

مشروع أطروحة الدكتوراه

" العنوان "

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبقاء على متطوعي الجمعيات  
الأهلية

**The Impact of Human Resource Management Practices on  
Retaining NGO Volunteers**

نايف محمد حمد حكي

222000856

الإدارة

اسم الباحث

الرقم الأكاديمي

الكلية

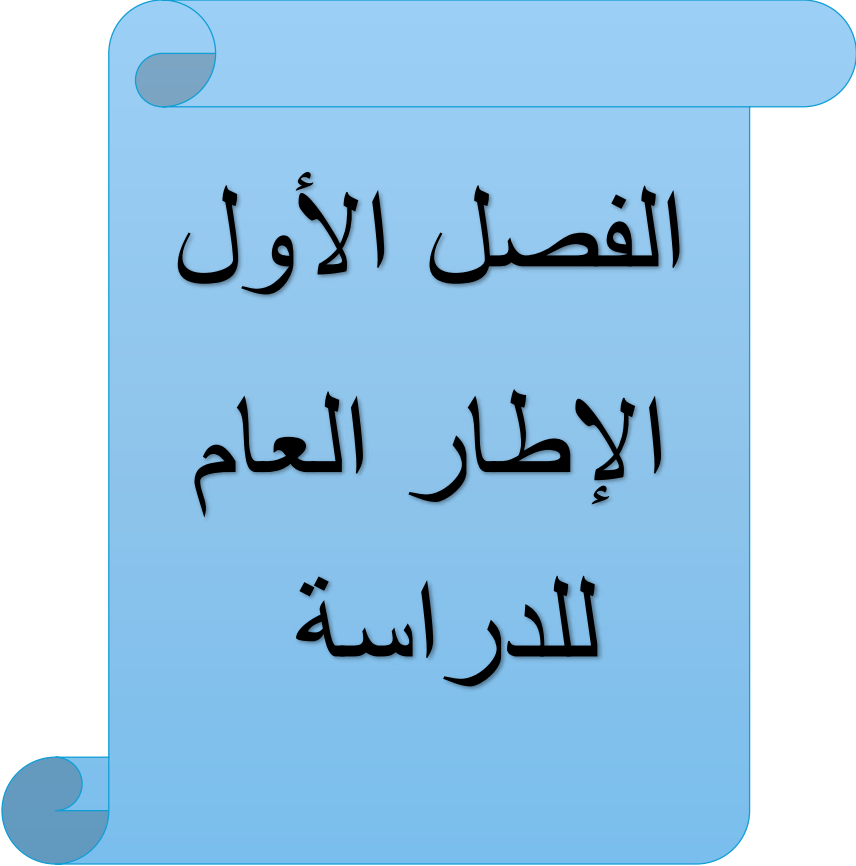
٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

# الفهرس

## قائمة المحتويات:

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| ٤  | الفصل الأول.....                                           |
| ٥  | مقدمة الدراسة:.....                                        |
| ٧  | مشكلة الدراسة:.....                                        |
| ١٠ | تساؤلات الدراسة:.....                                      |
| ١١ | أهمية الدراسة:.....                                        |
| ١٤ | أهداف الدراسة:.....                                        |
| ١٤ | فرضيات الدراسة:.....                                       |
| ١٥ | نموذج الدراسة:.....                                        |
| ١٥ | مصطلحات الدراسة:.....                                      |
| ١٨ | الإجراءات المنهجية للدراسة:.....                           |
| ١٩ | حدود الدراسة (المكانية - الزمانية - البشرية):.....         |
| ٢١ | المعالجات الإحصائية المقترحة:.....                         |
| ٢٤ | الفصل الثاني.....                                          |
| ٢٥ | الإطار النظري للدراسة:.....                                |
| ٢٦ | القسم الأول: المتغير المستقل/ ممارسات الموارد البشرية..... |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| أهمية إدارة الموارد البشرية:                                                             | ٣١ |
| أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية:                                                     | ٣٤ |
| صعوبات وتحديات الممارسات الإدارية للموارد البشرية:                                       | ٣٥ |
| المحدد الأول: التدريب والتطوير:                                                          | ٣٧ |
| المحدد الثاني: لممارسات إدارة الموارد البشرية الحوافز والمكافآت                          | ٤٣ |
| اخيرا: أسباب فشل ممارسات الموارد البشرية في عمليات التدريب الاداري: (خيري وآخرون، ٢٠٢١). | ٤٩ |
| القسم الثالث: المتغير التابع: على الإبقاء على متطوعي الجمعيات الأهلية                    | ٥١ |
| القسم الثالث: الدراسات المرجعية:                                                         | ٦١ |
| المحور الأول: دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية                                | ٦٢ |
| المحور الثاني: دراسات تناولت الإبقاء على المتطوعين                                       | ٦٦ |
| الفجوة البحثية:                                                                          | ٧٢ |
| المراجع:                                                                                 | ٧٤ |



# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

## مقدمة الدراسة:

أصبح الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية أمرًا بالغ الأهمية في مختلف أنواع المنظمات، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، لما لها من أثر مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الفاعلية التنظيمية. وتتمثل ممارسات الموارد البشرية في مجموعة من السياسات والإجراءات التي تُصمم بغرض إدارة العنصر البشري بكفاءة، واستثمار طاقاته، وتحفيزه على العطاء وتحقيق التميز. وتشمل هذه الممارسات مجالات متعددة مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت، والتواصل التنظيمي، إضافة إلى إدارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. وفي السياق التطوعي، تُعد هذه الممارسات أكثر تعقيدًا، إذ لا تتعامل مع موظفين يتقاضون أجورًا، بل مع متطوعين تحركهم دوافع ذاتية وروحية واجتماعية، ما يجعل من الضروري أن تُصمم هذه الممارسات بما يتناسب مع طبيعة المتطوع ودوافعه النفسية والعاطفية. لذلك، فإن فعالية هذه الممارسات تتطلب حساسية تنظيمية عالية، وقدرة على فهم التباينات الفردية بين المتطوعين وتوقعاتهم (Arokiasamy, 2024).

إن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية يسهم في تعزيز العلاقة بين المنظمة والمتطوعين، إذ تخلق هذه الممارسات شعورًا بالانتماء والاحترام والتقدير، وهو ما يحتاجه المتطوعون بشدة في ظل غياب المقابل المادي. فعندما يشعر المتطوع بأن جهوده محل اعتراف وتقدير، وأن لديه فرصًا لتطوير مهاراته والتعلم المستمر، فإن ذلك يرفع من دافعيته واستعداده للبقاء والمساهمة الفاعلة في أنشطة الجمعية. كما أن ممارسات مثل إشراك المتطوعين في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل تحفز التعاون والاحترام المتبادل، تزيد من التزامهم وتفاعلهم الإيجابي مع العمل التطوعي. هذه الممارسات لا تُعد مجرد إجراءات إدارية، بل هي

أدوات استراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من قدرة الجمعية على الاستمرار وتحقيق التأثير المجتمعي المنشود (Traeger, 2017).

أما فيما يتعلق بالإبقاء على المتطوعين، فهو أحد أكثر التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية، نظرًا للطبيعة الفريدة للتطوع القائم على الرغبة الحرة والاختيار الشخصي، مما يعني أن المتطوع يمكن أن يتوقف عن العمل في أي وقت إذا لم يجد ما يشبع حاجاته أو يتماشى مع قيمه وتطلعاته. فالمتطوعون بطبيعتهم يختلفون عن الموظفين الرسميين، فهم لا يرتبطون بعقود عمل ملزمة أو مقابل مالي ثابت، وإنما يُحركهم الدافع الداخلي، والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية، والرغبة في إحداث فرق. وبالتالي، فإن الجمعيات التي تهمل أهمية بناء نظام متكامل للحفاظ على المتطوعين، وتغفل في تقديم الدعم والتقدير الكافيين، قد تواجه انخفاضًا في عدد المتطوعين واستقرارهم، مما يؤثر سلبيًا على استمرارية أنشطتها وخدماتها (Faletehan, 2021).

إن الإبقاء على المتطوعين يتطلب استراتيجية شاملة تتضمن عددًا من العناصر الأساسية، منها توفير فرص حقيقية للنمو الشخصي والتطوير المهني، سواء عبر الورش التدريبية أو إشراكهم في أنشطة تزيد من خبراتهم ومهاراتهم. كما أن التغذية الراجعة الإيجابية، وممارسات الاعتراف بالجهود، والاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية، تلعب دورًا كبيرًا في رفع المعنويات وتحفيز الاستمرارية. كذلك، يُعد وضوح الأدوار والمسؤوليات وتقديم الدعم التنظيمي المناسب من عوامل الاستقرار التي تشعر المتطوع بالأمان والتمكين. في المقابل، فإن الإهمال في هذه الجوانب يؤدي إلى شعور بالإحباط والتهميش، وبالتالي يعجل بانسحاب المتطوعين من العمل في الجمعية (Piatak, 2024).

تلعب الجمعيات الأهلية دورًا بالغ الأهمية في النسيج الاجتماعي للدول والمجتمعات، حيث تُعد ركيزة أساسية في العمل التنموي والخيري، وتُكمل الجهود التي تبذلها الحكومات والمنظمات الدولية. فهذه الجمعيات تنشط في مجالات متعددة كالإغاثة، التعليم، الصحة، تمكين المرأة، رعاية الأيتام، وذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفر خدمات لا تستطيع الجهات الرسمية أحيانًا تقديمها بالكفاءة أو السرعة المطلوبة. وتستمد الجمعيات الأهلية قوتها من قدرتها على التفاعل المباشر مع المجتمع، وفهم احتياجاته الدقيقة، واستثمار رأس المال البشري المحلي من خلال العمل التطوعي. لكن هذه القدرة تظل مرهونة بفعالية الإدارة الداخلية للجمعية، لا سيما في جانب إدارة المتطوعين الذين يشكلون العمود الفقري لها (Fattah, 2024).

إن الجمعيات الأهلية، رغم رسالتها السامية وأهدافها الإنسانية، تواجه العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية، وعلى رأسها ضعف الإمكانيات، وقلة الموارد، واعتمادها الكبير على العمل الطوعي. لذلك، فإن تحسين جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل هذه الجمعيات لا يُعد ترفًا، بل ضرورة لضمان استمرار نشاطاتها وتحقيق تأثير ملموس في المجتمع. فالمتطوعون هم المحرك الأساسي لعمل الجمعية، وبقاؤهم مرتبط إلى حد كبير بما يشعرون به من تقدير، ودور، وتأثير، وهو ما يعزز من أهمية البحث في أثر ممارسات الموارد البشرية على الإبقاء عليهم ضمن المنظومة الأهلية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى فهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومدى فاعليتها في الحفاظ على إستمرارية المتطوعين، مما يساهم في تعزيز فاعلية العمل الأهلي واستدامته (Mokdad, 2025).

### مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في التحدي المتزايد الذي تواجهه الجمعيات الأهلية في الإبقاء على المتطوعين ضمن منظومتها التنظيمية، إذ أن الكثير من الجمعيات تعاني من معدل عالٍ لتسرب

المتطوعين وعدم استمراريتهم في تقديم خدماتهم لفترات زمنية كافية. ويُلاحظ أن الجمعيات، رغم اعتمادها الكبير على المتطوعين في تنفيذ خططها ومشروعاتها التنموية والخيرية، تفتقر إلى سياسات واضحة ومتكاملة لإدارة هذا المورد البشري الحيوي. ويُعزى هذا الخلل بدرجة كبيرة إلى غياب أو ضعف ممارسات الموارد البشرية التي من شأنها تعزيز الرضا والانتماء الوظيفي لدى المتطوعين. فعلى عكس الموظفين الرسميين، لا يرتبط المتطوعون برواتب أو التزامات تعاقدية، ما يجعل بقاءهم مرهوناً بجودة البيئة التنظيمية ومدى شعورهم بالتقدير والاحتواء والتحفيز.

إن التحدي الأساسي لا يكمن فقط في جذب المتطوعين، بل في القدرة على الاحتفاظ بهم وضمان استمراريتهم في المساهمة الفعالة على المدى المتوسط والطويل. فالجمعيات الأهلية التي تهمل بناء منظومة إدارة موارد بشرية مرنة ومتخصصة في شؤون المتطوعين، غالباً ما تواجه حالة من عدم الاستقرار في فرق العمل التطوعي، وهو ما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة، ويفقد الجمعية التراكم المعرفي والمهني الذي يُمكن أن يتحقق من خلال كوادرات تطوعية مستقرة وذات خبرة.

إن قصور ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية لا يتوقف أثره عند حدود ضعف الإبقاء على المتطوعين فحسب، بل يؤدي إلى سلسلة من النتائج السلبية والمشكلات المتشابكة التي تمس بُنية الجمعية وأدائها واستقرارها الداخلي، ومنها ما يلي:

- يُعد هذا الأثر من أبرز وأول المؤشرات السلبية الناتجة عن غياب ممارسات إدارية فعالة، حيث يبدأ المتطوعون بالانسحاب التدريجي من الجمعية، إمّا بشكل صامت دون إبداء أسباب، أو بإبداء عدم الرضا والشعور بالتهميش أو الاستغلال. ويؤدي هذا التسرب المتكرر إلى استنزاف الجمعية،

واضطرابها إلى إعادة البحث عن متطوعين جدد، مما يتطلب وقتًا وجهدًا وموارد كان من الأولى استثمارها في تنفيذ الأنشطة والمشاريع.

- عندما يفقد العمل التطوعي استمراريته داخل الجمعية، فإن الجمعية تخسر معها تراكماً مهماً من المعرفة والخبرة، حيث يُغادر المتطوعون بعد أن اكتسبوا معرفة عملية بالأنظمة والبرامج والجمهور المستفيد. وبهذا، تبقى الجمعية في دوامة "البداية من الصفر" مع كل مجموعة جديدة من المتطوعين، ما يؤدي إلى ضعف الأداء وتكرار الأخطاء وقلة النضج المؤسسي.
- التسرب المستمر للمتطوعين، خاصة إذا كان علنيًا ومصحوبًا بعدم رضا، قد يُفقد الجمعية ثقة المجتمع. فعندما يرى الأفراد أن الجمعية لا تحتفظ بمتطوعيها، أو أن هناك بيئة غير مريحة وغير داعمة، فإن هذا قد ينعكس على سمعتها في المجتمع، ويُثني الآخرين عن الانضمام إليها، سواء كمتطوعين أو داعمين ماليين أو شركاء استراتيجيين.
- المتطوعون هم الأداة التنفيذية الرئيسة في الجمعيات الأهلية، وغيابهم أو تغيرهم المستمر ينعكس على جودة البرامج والخدمات. فالخدمة التي كانت تُقدّم من خلال متطوع خبير ومؤهل، قد تتراجع جودتها عند استبداله بمتطوع جديد غير مهياً. كما أن نقص الأيدي العاملة قد يؤدي إلى تأجيل أو تقليص الخدمات، مما يُفقد المستفيدين ثقتهم في الجمعية وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.
- الانسحاب المتكرر للمتطوعين يُربك فرق العمل، ويُضعف من الترابط بين الأعضاء، ويخلق جواً من عدم الاستقرار، مما يؤثر على الروح المعنوية للجميع. فالمتطوعون الباقون يشعرون بزيادة في الأعباء، وربما تبدأ لديهم مشاعر الإحباط أو عدم الرغبة في الاستمرار، ما يؤدي إلى سلسلة من الانسحابات المتلاحقة، ويدخل الجمعية في دائرة مفرغة من التدهور المستمر في الروح التنظيمية.

- رغم أن العمل التطوعي يُفترض أن يكون ذا تكلفة منخفضة، إلا أن فقدان المتطوعين بشكل مستمر يُحوّل هذه الميزة إلى عبء. فكل متطوع جديد يحتاج إلى تأهيل وتدريب وتوجيه، وهذا يتطلب استهلاكًا دائمًا للوقت والجهد من قبل إدارة الجمعية. وبالتالي، فإن تكلفة "التدوير التطوعي" تزداد مع الزمن وتستهلك الموارد التي يمكن توجيهها مباشرة للمستفيدين.

- عندما تنتشر في أوساط المجتمع صورٌ ذهنية سلبية عن الجمعية، خاصة من خلال التجارب الشخصية للمتطوعين المنسحبين، فإن ذلك يصعب عملية استقطاب أفراد جدد. حيث يتردد الأشخاص في الانضمام لجمعية لا توفر بيئة محفزة أو لا تُقدّر جهود المتطوعين، مما يُضعف من قدرة الجمعية على تجديد قاعدتها التطوعية واستقطاب كفاءات جديدة (Mer, 2021)

انطلاقًا مما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في قصور ممارسات الموارد البشرية داخل الجمعيات الأهلية، وضعف تأثيرها في الإبقاء على المتطوعين، مما ينعكس سلبيًا على استقرار الأداء وفاعلية العمل الأهلي. وبناء على هذه المشكلة، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما أثر ممارسات الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية؟

### تساؤلات الدراسة:

- السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما أثر ممارسات الموارد البشرية على الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية؟

- الأسئلة الفرعية:

١. ما هو تأثير برامج التدريب والتطوير التي تقدمها الجمعيات الأهلية على الإبقاء على

المتطوعين؟

٢. ما هو دور ممارسات إدارة الأداء للإبقاء على المتطوعين بالجمعيات الأهلية؟

٣. ما هو دور تمكين المتطوعين في الإبقاء عليهم داخل الجمعيات الأهلية؟

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية في تعزيز استمرارية المتطوعين داخل الجمعيات الأهلية، حيث يُعتبر المتطوعون عنصرًا أساسيًا في تنفيذ البرامج المجتمعية وتحقيق الأهداف التنموية. تساهم هذه الدراسة في تطوير الفهم النظري لتطبيق ممارسات الموارد البشرية المتخصصة في العمل التطوعي، وتحليل تأثيرها المباشر على الإبقاء على المتطوعين. كما تقدم حلولًا عملية وإستراتيجيات يمكن للجمعيات الأهلية تبنيها لتحسين بيئة العمل التطوعي، مما يعزز من قدرتها على الاستدامة وتحقيق نتائج فعّالة في خدمة المجتمع.

### - أهمية الدراسة (النظرية)

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في توسيع وتطوير الفهم الأكاديمي لأثر ممارسات الموارد البشرية على الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية، وهو موضوع لم تحظ به الأبحاث السابقة بالقدر الكافي من الاهتمام خاصة في السياق المحلي أو العربي. تعتبر هذه الدراسة بمثابة إضافة معرفية إلى الأدبيات الحالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي، حيث تسعى إلى استكشاف العلاقة بين السياسات الإدارية المطبقة في الجمعيات الأهلية وبين استمرارية المتطوعين.

من خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على أهمية تخصيص ممارسات الموارد البشرية لتتناسب الطبيعة الفريدة للعمل التطوعي، مما يعزز نظريات إدارة الموارد البشرية في البيئات غير الربحية. على سبيل المثال، ستساهم الدراسة في تطوير مفاهيم جديدة حول كيفية إدارة المتطوعين بطرق توازي تلك المعتمدة على الموظفين المدفوعين، مع إدراك التحديات والاختلافات الجوهرية التي يتطلبها العمل التطوعي. علاوة على ذلك، ستوفر الدراسة نظريات جديدة يمكن استخدامها في الأبحاث المستقبلية لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية، بما يساهم في تحسين فهم العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والإبقاء على المتطوعين.

كما أن هذه الدراسة ستساعد على سد الفجوة المعرفية في فهم تأثير الممارسات الإدارية على السلوكيات التطوعية، وبالتالي ستقدم إطارًا نظريًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية في هذا المجال. وعلى الرغم من الاهتمام الواسع بممارسات الموارد البشرية في بيئات العمل التجارية، إلا أن تطبيق هذه الممارسات في المجال التطوعي بحاجة إلى دراسات معمقة ومتخصصة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تقديمه (Walk, 2018).

### - أهمية الدراسة (التطبيقية)

أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم حلول عملية للجمعيات الأهلية لمساعدتها على تعزيز الاحتفاظ بالمتطوعين، وهو هدف رئيسي تسعى العديد من الجمعيات إلى تحقيقه لضمان استدامتها وفعاليتها في تقديم خدماتها المجتمعية. إذ أن هذه الدراسة لا تقتصر على تقديم فكر أكاديمي نظري فقط، بل تسعى أيضًا إلى تقديم استراتيجيات إدارية يمكن للجمعيات الأهلية أن تعتمد عليها لتحسين ممارساتها في إدارة المتطوعين، بما يساهم في تطوير بيئة تنظيمية جاذبة ومستدامة للمتطوعين.

من خلال دراسة ممارسات الموارد البشرية وتحديد العوامل المؤثرة في بقاء المتطوعين، ستساعد هذه الدراسة الجمعيات الأهلية على وضع سياسات متكاملة تتضمن الاستقطاب، والتدريب، والتحفيز، والتقييم، والاحتفاظ بالمتطوعين بشكل أكثر فعالية. كما ستسهم في تطوير برامج تدريبية للمديرين والعاملين في الجمعيات الأهلية لتعريفهم بكيفية إدارة الموارد البشرية التطوعية بطرق تسهم في تحسين التواصل مع المتطوعين وتوفير بيئة عمل محفزة لهم.

من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه الدراسة، سيتمكن المسؤولون في الجمعيات الأهلية من مراجعة وتقييم ممارساتهم الحالية، وبالتالي تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لضمان استدامة العمل التطوعي. وفي هذا السياق، يمكن أن تكون الدراسة أداة فعالة للمساهمة في رفع وعي الإدارة داخل الجمعيات بأهمية اتخاذ خطوات استباقية للحفاظ على المتطوعين، وهو ما يعود بالنفع المباشر على استمرارية البرامج والمشاريع التنموية والخيرية.

يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في إلهام الجهات المانحة والداعمة للجمعيات الأهلية على تخصيص ميزانيات لدعم ممارسات الموارد البشرية داخل هذه الجمعيات، بما يساهم في تعزيز استقرار واستدامة العمل التطوعي في المستقبل. ومن خلال هذه الدراسة، سيتمكن القائمون على الجمعيات الأهلية من إيجاد حلول استراتيجية لمواجهة تحديات تسرب المتطوعين، وتحقيق أفضل استفادة من الموارد البشرية المتاحة لديهم، ما يساهم في تحسين الأداء العام للجمعية وتوسيع نطاق خدماتها (Aslan, 2023).

## أهداف الدراسة:

### - الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية.

### - الأهداف الفرعية:

١. تحديد تأثير التطوير والتدريب على الإبقاء على المتطوعين.

٢. تحديد تأثير إدارة الأداء على الإبقاء على المتطوعين.

٣. تحديد تأثير التمكين على الإبقاء على المتطوعين.

## فرضيات الدراسة:

### - الفرضية الرئيسية للدراسة:

- يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية.

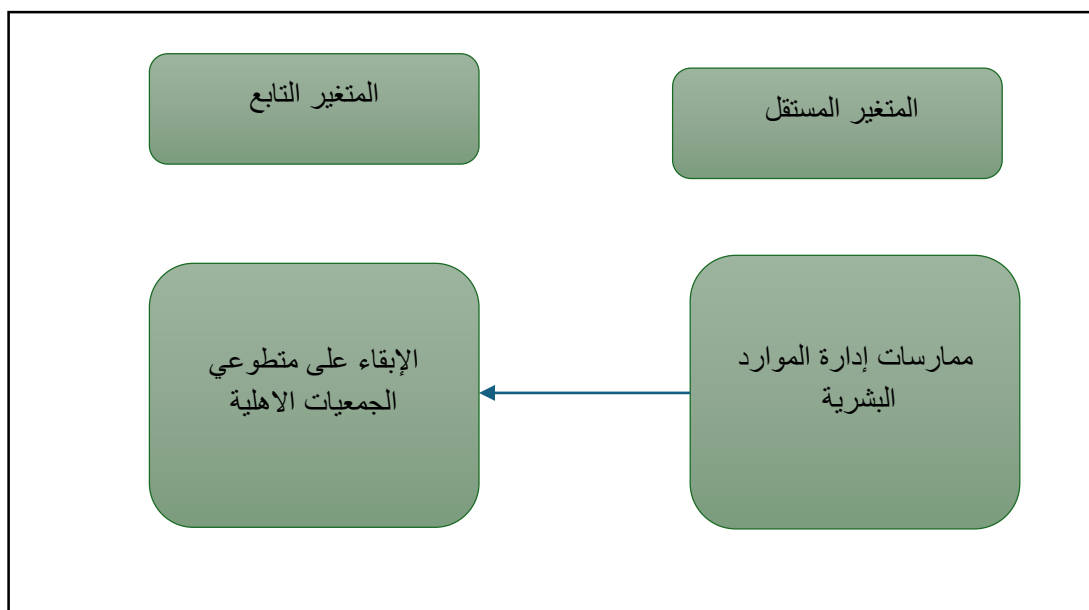
### - الفرضيات الفرعية:

١. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لبرامج التطوير والتدريب على الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية.

٢. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الأداء على الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية.

٣. يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للتمكين في الإبقاء على المتطوعين.

## نموذج الدراسة:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة عدد الباحث

## مصطلحات الدراسة:

### ١. ممارسات الموارد البشرية

#### • الاصطلاحي:

مصطلح يشير إلى الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات أو الجمعيات لضمان استخدام وتطوير الكفاءات البشرية بشكل فعال. تشمل هذه الممارسات عادةً التدريب والتطوير، التقييم، إدارة الأداء، التمكين، والتواصل مع الأفراد داخل المنظمة (Sonar, 2023).

## • الإجمالي:

في هذه الدراسة، تُعرف ممارسات الموارد البشرية بأنها الأنشطة والبرامج التي تطبقها الجمعيات الأهلية لضمان تطوير وتحفيز المتطوعين بشكل مستمر، مثل برامج التدريب، تقييم الأداء، ودعم التمكن من خلال منح المتطوعين الفرصة للمشاركة في صنع القرار.

## ٢. الإبقاء على المتطوعين

### • الاصطلاح:

يشير إلى قدرة المنظمات أو الجمعيات على الاحتفاظ بالمتطوعين داخل أنشطتها لفترة زمنية طويلة، من خلال تعزيز مستويات الرضا والانتماء لديهم (Edeigba, 2022).

### • الإجمالي:

يُقاس الإبقاء على المتطوعين في هذه الدراسة من خلال متابعة معدلات الاستمرار في العمل التطوعي للجمعيات الأهلية، وتحديد مدى التزام المتطوعين بالبقاء لفترات أطول في الجمعية بناءً على مستوى رضاهم وتحفيزهم.

## ٣. التطوير والتدريب

### • الاصطلاح:

يشير إلى جميع الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز المهارات والمعرفة لدى الأفراد داخل المنظمة.

يشمل التدريب على المهام الأساسية والتطوير المستمر لزيادة الكفاءة الشخصية والمهنية (Walters, 2017).

• **الإجرائي:**

في هذه الدراسة، يُقاس التطوير والتدريب من خلال الأنشطة المقررة التي تقدمها الجمعيات للمتطوعين مثل ورش العمل، الدورات التدريبية، والمحاضرات التي تهدف إلى تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم في أداء المهام التطوعية.

٤. **إدارة الأداء**

• **الإصطلاحي:**

هي العمليات التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين أدائهم. تشمل هذه العمليات وضع الأهداف، التقييم الدوري، والتوجيه ( Schleicher, 2018).

• **الإجرائي:**

في هذه الدراسة، تُقاس إدارة الأداء من خلال النظام الذي تستخدمه الجمعيات لتقييم وتوجيه المتطوعين، ويشمل ذلك تقديم تقييمات دورية لأدائهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة لتحسين العمل التطوعي وزيادة الفعالية.

٥. **التمكين**

## • الاصطلاحي:

يشير إلى عملية منح الأفراد صلاحيات ومسؤوليات تتيح لهم اتخاذ قرارات تؤثر في مهامهم والعمل الذي يقومون به. يُعتبر التمكين عملية تهدف إلى زيادة الثقة بالنفس والمشاركة الفاعلة ( Hieu, 2020).

## • الإجرائي:

في هذه الدراسة، يُقاس التمكين من خلال قدرة المتطوعين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص أنشطتهم التطوعية، مثل المشاركة في التخطيط أو تحسين السياسات والأنشطة داخل الجمعية. يتم تقييم ذلك من خلال استبيانات أو مقابلات مع المتطوعين حول مدى مشاركتهم في صنع القرار.

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إطار تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية. يهدف المنهج الوصفي إلى وصف ممارسات الموارد البشرية المتبعة في الجمعيات الأهلية، مثل التدريب والتطوير، إدارة الأداء، والتمكين، وكذلك وصف الآليات المتبعة للحفاظ على المتطوعين واستمرارهم في العمل التطوعي. في الوقت نفسه، يتبع المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين هذه الممارسات ومدى تأثيرها على الإبقاء على المتطوعين.

تبدأ الإجراءات المنهجية للدراسة بتحديد مجتمع الدراسة، والذي يتكون من المتطوعين في الجمعيات الأهلية، بالإضافة إلى الإداريين والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في هذه الجمعيات. يتم استخدام

الاستبيانات والمقابلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات، حيث يتضمن الاستبيان أسئلة موجهة لقياس مدى تطبيق الممارسات المختلفة في الجمعيات، بالإضافة إلى أسئلة تقيس مستوى رضا المتطوعين عن بيئة العمل ومدى التزامهم بالبقاء في الجمعيات. أما المقابلات فهي تتيح جمع بيانات نوعية تتعلق بتوجهات الجمعيات في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وكيفية تأثيرها على الاستمرارية.

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي لفهم توزيع المعلومات والتحليل التكاملي لاستخراج العلاقات المحتملة بين الممارسات الإدارية والإبقاء على المتطوعين. يتبع ذلك استخدام التحليل التبايني أو الارتباطي لفحص درجة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة، مثل التدريب والتمكين وإدارة الأداء، وبين معدل الإبقاء على المتطوعين. سيعتمد التحليل على البرمجيات الإحصائية مثل SPSS لتحديد القوة التأثيرية لهذه الممارسات.

## حدود الدراسة (المكانية - الزمانية - البشرية):

### ١. الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها من الجمعيات الأهلية العاملة في مختلف المناطق داخل المملكة، بما في ذلك المدن الكبرى مثل الرياض، جدة، الدمام، وكذلك المناطق الأقل كثافة سكانية. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية السعودية ومدى تأثيرها على الإبقاء على المتطوعين، بما يتماشى مع السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي الخاص بالمملكة. تشتمل الدراسة على جمعيات تطوعية تعمل في مجالات

متنوعة مثل الرعاية الاجتماعية، التعليم، الصحة، البيئة، وغيرها من الأنشطة التي تعتمد على المتطوعين كركيزة أساسية في تنفيذ برامجها ومشاريعها.

## ٢. الحدود الزمانية:

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من بداية عام ٢٠٢٥ وحتى نهايته. تعتبر هذه الفترة الزمنية مناسبة لجمع بيانات حديثة حول ممارسات الموارد البشرية المتبعة في الجمعيات الأهلية في المملكة، بالإضافة إلى تأثير هذه الممارسات على الإبقاء على المتطوعين. يشمل التحليل الوقت الحالي ودراسة التوجهات الحديثة في العمل التطوعي، حيث أن المملكة تشهد في هذه الفترة اهتمامًا متزايدًا بتنمية العمل التطوعي في مختلف المجالات، ما يعكس أهمية فهم ممارسات الموارد البشرية في هذا السياق الزمني المحدد.

## ٣. الحدود البشرية:

تركز الدراسة على المتطوعين العاملين في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى الإداريين أو المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في تلك الجمعيات. سيشمل البحث المتطوعين الذين يمتلكون تجارب مختلفة، سواء كان جديدًا في العمل التطوعي أو ذو خبرة طويلة، بحيث تتنوع الخلفيات والمستويات في دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الإبقاء عليهم. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استهداف المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجمعيات، مثل مديري البرامج، المشرفين، والمسؤولين عن تنسيق الأنشطة التطوعية، لفهم السياسات المتبعة في جذب المتطوعين والإبقاء عليهم.

## المعالجات الإحصائية المقترحة:

### ١. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

يعد التحليل الوصفي من أولى الخطوات المهمة في تحليل البيانات. يهدف هذا التحليل إلى تقديم ملخص شامل للبيانات الأولية المستخلصة من الاستبانة، حيث سيتم عرض التوزيع التكراري للمتغيرات، وذلك باستخدام الجداول البيانية والرسوم البيانية (مثل الرسوم البيانية العمودية أو الدائرية) لتوضيح أعداد الإجابات التي حصلت عليها كل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي. على سبيل المثال، يمكن تحليل مدى توزيع الإجابات حول مدى رضا المتطوعين عن ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب أو التمكين، ومعرفة النسب المئوية لكل مستوى من مستويات مقياس ليكرت.

#### المتغيرات التي سيتم تحليلها:

- ممارسات الموارد البشرية مثل (التدريب، التمكين، إدارة الأداء) .
- الإبقاء على المتطوعين؛ مدى رغبة المتطوعين في الاستمرار في عملهم التطوعي بناءً على ممارسات الموارد البشرية المتبعة.

#### الأدوات المستخدمة:

- التوزيع التكراري.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري.

## ٢. اختبار تحليل الارتباط (Correlation Analysis):

لتحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب، إدارة الأداء، التمكين) و الإبقاء على المتطوعين، سيتم استخدام اختبار الارتباط مثل (معامل ارتباط بيرسون أو معامل ارتباط سبيرمان) بحسب طبيعة البيانات. سيتيح هذا التحليل قياس قوة العلاقة بين المتغيرات وتحديد ما إذا كان هناك تأثير إيجابي أو سلبي بين ممارسات الموارد البشرية والإبقاء على المتطوعين.

### المتغيرات التي سيتم تحليلها:

- التدريب والتطوير وتأثيره على الاستمرار في العمل التطوعي.
- إدارة الأداء وتأثيرها على التزام المتطوعين.
- التمكين وتأثيره على دوافع المتطوعين للاستمرار في التطوع.

### الأدوات المستخدمة:

- معامل بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الارتباط بين المتغيرات.
- معامل سبيرمان (Spearman's Rank Correlation) إذا كانت البيانات غير متماثلة أو ترتيبية.

## ٣. تحليل الانحدار (Regression Analysis):

لإجراء تحليل أعمق حول تأثير ممارسات الموارد البشرية على الإبقاء على المتطوعين، سيتم استخدام التحليل الانحدار مثل (الانحدار البسيط أو الانحدار المتعدد) لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات. من

خلال هذا التحليل، سيتم تحديد أي من ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب، التمكين، إدارة الأداء) لها التأثير الأكبر على الإبقاء على المتطوعين. في حالة استخدام الانحدار المتعدد، يمكن إدخال متغيرات عدة في النموذج للتحقق من تأثيرات المتغيرات المتعددة في الوقت نفسه.

#### المتغيرات التي سيتم تحليلها:

- تأثير التدريب والتطوير على الاستمرار في العمل التطوعي.
- تأثير إدارة الأداء على الالتزام المستمر.
- تأثير التمكين على الدوافع والإصرار على الاستمرار في العمل التطوعي.

#### الأدوات المستخدمة:

- الانحدار البسيط لفحص العلاقة بين متغيرين.
- الانحدار المتعدد لفحص تأثير مجموعة من المتغيرات في آن واحد.



الفصل الثاني  
الإطار النظري  
للدراصة والدراسات  
السابقة

## الإطار النظري للدراسة:

### **تمهيد**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة (يوسف، ٢٠٢١).

ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة تمثل هذه التطورات ميزت مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبقة للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً لذلك لا بد من

القيادات العربية بالنظر إلى رأسمالها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقدرات وابداعات واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد وهذا ما يعرف بإدارة رأس المال البشري والاستثمار فيه والحفاظ عليه (عبادي وآخرون، ٢٠٢٠).

## الإطار النظري لممارسات الموارد البشرية

### مقدمة

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من الموضوعات المعاصرة، إذ أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية عاملاً مهماً للمنظمات في جميع أنحاء العالم، وهناك حاجة متزايدة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية. حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات يمكن أن تكون هامة في المساعدة على نهج واسع لتحقيق ثقافة الاستدامة. وتمتلك المؤسسات القدرة على الإبقاء على متطوعي الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية سجلاً حافلاً من الممارسات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بتلك الجمعيات (عبد المجيد، ٢٠٢١).

وبالتالي هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبقاء على متطوعي الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية حيث تتكون هذه الممارسات من عمليات التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، الحوافز والتعويضات و عملية تقييم الأداء نظراً دور إدارة الموارد البشرية وأثر ممارساتها بشكل مباشر على الأداء الوظيفي حيث إن أهم عنصر للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وبما أن تحسين الأداء الوظيفي داخل الجمعيات يمثل أهم التحديات التي تعمل الجمعيات على الاهتمام به وتطويره وتحسينه من أجل زيادة إنتاجيتها وأرباحها ولا يتسنى ذلك إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية فقد سعت الدراسة إلى

البحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين من الموظفين في الجمعيات الاهلية السعودية. (Alasia,, 2022).

وقد تبنت الدراسة الجمعيات الاهلية بالمملكة العربية السعودية كدراسة ميدانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في فهم الأثر الذي تقوم به ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية حيث يعتمد بقاء تلك المؤسسات والعاملين بها بشكل أساسي على القيمة التي تخلقها لنفسها في السوق سواء تم ذلك عن طريق تقديم سلعة او خدمة، لذا تسعى إدارتها إلى استثمار مواردها المادية والبشرية بكافأ الطرق للحفاظ على استمراريته وتطويرها وتحقيق أهدافها. (فيروز، ٢٠١٤).

إلا أنه مع التقدم التقني الهائل وانفتاح الأسواق وما رافقها من تنافس شرس وتغيرات متسارعة ودائمة خلقت تحديات جديدة أمام إدارة المؤسسات الخدمية ومنها الجمعيات الاهلية جعلت من تحقيق مهامها عملية أكثر صعوبة. وفي ظل هذه الضغوطات والتحديات والمنافسة الدائمة وفي إطار سعي المؤسسات والجمعيات الاهلية لخلق قيمة تنافسية تشكلت نظرة إدارية جديدة تجاه مواردها البشرية كمورد يمكن الاستخدام الكفو أن يتغلب على محدودية الموارد الأخرى. (Arogyaswami, 2024).

ونتيجة لهذا التوجه الإداري الجديد وتزايد الاهتمام باستقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية لكسب ما تملكه من أفكار وخبرات والحفاظ عليها تم اعتماد إدارة الموارد البشرية كطريقة استراتيجية تتمحور إجراءاتها حول الأشخاص وتهدف لبناء قوى عاملة ذات كفاءة قادرة على تحقيق أهداف الشركة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم بشكل مباشر بتحقيق اهداف الشركة. (عبد المجيد، ٢٠٢١).

## مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

يمكن صياغة العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة في أي شركة أو مؤسسة أو منظمة أو هيئة في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص نظرا لتركيزها على العنصر البشري بصورة مباشرة والذي يعتبر أكبر مورد من موارد الشركة، والأكثر تأثيرا في الإنتاجية والربحية وتحقيق لأهداف الدراسة (العاظمي، ٢٠٢١).

- يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في الإشراف على توظيف وتطوير ورفاهية موظفي المنظمة بطريقة تعمل على تحسين أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها. إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء وتنفيذ السياسات والمزايا وبرامج التدريب التي تدعم مشاركة الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. تلعب إدارة الموارد البشرية أيضا دورًا حاسمًا في تعزيز ثقافة إيجابية في مكان العمل وضمان الامتثال لقوانين ولوائح العمل (عبادي ٢٠٢٠)
- منهج للتعامل مع القوى البشرية، يقوم على اساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى اساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ويعتبر الأفراد أهم أصو. (Aslan, 2021).
- العريف الإجرائي الموارد البشرية "هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم" (بابكر، ٢٠٢١).
- التعريف الاصطلاحي: الموارد البشرية: هي تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأداء أنواع معينة من الأعمال داخل المؤسسة (صالم، ٢٠١٦).

ويرى الباحث بشكل عام من خلال التعريفات السابقة ان ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تستخدمها المؤسسات لإدارة وتوظيف مواردها البشرية بهدف تحقيق أهدافها. تشمل هذه الممارسات التخطيط، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتقييم، والتحفيز،

وتصميم الوظائف. تختلف هذه الممارسات باختلاف المنظمات وأهدافها، وقد تركز على نهج موحد عالمياً أو على نهج يركز على خصوصية المنظمة وظروفها، مع أهمية تكييفها مع استراتيجية العمل لتحقيق أفضل النتائج وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام هي تخطيط وتنظيم ومراقبة استقطاب الموارد البشرية بشكل عام، هي تخطيط وتنظيم ومراقبة استقطاب وتنميته، ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمات

### مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن سياق مجموعة من المفاهيم والتعريفات لإدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي: (بابكر، ٢٠٢١).

- إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب اتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بفعالية أكثر. (بابكر، ٢٠٢١).
- استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين (عبد المجيد، ٢٠٢١).
- هي الوظيفة في التنظيم التي تختص بتزويد الشركة أو المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها أو عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنشأة.. (Edeigba, 2022).

### أنواع الممارسات الإدارية للموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لتحفيز العمل والأداء التنظيمي، من خلال أنظمة الاختيار المناسبة، وبرنامج التدريب والتطوير الكافية، وأنظمة التطوير الوظيفي العادلة

والسرعة وأنظمة إدارة الأداء العادلة، والمكافآت والمزايا العالية، ومستوى عالٍ من التحفيز في العمل البيئة التي تساهم في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي. دعمت نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقات، حيث يتأثر الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والمكافأة) وتحفيز العمل تشمل أفضل الممارسات الإدارية في إدارة الموارد البشرية عدة أمور، منها إدارة التغيير بشكل فعال، والعمل على تطبيق تقنيات إدارة التغيير في حالات تحديث المؤسسة أو العمل، وإعداد خطط التوظيف الفعالة وتحديد المؤهلات الصحيحة لملء المناصب الشاغرة. (فيروز، ٢٠١٧).

والاهتمام بصحة وسلامة الموظفين وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتحديد وتطبيق الأدوات الإدارية الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الموارد البشرية الذكية، وتحفيز الموظفين عن طريق توفير الحوافز المادية وغير المادية عبر تطوير برامج إعداد الموظفين الجدد، والتي توفر التدريب على العمليات الداخلية للشركة من خلال تقييم أداء الموظفين بانتظام وتوفير ردود فعل بناءة للمساعدة في تحسين الأداء عبر توفير الدورات التدريبية والتطويرية للموظفين لزيادة كفاءتهم وإطلاق إمكاناتهم الكاملة وتوفير آليات تفاعلية ونظام مفتوح للشكاوى والمقترحات من قبل الموظفين مع ضمان التوازن العمليات بين الموظفين والأرباح والخسائر الاقتصادية. (زياني، ٢٠٢٢).

## وظائف إدارة الموارد البشرية

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية ونذكر منها الوظائف الخمس الأساسية. (Edeigba, 2022).

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: ويدخل ضمن هذا النشاط برامج متنوعة مثل: توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية، وتقدير الأعداد اللازمة للعمل مستوى المهارات المطلوبة، عمليات الاختيار والتوظيف، وتقويم الأداء والنقل، والفصل من الخدمة.

-ثانياً: تنمية الموارد البشرية: من أهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها كلفة. وتشمل: التأهيل والتدريب وإعادة التدريب، وعمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة، وكذلك التطوير التنظيمي وتقديم خدمات الأمن والسلامة والصحة للموظفين (كمال، ٢٠١٦).

ثالثاً: لتعويض (الأجور والرواتب): يدخل ضمنه تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها لتحديد الأجر العادل طرق تقويم الأجور والرواتب، مقارنة الأجور بالأجور السائدة خارج المنظمة.

رابعاً: صيانة الموارد البشرية: كالاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية والاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي (Alsaif, 2022)

خامساً: علاقات الموظفين: وتوفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم وتقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة والموظفين، وتقليل الشعور بعدم الرضا، والتأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه الموظفين، وإدارة الحركة الوظيفية التنقلات الوظيفية الاستغناء عن الخدمة -الاستقالات - التقاعد. (Arokiasamy, 2024)

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم

الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات او الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وبذلك يكون التأهيل والتدريب هو التوسع الراسي المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه وبهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". « وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة (خيري وآخرون ٢٠٢١)

ويمكن تلخيص أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية في النقاط التالية: (Atapattu, 2016)

أولاً: تظهر أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في توفيرها عدد من المزايا التنافسية للمنظمات منها

- الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة
- جذب راس المال البشري المتميز
- تجنب الغرامات التي تفرضها الجهات المختصة

ثانياً: تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية اذ تستخدم التقنيات الحديثة والفعالة من حيث التكلفة والسرعة مثل

- [لتدريب الافتراضي
- التوظيف الالكتروني

وان ممارسات ادارة الموارد البشرية تفوق حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتلعب دوراً مهماً في حل المشاكل التي تتعلق بالبيئة عن طريق تدريب العاملين حول متطلبات تنفيذ الامتثال للقوانين

### نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأمد القصير

تتمثل النتائج قصيرة الأمد لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي من خلال المشاركة، والتحفيز، وزيادة الالتزام، كما تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وجودة الخدمة. كما تشمل النتائج تحسين كفاءة الموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية. (علي، ٢٠٢٣) ومع ذلك، قد تتضمن النتائج السلبية المحتملة عدم أخذ الإدارة لمواقف معينة أو التركيز بشكل أكبر على القوانين بدلاً من القضايا الإنسانية للموظفين حيث ان الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج الإيجابية في المستقبل القريب من تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين وتزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس وتحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على راس المال البشري لديها. وتغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير وتشجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم. (حماد واخرون، ٢٠١٥).

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها العمود الفقري للمؤسسات، حيث تساهم في تعزيز الإنتاجية، وبناء بيئة عمل إيجابية، وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية من خلال جذب وتطوير الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم. تعمل هذه الإدارة على توحيد أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة، وتحسين الأداء العام، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح العمالية وان من أهم العوامل التي أبرزت دور تلك الأهمية اكتشاف

أهمية العنصر البشري وانه مورد رئيسي من موارد المنظمة. في ظل كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين. وظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل (Fomude, 2018)

- تعزيز الإنتاجية من خلال الإدارة الفعالة للكوادر البشرية وتحسين بيئة العمل وبناء بيئة عمل جاذبة تسعى لتقليل معدلات دوران الموظفين وضمان رضاهم وولائهم عبر دعم الاستراتيجية التنظيمية حيث تلعب دورًا في تطوير رأس المال البشري بما يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة .
- الامتثال للقوانين بحيث تضمن التزام المؤسسة بالأنظمة واللوائح المتعلقة بسوق العمل من خلال تنمية الموظفين وتشمل تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، وتقييم أدائهم، وتقديم المكافآت والحوافز لهم . وحل النزاعات عبر الية تعمل على تسوية الخلافات والمشكلات التي قد تنشأ بين الموظفين أو بينهم وبين الإدارة، مما يوفر وقتًا وجهدًا كبيرين (Aslan, 2023)
- إدارة الرواتب والمزايا بتكوين لجنة مختصة تشرف على حساب الرواتب، والإجازات، وتوفير التأمين الصحي والمزايا الأخرى للموظفين والعمل على جذب المواهب من خلال تتولى مسؤولية البحث عن الكفاءات اللازمة للشركة وتوظيفها وتقييمه

#### أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ورفاهية الموظفين، وذلك عبر جذب الكفاءات وتطويرها، وتحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية، وضمان العدالة والامتثال للقوانين، والحفاظ على استقرار الموظفين والمنظمة ككل، هنالك عدة اهداف لإدارة ممارسات الموارد البشرية ومنها زيادة الميزة التنافسية للمنظمات وزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وغيرها

وسيتم تلخيصها عبر إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة. والمساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل حيث تسعى ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس واكتساب المنظمة ميزة تنافسية وتقوم الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل. وإدارة وضبط عملية "التغيير" (Edeigba, 2022)

حيث تحتاج الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري) والحيلولة دون التأثير على الإنتاج من خلال خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل واثابة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة وزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن. وعمل نظام للحوافز والمكافئات كفاء وفعال عبر محاربة الاحتكار\_شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية ومكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل. وتوظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب. (شو ٢٠٢٤).

#### صعوبات وتحديات الممارسات الإدارية للموارد البشرية:

تتمثل أبرز صعوبات وتحديات إدارة الموارد البشرية في استقطاب المواهب المتميزة والاحتفاظ بها، مواكبة التغيرات التكنولوجية والتدريب على استخدامها، بناء بيئة عمل متنوعة وشاملة، والالتزام باللوائح والقوانين المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، تشمل التحديات إدارة التعويضات والمزايا، تطوير قادة المستقبل، وتحسين الإنتاجية مع توفير المرونة في ظروف العمل عن بُعد، هذه التحديات والصعوبات التي كانت نتيجة التغيرات التكنولوجية والتقنية في عمليات التغيير والتطوير التنظيمي وشدة المنافسة

والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة (نزال وآخرون، ٢٠١٥).

يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت تمثله تلك التغيرات من قبل وإيجاد حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي: (Walters, 2017).

- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة
- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا مهما في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية
- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر البشري وإيلاء أهمية كبيرة

#### محددات ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمحددات خارجية وداخلية. تشمل العوامل الخارجية البيئة الاقتصادية، والتشريعات والقوانين، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات الديموغرافية، والعولمة، والعوامل الاجتماعية والثقافية. أما المحددات الداخلية فتعتمد على احتياجات وأهداف المنظمة، مثل تخطيط القوى العاملة، واختيار وتوظيف العاملين، وتدريبهم وتطويرهم، وتقييم الأداء، ونظام التعويضات، والعلاقات مع الموظفين (يوسف، ٢٠٢١).

## المحدد الأول: التدريب والتطوير

### أولاً/ تعريف التدريب:

تعددت التعاريف فيما يخص التدريب:

- بأنه " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الافراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد. (الجبوري وآخرون، ٢٠٢٢).
  - بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد
  - بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل (Fattah, 2024)
- يري الباحث من خلال ما سبق من تعاريف للتدريب يمكن تعريفه على أنه عملية مخططة منظمة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمورد البشري من خلال تطوير مهاراته وتدعيم اتجاهاته وزيادة معارفه بما يؤثر على أدائه بطريقة إيجابية وانعكاس ذلك على مردوده في العمل وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة والمورد البشري بصفة خاصة.

### ثانياً/ أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة وتتمثل أهميته في الجوانب التالية: (الشجي، ٢٠١٩).

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين (Fomude, 2020)

- تخفيض عدد حوادث العمل.

- تحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الافراد في تطوير مهارات الاتصالات.
- يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.

#### أهمية التدريب في تطوير الهيكل التنظيمي: (Hieu, 2020)

- الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية.
- تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- رفع الروح المعنوية "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب

#### أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: (العثمان ٢٠٢٠)

- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة مما يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة. بحيث يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها. وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وآليات العمل وتعريف

الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. بحيث يوضح السياسات العامة للمؤسسة ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

### ثالثاً: مقومات ممارسات التدريب الإداري

مقومات ممارسات التدريب الإداري الفعال تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، تصميم برنامج تدريبي متكامل يركز على المهارات العملية والقيادية، توفير بيئة تعليمية مناسبة مع موارد كافية ودعم فني، وتطبيق أساليب تقييم مستمرة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. كما تشمل المقومات الأخرى مثل توفير موارد مالية وبشرية وتقنية كافية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتحفيز الموظفين بشكل فعال وان التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية (زياني وآخرون، ٢٠٢٢).

يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم. وتوفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر. وتوفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين فأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد. وتوفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي. وتوفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية. وان وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل الذي يحقق تلك الأهداف (العروض ٢٠١٨).

### رابعاً: مبادئ التدريب:

تتضمن مبادئ التدريب وضع أهداف واضحة، تقييم الاحتياجات، واستخدام أساليب تدريب مناسبة، مع مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين. كما تشمل المبادئ تطبيق مبدأ التحميل الزائد والتدرج في زيادة الحمل

التدريبي، إلى جانب التنويع والإحماء والتهدئة لضمان الفعالية والسلام للتدريب عدة مبادئ نذكر منها: أهم تلك المبادئ (خيري وآخرون ٢٠٢١)

- الواقعية للأهداف التدريبية بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق في الواقع ومواكبة التطورات الجديدة من تطور ومعرفة والتركيز على أساليب العمل الحديثة وان المرونة من خلال وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة بحيث قابلة للتعديل وأيضا الشمولية بحيث يشمل هذا الأخير كافة المستويات الإدارية. والشفافية والوضوح ومساهمة كافة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية
- من الضروري أن تتم العملية التدريبية تبعا للأنظمة والقوانين والتعليمات والتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة وتتناسب السياسة التدريبية حيث ان التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة وان التدريب نشاط إداري وفي تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء

#### خامسا- أهداف التدريب الاداري:

يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل وضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين ومساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة ووقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل وزيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى مستوى في المنظمة واعطائهم فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل. وتوفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من

خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على المدى القصير المتوسط والطويل.  
ورفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم  
إحساسا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل. (حماد ٢٠١٥)

#### سادسا: مسؤوليات ممارسات الموارد البشرية عن التدريب الاداري:

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنضّمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع  
بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب  
الإنتاجية أو الخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية

يمكن أن تناط بما يلي: (Hieu, V. M. (2020))

#### مسؤولية/ إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات  
العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة  
ولذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن  
البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المأرد انجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن  
رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية  
الأزمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة (Mokdad, 2025)

#### مسؤولية/ مدراء الوحدات الإدارية:

يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملين في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة إلى تدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تدريب الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار. (فيروز، ٢٠١٧).

#### مسئولية/ المشرفون :

يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين معه ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام الموكلة إليه شخصا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة مسؤولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن التقدم المتحققة جراء التدريب أو أيضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية.

#### سابعاً: تحديد الاحتياجات التدريبية :-

هي عملية ملاحظة الأداء للعاملين للكشف عن جوانب القصور في الأداء الإداري أو الفني أو الإنساني للفئة المستهدفة تدريبها من العاملين وذلك لتطوير الأداء والسلوك الحالي أو المستقبلي بدرجة من الجودة والإتقان لتحقيق أهداف المنظمة. فالمجالات المستهدفة تدريبيا تتضمن كل التعديلات أو التغييرات أو عمليات التحسين والتطوير اللازم إدخالها على سلوك وأداء الفرد والمتعلقة بمعرفته ومهاراته وميوله واتجاهاته لكي يتأهل لشغل وظيفة أو يحسن ويتطور الأداء بالعمل الحالي أو العمل أو الوظيفة التي يترقى إليها ومن ثم يكون تحديد الاحتياجات التدريبية هو المدخل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الافراد بشكل مستمر. وخاصة في ظروف التغيير المبرمج وغير المبرمج

ولتحديد الدورات التدريبية والمتدربين لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي: (خيري واخرون، ٢٠٢١).

تحليل العمل: هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضا على مقابلات مع المديرين والموظفين (Piatak, 2024)

تحليل الفرد: هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية. وللاحتياجات التدريبية (Shehata, 2025)

#### المحدد الثاني: الحوافز والمكافآت

يقاس النجاح في أية منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمهامهم الوظيفية وحتى الآن فقد تركزت جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على إنتاجية مرتفعة للعاملين من خلال التحليل الوظيفي أساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة وتوجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية والحقيقة أننا نعرف أن أداة الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل والرغبة في العمل والاختيار والتوجيه والتدريب تعد بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة وهو ما يعني أن المحددات الرئيسية للأداء (ياسين، ٢٠١٧).

ما زال غائبًا حتى الآن وهو جانب الحفز وعليه فإن الحفز أو الدافع يمثل أداة الرغبة والحماس وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المرجوة إن أحد أهم المهام الأساسية لأي مسؤول في التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية. (حماد وآخرون ٢٠١٨)

### مفهوم الحوافز

الحوافز لم تلقى تعريفًا موحدًا فقد تعددت المفاهيم المتشابهة كالذوافع والحاجات والاستعداد والبواعث.

- فالتحفيز: هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق

أهداف محددة فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما وينتج مستوى معين من التحفيز

من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد. (فيروز، ٢٠١٧).

- الحوافز: هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ

المهام بجهد وكفاية (Traeger, 2017).

- الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن لحصول عليها

واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته (حماد وآخرون ٢٠١٨)

ويرى الباحث ان الحوافز هي أي شيء، سواء كان ماديًا أو معنويًا، يشجع الأفراد أو المنظمات على اتخاذ

سلوك أو إجراء معين لتحقيق نتيجة مرجوة، مثل زيادة الإنتاجية أو الأداء. وهي تُستخدم في مجالات

مختلفة، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية لتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر وتحقيق الأهداف.

## أنظمة التحفيز الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية:

يوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المنظمة مادية ومعنوية وكلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كما وكيفا .

### أولا- الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية تتمثل في زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح إن تطور الدول الصناعية يعطي أمثلة ونماذج واضحة لتأثير الحوافز المادية على إنتاجية العمال فالحوافز المادية تستهدف إشباع حاجات الإنسان الضرورية تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز (Sonar, A. (2023) :

- المكافآت والزيادة الأولية.
- المشاركة في الأرباح.
- العمولة
- الامتيازات
- تناسب الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر والإنتاج.

### ثانيا -الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم تعتبر الحوافز المعنوية) غير المادية (مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالا للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي: (عبادي، ٢٠٢٠).

— المشاركة في اتخاذ القرارات.

— المركز والمكانة.

— العمل الجماعي.

— ضمان العمل واستقراره.

— الحوافز الاجتماعية المعنوية.

— التقدم الوظيفي.

#### أهداف نظام الحوافز:

يهدف نظام الحوافز إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مع تعزيز الولاء التنظيمي وتقليل معدل دوران الموظفين وغياهم. كما يعمل على مواءمة أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة، جذب الكفاءات والمواهب، وتشجيع الإبداع والابتكار من أجل ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده. والشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة. والعمل على إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية. من أجل إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب. والإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود. (حماد، ٢٠١٥).

#### خصائص نظام الحوافز الفعال

يتميز نظام الحوافز الفعال بخصائص أساسية تشمل العدالة والشفافية، ووضوح الأهداف، والمرونة، وقابلية القياس، والتركيز على التحفيز الحقيقي للموظفين. كما يجب أن يكون شاملاً ومتوازناً بين الحوافز المادية وغير المادية، وأن يحظى بقبول الموظفين، ويتم تطبيقه في الوقت

المناسب، ويتمتع بالاستمرارية والقابلية للتطوير عبر تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها. من أجل حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين. وربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها. في زيادة الإنتاجية. (نزال، ٢٠١٥)

### شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز

جب أن تتمتع أنظمة الحوافز بالوضوح والشفافية والعدالة، وأن تربط الحوافز بشكل مباشر بالأداء القابل للقياس، وأن تكون مرنة وقابلة للتكيف. من الضروري أن تكون أهداف النظام واضحة، ومكافآت محفزة ومتناسبة، مع توفير آليات لتلقي ملاحظات الموظفين وتقييم الأداء باستمرار، ودعم الحوافز المالية وغير المالية، والمحافظة على ثقة الموظفين وقبولهم للنظام. وتوجد شروط يجب الالتزام بها لكي يكون نظام الحوافز المادية والمعنوية فعال ومنها: (Piatak. (2024) :

— ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.

— الاستمرارية في إعطائها.

— بعدها عن العلاقات الشخصية.

— تكيفها مع توقعات العاملين.

— عدالة الحوافز وكفايته.

### ثالثا- الحوافز السلبية

وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية؛ كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية أو تخفيض درجة الموظف أو عزل الموظف عن عمله بالكلية وتهدف الحوافز السلبية إلى تنبيه الموظف لتغيير أدائه وتحسينه (يوسف، ٢٠٢١)

ويرى الباحث ان تُقلل الحوافز من نسبة دوران الموظفين عبر زيادة دافعيّتهم وولائهم، وذلك من خلال تقديم مكافآت مالية وغير مالية، مثل تحسين ظروف العمل، وتوفير فرص للتعليم والتطور، وتقدير الإنجازات بانتظام، وتطبيق سياسات مرونة العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. يجب أن تكون الحوافز عادلة، واضحة، ومرنة، وقابلة للقياس لضمان فعاليتها.

### المحدد الثالث تقييم البرنامج التدريبي:

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تحقق بحق التخطيط والتصميم فقط بل تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ويتأثر ذلك باقتناع المتدربين واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه ويعتبر التقييم جزء أساسي لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب فهو نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب يمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات مهمة هي (بابكر، ٢٠٢١)

أولاً: رد الفعل:

يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات المدرب المحتوى التوقيت المكان وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء في نهاية البرنامج.

ثانياً: التعلم:

تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ الحقائق الأساليب المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي ويتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم. (العرو، ٢٠١٨).

ثالثاً: السلوك:

يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

#### رابعاً: النتائج:

يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد شمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث والفاقد في الوقت والمواد كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء.

اخيراً: أسباب فشل ممارسات الموارد البشرية في عمليات التدريب الإداري: (خيري وآخرون، ٢٠٢١).

نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فهدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم وحياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً لها. ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي: (Vi Shehata, 2025)

- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- المدرب ليس مهتماً بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصاً على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.
- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب.
- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- المادة التدريبية سيئة ومن أهم نقاط التي يقع فيها معظم المدربين انه لا يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب (العثمان، ٢٠٢٠).

## الإطار النظري لمفهوم الإبقاء على متطوعي الجمعيات الأهلية

### تمهيد

تعرف الخدمات التطوعية بأنها الخدمة التي يقوم بها المتطوع فرداً كان أو مؤسسة لأفراد المجتمع مما يساعدهم على زيادة خبراتهم وحل مشاكلهم وذلك بدون مقابل مالي، ويتحدد مفهوم المتطوع في ضوء طبيعة المؤسسة التي يتطوع لها الفرد بماله أو بجهد. والتطوع مصطلح شامل يعني أن ينظم المتطوعون أنفسهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة والقيام بعمل ما دون أجر (نزال وآخرون، ٢٠١٥).

ويتوقع أن تشهد الفترات القادمة دوراً حقيقياً للعمل التطوعي بالمملكة وفي مختلف المجالات باعتباره نموذجاً ينفرد بخصوصية أملتأ أسس وقواعد النهضة التاريخية للمملكة وسجلها الحافل بالعطاء والذي أسهم فيه وبدرجة كبيرة القطاع الخاص ممثلاً في رجال الأعمال الذين شاركوا في العمل التطوعي ، وكان لهم السبق في تأسيس أول غرفة تجارية بجدة بجهودهم الخاصة ، والتي تعتبر بالفعل النواة الحقيقية لإنشاء جميع الغرف الصناعية التجارية بالمملكة ، والتي حرصت على تنظيم المبادرات الخيرية والأعمال التطوعية لرجال الأعمال بالمملكة العربية السعودية (يوسف، ٢٠٢١).

### أهمية العمل التطوعي:

أهمية التطوع ترجع ليس لكونه عملاً يسد ثغرة في نشاط المملكة والهيئات الاجتماعية فقط ، بل أهميته الكبرى تكون في تنمية الإحساس لدى المتطوع ومن تقدم إليه الخدمة (المواطن) بالانتماء والولاء للمجتمع ، وتقوية الترابط الاجتماعي بين فئات المجتمع المختلفة والتي اهتزت بعوامل التغير الاجتماعي والحضاري ، إضافة إلى أن التطوع يكون لوناً من ألوان المشاركة الإيجابية ليس في تقديم الخدمة فقط ولكن في توجيه ورسم السياسة التي تقوم عليها تلك المؤسسات الاجتماعية ومتابعة تنفيذ برامجها وتقويمها بما يعود على

المجتمع ككل بالنفع العام ، وكلما كثر عدد المتطوعين كلما دل ذلك على وعي المواطنين وحسن تجاوبهم مع هيئات ومنظمات المجتمع . ومن هذا المنطلق يتضح أن أهمية التطوع تتمثل في : (محمد وآخرون، ٢٠١٨).

— إن التطوع ومساعدة الآخرين يشيع المحبة في المجتمع ويزرع الوئام. وبث روح الوعي والانتماء بين المواطن والمقيم من خلال الأنشطة التطوعية وبناء قاعدة متينة من المتطوعين يعتمد عليهم مستقبلاً في تحقيق احتياجات المواطن وتحقيق التكافل والتكامل الاجتماعي بين أفراد المجتمع .

— التطوع ظاهرة مهمة للدلالة على حيوية الجماهير وإيجابيتها والتعرف على الفجوات الموجودة في نظام الخدمات في كل مجتمع، وتعميق مفاهيم الإسلام في الحث على أعمال الخير والبر لكافة بني البشر وإن اختلفت دياناتهم مما يعكس صورة حسنة عن الدين الإسلامي لرعايته واهتمامه بكافة الخدمات الإنسانية .

— تكوين قاعدة بشرية من المواطنين يستعان بهم في أي مشروع خيري وتوفير الكثير من المبالغ المالية التي تصرف على بعض الخدمات مع توفر إمكانية الاستعانة بالمواطنين لإنجازها وتوفير خدمات قد يصعب على الإدارة الحكومية تقديمها لما تتسم به الأجهزة التطوعية من مرونة وقدرة على الحركة السريعة . (الشجي، ٢٠١٩)

— غرس مبادئ المواطنة في نفوس المواطنين والتأكيد على أهميتها في كافة مناحي الحياة وأن الآخرين في حاجة إليهم والقضاء على أوقات الفراغ التي يعاني منها الشباب بما توفره لهم الأنشطة التطوعية ويؤخذ مؤشراً للحكم على مدى تقدم الشعوب ويؤصل التلاحم والترابط بين كافة طبقات المجتمع . (الجبوري، ٢٠٢٢).

## - أهداف العمل التطوعي:

تتمثل أهداف العمل التطوعي في مساعدة المجتمع وتطويره، وتنمية مهارات المتطوعين، مثل اكتساب خبرات جديدة، تعزيز الثقة بالنفس، وتحسين التواصل. كما يهدف إلى استثمار أوقات الفراغ بشكل مفيد، زيادة الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والانتماء، نشر القيم الإيجابية، والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية وللتطوع أهداف عديدة من ضمنها زيادة روح المسؤولية: إن العمل التطوعي يشجع من يقوم به على تحمل المسؤولية تجاه الغير، مما يساهم في تطوير المهارات الشخصية بصورة أكبر ويرفع مفهوم التكافل الاجتماعي. زيادة الانتماء الاجتماعي: عندما تشارك في الأعمال التطوعية؛ فهذا يساهم في زيادة الانتماء بين أفراد المجتمع الواحد، ويساعد على بناء مجتمعات متماسكة ومستقرة. وتشمل أيضا: (كمال، ٢٠١٦).

- السعي إلى تخطي الحواجز السلبية والانعزالية في المجتمع .
- تعبئة الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها وتحويلها إلى عمل اجتماعي .
- إزالة التخلف وتوفير أسباب التقدم والرفاهية لأفراد المجتمع بالوسيلة الأسر
- سد الفراغ في الخدمات وتوسيع قاعدتها تحقيقاً لمبدأ الكفاية الاجتماعية

## مقومات العمل الاجتماعي

مقومات العمل الاجتماعي تشمل القيم والأخلاقيات الأساسية مثل احترام كرامة الإنسان، والمهارات التي يحتاجها الأخصائي مثل التواصل والاستماع والتحليل، بالإضافة إلى المعرفة بالأنظمة والسياسات والبحوث، والعملية التي تعتمد على أربع عناصر رئيسية هي: الشخص، المشكلة، المكان، والعملية.

وتشمل أيضاً مقومات نجاحه العمل الجماعي، ومعرفة المجتمع وثقافته، وتنمية الوعي الاجتماعي والتطوع في العمل الاجتماعي مجموعة من المقومات لا بد أن تتوفر له لضمان ازدهاره ونموه ومن أهم هذه المقومات قيام علاقة تعاون وثيقة متبادلة بين المتطوع والمسؤول يكون أساسها الاحترام المتبادل وأن تكون الأعمال المسندة إلى المتطوعين ذات أهمية وفائدة واضحة وملموسة وأن تتناسب الأعمال المسندة إلى المتطوعين مع ميولهم واستعدادهم وقدراتهم التطوعية وأن يقبل المتطوعون الالتحاق بما يعد لهم من برامج تدريبية. وأن يتقبل المتطوعون الإشراف عليهم وعلى أعمالهم ويمكن الاعتماد عليه تماماً كالاكتفاء على الموظف الرسمي حيث يحتاج أي عمل إلى مقومات مختلفة كي ينتج ويستفيد منه كافة الفئات والشرائح المختلفة للمجتمع والعمل الاجتماعي كغيره من المجالات (احمد، ٢٠٢٠).

فهو يحتاج إلى مقومات محددة حتى يؤدي دوره بفاعلية في المجتمع، حيث ينبغي أن يكون العمل الاجتماعي عملاً جماعياً، يتصدى له أفراد المجتمع أو ممثلهم (القيادات الشعبية) بحيث لا يقوم على اكتاف أحد الأفراد، وكذلك يجب أن تكون القيادات من داخل المجتمع، بمعنى القيادات المحلية. ومعرفة أفراد المجتمع عن طريق القيادات الشعبية ووسائل الاتصال المختلفة، إن هدف العمل الاجتماعي هو تحسين فرص الحياة الاجتماعية وزيادة معدل الرعاية الاجتماعية. ويجب استخدام الأساليب والأدوات التي تتفق مع معايير ثقافة المجتمع التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها، ودون الدخول إلى مواقف صراعية قد تعطل العمل الاجتماعي فترات طويلة. وتوفير القيادة المهنية والمتمثلة بالأخصائي الاجتماعي، ذلك الشخص المؤهل نظرياً وعملياً لأداء ممارسة العمل الاجتماعي والاستناد إلى الحقائق والإحصاءات والمعلومات الدقيقة، ويستحسن الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات السابقة وتنمية الرأي العام، وإيقاظ الوعي الاجتماعي بخصوص مشكلات المجتمع من حيث خطورتها وآثارها السلبية، وضرورة حلها. (سلي، ٢٠١٩).

دور القطاع الخاص السعودي في الأعمال التطوعية: (ياسين، ٢٠١٧).

القطاع الخاص جزء من المجتمع، وفي المجتمعات الحديثة أصبح القطاع الخاص ينهض بثمانين في المائة من النشاط الاقتصادي والاجتماعي.

وللقطاع الخاص السعودي دور كبير في جميع مجالات العمل التطوعي والاجتماعي وتأكيد للمواقف المشرفة تجاه تلمس احتياجات المواطنين والقضايا الإنسانية والإسلامية بوجه عام.

ويمكن إلقاء الضوء على بعض الحقائق عن مساهمات القطاع الخاص السعودي ممثلاً في رجال الأعمال ومنشآته في الأعمال الخيرية والتطوعية، والتي تتمثل (على سبيل المثال لا الحصر) في الآتي:

اولا- المساهمة في إنشاء البنى التحتية والخدمية:

على سبيل المثال المساهمة بعض رجال الأعمال في تكاليف إنشاء الطرق السريعة والحديثة في بعض مناطق المملكة والتي كانت مصدراً للحوادث المرورية التي راح ضحيتها الكثير من الناس. والمشاركة في تنفيذ وتشغيل بعض الخدمات والمرافق العامة كالحدائق والمنتزهات، والأسواق المركزية للحوم والخضار، والمسالخ الأهلية، وتوفير المياه الصالحة للشرب وغيرها. (احمد، ٢٠٢٠).

ثانيا- المساهمة في دعم الأنشطة التعليمية والثقافية والتدريبية:

وعلى سبيل المثال ساهمت إحدى الشركات الوطنية التي اعتمدت برنامج تدريب الطلاب منذ عدة سنوات في وضع برنامج تدريبي صيفي للطلاب، والتي درجت على تنفيذه سنوياً خلال فترة الإجازة الصيفية بهدف تطوير مهارات الطلاب السعوديين في المرحلتين الثانوية والجامعية، بالإضافة إلى مساعدة الطلاب في

استثمار الإجازة الصيفية بالشكل الأمثل وتوجيه اهتماماتهم نحو الاستفادة من هذا البرنامج علمياً وعملياً ومادياً. (العاظمي، ٢٠٢١).

ثالثاً- المساهمة في دعم القضايا الإسلامية والإنسانية:

على سبيل المثال دعم بعض الشركات ورجال الأعمال للمشروعات التي تتبناها جمعية الهلال الأحمر السعودي وبرامجها لإغاثة مسلمي كوسوفا وتقديم ما يحتاجون إليه من عون مادي ومعنوي .

رابعاً- المساهمة في الرعاية الصحية للمواطنين:

علي سبيل المثال تبرعات رجال الأعمال بإنشاء مستشفيات خاصة ومراكز ووحدات لغسيل الكلى، ومراكز لسرطان الأطفال. وتكفل بعض المستشفيات الخاصة ورجال الأعمال بعلاج بعض حالات المرضى السعوديين .

خامساً- المساهمة في الأعمال الخيرية والاجتماعية والإنسانية:

وعلي سبيل المثال تبرع شركات ومؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال لجمعيات البر الخيرية المنتشرة في جميع أرجاء المملكة وعم إنشاء وتشغيل بعض المراكز الاجتماعية لفئات من المواطنين، مثل المراكز الاجتماعية لرعاية المسنين والمعوقين والمكفوفين والأطفال وغيرها (صالم، ٢٠١٦).

سادساً - المساهمة في دعم الفعاليات والأنشطة الحكومية:

علي سبيل المثال مشاركة بعض الشركات الوطنية مع الجهات الأمنية في نشر الوعي المروري للالتزام بربط حزام الأمان أثناء القيادة من خلال تنظيم حملات إعلامية تشمل بعض وسائل الإعلان المميزة لتذكير الجمهور بضرورة ربط الحزام للمحافظة على السلامة.

## دور ممارسات الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين

تلعب ممارسات الموارد البشرية دورًا حيويًا في الإبقاء على المتطوعين من خلال توفير تجربة إيجابية ومنظمة. تشمل هذه الممارسات وضع أدوار واضحة للمتطوعين، وتوفير التوجيه والإرشاد والتدريب اللازم، والتقدير المنتظم لمساهماتهم، وربط العمل التطوعي بقيم ورسالة المنظمة لزيادة الشعور بالهدف والانتماء. ولضمان استمرار مشاركة المتطوعين في الجمعيات الأهلية، من الضروري توفير بيئة داعمة ومجزية. يجب على الجمعيات تقدير جهود المتطوعين وتوفير التدريب المناسب والفرص للتطور المهني، بالإضافة إلى التواصل المنتظم معهم وتقديم الدعم اللازم (Fattah, 2024).

### عناصر أساسية للحفاظ على المتطوعين:

تشمل العناصر الأساسية للحفاظ على المتطوعين التقدير والتواصل الفعال، وتوفير فرص مناسبة تتناسب مع مهاراتهم واهتماماتهم، وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب والتطوير. كما يُعد بناء روح جماعية بين المتطوعين والموظفين، والاستماع إلى ملاحظاتهم، وتوفير بيئة عمل إيجابية، من العوامل الهامة للحفاظ عليه (محمد وآخرون، ٢٠١٨).

— الاحتفال بالإنجازات: الاحتفال بالإنجازات التي يحققها المتطوعون معًا لتعزيز روح الفريق وإشراك المتطوعين في صنع القرار: إشراك المتطوعين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجمعية لزيادة شعورهم بالملكية والانتماء .

— تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح: ضمان فهم المتطوعين لأدوارهم ومسؤولياتهم لزيادة فعاليتهم والتقدير والثناء: إظهار التقدير لجهود المتطوعين وتقديم الشكر لهم على مساهماتهم .

- تقييم أداء المتطوعين: تقديم ملاحظات بناءة للمتطوعين حول أدائهم وتشجيعهم على التحسين المستمر. وتنويع الأنشطة والمهام: توفير مجموعة متنوعة من الأنشطة والمهام التطوعية لتجنب الملل والحفاظ على حماس المتطوعين .
- التواصل المنتظم: الحفاظ على خطوط اتصال مفتوحة مع المتطوعين لتقديم الدعم والاستماع إلى مقترحاتهم واقتراحاتهم وتوفير التدريب والتطوير: تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات المتطوعين وتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية .(شو، ٢٠٢٤).
- توفير بيئة عمل إيجابية: خلق جو عمل داعم ومشجع يشجع على التعاون والعمل الجماعي وتوفير فرص للتطور المهني: توفير فرص للمتطوعين لتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة .

### استراتيجيات ممارسات الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الاهلية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تقليل نسبة دوران المتطوعين في الجمعيات الاهلية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين رضا المتطوعين في الجمعيات الاهلية والاحتفاظ بهم. تساهم هذه الإجراءات في خفض تكاليف التوظيف وتحسين الإنتاجية .

أهم أدوار الموارد البشرية في تقليل دوران المتطوعين في الجمعيات الاهلية (Mokdad. (2025)

١. تحسين عملية التوظيف والاختيار:

- تحديد احتياجات الجمعيات من المتطوعين في الجمعيات الاهلية بدقة، ووضع وصف وظيفي واضح ومحدد.

— استخدام أدوات وتقنيات اختيار فعالة لضمان اختيار المتطوعين في الجمعيات الاهلية المناسبين للوظائف.

— إجراء مقابلات شخصية شاملة لتقييم مهارات المتطوعين في الجمعيات الاهلية وخبراتهم وقدراتهم على التكيف مع ثقافة الشركة .

٢. تطوير بيئة عمل إيجابية وجذابة:

- خلق بيئة عمل صحية وأمنة تعزز التعاون والتواصل بين المتطوعين في الجمعيات الاهلية.
- توفير فرص للتطوير المهني والتدريب المستمر لتمكين المتطوعين في الجمعيات الاهلية من النمو وتحقيق أهدافهم.
- تشجيع التوازن بين العمل والحياة الشخصية وتجنب الإرهاق الوظيفي .

٣. تقديم تعويضات ومزايا تنافسية:

- مراجعة وتحسين نظام الرواتب والمكافآت بشكل دوري لضمان تنافسيته مع الشركات الأخرى.
- تقديم حزم مزايا جذابة مثل التأمين الصحي، والإجازات المدفوعة، وخطط التقاعد.
- تقدير جهود المتطوعين في الجمعيات الاهلية ومكافأتهم على أدائهم المتميز .

٤. تعزيز التواصل والشفافية:

- توفير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والمتطوعين في الجمعيات الاهلية.
- إشراك المتطوعين في الجمعيات الاهلية في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- توفير معلومات واضحة حول أداء الجمعيات الاهلية وسياساتها .

٥. إجراء تحليل الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الاهلية.(Fattah, 2024)

- تحديد الأسباب الرئيسية التي تدفع المتطوعين في الجمعيات الاهلية إلى ترك العمل.
- تحليل بيانات المتطوعين في الجمعيات الاهلية المغادرين لمعرفة الأقسام الأكثر تضرراً، والفئات السكانية الأكثر عرضة للدوران .
- استخدام هذه التحليلات لتعديل الاستراتيجيات وتحسين بيئة العمل في الجمعيات الاهلية .

٦. تنمية الموارد البشرية في الجمعيات الاهلية(Hieu , 2020)

- تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم.
- توفير فرص للترقية والتطور الوظيفي داخل الجمعيات الاهلية.
- تشجيع المتطوعين في الجمعيات الاهلية على اكتساب مهارات جديدة ومواكبة التطورات

٧. تعزيز ثقافة الجمعيات الاهلية الإيجابية(Faletahan, 2021)

- بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على الاحترام والتقدير والتعاون.
- تشجيع المتطوعين في الجمعيات الاهلية على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والثقافية.
- خلق شعور بالانتماء والولاء للجمعيات الاهلية ومكان العمل .

من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً حاسماً في الإبقاء على

المتطوعين في الجمعيات الاهلية، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق أهداف الجمعيات الاهلية

وأخيراً وتفعيلاً لدور الجمعيات والمؤسسات الخيرية بالمملكة أدخل نظام لجان التنمية الاجتماعية المحلية

الذي أخذت به الإدارة العامة للتنمية الاجتماعية كمحاولة للتوسع في برامج التنمية الاجتماعية، وذلك

لتغطية أكبر عدد ممكن من مناطق المملكة التي لا تصل إليها خدمات المراكز وهي في أمس الحاجة إليها. ومن خصائص هذه اللجان سهولة التكوين والبساطة المتناهية في التكاليف المالية ودورها الإيجابي في مقابلة احتياجات المجتمع ببرامج متجددة ومتسمة بالبساطة وسهولة التنفيذ والتكاليف محققة أقصى فائدة ممكنة لعدد من شرائح المجتمع، ومن هذه اللجان: اللجنة الاجتماعية والصحية والثقافية والزراعية والنسوية ولجنة الشباب

### القسم الثالث: الدراسات المرجعية:

يمكن تطوير أداء الجمعيات الأهلية وتميزها في رفع كفاءة الموارد البشرية لديها، ويعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة، إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزءاً من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، ويجب العمل على تحسينها وتطويرها وتدريبها وحسن اختيارها، لذا هدفت الدراسة الحالية إلى "آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية"، وتضمنت عدة مفاهيم أساسية (الآليات - الجمعيات الأهلية - التميز المؤسسي - إدارة الموارد البشرية)،

وتنقسم الدراسات السابقة إلى محورين كما يلي

المحور الأول: دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية

المحور الثاني: دراسات تناولت الإبقاء على المتطوعين

## المحور الأول: دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية

دراسة خالد الخالدي وآخرون لعام ٢٠٢٤م بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهد) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في شركة الفهد، اعتمادًا على من كان متاحًا وقت توزيع الاستبيانات ومن كان على استعداد لمثله. اختار الباحث عينة عشوائية يمكن استخدامها لتمثيل مجتمع الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (٩٠) من أصل (١٠٠) موظف في شركة الفهد. بعد توزيع (٩٠) استبانة بالتساوي على الموظفين العاملين في شركة الفهد تم استرجاع ما مجموعه (٨٣) من (٩٠) استبانة مجابة، منها (١٢) استبانة غير صالحة، لذلك كان ما عدده (٧١) من الاستبيانات مجابة وصالحة للدراسة. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف ولبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في الشركات التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على أساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها وبأن تعمل الإدارة العليا في شركة الفهد إلى تحسين جودة أبعاد إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين نجاح.

دراسة بنية حمد المري لعام ٢٠٢٤م بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين: حالة مؤسسة عامة في قطر" الهدف العام من هذا البحث هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء الوظيفي) على رضا الموظفين في حالة مؤسسة عامة في قطر. تم إجراء البحث خلال الربع الأول من عام ٢٠٢٤م. لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للبحث، تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٩٢) موظفاً يعملون في إحدى المؤسسات العامة في دولة قطر. بلغ إجمالي عدد الاستبانات التي تم إرجاعها (٧٨) استبانة، وهذا يعني أن نسبة الاستجابة كانت ٨٤%. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت نتائج تحليل البيانات أن: ١. هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. ٢. الموظفين المشاركين في الدراسة ينظرون بشكل إيجابي إلى ممارسات التدريب والتطوير، وممارسات إدارة الأداء بطريقة إيجابية. ٣. هناك علاقة إيجابية وقوية بين ممارسات التدريب والتطوير، وممارسات إدارة الأداء، من جهة والرضا الوظيفي للموظفين، من جهة أخرى. ٤. علاقة ممارسات التدريب والتطوير بالرضا الوظيفي، أقوى وأكثر تأثيراً من علاقة إدارة الأداء بالرضا الوظيفي. ٥. ممارسات التدريب والتطوير تفسر ٢٢% من الرضا الوظيفي للموظفين، بينما تفسر ممارسات إدارة الأداء ١٩% من الرضا الوظيفي .

وبناء على ذلك، تم اقتراح: ١. تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين. ٢. الاستثمار في الموارد البشرية، من خلال تعزيز ممارسات تدريب وتطوير الموظفين. ٣. المراجعة المستمرة لنظام تقييم الأداء، والعمل على تحديثه، والتغلب على المعوقات التي تحد من فاعليته. ٤. إجراء أبحاث مستقبلية للتحقيق في العوامل الأخرى التي قد تؤدي إلى الرضا الوظيفي للموظفين.

دراسة سلوى عبد التواب وآخرون ٢٠٢٤م بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على البراعة التنظيمية: (دراسة نظرية). " يهدف هذا البحث الى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وأثرها على البراعة التنظيمية. حيث ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام ملحوظ من قبل الباحثين بدراسة الجوانب المعرفية لإدارة الموارد البشرية وتحديد علاقتها بالعديد من المخرجات التنظيمية. تزامن ذلك مع اهتمام الباحثين بتحديد مدى مساهمة وكيفية الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية مثل (Rao-Nicholson et al., 2020; Malik et al., 2019). فممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال توفير سياق تنظيمي يسمح بتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال (Glaister et al., 2015). خاصة إذا كانت هذه الممارسات موجهة نحو تعزيز المعرفة التنظيمية وتحفيز الموظفين على إنشاء المعرفة.

دراسة دينا قرني محفوظ ٢٠٢٣م بعنوان الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية لتحقيقها بالجمعيات الأهلية" أصبحت إدارة الموارد البشرية لها دور هام في المنظمة؛ حيث إنها تهتم بالموارد البشري الذي يعمل على إنجاز المهام والأنشطة والمشاريع والخدمات العديدة التي تسعى إليها المنظمة، وللعنصر البشري دور هام ورئيسي في تحقيق الأهداف؛ فهي تهتم بالأمور التي تتعلق بالأفراد العاملين في أية منظمة من المنظمات الاجتماعية؛ تبدأ باختيارهم، وتعيينهم، وتدريبهم، والعمل على التخطيط الجيد لتطوير أدائهم الوظيفي، وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل، وأيضاً تعمل على تنمية مهاراتهم المتعددة؛ كمهارة العمل الفريق والقيادة وغيره، وتسعى للتغلب على الصعوبات التي تواجهها المنظمة أثناء تقديم الخدمات، ومن الجدير بالذكر أنه رغم أهمية إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني عامة والجمعيات الأهلية خاصة إلا أن تطبيقها قليل في الجمعيات الأهلية، وتنتهي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات

التقويمية ، اعتمدت هذه الدراسة على المسح الاجتماعي بالعينة العمدية للجمعيات الأهلية النشطة المختارة وعددهم (٣) جمعيات أهلية نشطة، اعتمدت الباحثة في جمع البيانات من الميدان على استبار مطبق على المستفيدين وعددهم (٣٧٤) مفردة ، واستبيان مطبق على العاملين وعددهم (٥٦) مفردة ، وتشير نتائج الدراسة على أهمية الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية لتحقيقها بالجمعيات الأهلية.

**دراسة الحسين بابكر ٢٠٢٣م بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء:**

دراسة حالة فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران ٢٠١٨-٢٠٢٠"

الأهداف: هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين أداء العاملين وتمثلت أهمية الدراسة في التعريف بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومدى الدور الإيجابي لها في أداء عمل المنظمات متخذة الموظفين بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة كعينة للدراسة. المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة ومن خلال منهج الدراسة وأداتها. النتائج: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء العاملين، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الدورات التدريبية والتطوير في تحسين أداء العاملين بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة في منطقة نجران، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تعزيز دور التدريب في تحسين أداء العاملين. الخلاصة: أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها العمل على الاستفادة من ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات في خلق بيئة عمل إيجابية، العمل على دعم مساعدة ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية المنظمات في تحقيق التميز المؤسسي، إجراء تقييم مستمر لواقع دعم ممارسات الموارد البشرية

الإلكترونية المنظمات في تحقيق جودة الأداء ، حث العاملين بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران على المشاركة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

## المحور الثاني: دراسات تناولت الإبقاء على المتطوعين

الهدف الرئيسي من دراسة (Shehata, 2025) هو دراسة تأثير ممارسات إدارة المتطوعين على استبقاء المتطوعين من خلال الدور الوسيط لتحفيز المتطوعين. تم جمع البيانات من خلال إجراء استبيان عبر الإنترنت. تتكون العينة الملائمة من ٣٨٤ متطوعاً في المنظمات الخيرية المصرية. تم استخدام PLS-SEM لتحليل تأثير ممارسات إدارة المتطوعين على استبقاء المتطوعين. تكشف النتائج عن وجود تأثير إيجابي كبير لممارسات إدارة المتطوعين على تحفيز المتطوعين. بالإضافة إلى ذلك، هناك تأثير إيجابي كبير لتحفيز المتطوعين على استبقاء المتطوعين. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة المتطوعين لها تأثير إيجابي كبير على استبقاء المتطوعين. وأخيراً، تُظهر النتائج أن دافع المتطوعين يتوسط تأثير ممارسات إدارة المتطوعين على استبقاء المتطوعين. بناءً على نتائج البحث، يجب على المنظمات القائمة على المتطوعين استخدام ممارسات إدارية فعالة لتحفيز المتطوعين وزيادة استبقائهم.

تصف دراسة (علي، ٢٠٢٣) الدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني ، وعليه فهذا البحث يهدف إلى تحديد دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني ، تحديد المعوقات التي تواجه دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني ، تحديد مقترحات تفعيل دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني كما يحدده المستفيدين والمسؤولين مرتفعاً ، كما

توجد فروق بين استجابات المستفيدين والمسؤولين بالنسبة لتحديد دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني لصالح استجابات المستفيدين، وتبين أنه يوجد بعض المعوقات التي تواجه دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني ويتمثل أهمها في تزايد اهتمام المتطوعين بالتطوع التقليدي على حساب التطوع الإلكتروني ، كثرة الأعباء الأسرية التي تستهلك معظم الوقت، وكان من أهم مقترحات تفعيل دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني مواصلة نشر فعاليات وإنجازات الجمعية على شبكات التواصل الاجتماعي.

يشكل استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم، تحدياً مستمراً لمنظمات المجتمع المدني، حيث هذه الأخيرة تسعى لإيصال الرسالة الصحيحة للمتطوع كي تقنعه بتقديم خدماته، ثم توفير العوامل التي تحفزه على العمل والبقاء في المنظمة، وتتعدد المداخل التي تهتم بهذه المسألة، ويعتبر المدخل التسويقي من أكثر المداخل تداولاً في الأوساط الأكاديمية وفي منظمات المجتمع المدني حول العالم.

يصف هذا البحث الدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني ، وعليه فهذا البحث يهدف إلى تحديد دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني ، تحديد المعوقات التي تواجه دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني ، تحديد مقترحات تفعيل دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني كما يحدده المستفيدين والمسؤولين مرتفعاً ، كما توجد فروق بين استجابات المستفيدين والمسؤولين بالنسبة لتحديد دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني لصالح استجابات المستفيدين ، وتبين أنه يوجد بعض المعوقات التي تواجه دور

الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني ويتمثل أهمها في تزايد اهتمام المتطوعين بالتطوع التقليدي على حساب التطوع الإلكتروني ، كثرة الأعباء الأسرية التي تستهلك معظم الوقت ، وكان من أهم مقترحات تفعيل دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني مواصلة نشر فعاليات وإنجازات الجمعية على شبكات التواصل الاجتماعي.

دراسة حسين علي ٢٠٢٣ بعنوان "دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني" هدفت الدراسة الحالية إلى "آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية"، وتضمنت عدة مفاهيم أساسية (الآليات - الجمعيات الأهلية - التميز المؤسسي - إدارة الموارد البشرية)، وتنتمي دراسة (احمد، ٢٠٢٢) إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، واعتمدت علي منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية، واعتمدت في جمع البيانات علي مقياس لقياس " آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية"، وتم تطبيق الدراسة علي سبعة عشر جمعية أهلية، من خلال الحصر الشامل لعدد (٩٨) مفردة من أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية السبعة عشر بمدينة الفيوم، وأسفرت نتائج الدراسة عن مستوى مرتفع لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية في ( الاختيار والاستقطاب - التدريب والتطوير - تقييم أداء العاملين)، ومستوي متوسط في الأجور والحوافز لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، وتوصي الدراسة ب توظيف العاملين ذوي الخبرة والمهارة في مجال العمل الأهلي، وتوفير التدريب اللازم للعاملين بالجمعيات الأهلية، إشراك المسؤولين بالجمعيات الأهلية بمشروعات بحثية من أجل دراسة معايير

وآليات تحقيق التميز بالجمعيات الأهلية، توعية العاملين بالجمعيات الأهلية بأهمية التميز وأهمية تطبيقه في الجمعيات، تفعيل استراتيجية التشبيك بين الجمعيات وبعضها من أجل تجويد الخدمات ومنع ازدواجها. تُعدّ المنظمات غير الربحية عنصراً أساسياً في عملية التخطيط الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. تتناول دراسة (Alasia, 2022) ممارسات الموارد البشرية في هذه المنظمات. وتستند إلى استبيان أولي أُجري على ٢٠١ موظف من أربعة أنواع من المنظمات غير الربحية القائمة في المملكة العربية السعودية (جمعية تحفيظ القرآن الكريم، وجمعية الدعوة، والجمعية التخصصية، ولجنة التنمية)، باستخدام استبيان مهيكلة. شمل الاستبيان ثمانى ممارسات قائمة للموارد البشرية: تصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي. أُجريت اختبارات تحليل التباين (ANOVA) وارتباط بيرسون على ثمانى قطاعات من أدوات الموارد البشرية لدراسة وجهات نظر متخصصي الموارد البشرية في قطاع المنظمات غير الربحية. وتشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تخضع لتأثير الجنس والعمر والتعليم وسنوات الخبرة لدى الموظفين. يتمتع تصميم العمل بأعلى مستوى من الوعي بين الموظفين، بمتوسط حسابي قدره ٤,٠٥، بينما يتمتع الرضا الوظيفي بأدنى مستوى من الوعي، بمتوسط حسابي قدره ٣,١٨ على مقياس من خمس نقاط. يُظهر الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية أن تصميم العمل يُحسن تقييم الأداء، وأن الاستقطاب يؤثر على تخطيط الموارد البشرية، وأن التدريب والتطوير يؤثران على تقييم الأداء.

تواجه المنظمات غير الربحية تحديات كبيرة في جذب المتطوعين والاحتفاظ بهم نظراً للطبيعة قصيرة الأجل لمعظم الوظائف التطوعية. تدرس دراسة (Nghah, 2021) التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة الخدمية والاحتفاظ بالمتطوعين وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات غير الربحية

بين طلاب الجامعات في سياق دولة نامية. يكشف نهج نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الصغرى (PLS-SEM) أن الرضا الوظيفي هو أهم مؤشر على الاحتفاظ بالمتطوعين في المنظمات غير الربحية. علاوة على ذلك، تتجلى الآثار الوسيطة المهمة للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة الخدمية والاحتفاظ بالمتطوعين وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات غير الربحية. يبلغ المتطوعون عن رضاهم الشديد عن تواصل المنظمات غير الربحية بشأن رؤيتهم ورسالتهم ويؤكدون تزويدهم بشبكات دعم عند حدوث مشاكل متعلقة بالتطوع وعندما يكونون مستقلين في أداء مهامهم التطوعية.

وقد تمحورت دراسة (محمد، ٢٠١٨) حول التعرف على واقع استخدام المدخل التسويقي في استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم داخل منظمات المجتمع المدني، وذلك عبر دراسة حالة جمعية كافل اليتيم الخيرية، حيث تمكنت هذه الجمعية، منذ إنشائها من تطوير نشاطها كمياً وكيفياً، مع تشكيل نواة من المتطوعين الأوفياء، وتسيير دوران مستمر لمتطوعين موسمييين، ما دفعنا إلى دراسة حالة هذه الجمعية لتحديد العناصر التي مكنتها من تحقيق هذا النجاح. وقد تمكنا عبر دراستنا من التعرف على مجموعة من الممارسات بالجمعية، ميدان الدراسة التي تكون استراتيجية تسويقية متكاملة، تمكن الجمعية أولاً من استقطاب المتطوعين عبر تموضع سوقّي واضح يمكن المنظمة من استهداف شريحة سوقية معينة توجه لها رسالة واضحة وهادفة، وتصميم وظائف تهتم باحتياجات ودوافع الأشخاص من التطوع. وثانياً في المحافظة على المتطوعين عبر مجموعة من الأنشطة التحفيزية كتدريب المتطوعين وترقيتهم في الهرم التنظيمي للمنظمة، لتجديد دافعية الشخص نحو التطوع وتطوير ولائه للمنظمة.

تعتمد المنظمات غير الربحية على المتطوعين كموارد بشرية أساسية. وتُركز الدراسات الحديثة على الإدارة الفعالة للمتطوعين لتعزيز الاستفادة منهم. في الوقت الحالي، تُعد المعرفة التجريبية حول هذا

الموضوع شحيحة، مما يُصعّب تحليل نموها. هناك حاجة لتقييم أدبيات الواسعة باستخدام منهجية إحصائية دقيقة. تهدف دراسة (شو، ٢٠٢٤) إلى تحديد الهياكل الداخلية والاستدلالات الخفية حول إدارة المتطوعين في المنظمات غير الربحية باستخدام البيانات البوليمرية. جمعت الدراسة ١٦٠٥ مقالات صحفية ذات صلة مُفهرسة في سكوب من عام ١٩٥٦ إلى عام ٢٠٢٢. استُخدم برنامج VOS viewer لتحليل البيانات. كشفت النتائج عن نمو متواصل في هذا المجال، وحددت أبرز المساهمين فيه. كما تم توضيح التعاون الدولي والكلمات المفتاحية عالية التردد. نوقشت النتائج من حيث تمثيل المقالات، ونضج المجال، وتأثيرات البيئة الخارجية، والفرص الناشئة. تقدم الدراسة رؤى حول حالة المعرفة المحيطة بإدارة المتطوعين في المنظمات غير الربحية.

مع التوسع الحالي للسوق العالمية والعوامل المرتبطة به، تواجه معظم المؤسسات تحدي ضمان كفاءة عملياتها وأدائها الجيد. ويترتب على هذا التوسع اضطراب المديرين إلى توظيف كوادرات ذات مهارات عالية لسد الفجوة التي أحدثتها العولمة من خلال استثمار المزيد من الموارد البشرية لوضع المؤسسة في موقع تنافسي استراتيجي. تهدف دراسة (Foued, 2020) إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المتطوعين الخريجين، وهي دراسة حالة لمؤسسات التمويل الأصغر في الكاميرون. وتقدم هذه الدراسة لمحة عامة عن كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة (تقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتحفيز والتعويضات) أو تأثيرها على أداء المتطوعين الخريجين في المؤسسة، بما يسمح لهم بتحقيق أهدافهم كمتطوعين خريجين، مع تحقيق نتائج إيجابية لكل من المتطوعين والمؤسسة، وبالتالي تعزيز الأداء. استخدمنا استبيانًا مغلقًا لجمع البيانات واستخدم برنامج IBM SPSS 25.0 للتحليل. استخدم ما مجموعه ٢٤٠ استبيانًا للتحليل. كشفت النتائج أن الدافع والتعويض لهما تأثير أكبر على أداء المتطوعين

الخريجين بمعامل بيتا ( $\beta$ ) كبير قدره ٠,٣٨٨. كشف التحليل أيضًا أن جميع المتغيرات في النموذج معتدلة بشكل كبير. يُظهر التحليل الإضافي أن المتغيرات المستقلة (تقييم الأداء والتدريب والتطوير والدافع والتعويض) هي مؤشرات مهمة للمتغير التابع (أداء المتطوعين الخريجين). يضيف هذا العمل البحثي إلى الأدبيات الموجودة بالفعل في دراسات إدارة الموارد البشرية ويمكن استخدامه كإطار لتقييم أداء الموظفين والمتطوعين والشركة على المدى الطويل ويساعد أيضًا المؤسسات على اختيار وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة لتمكين المتطوعين الخريجين من تحقيق أهدافهم. قد تتضمن الأبحاث المستقبلية توسيع نطاق الدراسة وكذلك زيادة عدد المتغيرات في إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في هذه الدراسة في نقص الأدلة الدقيقة حول أثر ممارسات الموارد البشرية في الإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية، خصوصًا في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. على الرغم من وجود دراسات تناولت دور الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي أو في بيئات العمل المدفوعة الأجر، فإن معظم هذه الدراسات لا تركز بشكل كافٍ على كيفية تأثير هذه الممارسات على استمرارية المتطوعين في الجمعيات الأهلية. وبالتالي، تفتقر الأدبيات الحالية إلى فهم معمق حول العوامل المؤثرة في الحفاظ على المتطوعين من خلال ممارسات مثل التدريب، إدارة الأداء، والتمكين في سياق العمل التطوعي. هذه الفجوة تفتح المجال لإجراء دراسة شاملة تهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبقاء على المتطوعين في بيئات الجمعيات الأهلية.

تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة، والأولى عربياً وأجنبياً، في تناول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبقاء على المتطوعين في الجمعيات الأهلية. فعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالعمل

التطوعي والدور الحيوي الذي تقوم به الجمعيات الأهلية، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ركزت في الغالب على الجوانب الاجتماعية أو النفسية للتطوع، دون التطرق بشكل كافٍ إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استدامة مشاركة المتطوعين. ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في سعيها لسد فجوة بحثية مهمة، من خلال تسليط الضوء على تأثير ممارسات مثل التدريب، وإدارة الأداء، والتمكين، على الإبقاء على المتطوعين، بما يسهم في تحسين فعالية الجمعيات الأهلية وتحقيق أهدافها التنموية.

## المراجع:

### المراجع العربية

- احمد، نورة احمد يوسف (٢٠٢٠). استخدام المؤسسات التطوعية الامارتية لمواقع التواصل الاجتماعي في نشر ثقافة العمل التطوعي - دراسة تطبيقية على القائم بالاتصال، بحث منشور، مجلة بحوث العلاقات العامة، الشرق الاوسط، الوكالة العربية للعلاقات العامة، العدد ٢٦
- الجبوري، كريم، مروة جاسم، ندى اسماعيل، ٢٠٢٢، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء الريادي \_بحث ميداني في كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٤، العدد ٣، جامعة بغداد.
- الشجبي، سعيد عوض عاشور، ٢٠١٩، دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المنظمات الخدمية العاملة بمحافظة ظفار سلطنة عمان - دراسة في شركة الاتصالات العمانية (عم انتل)، مجلة اصول شرعية للأبحاث التخصصية، المجلد ٥، العدد ٤، عمان.
- العثمان، منى شعبان، ٢٠٢٠، التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة في إدارة المؤسسات الحكومية بمصر، المجلة التربوية، جامعة الفيوم، العدد ٧٧.
- العرود، أحمد شاهر، (٢٠١٨). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي" جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- حماد، أبو الحسن جمعة حامد، (٢٠١٥). "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة شيكان للتأمين المحدودة في الفترة من ٢٠١٤-٢٠٠٨م"، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- ياسين احمد (٢٠١٧). العمل التطوعي الإلكتروني (الافتراضي) كما يدرك طلبة جامعة القدس وسبل تطويره، القدس، فلسطين، جامعة القدس، معد التنمية المستدامة
- خيرى، حسين علاء وغالي، حسين حريج، ٢٠٢١، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أدواتها في تحسين النجاح الريادي - بحث استطلاعي لعينة من الشركات الصناعية الغذائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٥، العدد ٤٠، جامعة كربلاء.

- زياني وايمان، دليل وعمر، حوتية، ٢٠٢٢، ادارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تنمية القطاع السياحي-حالة دراسة مديرية السياحة والصناعات التقليدية وادار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه احمد تعلم-ادرار.
- سلمى (٢٠١٩). المجتمع المدني والعمل التطوعي في الجزائر - دراسة ميدانية على عينة من الجمعيات الخيرية بولاية سطيف، جامعة محمد لمين دباغين، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
- صالم، بوبكر، ابراهيم، (٢٠١٦). "معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.
- العازمي، منيرة جعيلان، ٢٠٢١، التميز التنظيمي التكيفي يتطلب الجودة الشاملة في كلية التربية لأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد ١، العدد ٢.
- بابكر، كوشره محمد، ٢٠٢١، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التغذية الصحية الاستراتيجية \_دراسة تحليلية في تطهير الاهلية في مدينة اربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٧، العدد ١٢٦، جامعه صلاح الدين -اربيل.
- عبادي، عبد الرحمن، عمر. صالح، عمر. (٢٠٢٠). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي على نية دوران الموظف. رسائل علوم الإدارة، ١٠ (٣)، ٦٤١-٦٥٢
- عبد المجيد، علي عبد السلام، ٢٠٢١، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي \_بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة العراقية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد ٥١، العدد ٢، الجامعة العراقية.
- فيروز (٢٠١٧). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية". في بعض المؤسسات بولاية سطيف.
- كمال، مند صالح على (٢٠١٦). التشجيع الاسرى وعلاقة بأساليب المعاملة الوالدي وقلق الامتحان دراسة تطبيقية على طلاب وطالبات الشهادة الثانوية بمحلية كرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، السودان، جامعة ام درمان الاسلامية، كلية التربية عودة
- محمد، عبد العزيز، حامد عبد العزيز (٢٠١٨). دور الاعم التربوي في تفعيل ثقافة العمل التطوعي لدى طلاب المرحلة الثانوية "دراسة تحليله"، قسم اصول التربية، جامعة قناة السويس، كلية التربية

- نزال، عماد، حبش، جمال قاسم محمد (٢٠١٥). التطوع الإلكتروني - وسيلة معززة للعمل التطوعي، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، فلسطين، الجامعة العربية الامريكية - عمادة البحث العلمي، المجلد ١، العدد ١
- يوسف، نورة احمد (٢٠٢١). استخدام الشباب الإماراتي لمواقع التواصل الاجتماعي في المجال التطوعي بحث منشور، المجلة العربي

#### المواقع الالكترونية

- احمد، د. ث. (2022). آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية . Retrieved from [https://jfss.journals.ekb.eg/article\\_145745.html](https://jfss.journals.ekb.eg/article_145745.html)
- شو، ج. (2024). إدارة المتطوعين في المنظمات غير الربحية: تحليل بيليومتري . Retrieved from <https://journals.sagepub.com>
- علي، أ. م. (2023). دور الجمعيات الأهلية في التشجيع على التطوع الإلكتروني . (1)62 . Retrieved from <https://dss.journals.ekb.eg/article>
- محمد، ب. (2018). المدخل التسويقي في الاستقطاب و المحافظة على المتطوعين بمنظمات المجتمع المدني . Retrieved from file:///C:/Users/bg/Downloads

#### - المراجع الأجنبية

- Alsaif, T. (2022). Human Resources Practices in Non-profit Organizations: Evidence from the Kingdom of Saudi Arabia. 11(54). Retrieved from <https://amazoniainvestiga.info/index>.
- Arokiasamy, L. (2024). Role of HRM Practices in Organization Performance:. 16(1). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376145854\\_Role\\_of\\_HRM\\_Practices\\_in\\_Organization\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/376145854_Role_of_HRM_Practices_in_Organization_Performance)
- Aslan, H. (2023). Advancing and sustaining volunteerism: Investigating the multifaceted challenges and obstacles to volunteer engagement. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/374457414\\_Advancing\\_and\\_sustaining\\_volunteerism\\_Investigating\\_the\\_multifaceted\\_challenges\\_and\\_obstacles\\_to\\_volunteer\\_engagement](https://www.researchgate.net/publication/374457414_Advancing_and_sustaining_volunteerism_Investigating_the_multifaceted_challenges_and_obstacles_to_volunteer_engagement)

- Edeigba, J. (2022). Nonfinancial resource management: A qualitative study of retention and engagement in not-for-profit community fund management organisation. 27(2). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313221000609>
- Faletahan, A. F. (2021). Called to volunteer and stay longer: the significance of work calling for volunteering motivation and retention. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/342768754\\_Called\\_to\\_volunteer\\_and\\_stay\\_longer\\_the\\_significance\\_of\\_work\\_calling\\_for\\_volunteering\\_motivation\\_and\\_retention](https://www.researchgate.net/publication/342768754_Called_to_volunteer_and_stay_longer_the_significance_of_work_calling_for_volunteering_motivation_and_retention)
- Fattah, R. I. (2024). The role of civil of society organization in achieving the requirements of sustainable development. Retrieved from [https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_368684.html?lang=en](https://mfes.journals.ekb.eg/article_368684.html?lang=en)
- Fomude, A. H. (2020). The Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Graduate Volunteer Performance: A Case Study of Microfinance Institutions in Cameroon. 8(5). Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=102882>
- Hieu, V. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/344424946\\_Employee\\_empowerment\\_and\\_empowering\\_leadership\\_A\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/344424946_Employee_empowerment_and_empowering_leadership_A_literature_review)
- Hieu, V. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/344424946\\_Employee\\_empowerment\\_and\\_empowering\\_leadership\\_A\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/344424946_Employee_empowerment_and_empowering_leadership_A_literature_review)

- Mer, A. (2021). Human resource challenges in NGOs: need for sustainable HR practices. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/355513539\\_Human\\_resource\\_challenges\\_in\\_NGOs\\_need\\_for\\_sustainable\\_HR\\_practices](https://www.researchgate.net/publication/355513539_Human_resource_challenges_in_NGOs_need_for_sustainable_HR_practices)
- Mokdad, A. A. (2025). Role of Civil Society and Non-Governmental Organizations in Addressing Developmental Disparities in the Middle East: Empowering Communities for Sustainable Development. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/role-of-civil-society-and-non-governmental-organizations-in-addressing-developmental-disparities-in-the-middle-east/361045>
- Ngah, N. S. (2021). Servant Leadership, Volunteer Retention, and Organizational Citizenship Behavior in Nonprofit Organizations: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction. 51(5). Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/08997640211057409>
- Piatak, J. (2024). Volunteer Management: A Strategic Approach. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/384919207\\_Volunteer\\_Management\\_A\\_Strategic\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/384919207_Volunteer_Management_A_Strategic_Approach)
- Schleicher, D. J. (2018). Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/323040479\\_Putting\\_the\\_System\\_Into\\_Performance\\_Management\\_Systems\\_A\\_Review\\_and\\_Agenda\\_for\\_Performance\\_Management\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/323040479_Putting_the_System_Into_Performance_Management_Systems_A_Review_and_Agenda_for_Performance_Management_Research)
- Shehata, G. M. (2025). The impact of volunteer management practices on volunteer retention: the mediating role of volunteer motivation, An empirical study on volunteers in charities in Egypt. 5(1). Retrieved from [https://ajccr.journals.ekb.eg/article\\_419995\\_1aec04d11ea0c242b65aeb098ee5a4ba.pdf](https://ajccr.journals.ekb.eg/article_419995_1aec04d11ea0c242b65aeb098ee5a4ba.pdf)

- Sonar, A. (2023). Human Resource (HR) Practices - A Comprehensive Review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376288125\\_Human\\_Resource\\_HR\\_Practices\\_-\\_A\\_Comprehensive\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/376288125_Human_Resource_HR_Practices_-_A_Comprehensive_Review)
- Traeger, C. (2017). HR practices and volunteer engagement: the mediating role of empowerment and identification. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/320787173\\_HR\\_practices\\_and\\_volunteer\\_engagement\\_the\\_mediating\\_role\\_of\\_empowerment\\_and\\_identification](https://www.researchgate.net/publication/320787173_HR_practices_and_volunteer_engagement_the_mediating_role_of_empowerment_and_identification)
- Walk, M. (2018). "Don't you want to stay?" The impact of training and recognition as human resource practices on volunteer turnover. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/328708959\\_Don't\\_you\\_want\\_to\\_stay\\_The\\_impact\\_of\\_training\\_and\\_recognition\\_as\\_human\\_resource\\_practices\\_on\\_volunteer\\_turnover](https://www.researchgate.net/publication/328708959_Don't_you_want_to_stay_The_impact_of_training_and_recognition_as_human_resource_practices_on_volunteer_turnover)
- Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/332537797\\_The\\_Importance\\_of\\_Training\\_and\\_Development\\_in\\_Employee\\_Performance\\_and\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/332537797_The_Importance_of_Training_and_Development_in_Employee_Performance_and_Evaluation)