



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Role of Human Resources Practices in Sustaining Performance: A
Field Study of The Opinions of A Sample of Workers in Iraqi
Commercial Organizations**

Ali Mohammed Subhi*, Mohamed Algharib

college of Business, Jinan University

Keywords:

Human resources practices, sustainability of performance, commercial enterprises, Iraq.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 06 Jul. 2023

Accepted 27 Jul. 2023

Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Ali Mohammed Subhi

college of Business, Jinan University



Abstract: “The researcher targeted employees working in commercial organizations in Iraq to examine the impact of human resource practices in achieving competitive advantage and achieving sustainable performance. The researcher used the analytical descriptive quantitative approach to study the relationship between the variables of the study. The researcher used the questionnaire as a tool for collecting data from the respondents and it was developed by referring to a group of previous studies.

The researcher relied on the Statistical package for social sciences version (27) to apply a variety of statistical tests and tools to obtain the results, the most prominent of which were: The multiple linear regression model, which tested the impact of human resource practices on achieving sustainability of performance, showed a statistically significant effect, as the coefficient of variation explained for the model was recorded ($R^2 = 0.713$).

The main recommendations of the study were as follows:

It is recommended for the departments of commercial organizations in Iraq to raise the levels of interest and apply what is new in human resource practices recommended by management science in order to be able to reach higher levels of optimal application of such practices.

دور ممارسات الموارد البشرية في استدامة الأداء: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المنظمات التجارية العراقية

محمد الغريب

علي محمد صبحي خلف

كلية الاعمال، جامعة الجنان

المستخلص

استهدف الباحث الموظفين العاملين في المنظمات التجارية في العراق لبحث أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأداء المستدام، واستخدم الباحث المنهج الكمي الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المبحوثين وتم تطويرها بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة، وطبق الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة وجمع باستخدام نموذج الاستبيان الإلكتروني 351 إستبيان استثنى منها 5 إستبيانات تالفة وبلغ حجم العينة الصالحة للتحليل الإحصائي 346 إستبيان.

اعتمد الباحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) نسخة (27) لتطبيق مجموعة متنوعة من الاختبارات والأدوات الإحصائية للحصول على النتائج والتي كان أبرزها: وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية إذ سجل معامل التباين المفسر للنموذج ($R^2 = 0.713$). كما كانت توصيات الدراسة الرئيسية كما يأتي: يوصى لإدارات المنظمات التجارية في العراق برفع مستويات الاهتمام وتطبيق ما يستجد في ممارسات الموارد البشرية التي يوصي بها علم الإدارة لتتمكن من الوصول إلى مستويات أعلى من التطبيق الأمثل لمثل هذه الممارسات.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية، استدامة الأداء، المنظمات التجارية، العراق.

المقدمة

واجهت دراسات عديدة في مضمار الموارد البشرية باستمرار تحدي تبرر موقعها ودورها في خلق ميزة تنافسية ضمن بيئة استدامة الأداء للمنظمات ذات الواقع التجاري في العراق (الزبيدي، 2016) في بعض الأحيان، تبرر العديد من هذه الشركات بسهولة الإنفاق على أنظمة التدريب والتوظيف والمكافآت وإشراك الموظفين ولكن عند مواجهة صعوبات مالية، تقع أنظمة الموارد البشرية هذه فريسة لهذه الصعوبات، بذلك شهدت الساحة العالمية كمردود من هذه الدراسات بتفاصيلها الكبيرة وما تضمنته من تطورات متسارعة ومتلاحقة في آن واحد، وخصوصاً في الجانب التكنولوجي في تمثيله في الجوانب الإدارية الحديثة مميزة تنافسية على مبادئ تحقيق استدامة الأداء في طرق تحفيز الانتاج وتقليل الاستهلاك، وإن الاهتمام بالموارد البشرية ودورها كمصدر أبداع وابتكار من خلال مجالات عقلية وما تحتويه من علوم بالمعارف والخبرات، فالموارد البشرية، هي أجزاء أساسية ضمن منظومة تنتقل بمزايا معرفية فردية الى معرفة تنظيمية، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية، أصبحت جزءاً مهماً من العملية الإدارية للاستراتيجيات المعمولة بها ضمن خطط المنظمات الناجحة بصفة متزايدة خاصة في السنوات الأخيرة، وتتميز هذه الإدارات وأدوارها بمنافسة شديدة بين المنظمات وشهدت العديد من المناطق الحضرية نموًا اقتصاديًا كبيرًا على مدار العشرين

عامًا الماضية والتي تعكس اتجاهات التحضر العالمية الحالية عن كثب الأنماط العالمية في التصنيع والتنمية الاقتصادية ونتيجة لذلك أصبحت قضايا مثل التدهور البيئي وتغير المناخ حتمية بشكل متزايد في نقاش اليوم عند مناقشة المشاكل العالمية، نجد بشكل متزايد أدلة على تزايد الفقر، والتفكك البيئي، وعدم المساواة، والبطالة، والتدهور البيئي في كل بلد تقريبًا حول العالم، مع النمو الاقتصادي كعامل مساهم مهم، كما ذكر.

يتناول هذا البحث أربعة مباحث تناول الباحث في المبحث الأول منهجية البحث، وتناول في المبحث الثاني الإطار النظري من حيث إجراء مراجعة أدبية ومفاهيمية لمتغيرات البحث، كما تناول الباحث في المبحث الثالث الجانب التطبيق من حيث تقديم عرض وصفي لمتغيرات البحث ونتائج اختبار الفرضيات التي انبثقت عن نموذج البحث، كما أيضاً تناول الباحث في المبحث الرابع أبرز الاستنتاجات والنتائج التي توصل إليها البحث كما قدم مجموعة من التوصيات بناءً على هذه النتائج.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة الدراسة: نظراً لأهمية استدامة الأداء بالنسبة للفرد وللمنظمة التجارية واقتصادية، وفي ظل التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والمنافسة بين المنظمات في السوق، فإن المنظمات التي تريد البقاء في السوق تبحث عن الطرق والاساليب والممارسات التي تدعم استدامة الأداء وذلك لأن الوصول للأداء المستدام ينعكس بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة في السوق وزيادة حصتها السوقية ولا يتحقق ذلك إلا إذا كانت المنظمات تمتلك الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً وهنا يأتي دور ممارسات الموارد البشرية التي تلعب الدور الجوهري في تحقيق استدامة الأداء للمنظمات التجارية في العراق.

أسئلة الدراسة: بعد التطرق للمشكلة التي جاء البحث الحالي لمعالجتها وضع الباحث لذلك عدد من الأسئلة التي يحاول البحث الإجابة عنها.

التساؤل الرئيسي الأول: ما هو دور ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم) في تحقيق استدامة الأداء (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في المنظمات التجارية العراقية؟ يتفرع عن السؤال الرئيسي الثاني الاسئلة الفرعية الآتية.

1. ما هو دور التخطيط في تحقيق استدامة الأداء (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في المنظمات التجارية العراقية؟
2. ما هو دور الاستقطاب في تحقيق استدامة الأداء (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في المنظمات التجارية العراقية؟
3. ما هو دور الاختيار في تحقيق استدامة الأداء (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في المنظمات التجارية العراقية؟
4. ما هو دور التدريب في تحقيق استدامة الأداء (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في المنظمات التجارية العراقية؟

5. ما هو دور التقييم في تحقيق استدامة الأداء (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في المنظمات التجارية العراقية؟

التساؤل الرئيسي الثاني: ما هو مستوى ممارسات الموارد البشرية في المنظمات التجارية العراقية؟

التساؤل الرئيسي الثالث: ما هو مستوى استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية؟

ثانياً. أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها تنطرق إلى إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة، وفي الكشف عن دور ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم) في استدامة الأداء بأبعادها (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في المنظمات التجارية العراقية، إن الجانب النظري في الدراسة المقدمة من المتوقع أن يسهم في تطوير دراسات مستقبلية جديدة فيما يتعلق بالمفاهيم السابقة خصوصاً في قطاع المنظمات التجارية في العراق، وقطاعات الأعمال الأخرى. علماً بأن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تطرح هذه المشكلة على حد علم الباحث، وتكمن أيضاً أهمية هذا البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة التي تتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية، واستدامة الأداء.

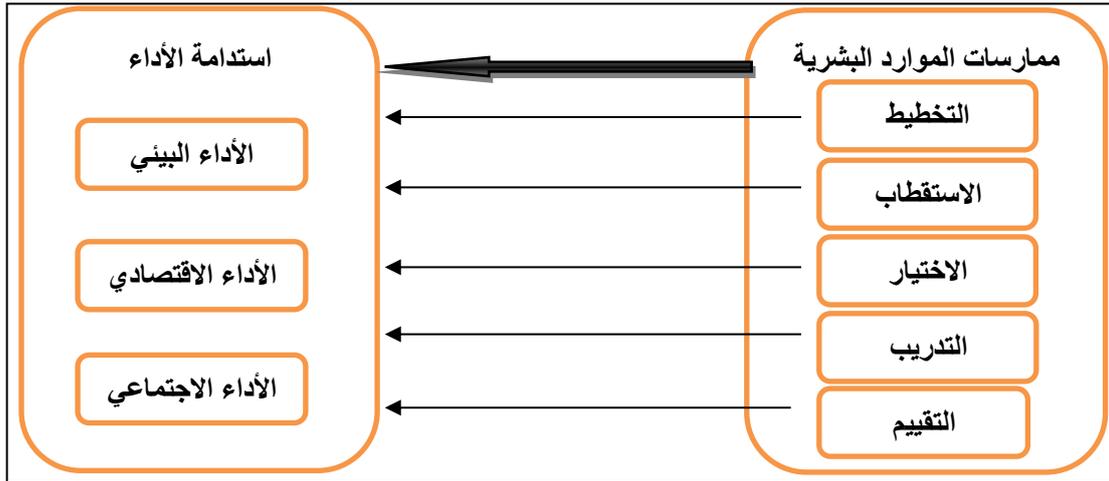
الأهمية العملية: تتناول الدراسة الحالية قطاع من أهم القطاعات الحيوية في الاقتصاد العراقي والذي يعد من الدعائم الأساسية والمهمة في الاقتصاد العراقي، وبوابة الاقتصاد العراقي في الحصول على العملات الصعبة التي تدعم مستوى الميزان التجاري لدى البنك المركزي العراقي والذي يتمثل في قطاع المنظمات التجارية في العراق، حيث إن هذا القطاع ذو أهمية كبيرة جداً فمن خلاله تتم عمليات الاستيراد والتصدير وتوفير المنتجات حسب متطلبات ورغبات الزبائن، ولذا لا بد من الاستمرار في تطوير هذا القطاع والوقوف على أبرز المتطلبات التي تساهم في جعل هذا القطاع (المنظمات التجارية العراقية) ذات مكانة اقليمية ودولية وعالمية.

ثالثاً. أهداف الدراسة: جاء البحث الحالي للوصول لعدد من الأهداف وهي على النحو الآتي:

الهدف الرئيسي الأول: بيان دور ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم) في تحقيق استدامة الأداء (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في المنظمات التجارية العراقية.

1. بيان دور التخطيط في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.
 2. بيان دور الاستقطاب في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.
 3. بيان دور الاختيار في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.
 4. بيان دور التدريب في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.
 5. بيان دور التقييم في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.
- الهدف الرئيسي الثاني:** بيان مستوى ممارسات (HRM) في المنظمات التجارية العراقية.
- الهدف الرئيسي الثالث:** بيان مستوى استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.

رابعاً. مخطط فرضي للبحث:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم) في تحقيق استدامة الأداء (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في المنظمات التجارية العراقية.

- 1-H-1: يوجد تأثير معنوي للتخطيط في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.
- 2-H-2: يوجد تأثير معنوي للاستقطاب في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.
- 3-H-3: يوجد تأثير معنوي للاختيار في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.
- 4-H-4: يوجد تأثير معنوي للتدريب في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.
- 5-H-5: يوجد تأثير معنوي للتقييم في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.

سادساً. مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث من المنظمات التجارية العراقية المسجلة في سجل الشركات العراقية البالغ عددها (176) شركة تجارية.

سابعاً. عينة الدراسة: بعد الاطلاع على عدد المجتمع المستهدف في البحث قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة مكونة من (20) منظمة التي تعمل في تجارة المواد الغذائية والزيوت والأدوات الكهربائية وتجارة الأجهزة الطبية وغيرها من المؤسسات التي تمارس الأعمال التجارية، واعتمد الباحث على توزيع الاستبيان بالصيغة الالكترونية للحصول على عينة عشوائية بسيطة بمعدل الحصول على 20 ردود من كل منظمة للحصول على (400) رد (استبانة) من العاملين في الشركات التجارية بالمسميات الآتية (مدير إدارة، معاون مدير إدارة، رئيس قسم، معاون رئيس قسم، موظف).
ثامناً. منهج البحث: تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً في ذلك لتطوير فقرات الاسئلة المستخدمة في الاستبانة للحصول على البيانات المطلوبة لأجل اختبار الفرضيات التي جاءت الدراسة لتحقيقها.

تاسعاً. حدود الدراسة:

- ❖ **الحدود المكانية:** تطبقت هذه الدراسة في المنظمات المسجلة في قطاع التجارة العراقية التجارية
- ❖ **الحدود الزمنية:** تطبقت هذه الدراسة خلال العام 2023.

❖ **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على العاملين في المنظمات التجارية المسجلة في قطاع التجارة العراقية في المسميات الوظيفية الآتية في المسميات الموضحة (مدير إدارة، معاون مدير إدارة، رئيس قسم، معاون رئيس قسم، موظف).

❖ **الحدود العلمية (الموضوعية):** ناقشت هذه الدراسة دور ممارسات الموارد البشرية في استدامة الأداء- دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المنظمات التجارية العراقية.

عاشراً. أدوات جمع البيانات: أعتمد الباحث نوعين أساسيين من المصادر في دراستها، تعرض بالآتي:

المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة طبقاً للأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال، ثم بعد ذلك عرض هذه الاستبانة على عدد من الأكاديميين، وأساتذة من كليات الاقتصاد في الجامعات اللبنانية والعراقية مع وجود عدد من المختصين في هذا المجال من خارج الجامعة بطريقة تتناسب مع قواعد وأسس البحث العلمي لغرض التحكيم من أجل إضافة التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم.

المصادر الثانوية: قام الباحث باستخدام مصادر ثانوية من أجل كتابة الإطار النظري للبحث، وتتألف هذه المصادر من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والمقالات والمجلات العلمية، والمعلومات المتوفرة في المواقع الالكترونية (الشبكة العنكبوتية الإنترنت).

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1. **مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:** عُرِفَت إدارة الموارد البشرية بأنها من الوظائف الإدارية داخل المنظمة التي تهتم بالموظفين واحتياجاتهم ومتطلباتهم وعلاقتهم في العمل (Vincent & Joseph, 2013: 211). وعُرِفَت أيضاً بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات التي تعمل المنظمة على تطبيقها اتجاه الكوادر البشرية التي تمتلكها المنظمة بشكل متكامل مع استراتيجية المنظمة (Ozolina-Ozola, 2014: 229). ويمكن تعريفها بأنها بناء واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي لها تأثير طويل المدى على سلوك وأداء الموارد البشرية، ويمكن نجاح المنظمة عن طريق استقطاب المنظمة للأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والكفاءات المتميزة (Imna & Hassan, 2015: 4). وأيضاً عُرِفَت بانها ممارسة البرامج والأنشطة التي تقوم بها (HRM) لتعزيز تنفيذ مهام الأقسام والمحددة في المنظمة (Genc, 2014: 102)، يعرف الباحث ممارسات إدارة الموارد البشرية بانها العملية والنشاطات والممارسات التي تتبعها الإدارة للوصول إلى الأداء التي تحتاجها المنظمة من خلال الموارد البشرية.

2. **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتم اعتماد الممارسات الآتية: (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم) وكما موضح في أدناه:

أ. **التخطيط:** يعد التخطيط أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية (HRM) التي يتم من خلالها تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل واضح وتحديد مواصفات واضحة للأفراد المطلوبين لشغل الوظائف مع تحديد أعباء كل وظيفة وأيضاً تتضمن إعداد الخطط للأنشطة التي ترتبط بأداء القوى البشرية من جوانب الاستقطاب والاختيار والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي (رسول، 2022: 23).

- ب. **الاستقطاب:** تبدأ عملية الاستقطاب من خلال فهم جودة ومتطلبات الوظيفة ومعرفة كل التفاصيل مثل الحد الأدنى من المؤهلات التعليمية وطبيعة المهارات التي يجب توفرها في الموظف المطلوب، وتشمل أيضاً إعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة، وعملية الاستقطاب إيجابية لأنها تحفز المرشحين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات للتقدم لوظيفة شاغرة في المنظمة (Rajni, 2021: 3).
- ج. **الاختيار:** الاختيار هو العملية التي يتم من خلالها اختيار أفضل مرشح للوظيفة الشاغرة من بين المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظيفة في المنظمة (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2013: 65).
- د. **التدريب:** يعتبر التدريب من أكثر الوظائف حيوية في إدارة الموارد البشرية لأنه يمكّن الموظف من أداء عمله وفق معايير الجودة التي تضعها المؤسسة بهدف تحسين مهارات وأداء الموظفين. في رفع وتحسين أداء المنظمة ورفع معنويات الموظفين من خلال زيادة شعور الموظف بالانتماء والتقدم وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها (Chasovschi et al., 2021: 2150).
- هـ. **التقييم:** يعد التقييم أحد وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تقوم بها المنظمة، ويتم تعريف التقييم بأنه عمل تقييم أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة على النحو الذي يحدده كما تعمل إدارة الموارد البشرية على مقارنة هذا الأداء مع معايير ومستويات الأداء المطلوبة، وكذلك تزويد الموظف بالمعلومات المتعلقة بالجوانب الإيجابية والسلبية من أجل ضمان تحسين وتطوير أداء الموظف (Vui-ye, 2015: 81).

ثانياً. استدامة الأداء:

1. **مفهوم استدامة الأداء:** إن استدامة الأداء يمثل المسار الرئيسي للتنمية المستدامة في أي بلد أو منظمة، وهو الذي يعطي تصور عن الأداء التنظيمي في الجانب المالي وقبول استدامة الأداء الذي يجمع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Kovilage, 2020: 32). يعرف استدامة الأداء بأنه توليفة من الأداء البيئي والاجتماعي التي تقيد كلاً من البيئة الطبيعية والمجتمع وأيضاً تقدم فوائد اقتصادية مستدامة وميزة تنافسية للمنظمة (Du et al., 2022: 119). كما يمكن تعريف استدامة الأداء بأنه الطرق التي تولد المنظمة من خلالها قيمة لأصحاب المصالح المساهمين والمجتمع من خلال العمل على تعزيز الإيجابيات والحد من التأثيرات السلبية للقضايا التي تتعلق بالجوانب الثلاث البيئية والاجتماعية والاقتصادية (العولقي، 2021: 270). ويعرف الباحث استدامة الأداء بأنه يعبر عن القدرات التي تمتلكها وتمتع بها المنظمة والتي تساعد في إنجاز وتنفيذ أعمالها والتي تكون نتيجة التفاعل مع أداء المنظمة والعمل على زيادة قيمة المساهمين.
2. **أبعاد استدامة الأداء:** إن تحقيق استدامة الأداء يأتي من خلال تكامل الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية حتى نصل إلى الأداء المستدام الذي يراعي كافة الجوانب، حيث أكد العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال الأداء المستدام أن الأداء المستدام يتكون من ثلاثة أبعاد وهي على النحو التالي: الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، وتم اعتمادها من خلال الرجوع على العديد من الدراسات السابقة ومنها (بلبل ودباج، 2022: 213)، (سوادي، 2020: 152).
- أ. **الأداء البيئي:** يرتبط الأداء البيئي في عمليات تقليل النفايات التي تلحق أضراراً بالبيئة والمناخ، وأيضاً بالحد من استهلاك الموارد التي تشكل خطراً على صحة الإنسان والبيئة، وكذلك على قدرات التقليل من الانبعاثات في المناخ والغلاف الجوي، كما أن هناك العديد من الفوائد غير المباشرة للأداء البيئي منها تحسين صورة وسمعة المنظمة، وتعزيز رضا العملاء، وتوفير التكاليف،

وأيضاً زيادة الحصة السوقية التي تؤدي إلى زيادة أهميتها في السياق الإداري والتنظيمي (Abdul-Rashid et al., 2017: 42).

ب. **الأداء الاقتصادي:** يرتبط الأداء الاقتصادي في القدرة المنظمة على تخفيض التكاليف وتوليد العوائد حيث يمكن تخفيض التكاليف من خلال القيام بالممارسات البيئية من حيث استبدال المواد، والحد من استهلاك الطاقة والموارد، والحد من توليد النفايات، وكذلك التقليل من تكاليف الغرامات والمسؤوليات البيئية، كما يمكن أن تؤدي هذه الممارسات إلى إضافات مميزة وقيمة للمنظمات (Zhu et al., 2013: 110).

ج. **الأداء الاجتماعي:** يعرف الأداء الاجتماعي بأنه التنسيق والتوافق بين النتائج الاقتصادية مع ما يحققه الموظف للمجتمع من خلال استخدام الموارد الطبيعية المتاحة والمتوفرة التي تكون صديقة للبيئة المتجددة وغير المتجددة، وكذلك تطوير وزيادة التنمية الاجتماعية الناشئة عن أداء منظمات الأعمال، لذلك يتطلب العمل على الربط بين الأداء الاجتماعي والخطط الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من أجل العمل على تعزيز التوازن المستدام بين حاجات وتوقعات ورغبات أصحاب المصالح، وبين متطلبات الزبائن من المنتجات والخدمات على المستوى الفردي والجماعي (Kennedy, 2017: 32).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً. **جمع الاستبيانات والتحقق من سلامتها للتحليل الإحصائي:** من خلال استبيان تم إعداده بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة، قام الباحث بجمع البيانات من الموظفين في المؤسسات التجارية في العراق، كانت عملية جمع البيانات باستخدام نموذج جوجل الإلكتروني، حيث قام الباحث بمشاركة رابط الاستبيان عبر قنوات متعددة مع الموظفين العاملين في تلك المؤسسات، وتمت عملية جمع البيانات في شهر شباط واذار / 2023، وأوقف الباحث عملية جمع البيانات بعد وصول عدد الردود في نموذج البيانات إلى 351 استبيان، وقام الباحث بتصدير ملف البيانات الإلكتروني إلى عملية التحليل الإحصائي. بترميز البيانات إلى الحاسب، لوحظ أن 5 ردود كانت غير صالحة للتحليل الإحصائي حيث كانت بنمط متكرر في الإجابة، وبهذا أصبح حجم العينة الصالحة للتحليل الإحصائي 346 عينة.

ثانياً. **أداة الدراسة والمقياس:** بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات والابحاث ذات الصلة والعلاقة المباشرة في متغيرات البحث استطاع الباحث تطوير أداءه المسح الميداني لجمع البيانات (الاستبيان)، وبعد إجراء التعديلات اللازمة والتغيرات التي اقترحها المحكمين قام الباحث بتوزيع هذه الأداء معتمداً على نموذج جوجل وذلك لبعده المسافات بين الشركات المبحوثة وقد استطاع الباحث جمع البيانات المطلوبة بالطريقة الرقمية بهدف تحقيق أهداف الدراسة كما أن الأداء المستخدمة في البحث (الاستبيان)، لإنجاز الاستبيان لأبد من ذكر المراجع التي اعتمدت في ذلك (Shee et al., 2021)، (العبرية والحضرمي، 2022: 12)، (رسول، 2020: 24)، (ابراهيم والوكيا، 2020). وإستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (5-Likert scale points) لمنح المبحوث حرية اختيار درجة موافقته تجاه الفقرات التي يقدمها الاستبيان، ويتدرج هذا المقياس من عدم الموافقة إلى الموافقة وفق خمس درجات كالآتي: موافق بشدة (5)، موافق (4) محايد (3) غير موافق (2) وغير موافق بشدة (1) ويسمح هذا المقياس باختيار درجة واحدة للموافقة على كل فقرة في الاستبيان، وقام الباحث بتطبيق هذا المقياس لجميع عبارات المتغير المستقل وعبارات المتغيرات التابعة. مقياس آخر استخدمه الباحث في الفصل الآتي في جزئية عرض المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة حيث

يتكون المقياس من ثلاث درجات هي مرتفع، متوسط ومنخفض تقابل المتوسطات الحسابية التي يقدمها المبحوثين للموافقة على متغيرات الدراسة في هذا المقياس، تكون درجة منخفض للمتوسطات الحسابية التي تقع بين 1 إلى 2.339، وتكون درجة متوسط للمتوسطات الحسابية التي تقع بين 2.34 إلى 3.669 وتكون درجة مرتفع للمتوسطات الحسابية التي تقع بين 3.67 و5.00، وفي هذا المقياس يبلغ طول الفئة 1.33 وهي محتسبة بطرح الحد الأعلى لمقياس ليكرت الخماسي 5 من الحد الأدنى لمقياس ليكرت الخماسي 1 وبقسمة الناتج على 3 وهو عدد الفئات المطلوب تحويل درجات المتوسطات الحسابية إليها (Sekaran & Bougie, 2019).

ثالثاً. اختبار الثبات الإحصائي للاستبيان: يشير (Sekaran & Bougie, 2019) أن الثبات الإحصائي يختبر مقدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة للمتغيرات كلما تم استخدام ذات الاستبيان مرة أخرى في ظروف مشابهة، ويوصي ذات المرجع بمعاينة نتائج معادلة كرونباخ ألفا للتحقق من الثبات الإحصائي للاستبيان، حيث يعتبر الحد (0.70) أدنى حد مقبول لهذه المعادلة لعدّ الاستبيان ذو ثبات إحصائي. واتبع الباحث هذه التوصيات لإثبات مستوى الثبات الإحصائي للاستبيان الدراسة، يلاحظ من نتائج معادلة كرونباخ ألفا أن جميع الأبعاد حققت ثبات إحصائي جيد وهذا من تسجيلها معاملات كرونباخ ألفا أعلى من حد (0.70) الموصى به، وبهذا يعتبر استبيان الدراسة مناسب إحصائياً لجمع البيانات في الدراسة الحالية. كانت نتائج معادلة كرونباخ ألفا لأبعاد ومتغيرات الدراسة وفق الجدول الآتي:

الجدول (1): نتائج معاملات كرونباخ ألفا لاختبار الثبات الإحصائي للاستبيان (n=346)

البعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
التخطيط	4	0.890
الإستقطاب	4	0.834
الإختيار	4	0.791
التدريب	4	0.890
التقييم	5	0.884
ممارسات الموارد البشرية ككل	21	0.929
الأداء البيئي	4	0.895
الأداء الإقتصادي	5	0.903
الأداء الإجتماعي	5	0.790
استدامة الأداء ككل	14	0.918

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS إصدار رقم 27. رابعاً. اختبار الاتساق الداخلي للاستبيان: أن اتساق العبارات التي تكون كل بعد في الاستبيان شرط أساسي لدعم البناء العاملي للاستبيان، واتبع الباحث في هذه الدراسة طريقة (Pallant, 2020) لاختبار هذا الاتساق من خلال الاعتماد على معاملات ارتباط بيرسون الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها، إذ إن الاتساق يعتبر متحقق عندما تسجل جميع عبارات البعد علاقات ارتباط دالة إحصائية وطرديّة وتكون العلاقات أعلى من أدنى حد مقبول وهو (0.20). بمتابعة النتائج في الجدول رقم (2) يلاحظ أن كافة العلاقات بين العبارات والدرجة الكلية لأبعادها كانت دالة إحصائياً وطرديّة وجميعها تجاوزت حد (0.20)، ليدل هذا على تمتع الاستبيان باتساق

داخلي جيد يدعم البنية العاملية للاستبيان، وهذا يدعم مرة أخرى سلامة استخدام هذا الاستبيان لجمع البيانات في الدراسة الحالية.

الجدول (2): نتائج معاملات ارتباط بيرسون لاختبار الاتساق الداخلي للاستبيان (n=346)

الارتباط مع الدرجة الكلية للبعد	العبرة	البعد	المتغير	الارتباط مع الدرجة الكلية للبعد	العبرة	البعد	المتغير
0.851**	Ec1	الأداء الاقتصادي	استدامة الأداء	0.864**	P1	التخطيط	ممارسات الموارد البشرية
0.844**	Ec2			0.863**	P2		
0.849**	Ec3			0.878**	P3		
0.846**	Ec4			0.865**	P4		
0.857**	Ec5			0.866**	R1		
0.771**	So1	الأداء الاجتماعي		0.821**	R2	الاستقطاب	
0.636**	So2			0.736**	R3		
0.721**	So3			0.849**	R4		
0.782**	So4			0.825**	S1		
0.775**	So5			0.707**	S2		
				0.794**	S3	الاختيار	
				0.818**	S4		
				0.876**	T1		
				0.864**	T2		
				0.854**	T3		
				0.873**	T4	التدريب	
				0.852**	E1		
				0.843**	E2		
				0.818**	E3		
				0.843**	E4		
				0.781**	E5	التقييم	
				0.881**	En1		
				0.835**	En2		
				0.892**	En3		
				0.883**	En4		
						الأداء البيئي	استدامة الأداء

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS إصدار رقم 27.

**العلاقة دالة عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$

خامساً. نموذج الدراسة وملائمة للأساليب الإحصائية: يوجد اشتراطات متنوعة يجب تحققها في نموذج وبيانات الدراسة حتى يعد ملائماً للخضوع للاختبارات الإحصائية، ومن أهم هذه الاشتراطات

خلو البيانات من عيوب التوزيع الطبيعي فضلا عن خلوها من تشكل الارتباط الخطي المرتفع بين أبعاد المتغير المستقل، وهذا ما تحقق منه الباحث في هذا الجزء بتطبيق الاختبارات الخاصة بهذه الغايات:

أ. **معاينة التوزيع الطبيعي للبيانات:** إن خلو البيانات من عيوب التوزيع الطبيعي أي اعتدالية البيانات شرط أساسي لإخضاع النموذج للإحصاء المعلمي مثل نماذج الإنحدار الخطي، وتم الكشف عن عيوب التوزيع الطبيعي بمعاينة مدى وجود تفلطح أو التواء شديد في منحنيات البيانات، إذ أن (George, 2011) بين أن عدم تجاوز معاملي التفلطح والالتواء حدود $2.2+ / -2.2$ دليل على أن البيانات ذات توزيع طبيعي سليم. بقراءة النتائج في الجدول رقم (3) لم يلاحظ وجود أي معامل سواء تفلطح أو التواء قد تجاوز الحدود المقترحة، وهذا يدل على أن البيانات سليمة من عيوب التوزيع الطبيعي وهي بذلك ملائمة للاختبارات المعملية.

الجدول (3): التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معاملات التفلطح والالتواء (n=346)

الالتواء	التفلطح	البعد
-500	-177	التخطيط
-246	-711	الاستقطاب
-325	-565	الاختيار
-527	-299	التدريب
-036	-598	التقييم
-529	-128	ممارسات الموارد البشرية ككل
-142	-1.002	الأداء البيئي
-299	-706	الأداء الاقتصادي
-048	-742	الأداء الاجتماعي
-304	-811	استدامة الأداء ككل

الجدول من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS إصدار رقم 27. ب. **معاينة تشكل الارتباط الخطي المرتفع بين أبعاد المتغير المستقل:** من أبرز المشاكل التي قد تؤدي إلى الحصول على نتائج تقدير غير دقيقة في نموذج الانحدار في مرحلة اختبار فرضيات الدراسة هو تشكل الارتباط الخطي العالي بين أبعاد المتغير المستقل وهو في الدراسة الحالية أبعاد متغير ممارسات الموارد البشرية، لذلك يجب التحقق من مدى وجود هذا الارتباط، وفي حال تسجيله مستويات مرتفعة يجب اتخاذ التدابير الإحصائية اللازمة قبل تطبيق نماذج الانحدار. **سادساً. الأساليب والأدوات الإحصائية:** في الدراسة الحالية اعتمد الباحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) نسخة (27) لتطبيق مجموعة متنوعة من الاختبارات والأدوات الإحصائية للحصول على النتائج التي تغطي أهداف الدراسة، إذ شملت الاختبارات والأدوات الإحصائية ما يأتي:

1. مسافة كوك (Cook's distance) ممثلة باستخدام شكل Scatter dot لمعاينة المشاهدات المتطرفة في البيانات.

2. الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic measures) وتشمل التكرارات والنسب المئوية لتوزيع المبحوثين وفق للخصائص الديموغرافية والوظيفية، وتشمل أيضاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموافقة العينة على متغيرات الدراسة.
 3. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach α) لاختبار الثبات الإحصائي للاستبيان.
 4. معاملات ارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين العبارات والدرجات الكلية للأبعاد لاختبار الاتساق الداخلي للاستبيان.
 5. معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لمعاينة عيوب التوزيع الطبيعي للبيانات.
 6. معامل التباين المسموح به (Tolerance)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) للكشف عن وجود ارتباط خطي عالي بين أبعاد المتغير المستقل.
 7. نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) ونموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) لاختبار فرضيات الدراسة.
- سابعاً. التحليل الإحصائي وعرض النتائج:** يعرض هذا الجزء عملية التحليل الإحصائي باختباراتها المختلفة التي تم من خلالها الإجابة عن أسئلة الدراسة.
1. ملخص توزيع المبحوثين وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية: اعتمد الباحث على التكرارات والنسب لعرض ملخص توزيع المبحوثين وفق الخصائص الديموغرافية إذ اتضح أن خصائص المبحوثين كانت كالآتي:
 - أ. النوع الاجتماعي: كلا النوعين كانا ممثلان في العينة بنسب جيدة يدل على تنوع من حيث النوع الاجتماعي في العينة. كان تكرار الذكور 215 بنسبة 62.1% وكان تكرار الإناث 131 بنسبة 37.9%.
 - ب. المؤهل العلمي: مستويات التعليم الجامعي كانت مرتفعة بين المبحوثين وهذا بناءً على تكرارات المؤهلات الجامعية التي كان أعلاها لمؤهل بكالوريوس بتكرار 255 بنسبة 73.7%، وسجل مؤهل ماجستير تكرار 43 بنسبة 12.4%، وسجل مؤهل دكتوراه تكرار 6 بنسبة 1.7%، بينما سجل مؤهل دبلوم فأقل تكرار 42 بنسبة 12.1%.
 - ج. الفئة العمرية: لوحظ أن عينة الدراسة كانت متنوعة من حيث الفئة العمرية، حيث إن كافة الفئات العمرية كانت ممثلة في العينة بنسب مقبولة كالآتي: الفئة العمرية 22 إلى 30 سنة سجلت تكرار 61 بنسبة 17.6%، والفئة العمرية 31 إلى 40 سنة سجلت تكرار 134 بنسبة 38.7%، والفئة العمرية 41 إلى 50 سنة سجلت تكرار 109 بنسبة 31.5% والفئة العمرية أكثر من 50 سنة سجلت تكرار 42 بنسبة 12.1%.
 - د. عدد سنوات الخبرة: عينة الدراسة كانت ذات مستويات خبرة جيدة إذ بلغ تكرار المبحوثين من الخبرة أكثر من 10 سنوات 71 بنسبة 20.5%، وبلغ تكرار فئة الخبرة 5-10 سنوات 95 بنسبة 27.5% وبلغ تكرار فئة الخبرة أقل من 5 سنوات 180 بنسبة 52.0%.
 - هـ. المسمى الوظيفي: كانت النسبة الأكبر في العينة من الموظفين بتكرار 299 بنسبة 86.4%، أما المسميات الوظيفية الأعلى رتبة فقد كانت بنسب أقل كالآتي: مدير إدارة بتكرار 4 بنسبة 1.2%،

معاون مدير إدارة بتكرار 13 بنسبة 3.8%، رئيس قسم بتكرار 21 وبنسبة 6.1% ومعاون رئيس قسم بتكرار 9 بنسبة 2.6%.

الجدول (4): ملخص توزيع المبحوثين وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = 346)

النسبة	التكرار	الفئة	المعلومات الشخصية والوظيفية
62.1%	215	ذكر	النوع الاجتماعي
37.9%	131	أنثى	
12.1%	42	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
73.7%	255	بكالوريوس	
12.4%	43	ماجستير	
1.7%	6	دكتوراه	
--	--	غير ذلك	
17.6%	61	22 إلى 30 سنة	العمر
38.7%	134	31 إلى 40 سنة	
31.5%	109	41 إلى 50 سنة	
12.1%	42	أكثر من 50 سنة	
52.0%	180	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
27.5%	95	5 - 10 سنوات	
20.5%	71	أكثر من 10 سنوات	
1.2%	4	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
3.8%	13	معاون مدير إدارة	
6.1%	21	رئيس قسم	
2.6%	9	معاون رئيس قسم	
86.4%	299	موظف	

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS إصدار رقم 27.

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن عينة الدراسة ترى أن مستويات ممارسات الموارد البشرية في المنظمات التجارية في العراق متوسطة وهذا من المتوسط الحسابي العام الذي سجل (3.43). أما على مستوى الأبعاد فقد تبين أن بعد واحد فقط وهو بعد التخطيط جاء بدرجة موافقة بمرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، أما كافة الأبعاد الأخرى فقد جاءت بدرجة متوسطة من الموافقة حيث حل بالترتيب الثاني بعد التدريب بمتوسط حسابي (3.63)، وحل بالترتيب الثالث بعد الاختيار بمتوسط حسابي (3.38)، وحل بالترتيب الرابع الاستقطاب بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وأخيراً، حل بعد التقييم بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.12). أما الانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.91) إلى (0.96) لتدل أنه على مستوى الأبعاد بشكل عام يوجد اجماع في تصورات المبحوثين حيث كانت الانحرافات المعيارية أقل من درجة (1)، ولكن هذه الانحرافات المعيارية كانت قريبة جداً من درجة (1) مما يدل أنه على مستوى العبارات الخاصة بكل بعد فإن الانحرافات المعيارية على الأغلب ستتجاوز (1) لتعكس تشتتاً في موافقة المبحوثين على مستوى

كل عبارة، وهذا قد يعد مقبول ويفسره الباحث بالتباين في مستويات تطبيق هذه الممارسات بين المنظمات التجارية في العراق. يرى الباحث أن النتائج السابقة تدلل على خطوات ملموسة للمنظمات التجارية في العراق بتحسين ممارسات الموارد البشرية المطبقة لديها وتماشيها مع آخر التطورات العلمية في هذا المجال، إلا أنه يجب تقديم مزيد من الاهتمام بتطبيق هذه الممارسات لرفع مستويات تطبيقها إلى درجات أعلى للوصول إلى مستويات أداء أفضل على مستوى المورد البشري كون هذه الممارسات موجهة لإدارة المورد البشرية في المنظمة بصورة إدارية تستند إلى قواعد علمية سليمة. كما يتبين من نتائج الجدول رقم (5) أن ترى أن المنظمات التجارية المبحوثة في العراق تتمتع بدرجة متوسطة من استدامة الأداء حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.22). أبعاد استدامة الأداء كانت جميعها ضمن درجة متوسطة من الموافقة، كان أعلاها لبعء الأداء الاقتصادي بمتوسط حسابي (3.27)، وبالترتيب الثاني كان بعد الأداء البيئي بمتوسط حسابي (3.20)، وبالترتيب الأخير كان بعد الأداء الاجتماعي بمتوسط حسابي (3.18). أما الانحرافات المعيارية فقد تجاوزت درجة (1) لكل من بعد الأداء البيئي وبعد الأداء الاقتصادي وهذا يعكس تباين وعدم إجماع في تصورات المبحوثين تجاه مستويات هذه الأبعاد وقد يعزوها الباحث إلى الاختلاف في مستويات الأداء البيئي والاقتصادي بين المؤسسات التجارية المبحوثة، بينما كان الانحراف المعياري لبعء الأداء الاجتماعي أقل من درجة (1) ويشير إلى إجماع وتقارب في الآراء بين المبحوثين ولكنه اقترب بشكل كبير من درجة (1) وهذا يدل على وجود تشتت محتمل على مستوى الموافقة على عبارات هذا البعد، ويفسره الباحث بالتباين في مستويات عبارات الأداء الاجتماعي بين المنظمات التجارية المبحوثة.

الجدول (5): مستويات ممارسات الموارد البشرية ومستويات استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق بناءً على وجهة نظر عينة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (n=346)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التخطيط	3.68	.920	1	مرتفع
2	الاستقطاب	3.35	.960	4	متوسط
3	الاختيار	3.38	.910	3	متوسط
4	التدريب	3.63	.940	2	متوسط
5	التقييم	3.12	.940	5	متوسط
المتوسط الحسابي العام		3.43		متوسط	
1	الأداء البيئي	3.20	1.11	2	متوسط
2	الأداء الاقتصادي	3.27	1.01	1	متوسط
3	الأداء الاجتماعي	3.18	0.89	3	متوسط
المتوسط الحسابي العام		3.22		متوسط	

الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS إصدار رقم 27.

3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة: ينتقل الباحث في هذا الجزء إلى نتائج نماذج الانحدار الخطي المتعدد والبيسيط لتقديم نتائج اختبار فرضيات الدراسة. باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد تم اختبار الفرضيات الرئيسية، بينما باستخدام نموذج الانحدار الخطي البيسيط تم اختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم) في تحقيق استدامة الأداء (الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي) في المنظمات التجارية العراقية.

الجدول (6): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر ممارسات الموارد البشرية بممارساتها في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق (n=346)

البعد	Coefficient (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
التخطيط	0.106	2.906	0.003*	0.847	0.713	172.137	0.000*
الاستقطاب	0.172	4.292	0.000*				
الاختيار	0.229	6.051	0.000*				
التدريب	0.219	5.692	0.000*				
التقييم	0.351	8.926	0.000*				

*الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS إصدار رقم 27

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي اختبر أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) إذ سجل قيمة محسوبة F مقدارها (172.137) وبمستوى دلالة (0.000). كما كان النموذج ذو قدرة تفسيرية متوسطة إذ سجل معامل التباين المفسر ($R^2 = 0.713$) وهذا يشير إلى أن أبعاد ممارسات الموارد البشرية فسرت 71.3% من التغير في تحقيق استدامة الأداء وهي نسبة متوسطة تدل على أهمية هذه الأبعاد في تفسير تحقيق استدامة الأداء، أما معامل الارتباط في النموذج فقد سجل ($R = 0.847$) وهذا يدل على أنه بارتفاع مستويات تطبيق ممارسات الموارد البشرية ترتفع مستويات تحقيق استدامة الأداء بدرجة مرتفعة.

فيما يخص الأثر الذي سجله كل بعد من أبعاد ممارسات الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء، بينت دلالة T أن كافة الأبعاد كانت دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت جميع معاملات بيتا إيجابية وكان أعلى أثر من بعد التقييم بمقدار (0.351) أي أنه كلما تم تطبيق التقييم بمقدار 1% يرتفع تحقيق استدامة الأداء بمقدار 35.1%، يليه كان أعلى أثر من بعد الاختيار بمقدار (0.229)، ثم بعد التدريب بمقدار (0.219)، ثم بعد الاستقطاب بمقدار (0.172) وأخيراً بعد التخطيط بمقدار (0.106). تشير النتائج المعروضة إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

H-1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.

الجدول (7): نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تخطيط الموارد البشرية في تحقيق

استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق (n=346)

البعد	Coefficient (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
	0.537	11.817	0.000*	0.537	0.287	139.647	0.000*

*الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS إصدار رقم 27.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي اختبر أثر تخطيط الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) إذ سجل قيمة محسوبة F مقدارها (139.647) وبمستوى دلالة (0.000). كما كان النموذج ذو قدرة تفسيرية متوسطة إذ سجل معامل التباين المفسر ($R^2 = 0.287$) وهذا يشير إلى أن تخطيط الموارد البشرية فسر 28.7% من التغير في تحقيق استدامة الأداء وهي نسبة متوسطة تدل على أهمية هذا البعد في تفسير تحقيق استدامة الأداء، أما معامل الارتباط في النموذج فقد سجل ($R = 0.537$) وهذا يدل أنه بارتفاع مستويات تطبيق تخطيط الموارد البشرية ترتفع مستويات تحقيق استدامة الأداء بدرجة متوسطة، كما سجل معامل بيتا أثر إيجابي بمقدار (0.537) أي أنه كلما تم تطبيق تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1% يرتفع تحقيق استدامة الأداء بمقدار 53.7%، بهذا تؤدي النتائج المعروضة إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

H-2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.

الجدول (8): نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر استقطاب الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق (n=346)

دلالة (F)	قيمة (F)	التباين المفسر R^2	الارتباط R	دلالة (T)	قيمة (T)	Coefficient (β)
0.000*	274.133	0.442	0.666	0.000*	16.557	0.666

*الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS إصدار رقم 27.

يتبين من نتائج الجدول رقم (8) أن نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي اختبر أثر استقطاب الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) إذ سجل قيمة محسوبة F مقدارها (274.133) وبمستوى دلالة (0.000). كما كان النموذج ذو قدرة تفسيرية متوسطة إذ سجل معامل التباين المفسر ($R^2 = 0.442$) وهذا يشير إلى أن استقطاب الموارد البشرية فسر 44.2% من التغير في تحقيق استدامة الأداء وهي نسبة متوسطة تدل على أهمية هذا البعد في تفسير تحقيق استدامة الأداء، أما معامل الارتباط في النموذج فقد سجل ($R = 0.666$) وهذا يدل أنه بارتفاع مستويات تطبيق استقطاب الموارد البشرية ترتفع مستويات تحقيق استدامة الأداء بدرجة متوسطة، كما سجل معامل بيتا أثر إيجابي بمقدار (0.666) أي أنه كلما تم تطبيق استقطاب الموارد البشرية بمقدار 1% يرتفع تحقيق استدامة الأداء بمقدار 66.6%، بهذا تؤدي النتائج المعروضة إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

H-3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاختيار الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.

الجدول (9): نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اختيار الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق (n=346)

دلالة (F)	قيمة (F)	التباين المفسر R ²	الارتباط R	دلالة (T)	قيمة (T)	Coefficient (β)
0.000*	269.647	0.438	0.663	0.000*	16.421	0.663

*الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS إصدار رقم 27.

تدل نتائج الجدول رقم (9) أن نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي اختبر أثر اختيار الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) إذ سجل قيمة محسوبة F مقدارها (269.647) وبمستوى دلالة (0.000). كما كان النموذج ذو قدرة تفسيرية متوسطة إذ سجل معامل التباين المفسر ($R^2 = 0.438$) وهذا يشير إلى أن اختيار الموارد البشرية فسّر 43.8% من التغير في تحقيق استدامة الأداء وهي نسبة متوسطة تدل على أهمية هذا البعد في تفسير تحقيق استدامة الأداء، أما معامل الارتباط في النموذج فقد سجل ($R = 0.663$) وهذا يدل على أنه بارتفاع مستويات تطبيق اختيار الموارد البشرية ترتفع مستويات تحقيق استدامة الأداء بدرجة متوسطة، كما سجل معامل بيتا أثر إيجابي بمقدار (0.663) أي أنه كلما تم تطبيق اختيار الموارد البشرية بمقدار 1% يرتفع تحقيق استدامة الأداء بمقدار 66.3%، بهذا تؤدي النتائج المعروضة إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

H-4: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.

الجدول (10): نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق (n=346)

دلالة (F)	قيمة (F)	التباين المفسر R ²	الارتباط R	دلالة (T)	قيمة (T)	Coefficient (β)
0.000*	230.611	0.400	0.634	0.000*	15.186	0.634

*الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS إصدار رقم 27.

استناداً إلى نتائج الجدول رقم (10)، يتبين أن نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي اختبر أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) إذ سجل قيمة محسوبة F مقدارها (230.611) وبمستوى دلالة (0.000). كما كان النموذج ذو قدرة تفسيرية متوسطة إذ سجل معامل التباين المفسر ($R^2 = 0.400$) وهذا يشير إلى أن تدريب الموارد البشرية فسّر 40% من التغير في تحقيق استدامة الأداء وهي نسبة متوسطة تدل على أهمية هذا البعد في تفسير تحقيق استدامة الأداء، أما معامل الارتباط في النموذج فقد سجل ($R = 0.634$) وهذا يدل على أنه بارتفاع مستويات تدريب الموارد البشرية ترتفع مستويات تحقيق استدامة الأداء بدرجة متوسطة، كما سجل معامل بيتا أثر إيجابي بمقدار (0.634) أي أنه كلما تم

تطبيق تدريب الموارد البشرية بمقدار 1% يرتفع تحقيق استدامة الأداء بمقدار 63.4%، بهذا تؤدي النتائج المعروضة إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

H-5: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية العراقية.

الجدول (11): نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تقييم الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق (n=346)

دلالة (F)	قيمة (F)	التباين المفسر R ²	الارتباط R	دلالة (T)	قيمة (T)	Coefficient (β)
0.000*	388.444	0.529	0.728	0.000*	19.709	0.728

*الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS إصدار رقم 27.

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي اختبر أثر تقييم الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) إذ سجل قيمة محسوبة F مقدارها (388.444) وبمستوى دلالة (0.000). كما كان النموذج ذو قدرة تفسيرية متوسطة إذ سجل معامل التباين المفسر (R² = 0.529) وهذا يشير إلى أن تقييم الموارد البشرية فسر 52.9% من التغير في تحقيق استدامة الأداء وهي نسبة متوسطة تدل على أهمية هذا البعد في تفسير تحقيق استدامة الأداء، أما معامل الارتباط في النموذج فقد سجل (R = 0.728) وهذا يدل على ارتفاع مستويات تقييم الموارد البشرية ترتفع مستويات تحقيق استدامة الأداء بدرجة متوسطة، كما سجل معامل بيتا أثر إيجابي بمقدار (0.728) أي أنه كلما تم تطبيق تقييم الموارد البشرية بمقدار 1% يرتفع تحقيق استدامة الأداء بمقدار 72.8%، بهذا تؤدي النتائج المعروضة إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يحتوي هذا القسم من هذه الدراسة على أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية في واستدامة الأداء في المؤسسات التجارية في العراق من خلال القيام بأجراء التحليل الإحصائي وكذلك فضلاً عما احتواه الإطار النظري.

أولاً. الاستنتاجات:

1. تشير النتائج أن مستويات ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) في المنظمات التجارية في العراق متوسطة حيث ومستويات تطبيق التخطيط في المنظمات التجارية تبلغ درجة المرتفع وتطبيق الاستقطاب في المنظمات التجارية المبحوثة بدرجة متوسطة ومستويات تطبيق الاختيار في المنظمات التجارية في العراق جاءت متوسطة وأيضاً مستويات تطبيق التدريب بدرجة متوسطة وأيضاً كان مستويات تطبيق التقييم في المنظمات التجارية في العراق بلغت درجة متوسطة.
2. بينت النتائج أن مستوى استدامة الأداء في المنظمات التجارية المبحوثة في العراق تتمتع بدرجة متوسطة من استدامة الأداء كما بينت نتائج البحث تتمتع المنظمات التجارية المبحوثة في العراق بدرجة متوسطة من الأداء البيئي والأداء الاقتصادي بدرجة متوسطة والأداء الاجتماعي بدرجة متوسطة.

3. أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق.
 4. أظهرت النتائج وجود أثر لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق.
 5. أوضحت النتائج وجود أثر لاستقطاب الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق.
 6. بينت النتائج وجود أثر لاختيار الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق.
 7. كما أظهرت النتائج وجود أثر لتدريب الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق.
 8. بينت النتائج وجود أثر لتقييم الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق
- ثانياً. التوصيات:** بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وفي إطار تناول الأدبيات والدراسات السابقة المختلفة في إدارة الموارد البشرية ودراسة وتحليل استدامة الأداء تم التوصل إلى توصيات مستقبلية تدور حول دور ممارسات الموارد البشرية في استدامة الأداء في المنظمات التجارية في العراق حيث توصي الدراسة بما يأتي.
1. على الإدارات المنظمات التجارية في العراق برفع مستويات الاهتمام وتطبيق ما يستجد في ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) التي يوصي بها علم الإدارة لتتمكن من الوصول إلى مستويات أعلى من التطبيق الأمثل لمثل هذه الممارسات.
 2. يوصي الباحث لإدارات المنظمات التجارية في العراق ببذل جهودها للمحافظة على المستويات التي تمكنت من تحقيقها فيما الأداء المستدام والوصول إلى مستويات أعلى على المدى البعيد كونها مؤشرات أداء في غاية من الأهمية.
 3. يوصي الباحث القيادات والإدارات بمختلف المنظمات الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية التي أثبتت أهمية (HRM) في الأداء المستدام، وهذا يتطلب مزيد من التركيز على ممارسات إدارة العنصر البشري في المنظمة.
 4. يوصى بإجراء مزيد من الدراسات لبحث أسباب محدودية استدامة الأداء لتقديم توصيات من شأنها أن تساعد على تحسين هذا الجانب.
 5. إجراء دراسات مستقبلية تعمل على بحث العوامل والمحددات التي تلعب دوراً في استدامة الأداء لتقديم توصيات عملية تساهم في تحديد الأساليب والاستراتيجيات الممكن تطبيقها لتحسينها.
 6. ضرورة توظيف مدير موارد بشرية محترف لاستقطاب الموارد المؤهلة لتحقيق الأهداف المحددة ضمن فترة زمنية أقصر.
 7. ضرورة التأكد من اختيار الموارد التي تمتلك المهارات والقدرات التي تمكن العامل من أداء المهام بالكفاءة والفعالية.
 8. تحديد برامج تدريبية بشكل مستمر للعاملين في (HRM) لمتابعة المستجدات التي ترتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM).
 9. الاستفادة من التغذية المرتدة في عملية تقييم الأداء في معالجة نواحي القصور في الأداء.

المصادر**اولاً. المصادر العربية:**

1. العبرية، ليلي بنت سويد بن سعيد والحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر، (2022)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان. المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد2.
2. العولقي، عبدالله أحمد حمود، (2021)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاداء المستدام: الدور الوسيط للمعرفة البيئية والسلوك الأخضر للموظفين. الإدارة العامة، س 62، ع 2، 267 - 330.
3. ابراهيم، صديق بلال والوكيل، خالد بن محمد السيد، (2020)، ممارسات الموارد البشرية وأثرها على جودة أداء الخدمة في المملكة العربية السعودية: عن طريق نمذجة المعادلة البنائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(1)، 122-139.
4. الزبيدي، غني، (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (89)، 53-75.
5. الغالبي، طاهر ومحمد، وائل، (2015)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، طبعة ثانية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. بلبل، رياض، ودباح، حسين، (2022)، أثر تطبيق آليات الذكاء الاقتصادي على الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية SIDER – عنابة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج 9، ع 1، 209-234.
7. بلالي، أحمد وسملالي، يحضية، (2018)، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، *Roa Iktissadia Review*، 8 (2)، 115-133.
8. رسول، هوشمه ند محمد، (2022)، دور بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعات الاهلية في اقليم كوردستان-العراق. *Journal of University of Human Development*, 8(3), 18-25.
9. سوادي، أمل فرحان، (2020)، تأثير التشارك المعرفي في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية. العلوم الاقتصادية، مج 15، ع 57، 145 - 162.
10. عبد الخير، آسيا يعقوب عبد الهادي، (2021)، دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات-دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(2)، 51-62.

المصار والمراجع الاجنبية:

1. Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R., & Thuramy, R., (2017), The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *International Journal of Operations & Production Management*.
2. Chašovschi, C. E., Nastase, C., Popescu, M., Scutariu, A. L., & Condratov, I. A., (2021), Human resources training needs in the small and medium enterprises from cross-border area Romania-Ukraine-Republic of Moldova. *Sustainability*, 13(4), 2150.

3. Du, S., Bstieler, L., & Yalcinkaya, G., (2022), Sustainability-focused innovation in the business-to-business context: Antecedents and managerial implications. *Journal of Business Research*, 138, 117-129.
4. Genc, K. Y., (2014), Environmental factors affecting human resources management activities of Turkish large firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102.
5. George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference*, 17.0 update, 10/e. Pearson Education India.
6. Imna, M., & Hassan, Z., (2015), Influence of human resource management practices on employee retention in Maldives retail industry. *International Journal of Accounting, Business and Management*, 1(1), 1-28.
7. Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R., (2013), Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*.
8. Kovilage, M. P., (2020), Influence of lean–green practices on organizational sustainable performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*.
9. Kennedy, D., (2017), The role of business sustainability in human resource management: A study on Indian manufacturing companies. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 5.
10. Owino, W & Kwasira, J., (2016), Influence of Selected Green Human Resource Management Practices on Environmental Sustainability at Menengai Oil. *Journal of Human Resource Management*, 4 (3), 19-27.
11. Ozolina-Ozola, I., (2014), The impact of human resource management practices on employee turnover. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 223-226.
12. Pallant, J., (2020), *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
13. Rajni, K., (2021), Impact of Human Resource Practices on Knowledge Management: An Empirical Analysis. 2021 9th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) (ICRITO) Amity University, Noida, India. Sep 3-4, 2021.
14. Shee, H. K., Miah, S. J., & De Vass, T., (2021), Impact of smart logistics on smart city sustainable performance: an empirical investigation. *The International Journal of Logistics Management*.
15. Sekaran, U., & Bougie, R., (2019), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Jhon Wiley and Sons Ltd: United Kingdom.
16. Veerendrakumar, M; Narasalag, I & Shivashankar, K., (2015), Exploratory Study on Achieving Sustainable Competitive Advantage through Supply Chain Innovation for Strengthening Organizational Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4 (3), 1-6.
17. Vui-Yee, K., (2015), The impact of strategic human resource management on employee outcomes in private and public limited companies in Malaysia. *Journal of Human Values*, 21(2), 75-86.

18. Vincent, G. S., & Joseph, A., (2013), Challenges for human resource experts in Global scenerio. *International Journal of advancement in Research and Technology*, 2(4), 209-214.
19. Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H., (2013), Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 106-117.