

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق
رؤية ٢٠٣٠ : دراسة تطبيقية

إعداد الطالب/
محمد سالم الحارثي

الرقم الجامعي/
٢٤٣٠٠١٧٦٢

إشراف/
أ.د. / الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي
٢٠٢٥ - ١٤٤٧

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، وتكونت 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 تبيّن 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

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

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 ٢٠٣٠، 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 ٢٠٣٠ التي تركز على التنمية الشاملة والمتكاملة في كافة المجالات (Albaqami, ٢٠٢٥).

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 يسهم في تحقيق الأهداف التنموية المستدامة (Singh, ٢٠٢٢).

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 ٢٠٣٠ التي تطمح إلى خلق بيئة حكومية فعّالة، شفافة، ومبنية على الكفاءات البشرية المتقدمة (Cayan, ٢٠٢٤).

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, ٢٠١٩).

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 أيضًا على تطوير حلول مبتكرة للمشاكل الاجتماعية والبيئية (Hamouche, ٢٠٢١).

وفي إطار رؤية ٢٠٣٠، 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، ٢٠٢١).

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، ٢٠٢٣).

مشكلة الدراسة:

تعتبر مشكلة الدراسة ذات أهمية بالغة نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة القطاعات الحكومية، والتي بدورها تمثل عنصراً رئيسياً لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. 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 وفقاً للأهداف الطموحة لرؤية ٢٠٣٠.

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 سلباً على قدرتها في تحقيق الاستدامة 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، تفقر 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، ٢٠٢٤).

المشاكل المترتبة على المشكلة الرئيسية

تترتب على المشكلة الرئيسية العديد من القضايا التي تتداخل مع أهداف الاستدامة التي تسعى المملكة لتحقيقها من خلال رؤية ٢٠٣٠، ومن أبرز هذه المشاكل:

١. عدم توافر الكفاءات البشرية القادرة على تنفيذ استراتيجيات الاستدامة؛ تعتمد رؤية المملكة ٢٠٣٠ 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.
٢. 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.
٣. 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 الاستدامة في العمل.
٤. 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.
٥. نقص الاستراتيجيات الموجهة نحو تحسين بيئة العمل وتحفيز الابتكار؛ في العديد من القطاعات الحكومية، تنقر 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, ٢٠٢١).
٦. 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.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية للدراسة

١. 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 جديداً نسبياً في الأدبيات الأكاديمية، خصوصاً 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.
٢. 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 أيضاً تحسين أساليب العمل والسياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية. الدراسة ستوفر تحليلاً معمقاً حول كيفية استخدام الأساليب الحديثة في الموارد البشرية لتعزيز قدرة القطاع الحكومي على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة.

الأهمية العملية للدراسة

١. 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.

٢. 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.

٣. 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، ٢٠٢٤).

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 ٢٠٣٠. 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 ٢٠٣٠.

☑ الأهداف الفرعية للدراسة

١. تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في القطاعات الحكومية
٢. استكشاف كيفية تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة في القطاعات الحكومية
٣. تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير المهني في دعم استدامة الموارد البشرية في القطاع الحكومي
٤. دراسة تأثير التكنولوجيا والتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في القطاعات الحكومية لتحقيق استدامة فعالة

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

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: التركيز على الموظفين العاملين في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتُعد هذه الفئة مستهدفة بشكل أساسي لأنهم يمثلون العنصر البشري الأكثر ارتباطاً بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام

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 ٢٠٢٣ إلى عام ٢٠٢٥ .

الحدود المكانية: الحدود المكانية تشير إلى نطاق الدراسة الجغرافي، أي المكان أو المنطقة التي سيتم فيها إجراء البحث. في هذه الدراسة، الحد المكاني سيكون متمركزاً داخل المملكة العربية السعودية، وخاصة في القطاعات الحكومية التي تشكل جزءاً من الهيكل الإداري للدولة.

الإطار النظري

المبحث الأول: الموارد البشرية

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، ٢٠٢٢)

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 ومنظماتهم وفي العديد من دوائر المستفيدين وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومتطلباتهم. (مرسال، ٢٠٢٠)

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. (السرطان، ٢٠٢٢)

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد أو الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث ترى 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 وإنجازاتهم. 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، ٢٠٢٠)

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، ٢٠١٩)

- 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.

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 التفریط 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، ٢٠٢٤)

وقد تم ربط مفهوم الاستدامة في معظم المنظمات بنجاح البعد الاقتصادي بما في ذلك القوة الاقتصادية وابتكار المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة. (محمد، ٢٠٢٠)

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)

الدراسات السابقة:

لقد زادت الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والاستدامة منذ عام ٢٠١٥، تزامناً مع إنشاء أجنحة ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة. تجمع هذه المقالة بين نهج القياس البليومتري، باستخدام برنامجي VOSviewer وSciMat، مع مراجعة منهجية للأدبيات لتقييم وتحديد الإنتاج العلمي في هذا المجال. خلال الفترة المدروسة (١٩٩٦-٢٠٢٣)، 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 ٣ من أهداف التنمية المستدامة)، والمساواة بين الجنسين (الهدف ٥ من أهداف التنمية المستدامة)، والتعاون نحو العمل المناخي والإنتاج والاستهلاك المسؤول (الهدفان ١٢ و ١٣ من أهداف التنمية المستدامة)، والمزيد من التركيز على الهدف ١ من أهداف التنمية المستدامة فيما يتعلق بالاستدامة الاجتماعية للمنظمات (Campos-García, ٢٠٢٣).

تناقش دراسة (Liu, ٢٠٢٤) 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، دوراً حاسماً 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.

هدفت دراسة (Purgał-Popieła، ٢٠٢٤) 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 ٢٩ مقالة بحثية نُشرت في مجلات أكاديمية رفيعة المستوى تم اختيارها من ٥٠٦ 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 ٢٠٢٠. 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.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الإطار العلمي الرئيس لاستقصاء دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المؤسسية داخل القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك اتساقاً مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على إحداث تحول شامل في كفاءة وفاعلية الأداء الحكومي. ويقوم هذا المنهج على تقديم معالجة علمية متعمقة تتجاوز حدود الوصف التقليدي، من خلال تحليل شامل ومترابط لأبعاد إدارة الموارد البشرية التنظيمية والتطويرية، مع التركيز على تفسير الأثر المباشر لهذه الممارسات في تحسين الأداء المؤسسي، وكذلك الأثر غير المباشر في ترسيخ ثقافة الاستدامة كمكون أساسي في البنية المؤسسية، وبما يعزز القدرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

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.

أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين (النوع - العمر - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة - نوع المنشأة).
- القسم الثاني: عبارة عن (٥٤) فقرة موزعة على النحو الآتي:

الجدول (١): 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

مفتاح التصحيح:

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

جدول رقم (٢) مفتاح التصحيح

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

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.

وصف مجتمع وعينة الدراسة

١ - 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 ٢٠٣٠، خاصة في الجوانب المرتبطة بتطوير رأس المال البشري وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

٢ - عينة الدراسة وخصائصها:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية الميسرة (Stratified Non-Probability Sampling)، وقد تم توزيع (٤٨٠) استبانة على موظفي القطاعات المستهدفة، واستُرْجِعَ منها (٤٢٠) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت ٨٧.٥٪. وتُعد هذه النسبة مؤشراً جيداً 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 وفقاً لتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

جدول (٣) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
87.5%	420	الاستبيانات المكتملة
8.3%	40	الاستبيانات غير المسترجعة
4.2%	20	الاستبيانات غير الصالحة
100%	480	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث

صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد 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 ٣١٠) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

✓ 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 (٣٠) 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 (٤): 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

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

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) الذي يُعد من أكثر مؤشرات الثبات استخدامًا 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 (٠.٧٠)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات، ويؤكد قدرة الأداة على قياس المفاهيم المستهدفة بدرجة عالية من النقة.

الجدول (٥): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور أداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
التوظيف	8	0.88
التدريب والتطوير	8	0.85

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

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = ٥ درجات)، (موافق = ٤ درجات)، (محايد = ٣ درجات)، (غير موافق = ٢ درجتين)، (غير موافق بشدة = ١ درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة. تم استخدام 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:

- ١- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
 - ٢- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).
 - ٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
 - ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
 - ٥- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
 - ٦- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) للتحقق من فروض الدراسة.
- نتائج فرضيات الدراسة**
- خصائص عينة الدراسة:**
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:
- ١- النوع

جدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	٢١٥	٥٣.٦
أنثى	٢٠٥	٤٦.٤
الإجمالي	٤٢٠	١٠٠.٠

يوضح الجدول أعلاه التوزيع النوعي لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عدد المشاركين من الذكور (٢١٥) بنسبة (٥٣.٦٪)، في حين بلغ عدد الإناث (٢٠٥) بنسبة (٤٦.٤٪) من إجمالي العينة التي بلغت (٤٢٠) فرداً. ويُظهر هذا التوزيع تقارباً نسبياً بين الجنسين، مما يُعزز من الاستدامة في الدراسة ويمنح نتائجها مصداقية عند تعميمها على القطاعات الحكومية.

٢- الفئة العمرية

جدول رقم (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	العمر
٢٦.٢	١١٠	أقل من ٣٠ سنة
٤٠.٥	١٧٠	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
٢٢.٦	٩٥	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
١٠.٧	٤٥	50 سنة فأكثر
١٠٠.٠	٤٢٠	الإجمالي

وتُظهر البيانات أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، بنسبة بلغت (٤٠.٥٪)، 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 ٢٠٣٠.

٣- المؤهل العلمي

جدول رقم (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٩.٥	٤٠	ثانوي أو أقل
٢٢.٦	٩٥	دبلوم
٥٠.٠	٢١٠	بكالوريوس
١٧.٩	٧٥	دراسات عليا
١٠٠.٠	٤٢٠	الإجمالي

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة في هذه الدراسة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٥٠.٠٪)، 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.

٤- المسمى الوظيفي

جدول رقم (١٠): 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

تشير البيانات إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين ينتمون إلى فئة "أخصائي/مسؤول موارد بشرية"، حيث بلغ عددهم ١١٠ مشاركاً، ما يمثل ٢٦.٢٪ 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.

٥- سنوات الخبرة:

جدول رقم (١١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة(%)
أقل من ٥ سنوات	١٠٥	٢٥.٠
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣٥	٣٢.١
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١١٠	٢٦.٢
15 سنة فأكثر	٧٠	١٦.٧
الإجمالي	٤٢٠	١٠٠.٠

تُظهر البيانات أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من لديهم خبرة تتراوح بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، حيث بلغ عددهم ١٣٥ موظفًا، بنسبة ٣٢.١٪ من إجمالي العينة. وهذه الفئة تمثل شريحة مهنية نشطة غالبًا ما تكون في مرحلة النضج الوظيفي، وتمتلك رصيدًا من الخبرة يسمح لها بالمساهمة في تطوير وتقييم ممارسات الموارد البشرية، مع استعداد مرتفع للتكيف مع مبادرات التحول المؤسسي المرتبطة برؤية ٢٠٣٠.

دراسة محاور الاستبيان:

➤ المحور الأول إدارة الموارد البشرية

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

١ - التوظيف

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد البيئة الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
1	تعتمد الجهة الحكومية على معايير واضحة وعادلة في اختيار المتقدمين للوظائف.	٤.٣٠	٠.٦٨	٢	موافق بشدة
2	تُعلن فرص التوظيف داخليًا وخارجيًا بشكل شفاف ومتساوٍ.	٤.١٥	٠.٧٦	٥	موافق
3	تُجرى المقابلات الشخصية بطريقة منهجية تستند إلى الكفاءة.	٤.٠٨	٠.٨٣	٧	موافق
4	يشارك أكثر من طرف مختص في عمليات التوظيف لضمان العدالة والشفافية.	٤.١٢	٠.٧٩	٦	موافق
5	يتم تحديث الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة بانتظام.	٤.٣٥	٠.٦٧	١	موافق بشدة
6	تأخذ إجراءات التوظيف في الاعتبار احتياجات الاستدامة وتنوع الكفاءات.	٤.٢٥	٠.٧٤	٣	موافق بشدة
7	تُراعى اعتبارات الإنصاف وتكافؤ الفرص عند المفاضلة بين المرشحين.	٤.٢١	٠.٧٠	٤	موافق بشدة
8	يتم الاحتفاظ بسجلات موثقة لقرارات التوظيف ومسايرات الاختيار.	٣.٩٨	٠.٨٨	٨	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 ٤.٣٥ كانت متعلقة بـ"تحديث الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة بانتظام"، بانحراف معياري منخفض نسبياً بلغ ٠.٦٧، 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 ٤.٣٠ وانحراف معياري ٠.٦٨، 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 ٤.٢٥ بانحراف معياري ٠.٧٤، 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 ٣.٩٨ وانحراف معياري أعلى نسبياً مقداره ٠.٨٨، ما قد يعكس تبايناً في ممارسات التوثيق المؤسسي أو تفاوتاً في درجة الالتزام بها من قبل الجهات المختلفة.

٢- بُعد التدريب والتطوير

جدول (١٣) 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.	٤.٤٢	٠.٦٦	١	موافق بشدة
2	يُتاح للموظفين حضور دورات تطوير مهني بشكل دوري ومنتظم.	٤.٣٥	٠.٧٠	٢	موافق بشدة
3	تُجرى تحليلات منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة.	٤.٣٠	٠.٧٣	٣	موافق بشدة
4	تُخصص ميزانيات كافية لدعم الأنشطة التدريبية والتطويرية.	٤.٢٦	٠.٧٥	٤	موافق
5	تُعقد تقييمات بعد التدريب لقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية.	٤.٢٢	٠.٧٨	٥	موافق
6	تُتاح فرص تطوير قيادي للموظفين ذوي الأداء العالي.	٤.١٨	٠.٨١	٦	موافق
7	تشمل البرامج التدريبية موضوعات تتعلق بالتنمية المستدامة والابتكار الحكومي.	٤.١٢	٠.٨٣	٧	موافق
8	يتم توثيق نتائج التدريب ومشاركتها مع الإدارة لتحسين الأداء المستقبلي.	٤.٠٨	٠.٨٦	٨	موافق

يعكس جدول تحليل بُعد التدريب والتطوير في هذه الدراسة مستوى عالياً 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 (٤.٤٢) مع انحراف معياري (٠.٦٦) 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 تقيد بأن الموظفين يُتاح لهم حضور دورات تطوير مهني بشكل دوري، بمتوسط قدره (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٧٠)، وهو ما يعكس توافر فرص تدريب منتظمة ومستمرة. كما تليها مباشرة الفقرة المتعلقة بتحليل الاحتياجات التدريبية لكل إدارة، التي حصلت على متوسط (٤.٣٠)، 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 (٤.٢٦) وانحرافاً معيارياً (٠.٧٥)، في حين أن تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها سجل متوسطاً (٤.٢٢)، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات لدى المستجيبين بشأن فاعلية آليات التقييم أو الموارد المتاحة.

٣- التحفيز

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التحفيز

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرقة
1	موافق بشدة	1	0.69	4.38	توفر الجهة حوافز مالية منتظمة تتناسب مع الأداء الوظيفي.
2	موافق بشدة	2	0.71	4.35	تُمنح مكافآت للموظفين المتميزين بشكل دوري لتحفيز الأداء العالي.
3	موافق بشدة	4	0.74	4.24	تُستخدم الحوافز غير المالية مثل خطابات الشكر والتكريم المعنوي.
4	موافق بشدة	3	0.76	4.28	يُراعى مبدأ العدالة والشفافية في توزيع المكافآت والحوافز.
5	موافق	6	0.81	4.18	تُتاح فرص الترقية بناءً على الأداء الفعلي لا الأقدمية فقط.
6	موافق	7	0.84	4.10	تتيح الإدارة للموظفين فرصة المشاركة في وضع نظام الحوافز.
7	موافق	5	0.77	4.22	يتم ربط نتائج تقييم الأداء بنظام الحوافز بطريقة واضحة.
8	موافق	8	0.88	4.06	تتضمن برامج التحفيز عناصر تشجيعية على الابتكار والمبادرة.

تشير نتائج الجدول الخاص ببُعد التحفيز إلى أن أفراد العينة أبدوا مستويات عالية من الاتفاق مع بنود هذا البُعد، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً 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 ٤.٣٨ وانحراف معياري ٠.٦٩، وهي تتعلق بتوفير الحوافز المالية المنتظمة المرتبطة بالأداء، مما يدل على أن الممارسات التحفيزية المادية تُعد عنصراً أساسياً في دعم الأداء وتشجيع العاملين.

أما الفقرة الثانية، التي تناولت منح المكافآت للموظفين المتميزين بشكل دوري، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط ٤.٣٥ وانحراف معياري ٠.٧١، ما يشير إلى تقدير ملحوظ لدى الموظفين لسياسات التكريم المستمر.

وقد حازت الفقرة الرابعة، والمتعلقة بمراعاة العدالة والشفافية في توزيع الحوافز، على متوسط ٤.٢٨، مما يعكس اهتماماً كبيراً بعدالة نظم التحفيز، باعتبارها عاملاً مؤثراً في رضا الموظفين.

٤- تقييم الأداء

جدول (١٥) 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
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. وتُشير البيانات إلى أن المتوسط العام لهذا البُعد بلغ ٤.٢٤ مع انحراف معياري قدره ٠.٧٦، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة (موافق بشدة)، ويؤكد اتفاق العينة على فاعلية الممارسات الحالية المتعلقة بتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية.

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

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
1	التوظيف	4.3	٠.٧٨	١	موافق بشدة
2	التدريب والتطوير	4.1	٠.٩١	٤	موافق
3	التحفيز	4.22	٠.٨	٢	موافق بشدة
4	تقييم الأداء	4.18	٠.٨١	٣	موافق
المتوسط العام		4.14	٠.٨٥	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 ٢٠٣٠. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام لتقديرات الباحثين بلغ (٤.١٤) بانحراف معياري

قدره (٠.٨٥)، 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. تصدر بُعد التوظيف قائمة الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، حيث سجل (٤.٣٠) بانحراف معياري (٠.٧٨)، 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.

➤ المحور الثاني الاستدامة

جدول (١٦) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة 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 موافاة 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
8	الربط بين أهداف الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية يعزز من الاستمرارية المؤسسية.	4.29	0.76	6	موافق بشدة
9	سياسات العمل المرنة 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

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
15	التكامل بين الإدارات المختلفة يسهم 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
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 تساهم 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 ٢٠٣٠ 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 (٤.٣٨) وانحراف معياري (٠.٦٩)، 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 (٤.٣٦) وانحراف معياري (٠.٧٢)، مما يؤكد على أهمية التكنولوجيا كعنصر جوهري في خطط الاستمرارية، خاصة في حالات الأزمات.

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: 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 ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية.

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

جدول (١٧) 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=0.897	معامل التحديد = 0.800		
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. ويبين معامل التحديد ($R^2 = 0.800$) أن نموذج الانحدار يفسر نحو ٨٠٪ من التغير في الاستدامة، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على قوة النموذج ومثابته الإحصائية. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.897$) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية.

الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية.

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

جدول (١٨) 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=0.759	معامل التحديد = 0.431		
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 ٠.٧٥٩، 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 ٢٠٣٠.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية.

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

جدول (١٩) 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=0.754	معامل التحديد = 0.566		
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 ٠.٧٥٤، 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 ٠.٥٦٦، ما يشير إلى أن ٥٦.٦٪ 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 ٢٠٣٠، خصوصاً في ما يتعلق بتطوير رأس المال البشري والارتقاء بجودة العمل الحكومي.

أما فيما يخص معامل الانحدار (β) لمتغير التدريب والتطوير فقد بلغ ٠.٦٩٣، 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 ٠.٦٩٣ 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 ١٦.١٤١، 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 ٠.٠٠١، مما يضيف مصداقية على النتائج.

كذلك، تشير قيمة اختبار F والتي بلغت ٢٦٠.٥٢٨ 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).

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية.

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

جدول (٢٠) 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 الاستدامة 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 ٧١.٦٪ 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. ويظهر 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 ٢٠٣٠ 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 ٠.٨٧٥ 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 (٢٢.٤٢٦)، 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 ٠.٠٠١، 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 تؤكد أيضاً القيمة الاحتمالية المصاحبة ($\text{Sig} = 0.00$).
الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تعزيز الاستدامة في القطاعات الحكومية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية.

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

جدول (٢١) 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 = .802	معامل التحديد = .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 ٦٤.٢٪ 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، ويُبرهن على أهمية إدماج سياسات تعزيزية فعالة ضمن خطط إدارة الموارد البشرية، خاصة في السياقات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

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 ٠.٧٥٧ 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 (١٨.٩٢٥) عالية ودالة إحصائياً، ما يشير إلى أن تأثير التعزيز على الاستدامة تأثير حقيقي ومعنوي وليس عشوائياً، ويُدعم ذلك أيضاً من خلال مستوى الدلالة المصاحب ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو أقل بكثير من الحد المقبول (٠.٠٥)، مما يمنح الثقة في نتائج النموذج.

كذلك تُظهر قيمة اختبار F (٣٥٨.١٤٥) أن نموذج الانحدار الكلي يتمتع بدرجة عالية من الدلالة الإحصائية، أي أن العلاقة بين متغير التعزيز والاستدامة ليست فقط قوية ولكنها أيضاً 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.

ملخص نتائج الدراسة

النتائج الوصفية

أظهرت المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة ببُعد التوظيف مدى التزام الجهات الحكومية بمعايير عادلة وشفافة في عملية الاستقطاب، وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٤.٣٠)، وهو ما يعكس اهتماماً مؤسسياً 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 (٤.٣٥)، مما يدل على وعي متزايد بأهمية الموازنة بين متطلبات الوظائف والتحويلات الإدارية المستجدة.

أما بُعد التدريب والتطوير فقد سجل متوسطاً عاماً قدره (٤.٢٦)، حيث كانت العبارة "توفر الجهة برامج تدريبية تتماشى مع المهارات المطلوبة لتحقيق الاستدامة" في مقدمة التقييمات بمتوسط (٤.٤٢)، 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 (٤.٢٢)، مع تميز عبارة "توفر الجهة حوافز مالية منتظمة تتناسب مع الأداء الوظيفي" بأعلى متوسط حسابي (٤.٣٨). 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 (٤.٢٤)، حيث سجلت العبارة "تُراعى أبعاد الاستدامة والابتكار عند تقييم أداء الوحدات التنظيمية" أعلى درجة (٤.٣٤)، 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 (٤.١١) و(٤.٣٨)، وبلغ المتوسط العام (٤.٢٧)، حيث جاءت عبارة "تدريب الكفاءات بانتظام يقلل من تأثير تقلبات سوق العمل على الاستمرارية" في الصدارة بمتوسط (٤.٣٨).

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 ($\alpha \leq 0.05$)، وتعكس هذه النتائج الأهمية المحورية التي تلعبها الموارد البشرية كأداة استراتيجية في بناء استدامة مؤسسية قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، 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 (٠.٦٧٢) وكانت قيمة اختبار (T) (١٢.٣٢٧)، وهو ما يدل على أن تبني أساليب توظيف عادلة وفعالة تستند إلى الكفاءة يعزز من استقرار بيئة العمل، ويسهم في توفير كفاءات بشرية مستدامة. وتتماشى هذه النتيجة مع ما أورده دراسة الكبيسي (٢٠٢١) 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 أثراً إيجابياً قوياً على الاستدامة، حيث سجل معامل انحدار بلغ (٠.٦٩٣) وقيمة (T) بلغت (١٦.١٤١)، كما وصل معامل التحديد (R^2) إلى (٠.٥٦٦)، ما يشير إلى تفسير هذا البُعد لأكثر من ٥٦٪ من التغير في مستوى الاستدامة. وتدل 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 (٢٠٢٢)، 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 لمتغير الاستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٨٧٥)، وقيمة (T) المرتفعة جداً بلغت (٢٢.٤٢٦)، بينما وصل معامل التحديد إلى (٠.٧١٦)، ما يعني أن التحفيز يفسر ما نسبته ٧١.٦٪ 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، ويسهم في تكوين بنية مؤسسية أكثر ثباتاً ومرونة. وقد أيدت دراسة العبادي (٢٠٢٣) 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 أيضاً دالة إحصائية مع الاستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٧٥٧)، وقيمة (T) (١٨.٩٢٥)، ومعامل التحديد (٠.٦٤٢)، 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 (٢٠٢١)، 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 (٢٠٢٢) 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.

توصيات الدراسة:

١. تعزيز برامج التحفيز المادي والمعنوي بوصفه العامل الأكثر تأثيراً في دعم استدامة الموارد البشرية، مع ضرورة ربط الحوافز بمؤشرات الأداء الفردي والمؤسسي.
٢. تطوير منظومة التدريب والتطوير المستمر وربطها بالاحتياجات الفعلية لكل وحدة إدارية، مع التركيز على تنمية المهارات المستقبلية والقيادية التي تتوافق مع متطلبات التحول المؤسسي.
٣. تبني سياسات توظيف استراتيجية تعتمد على الكفاءة وتراعي التنوع والعدالة والاحتياج الفعلي، بما يضمن جذب المواهب القادرة على الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٤. إعادة تصميم أنظمة تقييم الأداء بحيث تتسم بالعدالة والشفافية، وترتبط الأداء الفردي بمخرجات مؤسسية واضحة تخدم أهداف الاستدامة.
٥. إشراك الموظفين في وضع السياسات والممارسات الإدارية المرتبطة بالتطوير الوظيفي والتحفيز، بما يعزز من انتمائهم المؤسسي ويدعم ثقافة الاستمرارية.
٦. تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الحكومية لضمان مواءمة السياسات البشرية مع الخطط الوطنية لرؤية ٢٠٣٠.
٧. الاستفادة من نظم المعلومات والرقمنة في إدارة الموارد البشرية، لا سيما في التوظيف، وتقييم الأداء، وتخطيط التعاقب الوظيفي لتعزيز الكفاءة التشغيلية.
٨. تعزيز ثقافة الاستدامة الوظيفية من خلال برامج توعية داخلية تربط بين السلوك المؤسسي والغايات التنموية طويلة الأمد.
٩. تحسين بيئة العمل المادية والتنظيمية لجذب واستبقاء الكفاءات، وخاصة في المواقع الإدارية الحيوية ذات التأثير المباشر على الأداء الحكومي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البدور، عماد محمد حسين، و الروابدة، محمد علي. (٢٠٢١). أثر الدعم الحكومي على استدامة مشاريع التشغيل الذاتي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- بن قري، إلياس، و زرزاز، العياشي. (٢٠٢٢). مؤشرات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية: مجموعة BMW لصناعة السيارات نموذجاً. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج ٥، ع ٢٤، ٣١٥ - ٣٣٤.
- بودالى، محمد. (٢٠٢١). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج ٤، ع ٣٤، ٢١٣ - ٢٢٠.

- حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (٢٠٢٤). 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. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الشراي، عادل صالح عبدالله، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (٢٠٢٣). تقييم تطبيق وفوائد إدارة المعرفة الهندسية بالمشاريع الإنشائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢١). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عثمان، وفاء جوهر، و سماقي، أيوب أنور حمد. (٢٠٢٤). تحليل أسباب عدم استدامة المقاطعة الاقتصادية: دراسة استطلاعية في إقليم كردستان - العراق. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج ٢٢، ع ٨٠، ١٣٧ - ١٤٨.
- قنابر، ريم بكر عبدالفتاح. (٢٠٢٤). 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، ٨٨٥ - ٩١٥.
- محمد، عباس علي، السالم، أحمد جبر سالم، و محمد، مصطفى عبدالله. (٢٠٢٠). الاستدامة الاقتصادية: طرق القياس وإمكانية تحقيقها في الاقتصاد العراقي للمدة (٢٠٠٤-٢٠١٧). مجلة الأقتصادي الخليجي، ع ٤٣، ٤١ - ٧٦.
- بن قري، إلياس، و زرزار، العياشي. (٢٠٢٢). مؤشرات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية: مجموعة BMW لصناعة السيارات نموذجاً. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج ٥، ع ٢، ٣١٥ - ٣٣٤.
- عثمان، وفاء جوهر، و سماقي، أيوب أنور حمد. (٢٠٢٤). تحليل أسباب عدم استدامة المقاطعة الاقتصادية: دراسة استطلاعية في إقليم كردستان - العراق. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج ٢٢، ع ٨٠، ١٣٧ - ١٤٨.
- قنابر، ريم بكر عبدالفتاح. (٢٠٢٤). 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، ٨٨٥ - ٩١٥.
- أمين، عليلي، و زقاي، دياب. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٥، ع ١٤، ١٠٩ - ١٢٧.
- بن العمري، فهيمة، و عبدالله، علي. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج ٧، ع ١٤، ٦٦ - ٨٦.

- بوعبدالله، ودان، و عبدالفتاح، مشيكل إلياس. (٢٠٢٠). تنمية الموارد البشرية والاقتصاد البنفسجي: مفاهيم وواقع التنمية المستدامة في الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج ١٠، عدد خاص، ١٣٥ - ١٥٣.
- سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (٢٠٢٢). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٨، ع ٢، ٧٩١ - ٨١٢.
- السرحان، عبدالله محمد حنيان، و العواودة، وليد مجلي. (٢٠٢٢). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٢، ع ٢، ٩١ - ١١٢.
- الشرمان، مرام عدنان حسن، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة من خلال سلوك المواطنة 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. (٢٠٢١). أثر بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١١، ع ٢، ١٣٢ - ١٥٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1267432>
- العباني، حنان معمر أبو عجيبة. (٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة ليبيا للتأمين. مجلة جامعة الزيتونة، ع ٣٣، ١٧٢ - ١٩٥.

ثانياً: 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.
- 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.
- 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>
- 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
- Pugał-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>
- 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