدراسة.

وهذا يجيب على التساؤل الأول، الذي يقيس ما مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني، ويحقق الهدف رقم: (1) الذي يقيس مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني محل الدراسة.

أما فيما يخص ترتيب أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحسب مستوى تطبيقها في البنك المركزي اليمني على وفق متوسطات تقديرات المبحوثين، نجد أن بُعد استراتيجيّة التعويضات والحوافز حصل على المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي بلغ: (4.44) وانحراف معياري: (0.44) وباتجاه أوافق بشدة، في حين جاء في المرتبة الثانية بُعد استراتيجيته تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ: (3.59) وانحراف معياري: (0.55) باتجاه أوافق، أما بُعد استراتيجيته التدريب والتطوير فقد حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ: (3.50) وانحراف معياري: (0.46) وباتجاه أوافق، في حين حصل بُعد استراتيجيته التوظيف على المرتبة الرابعة بمتوسط: (3.49) وانحراف معياري: (0.24) وباتجاه أوافق.

ويتضح أن المتوسط العام لمحور النجاح الاستراتيجي بلغ: (3.53) وباتجاه عام أوافق وانحراف معياري: (0.21) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ وذلك يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة. وتشير النتائج أن مستوى تحقق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني عالٍ عند الأبعاد الثلاث وعالٍ عموماً؛ إذ حصل النجاح الاستراتيجي على متوسطات حسابية تراوح بين: (3.29-3.66) وبأوزان مئوية تراوح بين: (65.84% - 73.20%)، وبالنظر إلى الدرجة الإجمالية للنجاح الاستراتيجي فيتبين أن مستوى النجاح الاستراتيجي عالٍ؛ إذ حصل إجمالي النجاح الاستراتيجي على متوسط حسابي عام بلغ: (3.53) وانحراف معياري بلغ: (0.21)، ويشير وزنها المئوي البالغ: (70.64%) إلى النسبة، التي يمثلها مستوى النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني مجتمع الدراسة. وهنا أجب عن التساؤل الثاني الذي يقيس: ما مستوى النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، وحقّق الهدف رقم: (2) الذي يقيس مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني محل الدراسة. أما فيما يخص ترتيب أبعاد النجاح الاستراتيجي بحسب مستوى تحققها في البنك المركزي اليمني على وفق متوسطات تقديرات المبحوثين، يظهر أن بُعد الاستراتيجية المحددة حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: (3.66) وانحراف معياري (0.18) وباتجاه أوافق، في حين جاء في المرتبة الثانية بُعد التنفيذ الفعال للاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ: (3.64) وانحراف معياري: (0.21) باتجاه أوافق؛ أما بُعد الثقافة التحفيزية فقد حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ: (3.29) وانحراف معياري: (0.31) باتجاه محايد؛ وذلك يدل على أن هناك موافقة من المبحوثين تجاه محاور الدراسة، وهو ما تؤكد الأهمية النسبية لأبعاد المحاور؛ فقد حققت نسبة موافقة تجاوزت: (68%) في الأبعاد جميعاً، باستثناء بُعد الثقافة التحفيزية بحسب آراء أفراد العينة.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبر الباحثان في هذا الجزء فرضيات الدراسة بأسلوب الانحدار الخطي البسيط، واختبار: (T) لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي؛ لمعرفة الفروق في آراء العينة، وفيما يأتي فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

اختبرت فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) (0.05) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

أجري نموذج الانحدار البنائي للتعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي،

وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول: (2) على النحو الآتي:

جدول (2): نتائج الانحدار البنائي للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي.

Q2	معامل التحديد	معامل	النجاح الاستراتيجي				المتغيرات	
			اختبار T		الخطأ المعياري	معامل النموذج	B1	B2
			المحسوب	مستوى دلالة				
0.38	0.74	0.86	0.00	15.10	0.02	0.33	B1	استراتيجية التوظيف
4			0.00	5.17	0.02	0.10	B2	استراتيجية التعويضات والحوافز
			0.00	18.85	0.02	0.41	B3	استراتيجية التدريب والتطوير
			0.00	8.52	0.02	0.17	B4	استراتيجية تقييم الأداء

يتضح من الجدول (2) وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون، إذ بلغت قيمته: (0.86) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05)، وهو ما تؤكد معاملات الانحدار الإحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء)؛ التي بلغت: (0.33، 0.10، 0.41، 0.17) على التوالي؛ وجميعها تؤثر معنوياً في النجاح الاستراتيجي؛ إذ نجد أن بُعد استراتيجية التدريب والتطوير يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد استراتيجية التوظيف، في حين يأتي بُعد استراتيجية تقييم الأداء في المرتبة الثالثة؛ أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فيأتي بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز، وتؤثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) مجتمعاً على النجاح الاستراتيجي بنسبة: (0.74) أما ما نسبته: (0.26) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، ويتضح من الجدول أن قيمة مؤشر مطابقتة النموذج وهو مؤشر القدرة التفسيرية للنموذج البنائي Q2 بلغت: (0.384) وهو أكبر من الصفر ($Q2 > 0$).

وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، وتقبل الفرضية البديلة، التي تنص على: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني).

وتشير هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الأبعاد: (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء)، تؤثر إيجابياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، وتعزز هذه النتيجة إلى وجود اهتمام من قيادة البنك المركزي اليمني بتطبيق الوسائل والأدوات والإجراءات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستخدامها بما يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني.

ولمزيد من التفصيل ستوضح نتيجة اختبار هذه الفرضية من نتائج اختبار فرضياتها الفرعية، وذلك على النحو الآتي:
اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني).
ولاختبار الفرضية استعمل الباحثان أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول: (3)، نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد استراتيجية التوظيف والنجاح الاستراتيجي.

المتغير التابع/ النجاح الاستراتيجي				المتغير المستقل				
F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T					
			معامل النموذج	خطأ المعياري	معامل			
المحسوب	الدلالة	مستوى	الدلالة	المحسوب	معامل النموذج			
118.25	0.54	0.73	0.00	7.15	0.20	1.44	α	ثابت الانحدار
			0.00	10.87	0.06	0.61	β	بُعد استراتيجية التوظيف

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول: (3) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين استراتيجية التوظيف والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون إذ بلغت قيمته: (0.73) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ: (0.61) ويؤثر بُعد استراتيجية التوظيف في النجاح الاستراتيجي بنسبة: (0.54)؛ أما ما نسبته: (0.46) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار: (F)؛ فقد بلغت قيمته: (118.25) ومستوى دلالة إحصائية: (0.00)، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة: (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05)، وتقبل الفرضية البديلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التوظيف في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني).
ولاختبار الفرضية استعمل الباحثان أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (4): نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز والنجاح الاستراتيجي.

المتغير المستقل			المتغير التابع/ النجاح الاستراتيجي				معالم النموذج		
F			اختبار T						
مستوى الدلالة	المحسوبية	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	المحسوبية	الخطأ المعياري			
0.00	12.97	0.11	0.34	0.00	6.86	0.34	2.35	α	ثابت الانحدار
				0.00	3.60	0.07	0.27	β	بُعد استراتيجي التعويضات والحوافز

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين استراتيجية التعويضات والحوافز والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون؛ إذ بلغت قيمته: (0.34) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ: (0.27) ويؤثر بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز في النجاح الاستراتيجي بنسبة: (0.11)؛ أما ما نسبته: (0.89) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار: (F)؛ فقد بلغت قيمته: (12.97) وبمستوى دلالة إحصائية: (0.00)، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة: (0.05)، ويرجع سبب انخفاض تأثير بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز في النجاح الاستراتيجي إلى أسباب عديدة قد يكون أهمها: (تركيز واهتمام قيادة البنك المركزي بالحوافز المادية أكثر من التركيز على الحوافز المعنوية، وعدم مراعاة العدالة في أثناء منح الحوافز، وضعف إهتمام قيادة البنك بدعم وتعزيز الثقافة التحفيزية، علاوة على ضعف ربط الحوافز بالأهداف الاستراتيجية)، وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05)، وتقبل الفرضية البديلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التعويضات والحوافز في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: $\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة

في بُعد استراتيجية التدرج والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني).

ولاختبار الفرضية استعمل الباحثان أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (5): نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد استراتيجية التدريب والتطوير والنجاح الاستراتيجي.

المتغير التابع/ النجاح الاستراتيجي							المتغير المستقل		
F			اختبار T				معالم النموذج		
مستوى	الدلالة	المحسوبية	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	مستوى	الدلالة	المحسوبية	الخطأ المعياري	
0.00	159.18	0.61	0.78	0.00	5.78	0.20	1.14	α	ثابت الانحدار
				0.00	12.6	0.05	0.69	β	بُعد استراتيجية التدريب والتطوير

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين استراتيجية التدريب والتطوير والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون؛ إذ بلغت قيمته: (0.78)؛ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ: (0.69) ويؤثر بُعد استراتيجية التدريب والتطوير في النجاح الاستراتيجي بنسبة: (0.61)؛ أما ما نسبته: (0.39) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار: (F)؛ إذ بلغت قيمته: (159.18) وبمستوى دلالة إحصائية: (0.00)، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة: (0.05). وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05)، وتقبل الفرضية البديلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى 0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني).

ولاختبار الفرضية استعمل الباحثان أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول: (6)، نتائج الانحدار للعلاقة بين بُعد استراتيجية تقييم الأداء والنجاح الاستراتيجي.

المتغير										
المتغير التابع/ النجاح الاستراتيجي										
F			معامل التحديد R2		اختبار T			معالم النموذج		المستقل
مستوى	الدلالة	المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل الارتباط R2	مستوى	الدلالة	المحسوبة	الخطأ المعياري		
0.00		82.56	0.45	0.67	0.00		4.85	0.26	1.26	α
					0.00		9.09	0.07	0.63	β
ثابت الانحدار										
بُعد										
استراتيجية										
تقييم الأداء										

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول: (6)، وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين استراتيجية تقييم الأداء والنجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون إذ بلغت قيمته: (0.67) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية: (0.05) وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ: (0.63) ويؤثر بُعد استراتيجية تقييم الأداء في النجاح الاستراتيجي بنسبة: (0.45) أما ما نسبته: (0.55) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار: (F)؛ إذ بلغت قيمته: (82.56) ويمتوى دلالة إحصائية: (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة: (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم، التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى: (0.05)، وتقبل الفرضية البديلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثلة في بُعد استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى (0.05)).

تظهر النتائج تقارباً ملحوظاً في إجابات أفراد عينة الدراسة؛ بشأن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، مثل: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي) علاوة على: (سنوات الخدمة).

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

لاختبار هذه الفرضية أستعملت أساليب إحصائية عديدة، منها: اختبار: (T-Test) لمعرفة الفروق في آراء العينة بحسب متغير النوع، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة بحسب بقية المتغيرات الشخصية، وأشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية إلى: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، المتمثلة ب: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وسنوات الخدمة).

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية الآتي:

1. أن البنك المركزي اليمني يطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في: استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التعويضات والحوافز، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء، بمستوى مرتفع؛ وتتناسب هذه النتائج مع دراسات سابقة: (ميرة، 2022م)، و(حمادي، 2020م)، و(الدليمي، 2018م)، و(التميمي، 2017م)، التي أظهرت -أيضاً- مستوى مرتفعاً في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
2. جاء مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني مرتفعاً في معظم الأبعاد؛ فقد بلغ متوسط النجاح الاستراتيجي العام: (3.53) مع انحراف معياري قدره: (0.21)، وقد بلغ الوزن المئوي: (70.64%)؛ وذلك يعكس النسبة، التي يمثلها مستوى النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، ضمن مجتمع الدراسة، وتتناسب هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أيوب، 2015م)، التي أظهرت مستوى مرتفعاً من النجاح الاستراتيجي في مجتمع الدراسة.
3. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، يختلف هذا التأثير بحسب البعد؛ إذ يُعدُّ بُعد: (استراتيجية التدريب والتطوير) الأكثر تأثيراً، يليه بُعد: (استراتيجية التوظيف)، ثم يأتي بُعد: (استراتيجية تقييم الأداء)، في حين جاء بُعد: (استراتيجية التعويضات والحوافز) في المرتبة الأخيرة.
4. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات التوظيف، وأبعاد النجاح الاستراتيجي؛ إذ يختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ إذ تؤثر استراتيجيات التوظيف تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية)، مقارنة بتأثيرها في: بُعد: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).
5. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعويضات والحوافز والنجاح الاستراتيجي؛ إذ يختلف هذا الأثر بحسب البعد المعني؛ إذ إن استراتيجيات التعويضات والحوافز تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية)، مقارنة بتأثيرها في بُعد: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).
6. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب والتطوير، والنجاح الاستراتيجي؛ إذ يختلف هذا الأثر بحسب البعد المعني؛ إذ إن استراتيجيات التدريب والتطوير تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الاستراتيجية المحددة)، مقارنة بتأثيرها في بُعد: (التنفيذ الفعال)، و(الثقافة التحفيزية).
7. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات تقييم الأداء، والنجاح الاستراتيجي، ويختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ فاستراتيجيات تقييم الأداء تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية) أكبر من تأثيرها في بُعد: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).
8. تظهر النتائج تقارباً ملحوظاً في إجابات أفراد عينة الدراسة؛ بشأن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، يُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، مثل: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي) علاوة على: (سنوات الخدمة).

الاستنتاجات:

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود أثر وعلاقة مباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والنجاح الاستراتيجي، في البنك المركزي اليمني، وأظهرت الدراسة أن البنك قد حقق تقدماً ملحوظاً في تطبيق هذه الاستراتيجيات، مع وجود قصور في بعض الجوانب؛ وبناءً على هذه النتائج قدّم الباحثان مجموعة من الاستنتاجات، التي يمكن توضيحها في ما يأتي:

1. مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك المركزي اليمني مرتفع عموماً، وخصوصاً عند الاستراتيجيات الأربع، مع الإشارة إلى الحاجة لمتابعة التغييرات الداخلية والخارجية لمواكبتها والتكيف معها، سواء أكانت في أثناء إعداد البرامج والخطط الاستراتيجية أم كانت في أثناء تنفيذها.
2. يوجد اهتمام من قيادة البنك المركزي بإجراءات استراتيجية التوظيف وأدواتها، مع وجود خلل يسير يحتاج للمعالجة؛ من أجل اختيار ذوي الكفاءة والجداة للوظائف الشاغرة، ووجود حاجة إلى تحسين وسائل الإعلان عن الوظائف الشاغرة؛ لجذب أكبر عدد ممكن من المواهب وذوي الكفاءة؛ فقد لوحظ أن الموظفين الذين عيّنوا عن طريق المفاضلة، وعلى وفق شروط الوظائف الشاغرة ومواصفاتها، أكثر كفاءة ومهارة في أداء مهامهم، مقارنةً بمن عيّنوا من دون الالتزام بمعايير المفاضلة.
3. جاء مستوى تحقق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني مرتفعاً عموماً، خصوصاً عند بُعدي: (الاستراتيجية المحددة) و(التنفيذ الفعال للاستراتيجية) عدا بُعد: (الثقافة التحفيزية).
4. وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي اليمني، ويختلف هذا الأثر باختلاف البُعد، فبعد: (استراتيجية التدريب والتطوير)، له الأثر الأكبر، يليه بُعد: (استراتيجية التوظيف)، ثم بُعد: (استراتيجية تقييم أداء الموظفين)، في حين يأتي بُعد: (استراتيجية التعويضات والحوافز) جاء في المرتبة الأخيرة.
5. وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التوظيف، وأبعاد النجاح الاستراتيجي، ويختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ فاستراتيجية التوظيف تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية)، أكبر من تأثيرها في بُعدي: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).
6. وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التعويضات والحوافز، وأبعاد النجاح الاستراتيجي، ويختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ فاستراتيجية التعويضات والحوافز تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية)، أكبر من تأثيرها في بُعدي: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).
7. وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التدريب والتطوير، وأبعاد النجاح الاستراتيجي، ويختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ فاستراتيجية التدريب والتطوير تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الاستراتيجية المحددة) أكبر من تأثيرها في بُعدي: (التنفيذ الفعال)، و(الثقافة التحفيزية).
8. وجود أثر إيجابي لاستراتيجية تقييم أداء الموظفين وأبعاد النجاح الاستراتيجي، ويختلف هذا الأثر باختلاف البعد؛ فاستراتيجية تقييم أداء الموظفين تؤثر تأثيراً كبيراً في بُعد: (الثقافة التحفيزية) أكبر من تأثيرها في بُعدي: (الاستراتيجية المحددة)، و(التنفيذ الفعال).

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها، اقترح الباحثان عدداً من التوصيات لتعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي، وذلك على النحو الآتي:
1. يُستحسن الاهتمام أكثر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تطويرها وتحديثها لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وبما يحقق التكامل بينها وبين الاستراتيجية العامة للبنك.
 2. يُنصح بالاهتمام أكثر باستراتيجية التوظيف، وتطوير إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين باستمرار، بالتخطيط طويل الأمد، واستقطاب المواهب والكفاءات، وذوي الخبرة في المجال المصرفي والمالي، بما يخدم رؤية البنك، ومراعاة الدقة عند تكليف أعضاء لجنة التوظيف ممن لديهم الخبرة، ويتصفون بالنزاهة، والعمل على تبني مبدأ الشفافية والعدالة في مراحل التوظيف كافة؛ لتعزيز ثقة الموظفين الحاليين والمتقدمين للتوظيف، وتوسيع نطاق الإعلان عن الوظائف الشاغرة، مثل: مواقع التوظيف الإلكترونية، والجامعات المتميزة؛ لضمان وصول أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهلين.
 3. توصي الدراسة القيادة العليا والجهات ذات العلاقة بمنح مزيد من الدعم المستمر، بتوفير الموارد والأدوات اللازمة؛ لتعزيز جهود البنك المركزي في تنفيذ سياساته واستراتيجياته التنفيذية السليمة والفعال، وبما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك المركزي وللدولة عموماً.
 4. يُنصح بزيادة اهتمام قيادة البنك بدعم القيم الإيجابية وتبنيها، بتنفيذ ندوات تركز على التحلي بالقيم والمبادئ المهنية، مثل: أخلاقيات العمل، والتعاون بين الموظفين؛ علاوة على عقد اجتماعات دورية للمناقشة، ونشر الرسائل التحفيزية والأخبار الإيجابية، وتنظيم فرق عمل لتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي.

المقترحات:

- لإثراء الأدب النظري، والبحث العلمي، يقترح الباحثان الآتي:
- عقد ورش عمل بين البنك المركزي ووزارة المالية والمصالح التابعة لها؛ لوجود ارتباط وعلاقة عمل بين المؤسسات.
 - إجراء دراسة عن دور القيادة التحويلية في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
 - إجراء دراسة عن أثر استراتيجيات التدريب والتطوير في التميز الاستراتيجي، بتعزيز الثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

رشيد ، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش (2015). الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة: مدخل تكاملي ط / ، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ب - الأطروحات والرسائل العلمية:

إيناس الهادي ميرة (2022م)، استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي، (رسالة ماجستير)، جامعة الزاوية، ليبيا.

جاسم سعد ون الناجي (2021م)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، (رسالة ماجستير)، جامعة كربلاء، العراق.

محمد درع أحمد سميط (2017م)، استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب - اختبار الدور المعدل لرأس المال الفكري: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

موسى حمد محمد شيحان الدليمي (2018م)، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، (رسالة ماجستير) جامعة آل البيت، العراق.

موسى محمد أحمد الصريب (2022م)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على الأمانة العامة لرئاسة الوزراء، (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتقانة، الخرطوم، السودان.

نشوان منصور القباطي (2021م)، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية: دراسة ميدانية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن.

نورما لطف أيوب (2015م)، أثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

ج- الأبحاث المنشورة في مجلات علمية:

أحمد محمد عبد الحى نورالدين (2022م)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر 59(3)، 2022، 85-139.

حاتم فارس الطعان، ومجيد حميد الفيض (2011م)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية، مجلة الدنانير، (3)، 2011، العراق، 204-256.

رمزي عطية مزهر (2020م)، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجاً، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(1)، 2020، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 47-20.

صالح بن محمد بن سلطان العزري (2023م)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(67)، 2023، سلطنة عمان، 215-236.

عمرو مصطفى حسين (2019م)، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية،
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 49(4)، 2019، جامعة عين شمس، مصر، 661-702.

غرام علي محمد عبدالعزيز، وخالد الزعبي (2021م)، أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي في الدور
الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية شمال الأردن، مؤتمر للبحوث والدراسات،
36(3)، 2021، جامعة مؤتة، الأردن، 211-264.

محمد راشد المري، وسامر عبدالمجيد البشاشبة (2020م)، أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي
في البنوك التجارية القطرية، مجلة النور للبحوث والدراسات الإنسانية، 20(1)، 2020، جامعة مؤتة، الأردن،
1-21.

مديحة بخوش (2013م)، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف
التجارية الجزائرية، مجلة الباحث (12)، 2013، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 149-158.

نورالدين برباش، والندير بوضلاح (2023م)، تأثير استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية
بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، مجلة جامعة البيضاء، 5(4)، 2023، الجزائر، 120-128.

يحيى أحمد القرووع، ونوري عبدالودود الجناعي (2021م)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء
المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(48)، 2021،
اليمن، 136-174.

ج - التقارير والوثائق الرسمية:

- تقارير الإدارة العامة للموارد البشرية، البنك المركزي اليمني، 2024.

د - المواقع الإلكترونية:

- موقع البنك المركزي اليمني <https://cby-ye.com>

- موقع جامعة الأندلس، اليمن <https://www.andalusuniv.net>

- موقع جامعة الشرق الأوسط، الأردن <https://www.meu.edu.jo>

- موقع دار المنظومة <https://mandumah.com>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Galadanchi, HamzaAliyu& Saulawa, Asiya Abdul, (2024). Evaluating the effectiveness of human
resource management strategies on employee contentment in nigeria's service sector
(banking industry). *International Journal of Research*. 12(2), 77-92.