

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنمية المستدامة في الجمعيات الخيرية بقطاع غزة

خالد محمد سليم بحور

طالب دكتوراه - إدارة الأعمال / جامعة القران الكريم وتأسيس العلوم - السودان

kaledbehour@gmail.com

مستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنمية المستدامة داخل الجمعيات الخيرية في قطاع غزة. انطلقت الدراسة من مشكلة أساسية تتمثل في غياب الوضوح حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في استدامة عمل الجمعيات، خصوصاً في ظل التحديات المالية والإدارية التي تواجهها. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانته إلكترونية شملت 232 موظفًا وموظفة، غطت أربعة محاور رئيسية: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات، بالإضافة إلى قياس مستوى التنمية المستدامة. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية جاء مرتفعاً في جميع المحاور، وكان لمحوري التدريب والتطوير والاستقطاب والتعيين التأثير الأكبر على التنمية المستدامة. خلصت الدراسة إلى أن تعزيز هذه الممارسات يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استمرارية الخدمات التي تقدمها الجمعيات الخيرية بكفاءة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التنمية المستدامة، الجمعيات الخيرية، قطاع غزة.

The Role of Human Resource Management Practices in Promoting Sustainable Development in Charitable Organizations in the Gaza Strip

Khaled Mohammed Salim Bahour

PhD Student - Business Administration / University of the Holy Quran
and Islamic Sciences - Sudan
kaledbehour@gmail.com

Abstract:

This study intends to analyze the role of human resource management (HRM) practices in the context of fostering sustainable development in charitable organizations in the Gaza Strip. The study emanates from a basic issue: the lack of clarity regarding the relationship between HRM practices and their effect on the sustainability of charities' operations, especially given the financial and administrative constraints they face. A descriptive-analytic approach was adopted, and data was collected via an electronic questionnaire given to 232 male and female employees. The questionnaire dealt with four main areas: recruitment and appointment, training and development, performance evaluation, and rewards and compensation; it also covered measuring sustainable development. The results revealed that the level of HR management practices was high in every domain, among them which training and development and recruitment and appointment had the highest impact on sustainable development. The study also found that good success in the practice contributes to increasing institutional performance and ensuring the continuity of the services offered by various charities effectively.

Keywords: human resource management, sustainable development, charitable organizations, Gaza Strip

المقدمة :

في ظل تسارع وتيرة التغيرات التي يشهدها العالم اليوم والتي بدورها ساهمت في تطوير العديد من المفاهيم الإدارية والتي من أبرزها الممارسات المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد

البشرية أو ما يطلق عليها رأس المال البشري لأن الموارد البشرية تعتبر عنصر أساسي وجوهري يساهم في دعم المنظمات بمختلف القطاعات لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة وينعكس دورها من خلال رفع كفاءة وفعالية الإدارة في المنظمات لكن لا بد من أن يتم الأخذ بالاعتبار بأن ذلك يعتمد بشكل كبير على الآلية المتبعة لاختبار المورد البشري الكفؤ لما لها من أهمية حيث أن الاستقطاب والاختيار والتعيين للكفاءات المؤهلة والمدربة والمميزة وكذلك الاهتمام بتطويرها ودعمها من خلال توفير نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز يؤثر بشكل كبير . لذلك نلاحظ الاهتمام المتزايد على مدى السنوات الماضية بالمورد البشري وظهور العديد من المفاهيم والآليات والتي بدورها عززت أهمية المورد البشري وكذلك أهمية الاستغلال الأمثل للمعارف والمهارات ليس فقط على المدى القصير بل على المدى البعيد بطريقة ممنهجة لتحقيق التنمية المستدامة للعاملين والتي تعتبر أحد مجالات ما يعرف بالتنمية المستدامة. ممارسات الموارد البشرية المختلفة والتنمية المستدامة بمجالاتها المرتبطة بالمورد البشري قضيتين متلازمتين، فالأولى تعني إفساح المجال أمام المورد البشري من أجل تحقيق ذاته وطموحه، أما الثانية فتعني الحرص على إفساح المجال ذاته أمام أجيال المستقبل، فتنمية الموارد البشرية لا تكون تنمية حقيقية ما لم تسع إلى تحقيق الاستدامة، والاستدامة لا تتحقق بدون تنمية للمورد البشري (محمود، 2023).

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف وضوح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز التنمية المستدامة داخل الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة، حيث تواجه هذه الجمعيات تحديات متعددة تتعلق بالاستدامة الإدارية والمالية، إلى جانب محدودية الموارد وعدم استقرار البيئة الاقتصادية والسياسية. ورغم الأهمية المتزايدة لتبني ممارسات إدارية فعالة تساهم في استدامة عمل هذه الجمعيات، إلا أن هناك قصورًا في توظيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بطريقة ممنهجة تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وينبع عن مشكلة الدراسة عدة تساؤلات وهي:

1. ما واقع ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة؟

2. ما واقع مستوى التنمية المستدامة في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين؟

3. ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في قطاع غزة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على واقع ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة.
2. واقع مستوى التنمية المستدامة في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين.
3. توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في قطاع غزة.

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية :

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من كونها تسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة في قطاع الجمعيات الخيرية. فهي تقدم إطاراً علمياً متكاملاً يمكن الاعتماد عليه في الأبحاث المستقبلية لدراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أبعاد الاستدامة الثلاثة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. كما تثرى هذه الدراسة المعرفة الأكاديمية بمجال الإدارة المستدامة من خلال دمج البعد الإنساني، المتمثل في إدارة الموارد البشرية، مع مفاهيم الاستدامة المؤسسية، مما يعزز فهم التكامل بين الأداء البشري واستدامة العمل المؤسسي.

الأهمية التطبيقية :

أما من الناحية التطبيقية، فإن الدراسة توفر مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها إدارات الجمعيات الخيرية لتحسين آليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز بما يعزز من قدرتها على تحقيق الاستدامة المؤسسية. كما تساعد هذه النتائج

متخذي القرار في الجمعيات الخيرية على تبنى استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية أكثر فاعلية، تسهم في بقاء الجمعيات واستمراريتها في تقديم خدماتها بكفاءة، وإلى جانب ذلك، فإن الدراسة تمثل أداة دعم للجهات المانحة وصناع السياسات في صياغة برامج تنمية تستند إلى ممارسات إدارية حديثة قادرة على تحقيق أقصى أثر مجتمعي ممكن.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة.

الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام 2024.

الحدود الموضوعية: ركزت على أربعة محاور لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات) وعلاقتها بالتنمية المستدامة.

الحدود البشرية: شملت العينة 232 موظفًا وموظفة يعملون في الجمعيات الخيرية، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

الدراسات السابقة:

-دراسة العاني، معاذ (2023) سعت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعادها (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والرواتب) في تحقيق التنمية المستدامة و تم تطبيقها على جامعة الأنبار، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتكونت من عينة عددها (40) فرداً من الأساتذة في المناصب الإدارية، وكان من ابرز نتائجها ينبغي تعزيز مفهوم التنمية المستدامة في الجامعة المبحوثة بسبب قلة المعلومات التي يمتلكها القادة بخصوص مصطلح التنمية المستدامة .

- دراسة علي (2022) تمثل الهدف العام للدراسة في التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (153) مفردة من مديري الموارد البشرية بالشركات الصناعية بمدينة السادات، وقد استعملت الدراسة

قائمة الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتنمية المستدامة، كما تؤثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات والتي تم تصنيفها إلى مجموعتين، الأولى تتعلق بكيفية تحقيق التنمية المستدامة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، بينما الثانية تتعلق بالجانب الأكاديمي.

- دراسة بو عبد الله وعبد الفتاح (2020) هدفت الدراسة إلى إبراز مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة في جميع المجالات وتعزيز وظائف الاقتصاد البنفسجي في الجزائر خاصة بعد مرورها بعدة مراحل اجتماعية وسياسية أثرت على المناخ الاقتصادي وذلك من خلال إبراز أهم الصعوبات المتزايدة التي تعترض تحقيق الاستدامة من خلال تنمية الموارد البشرية والذي عرف تطورا مبهرًا عبر الزمن ومن خلاله المرور لإرساء معالم الاقتصاد البنفسجي باعتباره مفهوم حديث لذا قدمت الدراسة صورة تفسيرية له ولأهم المبادئ فيه.

- دراسة شحاتة (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة بفروع بنك القاهرة بمحافظة الإسكندرية محل البحث، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض البحث، وبلغ إجمالي عدد المشاركين في البحث 189 مفردة من أصل 196 بمعدل استجابة بلغ 96.4%، وقد كشف البحث عن النتائج التالية: قبول الفرض الرئيسي للبحث، والذي ينص على أن الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابيا معنويا على التنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بأثر وظيفتي الاستقطاب والاختيار الأخضر، وفرق العمل الأخضر وعلاقات الموظفين الخضراء على التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي)، وكذلك بأثر علاقات الموظفين الخضراء على البعد الاقتصادي والبيئي للتنمية المستدامة ورفض فيما عدا ذلك. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بوجود سعي بنك القاهرة لتحقيق ودعم الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتنمية الأخضر، إدارة الأداء الأخضر،

التعويضات الخضراء، الوصف الوظيفي الأخضر، علاقات الموظفين الخضراء، فرق العمل الأخضر، والثقافة الخضراء) - بصورة مجعده باعتبارها مكمله لبعضها البعض، لما لذلك من آثار إيجابية تحقيقاً للتنمية المستدامة .

الإطار النظري :

ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تعدُّ ممارسات إدارة الموارد البشرية مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية؛ حيث تساعد المنظمات في المحافظة على فعاليتها، وإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة (السنوسي، 2021، ص22) والتي عرّفها (حاج نعاس، 2023، ص96) بأنها عملية متعلقة باختيار العاملين وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم وحفزهم، للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاية وفاعلية عن طريق تصميم العمل، وضمان المساواة بينهم، والحفاظ على مستوى عالٍ في جودة العمل، والمفاهيم الحديثة للموارد البشرية، تشكل تحولاً مهماً في الوقت الحاضر، ويشير الباحثون إلى مجموعات معينة ومختلفة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات تأثير مباشر بإدارة الموارد البشرية بأنها أفضل الممارسات أو عالية الأداء .

وقد أشار سليمان (2024، ص228) بأنها عملية الاهتمام بالموارد البشري الذي تحتاج إليها المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف، وتتضمن استقطاب هذه الموارد والإشراف عليهم واستخدامهم بطريقة تضمن تحقيق أهداف المنظمة. كذلك ذكر قرين (2020، ص469) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة المختلفة، والتي لها علاقة بالجوانب البشرية التي تحتاج إليها لممارسة جميع وظائفها بأكمل وجه. ونستنتج من ذلك أن إدارة الموارد البشرية تركز على خلق التحسين وتطوير الأفراد العاملين والاهتمام بهم ومساعدتهم على تنمية قدراتهم من خلال مجموعة من العوامل أو الممارسات لخلق بيئة فعالة ومتعلمة.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة المؤسسات من خلال تنمية الموارد البشرية أيضًا إلى تحقيق أربع مخرجات، وهذه المخرجات تقيس مدى فعالية المستقبل الوظيفي، وهي: الأداء - الاتجاهات - الهوية الذاتية - التكيف، ويمكن توضيحها بالآتي (مصطفى، 2023):

- تطمح تنمية إدارة الموارد البشرية - على المدى القصير في المؤسسات - إلى تحقيق أهداف العمل الحالية عن طريق الأداء الذي يتحول في المستقبل إلى تكيف، ويصبح للفرد قدرة لمقابلة متطلبات مستقبله الوظيفي على مستوى وظيفته أو على مستوى المؤسسة التي يعمل بها.

- أما على مستوى الفرد في ذاته أيضًا، فتهدف تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على المدى القصير على خلق مشاعر لدى الفرد في مستقبله الوظيفي، مثل: إمكانية مشاركته أو ضرورة التزامه ومعرفة اتجاهاته التي تكون للفرد على المدى البعيد رؤية عن مستقبله الوظيفي، ومن ثم يصبح لديه هوية ذاتية.

أبعاد إدارة الموارد البشرية:

الاستقطاب والتعيين:

تعدّ عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين ذات أهمية كبيرة في جذب موارد بشرية من حيث الكفاية والتأهيل للقيام بإدارات المؤسسة، وإن الاختيار المناسب دائمًا يساعد على فعالية الأداء الكلي للمنظمة، وخاصة أنها دائمة التطور والنمو، ويجب على كل العاملين الجدد أن يكون لديهم الرغبة الداخلية في التعليم والتكيف والعمل مع الفريق الواحد؛ حيث إن عملية الاستقطاب تمثل علاقة تبادلية مشتركة بين المنظمة التي تسعى أهدافها باستقطاب وتعيين أفضل العاملين من جهة، ومن جهة أخرى الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى العمل لإشباع حاجاته، وفي حال توافق توقعات الفرد مما سيحصل عليه من المؤسسة لإشباع حاجاته وتوقعات المنظمة من الفرد لما يتم تقديمه من قبله لتحقيق أهداف المنظمة يصبح سهلاً على المنظمة إتباع أسلوب الترغيب في الوظيفة لجذب أهل الكفاية والخبرة، ومن ثم يتم تعيينهم، كما أن التوافق بين حاجات كل من الطرفين يتيح المجال أمام المنظمة لاختيار الأفضل (عبد الرحيم، 2023، ص69).

التدريب والتطوير:

الهدف الرئيس من أي عملية تدريب يتضمن تحقيق نوع من التغيير سواء في المهارة أو المعرفة أو السلوك أو الاتجاه الذي من شأنه يرفع كفاية الموظف، ويتم ممارسة التدريب من أجل تحقق ما يأتي:

- 1- تطوير مهارات وقدرات العاملين من أجل تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- 2- إيجاد الألفة بين الموظف وطرق العمل الجديد وأنظمتها وإجراءاته.
- 3- مساعدة الموظفين الجدد من أجل أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة معينة، والمتطلبات التي تتعلق بالمؤسسة (المري، 2021، ص300).

تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو نشاط يهدف إلى تحسين الأداء الفردي بالاستمرار والمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مراقبة وقياس وفهم السلوكيات والمهارات والاتجاهات التي يؤديها الأفراد عند أداء العمل ومقارنتها بالوضع الفعلي والمساعدة على الاستمرار في التطور.

الحوافز والتعويضات:

وعرفت الحوافز بأنها: عملية لتنشيط واقع الأفراد بطرق إيجابية وسلبية من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (حابس، 2024، ص230). وتوافر ضمانات للتأكد من تأثير نظام الرواتب والحوافز على ملامسة الدوافع الداخلية؛ لتحقيق الانغماس التنظيمي، والتماثل التنظيمي الأطول أُنْزًا في دعم مستوى الأداء وزيادة التعلم (علي، 2021، ص110).

التنمية المستدامة:

مفهوم التنمية المستدامة:

تعرف التنمية المستدامة على أنها تحقيق زيادة أو نمو سريع وتراكمي ودائم خلال فترة زمنية في المنتجات والخدمات بسبب استخدام الأساليب والطرق العلمية في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية (شنافي، 2020، ص72). وأشار (أمين، 2021، ص426) إلى أنها "طريقة للتفكير في مستقبل تتوازن فيه الاعتبارات أو الأبعاد البيئية والمجتمعية والاقتصادية من أجل تحسين نوعية الحياة"، أما (الفاؤ) فعرف التنمية المستدامة بأنها: إدارة حماية قاعدة الموارد

الطبيعية وتوجيه التغيير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية (بفضل، 2020، ص98). وعرفها الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة بأنها: تحسين نوعية الحياة مع العيش ضمن القدرة الاستيعابية للنظام البيئي الداعم (دسوقي، 2021، ص258).

أبعاد التنمية المستدامة:

في "مؤتمر جوهانسبورغ" تم تحديد الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة في ثلاثة محاور، وهي: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي. **البعد الاقتصادي:** يُقصد به تحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال تلبية احتياجاتهم من السلع والخدمات، ولوجود محدودة في الموارد المتوافرة لدى العديد من الدول، فإن هذا سيكون له انعكاس على تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة ما لم تتوفر مجموعة من العوامل التي يمكن إجمالها (ناصر، 2022، ص1940).

البعد البشري والاجتماعي: أما البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة فيركز على الإنسان بصفته غاية التنمية وجوهرها، وذلك من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية، ومكافحة وتقليل معدلات الفقر وتوفير الخدمات الاجتماعية إلى كل محتاج لها، بالإضافة إلى حق الشعوب في المشاركة في اتخاذ القرارات بكل وضوح وشفافية (ندا، 2020، ص146). **البعد البيئي:** مفهوم التنمية المستدامة يركز على أن استنزاف الموارد الطبيعية الضرورية من أجل النشاطات الزراعية والصناعية؛ سيترتب عليه آثار سلبية على التنمية والاقتصاد بشكل عام، وعليه فإن أهم بعد للتنمية المستدامة هو محاولة إيجاد موازنة بين النظامين الاقتصادي والبيئي.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة :

إن العنصر البشري له أهمية بالغة؛ لما يمتلكه من إبداع وطاقات خلاقية، ويعدُّ العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية المستدامة، ومن الاستحالة أن تتفع العمليات اللازمة لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التنمية المستدامة وارتفاع معدلاتها من غير أن يكون العنصر البشري هو المحرك الأول لهذه العملية التنموية، وقد دلت تجربة التطور الاقتصادية بكل وضوح على أن الكوادر المؤهلة ومعارفها العلمية

والمهنية -بصفة خاصة- وخبراتهم الإنتاجية والإدارية تكون عنصرًا من أهم عناصر إعادة الإنتاج الجماعي التي دائمًا تحدد سير عملية التنمية المستدامة (بو عبد الله، 2020). كذلك توصلت إلى عدد من الدراسات الإدارية التي تخصصت في بحث الاستثمار في العنصر البشري والإنفاق على التدريب؛ حيث أثبتت أنها زيادة مهمة في الطاقة الإنتاجية لتحقيق التنمية، وأن الإنفاق والرفع من كفاية العاملين وتحسين طرق أدائهم للعمل زاد من عدد الوحدات المنتجة لنفس الفترة مما قلل التكلفة (إسماعيل، 2023، ص340).

منهجية الدراسة وإجراءاتها :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم عمل مسح ميداني للعاملين في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة تم جمع البيانات اللازمة من أفراد العينة عن طريق استبانة تم تصميمها من الباحث، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

مصادر جمع البيانات :

- 1- المصادر الثانوية: وهي المستخدمة في معالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، كذلك الكتب، والمراجع الأجنبية والعربية ذات العلاقة، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- 2- المصادر الأولية: وهي المستخدمة في معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث؛ حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصًا لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة الدراسة، وتفرغها وتحليلها لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من موظفي الجمعيات الخيرية في قطاع غزة الذين زاولوا أعمالهم وتم اختيارهم من خلال إجراءات التوظيف، و قد تم أخذ العينة المتاحة من موظفي الجمعيات الذين لهم إلمام بموضوع البحث، ويمكن أن يكون لرأيهم إضافة في المجال، وبلغ حجم عينة الدراسة 232 موظف وموظفة، تم أخذهم جميعاً بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

أسلوب جمع البيانات وأداته:

استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، والاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عمل الاستبانة الحالية من أجل دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التنمية المستدامة، وطور الباحث بعض المتغيرات الديموغرافية فيها، وتكونت من أربعة أقسام رئيسية، وعرضت بعد ذلك على عدة محكّمين لتحكيمها.

احتوى القسم الأول مقدمة وتعريفًا لغرض الدراسة وأهدافها من أجل إعطاء المستجيب فكرة واضحة عن غرض الدراسة المستهدف. والقسم الثاني على البيانات الشخصية والوظيفية، واحتوى القسم الثالث على ممارسات إدارة الموارد البشرية مقسمة إلى (4) محاور وتحتوي تلك المحاور على (29) فقرة موزعة كالتالي:

1- محور الاستقطاب والتعيين واحتوى على 7 فقرات.

2- محور التدريب والتطوير. واحتوى على 8 فقرات.

3- محور تقييم الأداء واحتوى على 9 فقرات.

4- محور المكافآت والتعويضات، واحتوى على 5 فقرات.

في حين احتوى القسم الرابع على التنمية المستدامة، وتضمن هذا القسم 9 فقرات.

علمًا بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي على مقياس ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: بدرجة موافق بشدة، بدرجة موافق، بدرجة محايد، بدرجة غير موافق، بدرجة غير موافق بشدة.

صدق وثبات الاستبانة

الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق الأداة من حيث محتوى فقراتها وارتباطها بمجالاتها وسلامة اللغة والصياغة والوضوح، وتم الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الاستبانة دراسة (الدوسري، غزيل، 2018) وعرض الباحث أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في هذا المجال وعددهم (3)، والذين أبدوا ملاحظاتهم ومقترحاتهم وتعديلاتهم على الأداة بتعديل المتغيرات الديموغرافية، وكان أيضًا لملاحظاتهم أثر بالغ في

تطويرها حتى وصلت إلى ما وصلت إليه؛ وذلك لتقييم عبارات الاستبانة من حيث مناسبة الفقرات تحت كل بعد من الأبعاد المعدة في الاستبانة، ومدى انتمائها للمحاور التي أُدرجت تحتها، والتأكد من سلامتها اللغوية، ودرجة وضوح صياغتها، ومدى ملاءمتها لقياس ما وُضعت من أجله، وبعد استرجاع الاستبانات من السادة المحكّمين تم الحصول على مجموعة قيّمة من الملحوظات، التي على ضوءها تم تعديل بعض الأخطاء البسيطة، وبعد مناقشتها مع سعادة المشرف على البحث، تم اعتمادها وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد بهذا النوع من الصدق مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فتقيس ما وضعت لقياسه فقط، وذلك من خلال تحديد مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (20) فرداً من العاملين والإداريين العاملين في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة من خارج العينة الفعلية للبحث؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) على استجابات عينة الدراسة الاستطلاعية لقياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ حيث تنتمي البيانات المقيسة إلى البيانات النوعية الترتيبية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط					
التنمية المستدامة	المكافآت التعويضات	تقييم الأداء	التدريب والتطوير	الاستقطاب والتعيين					
0.64**	30	** 0.74	25	0.70**	16	** 0.68	8	0.54**	1
0.64**	31	** 0.33	26	0.70**	17	** 0.64	9	0.62**	2
0.64**	32	** 0.51	27	0.69**	18	** 0.60	10	0.66**	3

0.67**	33	**	28	0.70**	19	**	11	0.64**	4
		0.42				0.67			
0.74**	34	**	29	0.64**	20	**	12	0.65**	5
		0.37				0.66			
0.71**	35			0.69**	21	**	13	0.64**	6
						0.60			
0.64**	36			0.69**	22	**	14	0.68**	7
						0.69			
0.67**	37			0.68**	23	**	15		
						0.72			
				0.71**	24				

** مغنوية إحصائياً عند (0.01)

تشير نتائج معامل ارتباط بيرسون الواردة في الجدول رقم (1) إلى أن جميع قيم ارتباط فقرات مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية التنمية المستدامة مع الدرجة الكلية للأداة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الهدف الذي وُضعت من أجله، وهو قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومجالات التنمية المستدامة، وذلك في ضوء الإطار النظري الذي بُنيت الأداة على أساسه.

ثبات أداة البحث (الاستبانة):

يُتصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم إيجاد معاملات الثبات لمحاور الاستبانة، طبقاً لاختبار ألفا كرونباخ ((Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كلها، وفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة كانت قيمة معامل الثبات لفقرات أداة الدراسة كما يوضحها الجدول رقم (2) هي:

جدول رقم (2) نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

بمحاورها المختلفة

رقم المحور	محاور الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Cronbach Alpha
1	محور الاستقطاب والتعيين	7	0.89

0.86	8	محور التدريب والتطوير	2
0.84	9	محور تقييم الأداء	3
0.89	5	محور المكافآت والتعويضات	4
0.90	8	محور التنمية المستدامة	5
0.88	37	الدرجة الكلية	

تشير نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ، التي تراوحت بين (0.84 - 0.90) إلى أن أداة الدراسة بمحاورها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، وكانت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.88).

المعالجة الإحصائية :

- تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من الفقرات.
 - معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
 - اختبار كولموجوروف سميروف (Kolmogorov-Smirnov Test)
- ولفهم نتائج الدراسة تم الاستعانة بتدرج المقياس وقيم المتوسطات الحسابية لسلم الإجابة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات، أداها (1) وأعلىها (5)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقاً للجدول (3):

جدول (3) المتوسطات الحسابية وتدرج سلم الإجابة لمقياس ليكرت

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	4.2 فأكثر
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	محايدة	مرتفعة	مرتفعة جداً

تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة :

يهدف هذا التحليل إلى توضيح ملامح عينة الدراسة من حيث البيانات الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) والتي تمثل المتغيرات الديموغرافية محل الدراسة.

متغير الجنس:

يتبين من الجدول رقم (4) وجود تقارب نسبي بين إعداد الذكور والإناث، حيث بلغ عدد الذكور (109) فرداً أي بنسبة (47%) من إجمالي العينة، بينما شكلت الإناث (123)؛ وبنسبة بلغت (53%) من إجمالي العينة؛ والذي قد يُفسر بأن الجمعيات الخيرية أكثر توجهاً نحو تحقيق المساواة في الفرص الوظيفية بين الذكور والإناث.

جدول رقم (4) وصف عينة البحث وفق الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
47 %	109	ذكر
53 %	123	أنثى
100 %	232	المجموع

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

متغير العمر:

توضح المعطيات الواردة في الجدول (5) أنّ نصف عينة الدراسة كانت للفئة العمرية (31-40 سنة)، بعدد (116) وبنسبة (50%)، ثم الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (30 سنة فأقل) بعدد (60) وبنسبة (25.9%) من إجمالي العينة، ثمّ الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة)، بعدد (47) وبنسبة (20.3%)، ثم أخيراً الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (51 سنة فأكثر)، بعدد (9) فرداً وبنسبة (3.9%)، الأمر الذي قد يُفسر بأنّ الجمعيات الخيرية بقطاع غزة تعتمد بشكل كبير على الكفاءات الشابة ومتوسطة العمر لدعم احتياجات الوظائف حيث مثلت نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبراتهم بين (30 سنة إلى 40 سنة) (75.9%).

جدول رقم (5) وصف عينة البحث وفق العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	60	25.9%
31-40 سنة	116	50.0%
41-50 سنة	47	20.3%
51 سنة فأكثر	9	3.9%
المجموع	232	100%

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

متغير المؤهل العلمي :

يتبين من الجدول رقم (6) أنّ حملة مؤهل البكالوريوس مثلوا الفئة الأكبر بنسبة بلغت (40.1%) وبعدها (93) فرداً، تلاها حملة مؤهل ثانوي أو أقل بنسبة بلغت (24.6%)، وبعدها (57) فرداً، ثمّ حملة الشهادة العليا بنسبة بلغت (22.4%)، وبعدها (52) فرداً، ثم أخيراً حملة مؤهل الدبلوم بنسبة بلغت (12.9%) وبعدها (30) فرداً، الأمر الذي قد يُفسر بأنّ الجمعيات الخيرية أكثر توجهاً نحو استقطاب وتعيين الكوادر الحاصلين على مؤهل البكالوريوس كونهم يمتلكون خلفيّة دراسية مُحددة وفقاً للتخصص الذي تطلبه كل وظيفة، كما تضم أيضاً عدداً ممن استكملوا دراستهم العليا لما يتمتعون به من خلفيّة دراسيّة متعمّقة في تخصصاتهم العلميّة والذي يعكس اهتمام الجمعيات الخيرية بتشجيع منتسبيها على إكمال دراستهم العليا من خلال إبتعائهم ودعمهم مالياً.

جدول رقم (6) وصف عينة البحث وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	57	24.6%
دبلوم	30	12.9%
بكالوريوس	93	40.1%
شهادة عُليا	52	22.4%
المجموع	232	100%

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

متغير سنوات الخبرة :

يتبين من الجدول رقم (7) أن الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (16 سنة فأكثر) هم الفئة الأكبر بنسبة بلغت (32.3%) وبعده (75) فرداً، تلاها الأفراد ممن يمتلكون خبرة تتراوح بين (11-15 سنة) بنسبة بلغت (30.2%) وبعده (70) فرداً، ثمّ الأفراد ممن يمتلكون خبرة تتراوح بين (5 سنوات فأقل) بنسبة بلغت (19.8%) وبعده (46) فرداً، وأخيراً الأفراد ممن يمتلكون خبرة تتراوح بين (6-10 سنوات) بنسبة بلغت (17.7%) وبعده (41) فرداً، والذي قد يُفسر بأن الجمعيات الخيرية تتبنى إستراتيجية الاحتفاظ بالعاملين، لما له من أهمية في زيادة الاستفادة من المعارف والمهارات التي اكتسبها على مدار سنوات خبراتهم، كون أن نسبة (62.5%) من إجمالي عينة الدراسة امتلكوا سنوات خبرة تجاوزت العشر سنوات إلى أكثر من ستة عشر سنة.

جدول رقم (7) وصف عينة البحث وفق سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	الخبرة
19.8%	46	5 سنوات فأقل
17.7%	41	6-10 سنوات
30.2%	70	11-15 سنة
32.3%	75	16 سنة فأكثر
100%	232	المجموع

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب للمحاور الأربعة ولقررات كل محور على حدة، والجدول (8) يبين النتائج للمحاور ككل على النحو الآتي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات

الترتيب	درجة ممارسة المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
2	مرتفعة	.64298	3.9582	محور الاستقطاب والتعيين
1	مرتفعة	.54012	4.0810	محور التدريب والتطوير
4	مرتفعة	.58824	3.9380	محور تقييم الأداء
3	مرتفعة	.72837	3.9468	محور المكافآت والتعويضات
مرتفعة	مرتفعة	.52866	3.9822	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.93، 4.08)، وحصل محور (التدريب والتطوير) على أعلى متوسط حسابي (4.08) بانحراف معياري (0.54)، واحتل المرتبة الأولى في درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية، في حين حصل محور (تقييم الأداء) على أقل متوسط حسابي (3.93) بانحراف معياري 0.58، واحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب المحاور الأربعة لممارسات إدارة الموارد البشرية.

ونلاحظ أن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية من وجهة نظر العاملين جاءت مرتفعة على المستوى الكلي وعلى مستوى جميع محاور (محور الاستقطاب والتعيين - محور التدريب والتطوير - محور تقييم الأداء - محور المكافآت والتعويضات).

ولدراسة كل محور على حدة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور من محاور الاستبانة، واستخدام اختبار t -test لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا:

المحور الأول: محور الاستقطاب والتعيين:

تم ترتيب الفقرات في الجدول (9) وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بهذا المحور حسب ما يعتقده العاملون بالجمعيات.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة إدارة الموارد البشرية
من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في محور الاستقطاب والتعيين

م	فقرات محور الاستقطاب والتعيين	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	قيمة الدلالة
1	تستند عملية الاستقطاب والتعيين على أسس واضحة ومحددة عند ملء الشواغر الوظيفية.	4.07	.70	81.40	24.050	.000
2	يتم استقطاب العاملين المؤهلين للوظيفة الشاغرة بناءً على الكفاية والخبرة	4.02	.80	80.40	20.140	.000
3	يتم اختيار العاملين الذين لديهم الرغبة في تعلم معارف ومهارات جديدة	3.89	.81	77.80	17.297	.000
4	تعكس عملية الاختيار التوافق بين أهداف العاملين وأهداف الجمعية	3.95	.79	79.00	18.959	.000
5	تتسم عملية اختيار العاملين في الجمعية بالشفافية والموضوعية	3.98	.78	79.60	19.761	.000
6	ترتبط الرتب في الهيكل التنظيمي بالكفاية في العمل	3.88	.92	77.60	15.031	.000
7	يعطي العامل المؤهل للوظيفة صورة واقعية عن العمل للحد من التسرب الوظيفي	3.94	.92	78.80	16.050	.000
	الدرجة الكلية	3.96	.64	79.16	23.516	.000

تُشير النتيجة السابقة إلى اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية بالجمعيات الخيرية في محور الاستقطاب والتعيين؛ حيث بلغت قيمة t -test ($t = 23.516$)، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$)، وهي قيمة معنوية تدل على أنه يوجد موافقة بدرجة مرتفعة على ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في محور الاستقطاب والتعيين بوزن نسبي 79,16%.

يتضح من الجدول رقم (9) أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها: "تستند عملية الاستقطاب والتعيين على أسس واضحة ومحددة عند ملء الشواغر الوظيفية"، وحصلت على وزن نسبي قدره (81.4%) ومستوى دلالة أقل من 0.05؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً، كما يتضح أن أقل فقرة حسب المتوسط الحسابي

هي الفقرة التي نصها: "ترتبط الرتب في الهيكل التنظيمي بالكفاية في العمل" حصلت على وزن نسبي قدره (77.6%) ومستوى دلالة أقل من 0.05؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً، وهذا يدل أن الهيكل التنظيمي بحاجة الى تطوير أسس عملية التعيين بناءً على اجتهاد العاملين من خلال طرق أكثر دقة في قياس كفايتهم وتعيينهم في الهيكل التنظيمي على هذا الأساس.

المحور الثاني: محور التدريب والتطوير:

تم ترتيب الفقرات في الجدول (10) وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بهذا المحور حسب ما يعتقد العاملون بالجمعيات الخيرية.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة إدارة الموارد البشرية

من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في محور التدريب والتطوير

م	فقرات محور التدريب والتطوير	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	قيمة الدلالة
1	تصمم البرامج التدريبية لإكساب العاملين المهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم	4.16	.75	83.20	24.306	.000
2	تتنوع البرامج التدريبية في الجمعية بما يلبي الحاجات المهنية للعاملين	4.10	.75	82.00	23.236	.000
3	يعتمد البرنامج التدريبي على المرونة	4.08	.76	81.60	22.230	.000
4	تعتمد خطة البرامج التدريبية على منهجية التخطيط الإستراتيجي	4.15	.78	83.00	23.082	.000
5	تتيح البرامج التدريبية للعاملين من تحقيق ذاتهم	4.08	.77	81.60	22.093	.000
6	تحقق البرامج التدريبية الموازنة ما بين الأفكار النظرية والممارسات العلمية	4.05	.74	81.00	22.384	.000
7	تقوم البرامج التدريبية على توظيف منهج التدريب المتعدد الوسائط	4.03	.78	80.60	20.756	.000
8	تخصص الميزانية الكافية لتدريب العاملين في الجمعية	4.01	.81	80.20	19.622	.000
	الدرجة الكلية	4.08	.54	81.62	31.581	.000

تُشير النتيجة السابقة في الجدول رقم (10) إلى اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية بالجمعيات الخيرية في محور التدريب والتطوير؛ حيث بلغت قيمة t ($t=31.581$)، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (sig = 0.000)، وهي قيمة معنوية تدل على أنه يوجد موافقة بدرجة مرتفعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في محور التدريب والتطوير بوزن نسبي 81.62%.

يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها: "تصمم البرامج التدريبية لإكساب العاملين المهارات اللازمة لإنجاز أعمالهم"، وحصلت على وزن نسبي قدره (83.20%) ومستوى دلالة أقل من 0.05 لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً، كما يتضح أن أقل فقرة حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها: "تخصص الميزانية الكافية لتدريب العاملين في الجمعية" حصلت على وزن نسبي قدره (80.2%) ومستوى دلالة أقل من 0.05؛ لذلك تعدّ هذه الفقرة دالة إحصائياً وهذا يدل على أن الجمعية تهتم بتوفير البرامج التدريبية المناسبة والمتنوعة وتخصص لها ميزانية مناسبة، ولكن تحتاج إلى زيادة تحسين الميزانية لتكون كافية لتدريب العاملين في الجمعية.

المحور الثالث: محور تقييم الأداء

تم ترتيب الفقرات في الجدول (11) وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بهذا المحور حسب ما يعتقده العاملون بالجمعية الخيرية.

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة إدارة الموارد البشرية

من وجهة نظر العاملين بالجمعية الخيرية في محور تقييم الأداء

م	فقرات محور تقييم الأداء	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	قيمة الدلالة
1	تصمم الجمعية خطوات واضحة للتدريبية توضح فيها الإجراءات اللازمة للحصول على التدريبية	4.10	.81	82.00	21.296	.000
2	يعتمد نظام تقييم الأداء على معيار موضوعي محدد بالوصف الوظيفي	4.06	.70	81.20	23.664	.000

3	تعتمد الجمعية في ترقية العاملين فيها على الأقدمية	3.84	.92	76.80	14.296	.000
4	تتصف معايير تقييم الأداء بأنها مرنة ودقيقة	3.99	.78	79.80	19.922	.000
5	ترتبط أنشطة الموارد البشرية كالترفيغ والترقية بعملية تقييم الأداء	3.96	.78	79.20	19.116	.000
6	تتبنى الجمعية نتائج تقييم أداء العاملين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تفاديها مستقبلاً	3.90	.83	78.00	16.957	.000
7	ترقية العاملين بناءً على مستوى جودة الإنجاز	3.87	.95	77.40	14.432	.000
8	يتم تقييم أداء العاملين قبل حضورهم الدورات التدريبية وبعده لضمان تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه	3.89	.85	77.80	16.491	.000
9	يتم مشاركة العاملين في آليات وضع الأهداف وتقييمها	3.82	.98	76.40	13.083	.000
	الدرجة الكلية	3.94	.59	78.76	25.110	.000

تُشير النتيجة السابقة إلى اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية بالجمعية الخيرية في محور تقييم الأداء؛ حيث بلغت قيمة t -test ($t = 25.110$)، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ($\text{sig} = 0.000$)، وهي قيمة معنوية تدل على أنه يوجد موافقة بدرجة مرتفعة على ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالجمعية الخيرية في محور تقييم الأداء بوزن نسبي 78.76%.

ويتضح من الجدول رقم (11) أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها: "تصمم الجمعية خطوات واضحة للترقية توضح فيها الإجراءات اللازمة للحصول على الترقية" وحصلت على وزن نسبي قدره (82.00%) ومستوى دلالة أقل من 0.05؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً، كما يتضح من الجدول أن أقل فقرة حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها: "يتم مشاركة العاملين في آليات وضع الأهداف وتقييمها" حصلت على وزن نسبي قدره (76.4%) ومستوى دلالة أقل من 0.05؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود قصور في عملية إشراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمها مما يتطلب اهتماماً أكبر بعملية إشراك العاملين في وضع الأهداف وكيفية تحقيقها وتقييمها. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة معزم محمود وآخرين

(2017) بأنه على المنظمات إشراك موظفيها؛ حيث يُنظر إليهم على أنهم مصدر لا غنى عنه للميزة التنافسية.

المحور الرابع: المكافآت والتعويضات:

تم ترتيب الفقرات في الجدول (12) وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بهذا المحور حسب ما يعتقده العاملون بالجمعية الخيرية.

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالجمعية الخيرية خالد في محور المكافآت والتعويضات

م	فقرات محور المكافآت والتعويضات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	قيمة الدلالة
1	تعتمد إدارة الجمعية أنظمة لتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين من أكاديميين وإداريين	4.03	.82	80.60	19.627	.000
2	توظف الجمعية مقاييس الجودة كأساس لمكافأة العاملين	3.92	.84	78.40	17.155	.000
3	يتناسب نظام المكافآت مع مقدار الجهد الذي يقدمه العامل	3.92	.90	78.40	15.933	.000
4	تتحقق العدالة في أنظمة المكافآت والتعويضات المقدمة للعاملين في الجمعية	3.89	.94	77.80	14.708	.000
5	توافر الجمعية مكافآت وتعويضات واضحة ومحددة للعاملين فيها	3.98	.91	79.60	16.858	.000
	الدرجة الكلية	3.95	.73	78.94	20.470	.000

تُشير النتيجة السابقة إلى اتفاق بين وجهات نظر أفراد عيّنة الدراسة نحو درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجمعية الخيرية في محور المكافآت والتعويضات؛ حيث بلغت قيمة t -test (20.470=t)، بلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (sig = 0.000)، وهي قيمة معنوية تدل على أنه يوجد موافقة بدرجة مرتفعة على ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالجمعية الخيرية في محور المكافآت والتعويضات بوزن نسبي 78.94%.

ويتضح من الجدول رقم (12) أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها: "تعتمد إدارة الجمعية أنظمة لتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين من أكاديميين وإداريين" وحصلت على وزن نسبي قدره (80.6%) ومستوى دلالة أقل من

0.05؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً، كما يتضح من الجدول أن أقل فقرة حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها: "تتحقق العدالة في أنظمة المكافآت والتعويضات المقدمة للعاملين في الجمعية" وحصلت على وزن نسبي قدره (77.8%) ومستوى دلالة أقل من 0.05؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً، إلا أن انخفاض درجة الموافقة على تلك الفقرة يشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يخص بند تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين يحتاج إلى مزيد من الاهتمام من الجمعية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما واقع مستوى مجالات التنمية المستدامة في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين؟

تم ترتيب الفقرات في الجدول (13) وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بهذا المحور حسب ما يعتقده العاملون بالجمعية.

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين بالجمعية الخيرية في محور التنمية المستدامة

م	فقرات محور التنمية المستدامة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	قيمة الدلالة
1	توظف الجمعية التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية	4.19	.70	83.80	26.865	.000
2	توفر الجمعية خدمات التوجيه المهني في مختلف المستويات الدراسية	4.03	.73	80.60	22.164	.000
3	تتابع الجمعية مستويات المهارة الدولية ومستحدثات التدريب والتعليم من طرق ووسائل وأنماط وغيرها	4.10	.73	82.00	23.678	.000
4	تتبنى الجمعية مفاهيم الجودة الشاملة والعمل على تحقيق مواصفات الجودة	4.09	.70	81.80	24.510	.000
5	تُعد الجمعية خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لجميع المستويات الوظيفية والإدارية في ضوء وصف الوظائف لديها	3.97	.84	79.40	18.116	.000
6	تُطور الجمعية مناهج التدريب وتعمل على توسيعها لمزيد من التخصصات والمهارات التي يحتاج إليها سوق العمل	4.04	.78	80.80	20.953	.000
7	تمنح الجمعية دورات تدريبية في مجال التخصص	4.13	.73	82.60	24.538	.000

0.000	23.215	81.40	.72	4.07	تنوع الجمعية وسائل تنمية الموارد البشرية لإتاحتها بطرق متعددة مدى الحياة	8
.000	18.600	80.60	.87	4.03	الدرجة الكلية	

تُشير النتيجة السابقة في الجدول رقم (13) إلى اتفاق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسات التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية؛ حيث بلغت قيمة (t) = 18.600، وبلغت قيمة دلالة الاختبار المحسوبة (sig) = 0.000، وهي قيمة معنوية تدل على أنه توجد موافقة بدرجة مرتفعة على واقع ممارسات التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية بوزن نسبي قدره 80.6%.

ويتضح من الجدول أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها: "توظف الجمعية التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية"، وحصلت على وزن نسبي قدره (83.8%) ومستوى دلالة أقل من 0.05؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن توافر التكنولوجيا الحديثة واستخدام الجمعية لها في رفع كفاية والتنمية المستدامة بها؛ مما كان له أثر في موافقة العاملين بالجمعية على تلك الفقرة.

ويتضح أن أقل فقرة حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة التي نصها: "تُعد الجمعية خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لجميع المستويات الوظيفية والإدارية في ضوء وصف الوظائف لديها" حصلت على وزن نسبي قدره (79.6%) ومستوى دلالة أقل من 0.05؛ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه على الرغم من اهتمام الجمعية بتوفير الإمكانيات التكنولوجية الحديثة لتدريب العاملين إلا أن العاملين ليس لديهم القناعة الكافية بتوافر الخطط الشاملة للاحتياجات التدريبية المختلفة، ولعل تلك النتيجة تتناسق مع النتائج السابقة لمحور تقييم الأداء؛ حيث لاحظ الباحث وجود قصور في عملية إشراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمها.

مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الثالث:

ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في قطاع غزة؟

لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة تم استخدام أسلوب الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للمتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول التنمية المستدامة) على المتغيرات المستقلة (متوسط آراء عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية بمحاورها الأربعة) لمعرفة أيها أكثر تأثيراً في التنمية المستدامة، ولكي نتمكن من استخدام تحليل الانحدار المتدرج لا بد من توافر شرط تبعية أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع للتوزيع الطبيعي، والجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار كولموجوروفسميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) عند مستوى معنوية 5%، ويعد توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من 5%.

جدول (14) اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) لأبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة

المجال	المحور	قيمة الاختبار	قيمة الدلالة sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	محور الاستقطاب والتعيين	1.123	0.11
	محور التدريب والتطوير	1.284	0.19
	محور تقييم الأداء	1.606	0.14
التنمية المستدامة	محور المكافآت والتعويضات	1.234	0.08
	محور التنمية المستدامة	1.456	0.13

وتشير نتائج الجدول رقم (14) إلى تبعية جميع المتغيرات للتوزيع الطبيعي؛ حيث كانت جميع مستويات الدلالة أكبر من 0.05. وبعد أن تأكد الباحث من تحقق شرط تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي قامت بإجراء تحليل الانحدار المتدرج بهدف تحديد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع ومعنويتها، ويعرض جدول رقم (15) تقديرات نموذج الانحدار:

جدول رقم (15) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لبيان ترتيب عوامل ممارسات الموارد البشرية من حيث تأثيرها في التنمية المستدامة

التقديرات				عوامل ممارسات الموارد البشرية
Sig.	T	b	Constant	
.017	-	-.565	Constant	التدريب والتطوير 2X الاستقطاب والتعيين 3X
.000	9.866	.407	2X	المكافآت والتعويضات 1X

.000	5.206	.537	3X	تقييم الأداء 4X
.000	3.978	.234	X1	
.033	-	.100	4X	
	2.139			
(0.000)		(sig.)	67.036	F قيمة
1.24		waston Durbian	0.761	معامل التحديد R ²

وقد أظهر تحليل الانحدار المتدرج أن للمحاور الأربعة تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية على المتغير التابع التنمية المستدامة، حيث كان مستوى الدلالة لها أقل من 5% في المحاور الأربعة. وكان ترتيب إدراج عوامل ممارسات إدارة الموارد البشرية الأربعة في معادلة الانحدار كالتالي:

- 1- محور التدريب والتطوير.
- 2- محور الاستقطاب والتعيين.
- 3- محور المكافآت والتعويضات.
- 4- محور تقييم الأداء.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه الباحث في الإجابة على السؤال الأول من الدراسة الحالية: "ما واقع ممارسات الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية بقطاع غزة؟" حيث ظهر المتوسط الحسابي لمحور التدريب والتطوير بأكبر قيمة للمتوسط الحسابي، في حين كان أقل متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث لمحور تقييم الأداء، وتعكس نتائج الجدول السابق الأثر الواضح لمحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التنمية المستدامة لدى العاملين بالجمعية الخيرية، ويظهر من قيمة معامل التحديد (R square) أنها تفسر 76.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التنمية المستدامة). مما سبق يتضح التأثير الكبير لممارسات إدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية.

الخاتمة :

في ختام الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج وتوصيات نسردها كما يلي:

النتائج :

أثارت الدراسة عدة تساؤلات، وقدمت أيضًا عدة أهداف سعت إلى تحقيقها في هذه الدراسة، وكانت حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومجالات التنمية المستدامة. وتوصلت إلى عدة نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج، وهي تتمثل فيما يأتي:

1- درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية من وجهة نظر العاملين جاءت مرتفعة على المستوى الكلي، وعلى مستوى جميع المحاور (محور الاستقطاب والتعيين - محور التدريب والتطوير - محور تقييم الأداء - المكافآت والتعويضات) متوسطة.

2- يوجد موافقة بدرجة مرتفعة على ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في محور الاستقطاب والتعيين بوزن نسبي 79.05%.

3- يوجد موافقة بدرجة مرتفعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في محور التدريب والتطوير بوزن نسبي 81,62%،

4- يوجد موافقة بدرجة مرتفعة على ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في محور تقييم الأداء بوزن نسبي 78,7%.

5- يوجد موافقة بدرجة مرتفعة على ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في محور المكافآت والتعويضات بوزن نسبي 78,9%.

6- توجد موافقة بدرجة مرتفعة على واقع ممارسات التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية في محور التنمية المستدامة بوزن نسبي قدره 80.4%.

7- أوضحت نتائج الانحدار المتدرج وجود أثر واضح لمحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التنمية المستدامة لدى العاملين بالجمعيات الخيرية، حيث فسرت ممارسات إدارة الموارد البشرية 76.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التنمية المستدامة).

التوصيات :

- 1- بذل جهد أكبر من إدارة الموارد البشرية بالجمعية باستقطاب وتعيين الكفايات العالية الذين لديهم معارف ومهارات تخدم الجمعية بشكل فعال ومُرْضٍ.
- 2- زيادة اهتمام الجمعية بتقديم البرامج التدريبية المرنة والمتنوعة وتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تدريب العاملين، وأيضًا الاستفادة من آرائهم لوضع خطط جديدة تتوافق مع حاجاتهم واختصاصاتهم وطبيعة عملهم.
- 3- تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته، وضرورة وجود نظام تغذية عكسية بحيث يتمكن الموظف من معرفة نتائج تقييمه ونقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي لديه.
- 4- إعطاء المزيد من الاهتمام بالعاملين من خلال تشجيعهم على الإبداع والابتكار، والنظر إليهم على أنهم مصدر لا غنى عنه لتحقيق ميزة تنافسية للجمعية.
- 5- الاهتمام بالحفز والتشجيع المادي والمعنوي للعاملين، مع مراعاة الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية فالتشجيع عامل مهم للأداء الأفضل.
- 6- إشراك العاملين في وضع الأهداف وكيفية تحقيقها وتقييمها.
- 7- ضرورة الاهتمام والتركيز على ثقافة الموارد البشرية وعمل الندوات والدورات للتوعية الإدارية بتطبيق هذه الممارسات من أجل زيادة الوعي والإدراك، وهذا له أثر إيجابي في دعم التنمية المستدامة.

قائمة المراجع :

- إسماعيل، معاذ غسان. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء - معمل ألبان أبو غريب. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع4.
- البشري، مجد عوض بن داخل، بن خلته، عبد الهادي بن ماجد بن عبد الهادي، والجعيد، عبد الرحمن عوض بطاء. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جدة، جدة.

- الدوسري، غزيل سعيد دلموك، (2018)، درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- الدوسري، محمد عويس، (2017)، دور عمادات خدمة المجتمع ولتعليم المستمر بالجامعات السعودية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة: تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية، السعودية.
- السنوسي، السنوسي محمد. (2021). إدارة الموارد البشرية: رؤية مفاهيمية. الوعي الإسلامي، س58، ع669.
- العاني، معاذ غسان، (2023)، درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القيادة في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالتنمية المستدامة بحث تحليلي في جامعة الأنبار، المجلة الأكاديمية العالمية للإقتصاد والعلوم الإدارية، العراق، مج5، ع1.
- المري، حمد محمد سالم. (2021). الأسس المرجعية لإدارة الموارد البشرية. مجلة القانون المغربي، ع48.
- أمين، نابي محمد. (2021). التنمية المستدامة وحقوق الإنسان. مجلة العلوم الإنسانية، مج32، ع4.
- بلفضل، محمد. (2020). مفهوم ورهانات التنمية المستدامة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج13، ع2.
- بو عبد الله، ودان عبد الفتاح، مشيكل إلياس، (2020)، تنمية الموارد البشرية والاقتصاد البنفسجي: مفاهيم وواقع التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مج10، عدد خاص.
- بو عبدا لله، ميمونة سعيد، وصالح، سلمى محمد صالح مصطفى محمد. (2024). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: دراسة وصفية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج4، ع9.
- حابس، ماهة. (2024). دور ومسؤوليات قسم الموارد البشرية. مجلة دراسات اقتصادية، مج18، ع3.

- حاج نعاس، كوثر، و زناتي، نبيلة دحمان. (2023). إدارة الموارد البشرية الخضراء: توجه نحو المعاصرة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج6، ع2.
- خواجه، زينهم مشحوت سيد أحمد. (2021). إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 كموجه لصنع سياسات الرعاية الاجتماعية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج7، ع3.
- دسوقي، رانيا عبد الحميد مبروك. (2021). مفهوم التنمية المستدامة وأهدافها. المجلة العربية للقياس والتقييم، مج2، ع4.
- سليمان، السعيد بدير، حتاتة، 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.
- شحاتة، ياسر السيد علي محمد، (2019)، أثر الوظائف الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك القاهرة بمحافظة الإسكندرية، مجلة التجارة والتمويل، ع4.
- شنافي، نوال، و خوني، رايح. (2020). التنمية المستدامة: فلسفتها وأدوات قياسها. مجلة المنهل الإقتصادي، مج3، ع1.
- عبد الرحيم، عالم الحاج آدم. (2023). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة بحري - السودان 2018-2022 م. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع10.
- علي، أيمن حسن، (2022)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات، مجلة الدراسات المالية والتجارية ع1.
- علي، محمد بخاري حسن، و الكاتب، محمد بشر. (2021). أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة المناع للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء 2020. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع2.

قرين، ربيع، و كروش، صلاح الدين. (2020). واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة: دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج5، ع2. محمود، محمد عبدالستار أحمد. (2023). إدارة الموارد البشرية الدولية. إدارة الاعمال، ع182. ناصر، هند جمعة علي. (2022). مؤشرات التنمية البشرية المستدامة: دراسة نظرية. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ملحق. نداء، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23.

Muslim amin, (2012), The impact of human resource management practices on performance, Evidence from a public university, kualalumpur, malaysia.