

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة مشاريع

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية

لتحقيق رؤية 2030: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بالمملكة

العربية السعودية

إعداد الطالب /

محمد سالم الحارثي

الرقم الجامعي /

243001762

إشراف /

أ.د / الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي

2025 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

ننتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تحسين الأداء العام للقطاع الحكومي من خلال تبني استراتيجيات فعالة في التوظيف، التدريب، التحفيز، والتقييم. كما يشمل تحليل العوامل التي تساعد في تحسين كفاءة القوى العاملة الحكومية وتحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (480) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية من عدة شركات خاصة.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في (التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء)، على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن كل بعد من هذه الأبعاد يساهم بدرجات متفاوتة في تفسير التغير في مستوى الاستدامة المؤسسية، حيث تبين أن بعد التحفيز كان الأكثر تأثيرًا، يليه التدريب والتطوير، ثم تقييم الأداء، في حين جاء بعد التوظيف بدرجة تأثير إيجابية ولكن أقل نسبيًا مقارنة بباقي الأبعاد.

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: تعزيز برامج التحفيز المادي والمعنوي بوصفه العامل الأكثر تأثيرًا في دعم استدامة الموارد البشرية، مع ضرورة ربط الحوافز بمؤشرات الأداء الفردي والمؤسسي ، تطوير منظومة التدريب والتطوير المستمر وربطها بالاحتياجات الفعلية لكل وحدة إدارية، مع التركيز على تنمية المهارات المستقبلية والقيادية التي تتوافق مع متطلبات التحول المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية – الاستدامة – القطاعات الحكومية

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة
5.....	2.1 أهمية الدراسة
6.....	1.2.1 الأهمية العلمية للدراسة
7.....	2.2.1 الأهمية العملية للدراسة
8.....	3.1 أهداف الدراسة
10.....	4.1 تساؤلات الدراسة
10.....	5.1 فروض الدراسة
11.....	6.1 الدراسات السابقة
14.....	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	8.1 المنهجية وطرق البحث

20.....	9.1 أدوات الدراسة:
23.....	10.1 حدود الدراسة:
26.....	الفصل الثاني: الإطار النظري:
26.....	المبحث الأول: الموارد البشرية
26.....	تمهيد :
27.....	1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
29.....	2.1.2 المصطلحات والأسماء للإدارة والموارد البشري:
30.....	3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
33.....	4.1.2 الأهمية الاقتصادية للقوى البشرية
33.....	5.1.2 الأهمية الاجتماعية للقوى البشرية :
34.....	6.1.2 مسئولية إدارة الموارد البشرية
35.....	7.1.2 مهام إدارة الموارد البشرية:
38.....	8.1.2 الأنشطة والتنظيم والبيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية
42.....	المبحث الثاني: الاستدامة
42.....	المقدمة
43.....	1.2.2 أبعاد الاستدامة الاقتصادية:
44.....	2.2.2 تطوير منتج جديد:
46.....	3.2.2 توليد القيمة المضافة:
49.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
49.....	المقدمة

49.....	1.3 منهج الدراسة.....
51.....	2.3 أداة الدراسة.....
51.....	3.3 مفتاح التصحيح:.....
52.....	4.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة.....
55.....	5.3 صدق أداة الدراسة:.....
58.....	6.3 ثبات أداة الدراسة:.....
60.....	7.3 أساليب تحليل البيانات:.....
63.....	الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدراسة.....
63.....	المقدمة.....
63.....	1.4 خصائص عينة الدراسة:.....
71.....	2.4 دراسة محاور الاستبيان:.....
84.....	3.4 التحقق من فرضيات الدراسة.....
94.....	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة.....
94.....	المقدمة.....
94.....	1.5 النتائج الوصفية.....
95.....	2.5 نتائج الفرضيات.....
97.....	3.5 خلاصة النتائج.....
99.....	4.5 توصيات الدراسة:.....
100.....	5.5 مقترحات الدراسة.....
101.....	Abstract.....

102.....	قائمة المراجع.....
102.....	أولاً: المراجع العربية.....
106.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
114.....	الملاحق.....
115.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1): القسم الثاني من الاستبانة	51
2.	جدول رقم (2) مفتاح التصحيح	52
3.	جدول (3) الاستبيانات الموزعة والمعادة	54
4.	الجدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد دور الإدارة الصحية وتحسين بيئة العمل	57
5.	الجدول (5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاوَر أداة الدراسة	59
6.	جدول رقم (6) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي	61
7.	جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	63
8.	جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	64
9.	جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	66
10.	جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	68
11.	جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	69
12.	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد البيئة الداخلية	71
13.	جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد التدريب والتطوير	72
14.	جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التحفيز	75

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
77	جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد تقييم الأداء	15.
79	جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني	16.
81	جدول (17) أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر المالي	17.
85	جدول (18) أثر التوظيف على تعزيز الاستدامة	18.
87	جدول (19) أثر التدريب والتطوير على تعزيز الاستدامة	19.
90	جدول (20) أثر تقييم التحفيز على تعزيز الاستدامة	20.
92	جدول (21) أثر التعزيز على تعزيز الاستدامة	21.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
63	شكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	1.
64	شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	2.
66	شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.
68	شكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4.
70	شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في تحقيق النجاح المؤسسي والتنمية المستدامة، لا سيما في القطاعات الحكومية التي تتحمل مسؤولية كبيرة في خدمة المجتمع وتحقيق الأهداف الوطنية. في المملكة العربية السعودية، وبالتزامن مع رؤية المملكة 2030، تظهر أهمية تحسين إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية بشكل كبير، حيث تساهم هذه الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المملكة إلى بلوغها. في هذا السياق، تأتي أهمية دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية، كأداة محورية لتحقيق رؤية 2030 التي تركز على التنمية الشاملة والمتكاملة في كافة المجالات (Albaqami، 2025).

إن مفهوم الاستدامة لا ينحصر فقط في الأبعاد البيئية، بل يشمل أيضًا الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية التي تمثل جزءًا لا يتجزأ من رؤية المملكة للمستقبل. الاستدامة في هذا الإطار تعني تحقيق نمو اقتصادي مستدام، مع ضمان تحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير فرص متساوية للجميع، بالإضافة إلى تعزيز الحفاظ على البيئة. من هنا، يصبح للموارد البشرية في القطاع الحكومي دور محوري في تحقيق هذه الأهداف، عبر تكاملها مع السياسات الحكومية وتوجيهها نحو تحسين الأداء المؤسسي والاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة. ومن خلال استراتيجيات مدروسة في إدارة الموارد البشرية، يمكن تحفيز الأفراد على الابتكار والعمل بكفاءة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنموية المستدامة (Singh، 2022).

إن دور إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية قد شهد تطورًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، حيث انتقلت من مجرد تنظيم العمل وتوزيع المهام إلى إدارة استراتيجية تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الدولة. ففي الماضي، كانت الموارد البشرية تُدار بشكل تقليدي، مع التركيز على الأجور والمزايا وظروف العمل، ولكن في العصر الحديث أصبح من الضروري أن تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية أكبر في تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتحفيز العاملين على الابتكار. هذا التحول يتماشى مع

رؤية المملكة 2030 التي تطمح إلى خلق بيئة حكومية فعالة، شفافة، ومبنية على الكفاءات البشرية المتقدمة (Caylan، 2024).

وتعتمد المملكة في تحقيق رؤيتها على تحسين وتطوير النظام الإداري في كافة القطاعات، بما في ذلك تحسين إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي. تحقيق هذه الرؤية يتطلب أن تتمتع الهيئات الحكومية بكوادر بشرية مؤهلة، قادرة على التعامل مع المتغيرات السريعة وتلبية احتياجات المجتمع المحلي والدولي في بيئة العمل الحديثة. لذلك، يعد تطوير سياسات الموارد البشرية في القطاع الحكومي ركيزة أساسية في تحسين أداء العمل الحكومي وتحقيق الاستدامة في جميع المجالات (Do، 2019).

من أحد الجوانب المهمة لإدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية هو القدرة على تحفيز الابتكار والابداع داخل المؤسسات. فعندما تتبنى الحكومة سياسات حديثة في مجال الموارد البشرية، مثل التدريب المستمر، وتطوير المهارات، وتحفيز الموظفين على التفكير النقدي والتخلي عن الأساليب التقليدية، فإنها تخلق بيئة عمل مرنة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا النوع من البيئة لا يعزز الاستدامة الاقتصادية فقط، بل يشجع أيضاً على تطوير حلول مبتكرة للمشاكل الاجتماعية والبيئية (Hamouche، 2021).

وفي إطار رؤية 2030، تركز المملكة على تحقيق تنمية مستدامة تعتمد على الابتكار في القطاعات الحكومية، وهذا يتحقق من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة. إذ إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً في دعم الابتكار عن طريق تقديم التدريب المستمر والفرص الوظيفية التي تشجع على التطوير الشخصي، مما ينعكس على أداء الموظفين ويدعم تطوير المهارات التي تؤهلهم لتحقيق أهداف الاستدامة (Omar، 2021).

الاستدامة الاجتماعية أحد الأبعاد التي تشكل جزءاً أساسياً من رؤية المملكة 2030، وهي تهدف إلى ضمان العدالة الاجتماعية، وتوفير فرص متساوية للجميع، وتحسين مستوى المعيشة، وتطوير السياسات التي تدعم التكافؤ بين الأفراد والمجموعات المختلفة في المجتمع. في هذا الإطار، تعد إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية أداة رئيسية في تعزيز هذه الأبعاد. من خلال سياسات التوظيف العادلة،

والتدريب المتخصص الذي يشمل الجميع، وضمان حقوق الموظفين في بيئة العمل، يمكن إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحسين الظروف الاجتماعية للمجتمع بشكل عام (Cayrat، 2023).

إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية بحاجة إلى أن تعتمد استراتيجيات تهدف إلى تعزيز التنوع في العمل الحكومي، وتوفير بيئة تشجع على مشاركة كافة الأفراد بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التوجه نحو العدالة في توزيع الفرص الوظيفية والتدريب المتخصص يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف الاستدامة الاجتماعية التي تسعى المملكة إلى تحقيقها (Zhang، 2023).

على الرغم من أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة القطاعات الحكومية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي قد تواجه هذه العملية. من أبرز هذه التحديات هي مقاومة التغيير من بعض الموظفين، خاصة أولئك الذين اعتادوا على أساليب العمل التقليدية. علاوة على ذلك، قد تواجه إدارات الموارد البشرية صعوبة في تطوير برامج تدريبية متقدمة تتماشى مع التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات وأدوات العمل. ومن المهم أن تواجه هذه التحديات من خلال تبني سياسات مرنة تستجيب للمتغيرات الحديثة، مثل تحسين آليات التوظيف، وتطوير نظم الرقابة والمساءلة، وتعزيز الشفافية في كافة العمليات (Emmanuel، 2023).

1.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر مشكلة الدراسة ذات أهمية بالغة نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة القطاعات الحكومية، والتي بدورها تمثل عنصرًا رئيسيًا لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ورغم التطور الكبير الذي شهدته المملكة في السنوات الأخيرة، لا تزال هناك تحديات عدة تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية، خاصة فيما يتعلق بكيفية دمج ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجيات الاستدامة التي تسعى المملكة لتحقيقها. تكمن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في صعوبة تنفيذ سياسات استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم بشكل حقيقي في تعزيز الاستدامة في هذه القطاعات الحكومية وفقًا للأهداف الطموحة لرؤية 2030.

تتمثل المشكلة الرئيسية في أن إدارة الموارد البشرية في بعض القطاعات الحكومية ما زالت تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة القوى العاملة، الأمر الذي يؤثر سلبيًا على قدرتها في تحقيق الاستفادة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. إن بعض السياسات الحالية قد تكون غير متوافقة مع الاحتياجات المتزايدة للابتكار والتطوير في بيئة العمل الحكومية، ما يحد من فعالية هذه القطاعات في تلبية متطلبات الرؤية الوطنية. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر بعض الجهات الحكومية إلى الأنظمة الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع التغيرات العالمية في العمل، مما يجعل من الصعب تحسين الأداء العام في القطاعات الحكومية وتحقيق الأهداف المرتبطة بالاستدامة (Alnajim, 2024).

- المشاكل المترتبة على المشكلة الرئيسية

تترتب على المشكلة الرئيسية العديد من القضايا التي تتداخل مع أهداف الاستدامة التي تسعى المملكة لتحقيقها من خلال رؤية 2030، ومن أبرز هذه المشاكل:

1. عدم توافر الكفاءات البشرية القادرة على تنفيذ استراتيجيات الاستدامة؛ تعتمد رؤية المملكة 2030 على تطوير العنصر البشري في مختلف القطاعات الحكومية، لكن بسبب نقص الكفاءات المتخصصة في مجالات معينة، تواجه إدارة الموارد البشرية صعوبة في تزويد القطاع الحكومي بالكوادر المؤهلة القادرة على إحداث التغيير والابتكار اللازمين لتعزيز الاستدامة.
2. ضعف التنسيق بين استراتيجيات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية؛ يعاني بعض القطاعات الحكومية من ضعف التنسيق بين استراتيجيات الموارد البشرية وتوجهاتها الاستراتيجية العامة، ما يعيق تحقيق التكامل المطلوب بين الموارد البشرية وأهداف الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. هذا يؤدي إلى عدم استفادة المؤسسات الحكومية بشكل كامل من رأس المال البشري المتاح.
3. التحديات في تطوير برامج تدريبية فعالة ومتوافقة مع المتغيرات الحديثة؛ تواجه بعض القطاعات الحكومية صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا وأساليب العمل الحديثة، مما يؤثر على فعالية برامج التدريب وتطوير المهارات، وبالتالي يحد من قدرة الموظفين على تحقيق الاستفادة في العمل.

4. مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية؛ من التحديات المهمة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية، هو مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين أو الإدارات. يتطلب تطبيق السياسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تحولاً ثقافياً وتنظيماً في بيئة العمل، وهو أمر يصطدم في بعض الأحيان بممانعة من الأفراد الذين يفضلون الاستمرار في الطرق التقليدية في العمل.
5. نقص الاستراتيجيات الموجهة نحو تحسين بيئة العمل وتحفيز الابتكار؛ في العديد من القطاعات الحكومية، تفتقر إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين على الابتكار والتطوير المستمر. إن غياب بيئة العمل المحفزة والمرنة يؤثر بشكل مباشر على مستوى الإنتاجية وفعالية المؤسسات في تحقيق أهداف الاستدامة (Rahman، 2021).
6. التحديات في تطبيق أنظمة حديثة لقياس الأداء والتقييم؛ عدم وجود أنظمة حديثة لقياس أداء الموظفين في القطاعات الحكومية يعيق تحقيق التقدم المنشود. القياس الفعال للأداء أمر حيوي لتحفيز الموظفين على الابتكار وتحقيق الاستدامة، وغياب هذه الأنظمة يحد من القدرة على تحقيق التقييم الدقيق وتوجيه الجهود بشكل صحيح.
- بناءً على ما تم طرحه من مشاكل تترتب على تحديات إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية، يظهر السؤال الرئيسي لهذه الدراسة كالتالي: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية تعزيز الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة ومتطورة، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030؟

2.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناول الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، خاصة في سياق رؤية المملكة 2030. بالنظر إلى ما تمثله إدارة الموارد البشرية من محرك رئيسي في الأداء المؤسسي، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال دراسة العلاقة بين هذه الإدارة وأهداف الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تسعى المملكة إلى تحقيقها. يتم عرض أهمية الدراسة من منظورين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية.

1.2.1 الأهمية العلمية للدراسة

1. تهدف هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والاستدامة، وهو مجال لا يزال يتطلب المزيد من البحث والتطوير. قد يكون هذا الموضوع جديدًا نسبيًا في الأدبيات الأكاديمية، خصوصًا عندما يتعلق الأمر بتطبيقه في القطاعات الحكومية. من خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة الأداء الحكومي، مما يساهم في توسيع فهم العلاقة بينهما، وخاصة في السياق السعودي. كما سيتم استكشاف الأبعاد المختلفة لإدارة الموارد البشرية (مثل: التوظيف، التدريب، التحفيز، التقييم) وكيف يمكن لهذه العناصر أن تساهم في تحقيق استدامة القطاع الحكومي.

2. إحدى القضايا العلمية الرئيسية التي تركز عليها الدراسة هي دور الابتكار في إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا في كيفية تأثير الابتكار في تحسين استدامة العمل الحكومي. حيث أن الابتكار لا يقتصر فقط على تطوير تكنولوجيا جديدة، بل يشمل أيضًا تحسين أساليب العمل والسياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية. الدراسة ستوفر تحليلًا معمقًا حول كيفية استخدام الأساليب الحديثة في الموارد البشرية لتعزيز قدرة القطاع الحكومي على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة.

3. من خلال تقديم تحليل موجه لدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة القطاعات الحكومية، تساهم هذه الدراسة في تطوير نموذج أكاديمي يمكن تطبيقه في جميع القطاعات الحكومية. هذا النموذج يعتمد على أطر مفاهيمية مستمدة من الأدبيات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية والاستدامة، ويساهم في فتح آفاق بحثية جديدة تساهم في تكامل المفاهيم الأكاديمية الخاصة بالإدارة العامة مع مفاهيم الاستدامة.

4. تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار رؤية المملكة 2030. تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل علمي لمدى تطابق هذه الممارسات مع متطلبات الأهداف الاستراتيجية الكبرى للبلاد، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية. هذا التحليل يقدم إضافة علمية هامة من خلال تحديد الثغرات الموجودة في السياسات والممارسات الحالية، مما يشكل قاعدة لدراسات مستقبلية تبحث في كيفية تحسينها.

5. من خلال التركيز على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة في القطاعات الحكومية، تفتح هذه الدراسة المجال لدراسات أكاديمية مستقبلية على المستوى المحلي والإقليمي. إذ أن تحليل هذا الموضوع بشكل علمي يُعتبر خطوة نحو بحث أكثر تفصيلاً حول التطبيقات الممكنة لسياسات الموارد البشرية في سياقات أخرى من الدول النامية التي تسعى إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Anlesinya, 2020).

2.2.1 الأهمية العملية للدراسة

1. من أبرز الأبعاد العملية لهذه الدراسة هو تقديم استراتيجيات عمل فعالة في إدارة الموارد البشرية التي تسهم في تحقيق استدامة القطاعات الحكومية. ستعمل الدراسة على تقديم حلول عملية تهدف إلى تحسين عمليات التوظيف، التدريب، التحفيز، والتقييم في القطاع الحكومي. هذه الحلول ستكون مرتبطة مباشرة بأهداف رؤية 2030، وستساعد في توجيه السياسات الحكومية نحو تعزيز أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم بشكل مستدام.
2. بما أن رؤية المملكة 2030 تضع أهدافاً طموحة في مجالات الاقتصاد، المجتمع، والبيئة، فإن نجاح تنفيذ هذه الرؤية يعتمد إلى حد كبير على تطوير قطاع الحكومة والموارد البشرية فيه. تهدف الدراسة إلى تحديد الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في دعم هذا التحول الكبير. من خلال تحسين استراتيجيات الموارد البشرية، يمكن للقطاع الحكومي أن يصبح أكثر مرونة وكفاءة في مواجهة التحديات الجديدة وتحقيق الاستدامة في مجالات متعددة.
3. تساهم الدراسة في تحديد كيفية تعزيز قدرة القطاع الحكومي على مواجهة التحديات المستقبلية من خلال تبني ممارسات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية. ذلك يشمل استخدام التقنيات الحديثة والبرامج التدريبية المستمرة لتطوير مهارات القوى العاملة في القطاع الحكومي. هذه الممارسات ستساعد على تحسين استجابة القطاع الحكومي للتغيرات السريعة في الاقتصاد المحلي والدولي.
4. تسعى الدراسة إلى استكشاف كيفية تعزيز استدامة الموارد البشرية من خلال تطبيق سياسات إدارة فعالة تضمن تحسين الكفاءات البشرية. يشمل ذلك تحسين بيئة العمل، تطوير البرامج التدريبية، وضمان التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما ستساهم الدراسة في تقديم حلول

عملية للتحديات المرتبطة بمقاومة التغيير في بعض مؤسسات القطاع الحكومي، مما يساهم في تحقيق استدامة القوى العاملة.

5. من خلال تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأهداف الاستدامة، تهدف الدراسة إلى تقديم حلول عملية تساهم في تحسين أداء المؤسسات الحكومية. تتعلق هذه الحلول بتحقيق التكامل بين أهداف الاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) واحتياجات العمل الحكومي اليومية. على سبيل المثال، كيفية دمج السياسات البيئية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أو تعزيز التنوع الاجتماعي داخل مؤسسات القطاع الحكومي لتحقيق الاستدامة الاجتماعية (Suprayitno، 2024).

3.1 أهداف الدراسة:

☑ الهدف الرئيسي للدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف رؤية 2030. تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم بشكل فعال في تحقيق الاستدامة في الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، مما يعزز أداء المؤسسات الحكومية ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

☑ الأهداف الفرعية للدراسة

1. تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في القطاعات الحكومية

يهدف هذا الهدف إلى دراسة كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تحسين الأداء العام للقطاع الحكومي من خلال تبني استراتيجيات فعالة في التوظيف، التدريب، التحفيز، والتقييم. كما يشمل تحليل العوامل التي تساعد في تحسين كفاءة القوى العاملة الحكومية وتحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي.

2. استكشاف كيفية تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة في القطاعات

الحكومية

يركز هذا الهدف على دراسة كيفية دمج إدارة الموارد البشرية مع الأبعاد الثلاثة للاستدامة: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. تهدف الدراسة إلى تحديد السياسات التي يمكن من خلالها دمج هذه الاستراتيجيات لتحقيق تنمية مستدامة في العمل الحكومي بما يتناسب مع رؤية المملكة 2030.

3. تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير المهني في دعم استدامة الموارد البشرية في القطاع الحكومي

من خلال هذا الهدف، تهدف الدراسة إلى تقييم مدى تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على تحسين كفاءة الموظفين في القطاع الحكومي، وكيفية تعزيز استدامة القوى العاملة الحكومية. كما سيتناول تحليل فاعلية هذه البرامج في مواجهة التحديات المستقبلية وتعزيز قدرات الموظفين على التكيف مع التحولات الرقمية والاقتصادية.

4. دراسة تأثير التكنولوجيا والتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية

لتحقيق استدامة فعالة

يركز هذا الهدف على دراسة دور التكنولوجيا والابتكار في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي. يتضمن ذلك استكشاف كيف يمكن استخدام التحول الرقمي لتطوير الأنظمة الإدارية والموارد البشرية، وتبني حلول مبتكرة لتحقيق استدامة فعالة في العمل الحكومي.

5. تحليل التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق ممارسات الاستدامة في القطاع

الحكومي

يهدف هذا الهدف إلى تحديد التحديات الرئيسية التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق ممارسات استدامة فعالة في القطاعات الحكومية. يتضمن ذلك دراسة المقاومة للتغيير، نقص المهارات المتخصصة، أو نقص الدعم القيادي في بعض المؤسسات الحكومية، وتقديم حلول عملية لمعالجة هذه التحديات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030.

4.1 تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة

- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

1. كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تحسين الأداء المؤسسي في القطاعات الحكومية لتحقيق استدامة فعّالة؟
2. ما هي أبرز السياسات والممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لرؤية 2030؟
3. ما مدى تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على تعزيز استدامة القوى العاملة في القطاع الحكومي؟
4. كيف يمكن للتحويل الرقمي والتكنولوجيا أن يساهما في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق استدامة العمل الحكومي؟
5. ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق ممارسات الاستدامة في القطاع الحكومي، وكيف يمكن التغلب عليها؟

5.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة

- إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية، مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

الفرضيات الفرعية للدراسة

1. إدارة الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في القطاعات الحكومية من خلال استراتيجيات فعالة في التوظيف والتدريب والتحفيز.
2. تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية يساعد في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وفقاً لأهداف رؤية المملكة 2030.
3. برامج التدريب والتطوير المهني في القطاعات الحكومية تساهم بشكل فعال في تعزيز استدامة القوى العاملة وزيادة كفاءتها.
4. التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية يساهمان في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة استدامة العمل الحكومي.
5. وجود تحديات في تطبيق ممارسات الاستدامة من قبل إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية، ولكن يمكن التغلب عليها من خلال استراتيجيات محددة وحلول مرنة.

6.1 الدراسات السابقة:

لقد زادت الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والاستدامة منذ عام 2015، تزامناً مع إنشاء أجندة 2030 للتنمية المستدامة. تجمع هذه المقالة بين نهج القياس البيليومتري، باستخدام برنامجي VOSviewer وSciMat، مع مراجعة منهجية للأدبيات لتقييم وتحديد الإنتاج العلمي في هذا المجال. خلال الفترة المدروسة (1996-2023)، تكشف النتائج عن دور الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة المؤسسية ولكن أيضاً مسؤولية الشركات عن تطبيق مبادئ الاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية. بناءً على النتائج والقضايا الأقل تطوراً المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة وإدارة الموارد البشرية، يتم تقديم نموذج لمقترحات البحث، مع التركيز على الصحة العقلية (الهدف 3 من أهداف التنمية المستدامة)، والمساواة بين الجنسين (الهدف 5 من أهداف التنمية المستدامة)، والتعاون نحو العمل المناخي والإنتاج والاستهلاك المسؤول (الهدفان 12 و13 من أهداف التنمية المستدامة)، والمزيد من التركيز على الهدف 1 من أهداف التنمية المستدامة فيما يتعلق بالاستدامة الاجتماعية للمنظمات (Campos-García، 2023).

تناقش دراسة (Liu، 2024) دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المستدامة. مع تزايد الاهتمام العالمي بقضايا الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، تلعب إدارة الموارد البشرية، باعتبارها واحدة من الوظائف الأساسية داخل المنظمات، دورًا حاسمًا في دفع المنظمات لتحقيق هدف التنمية المستدامة. تصف المقالة أولاً الوظائف والمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتحلل احتياجات إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيات التنمية المستدامة. بعد ذلك، يتم استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المستدامة بالتفصيل من الأبعاد الثلاثة للاستدامة البيئية والاستدامة الاجتماعية والاستدامة الاقتصادية. من خلال دراسات الحالة ومناقشة التحديات والاستراتيجيات، تهدف هذه الورقة إلى تقديم الدعم النظري والتوجيه العملي لممارسة إدارة الموارد البشرية في التنمية المستدامة.

تدفع أهداف التنمية المستدامة والمخاوف المتزايدة بشأن الاستدامة أصحاب المصلحة والمجتمع إلى مطالبة المنظمات بتبني ممارسات مبتكرة يمكن أن تساهم في استدامة الأعمال. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية من خلال تحليل بيليومتري شامل لما يقرب من الربع الأول من القرن الحادي والعشرين. ينصب التركيز الرئيسي على كيفية تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ووجود علاقة معها، وهو جزء مهم من الاستدامة. قام المؤلفون بمراجعة منهجية لـ 242 مقالة من الدرجة الأولى من قواعد بيانات Scopus و Web of Science باتباع منهجية "عناصر التقارير المفضلة للمراجعات المنهجية والتحليلات التلوية". بدأت علاقة مهمة في عام 2015 واكتسبت شعبية بعد COVID-19. تشير الدراسات إلى أن الإدارة يجب أن تتبنى أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تطلُّبًا، مثل بناء الكفاءة الخضراء، وتعزيز الدافع، وإشراك الموظفين، من أجل أداء بيئي أفضل. لذلك، يمكن للمنظمات المساعدة في اكتساب واحتفاظ الموظفين الملتزمين والصديقين للبيئة الذين تتوافق قيمهم وأهدافهم البيئية مع المنظمة. تقدم الدراسة أيضًا نظرة ثاقبة لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز السلوك الصديق للبيئة للموظفين، والذي بدوره يؤثر على الأداء البيئي. استخدم معظم المؤلفين نظرية القدرة والدافع والفرصة، وهي آلية داعمة لكيفية حماية المنظمات للبيئة من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وفي المستقبل، تعد المسؤولية البيئية للشركات، وكثافة اللوائح البيئية، والسلوك المؤيد للبيئة، والتوازن بين العمل والحياة الخضراء آليات مقترحة لتعزيز الأداء البيئي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Tahir، 2024).

هدفت دراسة (Purgał-Popieła، 2024) إلى تحديد الحالة الحالية للبحث في مجال الاستدامة في سياق ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتحديد الفجوات الأكثر أهمية واقتراح أجندة للدراسات المستقبلية. من خلال مراجعة منهجية للأدبيات، تدرس هذه الدراسة بشكل شامل الأدبيات ذات الصلة بالجوانب المتعلقة بالاستدامة في إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وهي تتضمن تحليلات وصفية وموضوعية لـ 29 مقالة بحثية نُشرت في مجلات أكاديمية رفيعة المستوى تم اختيارها من 506 سجلاً تم استردادها من أربع قواعد بيانات رئيسية (Scopus و Web of Science و ScienceDirect و EBSCOhost). تشير النتائج إلى اهتمام متزايد بإدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بعد عام 2020. والجدير بالذكر أن معظم الدراسات ركزت على مخاوف الاستدامة الخضراء والاجتماعية، مع اهتمام محدود بمنظور النتيجة النهائية الثلاثية. وقد كشف الفحص التفصيلي عن اختلافات بين تيارات البحث الثلاثة من حيث المنهجية وموقع الدراسات وطبيعة الارتباط بين الاستدامة وإدارة الموارد البشرية ووضع ممارسات إدارة الموارد البشرية في نماذج البحث. وعلى الرغم من هذه الاختلافات، فإن التأثيرات الإيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تكامل الاستدامة تبدو واضحة، بما في ذلك التأثيرات على كفاءات الموظفين وسلوكياتهم ونتائجهم على مستوى الشركة. هذه الدراسة هي الأولى التي تستعرض بشكل منهجي الأدبيات حول العلاقة بين الاستدامة وإدارة الموارد البشرية على وجه التحديد للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وهي تساهم من خلال تحديد المجموعات المواضيعية والاتجاهات المنهجية والجوانب السياقية ونتائج تكامل الاستدامة وإدارة الموارد البشرية، وبالتالي وضع الأساس للبحوث المستقبلية.

إن إدارة الموارد البشرية للمنظمة هي المرحلة الأولى في عملية الحوكمة لأي عملية. تدرس هذه الدراسة الحالية الاستراتيجيات المستخدمة في المملكة العربية السعودية لإنشاء حوكمة فعالة من خلال تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعايير الاستراتيجيات المستدامة الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة. تعتبر هذه الخطوة حاسمة في الحوكمة لأنها تنطوي على اختيار الأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً والذين من المتوقع أن يساهموا في تحقيق نتائج الحوكمة المثلى والرفاهية العامة للسكان داخل الأمة، بالإضافة إلى المعايير الرئيسية المعنية. تم استخدام منهجية بحث نوعية ومختبر تجارب وتقييم صنع القرار

(DEMATEL) مع عينة من 31 مشاركاً من ثماني وزارات حكومية وأربع عشرة شركة في المملكة العربية السعودية. وتوضح نتائج الدراسة، من المقابلات النوعية، أربعة معايير رئيسية تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة الفعالة. "التأمل الثقافي" هو الهدف الأهم على المدى الطويل لمبادرات إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وفقاً لتقييم DEMATEL، مع ثلاثة معايير تقدم قيمة تبلغ 7.9181 و8.2294 و8.1961، وكلها أعلى من القيمة الحدية 7.783599781. وهذا يعني أن المتخصصين في الموارد البشرية يجب أن يأخذوا الوقت الكافي لدراسة وتقييم الديناميكيات الثقافية في مكان عملهم من أجل تعزيز التأمل الثقافي وفهم الاختلافات الثقافية (Alrashedi, 2024).

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتبر المنطلقات النظرية من الأسس الأساسية التي تبنى عليها الدراسات الأكاديمية، حيث تساهم في تحديد الإطار المفاهيمي الذي سيتناول الباحث من خلاله موضوع الدراسة. بالنسبة لهذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية 2030، هناك عدد من المنطلقات النظرية التي توجه البحث، وتساعد في تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأهداف الاستدامة في القطاع الحكومي.

1. نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource Management Theory)

تعتبر نظرية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من أبرز المنطلقات النظرية في هذه الدراسة. وفقاً لهذه النظرية، يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الاستراتيجيات العامة للمؤسسات الحكومية. هذه النظرية تفترض أن الاستفادة القصوى من الأفراد العاملين في المؤسسة يمكن أن تتحقق فقط عندما يتم ربط استراتيجيات الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وبالتالي، فإن إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الوظائف التقليدية مثل التوظيف والتدريب، بل يجب أن تساهم بشكل رئيسي في تحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية. إذ يمكن من خلال هذه النظرية تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي تحقيق أهداف الاستدامة التي تسعى إليها رؤية المملكة 2030 (Arora, 2023).

2. نظرية الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability Theory)

تستند هذه النظرية إلى أن استدامة المؤسسة تعتمد على قدرتها على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل. إذ تشير النظرية إلى أن المؤسسات التي تسعى إلى الاستدامة تحتاج إلى تطوير استراتيجيات تكاملية تشمل جوانب متعددة من العمل المؤسسي مثل الموارد البشرية، والابتكار، والاستثمار في التكنولوجيا. في سياق الدراسة الحالية، يتم تطبيق هذه النظرية لفهم كيفية تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع هذه الأبعاد لتحقيق استدامة فعالة في القطاع الحكومي. إدارة الموارد البشرية تصبح جزءًا لا يتجزأ من هذه الاستراتيجيات، حيث تساهم في ضمان استدامة الأفراد العاملين، وتقديم برامج تحفيزية، وتدريب مستمر يتماشى مع الأهداف الكبرى لرؤية المملكة 2030 (Kantabutra, 2022).

3. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تستند نظرية رأس المال البشري إلى أن الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون بمثابة رأس مال يجب استثماره من خلال التعليم والتدريب والتطوير المستمر. في هذه الدراسة، يتم تطبيق هذه النظرية لفهم كيفية استثمار الموارد البشرية في القطاعات الحكومية من خلال تطوير الكفاءات والمهارات التي تساهم في تعزيز الاستدامة على المدى الطويل. وفقًا لهذه النظرية، فإن الاستثمار في رأس المال البشري عبر التدريب والتطوير المستمر يعزز من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات المستقبلية، وبالتالي يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة بشكل أكبر. في إطار رؤية 2030، يمثل تطوير الكفاءات البشرية عنصرًا أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة في القطاعات الحكومية (Rothomi, 2023).

4. نظرية الحوافز (Motivation Theory)

تعتمد نظرية الحوافز على فكرة أن تحفيز الموظفين هو أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق الاستدامة المؤسسية. في هذا السياق، تتعامل الدراسة مع كيفية تأثير الحوافز المعنوية والمادية على دافعية الموظفين للعمل وتحقيق أهداف الاستدامة في القطاع الحكومي.

توضح هذه النظرية أن وجود بيئة عمل محفزة تؤثر بشكل إيجابي على التزام الموظفين وتحسين أدائهم، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030. يتضمن ذلك الحوافز المالية والتقدير الوظيفي وبرامج التحفيز التي تساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية (Bandhu، 2024).

5. نظرية التغيير المؤسسي (Institutional Change Theory)

تتعلق هذه النظرية بكيفية تأثير التغيرات البيئية الداخلية والخارجية على هياكل وسياسات المؤسسات. في هذا السياق، تستفيد الدراسة من نظرية التغيير المؤسسي لفهم كيفية تفاعل القطاعات الحكومية مع التغيرات في متطلبات الاستدامة التي تطرأ على البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والعمليات) والخارجية (التغيرات الاقتصادية والاجتماعية). تركز هذه النظرية على أهمية تعديل السياسات والممارسات المؤسسية بحيث تكون قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية التي فرضتها رؤية 2030. من خلال تطبيق هذه النظرية، يمكن تحليل كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقود التغيير داخل القطاعات الحكومية بما يحقق أهداف الاستدامة (Beunen، 2017).

6. نظرية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية (Digital Transformation in HR Theory)

نظراً للأهمية الكبيرة للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، تعتمد هذه الدراسة على نظرية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية. تشير النظرية إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة يمكن أن يساهم في تحسين عمليات الموارد البشرية وزيادة فعالية الإدارة. في سياق الاستدامة، يعزز التحول الرقمي القدرة على استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل التكاليف وتعزيز الاستدامة في المؤسسات الحكومية. كما يساعد التحول الرقمي في أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يعزز القدرة على تلبية متطلبات الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 (Wahdaniah، 2023).

7. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تعتبر القيادة التحويلية إحدى المنطلقات النظرية التي تساهم في تحليل دور القيادة في إدارة الموارد البشرية. تشير هذه النظرية إلى أن القائد التحويلي قادر على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف

المؤسسة من خلال تحسين الأداء وتطوير القدرات. في هذا السياق، تعتبر القيادة في القطاع الحكومي ضرورية لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، حيث يسهم القائد التحويلي في تحديد استراتيجيات الموارد البشرية التي تسهم في تطوير بيئة عمل مبتكرة ومستدامة. القيادة التحويلية تركز على تطوير ثقافة عمل تعزز من استدامة الأداء الحكومي وتدفع الموظفين لتحقيق الأهداف الوطنية لرؤية 2030 (Korejan, 2016).

8. نظرية الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage Theory)

تسعى القطاعات الحكومية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية وإنتاجية العمل، وهو ما يُعتبر هدفًا رئيسيًا في إطار رؤية المملكة 2030. تدور هذه النظرية حول فكرة أن القدرة على الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل تعتمد بشكل أساسي على تحسين القدرات البشرية. في هذه الدراسة، يُستند إلى هذه النظرية لفهم كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للقطاع الحكومي من خلال تطوير واستثمار الموارد البشرية، مما يعزز من القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة ومستدامة (Almuslamani, 2020).

8.1 المنهجية وطرق البحث:

تعد المنهجية الكمية أحد الأساليب البحثية المهمة التي تُستخدم في دراسة العلاقة بين المتغيرات بشكل علمي وموضوعي، إذ تتيح جمع وتحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المتقدمة التي توفر نتائج دقيقة وقابلة للتعميم. في هذه الدراسة، تم اختيار المنهجية الكمية لتحديد مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030. يتسم هذا المنهج بدقة وسهولة في قياس المتغيرات، مما يساهم في تقديم استنتاجات موضوعية وقابلة للقياس حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الاستدامة.

المنهج الكمي في هذه الدراسة يعتمد على قياس البيانات المجمعة من خلال الأدوات المناسبة مثل الاستبيانات، واختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي. من خلال جمع بيانات قابلة للقياس

وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية، يمكن التحقق من العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعالية استدامة الأداء الحكومي، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المحددة في رؤية 2030. وتعتمد الدراسة على جمع البيانات الرقمية باستخدام أدوات دقيقة مثل الاستبيانات المغلقة، مما يسهل عمليات التحليل والقياس.

❖ أدوات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من خلال الاستبانة المغلقة، يتم تحليلها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المتقدمة التي تسمح باستخلاص استنتاجات دقيقة حول العلاقات بين المتغيرات. من أبرز الأدوات الإحصائية التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة هي التحليل الوصفي الذي يساعد في تلخيص البيانات بطريقة منظمة، حيث يتم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمختلف الأسئلة التي تطرحها الاستبانة. يوفر التحليل الوصفي رؤية شاملة عن التوجهات العامة للآراء بين المشاركين.

بالإضافة إلى التحليل الوصفي، سيتم استخدام تحليل الارتباط لدراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة مثل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستدامة الأداء الحكومي. سيتمكن هذا التحليل الباحث من معرفة مدى ارتباط بعض العوامل مثل التدريب والتحفيز والاستدامة في القطاعات الحكومية. كما ستُستخدم أساليب تحليلية أكثر تعقيداً مثل تحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير عدة عوامل في نفس الوقت على استدامة العمل الحكومي.

سيتم أيضاً استخدام تحليل التباين (ANOVA) لفحص الفروق بين الآراء التي قد تظهر بين الموظفين في قطاعات أو وزارات حكومية مختلفة أو وفقاً لمتغيرات أخرى مثل الخبرة أو المناصب الوظيفية. يوفر هذا التحليل للباحث القدرة على تحديد مدى تأثير هذه المتغيرات في تعزيز أو عرقلة الاستدامة في القطاعات الحكومية.

❖ الاختبارات والفرضيات

يتم في هذه الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات التي تم صياغتها بناءً على الإطار النظري، حيث تتعلق الفرضيات بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين استدامة الأداء الحكومي. على سبيل المثال، قد تكون إحدى الفرضيات هي أن "إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تحسين استدامة الأداء في القطاعات الحكومية". سيتم اختبار هذه الفرضيات من خلال البيانات المجمعة من الاستبانة باستخدام التحليل الإحصائي، وذلك لفحص ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والمتغيرات التابعة (مثل استدامة الأداء الحكومي) تتسم بالقوة والاتساق.

عند اختبار هذه الفرضيات، سيتم استخدام أدوات إحصائية مثل اختبار الارتباط وتحليل الانحدار لفحص العلاقات بين المتغيرات المختلفة، كما سيتم تحديد ما إذا كانت هناك تأثيرات كبيرة لهذه المتغيرات على استدامة الأداء في القطاعات الحكومية. تتيح هذه الفرضيات للمشاركين في الدراسة النظر في مدى تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية المختلفة على تحسين استدامة الأداء الحكومي وفقاً لرؤية 2030.

❖ مراحل إجراء البحث

تتمثل مراحل إجراء البحث في هذه الدراسة في تصميم الاستبانة، جمع البيانات، وتحليل النتائج. أولاً، سيتم تصميم الاستبانة التي تحتوي على أسئلة مغلقة تهدف إلى قياس المتغيرات الأساسية في الدراسة مثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتحليل تأثيرها على استدامة العمل الحكومي. ثانياً، سيتم توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة من الموظفين في القطاعات الحكومية، إما بشكل إلكتروني أو ورقي، وفقاً للمتاح. بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS.

وأخيراً، سيتم استخلاص النتائج بناءً على التحليل الإحصائي وتفسير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. ستتم مقارنة النتائج مع الأطر النظرية للدراسة وكذلك مع الأدبيات السابقة التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية. في النهاية، سيتم تقديم توصيات استراتيجية بناءً على هذه النتائج.

❖ التحليل والتفسير

بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات، سيتم تفسير النتائج المجمعة استنادًا إلى الأدبيات والنظريات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والاستدامة. سيتم مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع الفرضيات الموضوعة، وتحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات مثل استراتيجيات التدريب والتحفيز والابتكار الرقمي. سيتاح للباحث استخلاص استنتاجات حول الدور الفعلي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الاستدامة في القطاع الحكومي، وكذلك تحديد العوامل التي قد تساهم في تعزيز هذه الاستدامة.

سيتم تفسير النتائج في ضوء رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تحسين الأداء الحكومي وزيادة استدامة القطاعات الحكومية من خلال مجموعة من السياسات الاستراتيجية. سيساهم هذا التفسير في تقديم رؤى قابلة للتطبيق في الواقع العملي، مما يعزز من فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في القطاعات الحكومية.

9.1 أدوات الدراسة:

أدوات البحث هي الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث في جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية وعلمية. في هذه الدراسة التي تهدف إلى فحص دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية 2030، يتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية التي تساهم في جمع البيانات الكمية والقيام بالتحليل الإحصائي العميق. هذه الأدوات تشمل الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية، إضافة إلى أدوات أخرى لدعم التحليل الكمي والنوعي.

- الاستبانة المغلقة

الاستبانة المغلقة تُعد الأداة الأساسية التي يتم استخدامها لجمع البيانات في هذه الدراسة. وتتميز هذه الاستبانة بأنها تحتوي على أسئلة مغلقة تتيح للمشاركين اختيار الإجابة المناسبة من بين مجموعة من

الإجابات المحددة مسبقًا. تُستخدم هذه الأداة للحصول على إجابات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي من المشاركين في الدراسة.

تم تصميم الاستبانة بحيث تشمل أسئلة تدور حول مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية، مثل استراتيجيات التدريب، التحفيز، التطوير المهني، والابتكار الرقمي. كما تتضمن الاستبانة مقياس ليكرت، الذي يتيح للمشاركين تحديد درجة توافقهم أو اختلافهم مع العبارات المطروحة من خلال مجموعة من الخيارات مثل "موافق تمامًا" إلى "موافق بشدة" أو "غير موافق".

تساعد الاستبانة المغلقة في جمع بيانات كمية من عدد كبير من الموظفين الحكوميين بشكل منظم وسهل، وتسمح بتحليل النتائج إحصائيًا لتحديد الأنماط والاتجاهات التي تظهر بين المشاركين.

- العينة المستهدفة

تعتبر العينة المستهدفة في هذه الدراسة محورية لأنها تمثل الفئة التي يتم جمع البيانات منها. يتكون المجتمع المستهدف من الموظفين العاملين في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. تم اختيار هذه الفئة نظرًا لارتباطها الوثيق بإدارة الموارد البشرية في تلك القطاعات وأهمية دورها في تنفيذ السياسات العامة التي تساهم في تحقيق الاستدامة.

سيتم استخدام طريقة العينة العشوائية لاختيار المشاركين في هذه الدراسة، لضمان تمثيل جميع الفئات داخل القطاعات الحكومية بشكل عادل. يشمل ذلك موظفين في المستويات الإدارية المختلفة، من موظفين في المستويات الدنيا إلى أولئك الذين يشغلون مناصب عليا. العدد المتوقع للعينة يتراوح بين 150 إلى 250 موظف، وذلك لضمان الحصول على نتائج دقيقة وشاملة.

- المقابلات الشخصية (كأداة داعمة)

إلى جانب الاستبانة المغلقة، سيتم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية داخل الوزارات والهيئات الحكومية. تعتبر هذه المقابلات أداة داعمة مهمة للحصول على رؤى أعمق وأكثر تفصيلاً حول سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على استدامة الأداء الحكومي.

ستتيح المقابلات الفرصة للباحث لطرح أسئلة تفاعلية مع المشاركين، مما يسمح بالحصول على إجابات نوعية توضح كيف تُطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الواقع العملي. كما توفر المقابلات معلومات إضافية حول التحديات التي تواجه القطاعات الحكومية في تحقيق الاستدامة، مما يساعد في إثراء البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

- المراجعة الوثائقية (كأداة داعمة)

تُستخدم المراجعة الوثائقية كأداة داعمة مهمة في هذه الدراسة. تهدف المراجعة الوثائقية إلى دراسة وتقييم السياسات والتقارير الحكومية التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية واستراتيجيات الاستدامة في القطاعات الحكومية. هذه الوثائق تشمل تقارير الأداء السنوية، الخطط الاستراتيجية، والمبادرات الحكومية التي تم إطلاقها لتطوير وتعزيز الموارد البشرية.

من خلال هذه المراجعة، يمكن للباحث التحقق من تطابق السياسات المعتمدة مع الأهداف الموضوعية في رؤية المملكة 2030، وتحليل كيفية تأثير هذه السياسات على استدامة القطاع الحكومي. كما أن المراجعة الوثائقية توفر سياقًا إضافيًا لفهم وتفسير البيانات التي تم جمعها من خلال الأدوات الأخرى.

- الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات

بعد جمع البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلات، سيتم تحليل هذه البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المتقدمة. الهدف من هذا التحليل هو اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج التي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

- **التحليل الوصفي؛** يُستخدم التحليل الوصفي لتقديم تلخيص للبيانات، مثل حساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية. هذا التحليل يوفر نظرة عامة على الاتجاهات الرئيسية في إجابات المشاركين ويساعد في تحديد الأنماط الأولية.
- **تحليل الارتباط؛** يساعد تحليل الارتباط في تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة، مثل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى الاستدامة في القطاعات الحكومية. سيتمكن هذا التحليل الباحث من قياس قوة وتوجيه العلاقة بين هذه المتغيرات.

- تحليل الانحدار المتعدد؛ يستخدم هذا التحليل لفحص التأثيرات المتعددة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. على سبيل المثال، يمكن استخدام تحليل الانحدار لدراسة تأثير التدريب والتحفيز على مستوى الاستدامة في الأداء الحكومي.
- تحليل التباين (ANOVA)؛ يُستخدم هذا التحليل لفحص الفروق بين المجموعات المختلفة داخل العينة، مثل الفروق بين الموظفين في قطاعات حكومية مختلفة أو بين مستويات إدارية مختلفة.

10.1 حدود الدراسة:

تُعد حدود الدراسة من الجوانب المهمة التي تحدد نطاق البحث وتساعد في تحديد العوامل التي سيتم التركيز عليها في إطار الدراسة. وتتمثل حدود هذه الدراسة في ثلاثة جوانب رئيسية: الحدود البشرية، الحدود الزمانية، والحدود المكانية. فكل من هذه الحدود تساعد في تحديد سياق البحث، من حيث الأشخاص المستهدفين، الزمن الذي سيتم فيه إجراء الدراسة، والمكان الذي ستتم فيه الدراسة. كما أنها تساهم في تحديد مدى دقة وملاءمة النتائج التي سيتم التوصل إليها بناءً على هذه المعايير.

- الحدود البشرية

الحدود البشرية للدراسة تشير إلى الفئة المستهدفة التي ستتم دراستها وجمع البيانات منها. في هذه الدراسة، يتم التركيز على الموظفين العاملين في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتُعد هذه الفئة مستهدفة بشكل أساسي لأنهم يمثلون العنصر البشري الأكثر ارتباطًا بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وبالتالي فهم الأكثر تأثيرًا في تحقيق أهداف الاستدامة في هذه القطاعات.

تتضمن العينة المستهدفة مجموعة متنوعة من الموظفين من مستويات إدارية مختلفة، بدءًا من الموظفين في المستويات الدنيا وصولًا إلى الموظفين في المناصب العليا. وتهدف الدراسة إلى جمع بيانات من الموظفين الذين يتعاملون مع استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة التي يتم تنفيذها داخل المؤسسات الحكومية، مثل التدريب، التحفيز، التطوير، والابتكار الرقمي. يشمل البحث كذلك بعض القيادات

والمسؤولين في إدارات الموارد البشرية، لتقديم رؤى حول السياسات المتبعة في تعزيز استدامة الأداء الحكومي.

نظرًا لأن الدراسة تركز على القطاعات الحكومية في المملكة، فإن هذه الفئة البشرية تمثل المجتمع الرئيسي الذي يسهم في تنفيذ السياسات الحكومية المتعلقة بالموارد البشرية، كما أنها تساهم بشكل مباشر في تطبيق رؤية 2030 من خلال دورها في استدامة الأداء الحكومي.

- الحدود الزمانية

الحدود الزمانية تشير إلى الفترة الزمنية التي سيتم فيها إجراء الدراسة، والتي تؤثر بشكل كبير على نتائج البحث وتحليل البيانات. في هذه الدراسة، الحد الزمني يتراوح من عام 2023 إلى عام 2025. تم تحديد هذه الفترة لتكون مناسبة للبحث حول دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية في ظل رؤية 2030، حيث تعتبر هذه الفترة بمثابة نقطة محورية بين بداية تنفيذ رؤية 2030 والمرحلة الحالية التي تشهد تقدمًا ملحوظًا في العديد من المشاريع الحكومية المتعلقة بالموارد البشرية والتنمية المستدامة. تعتبر هذه الفترة الزمنية مهمة لأن رؤية 2030 قد أطلقت في 2016، ومنذ ذلك الحين بدأت العديد من المبادرات والمشاريع الحكومية التي تهدف إلى تحسين أداء القطاعات الحكومية من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ولذلك، ستركز الدراسة على تقييم الوضع الحالي للتطبيقات المتعلقة بالموارد البشرية في القطاعات الحكومية وما إذا كانت قد أسهمت في تعزيز الاستدامة بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030. سيتأثر البحث بالمراحل الزمنية التي شهدت تطبيق الإصلاحات المتعلقة بالموارد البشرية، حيث يختلف تأثير هذه الإصلاحات من عام إلى آخر. لذلك، ستركز الدراسة على معرفة مدى تأثير السياسات الحالية والمستقبلية على استدامة الأداء الحكومي، وذلك عبر تحليل البيانات التي تم جمعها خلال هذه الفترة الزمنية.

- الحدود المكانية

الحدود المكانية تشير إلى نطاق الدراسة الجغرافي، أي المكان أو المنطقة التي سيتم فيها إجراء البحث. في هذه الدراسة، الحد المكاني سيكون متمركزًا داخل المملكة العربية السعودية، وخاصة في

القطاعات الحكومية التي تشكل جزءًا من الهيكل الإداري للدولة. ستركز الدراسة على مختلف الوزارات والهيئات الحكومية في المملكة، مثل وزارة الخدمة المدنية، وزارة المالية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وغيرها من المؤسسات الحكومية التي تلعب دورًا في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق أهداف الاستدامة.

بالرغم من أن المملكة العربية السعودية تمتد عبر مناطق جغرافية متنوعة، فإن هذه الدراسة ستتركز بشكل أساسي على المدن الكبرى مثل الرياض، جدة، الدمام وغيرها من المدن التي تضم عددًا كبيرًا من الهيئات الحكومية التي تتبنى سياسات إدارة الموارد البشرية. هذا التحديد المكاني يهدف إلى ضمان سهولة الوصول إلى بيانات عينة الدراسة من موظفي الحكومة وتسهيل إجراء المقابلات والتحليل الميداني.

وبالرغم من أن هذه الدراسة تركز على المملكة العربية السعودية، فإنها تعكس سياقًا يمكن أن يكون ذا فائدة للممارسين في بلدان أخرى تسعى لتطبيق سياسات مشابهة في مجال الاستدامة ومواردها البشرية. لذلك، فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها قد تفتح المجال للدراسات المستقبلية التي تتناول تطبيقات مماثلة في دول أخرى.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الموارد البشرية

تمهيد :

تناول كثير من الكتاب الإدارة لمالها من أهمية في المجتمعات المختلفة ولدورها في التطور والنماء الاقتصادي والاجتماعي والصناعي والتجاري والثقافي ليحققوا رسالة البحث العلمي بالمحافظة التامة علي الهدف الأساسي للمؤسسات باستخدام جميع المصادر والطاقات الميسرة والقادرة لتحقيق الإنتاج ولبيع المنتجات والخدمات بربح وكفاءة، وبطريقة تحقق وتؤكد سعادة المجتمع. (قرين، 2020)

والإنسان كفرد في المجتمع يزاول نشاطه في خدمة البشرية والتقدم الإنساني القديم والمعاصر، يحتاج إلى تنظيم وتوجيه وتوضيح المعالم الوظيفية وتقييمها، بل و دوره في الحياة العزيزة الكريمة فهو الإنسان الذي يقول فيه القرآن الكريم (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ) صدق الله العظيم. وهكذا جاء علم إدارة الأفراد كفرع من إدارة الأعمال والذي يهتم بالفرد الإنسان العامل، وعلاقاته والجوانب الإنسانية والنفسية التي يكون لها تأثيرها علي تحقيق الاستقرار والطمأنينة، ولتجنيد القوة العاملة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحديد جزاء العمل على قدر العمل، والجهد الذي يبذل مع وضوح الرؤيا بالنسبة للثواب والعقاب ماديا كان أو معنويا. ولتقييم نتائج الأعمال، وحافز للانطلاق نحو تحقيق اعلى كفاءة للعمل ونذير لمن يتكاسل أو تخول له نفسه التباطوء أو الإهمال أو التقصير، وبهذا اتسموا بالعمل وما يجب أن يكون عليه. وأن يتكاتف العاملون في استخدام الطاقات المتاحة لخدمة البشرية والإنسانية. (بن العمري، 2019)

فإدارة الأفراد أو الموارد البشرية من الموضوعات الهامة في ميادين إدارة الأعمال التي استحوذت علي اهتمام عدد كبير من المختصين في ميادين الأعمال وذلك لأهمية العنصر البشري الذي يعد العنصر الأساسي في العمل. لذلك تغيرت النظرة الموضوع إدارة الأفراد والموارد البشرية في عالم اليوم وصار الاهتمام

بها يصل إلى مستويات الدول الصناعية لهذا كان الاهتمام بتطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول
بخطط التنمية الشاملة. (سليمان، 2024)

1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية من خلال الدور الهام الذي تقوم به كوسيط بين
المنشأة والعاملين في كافة المجالات الصناعية والتجارية وغيرها. والتي من خلالها تكفل للمنظمة الاستخدام
الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين بها. (سامي، 2022)

عرفت إدارة الموارد البشرية تعريفات مختلفة. فلم يكن هناك تعريف متفق عليه فقد عرفها
البعض على أنها لسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم وفي العديد من دوائر
المستفيدين وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومتطلباتهم. (مرسال، 2020)

وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها من اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها
والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد. (السرحان، 2022)

اختلفت وجهات النظر في تحديد معلوم موحد لإدارة الأفراد أو الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز
بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث تري وجهة النظر التقليدية أن إدارة الموارد
البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل علي نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين
ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، لضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وانجازاتهم. وانعكس ذلك علي الدور
الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في
الهيكل التنظيمي العام للمنشأة. (بوعبدالله، 2020)

أما وجهة النظر الحديثة تعتبر إدارة الموارد البشرية احدي الوظائف الأساسية في المنشآت ولها
نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج – التسويق التمويل ..) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره علي
الكفاءة الإنتاجية وأصبحت الإدارة مسئولة عن: (أمين، 2019)

— جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة.

— العمل على المحافظة على العاملين وعلى بقائهم واستدراجهم داخل المنشأة

— صيانة القوي العاملة وتدريبها وتنميتها.

— تحفيز للقوي العاملة وتدريبها وتنميتها.

ثم جاء بعض الكتاب ببعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعضها بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية وهذه تعريفات لبعض الكتاب الغربيين.

1- استخدام القوي داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوي العاملة بالمنشأة والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتنمية، والتعويض والمرتبات، والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث إدارة الموارد البشرية .
(العباني، 2020)

2- إدارة الأفراد هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة . (البكري، 2021)

3- إدارة الأفراد هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة أيضاً توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد . (قرين، 2020)

من هذا يتضح أن كل التعاريف تؤكد أهمية وجود إدارة الموارد البشرية بالمنشآت للارتقاء بمستوى العمل والتعاون بين الإدارات المختلفة وأهمها الاهتمام بالعنصر البشري وتنظيمه وتوجيهه وبناء الكفاءات البشرية في الأجهزة الإدارية وإرساء الأسس العلمية السليمة لوضع نظام متكامل يتصف بالشمولية والتكامل. (بن العمري، 2019)

يتركز قيام أي منظمة على توفر عدد من الموارد وهي : (سليمان، 2024)

1- الموارد المالية أي الأموال وهي ضرورية لتوفير الموارد الأخرى .

2- الموارد المادية أي المكان والأجهزة والمواد وغيرها.

3- الموارد المعرفية والمعلوماتية وتشتمل على المعارف والمعلومات الضرورية الإقامة المنظمة ولعملها.

4- المورد البشري أي الإنسان الذي يقوم بإدارة العمل والعاملين بجهدهم و طاقاتهم.

5- الزمن وهو أيضاً مورد مهم.

هذه الموارد جميعها تحتاج لها المنظمة لكي تبقى حية وتؤدي دورها وتحقق أهدافها. إلا أن المورد البشري هو الأكثر تعقيداً ولإملاكه الإرادة والطموحات والمعرفة وقدرته علي اتخاذ القرار والتفكير والإبداع والتحليل والتطوير كما يقدم للمنظمة جهده و عضلاته) لذلك التعامل معه أكثر تعقيداً وقد يخالف الإدارة ويغير ما تحدده له ويلعب دوراً مهماً في البقاء والنمو والنجاح. (سامي، 2022)

2.1.2 المصطلحات والأسماء للإدارة والمورد البشري:

أ- المورد البشري في الإدارة له عدة مصطلحات منها : (مرسال، 2020)

1- العاملون يستخدم مصطلح العاملون Workers كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين

تستعين بهم المنظمة.

2- المستخدمون : Employees يستخدم خاصة إذا كان ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام

دائم .

3- العمال : Laborers يستخدم إلى العاملين في نشاط الإنتاج ويدفع لهم اجر على أساس كمية العمل

المنجز وليس الزمن وكذلك لمن نستعين بهم بشكل وقي.

4- قوة العمل : Work Force للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما وعندما تهتم بتحديد القضايا

المختلفة التي تتعلق بعملها .

5- القوي العاملة Work Force : ليشمل مجموع السكان بسن العمل القادرين والراغبين به من يعمل

منهم ومن هو عاطل.

ب- إدارة الموارد البشرية :

هنالك أسباب عدة في تغيير أسماء إدارة الموارد البشرية علي مدي المائة سنة الأخيرة حيث نجد

أسماء مختلفة ومتغيرة كما تتضمن مواضع مختلفة حتى جاءت تسمية إدارة الموارد البشرية تسمية حديثة

نسبياً لهذه الفعالية المهمة. (السرحان، 2022)

- 1- التوظيف Staffing: استخدم علماء الإدارة الأوئل تسمية التوظيف لأنهم اعتبروا التوظيف الجزء الأهم من إدارة شئون العاملين فافترضوا بأن أهم ما على المنظمة ان تهتم به هو تحديد حاجتها للعاملين وتوظيفهم لهذا كانت الكتب التي تصدر تحمل عنوان التوظيف . (بوعبدالله، 2020)
- 2- شؤن العمال Labor Relations: يستخدم كبديل لإدارة الأفراد لوصف الوظيفة في منظمة صناعية تكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارة. (أمين، 2019)
- 3- إدارة الأفراد Personnel Management: تغيرت تسمية التوظيف إلى إدارة الأفراد بعد ان توسع الاهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشئون العاملين خاصة الأجور وأنظمة العمل وغيرها . (العباني، 2020)
- 4- الإدارة الصناعية Industrial Management: شاعت هذه التسمية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور وقوة النقابات والتي أخذت تفرض شروطها على المنظمة وعلي أنظمتها الخاصة بالعاملين وبحيث أصبح المعنيين بشئون الأفراد يهتمون بحاجة إدارة الأفراد والاهتمام بالنقابات والعلاقة بينها. (البكري، 2021)
- 5- إدارة القوي العاملة (إدارة شئون العاملين) Manpower Management يستخدم تخصص الإدارة العامة أي الإدارة الحكومية تسمية إدارة القوي العاملة للإشارة إلى الاهتمام بشؤون العاملين في أجهزة الدولة، ففي الإدارة الحكومية هناك فصل في المسؤوليات المتعلقة بالعاملين اذا هناك جهة تشريعية تصدر القوانين والأنظمة وبحيث تنحصر مهام الإدارات والوزارات التنفيذية في تنفيذ هذه القوانين حيث تختلف عن دور الإدارات في القطاع الخاص التي تحتاج ان تقترح وتضع الأنظمة وتطبق هذه الأنظمة . (قرين، 2020)
- 6- إدارة الموارد البشرية Human Resources Management التسمية الحديثة لإدارة الأفراد أو التوظيف أو علاقات العمل أو غيرها . (بن العمري، 2019)

3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

بعد قيام الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أخذ الاهتمام بالموارد البشري في التطور ليأخذ شكله الحالي خاصة في مجال إدارة الأفراد التي أوجبت قيام إدارات العلاقات الإنسانية في المؤسسات وإدارات العلاقات الصناعية في المصانع حيث كان هدف أصحابها الرئيسي زيادة الإنتاج وتحقيق المزيد من

الربح علي حساب الكائن الحي ولم يمض وقت طويل حتى اعترف أصحاب الأعمال ومديرها بان القوي الإنسانية عامل هام لنجاح أي مشروع صناعي وليست الآلة وحدها وان إنتاجية المصنع تعتمد في زيادتها ونجاحها على الناحية النفسية للعامل والمؤثر السيكولوجي لجماعة العمال ومناخ العمل داخل المؤسسة .
(سليمان، 2024)

وعلي اثر ذلك ظهر للانجليز ما أسموه (بالهندسة الإنسانية) ما اسماء الفرنسيون (العلاقات الإنسانية) وهدف كل منهم هو العمل على تحسين ظروف العمل وإعداد العامل إعدادا فنيا يساعد على تكيفه بالآلة ويعرفه بمختلف أوجه الأمن الصناعي، ومبادئ منع الحوادث وتساند منظمات العمال وأصحاب العمل في ذلك يقوم على حوافز إنسانية تشبع رغبات العامل، وتبني الفرصة للإنتاج على أوسع مدي. (سامي، 2022)

ومن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلم الأفراد يتلخص في النقاط التالية التي وضعها (لويس لندير(ج) لتعريف المواطن بالعمل ، ولنجاح مؤسسها عامة أو خاصة في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية وضمن مساندة الرأي العام لها، والنقاط هي : (مرسال، 2020)

- 1- بقاء العمل واستقراره.
- 2- رفاهية العمل .
- 3- ترقية العمل
- 4- تنبيه الرأي العام
- 5- الرفاهية الشخصية والعائلية
- 6- إشباع الحاجات والحوافز النفسية لإشعار المواطن بالرضا الشخصي علي نشاط مجتمعه المحلي.

أوضحت تجارب المؤسسات الصناعية والاجتماعية خلال المائة سنة الأخيرة أهمية وظيفة إدارة الأفراد باعتبارها وظيفة إدارية أساسية تماثل في مستواها إدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة التمويل.
(السرحان، 2022)

أكدت كافة المدارس العلمية على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره وقد بينت اغلب وجهات نظر المدارس العلمية على العاملين بالمؤسسات والمنشآت بعد الإدارة والمالكين لهذه المنشآت.

وكان رأي آخرون أنه توجد عدة وجهات نظر الإدارة الموارد البشرية:-

1- فكانت وجهة نظر مدرسة العمليات الإدارية إلى (المورد البشري) بأن الاهتمام بالمورد البشري واحد من الوظائف الخمسة السياسية والضرورية لبقاء أية منظمة أعمال حية وناجحة والوظائف هي وظيفة العمليات أو (الإنتاج)، وظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، أو (الإدارة المالية) ، ووظيفة الإدارة، ووظيفة التوظيف، أو (إدارة الموارد البشرية)، ويرون إن إهمال أي وظيفة من هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها وسميت وظيفة التوظيف لكونها تركز على تحديد العاملين المطلوبين وتعيينهم. (بوعبدالله، 2020)

2- وجهة نظر مدرسة المنظومة إلى المورد البشري بأن المورد البشري هو احد الموارد الأساسية لإقامة وعمل أية منظومة اجتماعية حية مفتوحة ومفتعلة (Social System Contrived Open) والموارد الضرورية عندهم هي الموارد المالية والمادية والمعلوماتية بالإضافة للمورد البشري، ويحددون العمليات الأساسية للتعامل مع هذه الموارد بكونها تشمل اقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة وصيانتها والحفاظ عليه . ويدرجون ضمن المورد البشري الإدارة والعاملين فهذا المورد يوفر المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية كالإبداع وغيره لإقامة المنظمة فطالما إنها منظومة اجتماعية أي تتكون من أكثر من فرد فهي لا تقوم وتستمر بدون هذا المورد) وكونها مفتعلة: أي من صنع الإنسان وليس الطبيعة فخصائص وقدرات الإنسان تحدد خصائصها وفرصها للبقاء. (أمين، 2019)

3- وجهة نظر المدرسة السلوكية إلى (المورد البشري) تعتمد المدرسة السلوكية افتراضات مدرسة المنظومة حول خصائصها الأساسية، ويضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموماً هو جوهر العمل الإداري، ويختلفون عن مدرسة العمليات الإدارية التي ترى أن جوهر العمل الإداري هو الفعاليات الآتية التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه أي يرون بأن يتم تأهيل من سيصبح إداري على تعليمه كيف يهتم بهذه الفعاليات. أما المدرسة السلوكية فيرون بأن جوهر التأهيل الإداري يجب

أن يركز على التأكد من أداء مجموع العاملين لعملهم واتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة وذلك بتحديد خصائص المنظمة والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة والخصائص هي: (العباني، 2020)

- 1- بأن توفر لهم دخل كاف لحياة لائقة.
- 2- بأن توفر لهم وظائف مثرية (أي وظائف مهمة لتثريهم).
- 3- بأن تتمتع بأنظمة وتعليمات يشارك العاملون بوضعها.
- 4- وقد أوضح علي الخضر أهمية القوى البشرية نسبة لان الإنسان لصيق بعنصر العمل ولان عنصر العمل هو العنصر الرئيسي للإنتاج. (البكري، 2021)

- هو الأساس في النشاط الإنتاجي .
- هو المحرك الرئيسي لكل الأنشطة في الحياة .
- وبواسطته يمكن استغلال الموارد المتاحة أفضل استقلال .
- تتوقف عليه مسيرة الحياة وهو رائد النهضة وصانع الحضارات .

4.1.2 الأهمية الاقتصادية للقوى البشرية

القوى البشرية تقوم بتنفيذ خطط وبرامج التنمية في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والزراعية وهذا بدوره ينعكس على الاقتصاد وتنميته وتقدمه خلال إقامة المشروعات الصناعية الضخمة وإنشاء الشركات والمؤسسات من التجارية والزراعية والخدمية التي تسعى لتحقيق الأهداف الاقتصادية . (قرين، 2020)

5.1.2 الأهمية الاجتماعية للقوى البشرية :

ترتبط هذه الأهمية بالمحاصيل الاقتصادية لان النتائج الاقتصادية المحققة في المجتمع تحدث تأثيرات أخرى في اتجاهات متعددة أهمها التأثيرات الاجتماعية حيث يصبح الوضع الاقتصادي من المحددات الهامة والتكييف الاجتماعي للسلوك لأي مجتمع . (بن العمري، 2019)

إن جميع هذه المدارس تعتبر الاهتمام بالموارد البشري غير الإداري ضروري لبقاء المنظمة وكلما انتقلنا إلى المدرسة العلمية الأكثر حداثة كلما وجدنا أولوية أعلى للمورد البشري. (سليمان، 2024)

من أراء الكتاب المختلفين يستخلص إن التنمية عموماً هدفها الإنسان والاهتمام به صحياً ونفسياً واجتماعياً وعقلياً. وأن الإسلام يهتم ببناء القوي العاملة للمسلمين وغيرهم. وأن العلاقات الإنسانية وإرضاء العاملين ضرورة ملحة لاستخراج الإنتاج الجيد ورفع مستوى الكفاءة للمنظمات بعد توكي العدالة والمساواة في إدارة شئون هذه الموارد، وأن إدارة الذات إسلامياً تكون بالثواب الإلهي ومحاسبة الضمير والعمل الشريف وذلك ما نوضحه الآية الكريمة في سورة التوبة (١٠٥) (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ).

6.1.2 مسئولية إدارة الموارد البشرية

يؤكد علماء الإدارة بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية أساسية لبقاء المنظمة وحتى تبقى حية تحتاج إن تهتم بعدد من الفعاليات والوظائف في المنظمة ، كوظيفة العمليات والإنتاج والتسويق والموارد المالية والمعلومات، والموارد البشرية والإدارة بشقها الاستراتيجي والعمليتي، هذه الوظائف تختلف من حيث مركزيتها لبقاء المنظمة فهناك وظائف أساسية تهتم بالنشاطات التي تشكل السبب الأساسي لقيام أي منظمة أعمال وهي وظيفة العمليات أو (الإنتاج) ووظيفة التسويق (أو بيع وتوفير المنتجات للجمهور) وهناك وظائف مساندة تسند الوظائف الأساسية (أي العمليات والتسويق) والوظائف المساندة تشمل وظائف التمويل، والمعلومات، والإدارة، وكذلك إدارة الأفراد، فهذه جميعها تنفذ ليس لذاتها بل لدعم وظيفتي العمليات والتسويق. (سامي، 2022)

صنف علماء الإدارة المسئوليات إلى نوعين مسئوليات تنفيذية أمرة ومسئوليات استشارية خدمية مساندة، فالمسئوليات التنفيذية هي تنفيذ وإنجاز مهمات محددة لعمل معين يحاسب الفرد إذ لم يقم بالتنفيذ، ولهذا يقتضي منحهم سلطة وحق الأمر حتى يتمكنوا من التنفيذ ولهذا يجب أن تكون مسئولية تنفيذها وهي تحقيق الإنتاج وبيعه أو إيصاله إلى المستفيدين النهائيين. (مرسال، 2020)

أما المسؤولية الاستشارية الخدمية المساندة واجبها هو تقديم الاستشارة والرأي عندما يسأل صاحبها وبمستوى جيد. وهذه المسؤولية الاستشارية المساندة ضمن وظائف المالية والمعلومات والموارد البشرية وهو تقديم الخدمة والاستشارة فقط لوظيفتي العمليات والتسويق وليس أمرهم بالقيام بأعمال معينة أو فرض مطالب عليهم. (السرحان، 2022)

وبما إن إدارة الموارد البشرية هي استشارية وليس أمره وتنفيذية ، فهذا يعني بأنها لا تمتلك الحق في أن تأمر وحدات الإنتاج والتسويق وغيرهم ولا أن تفرض عليهم أشخاص معينين أو أوقات محددة لتعيينهم، أو الاستغناء عنهم، أو منحهم الإجازات، أو تحديد ما يقومون به ... الخ، فواجبها ومسئوليتها هو فقط تقديم المقترحات التي يطلبونها والمتعلقة بتوفير العاملين الذين يحتاجون إليهم وتقديم الاستشارات التي يطلبونها والمتعلقة بتوفير العاملين الذين يحتاجون إليهم وتقديم الاستشارات التي يطلبونها، لهذا غالبا ما نجد هذه الدائرة مرتبطة بالإدارة العليا وتقدم هذه الخدمات والتوصيات وبناء على طلبها. (بوعبدالله، 2020)

فإذا طلبت الإدارة العليا إعداد خطة قوة عمل أو نظام حوافز، فإن مهمة إدارة الموارد البشرية هي تقديم جهدها على شكل توصيات ترفعها إلى الإدارة العليا، إذا اقتنعت الإدارة العليا بهذه المقترحات تتبناها كقرار يصبح ملزم للأطراف الأخرى لأن الإدارة العليا تمتلك سلطة الأمر. (أمين، 2019)

7.1.2 مهام إدارة الموارد البشرية:

لكل منظمة مهام تختلف عن نظام المنظمة الأخرى، ومع ان هذه المهام تختلف باختلاف المنظمات إلا أنها في الأساس تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين:

— المجموعة الأولى: مهام فنية تختلف بعملها.

— المجموعة الثانية: مهام إدارية هي مسئولة أي مدير.

المهام الفنية التي تتعلق بشئون العاملين لوظيفة إدارة الموارد البشرية تتعلق بالوظائف الفرعية للموارد البشرية وهذه الفعاليات تشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطويرها وحمايتها من المخاطر، وصيانتها ثم إجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة. (العباري، 2020)

وهذه الأنظمة والمهام تختلف باختلاف المنظمة وحجمها ونشاطها ودرجة نضج أنظمتها ، فقد تكون المنظمة صغيرة وتكتفي بأنظمة توظيف بسيطة أو تحتاج أن تعد لها أنظمة أكثر نضجاً للتطور. (البكري، 2021)

أما إذا كانت منظمة عملاقة فهي تحتاج أنظمة متطورة لكل الوظائف الفرعية ومسئولية إدارة البشرية التطوير المستمر لهذه الأنظمة. (قرين، 2020)

ففي الشركات والمنظمات الكبيرة تكون هذه الفعاليات الفرعية متعددة جداً ومعقدة وغالباً ما تملك إدارات متخصصة بالتدريب بهذه الفعاليات المختلفة وكذلك نجد أن كثير من الكتب الحديثة تتضمن فصول منفصلة عن هذه الفعاليات كما إن هناك بيوت استشارة تخصص أيضاً في هذه الفعاليات المختلفة مثل أن تقيم إدارة لقوانين العمل المعقدة أو إدارة متخصصة بقضايا الأمن الصناعي في هذه المهام الخدمة المنظمة ككل ولها طابع استشاري خدومي مساند أي أنها تعد توصيات ترفعها إلى الإدارة العليا لاعتمادها. (بن العمري، 2019)

إن المهام التي سيتم تنفيذها في أي قطاع من قطاعات إدارة الأفراد ستكون جميعاً على نفس المستوى من الأهمية، وأنما من المعتاد أن تتباين هذه الأهمية النسبية لتشمل ثلاث مستويات رئيسية : (سليمان، 2024)

- أ- مهام جديدة تماماً لم يسبق القيام بها ولها تأثير يشمل المنظمة كلها أو أجزاء كبيرة فيها ولا توجد قواعد مساعدة في اتخاذ قرار بشأنها.
- ب- مهام سبق القيام بها وتوجد قواعد عامة مرشدة ومستقرة في التعامل بشأنها، إلا أن طبيعة المهام ذاتها متجددة ومتغيرة أو أن ظروف تنفيذها هي المتغيرة.
- ج- مهام عادية الأهمية وينحصر تأثيرها في محيط ضيق لا يصل إلى باقي أجزاء المنظمة، وتتسم هذه المهام عادة بالتكرار بصفة دورية أو غير دورية.

هذه الطبيعة التنازلية لخطورة المهام وأهميتها تفرض الشكل الهرمي على الهيكل التنظيمي.

أخيراً يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي يتكون من عدة عناصر مختلفة، وقد حددت النظرية

البيروقراطية هذه العناصر في الآتي: - (سامي، 2022)

- (أ) هيكل رسمي للسلطة الرسمية.
- (ب) هيكل رسمي للخطوط وشبكات الاتصال في التنظيم.
- (ج) نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية.
- (د) خطوط وشبكات اتصال شخصية غير رسمية بين الأعضاء.
- (ذ) وظائف وأنشطة محددة بشكل رسمي وموضوعي.
- (و) ولاء شخصي واندماج في العمل خاصة بين رجال الإدارة العليا.

وأيضاً يمكن بيان المحددات التي تشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة بحسب ظروفها وطبيعة أعمالها،

وتلك المحددات تختلف من منظمة لأخرى، أهمها: (مرسال، 2020)

- (أ) الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- (ب) الأهداف الوسيطة للمنظمة.
- (ت) مجالات النشاط التي تباشرها المنظمة.
- (ث) الموارد والإمكانات المتاحة.
- (ج) المعوقات أو المشكلات التي تواجه المنظمة.
- (ح) المؤثرات الخارجية.

والمؤسسات في تغيير مستمر نتيجة لتقييم العمليات الوظيفية داخل المؤسسة من أن إلى آخر، كما يحدث أيضاً نتيجة تغير عام في سياسة التوظيف داخل المؤسسة أو في تعديل عملياتها على أثر إدخال المخترعات الحديثة والتي تتصل بالإنتاج الآلي وتعاني المؤسسات الصناعية والتجارية والمالية في وقتنا الحاضر الكثير من المتاعب التي ترتبت على إدخال الحاسب الآلي وما يتبع ذلك من تغير كمي وكيفي في

وظائف التقييم والمحاسبة والإحصاء، ومما صاحب هذا التغير في صفات الوظائف وعناصر تحليلها في وضعها الجديد من حاجة ماسة إلى تدريب أو إعادة تدريب شاغليها أو إلغاء لبعض الوظائف. فكل هذه الأحداث تهتم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة على أسس إيجابية وعلمية مدروسة ولخدمة الإدارة التنفيذية والتخطيطية ولتكسب العمل صفة الاستمرار. (السرطان، 2022)

8.1.2 الأنشطة والتنظيم والبيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية

أنشطة إدارة الموارد البشرية

تشتمل أنشطة الموارد البشرية على جميع الجوانب المتعلقة بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمنظمة والتركيز على تطوير التنظيم والوظيفة والمورد البشري ويمكن تحديدها في نقطتين رئيسيتين: (بوعبدالله، 2020)

- 1- استخدام المورد البشري.
- 2- تطوير قدرات العاملين.

النقطة الأولى :

استخدام المورد البشري في تنظيم هذا المورد والحصول عليه، وتحفيزه وتقويم الأداء، وتحديد الهيكل الراتبى، وتوفير متطلبات الصحة والسلامة في موقع العمل، والاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين، وتحقيق رفاهية العاملين، وتتمثل أنشطة استخدام المورد البشري الرئيسية في الاتي :

أ- التصميم التنظيمي:

الذي يركز على تطوير هيكل تنظيمي فعال يأخذ في الحسبان جميع الأعمال المطلوبة لانجاز مهام المنظمة وتقسيمها إلى إدارات بطريقة تشجع التعاون والتكامل بين العاملين وإحداث التنسيق اللازم لضمان انسجام عمليات المنظمة وتهيئة الظروف بحدوث اتصال فعال بين الإدارات المختلفة والمساعدة في الانسياب السليم لعملية اتخاذ القرارات بالمنظمة . (أمين، 2019)

ب- التقييم الوظيفي :

ويتمثل في تحديد محتويات الوظيفة بما في ذلك واجباتها ومسؤولياتها والعلاقة بين شاغل الوظيفة ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه. (العباني، 2020)

ت- التطوير التنظيمي

والذي يعني بتخطيط وتنفيذ البرامج المصممة لترقية الفعالية التي تعمل بها المنظمة وضمان الاستجابة الملائمة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. (البكري، 2021)

ث- تخطيط القوي العاملة

يشتمل هذا النشاط علي التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من القوي العاملة وإعداد الخطط اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات حسب الخطط التشغيلية للمنظمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين الإنتاجية بالمنظمة. (قرين، 2020)

ج- الاختيار والتعيين:

والذي يختص بالإجراءات اللازمة لترويج وظائف المنظمة وجذب الأفراد المؤهلين للتقدم بطلباتهم لشغل هذه الوظائف وفحص هذه العمليات وإجراء المقابلات والاختبارات وإكمال إجراءات التعيين بالمنظمة. (بن العمري، 2019).

ح- تقويم الأداء :

والذي يشتمل علي مراجعة أداء العاملين في الفترة الماضية وتقويمه بغرض تحسين الأداء المستقبلي ولتطوير القدرات الكامنة لدي العاملين بترقيتهم الي المستويات الاعلي حسب أدائهم الفعلي ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية. (سليمان، 2024)

خ- الممارسات المتعلقة بالتوظيف:

التي تعني بصورة أساسية بتحديد شروط الخدمة توزيع أو إعادة توزيع العاملين على المناشط المختلفة بالمنظمة ، ومعالجة المشاكل المتعلقة بانضباط سلوك العاملين التنظيمي أو تلك الناشئة عن الاستغناء عن بعض العاملين والتأكد من التزام المنظمة بقوانين العمل المطبقة بالبلاد. (سامي، 2022)

د- تقييم الوظيفة:

الذي يعني بتحديد القيمة النسبية للوظيفة في الهيكل الراتبى المتبع بالمنظمة والذي تحدد على ضوءه استحقاقات الموظف المالية والامتيازات والمخصصات المصاحبة للوظيفة. (مرسال، 2020)

ذ- الهيكل الراتبى :

والذي يركز على تطوير وإدارة نظام فعال لتحديد ودفع رواتب مجزئة للعاملين لضمان استمرارهم بالمنظمة واندفاعهم نحو أداء مهام وظائفهم بالكفاءة المطلوبة. (السرحان، 2022)

ر- الصحة والسلامة:

والتي يقوم المسئولون عنها بتطوير إدارة برامج فعالة لضمان صحة وسلامة العاملين بموقع العمل.

ز- رفاهية العاملين:

والتي تشمل ضمن أشياء أخرى على تقديم النصيح والمشورة والمساعدة للعاملين للتغلب على مشاكلهم الشخصية حتى يمكنهم التركيز على أداء واجباتهم. (بوعبدالله، 2020)

س- سجلات العاملين:

هذه السجلات تحتوي على جميع المستندات المتعلقة بكل عامل على حدة والتي يلزم حفظها بصورة تمكن من استخراج المعلومات اللازمة لاتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالعاملين وقد استفادت العديد

من المنظمات من نظام الحاسوب بتطوير برامج الحفظ لهذه المعلومات بصورة تضمن الحصول عليها بسهولة ويسر . (أمين، 2019)

النقطة الثانية:

تطوير قدرات العاملين: وهذا النوع من أنشطة إدارة الأفراد يعتني:

- 1- التدريب : والذي يشتمل على التطوير المنتظم لمهارات ومعلومات وسلوك العاملين بصورة تمكنهم من رفع مستويات أدائهم وتولي مسئولياتهم أكبر. (العباري، 2020)
 - 2- التطوير الإداري : والذي يختص برفع كفاءة قدرات الجهاز الإداري بالمنظمة بالأخذ في الحسبان الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكوادر الإدارية وحاجة المنظمة للتعاقب الإداري. (البكري، 2021)
 - 3- علاقات العاملين: وهذا النشاط عن إدارة الأفراد يختص بمعالجة الأمور الجماعية للعاملين والتي تتمثل في الآتي : (قرين، 2020)
 - أ- العلاقات الصناعية : والتي يجب أن تقوم على أسس التعاون والتفاهم مع النقابات العمالية والاتحادات المهنية
 - ب- المشاركة : والتي تعني إشراك العاملين مع إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة الجانبين.
 - ت- الاتصال: والذي يعني إعداد وإيصال المعلومات المهمة بالمنظمة الي العاملين فيها بجميع المستويات ونقل آرائهم ومساهماتهم إلى الإدارة العليا .
- تعتمد أنشطة المنظمة و الكيفية التي يتم انجازها بها على خطط المنظمة وأهدافها الكلية. وذلك بدليل الترابط والتداخل الكبير بين أنشطة إدارة الأفراد .

المبحث الثاني: الاستدامة

المقدمة

حديثاً أصبحت الاستدامة تتمحور بشكل عام حول القدرة على البقاء على حالة معينة في فترة زمنية معينة أو في المستقبل، فعلى سبيل المثال يرى أحد العلماء الاستدامة بأنها عملية يتم من خلالها تلبية احتياجات الأجيال في الحاضر دون المساس بمقدرات والاحتياجات الخاصة الأجيال المستقبل. كما وعرفت المفوضية العالمية للبيئة والتطوير الاستدامة على انها تأمين احتياجات الحاضر دون التفريط بقدرة الأجيال القادمة على تأمين احتياجاتهم الخاصة وفي عالم الأعمال فان هذه الاحتياجات تنقسم إلى ثلاثة محاور والتي تم تعريفها من قبل مجلس الأعمال العالمي للتطوير المستدام بأنه نشاط متزامن بين النجاح الاقتصادي والمساواة البيئية والعدالة الاجتماعية.(قنابر، 2024)

وقد تم ربط مفهوم الاستدامة في معظم المنظمات بنجاح البعد الاقتصادي بما في ذلك القوة الاقتصادية وابتكار المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة.(محمد، 2020)

كما لقي موضوع الاستدامة اهتماماً كبيراً من منظمات الأعمال في العصر الحديث، حيث ركزت المنظمات على القضايا الاجتماعية ممثلة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل به جنباً إلى جنب مع القضايا والموضوعات البيئية، والذي يشمل توفير العدالة والمساواة في فرص التوظيف بين جميع المتقدمين من حيث الأجور والرواتب، كما وتضم أيضاً حق المستهلكين في الحصول على منتجات وخدمات تغطي حاجاتهم وفي الوقت والزمان المناسبين.(Sebaa, 2020)

كما أنه ونتيجة للتغير البيئي السريع والعولمة والمنافسة فيما يخص المنتجات والخدمات، أصبح الأمر ملحاً للمنظمات للقيام بتحسين الأداء والتطوير المستمرين، وذلك من خلال خفض التكاليف وتعزيز الجودة وابتكار منتجات وخدمات جديدة.(Alai, 2020)

كما أن ممارسة الاستدامة يشكل فرصة أمام المنظمة من أجل تحسين سمعتها وتحقيق رضا أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، مما يؤدي إلى تحقيق المكاسب على مستوى أداء العاملين المدفوع

بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى جذب الزبائن الجدد وزيادة ولاء الزبائن الحاليين وزيادة مستوى مشترياتهم وتعاملهم مع المنظمة، كما وتشكل عاملاً في تخفيض معدل الدوران الوظيفي وجذب الموارد البشرية المؤهلة. (Hashemi, 2024)

ويرى الباحث أن الاستدامة هي سعي المنظمات نحو الوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة الاقتصادية التي تساهم في زيادة مستوى الأرباح وبقاء تلك المنظمات في سوق العمل من خلال نموها ثم ازدهارها ورفع مستوى الميزة التنافسية لها من خلال الزيادة في نسبة مبيعاتها وابتكار المنتجات الجديدة التي تلبي حاجات الزبائن في الحاضر وفي المستقبل والسعي نحو ارضائهم. (Belkhiri, 2024)

1.2.2 أبعاد الاستدامة الاقتصادية:

وقد اعتمد الباحث ثلاثة أبعاد للاستدامة الاقتصادية وتمثلت بنمو المبيعات، وتطوير منتج جديد وتوليد القيمة المضافة وكالاتي:

■ أولاً: نمو المبيعات:

تتطلب التغيرات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية تركيزاً كبيراً على تدريب وتأهيل هذه الموارد وتحديث أنظمة الحوافز لرفع مستواها في صياغة استراتيجيات التسويق وتنفيذها بالطريقة التي تضمن ترويج المنتجات وجذب العملاء بذات الوقت، وقد يتطلب ذلك من الموارد البشرية إتباع أساليب تسويقية جديدة لعرض المنتجات والتأثير على المستهلك عندما يقوم باختيار السلعة التي تلبي احتياجاته وبالتالي فإن الاتجاه المستقبلي للمنظمات سيكون أكثر مراعاة للدقة والعناية في اختيار تلك الموارد البشرية العاملة في المنظمة بحيث تكون قادرة على تمثيل المنظمة تمثيلاً صحيحاً ورفع مستوى سمعة المنظمة والمحافظة على الحصة السوقية العالية ومن أجل نمو المبيعات فإنه هناك حاجة ملحة في انتقاء ، الموارد البشرية ذات الخبرة والمعرفة بالأسواق والمعرفة بقنوات التوزيع المتميزة، وبطرق الوصول إلى المستهلك الذي يحقق المنفعة للمنظمة، والتي تملك القدرة على التواصل والتفاعل المباشر مع العميل واقناعه بجدوى المنتج الذي تقدمه المنظمة ودفع العميل إلى الشراء بكميات كبيرة. (Mahmoud, 2022)

وتعتمد المنظمات على فعالية المزيج التسويقي بالإضافة إلى التركيز على المزيج الترويجي الذي

يتضمن الآتي:

1. العلاقات العامة: بحيث يتم من خلالها بناء العلاقات الطيبة مع البيئة الخارجية للمنظمات والتي تشمل كل من الجهات الحكومية والجمهور المستهلك والمساهمين والإعلام وغيرها من الجهات المرتبطة بالمنظمة والمحيط بها
2. الإعلان: ويتم من خلال الوسائل التي تستخدمها الشركة لتعريف الزبون بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها، من خلال تقديم الأفكار والخدمات، وذلك لزيادة مكانة العلامة التجارية للمنتج الذي تقدمه الشركة
3. تشجيع المبيعات: هو تنشيط المبيعات في كافة عمليات التسويق والعرض للسلع التي تتعامل بها المنظمات في واجهات العرض الداخلية والخارجية لمحلّاتها، ولابد أن يتم ترتيب السلع بالشكل الذي يثير اهتمام المستهلكين المحتملين وتحفيزهم للقيام بعملية الشراء.
4. التغليف تعتبر العبوات إحدى الوسائل المهمة لدعم المزيج الترويجي لما لها من آثار نفسية تحفز المستهلكين المستهدفين وإثارة اهتمامهم نحو السلعة. كما وتعتبر أداة اتصال فعالة بين المنتج والزبون قد يساعد على خلق ميزة تنافسية للسلعة مقارنة مع السلع البديلة المتأخرة كما تساعد على إرشاد المستهلكين وتوجيههم لكيفية الاستخدام الأمثل للسلعة وتمثل إحدى عوامل جذب المستهلك لشراء.
5. الدعاية هو النشاط الذي يهدف إلى التأثير في آراء واتجاهات مختلف فئات المستهلكين تجاه سلعة ما والذي يمكن من خلاله المنافسة في السوق بكميات البيع للمنتجات والخدمات التي من شأنها أن تساهم في استدامة تلك الشركات اقتصادياً.

2.2.2 تطوير منتج جديد:

تقوم المنظمة بإجراء الكثير من التطويرات والتحسينات فيما يخص المنتجات من فترة إلى أخرى وبشكل مستمر لأجل نموها وازدهارها، كما أن لها دور أساسي بتحسين الميزة التنافسية. (أحمد، 2024)

وتقوم المنظمة لأجل تطوير المنتج بالتعرف على نوعين من المصادر: داخلية ومصادر خارجية كما أن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة وضوحاً هي تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير

التابعة للشركات، فهذه الإدارة تضم في عضويتها متخصصين في المجالات المختلفة للتطوير ولديهم خبرات متراكمة تؤهلهم لتقديم أفكار مبتكرة، وتقدم إدارة التسوق أفكاراً جديدة أيضاً يحكم التصاقها بالعملاء ومعرفتها باحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم.

أما بخصوص المصادر الخارجية، فإنها ذات أهمية خاصة في دعم المؤسسات أو الشركات بالأفكار الجديدة والمتجددة.

كذلك فإن هنالك دوراً أساسياً يلعبه المتخصصون من خبراء في توليد الأفكار الجديدة بحكم اطلاعهم الواسع على الأسواق، لدرجة أن قسماً منهم صار يتخصص في جوانب محددة من السوق دون غيرها، وهذا يعطيهم القدرة على الغوص في أعمال السوق ومحاولة معرفة أغواره. (بن قري، 2022)

فالمستهلكون هم مصدر لا يستهان به من مصادر الأفكار، حيث أن اقتراحاتهم وآرائهم قد تؤدي إلى تكوين أفكار الخدمات أو منتجات جديدة مريحة. كما أن الموزعين والمؤسسات ذات العلاقة بالمؤسسة أو التابعة لها، يزودون الشركة بالأفكار الميدانية باعتبارهم موجودون في السوق، ولهم مصلحة في دعم المؤسسة بالأفكار والمقترحات.

إن عملية تطوير المنتجات الجديدة تعتبر من العمليات الأساسية والحيوية التي تحقق للمنظمة البقاء، الاستمرار، والنمو في السوق، وإن تقديم منتجات جديدة يعتبر مؤشراً مهماً على حيوية المنظمة ورغبتها في تلبية احتياجات أسواقها وزبائنهم. وفي نفس الوقت تعتبر أداة مهمة لتقوية المركز التنافسي للمنظمة.

كما وإن عملية تطوير منتجات جديدة لا تتم بشكل عشوائي بل تستند على دراسة تحليلية واقعية للسوق ومعرفة التغيرات ذات العلاقة بها.

ومن الأنواع التي تندرج تحت تطوير المنتج الجديد (الابتكار) إما التطوير بالاختراق أو عن التطوير التكنولوجي أو التطوير العادي.

1. التطوير بالاختراق: يعمل على تقديم ما هو جديد كلياً، ويرتكز على التغيير الجذري في المنتجات والتكنولوجيا المستخدمة وطرق الإنتاج والعمليات التي تختلف عما كان مستخدماً سابقاً أو ما هو موجود ويعتبر أقل أنواع الابتكارات من حيث التكرار بحيث يعتمد على درجة عالية وجهود مكثفة من

البحث والتطوير، وجهود الخبراء، ويعتبر الأساس الذي يمكن التطوير عليه في المستقبل.(عثمان، 2024)

2. التطوير التكنولوجي: يعتمد على إجراء تحسينات وتغييرات على الابتكارات التي تم إيجادها في النوع الأول، ويحدث بشكل أكثر تكراراً من النوع الأول ويحتاج إلى جهود أقل من حيث البحث والتطوير من النوع الأول.

3. التطوير العادي: هو الأكثر تكراراً و به درجة عالية من الاستمرارية، يهدف إلى إجراء تحسينات وتعديلات على المنتجات بالاعتماد على بحوث التسويق ورغبات الزبائن.(قنابر، 2024)

3.2.2 توليد القيمة المضافة:

ترتبط بالقيمة المضافة للزبون والتي تتمثل في المنفعة المستلمة من قبل العميل أو المستهلك النهائي أي علاقة الزبون مع المنظمة وما تقدمه من منتجات أو خدمات، وتقاس القيمة المضافة للزبون بحجم تحقيق أهداف وأغراض الزبائن والنتائج المرغوبة في حالة الاستعمال والحكم على خصائص المنتج.(Alai, 2020)

كما وأضاف بأن المنظمة لا تتمتع بميزة تنافسية مستدامة فقط كونها تتمتع بتصميم جيد للمنتج أو تحظى بقوة بيع فعالة؛ فهذه الأنواع من الميزات التنافسية، في الواقع، يسهل تقليدها من قبل الشركات المنافسة، لأن الشركة التي تتمتع بنقاط قوة في مجال عمل أو نشاط محدد ستكون عرضة للتقليد من قبل الشركات المنافسة، وفي الواقع فإن توليد القيمة المضافة يعتمد على منظومة من النشاطات المتكاملة مع بعضها البعض، هذه التكاملية تحدث عندما يؤدي إنجاز نشاط معين إلى خلق ميزة في إنجاز نشاطات أخرى ذات علاقة حيث تقسم هذه النشاطات إلى نوعين:(Sebaa, 2020)

1. الأنشطة الأساسية: حيث تدخل في مفهوم التكوين المادي للمنتج والخدمات التي تأتي ما بعد عملية البيع والتي تمر بمراحل:

■ التدفقات الداخلية: وهو ذلك النشاط الذي يتضمن استلام السلع وتخزينها.

- العمليات: وهو النشاط الذي تحصل فيه عملية الإنتاج للمنظمة.
- التدفقات الخارجية: وهي عملية التوزيع النهائية للمنتجات التي تتضمن النقل، والتخزين.
- التسويق والمبيعات: وهي الوظيفة التي تتعلق بتحليل احتياجات الزبائن في السوق ومدى رغبتهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وكما للإعلان والترويج الأهمية في هذه المرحلة.

2. الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي توفر الدعم الضروري للأنشطة الأساسية والتي تتضمن الاتي:

- الشراء: وهي الأقسام المسؤولة عن شراء البضائع والتي من خلالها يتم الحصول على السلع بسعر منخفض وبجودة عالية.
- التطوير التكنولوجي: وهذه الوظيفة التي تكون على المنتجات الجديدة في المنظمة، والتي تتضمن التكنولوجيا المتوفرة والتدريب والمعرفة التي تعمل على بقاء المنظمة بشكل ذات كفاءة. (Hashemi, 2024)
- إدارة الموارد البشرية: وهي التي تتضمن عمليات الاستقطاب والتدريب، تطوير الإدارة وهيكل المكافأة هي العناصر الحيوية في كل منظمة.
- البنى التحتية للمنظمة: ويتضمن التخطيط نظم الرقابة المحاسبية، وكما يتضمن إستراتيجية المنظمة.

وتكمن أهمية الميزة التنافسية في دلالتها على العوامل التي تميز المنظمة عن غيرها في السوق وهذه العوامل تشكل كل من السعر المنتجات الحديثة أو الفريدة من نوعها، والقدرة على التصنيع بأنواع وكميات مختلفة ذات جودة عالية والقدرة على الحصول على التكنولوجيا المناسبة، وغيرها من العوامل التي يصعب على المنافسين تقليدها أو تبنيها كما أن توليد القيمة المضافة يمكن الشركة من التعامل مع التهديدات والمخاطر التنافسية والحفاظ على حصتها في السوق كأساس للحفاظ على الربحية على المدى البعيد. كما أنها تمكن الشركة من جذب الزبائن من خلال تحقيق أداء أعلى من المعدل العام حيث تؤدي إلى ارتفاع حجم الطلب من العملاء فتتناسب القيمة المضافة للعملاء مع ارتفاع حجم الطلب إذ توفر المنظمات من خلالها منتجات تفوق عروض المنافسين وتوقعات الزبائن، كما تقدم منتجات وخدمات للزبائن ذات مزايا

إستراتيجية خاصة لا يمكن للمنافسين تقديمها، وهنا تبرز أهمية توليد القيمة المضافة في الاحتفاظ بالعملاء وتحسين مستوى رضاهم.(محمد، 2020)

ويمكن من خلال توليد القيمة المضافة تقديم منتج بجودة عالية مما يزيد من فرص المنظمات في تحديد الأسعار الخاصة بها والتي تحقق لها هامش الربحية المطلوب، وتظهر هذه الميزة بشكل واضح في المنتجات الفريدة التي يسيطر عليها عدداً محدوداً جداً من المنظمات، ويمكنها من السيطرة على الأسواق الكبيرة.(Belkhiri, 2024)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة

تُعَدُّ منهجية الدراسة وإجراءها ميدانًا رئيسيًا يُنفَّذ من خلاله الجانب التطبيقي للدراسة، إذ يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي والوصول إلى النتائج المفسَّرة بموجب الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ويتمُّ بذلك تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناءً عليه، يتناول هذا الفصل شرحًا للمنهج المتَّبَع ومجتمع الدراسة وعيَّنتها، وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، ويُخَتَّم الفصل بشرح المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

1.3 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة داخل القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030. يهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف دقيق وتحليل شامل لكيفية مساهمة ممارسات الموارد البشرية – بمختلف أبعادها التنظيمية والتطويرية – في دعم المبادئ والممارسات المستدامة، مع التركيز على الأثر المباشر وغير المباشر لهذه الممارسات على ترسيخ ثقافة الاستدامة المؤسسية.

تشمل أبعاد إدارة الموارد البشرية التي تتناولها الدراسة كلاً من: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، التدريب وبناء القدرات، التحفيز والرضا الوظيفي، وإدارة الأداء. كما تأخذ الدراسة بعين الاعتبار دور الاستدامة المؤسسية بوصفها متغيراً تابعاً، يتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بـ(الاستدامة البيئية، الكفاءة التشغيلية، العدالة الوظيفية، والابتكار المؤسسي).

سيتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة، التي ستوزَّع على عينة من الموظفين والمسؤولين في القطاعات الحكومية في عدد من المناطق الرئيسة بالمملكة، مع التركيز على الوزارات والمؤسسات التي تشهد

تطبيقاً فعلياً لمشاريع التحول الوطني. تهدف الاستبانة إلى قياس تصورات العاملين حول مدى إسهام ممارسات الموارد البشرية في تحقيق أهداف الاستدامة، ومدى انعكاس هذه السياسات على الأداء المؤسسي العام، كما تتضمن مجموعة من الفقرات التي تغطي محاور الدراسة بدقة علمية.

وسيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام التحليل الإحصائي المتقدم (مثل الانحدار الخطي، واختبار T، وتحليل المسار)، وذلك لفحص قوة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاستدامة، والتأكد من دلالة النتائج على المستوى الإحصائي ($\alpha \leq 0.05$). كما سيتم استخدام اختبارات صدق وثبات الأداة (مثل كرونباخ ألفا) لضمان موثوقية النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة على المنهج النوعي بشكل تكميلي، من خلال إجراء مقابلات نصف موجهة مع عدد من القيادات الحكومية ومديري الموارد البشرية في الجهات المستهدفة، بهدف استكشاف الرؤى الإدارية والتحديات الواقعية التي تؤثر في تطبيق سياسات الموارد البشرية المستدامة. ستسهم هذه المقابلات في كشف السياقات التنظيمية والثقافية المؤثرة في نجاح المبادرات المرتبطة بالاستدامة، وتوفير بيانات تفسيرية تدعم التحليل الكمي وتعمق فهم العلاقة بين العنصر البشري والقدرة المؤسسية على التكيف مع متطلبات التحول الوطني.

وبذلك، تجمع منهجية هذه الدراسة بين العمق التحليلي والواقعية التطبيقية، مما يعزز من قدرتها على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مجال تحسين الأداء الحكومي وتحقيق الاستدامة وفقاً لرؤية 2030.

وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: وشملت مراجعة الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة ذات الصلة، والمقالات العلمية، والرسائل الجامعية.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

2.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، لكونها من الوسائل الشائعة والفعالة في البحوث الكمية، إذ تتيح جمع عدد كبير من الآراء في وقت قصير وتُيسر التحليل الإحصائي الكمي. وقد تم إعداد الاستبانة بعناية لضمان شمولها لكافة المحاور المرتبطة بموضوع الدراسة، وبعد استعراض الدراسات السابقة وتحكيم الأداة من قبل متخصصين.

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين (النوع – العمر – المسمى الوظيفي – سنوات الخبرة – نوع المنشأة).
- القسم الثاني: عبارة عن (54) فقرة موزعة على النحو الآتي:

الجدول (1): القسم الثاني من الاستبانة

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات
1	التوظيف	8
2	التدريب والتطوير	8
3	التحفيز	8
4	تقييم الأداء	8
5	الاستدامة	22

3.3 مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبيان في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (2) مفتاح التصحيح

الاجابة	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

■ الوسط الفرضي = مجموع الأوزان / عددها

■ $3 = 1+2+3+4+5 /$

والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

4.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والمسؤولين المعنيين بإدارة الموارد البشرية، وتخطيط السياسات الإدارية، والإشراف على العمليات المؤسسية داخل القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع تركيز خاص على الجهات الرسمية التي تمثل نماذج تطبيقية نشطة في تنفيذ مستهدفات رؤية المملكة 2030، خاصة في الجوانب المرتبطة بتطوير رأس المال البشري وتعزيز الاستدامة المؤسسية. ويأتي هذا التركيز انسجامًا مع ما تشهده المملكة من تحولات استراتيجية واسعة، تتطلب تفعيل أدوار إدارة الموارد البشرية بوصفها ركيزة في تحقيق الكفاءة الإدارية، والعدالة الوظيفية، والاستدامة الشاملة في بيئة العمل الحكومي.

ويضم مجتمع الدراسة فئتين رئيسيتين تمثلان محور التحليل والتقييم في هذه الدراسة:

الفئة الأولى: موظفو إدارات الموارد البشرية في القطاعات الحكومية، بما يشمل مسؤولي تخطيط القوى العاملة، التدريب والتطوير، التوظيف، إدارة الأداء، وتحسين بيئة العمل. تمثل هذه الفئة الجهة المختصة بوضع السياسات واللوائح المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتُعد ذات تأثير مباشر على بناء ممارسات مستدامة تعزز الإنتاجية، وتحسّن جودة الخدمات المقدمة، كما ترتبط بمهام قياس مؤشرات الأداء، وتحديد مدى توافق الممارسات الحالية مع أهداف الرؤية الوطنية.

الفئة الثانية: الموظفون التنفيذيون والميدانيون العاملون في إدارات التشغيل والدعم الفني والإداري، والذين يُعدّون المستفيدين المباشرين من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية. تستمد هذه الفئة أهميتها من كونها تعكس الانطباع الحقيقي عن مدى فاعلية هذه الممارسات، وتأثيرها على بيئة العمل، ومستويات الرضا، والالتزام المؤسسي، والولاء الوظيفي، وهي جميعها مؤشرات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الاستدامة في العمل الحكومي.

ويتميّز مجتمع الدراسة بتنوعه من حيث التخصصات، والمسؤوليات الإدارية، والمستويات التنظيمية، مما يمنح البحث بعداً تطبيقياً ثرياً، ويُعزز من قدرته على استكشاف مدى تفاعل ممارسات الموارد البشرية مع متطلبات الاستدامة المؤسسية في بيئة إدارية معقدة ومتحولة. وقد تم اختيار القطاعات الحكومية كإطار تطبيقي للدراسة نظراً للدور المحوري الذي تؤديه في تحقيق التحول الوطني، ولما تتطلبه برامج الرؤية من مواءمة بين الكفاءة البشرية والاستدامة المؤسسية. كما أن التوجه المتسارع نحو تحديث الأنظمة الحكومية وتفعيل الموارد البشرية يجعل هذا المجتمع ميداناً مناسباً لفحص المتغيرات موضوع الدراسة ضمن سياق عملي حيوي ومتجدد.

2- عينة الدراسة وخصائصها:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية الميسرة (Stratified Non-Probability Sampling)، وذلك بهدف ضمان تمثيل شامل ودقيق لكافة الفئات المستهدفة داخل مجتمع القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بما يحقق انعكاساً واقعياً لوجهات نظر الشرائح

الوظيفية المختلفة المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثرها في تعزيز الاستدامة المؤسسية، في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030.

وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات رئيسية تُراعي التنوع الهيكلي والتنظيمي في الجهات الحكومية، وشملت هذه الطبقات: موظفي إدارات الموارد البشرية، مسؤولي التطوير المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي، مديري الإدارات التشغيلية، ومشرفي الأداء والجودة. كما تضمنت العينة العاملين في مختلف المستويات الإدارية، بدءًا من الموظفين التنفيذيين والكوادر الوسطى، وصولًا إلى متخذي القرار في المستويات العليا. يهدف هذا التقسيم إلى إتاحة المجال لتحليل متكامل يبيّن التفاوت في إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومدى إسهامها في تحقيق بيئة عمل حكومية مستدامة وعالية الكفاءة.

تم توزيع أدوات الدراسة (الاستبانات) على عدد من الجهات الحكومية المختارة بعناية، والواقعة في مناطق رئيسية داخل المملكة مثل الرياض، الدمام، جدة، والمدينة المنورة، بهدف تضمين تنوع جغرافي يُثري النتائج، ويكشف تأثير الظروف المحلية المختلفة على فعالية الممارسات الإدارية. وقد شملت العينة مؤسسات عاملة في مجالات حيوية مثل الصحة، التعليم، الشؤون البلدية، والموارد البشرية، مما يوفر أساسًا مقارنًا يمكن من خلاله قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السياقات الحكومية المختلفة.

وقد تم توزيع (480) استبانة على موظفي القطاعات المستهدفة، واستُرجع منها (420) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 87.5%. وتُعد هذه النسبة مؤشرًا جيدًا على وعي الموظفين واهتمامهم بموضوع الدراسة، كما أنها تمنح النتائج درجة عالية من الثقة، وتزيد من إمكانية تعميم التوصيات على نطاق أوسع ضمن سياق العمل الحكومي، بما يُسهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية ودعم استدامة الأداء المؤسسي وفقًا لتطلعات رؤية المملكة 2030.

جدول (3) الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
87.5%	420	الاستبانات المكتملة

8.3%	40	الاستبانات غير المسترجعة
4.2%	20	الاستبانات غير الصالحة
100%	480	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث

5.3 صدق أداة الدِّراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكُّد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص 310) وقد قام الباحث بالتأكُّد من صدق أداة الدِّراسة من خلال القيام بما يلي:

☑ الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من إعداد النسخة الأولية من أداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحث بعرضها على لجنة تحكيم مكوَّنة من عدد من المحكِّمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات إدارة الموارد البشرية، الإدارة العامة، التنمية المستدامة، والإحصاء التطبيقي، وذلك بهدف التأكُّد من مدى صدق الأداة ومواءمتها لقياس المتغيرات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها. وقد بلغ عدد المحكِّمين سبعة، وقد كُلفوا بتقييم فقرات الاستبانة من حيث وضوحها ودقتها، ومدى شمولها لأبعاد الدراسة الثلاثة: ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، ورؤية المملكة 2030 كإطار توجيهي عام.

ركّزت ملاحظات اللجنة التحكيمية على مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالأطر النظرية والمعرفية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومدى ملاءمتها للسياق المؤسسي داخل الأجهزة الحكومية في المملكة. كما طُلب منهم إبداء الرأي حول ما إذا كانت العبارات تعكس بدقة مفاهيم مثل "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، و"المواءمة بين السياسات البشرية والأهداف التنموية المستدامة"، و"تعزيز الكفاءة والتمكين

ضمن بيئة العمل الحكومية"، وهي المفاهيم المركزية التي تعتمد عليها الدراسة في تحليل دور إدارة الموارد البشرية.

وقد أبدى غالبية المحكّمين ارتياحهم الكبير للبنية العامة للأداة، واعتبروا أن ترتيبها الداخلي يعكس تسلسلاً منطقيًا يتماشى مع الأهداف البحثية. وأشار عدد من المحكّمين إلى بعض الفقرات التي تحتاج إلى تبسيط لغوي أو إعادة صياغة لتكون أكثر وضوحًا للفئات المشاركة، خصوصًا الموظفين التنفيذيين غير المتخصصين في المصطلحات التنموية أو الإدارية، وقد تركزت الملاحظات حول استخدام مصطلحات كـ "ممارسات الاستدامة المندمجة" أو "أداء المؤسسات الحكومية ضمن مؤشرات الاستدامة الوطنية".

استجابةً لهذه الملاحظات، قام الباحث بإجراء مراجعة شاملة لكافة بنود الاستبانة، وأدخل التعديلات التي من شأنها تعزيز وضوح اللغة ودقة المفاهيم، دون الإخلال بالأسس النظرية أو البعد التحليلي للأداة. وقد أسهمت هذه التعديلات في رفع جودة الاستبانة كأداة قياس فعالة لمدى إسهام إدارة الموارد البشرية في دعم جهود الاستدامة المؤسسية، ضمن إطار السياسات الحكومية الحالية المتجهة نحو تحقيق رؤية المملكة 2030. وعليه، أصبحت الأداة في صورتها المعدلة أكثر ملاءمة لجمع بيانات ميدانية موثوقة تسهم في الإجابة الدقيقة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بشكل علمي ومنهجي.

✓ صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بتنفيذ الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد لهم نفس خصائص عينة الدراسة وتم حساب الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد دور الإدارة الصحية وتحسين بيئة العمل

المحاور \ المتغيرات				
التوظيف	1.000	0.712	0.685	0.763
التدريب والتطوير	0.712	1.000	0.703	0.748
التحفيز	0.685	0.703	1.000	0.771
تقييم الأداء	0.712	1.000	0.703	0.748
الاستدامة	0.763	0.748	0.771	1.000

يعكس الجدول المعروض نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون بين محاور إدارة الموارد البشرية، والتي تشمل التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء، وبين محور الاستدامة في المؤسسات الحكومية، وذلك في سياق دراسة تهدف إلى استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتُظهر القيم الواردة في الجدول أن جميع العلاقات بين محاور الموارد البشرية ومحور الاستدامة كانت إيجابية وقوية، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط دال إحصائيًا يعكس التكامل بين الأداء البشري المؤسسي ومفاهيم الاستدامة في الإدارة الحكومية.

على وجه التحديد، كانت أقوى علاقة ارتباط بين محور التحفيز والاستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.771$)، وهو ما يعكس الدور الحيوي الذي يلعبه التحفيز في دعم بيئة العمل المستدامة. فالموظفون المحفزون غالبًا ما يُظهرون ولاءً مؤسسيًا أكبر، وميلاً نحو الالتزام بأهداف المنظمة طويلة المدى، مما يسهم في استقرار الأداء التنظيمي وتقليل الهدر البشري. كما ظهرت علاقة قوية بين محور التوظيف والاستدامة ($r = 0.763$)، وهو ما يدل على أن جودة عمليات التوظيف – خاصة تلك المبنية على معايير استراتيجية – تسهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق التوازن في استخدام الموارد البشرية.

أما محور التدريب والتطوير فقد أظهر علاقة ارتباط قوية مع الاستدامة بلغت ($r = 0.748$)، وهو ما يُبرز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال تأهيل الموظفين وتمكينهم من مواكبة التغيرات المؤسسية والتقنية، وهو ما ينعكس على رفع الجاهزية المؤسسية للتعامل مع التحديات المستقبلية. كذلك،

أظهر محور تقييم الأداء علاقة قوية بالاستدامة بلغت ($r=0.748$)، ما يشير إلى أن وجود نظام تقويم شامل ومنهجي يُسهم في كشف مواطن الضعف والقوة، ويُعزز من تحسين الأداء بصورة مستمرة تخدم أهداف الاستدامة.

وعلى المستوى الداخلي، تشير العلاقات البيئية بين محاور الموارد البشرية ذاتها (مثل العلاقة بين التوظيف والتدريب = 0.712، وبين التحفيز والتدريب = 0.703) إلى وجود تكامل عملي بين هذه الأبعاد، مما يؤكد أن تفعيل أحدها يؤدي غالبًا إلى تعزيز الآخر، وهو ما يدعم فعالية إدارة الموارد البشرية كنظام متكامل وليس كممارسات منفصلة. وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن إدارة الموارد البشرية تُعد ركيزة أساسية في تعزيز استدامة القطاعات الحكومية، بما يتسق مع طموحات التحول الوطني، ويدعم توجهات المملكة نحو بناء مؤسسات عامة أكثر كفاءة واستمرارية.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

يعكس ثبات أداة الدراسة مدى قدرتها على تقديم نتائج متقاربة عند استخدامها في أكثر من مرة تحت ظروف متشابهة وعلى فئات مماثلة من مجتمع الدراسة، وهو ما يُعد مؤشرًا جوهريًا في تقييم جودة الأداة البحثية وموثوقيتها في قياس المفاهيم المستهدفة. وفي إطار هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، فقد حرص الباحث على التأكد من ثبات أداة القياس المعتمدة، وهي الاستبانة، لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن البناء عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة، تم تطبيق النسخة الأولية من الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفًا من العاملين في عدد من الجهات الحكومية المختلفة، موزعين على وحدات إدارية وفنية متنوعة، شملت أقسام الموارد البشرية، والتخطيط، والمتابعة، والتدريب، وغيرها من الإدارات المعنية بتنفيذ وتقييم ممارسات الموارد البشرية. وقد تم تصميم العينة بشكل يضمن شمولية التمثيل للوظائف المرتبطة ارتباطًا مباشرًا بمفاهيم التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء، وكذلك مدى انعكاس هذه الممارسات على تعزيز الاستدامة داخل المؤسسات الحكومية.

ولتحليل بيانات العينة الاستطلاعية، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) الذي يُعد من أكثر مؤشرات الثبات استخداماً في الدراسات الكمية، لقياس مدى التجانس الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الاستبانة. وقد أظهرت نتائج التحليل أن جميع المحاور قد سجّلت معاملات ثبات مرتفعة تجاوزت (0.70)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات، ويؤكد قدرة الأداة على قياس المفاهيم المستهدفة بدرجة عالية من الثقة.

وبناءً على هذه النتائج، تم اعتماد الاستبانة بصيغتها المعدلة لتُستخدم في جمع البيانات من العينة الأساسية للدراسة. ويُعد ذلك مؤشراً قوياً على صلاحية الأداة لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الاستدامة في السياق الحكومي السعودي، بما يعزز من موثوقية النتائج ويُسهّم في تقديم توصيات واقعية تدعم جهود تحقيق رؤية 2030 عبر تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاعات الحكومية.

الجدول (5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور أداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
التوظيف	8	0.88
التدريب والتطوير	8	0.85
التحفيز	8	0.89
تقييم الأداء	8	0.87
الاستدامة	22	0.93
أداة الدراسة ككل	54	0.95

يعكس الجدول أعلاه نتائج تحليل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، والذي يُستخدم لقياس مدى اتساق العبارات الداخلية لكل محور من محاور الاستبانة. وتشير النتائج إلى أن أداة الدراسة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ما يعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها.

فقد بلغ معامل الثبات لبُعد "التوظيف" الذي يتكون من 8 عبارات ما قيمته (0.88)، وهي نسبة مرتفعة تُظهر درجة قوية من التجانس بين فقرات هذا المحور. أما بُعد "التدريب والتطوير"، والذي يتكوّن كذلك من 8 عبارات، فقد سجّل معامل ثبات بلغ (0.85)، مما يدل على أن العبارات المرتبطة بهذا البُعد تقيس المفهوم ذاته بدقة واتساق. وفيما يخص بُعد "التحفيز"، فقد حقق أعلى قيمة من بين الأبعاد الأربعة الأولى، إذ بلغ معامل الثبات له (0.89)، ما يشير إلى انسجام كبير في فقراته، ويُعزز من قدرتها على قياس هذا البعد الحيوي بشكل موثوق.

أما بُعد "تقييم الأداء"، والذي شمل أيضًا 8 عبارات، فقد سجّل معامل ثبات قدره (0.87)، وهو ما يدل على أن فقراته مترابطة داخليًا وتعكس نفس البناء المفاهيمي. وعلى صعيد البُعد التابع للدراسة، وهو "الاستدامة"، فقد حقق معامل ثبات مرتفع جدًّا بلغ (0.93) لـ 22 عبارة، مما يعكس دقة صياغة هذا المحور وشدة اتساق فقراته الداخلية، ويعزز من الثقة في تمثيلها الموضوعي لمفهوم الاستدامة في السياق الحكومي.

وعند النظر إلى أداة الدراسة ككل، والتي تضمنت 54 عبارة موزعة على جميع الأبعاد، فقد بلغ معامل الثبات الإجمالي (0.95)، وهي قيمة ممتازة تدل على مستوى عالٍ جدًّا من الموثوقية والثبات الداخلي للأداة. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الاستبانة المُستخدمة في هذه الدراسة تُعد أداة بحثية قوية يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها، بما ينعكس إيجابًا على دقة النتائج النهائية وقدرتها على تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية.

7.3 أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بُعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بُعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (6) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

مقياس الحكم	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
ضعيفة جداً	1.80	1	1
ضعيفة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
كبيرة	4.20	3.41	4
كبيرة جداً	5.00	4.21	5

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية

لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن

المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة

الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتهي إليه.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

6- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) للتحقق من فروض الدراسة

الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدراسة

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصّلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصّلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها

1.4 خصائص عينة الدراسة:

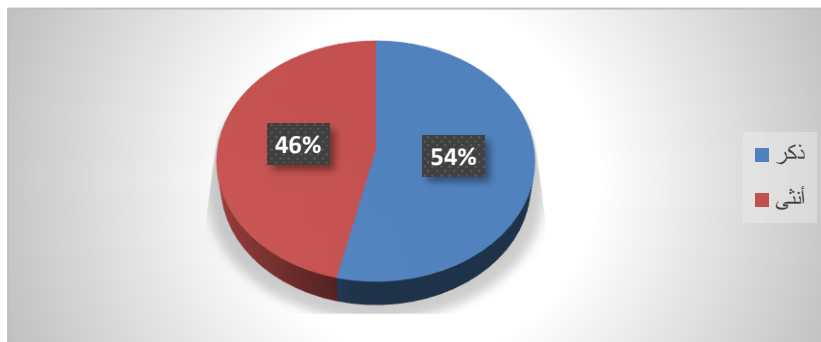
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

1-النوع

جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	215	53.6
أنثى	205	46.4
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع



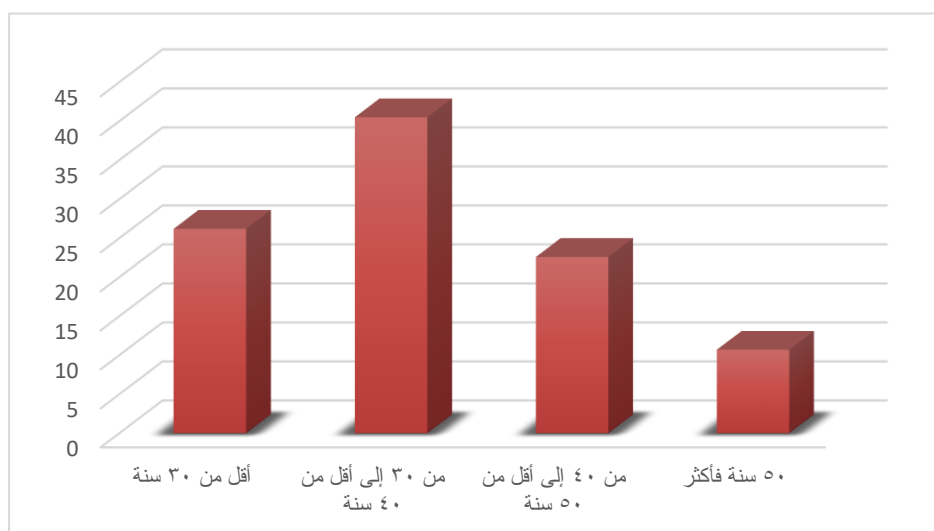
يوضح الجدول أعلاه التوزيع النوعي لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عدد المشاركين من الذكور (215) بنسبة (53.6%)، في حين بلغ عدد الإناث (205) بنسبة (46.4%) من إجمالي العينة التي بلغت (420) فردًا. ويظهر هذا التوزيع تقاربًا نسبيًا بين الجنسين، مما يُعزز من الاستدامة في الدراسة ويمنح نتائجها مصداقية عند تعميمها على القطاعات الحكومية.

2- الفئة العمرية

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	العمر
26.2	110	أقل من 30 سنة
40.5	170	من 30 إلى أقل من 40 سنة
22.6	95	من 40 إلى أقل من 50 سنة
10.7	45	50 سنة فأكثر
100.0	420	الإجمالي

شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



يعكس التوزيع العمري لأفراد العينة في هذه الدراسة تنوعًا ملحوظًا في الفئات العمرية داخل القطاعات الحكومية، وهو ما يُضفي بعدًا تحليليًا غنيًا على النتائج من حيث تنوع الخبرات وتفاوت

مستويات الإدراك بأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة المؤسسية. وتُظهر البيانات أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 30 إلى أقل من 40 سنة، بنسبة بلغت (40.5%)، وتمثل هذه الفئة عادة النواة التنفيذية والإشرافية في مؤسسات القطاع الحكومي، وهي الفئة الأكثر انخراطاً في تنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف والتطوير الوظيفي والتحفيز، ما يجعل لها دوراً محورياً في دعم التحول المؤسسي نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

في المرتبة الثانية جاءت الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة (26.2%)، مما يدل على وجود مشاركة فعّالة من الكوادر الشابة داخل الجهاز الحكومي، في ظل توجهات التمكين واستقطاب الطاقات الجديدة ضمن استراتيجيات التطوير الإداري. وتشير هذه النسبة إلى تنامي مساهمة جيل الشباب في دعم المبادرات المؤسسية المتعلقة بالاستدامة، ووجود وعي متزايد لدى هذه الفئة بمتطلبات بيئة العمل الحكومية الحديثة.

أما الفئات الأكبر عمراً، فقد مثلت نسبة أقل من العينة، حيث بلغت فئة 40 إلى أقل من 50 سنة (22.6%)، في حين لم تتجاوز نسبة الفئة التي تفوق 50 عاماً (10.7%). ورغم انخفاض النسبة، إلا أن هذه الفئة تمثل رصيذاً مهماً من الخبرة المؤسسية والمعرفة التراكمية، ما يعزز التكامل بين الأجيال في إدارة العمليات وتعزيز ثقافة استدامة الأداء.

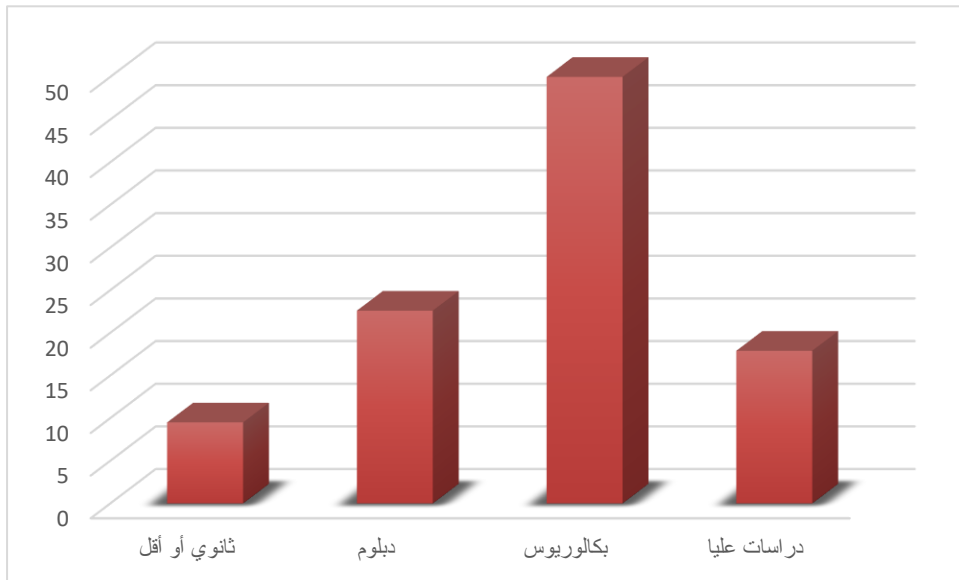
ويمكن القول إن هذا التوزيع العمري المتوازن يعكس خصائص بيئة العمل الحكومية الحالية، التي تسعى إلى الموازنة بين الخبرة والتجديد، ويؤشر إلى وجود قاعدة بشرية مناسبة لتفعيل برامج إدارة الموارد البشرية الحديثة، وتطبيق استراتيجيات الاستدامة المؤسسية بما يتماشى مع تطلعات رؤية 2030. كما يعزز هذا التنوع من فرص نجاح مبادرات التحول المؤسسي، من خلال تفاعل مختلف الفئات العمرية مع برامج التطوير الإداري، والحرص الجماعي على بناء بيئة حكومية مرنة وفعّالة.

3- المؤهل العلمي

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	40	9.5
دبلوم	95	22.6
بكالوريوس	210	50.0
دراسات عليا	75	17.9
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة في هذه الدراسة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (50.0%)، وهي نسبة تعكس الواقع الفعلي للمؤهلات الأكاديمية السائدة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، لا سيما في الإدارات التي تتولى مسؤوليات الموارد البشرية، والتطوير المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي. ويُعد هذا المستوى التعليمي ملائمًا لتبني مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل التوجه نحو تعزيز الاستدامة المؤسسية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. كما يوفر هذا المؤهل قاعدة معرفية جيدة تمكن الموظفين من استيعاب المبادئ الحديثة المتعلقة بالتوظيف الفعال، وتنمية الكفاءات، وقياس الأداء المؤسسي، وربطها بمفاهيم الاستدامة طويلة المدى.

أما نسبة من يحملون مؤهلات دراسات عليا فقد بلغت (17.9%)، ما يدل على وجود شريحة ذات تأهيل علمي متقدم داخل القطاع الحكومي، يمكن أن تلعب دورًا استراتيجيًا في قيادة التحول المؤسسي، وتطوير السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وتصميم المبادرات التي تُسهم في تعزيز استدامة الأداء في الأجهزة الحكومية. وتشير هذه النسبة إلى توافر موارد بشرية مؤهلة قادرة على التفكير التحليلي وصنع القرار المبني على أسس علمية ومؤشرات قياس.

في المقابل، شكّلت نسبة حملة الدبلوم (22.6%) من العينة، وهي فئة غالبًا ما تنتهي إلى الكوادر التنفيذية والفنية المساندة في إدارات الموارد البشرية، مثل مساعدي شؤون الموظفين، وتقني نظم المعلومات الإدارية، ومنسقي التدريب، وغيرهم من الموظفين الذين يسهمون بشكل مباشر في تنفيذ السياسات اليومية، ومراقبة الأنشطة التشغيلية، ويُعد دورهم أساسيًا في ضمان تفعيل ممارسات الاستدامة على المستوى العملي.

أما المشاركون الحاصلون على شهادة الثانوية العامة أو أقل فقد مثّلوا نسبة (9.5%) من العينة، وعادة ما يعمل هؤلاء في وظائف خدمية أو مساندة، مثل السكرتارية، وخدمات الدعم، والوظائف الإدارية الدنيا. ورغم محدودية تمثيلهم العددي، إلا أن تضمينهم في العينة يُضفي على الدراسة شمولية من حيث تمثيل مختلف المستويات التعليمية والوظيفية في القطاع الحكومي، مما يعزّز من شمولية النتائج ودقتها.

ويُبرز هذا التوزيع المتنوع في الخلفيات التعليمية للعينة قدرة الدراسة على رصد وفهم الفروق في إدراك مفهوم الاستدامة المؤسسية وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بين مختلف الفئات الوظيفية. كما يعزز من مصداقية التحليل، ويُشير إلى وجود قاعدة بشرية متنوعة قادرة على الإسهام في تحقيق التحول المؤسسي الذي تتطلع إليه رؤية المملكة 2030.

4- المسمى الوظيفي

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	الفئة الوظيفية
26.2	110	أخصائي/مسؤول موارد بشرية
16.7	70	أخصائي تدريب وتطوير/تنمية قيادية
11.9	50	أخصائي تخطيط استراتيجي أو تطوير تنظيمي
21.4	90	محلل سياسات أو باحث إداري
14.3	60	مراقب أداء/قياس مؤشرات استدامة أو جودة
9.5	40	وظائف إدارية مساندة (مثل السكرتارية والتنسيق الإداري)
100.0	420	الإجمالي

شكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



يعكس توزيع العينة بحسب الفئة الوظيفية في هذه الدراسة تنوعاً وظيفياً مهماً داخل القطاعات

الحكومية المستهدفة، وهو ما يعزز من شمولية النتائج ومدى تعبيرها عن واقع الممارسات الإدارية ذات

الصلة بإدارة الموارد البشرية والاستدامة. وتشير البيانات إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين ينتمون إلى فئة

"أخصائي/مسؤول موارد بشرية"، حيث بلغ عددهم 110 مشاركاً، ما يمثل 26.2% من إجمالي العينة.

وتعكس هذه النسبة الوازنة الطبيعة المحورية لمهام الموارد البشرية في سياق الدراسة، إذ تُعد هذه الفئة من

أكثر الفئات ارتباطاً بعمليات التوظيف، وتطوير الكفاءات، وصياغة السياسات المؤسسية الداعمة

للاستدامة.

في المرتبة الثانية جاءت فئة "محلل سياسات أو باحث إداري" بنسبة 21.4% (90 مشاركاً)، وهي فئة يُعول عليها كثيراً في تحليل البيئة التنظيمية، وتقييم الأداء المؤسسي، واقتراح السياسات ذات الصلة بالتنمية المستدامة. وتُعد مشاركتهم مؤشراً على وعي إداري متقدم تجاه متطلبات التحول المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية 2030.

تلتها فئة "أخصائي تدريب وتطوير/تنمية قيادية" بنسبة 16.7% (70 مشاركاً)، وهو ما يُشير إلى اهتمام متزايد من الإدارات الحكومية بتأهيل وتدريب الكوادر، مما يعزز من جاهزيتها لتبني سياسات استدامة بشرية وتنظيمية على المدى البعيد. كما جاءت فئة "مراقب أداء/قياس مؤشرات استدامة أو جودة" بنسبة 14.3% (60 مشاركاً)، وهي فئة تعكس دوراً رقابياً هاماً في متابعة مدى فاعلية سياسات الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العام.

أما فئة "أخصائي تخطيط استراتيجي أو تطوير تنظيمي"، فقد مثلت نسبة 11.9% (50 مشاركاً)، وهي نسبة دالة على الدور المتزايد للتخطيط طويل المدى في تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية ومتطلبات الاستدامة. وأخيراً، جاءت "الوظائف الإدارية المساندة" بنسبة 9.5% (40 مشاركاً)، ما يدل على حضور الفئات التشغيلية التي تُمثل حلقة الوصل في تنفيذ السياسات على الأرض.

ويُظهر هذا التوزيع تنوعاً وظيفياً مدروساً يثري الدراسة، ويُعطيها بعداً واقعيًا يعزز من إمكانية تعميم نتائجها وتطبيق توصياتها في البيئة الحكومية السعودية، في إطار توجيهها لتحقيق الاستدامة الشاملة وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

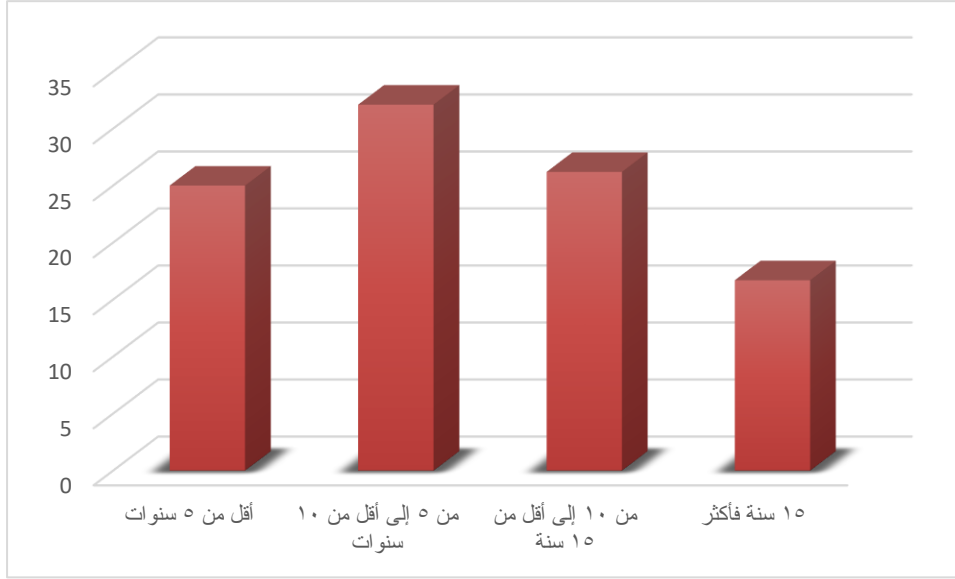
5- سنوات الخبرة:

جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة(%)
أقل من 5 سنوات	105	25.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	135	32.1

26.2	110	من 10 إلى أقل من 15 سنة
16.7	70	15 سنة فأكثر
100.0	420	الإجمالي

شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



يعكس توزيع العينة وفقاً للدرجة الوظيفية – والممثلة هنا بعدد سنوات الخبرة – تنوعاً واضحاً في الخبرات المهنية للمشاركين في الدراسة، مما يضيف مصداقية وعمقاً تحليلياً على النتائج المرتبطة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة داخل القطاعات الحكومية. وتُظهر البيانات أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 135 موظفاً، بنسبة 32.1% من إجمالي العينة. وهذه الفئة تمثل شريحة مهنية نشطة غالباً ما تكون في مرحلة النضج الوظيفي، وتمتلك رصيذاً من الخبرة يسمح لها بالمساهمة في تطوير وتقييم ممارسات الموارد البشرية، مع استعداد مرتفع للتكيف مع مبادرات التحول المؤسسي المرتبطة برؤية 2030.

تليها فئة ذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 26.2%، بعدد قدره 110 موظفاً، وهي فئة يُنظر إليها على أنها تقف في موقع متقدم ضمن السلم الوظيفي، وتلعب دوراً محورياً في تنفيذ السياسات والإشراف على تطبيق الممارسات التنظيمية. وتُعد هذه الفئة شديدة الأهمية في تقييم فعالية استراتيجيات الاستدامة، نظراً لخبرتها الممتدة وفهمها المتوازن بين المتطلبات الإدارية التقليدية والحديثة.

أما الفئة ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات فقد بلغت نسبتها 25.0%، بعدد 105 موظفين، ما يشير إلى مشاركة فاعلة من الكوادر الشابة والموظفين الجدد نسبياً، وهي فئة تتميز بالحماس والانفتاح نحو التغيير المؤسسي، وقد تكون أكثر تقبلاً لمفاهيم حديثة مثل الاستدامة، التحول الرقمي، والتطوير الذاتي، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على مستقبل الموارد البشرية في الجهات الحكومية.

أخيراً، شكّلت فئة من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر نسبة 16.7% (أي 70 موظفاً)، ما يعكس تمثيلاً لذوي الخبرات الطويلة الذين غالباً ما يشغلون المناصب الإشرافية أو القيادية. وتكمن أهمية هذه الفئة في قدرتها على تقديم رؤى استراتيجية قائمة على تجارب ممتدة، مما يساهم في تعزيز استدامة المبادرات الحكومية ومتابعة نتائجها على المدى البعيد. فإن هذا التوزيع المتوازن عبر مختلف درجات الخبرة يُضفي تنوعاً مهماً على الدراسة، ويعزز من موضوعية نتائجها، حيث يغطي مزيجاً من وجهات النظر بين الأجيال المختلفة من القوى العاملة في القطاع الحكومي، مما يعكس واقعاً وظيفياً متكاملًا يمكن الاعتماد عليه في تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

2.4 دراسة محاور الاستبيان:

➤ المحور الأول إدارة الموارد البشرية

لدراسة محور إدارة الموارد البشرية؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول كما يلي:

1- التوظيف

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد البيئة الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعتمد الجهة الحكومية على معايير واضحة وعادلة في اختيار المتقدمين للوظائف.	4.30	0.68	2	موافق بشدة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
2	تُعلن فرص التوظيف داخليًا وخارجيًا بشكل شفاف ومتساوٍ.	4.15	0.76	5	موافق
3	تُجرى المقابلات الشخصية بطريقة منهجية تستند إلى الكفاءة.	4.08	0.83	7	موافق
4	يشارك أكثر من طرف مختص في عمليات التوظيف لضمان العدالة والشفافية.	4.12	0.79	6	موافق
5	يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة بانتظام.	4.35	0.67	1	موافق بشدة
6	تأخذ إجراءات التوظيف في الاعتبار احتياجات الاستدامة وتنوع الكفاءات.	4.25	0.74	3	موافق بشدة
7	تُراعى اعتبارات الإنصاف وتكافؤ الفرص عند المفاضلة بين المرشحين.	4.21	0.70	4	موافق بشدة
8	يتم الاحتفاظ بسجلات موثقة لقرارات التوظيف ومسارات الاختيار.	3.98	0.88	8	موافق

يعكس جدول بُعد "التوظيف" ضمن أبعاد إدارة الموارد البشرية مستوى إدراك المشاركين في الدراسة لممارسات التوظيف المتبعة في الجهات الحكومية. وقد أظهرت البيانات أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته 4.35 كانت متعلقة بـ "تحديث الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة بانتظام"، بانحراف معياري منخفض نسبيًا بلغ 0.67، مما يشير إلى اتفاق قوي ومتجانس بين أفراد العينة حول أهمية ودقة هذا الإجراء التنظيمي، واحتلاله الرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد.

في المرتبة الثانية، جاءت الفقرة التي تناولت "اعتماد الجهة الحكومية على معايير واضحة وعادلة في اختيار المتقدمين للوظائف" بمتوسط قدره 4.30 وانحراف معياري 0.68، ما يعكس ثقة المشاركين في

نزاهة عمليات التوظيف. كما أظهرت النتائج موافقة قوية أيضاً على أن "إجراءات التوظيف تأخذ في الاعتبار احتياجات الاستدامة وتنوع الكفاءات"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.25 بانحراف معياري 0.74، مما يشير إلى توجهات مؤسسية تتماشى مع استراتيجيات التوظيف المستدام.

في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بـ"الاحتفاظ بسجلات موثقة لقرارات التوظيف ومسارات الاختيار" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري أعلى نسبياً مقداره 0.88، ما قد يعكس تبايناً في ممارسات التوثيق المؤسسي أو تفاوتاً في درجة الالتزام بها من قبل الجهات المختلفة.

بصورة عامة، تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بين 3.98 و4.35، وجميعها تندرج ضمن درجة "موافق" أو "موافق بشدة"، مما يدل على مستوى مرتفع من الرضا لدى المشاركين تجاه ممارسات التوظيف المتبعة، ويعكس وعياً بأهمية العدالة والشفافية والتحديث المستمر في إدارة الموارد البشرية ضمن القطاعات الحكومية، بما يتماشى مع أهداف الاستدامة المؤسسية.

2- بُعد التدريب والتطوير

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد التدريب والتطوير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	توفر الجهة برامج تدريبية تتماشى مع المهارات المطلوبة لتحقيق الاستدامة.	4.42	0.66	1	موافق بشدة
2	يُتاح للموظفين حضور دورات تطوير مهني بشكل دوري ومنتظم.	4.35	0.70	2	موافق بشدة
3	تُجرى تحليلات منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة.	4.30	0.73	3	موافق بشدة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
4	تُخصص ميزانيات كافية لدعم الأنشطة التدريبية والتطويرية.	4.26	0.75	4	موافق
5	تُعقد تقييمات بعد التدريب لقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية.	4.22	0.78	5	موافق
6	تُتاح فرص تطوير قيادي للموظفين ذوي الأداء العالي.	4.18	0.81	6	موافق
7	تشمل البرامج التدريبية موضوعات تتعلق بالتنمية المستدامة والابتكار الحكومي.	4.12	0.83	7	موافق
8	يتم توثيق نتائج التدريب ومشاركتها مع الإدارة لتحسين الأداء المستقبلي.	4.08	0.86	8	موافق

يعكس جدول تحليل بُعد التدريب والتطوير في هذه الدراسة مستوى عاليًا من التقدير الإيجابي من قبل أفراد العينة، مما يشير إلى إدراكهم لأهمية هذا البعد في تعزيز الاستدامة في القطاع الحكومي. فقد أظهرت النتائج أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت (4.42) مع انحراف معياري (0.66) كانت الفقرة التي تشير إلى أن الجهة توفر برامج تدريبية تتماشى مع المهارات المطلوبة لتحقيق الاستدامة، وقد جاءت في الرتبة الأولى ودرجة الموافقة عليها كانت "موافق بشدة"، مما يدل على أن الموظفين يلاحظون وجود توافق واضح بين البرامج التدريبية المقدمة والاحتياجات المؤسسية المرتبطة بالاستدامة.

وفي المرتبة الثانية، جاءت الفقرة التي تفيد بأن الموظفين يُتاح لهم حضور دورات تطوير مهني بشكل دوري، بمتوسط قدره (4.35) وانحراف معياري (0.70)، وهو ما يعكس توافر فرص تدريب منتظمة ومستمرة. كما تلمح مباشرة الفقرة المتعلقة بتحليل الاحتياجات التدريبية لكل إدارة، التي حصلت على

متوسط (4.30)، مما يشير إلى وجود تقييم دوري منظم يُسهم في تصميم برامج تلبي احتياجات فعلية، وقد جاءت هذه الفقرة في الرتبة الثالثة.

من ناحية أخرى، فإن الفقرات التي تلت ذلك، رغم حصولها على متوسطات مرتفعة نسبياً، إلا أنها جاءت بدرجة "موافق" بدلاً من "موافق بشدة"، وهو ما يبرز وجود بعض التفاوت في رضا الأفراد. فعلى سبيل المثال، أظهرت الفقرة المتعلقة بتخصيص ميزانيات كافية للأنشطة التدريبية متوسطاً بلغ (4.26) وانحرافاً معيارياً (0.75)، في حين أن تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها سجّل متوسطاً (4.22)، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات لدى المستجيبين بشأن فاعلية آليات التقييم أو الموارد المتاحة.

أما أقل الفقرات من حيث المتوسط، فكانت الفقرة المتعلقة بتوثيق نتائج التدريب ومشاركتها مع الإدارة، والتي جاءت في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.86)، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في مأسسة المخرجات التدريبية واستخدامها في تطوير الأداء المؤسسي. وتلتها الفقرة الخاصة بشمول البرامج التدريبية لموضوعات تتعلق بالتنمية المستدامة والابتكار الحكومي بمتوسط (4.12)، مما قد يعكس محدودية التركيز على تلك الموضوعات الحديثة ضمن الخطط التدريبية الحالية.

بصورة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن الممارسات التدريبية داخل الجهات الحكومية تسير في اتجاه إيجابي يعزز من تحقيق أهداف الاستدامة، مع وجود بعض الفجوات في الجوانب التطبيقية مثل التوثيق والتقييم ونطاق الموضوعات، وهي مجالات يُستحسن تعزيزها لضمان التكامل بين التدريب والاستراتيجية المؤسسية الشاملة.

3- التحفيز

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التحفيز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	توفر الجهة حوافز مالية منتظمة تتناسب مع الأداء الوظيفي.	4.38	0.69	1	موافق بشدة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
2	تُمنح مكافآت للموظفين المتميزين بشكل دوري لتحفيز الأداء العالي.	4.35	0.71	2	موافق بشدة
3	تُستخدم الحوافز غير المالية مثل خطابات الشكر والتكريم المعنوي.	4.24	0.74	4	موافق بشدة
4	يُراعى مبدأ العدالة والشفافية في توزيع المكافآت والحوافز.	4.28	0.76	3	موافق بشدة
5	تُتاح فرص الترقية بناءً على الأداء الفعلي لا الأقدمية فقط.	4.18	0.81	6	موافق
6	تتيح الإدارة للموظفين فرصة المشاركة في وضع نظام الحوافز.	4.10	0.84	7	موافق
7	يتم ربط نتائج تقييم الأداء بنظام الحوافز بطريقة واضحة.	4.22	0.77	5	موافق
8	تتضمن برامج التحفيز عناصر تشجيعية على الابتكار والمبادرة.	4.06	0.88	8	موافق

تشير نتائج الجدول الخاص بـ بُعد التحفيز إلى أن أفراد العينة أبدوا مستويات عالية من الاتفاق مع بنود هذا البُعد، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لسياسات التحفيز المتبعة في الجهات الحكومية، لا سيما فيما يتعلق بربطها بمستوى الأداء الوظيفي وتعزيز بيئة العمل الداعمة. وقد سجلت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي بلغ 4.38 بانحراف معياري 0.69، وهي تتعلق بتوفير الحوافز المالية المنتظمة المرتبطة بالأداء، مما يدل على أن الممارسات التحفيزية المادية تُعد عنصرًا أساسيًا في دعم الأداء وتشجيع العاملين.

أما الفقرة الثانية، التي تناولت منح المكافآت للموظفين المتميزين بشكل دوري، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 4.35 وانحراف معياري 0.71، ما يشير إلى تقدير ملحوظ لدى الموظفين لسياسات

التكريم المستمر. وقد حازت الفقرة الرابعة، والمتعلقة بمراعاة العدالة والشفافية في توزيع الحوافز، على متوسط 4.28، مما يعكس اهتمامًا كبيرًا بعدالة نظم التحفيز، باعتبارها عاملاً مؤثرًا في رضا الموظفين.

من جانب آخر، سجلت بعض الفقرات درجات أقل نسبيًا، رغم بقاء متوسطاتها ضمن مستوى "موافق"، مثل الفقرة السادسة التي بلغ متوسطها 4.10 بانحراف معياري 0.84، والتي تشير إلى مشاركة الموظفين في وضع أنظمة الحوافز، وهو ما قد يعكس الحاجة إلى تعزيز الشفافية والتشاركية في تصميم سياسات التحفيز. كما كانت الفقرة الثامنة، الخاصة بتضمين عناصر الابتكار والمبادرة ضمن برامج التحفيز، الأقل في المتوسط الحسابي حيث سجلت 4.06 بانحراف معياري 0.88، ما قد يشير إلى ضعف في دمج التحفيز بتحسين المستمر أو تشجيع الابتكار المؤسسي.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد التحفيز نحو 4.23، وهو يقع ضمن فئة "موافق بشدة"، مما يعكس رضا مرتفعًا نسبيًا عن ممارسات التحفيز المتبعة، ويؤكد دورها في دعم استدامة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين على الأداء الأفضل، بما ينسجم مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير رأس المال البشري الحكومي.

4- تقييم الأداء

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد تقييم الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
1	تُجرى مراجعة دورية لأداء الموظفين باستخدام معايير واضحة ومحددة.	4.31	0.71	2	موافق بشدة
2	يُستخدم نظام إلكتروني لتوثيق نتائج تقييم الأداء وتيسير متابعته.	4.22	0.78	5	موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
3	يتم إشراك الموظف في مناقشة نتائج تقييم أدائه وتحديد مجالات التحسين.	4.28	0.74	3	موافق بشدة
4	تُربط نتائج تقييم الأداء بخطط التدريب والترقية الوظيفية.	4.17	0.80	7	موافق
5	تُراعى أبعاد الاستدامة والابتكار عند تقييم أداء الوحدات التنظيمية.	4.34	0.70	1	موافق بشدة
6	يتم تقييم الأداء بشكل متوازن بين النتائج الكمية والنوعية.	4.26	0.76	4	موافق بشدة
7	يُراعى عنصر العدالة والشفافية في عملية تقييم الأداء بين جميع الموظفين.	4.20	0.81	6	موافق
8	توجد قنوات تظلم رسمية لمراجعة تقييم الأداء عند الاعتراض عليه.	4.10	0.85	8	موافق
	المتوسط العام	4.24	0.76	—	موافق بشدة

يعكس الجدول أعلاه نتائج استجابات أفراد العينة حول بُعد تقييم الأداء كأحد المكونات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية ضمن القطاعات الحكومية. ونُشير البيانات إلى أن المتوسط العام لهذا البُعد بلغ 4.24 مع انحراف معياري قدره 0.76، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة (موافق بشدة)، ويؤكد اتفاق العينة على فاعلية الممارسات الحالية المتعلقة بتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية.

أعلى متوسط حسابي جاء في الفقرة الخامسة التي تناولت مراعاة أبعاد الاستدامة والابتكار عند تقييم أداء الوحدات التنظيمية، حيث سجلت (4.34) بانحراف معياري (0.70)، ما يدل على إدراك العينة لأهمية دمج مفاهيم حديثة في عملية التقييم ترتبط برؤية المملكة 2030. وجاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية بمتوسط (4.31)، مشيرة إلى توافق العينة على وجود مراجعة دورية ومعايير واضحة لقياس الأداء، وهو ما يعزز النزاهة والموضوعية.

كما بينت الفقرة الثالثة التي تعلق بإشراك الموظفين في مناقشة نتائج تقييمهم وتحديد فرص التحسين متوسطاً بلغ (4.28)، وهو ما يعكس حرص المؤسسات على تعزيز الشفافية وبناء ثقافة تغذية راجعة إيجابية. من جهة أخرى، جاءت الفقرة الثامنة الخاصة بقنوات التظلم في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.10) وانحراف معياري أعلى بلغ (0.85)، مما قد يُفسّر على أنه يشير إلى وجود تفاوت في تجارب الأفراد أو محدودية فاعلية هذه القنوات من وجهة نظر بعض المشاركين.

كما سُجلت الفقرات الخاصة بربط الأداء بالتدريب والترقية (4.17) وباستخدام الأنظمة الإلكترونية لتوثيق الأداء (4.22) بدرجات موافقة جيدة لكنها أقل نسبياً من الفقرات التي حظيت بتركيز أكبر على البُعد الاستراتيجي. ويعكس هذا التنوع في المتوسطات تفاوتاً نسبياً في قوة الممارسات الإدارية، لكنه في المجمل يدل على وجود بنية تقييم أداء ناضجة نسبياً تسهم في تعزيز استدامة الأداء داخل القطاعات الحكومية المستهدفة.

ومما سبق يتبين أن أبعاد إدارة الموارد في القطاعات الحكومية جاءت كما يلي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	التوظيف	4.3	0.78	1	موافق بشدة
2	التدريب والتطوير	4.1	0.91	4	موافق
3	التحفيز	4.22	0.8	2	موافق بشدة
4	تقييم الأداء	4.18	0.81	3	موافق
المتوسط العام		4.14	0.85		موافق

يعكس الجدول أعلاه نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول أبعاد إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، وذلك في إطار دراسة تهدف إلى استكشاف دور هذه الإدارة في تعزيز الاستدامة بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام لتقديرات المبحوثين بلغ (4.14) بانحراف معياري قدره (0.85)، مما يشير إلى درجة موافقة إيجابية (موافق) على الممارسات الحالية المرتبطة بمحاور إدارة الموارد البشرية، وهو ما يعكس إدراكًا جيدًا لأهمية هذه الأبعاد في دعم الاستدامة المؤسسية.

تصدّر بُعد التوظيف قائمة الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، حيث سجل (4.30) بانحراف معياري (0.78)، وحلّ في المرتبة الأولى بين الأبعاد، مما يدل على اتفاق قوي بين أفراد العينة على أن إجراءات التوظيف تتميز بالعدالة والوضوح وتدعم الأهداف المؤسسية. ويعكس هذا البُعد إدراكًا متقدمًا لفاعلية التوظيف كأداة استراتيجية في بناء رأس مال بشري مستدام.

جاء في المرتبة الثانية بُعد التحفيز بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.80)، وهو ما يعكس موافقة شديدة أيضًا، ويُظهر فاعلية السياسات التحفيزية المتبعة في تعزيز الأداء ودعم بيئة العمل. ويُعزز ذلك من أهمية الحوافز والمكافآت كعنصر أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي، مما يدعم الاستدامة البشرية والإنتاجية.

أما بُعد تقييم الأداء فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط (4.18) وانحراف معياري (0.81)، بما يشير إلى وجود اتفاق مقبول على نزاهة وفعالية أنظمة التقييم المستخدمة، لكنه أقل من البعدين السابقين، ما قد يدل على حاجة بعض المؤسسات إلى تطوير أدوات التقييم لربطها بوضوح أكبر بمفاهيم الاستدامة والتطوير الوظيفي.

جاء بُعد التدريب والتطوير في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.91)، وهو ما يعكس درجة موافقة إيجابية لكنها الأقل بين الأبعاد، وربما يشير إلى وجود بعض التحديات المرتبطة بتحديد الاحتياجات التدريبية، أو فاعلية البرامج المقدمة، مما يستدعي تحسينًا في هذا الجانب لدعم بناء القدرات المؤسسية بشكل مستدام. تؤكد هذه النتائج أهمية جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية في

تحقيق الاستدامة، مع توصية محتملة بإعطاء اهتمام أكبر لبُعد التدريب والتطوير لرفع مستواه بما يتماشى مع باقي الممارسات المؤسسية.

➤ المحور الثاني الاستدامة

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية يعزز من استمرارية الخدمات الحكومية.	4.34	0.71	3	موافق بشدة
2	تدريب الكفاءات بانتظام يقلل من تأثير تقلبات سوق العمل على الاستمرارية.	4.38	0.69	1	موافق بشدة
3	وضع خطط بديلة للمهام الحرجة يساهم في استمرار العمليات بدون انقطاع.	4.30	0.75	5	موافق بشدة
4	استبقاء الموظفين ذوي الخبرة يدعم تحقيق أهداف الاستدامة.	4.28	0.77	7	موافق
5	تحديد المسارات الوظيفية يساهم في استمرارية القيادة داخل الجهة.	4.32	0.73	4	موافق بشدة
6	نظم تقييم الأداء المتكاملة تعزز من مواءمة الجهود مع أهداف الاستمرارية.	4.25	0.79	9	موافق
7	وجود أنظمة بديلة لتقنية المعلومات يضمن استمرار الأعمال أثناء الطوارئ.	4.36	0.72	2	موافق بشدة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
8	الربط بين أهداف الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية يعزز من الاستمرارية المؤسسية.	4.29	0.76	6	موافق بشدة
9	سياسات العمل المرن تساعد في الحفاظ على استمرارية العمليات في أوقات الأزمات.	4.24	0.80	11	موافق
10	التحفيز المستمر يقلل من معدلات ترك العمل المفاجئ ويعزز الاستمرارية.	4.22	0.81	13	موافق
11	وضوح المسؤوليات داخل الفريق الإداري يدعم الاستمرارية التنظيمية.	4.26	0.78	8	موافق
12	وجود قيادات بديلة مدربة يقلل من أثر غياب متخذي القرار.	4.21	0.82	14	موافق
13	تحسين بيئة العمل يساهم في تقليل الغياب والانقطاع، ويعزز الاستمرارية.	4.20	0.79	15	موافق
14	وجود خطط تطوير مهني مستمرة يدعم بقاء الكفاءات داخل المؤسسة.	4.18	0.81	16	موافق
15	التكامل بين الإدارات المختلفة يساهم في استمرارية تقديم الخدمات دون تعطل.	4.17	0.83	17	موافق
16	الاعتماد على بيانات الأداء في التوظيف يساهم في بناء فرق عمل مستقرة.	4.19	0.84	18	موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
17	تقييم الاستعداد المؤسسي للأزمات يعزز الاستمرارية التشغيلية.	4.15	0.82	19	موافق
18	نظم نقل المعرفة تضمن استمرار العمل في حال تغير الموظفين.	4.13	0.81	20	موافق
19	وجود بروتوكولات طوارئ للموارد البشرية يرفع جاهزية المؤسسة.	4.12	0.79	21	موافق
20	المرونة في إدارة الموارد البشرية تُمكن من التكيف مع التغيرات المفاجئة.	4.11	0.85	22	موافق
21	وجود خطط تعاقب وظيفي يقلل من فجوات القيادة المؤسسية.	4.23	0.74	12	موافق
22	المتابعة المنتظمة لمؤشرات الاستمرارية تسهم في تطوير الموارد البشرية.	4.27	0.70	10	موافق بشدة

تشير نتائج الجدول إلى مستوى عالٍ من الاتفاق بين أفراد العينة حول فاعلية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستمرارية المؤسسية داخل الجهات الحكومية، بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو رفع كفاءة القطاع العام وضمان ديمومة الخدمات.

تُظهر البيانات أن الفقرة التي حازت أعلى متوسط حسابي هي "تدريب الكفاءات بانتظام يقلل من تأثير تقلبات سوق العمل على الاستمرارية" بمتوسط قدره (4.38) وانحراف معياري (0.69)، ما يعكس إدراكًا قويًا لدى المستجيبين بأهمية الاستثمار في الكوادر البشرية كوسيلة مباشرة لضمان استقرار العمل الحكومي. تليها فقرة "وجود أنظمة بديلة لتقنية المعلومات يضمن استمرار الأعمال أثناء الطوارئ" بمتوسط (4.36) وانحراف معياري (0.72)، مما يؤكد على أهمية التكنولوجيا كعنصر جوهري في الخطط الاستراتيجية، خاصة في حالات الأزمات.

كما جاءت الفقرة "وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية يعزز من استمرارية الخدمات الحكومية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.34) مما يشير إلى الاعتراف بأهمية البنية التخطيطية طويلة الأمد في استمرارية الأداء المؤسسي. وبلغ متوسط الفقرة المتعلقة بـ"تحديد المسارات الوظيفية" (4.32)، مما يعكس اتفاقاً واسعاً على ضرورة التخطيط المهني الممنهج لهيئة القيادات المستقبلية.

بالمقابل، جاءت أدنى المتوسطات الحسابية مرتبطة بالفقرتين: "المرونة في إدارة الموارد البشرية تُمكن من التكيف مع التغيرات المفاجئة" بمتوسط (4.11)، و"وجود بروتوكولات طوارئ للموارد البشرية يرفع جاهزية المؤسسة" بمتوسط (4.12)، مما قد يشير إلى وجود فجوات في التخطيط المرن والتدابير الطارئة الخاصة بالعنصر البشري.

تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بين (4.11) و(4.38)، وجميعها تقع ضمن مستوى "موافق" إلى "موافق بشدة"، وهو ما يدل على اتفاق قوي حول أهمية دور الموارد البشرية في ضمان الاستمرارية التنظيمية. كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.69) و(0.85)، ما يعكس درجة تباين منخفضة نسبياً في استجابات العينة، مما يعزز من موثوقية النتائج ويوفر مؤشرات إحصائية مستقرة حول إدراك المبحوثين.

بناءً عليه، تؤكد نتائج هذا الجدول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المدروسة والمترابطة – مثل التدريب، التقييم، الخطط البديلة، وتحفيز الكفاءات – تُشكل مرتكزاً حاسماً في تحقيق الاستمرارية في المؤسسات الحكومية، وتُسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة المؤسسية على التكيف مع التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

3.4 التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (التوظيف – التدريب والتطوير – التحفيز – تقييم الأداء) على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية 2030: دراسة تطبيقية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Regression test)، وجاءت

النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (17) أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر المالي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.464	3.010	.003
التوظيف	-.154	-2.774	.006
التدريب والتطوير	.621	.060	.003
التحفيز	.526	8.315	.000
تقييم الأداء	.280	5.234	.000
معامل الارتباط = .897		معامل التحديد = .800	
قيمة الاختبار F = 160.304		القيمة الاحتمالية = 0.00	

تُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول فعالية أبعاد إدارة الموارد البشرية – المتمثلة في التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء – في تفسير التغير في المتغير التابع، وهو الاستدامة في القطاع الحكومي. ويبيّن معامل التحديد ($R^2 = 0.800$) أن نموذج الانحدار يفسّر نحو 80% من التغير في الاستدامة، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على قوة النموذج ومتانته الإحصائية. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.897$) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية.

أما بخصوص دلالة النموذج ككل، فتُظهر قيمة اختبار F (160.304) عند مستوى دلالة 0.000 أن النموذج الإحصائي ككل دالّ إحصائياً، مما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في المتغير التابع.

وفيما يتعلق بتحليل معاملات الانحدار الجزئية، فقد كان المقدار الثابت للنموذج (0.464) وذو دلالة إحصائية ($T = 3.010, p = 0.003$)، مما يشير إلى أن هناك مستوى أساسياً من الاستدامة حتى في غياب تأثير المتغيرات المستقلة.

بالنسبة لمتغير التوظيف، فقد أظهر تأثيرًا سالبًا ذو دلالة إحصائية ($\beta = -0.154, T = -2.774, p = 0.006$)، ما يشير إلى أن بعض ممارسات التوظيف في القطاع الحكومي – كما وردت في الدراسة – قد تُسهم في الحد من الاستدامة إذا لم تُدار بكفاءة وعدالة.

أما متغير التدريب والتطوير، فقد سجل معامل انحدار موجب (0.621) وكان ذا دلالة معنوية عند $p = 0.003$ ، رغم أن قيمة T (0.060) قد توحي بانخفاض التأثير الإحصائي النسبي، وهو ما قد يستدعي إعادة التحقق من قيم الانحدار أو احتمال وجود تداخل بين المتغيرات (Multicollinearity).

من جهة أخرى، أظهر التحفيز تأثيرًا كبيرًا وذو دلالة عالية في الاستدامة ($\beta = 0.526, T = 8.315, p = 0.000$)، مما يعني أن سياسات التحفيز تُعد من أبرز العوامل المساهمة في تعزيز استدامة الأداء المؤسسي داخل القطاع الحكومي.

وبالنسبة إلى تقييم الأداء، فقد أظهر بدوره تأثيرًا موجبًا وذو دلالة إحصائية ($\beta = 0.280, T = 5.234, p = 0.000$)، ما يدل على أن وجود آليات موضوعية لقياس الأداء وربطه بالأهداف التنظيمية يُسهم في دعم الجهود المؤسسية نحو استدامة العمليات والموارد.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن النموذج الإحصائي يعكس بوضوح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، لا سيما التحفيز وتقييم الأداء، تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الاستدامة المؤسسية داخل القطاعات الحكومية، وهو ما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في بناء جهاز حكومي فعال ومستدام.

ويتفرع منه الفروض التالية

الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية 2030: دراسة تطبيقية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (18) أثر التوظيف على تعزيز الاستدامة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.218	5.150	.000
التوظيف	.672	12.327	.000
معامل الارتباط = .759		معامل التحديد = .431	
قيمة الاختبار F = 151.957		القيمة الاحتمالية = 0.00	

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التوظيف كأحد مكونات إدارة الموارد البشرية، وبين مستوى الاستدامة في القطاع الحكومي محل الدراسة. فقد أظهر النموذج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.759، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل (التوظيف) والمتغير التابع (الاستدامة)، أي أنه كلما تحسنت ممارسات التوظيف داخل الجهات الحكومية، انعكس ذلك إيجاباً على استمرارية العمل وجودة الخدمات المقدمة، بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة ومضامين رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما بيّنت نتائج النموذج أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.431، مما يعني أن ما نسبته 43.1% من التغير في مستوى الاستدامة يمكن تفسيره من خلال ممارسات التوظيف وحدها، دون تدخل عوامل أخرى. وتُعد هذه النسبة مؤشراً ذا دلالة عملية واضحة، إذ توضح أن التوظيف ليس مجرد إجراء إداري تقليدي، بل هو أداة استراتيجية تُسهم بشكل مباشر في بناء قدرات مؤسسية مستدامة، من خلال استقطاب الكفاءات الملائمة، وتحقيق العدالة في الفرص الوظيفية، وتوفير الموارد البشرية القادرة على قيادة التغيير وضمان استمرارية العمليات الحكومية.

علاوة على ذلك، تؤكد قيمة اختبار F والبالغة 151.957 أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية عالية، حيث جاءت القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.00$) أقل من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يشير إلى أن إدخال متغير التوظيف في النموذج أسهم بصورة جوهرية في تحسين القدرة التفسيرية للنموذج، وهو ما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة من التحليل.

وبالنظر إلى معامل الانحدار (β) الخاص بالتوظيف، والذي بلغ 0.672، يتضح أن هناك تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا للتوظيف على الاستدامة، حيث تشير هذه القيمة إلى أنه كلما زادت درجة فعالية التوظيف بوحدة واحدة، فإن مستوى الاستدامة سيرتفع بمقدار 0.672 وحدة. وقد جاءت هذه النتيجة مدعومة بقيمة $T = 12.327$ ، وهي قيمة مرتفعة إحصائيًا وتدل على أن التأثير ليس عشوائيًا أو ناتجًا عن الصدفة، بل هو تأثير جوهري يمكن الوثوق به. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) يعزز من موثوقية هذا التأثير ويدل على أهميته في السياق التطبيقي.

وبناءً على ما سبق، تؤكد هذه النتائج أن جودة سياسات التوظيف – التي تشمل تحديد معايير الاختيار، الشفافية في الإعلان، العدالة في إجراءات المفاضلة، وربط التوظيف بالأهداف الاستراتيجية – تلعب دورًا فاعلاً في تحقيق الاستدامة المؤسسية. ومن ثم، فإن تحسين ممارسات التوظيف في الجهات الحكومية السعودية يُعد شرطًا أساسيًا لضمان استمرار الأداء بكفاءة وفعالية، خاصة في ظل التحولات الهيكلية والإدارية التي تشهدها المملكة ضمن برامجها الطموحة لتعزيز الحوكمة والتميز المؤسسي في القطاع العام.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية 2030: دراسة تطبيقية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (19) أثر التدريب والتطوير على تعزيز الاستدامة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.268	7.116	.000
التدريب والتطوير	.693	16.141	.000
معامل الارتباط = .754		معامل التحديد = .566	
قيمة الاختبار $F = 260.528$		القيمة الاحتمالية = 0.00	

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين متغير التدريب والتطوير كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية، وبين متغير الاستدامة في القطاع الحكومي، كما هو موضح في الجدول. حيث أظهر التحليل أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.754، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، مما يعني أن تحسين برامج التدريب والتطوير داخل الجهات الحكومية يؤدي إلى تعزيز مستويات الاستدامة في الأداء المؤسسي والخدمات العامة.

وقد بين التحليل أيضاً أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.566، ما يشير إلى أن 56.6% من التغير في مستوى الاستدامة يمكن تفسيره من خلال التدريب والتطوير وحده، دون إدخال أي متغيرات أخرى. وتعكس هذه النسبة المرتفعة الأهمية العملية لهذا البعد في بناء قدرة مؤسسات القطاع العام على مواكبة التغيرات، والمحافظة على استمرارية الخدمات، وتحقيق التكامل مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، خصوصاً في ما يتعلق بتطوير رأس المال البشري والارتقاء بجودة العمل الحكومي.

أما فيما يخص معامل الانحدار (β) لمتغير التدريب والتطوير فقد بلغ 0.693، وهي قيمة إيجابية تُظهر أن هناك تأثيراً مباشراً لهذا البعد، حيث إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى فاعلية التدريب والتطوير تقود إلى ارتفاع مستوى الاستدامة المؤسسية بمقدار 0.693 وحدة، مع ثبات باقي العوامل. وتعزز هذه العلاقة من قيمة الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين، وتنظيم برامج تدريبية ذات صلة بالابتكار الحكومي، وتحسين بيئة العمل.

وقد جاءت هذه النتائج مدعومة بقيمة اختبار T المرتفعة والتي بلغت 16.141، وهو ما يعكس دلالة إحصائية قوية تؤكد أن معامل الانحدار لا يساوي صفراً، أي أن تأثير التدريب والتطوير ليس ناتجاً عن الصدفة. كما أن مستوى الدلالة المصاحب ($\text{Sig} = 0.000$) يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات موثوقية عالية وبفارق إحصائي معنوي عند مستوى دلالة 0.01، مما يضيف مصداقية على النتائج.

كذلك، تشير قيمة اختبار F والتي بلغت 260.528 إلى أن النموذج الكلي ذو دلالة إحصائية عالية، وقد جاءت القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.00$) لتؤكد أن إدراج متغير التدريب والتطوير في نموذج الانحدار أدى إلى تحسن ملحوظ في تفسير التباين في المتغير التابع (الاستدامة).

بناءً على ما سبق، يتضح أن التدريب والتطوير يُعد من العوامل الأساسية لتعزيز الاستدامة في القطاع الحكومي، كونه يمكّن الموظفين من التكيف مع المستجدات، ويُعزز ثقافة التعلم المستمر، ويُساهم في رفع الكفاءة المؤسسية بشكل عام، وهو ما يتماشى مع تطلعات المملكة نحو بناء جهاز حكومي متطور ومستدام.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية 2030: دراسة تطبيقية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (20) أثر تقييم التحفيز على تعزيز الاستدامة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.416	2.503	.013
التحفيز	.875	22.426	.000
معامل الارتباط = .847		معامل التحديد = .716	
قيمة الاختبار $F = 502.914$		القيمة الاحتمالية = 0.00	

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في هذا الجدول إلى وجود علاقة قوية ومباشرة ذات دلالة إحصائية بين متغير التحفيز كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع للاستدامة في القطاع الحكومي. حيث أظهر معامل الارتباط ($R = 0.847$) أن العلاقة بين المتغيرين إيجابية وقوية، مما يعني أن الارتفاع في مستوى التحفيز داخل المؤسسات الحكومية يرتبط بزيادة ملموسة في مستوى الاستدامة المؤسسية، سواء على مستوى استمرارية الخدمات أو كفاءة الأداء التنظيمي.

أما معامل التحديد ($R^2 = 0.716$) فيشير إلى أن 71.6% من التغيرات في الاستدامة يمكن تفسيرها من خلال متغير التحفيز فقط، وهو ما يعكس الدور المحوري الذي يلعبه هذا البعد في دعم استمرارية

الأداء وتعزيز التماسك الوظيفي داخل المؤسسات. ويُظهر ذلك أن التحفيز - سواء أكان مادياً أم معنوياً - يشكل عاملاً حاسماً في بقاء الموظفين، رفع مستوى انتمائهم، وتحقيق الأهداف بعيدة المدى في بيئات العمل الحكومية، بما ينسجم مع مبادئ رؤية المملكة 2030 في تطوير رأس المال البشري.

ويُعزز ذلك أيضاً من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.875$)، والتي تعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحفيز يؤدي إلى زيادة مقدارها 0.875 وحدة في مستوى الاستدامة، مع ثبات بقية العوامل. وهذه القيمة المرتفعة لمعامل التأثير تعكس أن التحفيز ليس مجرد عنصر مساعد، بل يُعد محفزاً جوهرياً ومباشراً لاستقرار المؤسسات على المدى الطويل، من خلال تقليل معدل الدوران الوظيفي وزيادة التزام الموظفين.

وقد جاءت هذه النتائج مدعومة بقيمة T-test المرتفعة (22.426)، وهي قيمة دالة إحصائياً بشكل كبير، ما يدل على أن تأثير التحفيز على الاستدامة ليس ناتجاً عن الصدفة، بل هو تأثير حقيقي وذو دلالة معنوية. ويؤكد ذلك أيضاً مستوى الدلالة المصاحب ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو أقل من 0.01، مما يعزز من موثوقية النتائج واستنتاجاتها.

وبالإضافة إلى ذلك، تُشير قيمة اختبار $F = 502.914$ إلى أن النموذج الكلي ذو دلالة إحصائية عالية، حيث توضح هذه القيمة أن إدراج متغير التحفيز في نموذج الانحدار ساهم بشكل كبير في تفسير التباين في المتغير التابع، وهو ما تؤكدُه أيضاً القيمة الاحتمالية المصاحبة ($\text{Sig} = 0.00$).

وعليه، فإن نتائج هذا التحليل تُبرز بوضوح الأهمية الجوهرية لتحفيز الموظفين كعامل مؤثر على استدامة القطاع الحكومي، وتدعم تبني سياسات تحفيزية متكاملة تستند إلى العدالة والتقدير والتمكين، بما يحقق استقرار القوى العاملة ويرفع من جاهزية الجهات الحكومية لمواصلة تقديم خدماتها بكفاءة واستمرارية.

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية 2030: دراسة تطبيقية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (21) أثر التعزيز على تعزيز الاستدامة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.937	5.526	.000
التعزيز	.757	18.925	.000
معامل الارتباط = 0.802		معامل التحديد = 0.642	
قيمة الاختبار F = 358.145		القيمة الاحتمالية = 0.00	

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في هذا الجدول إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين متغير التعزيز كأحد مكونات إدارة الموارد البشرية، وبين الاستدامة كمفهوم مؤسسي في القطاع الحكومي. ويظهر معامل الارتباط ($R = 0.802$) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التعزيز والاستدامة، أي أن تحسن ممارسات التعزيز داخل المؤسسات الحكومية يرتبط ارتباطاً مباشراً بارتفاع مستويات الاستدامة، وهو ما يدعم النظريات التي تؤكد دور الممارسات التحفيزية والتمكينية في تحقيق استقرار مؤسسي طويل الأجل.

أما معامل التحديد ($R^2 = 0.642$) فيشير إلى أن 64.2% من التغيرات الحاصلة في مستوى الاستدامة يمكن تفسيرها من خلال مستوى التعزيز الممارس داخل الجهة الحكومية، وهو ما يُعد دليلاً على قوة التأثير الذي يمارسه هذا البعد في رفع كفاءة الأداء المؤسسي واستمراريته، ويبرهن على أهمية إدماج سياسات تعزيزية فعالة ضمن خطط إدارة الموارد البشرية، خاصة في السياقات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ويُعزّز هذا الاستنتاج من خلال معامل الانحدار ($\beta = 0.757$)، والذي يُعبّر عن قوة التأثير، حيث يعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى التعزيز يقابله ارتفاع بمقدار 0.757 وحدة في مستوى

الاستدامة، وهو تأثير جوهري يعكس فعالية هذا المتغير في دعم قدرات المؤسسات على التكيف، والاستمرارية، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والتنظيم.

وقد جاءت قيمة اختبار T (18.925) عالية ودالة إحصائيًا، ما يشير إلى أن تأثير التعزيز على الاستدامة تأثير حقيقي ومعنوي وليس عشوائيًا، ويُدعم ذلك أيضًا من خلال مستوى الدلالة المصاحب ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو أقل بكثير من الحد المقبول (0.05)، مما يمنح الثقة في نتائج النموذج.

كذلك تُظهر قيمة اختبار F (358.145) أن نموذج الانحدار الكلي يتمتع بدرجة عالية من الدلالة الإحصائية، أي أن العلاقة بين متغير التعزيز والاستدامة ليست فقط قوية ولكنها أيضًا قابلة للتعميم داخل المجتمع الإحصائي للدراسة. وتؤكد القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.00$) أن النموذج صالح لتفسير التباين في الاستدامة بناءً على درجة تطبيق ممارسات التعزيز داخل مؤسسات القطاع العام.

بناءً عليه، تؤكد نتائج هذا النموذج أن التعزيز – بمختلف أشكاله، سواء كان في صورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، أو الاعتراف بجهودهم، أو تهيئة بيئة داعمة – يُعد من العوامل الحاسمة في بناء استدامة مؤسسية فاعلة، ويجب أن يحظى بأولوية لدى صناع القرار في القطاع الحكومي.

الفصل الخامس: ملخص نتائج الدِّراسة

المقدمة

في هذا الفصل، تم تقديم تحليل تفصيلي وشامل لنتائج الدراسة التي سعت إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء مستهدفات رؤية 2030. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، من بينها التحليل الوصفي والانحدار الخطي، لتفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار صحة الفرضيات، بما ينسجم مع طبيعة الدراسة وتوجهاتها التطبيقية. وقد تم تفسير كل نتيجة ضمن سياق السياسات الحكومية والتنظيم الإداري، مع استخلاص دلالات عملية يمكن أن تسهم في تطوير نظم إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الاستمرارية المؤسسية في القطاع العام.

1.5 النتائج الوصفية

كشفت النتائج الوصفية عن مواقف إيجابية بدرجة عالية من قبل المشاركين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة ببُعد التوظيف مدى التزام الجهات الحكومية بمعايير عادلة وشفافة في عملية الاستقطاب، وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.30)، وهو ما يعكس اهتمامًا مؤسسيًا ببناء كفاءات بشرية قادرة على الإسهام في استدامة الأداء الحكومي. وبرزت عبارة "يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة بانتظام" كأعلى عبارة ضمن هذا البعد بمتوسط (4.35)، مما يدل على وعي متزايد بأهمية الموازنة بين متطلبات الوظائف والتحول الإداري المستجدة.

أما بُعد التدريب والتطوير فقد سجل متوسطاً عاماً قدره (4.26)، حيث كانت العبارة "توفر الجهة برامج تدريبية تتماشى مع المهارات المطلوبة لتحقيق الاستدامة" في مقدمة التقييمات بمتوسط (4.42)، مما يشير إلى توجه واضح نحو الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، من خلال تهيئة الموظفين للاضطلاع بأدوار أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المستقبل الإداري.

وفيما يتعلق ببُعد التحفيز، فقد بلغ المتوسط العام (4.22)، مع تميز عبارة "توفر الجهة حوافز مالية منتظمة تتناسب مع الأداء الوظيفي" بأعلى متوسط حسابي (4.38). وهذا يعكس مدى إدراك المؤسسات الحكومية لأهمية التحفيز المادي والمعنوي في دعم بيئة عمل مستقرة وتعزيز الولاء الوظيفي، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستدامة العمليات الإدارية والإنتاجية.

أما بُعد تقييم الأداء فقد حصل على متوسط عام بلغ (4.24)، حيث سجلت العبارة "تُراعى أبعاد الاستدامة والابتكار عند تقييم أداء الوحدات التنظيمية" أعلى درجة (4.34)، مما يعكس تطوراً في آليات التقييم نحو تبني نهج شمولي لا يقتصر فقط على الكفاءة، بل يمتد ليشمل مدى مساهمة الأداء في تحقيق أهداف طويلة المدى مرتبطة بالتنمية المستدامة.

وبالنسبة للمتغير التابع وهو الاستدامة، فقد أظهرت النتائج اتفاقاً قوياً من المشاركين على أهمية الدور الذي تؤديه ممارسات الموارد البشرية في دعم الاستمرارية المؤسسية. تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.11) و(4.38)، وبلغ المتوسط العام (4.27)، حيث جاءت عبارة "تدريب الكفاءات بانتظام يقلل من تأثير تقلبات سوق العمل على الاستمرارية" في الصدارة بمتوسط (4.38). ويُظهر ذلك أن تنمية القدرات وبناء الخطط البديلة والمرنة تُعد من الأسس الجوهرية التي تُمكن الجهات الحكومية من الحفاظ على مستوى مستقر من الخدمات والوظائف العامة رغم التحديات التشغيلية أو الإدارية.

وبصورة عامة، تؤكد النتائج الوصفية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية السعودية تتجه نحو نضج أكبر، مع وجود إدراك واسع لأهمية التوظيف العادل، والتدريب المستمر، والتحفيز الفعال، والتقييم العادل، باعتبارها عناصر متكاملة تدعم تحقيق الاستدامة المؤسسية، وتسهم في تعزيز مرونة الجهاز الحكومي واستعداده لمتطلبات التحول الوطني. كما تعكس هذه النتائج تطوراً في الثقافة الإدارية نحو تكامل الأهداف الوظيفية مع الأبعاد الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030.

2.5 نتائج الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية

في المملكة العربية السعودية، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). تعكس هذه النتائج الأهمية المحورية التي تلعبها الموارد البشرية كأداة استراتيجية في بناء استدامة مؤسسية قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى رفع كفاءة القطاع العام وضمان استمرارية الخدمات بجودة عالية.

وقد كشفت نتائج اختبار الفرضيات أن بُعد التوظيف يُعد من العوامل المؤثرة بدرجة كبيرة على الاستدامة المؤسسية، حيث بلغ معامل الانحدار له (0.672) وكانت قيمة اختبار (T) (12.327)، وهو ما يدل على أن تبني أساليب توظيف عادلة وفعالة تستند إلى الكفاءة يعزز من استقرار بيئة العمل، ويُسهم في توفير كفاءات بشرية مستدامة. وتتماشى هذه النتيجة مع ما أوردته دراسة الكبيسي (2021) التي أكدت على دور التخطيط الاستراتيجي للتوظيف في بناء فرق عمل قادرة على التكيف مع التغيرات وتحمل المسؤوليات طويلة الأجل داخل المؤسسات الحكومية.

أما بُعد التدريب والتطوير، فقد أظهر أثرًا إيجابيًا قويًا على الاستدامة، حيث سجل معامل انحدار بلغ (0.693) وقيمة (T) بلغت (16.141)، كما وصل معامل التحديد (R^2) إلى (0.566)، ما يشير إلى تفسير هذا البُعد لأكثر من 56% من التغير في مستوى الاستدامة. وتدلل هذه النتائج على أن الاستثمار في تدريب الكوادر وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر يسهم في تقوية الجاهزية المؤسسية ويحد من آثار التقلبات التشغيلية والوظيفية. وقد دعمت هذه النتيجة دراسة السويدي (2022)، التي بينت أن التدريب المنتظم يُعد من العوامل الجوهرية في ضمان الاستمرارية وتحقيق الكفاءة الوظيفية، خاصة في المؤسسات العامة ذات الطابع الخدمي.

وفيما يخص بُعد التحفيز، فقد كان له الأثر الأكبر من حيث القوة التفسيرية لتغير الاستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.875)، وقيمة (T) المرتفعة جدًا بلغت (22.426)، بينما وصل معامل التحديد إلى (0.716)، ما يعني أن التحفيز يفسر ما نسبته 71.6% من التغير في الاستدامة داخل القطاعات الحكومية. تشير هذه النتيجة إلى أن خلق بيئة عمل محفزة، سواء عبر الحوافز المالية أو المعنوية، يعزز من التزام الموظفين، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، ويُسهم في تكوين بنية مؤسسية أكثر ثباتًا ومرونة. وقد

أيدت دراسة العبادي (2023) هذا التوجه، مؤكدة على دور نظم الحوافز الفعالة في دعم الاستقرار المؤسسي في القطاع العام، خاصة عند ربطها بتقييم الأداء وأهداف الجهة الاستراتيجية.

أما بُعد تقييم الأداء، فقد أظهر أيضًا علاقة دالة إحصائيًا مع الاستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.757)، وقيمة (T) (18.925)، ومعامل التحديد (0.642)، ما يعكس أهمية وجود أنظمة تقييم فعالة ومنصفة تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي وضمان استمراريته بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وقد دعمت هذه النتيجة دراسة الحربي (2021)، التي أوضحت أن دمج مؤشرات الاستدامة في أنظمة التقييم يسهم في توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف طويلة المدى ترتبط بالإنتاجية، والابتكار، والكفاءة التشغيلية.

وتدعم هذه النتائج في مجملها ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية، ومن أبرزها دراسة صندوق النقد الدولي (2022) التي أشارت إلى أن تطوير سياسات الموارد البشرية على أسس استراتيجية يسهم في تحسين الأداء الحكومي، وتدعيم مرونة الجهات العامة في مواجهة الأزمات، وضمان تقديم الخدمات بجودة مستدامة.

وعليه، فإن نتائج فرضيات هذه الدراسة تؤكد على وجود علاقة تأثيرية قوية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وقدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق الاستدامة الإدارية والوظيفية. كما تعزز هذه النتائج من الدعوة إلى تمكين إدارات الموارد البشرية كطرف فاعل في دعم التحول المؤسسي ومواجهة التحديات المرتبطة بالاستمرارية، بما يتماشى مع توجهات رؤية 2030 نحو حكومة عالية الكفاءة، مرنة، ومبينة على التمكين والمساءلة والتنمية البشرية المستدامة.

3.5 خلاصة النتائج

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج المهمة التي أكدت وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في (التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء)، على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن كل بعد من هذه الأبعاد يساهم بدرجات متفاوتة في تفسير التغير في مستوى الاستدامة المؤسسية، حيث تبين أن بعد التحفيز كان الأكثر تأثيراً، يليه التدريب والتطوير، ثم تقييم الأداء، في حين جاء بعد التوظيف بدرجة تأثير إيجابية ولكن أقل نسبياً مقارنة بباقي الأبعاد.

أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية وارتفاع مؤشرات الاستدامة، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات الحكومية التي تطبق استراتيجيات فعالة في مجالات التوظيف المدروس، والتدريب المستمر، والتحفيز المرتبط بالأداء، وتقييم الكفاءات وفق معايير شفافة، تُظهر قدرة أعلى على الحفاظ على استمرارية الأداء، والاحتفاظ بالكفاءات، وتقديم خدمات أكثر كفاءة في مواجهة التحديات المتغيرة. ويدل ذلك على أن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة إجرائية، بل أصبحت أداة استراتيجية تدعم النمو المؤسسي المستدام وتحقيق أهداف الرؤية الوطنية.

كما كشفت نتائج التحليل الفردي للمتغيرات أن بعد التحفيز سجل أقوى تأثير في تفسير التغير في الاستدامة بنسبة تفسير بلغت أكثر من 71%، مما يؤكد أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً جوهرياً في الحفاظ على استقرار الموارد البشرية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. كذلك، أظهر التدريب والتطوير أثراً ملموساً في دعم استمرارية الكفاءات وبناء جاهزية وظيفية عالية، وهو ما يتسق مع متطلبات الأداء في ظل التحول الرقمي والإداري المتسارع في القطاع العام. أما تقييم الأداء، فقد أسهم بدوره في ربط الجهود الفردية بالأهداف المؤسسية طويلة الأجل، مما يساعد في مراقبة وتطوير الأداء التنظيمي بشكل منظم. وبينت نتائج توظيف الكفاءات المؤهلة وفق معايير واضحة أنه يمثل قاعدة أساسية لتكوين هيكل وظيفي قادر على التكيف والاستدامة، بالرغم من كونه الأقل تأثيراً نسبياً بين الأبعاد المدروسة.

وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أهمية تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الجهات الحكومية، ليس فقط لضمان الكفاءة الإدارية، بل لبناء منظومات مؤسسية مستدامة قادرة على التكيف مع التحديات وتحقيق استمرارية في تقديم الخدمات الحكومية بجودة عالية. كما تتسق النتائج مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على بناء رأس مال بشري فعال ومرن، قادر على دعم التحول الحكومي، ورفع مستوى الإنتاجية، وضمان استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

4.5 توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج الدراسة، تُوصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز برامج التحفيز المادي والمعنوي بوصفه العامل الأكثر تأثيرًا في دعم استدامة الموارد البشرية، مع ضرورة ربط الحوافز بمؤشرات الأداء الفردي والمؤسسي.
2. تطوير منظومة التدريب والتطوير المستمر وربطها بالاحتياجات الفعلية لكل وحدة إدارية، مع التركيز على تنمية المهارات المستقبلية والقيادية التي تتوافق مع متطلبات التحول المؤسسي.
3. تبني سياسات توظيف استراتيجية تعتمد على الكفاءة وتراعي التنوع والعدالة والاحتياج الفعلي، بما يضمن جذب المواهب القادرة على الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4. إعادة تصميم أنظمة تقييم الأداء بحيث تتسم بالعدالة والشفافية، وتربط الأداء الفردي بمخرجات مؤسسية واضحة تخدم أهداف الاستدامة.
5. إشراك الموظفين في وضع السياسات والممارسات الإدارية المرتبطة بالتطوير الوظيفي والتحفيز، بما يعزز من انتمائهم المؤسسي ويدعم ثقافة الاستمرارية.
6. تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الحكومية لضمان مواءمة السياسات البشرية مع الخطط الوطنية لرؤية 2030.
7. الاستفادة من نظم المعلومات والرقمنة في إدارة الموارد البشرية، لا سيما في التوظيف، وتقييم الأداء، وتخطيط التعاقب الوظيفي لتعزيز الكفاءة التشغيلية.
8. تعزيز ثقافة الاستدامة الوظيفية من خلال برامج توعية داخلية تربط بين السلوك المؤسسي والغايات التنموية طويلة الأمد.
9. تحسين بيئة العمل المادية والتنظيمية لجذب واستبقاء الكفاءات، وخاصة في المواقع الإدارية الحيوية ذات التأثير المباشر على الأداء الحكومي.
10. بناء أنظمة تعاقب وظيفي تضمن استمرارية القيادة المؤسسية واحتفاظ الجهات الحكومية بالكفاءات الحرجة في حال التغييرات المفاجئة.

5.5 مقترحات الدراسة

- إجراء دراسات مقارنة بين الوزارات أو الجهات الحكومية المختلفة لمعرفة الفروقات في فعالية ممارسات الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة.
- توسيع نطاق البحث ليشمل القطاع الخاص أو غير الربحي، ومقارنة تأثير إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة بين هذه القطاعات والقطاع الحكومي.
- دراسة دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط بين ممارسات الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.
- البحث في أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على مؤشرات الاستدامة في الجهات الحكومية.
- تحليل أثر ممارسات التوظيف العادل على الاحتفاظ بالكفاءات وبناء بيئة عمل مستدامة في القطاع الحكومي.
- اقتراح نموذج متكامل لممارسات الموارد البشرية المستدامة في ضوء معايير رؤية 2030 يمكن تطبيقه على مستوى الأجهزة الحكومية.
- قياس الفروق بين الجنسين أو الفئات العمرية في الاستجابة لممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الاستدامة.
- دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية في سياق استمرارية الأعمال خلال الأزمات.
- تحليل العلاقة بين رضا الموظفين عن نظم الحوافز والتدريب وبين نيتهم للاستمرار الوظيفي في القطاع العام.
- استكشاف العوائق التنظيمية التي تحد من فاعلية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة وتقديم حلول واقعية لمعالجتها.

Abstract

This study aims to examine how Human Resource Management (HRM) can enhance the overall performance of the public sector by adopting effective strategies in recruitment, training, motivation, and evaluation. It also includes an analysis of the factors that contribute to improving the efficiency of the government workforce and achieving sustainability in institutional performance. The study employed the descriptive-analytical method and included a sample of 480 individuals selected randomly from several private companies.

The results revealed a statistically significant impact of HRM dimensions—namely recruitment, training and development, motivation, and performance evaluation—on enhancing sustainability in public sectors in the Kingdom of Saudi Arabia, at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$). The results of the multiple regression analysis showed that each of these dimensions contributes to varying degrees in explaining the changes in the level of institutional sustainability. Motivation was found to have the most significant impact, followed by training and development, then performance evaluation, while recruitment had a positive but relatively lower impact compared to the other dimensions.

The study concluded with a set of recommendations, including: enhancing both financial and moral incentive programs, as motivation was found to be the most influential factor in supporting HR sustainability; linking incentives to both individual and institutional performance indicators; and developing a continuous training and development system tied to the actual needs of each administrative unit, with a focus on fostering future and leadership skills that align with the requirements of institutional transformation.

Keywords: Human Resource Management – Sustainability – Public Sector

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- أحمد، عبدالناصر محمد سيد. (2024). الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع30، 237 - 248.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- البدور، عماد محمد حسين، و الروابدة، محمد علي. (2021). أثر الدعم الحكومي على استدامة مشاريع التشغيل الذاتي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- بن قري، إلياس، و زرزاز، العياشي. (2022). مؤشرات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية: مجموعة BMW لصناعة السيارات نموذجاً. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج5، ع2، 315 - 334.
- بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3، 213 - 220.
- الجبوري، اشواق سالم حسن، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2021). أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الانشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13، 253 - 292.

- حزين، يارا فهي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الخطيب، آيات عليان، العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، و عبدالنصور، مروان محمد. (2023). أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الشراري، عادل صالح عبدالله، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2023). تقييم تطبيق وفوائد إدارة المعرفة الهندسية بالمشاريع الإنشائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- 2العبداللات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عثمان، وفاء جوهر، و سماقهي، أيوب أنور حمد. (2024). تحليل أسباب عدم استدامة المقاطعة الاقتصادية: دراسة استطلاعية في إقليم كردستان - العراق. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج22، ع80، 137 - 148.
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

- قنابر، ريم بكر عبدالفتاح. (2024). بناء مستقبل أكثر استدامة: دور الذكاء الاصطناعي المستدام في تعزيز الاقتصاد الأخضر: دراسة أهميته وتطبيقاته. أعمال مؤتمر التحديات والآفاق القانونية والاقتصادية للذكاء الاصطناعي، القاهرة: كلية الحقوق - جامعة عين شمس، 885 - 915.
- محمد، عباس علي، السالم، أحمد جبر سالم، و محمد، مصطفى عبدالله. (2020). الاستدامة الاقتصادية: طرق القياس وإمكانية تحقيقها في الاقتصاد العراقي للمدة (2004-2017). مجلة الأقتصادي الخليجي، ع43، 41 - 76.
- بن قري، إلياس، و زرزار، العياشي. (2022). مؤشرات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية: مجموعة BMW لصناعة السيارات نموذجا. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج5، ع2، 315 - 334.
- الخطيب، آيات عليان، العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، و عبدالنصور، مروان محمد. (2023). أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- عثمان، وفاء جوهر، و سماقي، أيوب أنور حمد. (2024). تحليل أسباب عدم استدامة المقاطعة الاقتصادية: دراسة استطلاعية في إقليم كردستان - العراق. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج22، ع80، 137 - 148.
- قنابر، ريم بكر عبدالفتاح. (2024). بناء مستقبل أكثر استدامة: دور الذكاء الاصطناعي المستدام في تعزيز الاقتصاد الأخضر: دراسة أهميته وتطبيقاته. أعمال مؤتمر التحديات والآفاق القانونية والاقتصادية للذكاء الاصطناعي، القاهرة: كلية الحقوق - جامعة عين شمس، 885 - 915.
- محمد، عباس علي، السالم، أحمد جبر سالم، و محمد، مصطفى عبدالله. (2020). الاستدامة الاقتصادية: طرق القياس وإمكانية تحقيقها في الاقتصاد العراقي للمدة (2004-2017). مجلة الأقتصادي الخليجي، ع43، 41 - 76.
- أمين، عليلي، و زقاي، دياب. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع. مجلة البشائر الاقتصادية، مج5، ع1، 109 - 127.

- البكري، مصطفى عدنان مدلول، و نيا، محمد ملكي. (2021). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة في كلية المستقبل الجامعة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج13، ع4، 195 - 207.
- بن العمري، فهيمة، و عبدالله، علي. (2019). إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج7، ع1، 66 - 86.
- بوعبدالله، ودان، و عبدالفتاح، مشيكل إلياس. (2020). تنمية الموارد البشرية والاقتصاد البنفسجي: مفاهيم وواقع التنمية المستدامة في الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10، عدد خاص، 135 - 153.
- سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8، ع2، 791 - 812.
- السرحان، عبدالله محمد حنيان، و العواودة، وليد مجلي. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع2، 91 - 112.
- سليمان، السعيد السعيد بدير، حتاته، أم السعد أبو العنين محمد، و إبراهيم، عزة حميدو محمد. (2024). تطوير إدارة تنوع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية، ع115، 221 - 253.
- الشرمان، مرام عدنان حسن، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة من خلال سلوك المواطن التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/989656>
- الشلمة، ميسون عبدالله أحمد، و العبيدي، أحمد مبرد سرهيد. (2021). أثر بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة

كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج11، ع2 ، 132 - 153. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1267432>

- العباني، حنان معمر أبو عجيبة. (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة ليبيا للتأمين. مجلة جامعة الزيتونة، ع33 ، 172 - 195.
- قرين، ربيع، و كروش، صلاح الدين. (2020). واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة: دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج5، ع2 ، 465 - 476.
- مرسال، منى النيل مصطفى. (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع11 ، 195 - 219.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Al-Balawneh, Khaled Ali, and Tarabayeh, Saeed Mohammed Ziad Abdul Qader. (2024). The Impact of Risk Management and Knowledge Management on Construction Project Success: The Mediating Role of Project Management Performance. Mu'tah for Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series, Vol. 39, No. 1, 13-46.
- Abu Rumman, Ayman Ahmed. (2020). Project Management: A Help or a Hindrance in Collaborative Research. Al-Balqa Journal of Research and Studies, Vol. 23, Special Issue, 9-21.
- Alai, Khamiyar, and Ghania, Nadhila. (2020). The Sustainable Development Goals: An Opportunity for the Advancement of Women's Economic and Social Rights. Kuwait International Law School Journal, Vol. 8, Supplement, 247-264.

- Al-Hallaq, Mohammed Khaled Abdel-Raouf, and Tayeh, Bassam Abdel-Rahman Othman. (2019). Influence of Project Manager Competencies on Project Success Factors in Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.
- Al-Kafween, Yasmine Abdul Majeed, and Al-Momani, Ayman Hassan Al-Ahmad. (2019). Management of Cost Escalation in Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Al-Sharaa, Al-Siddiq Al-Sanusi. (2024). Crisis Management in Project-Based Organizations: Strategies for Resilience and Recovery. North Africa Journal of Scientific Publishing, Vol. 2, No. 4, 75-89.
- Alwan, Khaled Khader, and Abu Zaid, Mohammed Khair Salim. (2019). The Effect of Project Risk Management on Highway Projects Success: The Mediating Role of Project Management Performance (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa Applied University, As-Salt.
- Barbalho, S. C. M., De Toledo, J. C., & Da Silva, I. A. (2020). The Effect of Stakeholders' Satisfaction and Project Management Performance on Transitions in a Project Management Office. IEEE. DOI: 10.1109/TEM.2020.100020
- Belkhiri, A. E. (2024). Economic, Sustainable and Energy Issues Related to Urban Mobility: Household Survey Approach: Case of the City of Bejaia. Journal of Economic Studies, Vol. 18, No. 3, 1-16.
- El Khatib, M., Alabdooli, K., AlKaabi, A., & Al Harmoodi, S. (2020). Sustainable Project Management: Trends and Alignment. Theoretical Economics Letters, 10(6), Article ID:105834, 16 pages. doi:10.4236/tel.2020.106078

- Hashemi, Enas, and Bakhoush, Madiha Younes. (2024). Investigating the Link between Economic Sustainability and Organizational Sustainability: A Bibliometric Analysis. *Journal of Economic Studies*, Vol. 11, No. 1, 522-539.
- Magano, J., Silvius, G., Sousa e Silva, C., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. *Journal of Project Leadership and Society*.
- Mahmoud, Al-Shimaa Mohamed Rady, Jaafar, Hebat Allah Ali Sayed Mohamed, and Abu Zaid, Reda Mahmoud. (2022). Impact of Economic Organizational Sustainability on Employees' Satisfaction in Airlines. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 6, No. 2, 197 - 216.
- Nasrallah, Muhammad Hussein, and Atiyat, Diala. (2021). Project Performance Management Improvement in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
- Sebaa, F. Z. (2020). Environmental Economics and Sustainable Development: A Conceptual Approach. *Journal of Economics and Environment*, Vol. 3, No. 3, 80-94.
- Albaqami, A. S. (2025). Making the Link between HRM and Sustainable Development: A Case for University Sector in KSA. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387783431_Making_the_Link_between_HRM_and_Sustainable_Development_A_Case_for_University_Sector_in_KSA
- Almuslamani, H. (2020). Strategic HR Practices and Sustainable Competitive Advantage in Manufacturing Firms in Bahrain. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/346426012_Strategic_HR_Practices_and_Sustainable_Competitive_Advantage_in_Manufacturing_Firms_in_Bahrain

- Alnajim, A. (2024). The Role and Impact of Saudi Vision 2030 in Leadership Development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379436769_The_Role_and_Impact_of_Saudi_Vision_2030_in_Leadership_Development

- Alrashedi, A. K. (2024). The Key Sustainable Strategies Criteria for Effective Human Resource Management Practices. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/12/5250>

- Anlesinya, A. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/342688778_Sustainable_human_resource_management_a_systematic_review_of_a_developing_field

- Arora, S. (2023). Theory and Concept of Strategic Human Resources Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/370361987_Theory_and_Concept_of_Strategic_Human_Resources_Management

- Bandhu, D. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691824000544>

- Beunen, R. (2017). Analysing institutional change in environmental governance: exploring the concept of 'institutional work'. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/310800791_Analysing_institutional_change_in_environmental_governance_exploring_the_concept_of_'institutional_work'

- Campos-García, I. (2023). Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/csr.2680>
- Caylan, S. (2024). Role of Human Resource Management on Strategic Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378432385_Role_of_Human_Resource_Management_on_Strategic_Management
- Cayrat, C. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482223000372>
- Do, H. P. (2019). Human Resources Management in Government: Case study of Vietnam. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331435439_Human_Resources_Management_in_Government_Case_study_of_Vietnam
- Emmanuel, D. (2023). HUMAN RESOURCES IN THE ERA OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION (4IR): STRATEGIES AND INNOVATIONS IN THE GLOBAL SOUTH. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376065057_HUMAN_RESOURCES_IN_THE_ERA_OF_THE_FOURTH_INDUSTRIAL_REVOLUTION_4IR_STRATEGIES_AND_INNOVATIONS_IN_THE_GLOBAL_SOUTH
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8111198/>

- Kantabutra, S. (2022). Toward a System Theory of Corporate Sustainability: An Interim Struggle. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365838665_Toward_a_System_Theory_of_Corporate_Sustainability_An_Interim_Struggle
- Korejan, M. M. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323732677_An_analysis_of_the_transformational_leadership_theory
- Liu, C. (2024). The Role of Human Resource Management in Sustainable Development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381527466_The_Role_of_Human_Resource_Management_in_Sustainable_Development
- Omar, K. (2021). Factors Motivating Human Resources Management (HRM) in the Public and Private Sectors. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/350178980_Factors_Motivating_Human_Resources_Management_HRM_in_the_Public_and_Private_Sectors
- Purgał-Popiela, J. (2024). Sustainability in human resource management practices used by small and medium-sized enterprises: a systematic review. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cemj-03-2024-0097/full/html>
- Rahman, R. (2021). Vision 2030 and Sustainable Development: State Capacity to Revitalize the Healthcare System in Saudi Arabia. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7882744/>

- Rothomi, A. (2023). RELATIONSHIP ANALYSIS AND CONCEPT OF HUMAN CAPITAL THEORY AND EDUCATION. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369547813_RELATIONSHIP_ANALYSIS_AND_CONCEPT_OF_HUMAN_CAPITAL_THEORY_AND_EDUCATION

- Singh, H. P. (2022). Impact of Sustainable Development Goals on Economic Growth in Saudi Arabia: Role of Education and Training. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14119>

- Suprayitno, S. S. (2024). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES FOR SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL GROWTH. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381095378_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_STRATEGIES_FOR_SUSTAINABLE_ORGANIZATIONAL_GROWTH

- Tahir, A. H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479724024812>

- Wahdaniah. (2023). Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376436926_Human_Resource_Management_Transformation_in_the_Digital_Age_Recent_Trends_and_Implications

- Zhang, J. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01214-y>

- Abu Bakir, S. (2017). The Influence of Strategic Leadership on Building Employees' Entrepreneurial Orientation: A Field Study at the Jordanian Public Sector. *International Business Research*, 10(6): 62-74, <https://dawrg/105539/hr.v10n6p62>

- Al-Zubi, H. & Al-Nawasrah, M. (2017). Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7): 342-351, <https://doi.org/10.6007/arb/v7-7/3107>
- Ibrahim, U., & Musa, A. (2020). Impact of Strategic Management on the Development of International Organizations: Evidence from ECOWAS Sub-Region. *International Journal of Managerial Studies and Research (IIMSR)*, 8(2): 32-42, <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0002004>
- Wafula, J.A. & Muathe, S.M. (2019). The Role of Strategic Management in the Performance of Turkana County Government, Kenya. *Eastern Africa Journal of Contemporary Research*, 1(2): 120-125,

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية 2030: دراسة تطبيقية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنة
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي ☐ أخصائي / مسؤول موارد بشرية
☐ أخصائي تدريب وتطوير / تنمية قيادية
☐ أخصائي تخطيط استراتيجي أو تطوير تنظيمي
☐ محلل سياسات أو باحث إداري
☐ مراقب أداء / قياس مؤشرات استدامة أو جودة
☐ وظائف إدارية مساندة (مثل السكرتارية والتنسيق الإداري)

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة الموارد البشرية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
التوظيف					
					تعتمد الجهة الحكومية على معايير واضحة وعادلة في اختيار المتقدمين للوظائف.
					تُعلن فرص التوظيف داخليًا وخارجيًا بشكل شفاف ومتساوٍ.
					تُجرى المقابلات الشخصية بطريقة منهجية تستند إلى الكفاءة.
					يشارك أكثر من طرف مختص في عمليات التوظيف لضمان العدالة والشفافية.
					يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة بانتظام.
					تأخذ إجراءات التوظيف في الاعتبار احتياجات الاستدامة وتنوع الكفاءات.
					تُراعى اعتبارات الإنصاف وتكافؤ الفرص عند المفاضلة بين المرشحين.
					يتم الاحتفاظ بسجلات موثقة لقرارات التوظيف ومسارات الاختيار.
التدريب والتطوير					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					توفر الجهة برامج تدريبية تتماشى مع المهارات المطلوبة لتحقيق الاستدامة.
					يُتاح للموظفين حضور دورات تطوير مهني بشكل دوري ومنتظم.
					تُجرى تحليلات منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة.
					تُخصص ميزانيات كافية لدعم الأنشطة التدريبية والتطويرية.
					تُعقد تقييمات بعد التدريب لقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية.
					تُتاح فرص تطوير قيادي للموظفين ذوي الأداء العالي.
					تشمل البرامج التدريبية موضوعات تتعلق بالتنمية المستدامة والابتكار الحكومي.
					يتم توثيق نتائج التدريب ومشاركتها مع الإدارة لتحسين الأداء المستقبلي.
التحفيز					
					توفر الجهة حوافز مالية منتظمة تتناسب مع الأداء الوظيفي.
					تُمنح مكافآت للموظفين المتميزين بشكل دوري لتحفيز الأداء العالي.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُستخدم الحوافز غير المالية مثل خطابات الشكر والتكريم المعنوي.
					يُراعى مبدأ العدالة والشفافية في توزيع المكافآت والحوافز.
					تُتاح فرص الترقية بناءً على الأداء الفعلي لا الأقدمية فقط.
					تتيح الإدارة للموظفين فرصة المشاركة في وضع نظام الحوافز.
					يتم ربط نتائج تقييم الأداء بنظام الحوافز بطريقة واضحة.
					تتضمن برامج التحفيز عناصر تشجيعية على الابتكار والمبادرة.
تقييم الأداء					
					تُجرى مراجعة دورية لأداء الموظفين باستخدام معايير واضحة ومحددة.
					يُستخدم نظام إلكتروني لتوثيق نتائج تقييم الأداء وتيسير متابعته.
					يتم إشراك الموظف في مناقشة نتائج تقييم أدائه وتحديد مجالات التحسين.
					تُربط نتائج تقييم الأداء بخطط التدريب والترقية الوظيفية.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُراعى أبعاد الاستدامة والابتكار عند تقييم أداء الوحدات التنظيمية.
					يتم تقييم الأداء بشكل متوازن بين النتائج الكمية والنوعية.
					يُراعى عنصر العدالة والشفافية في عملية تقييم الأداء بين جميع الموظفين.
					توجد قنوات تظلم رسمية لمراجعة تقييم الأداء عند الاعتراض عليه.

✿ المحور الثاني: الاستدامة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية يعزز من استمرارية الخدمات الحكومية.
					تدريب الكفاءات بانتظام يقلل من تأثير تقلبات سوق العمل على الاستمرارية.
					وضع خطط بديلة للمهام الحرجة يساهم في استمرار العمليات بدون انقطاع.
					استبقاء الموظفين ذوي الخبرة يدعم تحقيق أهداف الاستدامة.
					تحديد المسارات الوظيفية يساهم في استمرارية القيادة داخل الجهة.
					نظم تقييم الأداء المتكاملة تعزز من مواءمة الجهود مع أهداف الاستمرارية.
					وجود أنظمة بديلة لتقنية المعلومات يضمن استمرار الأعمال أثناء الطوارئ.
					الربط بين أهداف الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية يعزز من الاستمرارية المؤسسية.
					سياسات العمل المرنة تساعد في الحفاظ على استمرارية العمليات في أوقات الأزمات.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					التحفيز المستمر يقلل من معدلات ترك العمل المفاجئ ويعزز الاستمرارية.
					وضوح المسؤوليات داخل الفريق الإداري يدعم الاستمرارية التنظيمية.
					وجود قيادات بديلة مدربة يقلل من أثر غياب متخذي القرار.
					تحسين بيئة العمل يسهم في تقليل الغياب والانقطاع، ويعزز الاستمرارية.
					وجود خطط تطوير مهني مستمرة يدعم بقاء الكفاءات داخل المؤسسة.
					التكامل بين الإدارات المختلفة يسهم في استمرارية تقديم الخدمات دون تعطل.
					الاعتماد على بيانات الأداء في التوظيف يساهم في بناء فرق عمل مستقرة.
					تقييم الاستعداد المؤسسي للأزمات يعزز الاستمرارية التشغيلية.
					نظم نقل المعرفة تضمن استمرار العمل في حال تغير الموظفين.
					وجود بروتوكولات طوارئ للموارد البشرية يرفع جاهزية المؤسسة.

المعارض بشدة	معارض	محايد	أو وافق	أو وافق بشدة	البعد
					المرونة في إدارة الموارد البشرية تُمكن من التكيف مع التغيرات المفاجئة.
					وجود خطط تعاقب وظيفي يقلل من فجوات القيادة المؤسسية.
					المتابعة المنتظمة لمؤشرات الاستمرارية تساهم في تطوير الموارد البشرية.

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University

Management College



Specialization: Master's in Project Management

**The role of human resources management in promoting
sustainability in government sectors to achieve Vision 2030:
An Applied Study on the Government Sector in the Kingdom
of Saudi Arabia**

Student preparation/

Mohammed Salem Alharthi

University Number/

243001762

Supervisor/

Dr. El-Fisal Abdelhamid

1447 – 2025