



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المدرس المساعد رغد عصام رعد 2

الجامعة التقنية الشمالية، معهد الدور

raghad.esam@ntu.edu.iq

المدرس المساعد حوراء صاحب عبد 1

جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد

hawraas.abdul@uokufa.edu.iq

المدرس المساعد رعد رزاق سعيد 3

جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد

razaks.kadhim@uokufa.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى إيجاد العلاقة بين المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها، (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الاداء) والمتغير التابع الأداء التنظيمي المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) وتمثلت مشكلة البحث بالسؤال التالي (ما هي العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي المستدام) لعينة من الموظفين لكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة (وتم توضيح أهمية البحث من خلال النتائج التي توصل اليها البحث من خلال تحليل لآراء عينة البحث المتمثلة بـ (85) مستجيباً من الموظفين وكمجتمع والبالغ أكثر من (85) موظف باعتماد استمارة الاستبيان المعدة على وفق مقياس ليكرت الخماسي، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية بما في ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك الأساليب الإحصائية التحليلية بما في ذلك الانحدار الخطي ومعامل الارتباط) باستخدام برنامج (spss) و (AMOS) وجرى التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات وكان من أهمها أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام، مما يؤكد أن الاستثمار في هذه الاستراتيجيات يُعد عاملاً حاسماً لتحقيق التنمية المستدامة في الكلية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي المستدام، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة.



**Human resource management strategies and their role in
enhancing organizational performance
A survey study of the opinions of a sample of employees at the
College of Administration and Economics, University of Kufa**

Hawra Sahib Abdul¹
University of kufa
College of Administration and
Economics
hawraas.abdul@uokufa.edu.iq

² rssid Raghad
Northern Technical University,
Technical Institute
raghad.esam@ntu.edu.iq

Raad Razzaq Saeed
University of kufa
College of Administration and
Economics
razaks.kadhim@uokufa.edu.iq

Abstract

The research aims to find the relationship between the independent variable, human resource management strategies, with its dimensions (attraction and appointment, training and development, motivation, performance evaluation), and the dependent variable, sustainable organizational performance, with its dimensions (economic, social, environmental performance). The research problem was represented by the following question (What is the relationship between human resource management strategies and sustainable organizational performance) for a sample of employees of the College of Administration and Economics / University of Kufa). The importance of the research was clarified through the results reached by the research through an analysis of the opinions of the research sample, represented by (85) respondents from employees and as a community of more than (85) employees, by adopting the questionnaire form prepared according to the five-point Likert scale. Descriptive statistical methods were used, including the arithmetic mean and standard deviation, as well as analytical statistical methods, including linear regression and correlation coefficient, using the (SPSS) and (AMOS) programs. A set of conclusions was reached, the most important of which was that human resource management strategies as a whole play a pivotal role in enhancing performance. Sustainable organizational performance, confirming that



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



investing in these strategies is a crucial factor in achieving sustainable development at the college.

Keywords: Human resource management strategies, sustainable organizational performance, College of Administration and Economics, University of Kufa.

1- المقدمة: Introduction

تعد الموارد البشرية عصب أساسي لأي منظمة ومحرك أساسي نحو تحقيق الأهداف وفي ظل التنافس والتغير المستمر في بيئات الأعمال أصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً أكثر أهمية من أي وقت مضى فلم تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية تقتصر على الأعمال الإدارية والروتينية بل امتدت لتشمل صياغة ومن ثم تطبيق استراتيجيات تساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية حيث تنبى المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات والكليات نفس المبادئ من أجل تحقيق التميز ففي بيئة أكاديمية مثل كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة أصبح الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي المستدام حاسماً من أجل ضمان جودة التعليم وكفاءة البحث العلمي ومن ثم تحقيق الفعالية في الخدمات المقدمة إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشري وتطويره من خلال الاستراتيجيات الواضحة والمدرسة التي تساهم بطريقة أو بأخرى في رفع كفاءة الموظفين الإداريين مما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات الكلية وقدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية .

كانت الفرضية الرئيسة للبحث (وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي المستدام) وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتضمن هيكل البحث أربع مباحث رئيسة تناول الأول منها المنهجية، وتضمن الثاني استعراضاً للأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية، وخُصص الثالث لنتائج تحليل البحث، واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي استعرض الاستنتاجات والتوصيات التي قُدمت في ضوء عملية التحليل الإحصائي.

2- مراجعة الادبيات Literature Review

1-2- مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية

اختلفت مفاهيم وآراء الباحثين والمفكرين التي تناولت مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية حسب توجههم الفكري فإدى ذلك الاختلاف الى تعدد التعاريف ونذكر منها ما يلي:- عرفها الصريفي (2013: 21) بأنها مجموعة من الافراد توظفهم المنظمة من اجل تنفيذ الوظائف المختلفة والواجبات



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

مقابل حصولهم على الرواتب والأجور والمكافئات والحوافز الأخرى. وأشار (الزبي، وآخرون 2019: 5) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتمثل بجميع الممارسات الجديدة التي توضح سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري، وما يتعلق به من شؤون خاصة بحياته الوظيفية، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها خلال السنوات القادمة. بينما أوضح (الصرايرة، 2021: 232) إلى أن استراتيجية الموارد البشرية "هي عبارة عن خطة تعطي المنظمة اتجاهاً طويلاً للأجل لتطوير مواردها البشرية والتي تتضمن عمليات تحليل ممارسات الموارد البشرية ووضع الخطوط العريضة لسلسلة إجراءات في المستقبل، للوصول إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات." ويرى كل من (القحطاني، وآخرون، 2024: 40) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية "تعرف بأنها الإطار العام للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية، من أجل تحقيق مستوى من الأداء الأمثل وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة"

2-2- أهمية استراتيجيات الموارد البشرية :-

تتجسد أهمية إدارة استراتيجيات الموارد البشرية بالآتي:- (الكرخي، 2014)

1. الاهتمام بالعاملين باعتبارهم مورد أساساً للمنظمة
 2. الاهتمام بتطوير مهاراتهم داخل المنظمة
 3. الاهتمام بمشاكلهم وإيجاد الحلول لها
 4. وضع خطط تدريبية مناسبة
 5. وضع خطط ملائمة من أجل اختيار القادرين على ان يشغلوا الوظائف الرئيسية في المنظمة
- في حين اشار (الساعدي, 2017: 65) الى أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في النتائج التي من الممكن تحقيقها على مستوى المنظمة لذا نجد ان الأهمية تزايدت في العصر الحالي ليس لأنها ائتم أصول المنظمة بل لأنها يجب ان تعمل بكفاءة من اجل الاستفادة من هذه الأصول وتتبع أهمية استراتيجيات الموارد البشرية بوصفها من اهم الموارد للعملية الإنتاجية لذا لا بد من توفر الكفاءات الجديدة والقادرة على تحقيق الأداء المتميز بشكل كفؤ حيث تعمل على تحديد المشاكل الخاصة بموارد المنظمة ومن ثم توفير الحلول لها كما انها تؤثر على العاملين بزيادة الالتزام عن طريق زيادة الدافعية لديهم



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



2-3- أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - :

أن الهدف الأساسي لاستراتيجيات الموارد البشرية الاستراتيجية هو توليد القدرة الاستراتيجية وضمان امتلاك المنظمة الخبرة والمهارة للتعزيز بالاتجاه الإيجابي مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفقاً لوجهة النظر القائمة على الموارد، فإن الهدف الاستراتيجي انشاء منظمات أكثر ذكاء ومرونة من المنافسين من خلال توظيف وتطوير الموظفين الموهوبين وتوسيع قاعدة مهاراتهم. ويرى (البغدادي، وآخرون، ٢٠٢٢: ٨٠) الى ان إدارة الموارد البشرية تهدف إلى ما يلي - :

1. تكامل إدارة الموارد البشرية تماماً مع الاستراتيجية والاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة.
2. تماسك سياسات الموارد البشرية على حد سواء عبر مجالات السياسة والتسلسل الهرمي.
3. تعديل ممارسات الموارد البشرية واستخدامها من قبل المديرين التنفيذيين والموظفين كجزء من العمل اليومي.

في حين اوضح (السعد، ٢٠١٤ : ٢١٨) الى ان استراتيجيات الموارد البشرية تهدف الى الاتي:-

1. ايجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفاعلة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.
2. ضبط وتنظيم لحركة الأفراد في البيئتين الخارجية والداخلية استقطاباً، وتطويراً، تدريباً، اعداداً، وتأهيلاً، فضلاً عن حل النزاعات والمحافظة على استقرار وانسيابية العمل والمحافظة على المتميزين داخل التنظيم واغراء من هم في خارج المنظمة بغية التحاقهم بها.

2-4- ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

1. الاستقطاب والتعيين

الاستقطاب: عرف (السبعوي، 2011: 46) الاستقطاب بأنه عبارة عن الإجراءات والنشاطات المتعلقة بجذب مرشحين لملء الفجوة الوظيفية لمكان وزمان مناسبين للمنظمة. بينما وضح (الكافي، 2014 : 115) الاستقطاب بأنه نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية حيث يتم بموجبه ترغيب وجذب أكبر عدد ممكن من العاملين المؤهلين للعمل ومن ثم الاختيار بينهم من أجل شغل وظيفة شاغرة وفق المواصفات المحددة من قبل إدارة المنظمة.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

التعيين: والذي يعد حلقة مكملة للاستقطاب وتتضمن عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة والتي تعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الدليمي, 2013: 54). في حين عرفها (ماهر, 2014: 86) بأنها مجموعة العمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تتمثل باختيار أفضل المرشحين لشغل الوظيفة ويتم ذلك من خلال معايير يتم اعتمادها من قبل المنظمة.

2. التدريب والتطوير

وهو تعديل رسمي ومنهجي لسلوك وأطباع وتوجهات الأفراد العاملين في المنظمة والذي يحدث نتيجة التعليم والتدريب والتطوير والخبرات المخطط لها (الطائي, 2022: 368). أو يقصد بها عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وطرق وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، وبالتالي انعكاس ذلك على كفاءة وفاعلية المنظمة التي يعمل بها (العتيق, 2023: 7). أو هي تصميم الأنشطة لسد الاحتياجات الخاصة بالمنظمة من القدرات والمهارات غير المتواجدة حالياً ومن ثم مساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة (الصالح 2000: 46-47).

3. التحفيز

هو حصول الفرد العامل على السرور والإقدام والحماس في عمله مما يدفعه للقيام بعمله على أفضل وجه من دون تدمير أو شكوى (أبو النصر, 2009: 151). في حين عرفتها (زبوح 2021: 5) بأنها مجموعة من المؤثرات الخارجية والعوامل التي تدفع الفرد وتثيره وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية.

4. تقييم الأداء

من خلال عملية تقييم يتم التأكد من أن جميع مستويات أداء العاملين مقبولة، وأن نشاطات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة. وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات كل الأعمال التي ساهمت في إنجاح المنظمة، ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء الأفراد خلال فترات زمنية محددة مع الأداء المطلوب، وبالتالي يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شامل لتشجيع الأداء المتميز وأن يتم تطبيقه وفق أسس سليمة وعادلة (حريم, 2013).

2-5- الأداء التنظيمي المستدام



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

وأشار كلا من (منشد، وعباس، ٢٠٢٤: ٥٩٤) أن الأداء المستدام "هو وسيلة تستطيع من خلالها المنظمة أن تعبر عن استراتيجيتها المستقبلية عن طريق استعمال الموارد بكفاءة و الأدوات والتقنيات فضلاً عن القدرات المتوفرة لدى الوحدة الاقتصادية، والعمل دون هدر الموارد والطاقة المتاحة للوحدة الاقتصادية". ويرى كل من (الحسين، وآخرون، ٢٠٢٤: ١٢٤١) أن الأداء المستدام يعتمد على البعد البيئي والاجتماعي مع البعد الاقتصادي في تقييم وقياس الاستدامة يمكن فهم الأداء من خلال جوانب إضافية بما في ذلك ان مسؤولية الوحدة الاقتصادية لا تتعلق فقط بتوليد الرفاهية الاقتصادية، ولكن أيضا البيئة والأفراد على نفس القدر من الأهمية ويعمل على خلق قيمة في الجوانب المتعلقة بالطاقة المتجددة وتغير المناخ والنظم البيئية الصحية لاكتساب مكانة رائدة عالمياً مع مراعاة اتجاهات المنافسين لبناء وحدة اقتصادية قادرة ومتميزة في تحقيق الأداء المستدام. وأوضح (فاروق، ٢٠١٨: ١١٢) أن الأداء المستدام "يقصد به أداء المؤسسة في جميع الأبعاد (البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) وجميع المتطلبات القيادية لاستدامتها، بل يمتد إلى ما بعد حدود المؤسسة ليعالج أداء كل من الموردين (المنبع) والزبائن (المصب) في سلسلة القيمة. وأشار (بلبال، ٢٠١٤: ٧٧) على أنه "أداء المؤسسة الكلي الذي قد يتضمن سياسات وقرارات الأعمال التي تخلق نتائج اجتماعية وبيئية واقتصادية بجانب مالي"². وبين (حماده، ٢٠٢٠: ٧٤٠) أن الأداء المستدام "هو قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتميز خلال فترة من الزمن وألا تقل عن ثلاث سنوات. الأداء المستدام يفوق في مدلوله الحدود المكانية للمنظمة، بل يتعداها خلفاً (إلى السوق الخلفية) وما يكونها من موردين وممولين وغيرها ويتسع نحو الأمام (باتجاه السوق الأمامية) وما يكونها من موزعين وزبائن.

2-6- أهمية الأداء التنظيمي المستدام:

في السنوات الأخيرة أصبحت الاستدامة ذات أهمية متزايدة في البيئة التنظيمية بعض النظر عن الدافع حيث أن أهمية الأداء المستدام مبني على المسؤولية الكبيرة والتي تقع على عاتق المنظمات كونها تشكل الجزء الأكبر في الاقتصاد العالمي، لذلك صار استدامة الأداء أمراً لا بد منه، كونه يحقق حالة التكامل بين ابعاد الأداء المستدام والقرارات المتخذة يوميا في المنظمات من أجل ادارة الأعمال من جهة ومن جهة أخرى يدخل المنظمات في مرحلة جديدة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



تتمثل بالكيفية التي تتحول بها إلى كيانات تصب في المصلحة البيئية والاجتماعية والاقتصادية (يونس، ٢٠٢٣: ٣٣).

ويرى كل من (كشكول، وآخرون ٢٠٢٤: ١٢٣٠) أن أهمية الأداء المستدام تتضمن كالاتي:

1. لاداء المستدام مهم لأنه يسمح للوحدات الاقتصادية بتحقيق نجاح طويل الأجل مع تقليل الآثار السلبية على البيئة والمجتمع.
2. يساعد في تحسين استخدام الموارد الطبيعية وتحسين كفاءتها، مما يؤدي إلى توفير التكاليف وزيادة الربحية.
3. من خلال اعتماد ممارسات مستدامة، يمكن للوحدات الاقتصادية تعزيز حصتها في السوق وقدرتها التنافسية، حيث يفضل المستهلكون بشكل متزايد المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة.
4. يساهم الأداء المستدام أيضا في تطوير بيئة داعمة للأفكار الإبداعية واتخاذ القرارات المستدامة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
5. تمكن الوحدات الاقتصادية من تشخيص وإدارة التكاليف البيئية، مما يؤدي إلى إعداد تقارير مستدامة وتحسين المساءلة.

2-7- اهداف الأداء التنظيمي المستدام:

يشير الأداء التنظيمي المستدام الى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الاجل مع مراعاة الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لاشطتها من خلال تقييم الأداء الاقتصادي البيئي والاجتماعي و الحوكمة للمنظمات عن طريق حساب الأشكال المختلفة لرأس المال غير المالي غير المالي الذي يرتبط بجوانب الاستدامة البيئية والاجتماعية والبيئية وجوانب حوكمة الشركات، والتي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق قيمة مستدامة وطويلة الأمد ومن أهم أهداف الأداء المستدام ما يأتي (علي، وآخرون، ٢٠٢٤: ٢٥٢):

1. ان يكون تقرير الأداء المستدام مكمل للمحاسبة المالية بحيث يمكن احتساب المعلومات المالية ومعلومات الاستدامة بجانب بعض وتوفير صورة كاملة لأداء الشركة واحتساب القيم المالية وغير المالية.
2. اصحاب المصالح يعملون على توفير معلومات الاستدامة وذلك من أجل ترشيد قراراتهم.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



3. احتساب وتقييم المخاطر والفرص التي تختص بتقارير الاستدامة.
4. تقييم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والحوكمة للشركات ككل.
5. العمل على تحقيق التوازن بين مستخدمي التقارير المالية.

2-8- أبعاد الأداء التنظيمي المستدام:

ويعتمد البحث على ثلاثة أبعاد في قياس الأداء المستدام، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد (المنسي، ٢٠٢٣ : ١٩٧-١٩٨) :-

1. الأداء الاقتصادي: يعكس هذا البعد الفائض الذي تحققه المنظمة من خلال تعظيم نتائج أعمالها، وتقليل هدر مواردها من خلال الاستخدام الأمثل، ويتم قياس الأداء الاقتصادي للمنظمة من خلال النتائج التشغيلية والمالية التي تحققها، فمن الناحية التشغيلية يرتبط الأداء الاقتصادي بقدرة المنظمة على تخفيض التكاليف المرتبطة بالحصول على الموارد، واستهلاك الطاقة، ومعالجة النفايات والتخلص منها، والغرامات المتعلقة بالحوادث البيئية، أما من الناحية المالية فيرتبط الأداء المستدام بقدرة المنظمة على تعظيم الأرباح، وزيادة المبيعات، والعائد على الاستثمارات والأصول (سعاد، ونجوى، ٢٠٢٢: ١٢).

2. -الأداء الاجتماعي: يعبر هذا البعد عن الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي التي تقوم بها المنظمة للوفاء باحتياجات أفراد المجتمع داخل المنظمة وخارجها، ويتم تقسيم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، فالأداء الداخلي يرتبط بالمساهمين والعاملين، أما الأداء الخارجي فيرتبط بالعملاء، والمجتمع المحلي، والحكومة . ويقاس الأداء الاجتماعي من خلال ضمان صحة وسلامة العاملين وتدريبهم، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدمتهم وأحالتهم إلى التقاعد، والعدالة والأنصاف في توزيع المكافآت والأجور، ومساهمة المنظمة في توفير فرص العمل للمجتمع، ودعم المشاريع المختلفة في المجتمع المحلي. (أسماء، ونعيمة، ٢٠١٧: ٦٤).

3. الأداء البيئي: ويشير هذا البعد إلى الجهود المبذولة من قبل المنظمة للحد من آثار عملياتها ومنتجاتها على البيئة الطبيعية. ويعكس الأداء البيئي كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمدها المنظمة في حماية البيئة، والتركيز على العمليات والأنشطة الإنتاجية للحد من آثارها السلبية على البيئة والمجتمع، ويتم قياس الأداء البيئي للمنظمة من خلال عدد من المؤشرات وهي



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



: الاستخدام الأمثل للموارد، ومستوى الحد من النفايات والحد من استخدام المواد الخطرة، وإعادة التدوير ومنع التلوث، وتطبيق سياسات وإجراءات نظم الإدارة البيئي (إيمان، ومبروك، ٢٠٢٣: ١٩).

3- طرائق العمل Methods

يتضمن المشكلة، الأهداف، الأهمية، منهج البحث وأدوات جمع المعلومات والتحليل والمعالجات الإحصائية، وكما يلي.

1-3 المشكلة: problem

على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية الموارد البشرية لاتزال العديد من المنظمات تواجه تحديات كبيرة في تفعيل استراتيجياتها بشكل يساهم بفاعلية في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام حيث يتجسد الأداء المستدام في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وعلى المدى الطويل وهذا قد يتطلب التكامل بين مختلف وظائفها وفي المقدمة إدارة الموارد البشرية وفي سياق الجامعات والمؤسسات الأكاديمية التي تعد بيئة معقدة وتعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري تكسب هذه المشكلة أهمية خاصة ففجوة الأداء في الكليات لا تتوقف فقط على كفاءة وفاعلية الكادر الإداري بل يمتد ليشمل تفاعل الموظفين مع بيئة العمل واستراتيجياتها وبناءا لما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية من خلال الإجابة على التساؤل التالي (ما مدى مساهمة استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام). لذا، تسعى هذه الدراسة لتشخيص هذه الفجوة التطبيقية وتقديم رؤى حول سبل تعزيز توظيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للارتقاء بالأداء التنظيمي المستدام في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة. ولتوضيح المشكلة نطرح الأسئلة التالية:

1. ما هو واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة
2. ما هو واقع الأداء التنظيمي المستدام واهم انواعه في المنظمة المبحوثة.
3. ما هي علاقة التأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية والأداء التنظيمي المستدام؟

2-3 الأهداف Objectives

تتجلى الأهداف بالآتي:



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



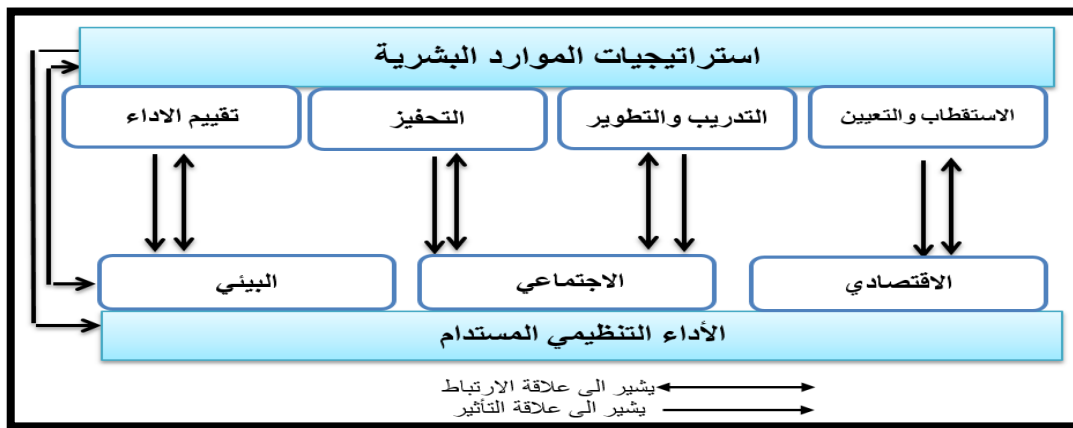
1. تشخيص أهمية وواقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة
2. تشخيص واقع الأداء التنظيمي المستدام وأهم أنواعه في المنظمة المبحوثة.
3. التحقق من مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية في الأداء التنظيمي المستدام.

3-3- الأهمية: Importance

يمكن توضيح الأهمية على وفق الآتي: -

1. سد فجوة بحثية: يضيف البحث قيمة نوعية للمكتبة العربية من خلال دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي المستدام، وهو موضوع لم يتم بحثه بشكل كافٍ.
2. تأصيل العلاقة بين المتغيرات: يساهم البحث في توثيق العلاقة بين متغيرين أساسيين هما استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مما يوفر إطاراً نظرياً للباحثين الآخرين.
3. توفير بيانات ميدانية: يقدم البحث تحليلاً لآراء موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، مما يوفر بيانات دقيقة وموثوقة يمكن أن تُستخدم كمرجع.
4. دعم اتخاذ القرار: ستساعد نتائج البحث إدارة الكلية في اتخاذ قرارات مستنيرة لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العلاقات العامة.
5. تحديد التحديات والفرص: يكشف البحث عن التحديات التي تواجه الموظفين في تطبيق هذه الاستراتيجيات، بالإضافة إلى الفرص التي يمكن استغلالها لتعزيز دورهم وتحسين الأداء.

4-3- النموذج الفرضي: Hypothetical Model



الشكل (1) نموذج الفرضي للدراسة
المصدر من اعداد الباحثين بحسب الادبيات



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



5-3- فرضيات البحث. Hypotheses

من خلال العنوان يمكن لنا صياغة الفرضيات وعلى وفق الآتي:
الفرضية الرئيسة الأولى: (لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي المستدام). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- لا يوجد تأثير معنوي للاستقطاب والتعيين في الأداء التنظيمي المستدام .
- لا يوجد تأثير للتدريب والتطوير في الأداء التنظيمي المستدام.
- لا يوجد تأثير معنوي للتحفيز في الأداء التنظيمي المستدام
- لا يوجد تأثير معنوي للتقييم الاداء في الأداء التنظيمي المستدام

6-3- منهج البحث: Research Methodology

جرى اعتماد المنهج الوصفي / التحليلي في تأطير الجانب النظري فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيرات البحث.

7-3- الحدود البحث:

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة وجمع البيانات الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة خلال عام 2025، وهي الفترة التي تم فيها توزيع الاستبيانات وتحليلها.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الحدود الجغرافية لكلية الإدارة والاقتصاد التابعة لجامعة الكوفة في محافظة النجف، حيث تم تطبيق أدوات البحث على عينة من العاملين داخل هذه المؤسسة فقط.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة، وعددهم (85) مبحوثاً. لذلك، فإن نتائج الدراسة وتعميماتها تقتصر على آراء هذه العينة ولا تشمل مجتمعات أخرى.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" بأبعاده الأربعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء)، والمتغير التابع "الأداء التنظيمي المستدام" بأبعاده الثلاثة (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي).

8-3- المجتمع والعينة. Population and Sample



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

لتحقيق أهداف البحث وإثراء الجانب العملي، وقع الاختيار على كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة كمجتمع للدراسة. تضم الكلية أكثر من (108) موظف.

تم تحديد حجم العينة بـ (85) مستجيباً على الأقل، وذلك بالاستناد إلى الجداول الإحصائية المعتمدة (Krejcie, 1970: 608)، تم توزيع (90) استبانة، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (85) استمارة، وهو ما يفي بالعدد المطلوب للعينة، وبنسبة استجابة ممتازة بلغت (95%) وفيما يلي وصف لعينة الدراسة في الجدول ادناه:

الجدول رقم (1): توزيع افراد العينة حسب المتغيرات التصنيفية

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	55	64.7%
	أنثى	30	35.3%
	المجموع	85	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	10	11.8%
	من 5-9 سنوات	25	29.4%
	من 10-14 سنة	20	23.5%
	من 15-19 سنة	15	17.6%
	من 20 فأكثر	15	17.6%
	المجموع	85	100%
	20 - 30 سنة	10	11.8%
العمر	31 – 40 سنة	35	41.2%
	من 41 – 50 سنة	25	29.4%
	51 سنة وأكثر	15	17.6%
	المجموع	85	100%
	30 - 40 سنة	25	29.4%

المصدر: تحليل الخصائص الديمغرافية على برنامج spss
يتضح من الجدول أعلاه التركيبة الديموغرافية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة، موزعة على المتغيرات التصنيفية الرئيسية.

- الجنس: يشكل الذكور غالبية العينة بـ 55 موظفاً بنسبة 64.7%، بينما تشكل الإناث الأقلية بـ 30 موظفة بنسبة 35.3%. يشير هذا إلى أن تمثيل الذكور أعلى من تمثيل الإناث في العينة.
- سنوات الخدمة: الفئة التي تتراوح سنوات خدمتها من 5 إلى 9 سنوات هي الأكثر شيوعاً بـ 25 موظفاً بنسبة 29.4%. بينما تتوزع الفئات الأخرى بشكل متقارب. وهذا يشير إلى أن غالبية الموظفين في العينة لديهم خبرة متوسطة.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- العمر: الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي الأكثر تمثيلاً بـ 35 موظفاً بنسبة 41.2%، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بـ 25 موظفاً بنسبة 29.4%. وهذا يوضح أن الفئات العمرية الشابة والمتوسطة هي الأكثر حضوراً في العينة.

3-9- البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة

بناءً على مخرجات التحليل والنماذج التي تم استخدامها في الدراسة، يمكن تلخيص الأدوات الإحصائية المستخدمة كالتالي:

1. البرامج الإحصائية:

- برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 26: تم استخدامه لإجراء التحليلات الوصفية وحساب المؤشرات الإحصائية الأساسية.
- برنامج نمذجة المعادلة الهيكلية (Amos) إصدار 24: تم استخدامه لتحليل واختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الرئيسية وأبعادها، والتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

2. الأساليب الإحصائية:

- التحليل الوصفي: (Descriptive Statistics)
 - المتوسط الحسابي: (Mean) لقياس مدى توافق آراء عينة الدراسة.
 - الانحراف المعياري: (Standard Deviation) لتحديد درجة تشتت آراء العينة.
 - معامل الاختلاف: (Coefficient of Variation) لمقارنة مدى التجانس في إجابات العينة بين أبعاد الدراسة.
 - الأهمية النسبية: لبيان أهمية كل بُعد أو متغير بالنسبة للدرجة الكلية.
- التحليل الاستدلالي: (Inferential Statistics)
 - نمذجة المعادلة الهيكلية: (Structural Equation Modeling - SEM) لاختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
 - الأوزان الانحدارية المعيارية: (Standardized Regression Weights) لقياس حجم وقوة تأثير كل متغير على المتغير الآخر.
 - معامل التفسير: (R^2) لتحديد النسبة المئوية للتغير في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.
 - مستوى الدلالة: (Significance Level) لتحديد معنوية التأثيرات والعلاقات بين المتغيرات.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



9-3- صدق أداة البحث الاستبانة.

يُقصد بصدق الأداة أن تقيس ما وضعت من أجل قياسه، وتحقق الأهداف التي وضعت لها قبل إعدادها (Hair et al., 2010). ولإيجاد صدق وثبات الاستبانة، قام الباحث بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (85) من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة عينة البحث من كلا الجنسين.

❖ الصدق البنائي.

هدف الصدق البنائي إلى التحقق من قدرة الاستبانة على قياس المفاهيم التي صُممت من أجلها. ويعكس هذا النوع من الصدق مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقراتها. وفي الجدول التالي، تُظهر معاملات الارتباط مدى تحقق هذا الصدق.

الجدول (2): ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتعيين	0.887**	0.000
التدريب والتطوير	0.854**	0.000
التحفيز	0.901**	0.000
تقييم الأداء	0.863**	0.000
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	0.876	0.000
الأداء الاقتصادي	0.892**	0.000
الأداء الاجتماعي	0.871**	0.000
الأداء البيئي	0.846**	0.000
الأداء التنظيمي المستدام	0.870	0.000

*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائي (spss.26)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجات المجالات والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يدل على أن جميع المجالات ترتبط بقوة بالمتغيرات الرئيسية التي تنتمي إليها، مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي. وهذا يعني أن الأداة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه، مما يجعلها موثوقة للاستخدام في هذا البحث.

❖ ثبات أداة البحث (الاستبانة) والتوزيع الطبيعي.

يعني الثبات أنه إذا طُبّق مقياس على مجموعة من الأفراد ورُصدت درجات كل فرد في هذا المقياس ثم أُعيد إجراء نفس المقياس على نفس هذه المجموعة ورُصدت أيضاً درجات كل فرد، فإن الترتيب



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

النسبي للأفراد في المرة الأولى يكون قريباً لترتيبهم النسبي في المرة الثانية. (Hair et al., 2010). وقد قام الباحث بحساب ثبات الأداة (الاستبانة) بطريقة معامل ألفا كرونباخ. كما أن التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات يُعد خطوة أساسية قبل تطبيق العديد من التحليلات الإحصائية البارامترية، إذ أن معظم هذه الاختبارات تفترض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. لذلك، قام الباحث بفحص التوزيع الطبيعي لجميع أبعاد الدراسة باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لضمان صحة النتائج.

الجدول رقم (3): ثبات أداة البحث (الاستبانة) والتوزيع الطبيعي

المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا	الالتواء (Skewness)	التفلطح (Kurtosis)
الاستقطاب والتعيين	5	0.893	-0.521	-0.187
التدريب والتطوير	5	0.857	-0.675	0.254
التحفيز	5	0.911	-0.499	-0.091
تقييم الأداء	5	0.884	-0.713	0.312
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	20	0.886	-0.620	0.151
الأداء الاقتصادي	5	0.902	-0.584	-0.078
الأداء الاجتماعي	5	0.865	-0.641	0.199
الأداء البيئي	5	0.849	-0.553	-0.223
الأداء التنظيمي المستدام	15	0.872	-0.592	0.089
الدرجة الكلية للاستبانة	35	0.947	-0.601	0.115

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائي (spss.26)

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل ألفا مرتفعة، مما يدل على ثبات عالٍ للمقاييس الفرعية. وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة 0.947، وهي قيمة مرتفعة جداً وتُعد مؤشراً قوياً على موثوقية الأداة واستقرارها.

بالإضافة إلى ذلك، تظهر قيم الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لجميع الأبعاد والمتغيرات في الجدول أنها تقع ضمن النطاق المقبول بين (-1.96) و (+1.96). وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، مما يسمح للباحث بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية في تحليل البيانات والمضي قدماً في البحث بثقة. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة تماماً للتطبيق على عينة البحث.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



4- النتائج والمناقشة

1-4- التحليل الوصفي

نسعى من هذه الفقرة من التحليل إلى التعرف على واقع متغير "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" عبر دراسة أبعاده الأربعة لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة. يبلغ عدد أفراد العينة (85) مبحوثاً. سيتم تحديد مستوى الإجابة لآراء العينة بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي على ضوء إجاباتهم في الاستبيان. والجدول أدناه يوضح النتائج ويوفر إطاراً لتفسير المتوسطات الحسابية:

الجدول (4): المتوسط المرجح ومستوى الإجابة

المتوسط المرجح	مقياس الإجابة	اتجاه الإجابة
4.21 - 5.00	جيد جداً	أوافق بشدة
3.41 - 4.20	جيد	أوافق
2.61 - 3.40	متوسط	محايد
1.81 - 2.60	ضعيف	لا أوافق
1.00 - 1.80	ضعيف جداً	لا أوافق بشدة

تمت المفاضلة بين الأبعاد على أساس الحصول على أقل معامل اختلاف، وأعلى متوسط حسابي، مما يدل على التناسق العالي والاستجابة الإيجابية. كما يساعد التحليل على التعرف على مستوى التوافر والممارسة والاهتمام والتجانس من قبل كلية الإدارة والاقتصاد للأبعاد والمتغيرات الرئيسية.

1- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

بشكل إجمالي، يتضح من الجدول أعلاه أن متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.120)، وهو ما يمثل أهمية نسبية قدرها (82.40%) وهذا يشير إلى أن الأبعاد تتمحور نحو الموافقة، أي أن مستوى اهتمام الكلية باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كان جيداً جداً. ويُنصح الكلية بالاستمرار في تعزيز هذه الممارسات الإيجابية ودعم العاملين فيها لتطبيق المهارات المكتسبة بما يحقق الأهداف المؤسسية.

أما على مستوى الأبعاد، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- حقق بعد (التدريب والتطوير) أعلى وسط حسابي قدره (4.251) وبأهمية نسبية بلغت (85.02%)، حيث سجل أقل معامل اختلاف له (14.14%)، مما يشير إلى توافق كبير بين آراء المبحوثين. وقد احتل المستوى (الأول) من حيث ترتيب الأهمية.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

يدل هذا على أن الموظفين يؤكدون بشكل كبير على فعالية برامج التدريب والتطوير في الكلية. وتعتبر هذه النتائج انعكاساً إيجابياً لالتزام الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتخصيص الموارد المالية اللازمة لتطوير مهارات العاملين بشكل ممنهج ومستمر.

- حقق بعد (الاستقطاب والتعيين) وسط حسابي قدره (4.150) وبأهمية نسبية بلغت (83.00%)، حيث سجل معامل اختلاف (16.79%). وقد احتل المستوى (الثاني) من حيث ترتيب الأهمية. يُظهر هذا أن الموظفين لديهم قناعة بأن الكلية تتبع أسساً سليمة وشفافة في عمليات الاستقطاب والتعيين. كما يؤكدون على أن الإدارة تعتمد على توصيف دقيق للوظائف وتستخدم وسائل اختيار متنوعة لضمان استقطاب الكفاءات المناسبة للوظائف الشاغرة.

- حقق بعد (تقييم الأداء) وسط حسابي قدره (4.015) وبأهمية نسبية بلغت (80.30%)، حيث سجل معامل اختلاف (18.80%). وقد احتل المستوى (الثالث) من حيث ترتيب الأهمية. يُشير هذا إلى أن هناك إدراكاً لدى الموظفين بأن عملية تقييم الأداء تتم بشكل منتظم وتستند إلى معايير واضحة وموضوعية. ويُفهم من هذه النتائج أن الإدارة تستخدم مخرجات التقييم كأداة لتحسين الأداء وتوجيه الموظفين نحو برامج التطوير المناسبة.

- حقق بعد (التحفيز) أقل وسط حسابي قدره (3.810) وبأهمية نسبية بلغت (76.20%)، حيث سجل أعلى معامل اختلاف له (21.84%). وقد احتل المستوى (الأخير) من حيث ترتيب الأهمية.

على الرغم من أن هذا البعد ما زال في مستوى "جيد"، إلا أن انخفاض متوسطه الحسابي وارتفاع معامل الاختلاف يدل على وجود تباين في آراء الموظفين بشأنه. وهذا قد يشير إلى أن نظام الحوافز في الكلية قد لا يكون متكافئاً بالقدر الكافي أو أنه لا يواكب الاحتياجات المتغيرة للموظفين، مما يستدعي إعادة النظر فيه.

الجدول رقم (5): المؤشرات الوصفية لأبعاد متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الأبعاد والمتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الأهمية النسبية (%)	الرتبة
التدريب والتطوير	4.251	0.601	14.14%	85.02%	1
الاستقطاب والتعيين	4.150	0.697	16.79%	83.00%	2
تقييم الأداء	4.015	0.755	18.80%	80.30%	3
التحفيز	3.810	0.832	21.84%	76.20%	4
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الدرجة الكلية)	4.120	0.683	16.58%	82.40%	-



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الاحصائي (spss.26)

2- تحليل فقرات الأداء التنظيمي المستدام.

شكل إجمالي، يوضح الجدول أدناه ملخص النتائج لمتغير الأداء التنظيمي المستدام، حيث حقق بصورة إجمالية وسطاً حسابياً بلغ (3.610)، وهو ما يمثل أهمية نسبية قدرها (72.20%) وهذا يشير إلى أن آراء الموظفين حول هذا المتغير تتجه نحو الموافقة، مما يعكس مستوى جيداً من الاهتمام بالأداء المستدام في كلية الإدارة والاقتصاد، مع وجود تفاوت واضح بين أبعاده المختلفة.

أما على مستوى الأبعاد، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- **حقق بعد (الأداء الاقتصادي)** أعلى وسط حسابي قدره (3.850) وبأهمية نسبية بلغت (77.00%)، حيث سجل أقل معامل اختلاف له (18.81%). وقد احتل المستوى (الأول) من حيث ترتيب الأهمية. يعكس هذا التوافق بين آراء الموظفين على أن الكلية تولي اهتماماً كبيراً لتعظيم القيمة الاقتصادية وإدارة الموارد بكفاءة. وهذا يدل على أن السياسات المالية تهدف إلى ضمان الاستمرارية والنمو المؤسسي من خلال التركيز على الإنتاجية وتقليل الهدر.
- **حقق بعد (الأداء الاجتماعي)** وسط حسابي قدره (3.650) وبأهمية نسبية بلغت (73.00%)، حيث سجل معامل اختلاف (22.25%). وقد احتل المستوى (الثاني) من حيث ترتيب الأهمية. يشير هذا إلى أن الموظفين يرون أن الكلية تحرص على توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتعمل على تعزيز المساواة وتكافؤ الفرص. كما يدل على أن هناك إدراكاً لالتزام الكلية بالمسؤولية الاجتماعية وبناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.
- **حقق بعد (الأداء البيئي)** أقل وسط حسابي قدره (3.350) وبأهمية نسبية بلغت (67.00%)، حيث سجل أعلى معامل اختلاف له (26.59%). وقد احتل المستوى (الأخير) من حيث ترتيب الأهمية. على الرغم من أن هذا البعد يقع ضمن نطاق الموافقة، إلا أن انخفاض متوسطه وارتفاع معامل الاختلاف يشير إلى تباين في آراء الموظفين. وهذا قد يعكس أن الممارسات البيئية في الكلية، مثل تقليل استهلاك الطاقة وإعادة التدوير، تحتاج إلى مزيد من التركيز والدعم لتصبح جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



الجدول رقم (6): المؤشرات الوصفية لأبعاد متغير الأداء التنظيمي المستدام

الأبعاد والمتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الأهمية النسبية (%)	الرتبة
الأداء الاقتصادي	3.850	0.724	18.81%	77.00%	1
الأداء الاجتماعي	3.650	0.812	22.25%	73.00%	2
الأداء البيئي	3.350	0.891	26.59%	67.00%	3
الأداء التنظيمي المستدام (الدرجة الكلية)	3.610	0.809	22.41%	72.20%	-
المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الإحصائي (spss.26)					

4-2- اختبار فرضيات البحث ومناقشة النتائج

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات البحث وهناك نوعين من الفرضيات

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات البحث
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات البحث.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات البحث ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات البحث.

1- التحليل العاملي لمتغيري البحث

اعتمد الباحث في التأكد من الصدق البنائي للمقاييس على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ، باستخدام برنامج Amos V.24. كان الهدف هو التحقق من أن البيانات التي تم جمعها تتناسب مع النموذج الهيكلي المقترح. ولتقييم جودة النموذج، تم الاعتماد على عدة مؤشرات: حيث يجب أن تتجاوز تقديرات المعلمات (الأوزان) 0.40، وأن تكون النسبة الحرجة (CR) أعلى من 1.96 للدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05. كما تم استخدام مؤشرات المطابقة، وعلى رأسها اختبار Chi-Square، لتقييم مدى صحة النموذج بشكل عام. (Holtzman & Sailesh 2011:13) إلى مصدر محدد يمكن العثور على المعلومات فيه. تعمل مؤشرات المطابقة كمعايير لتقييم مستوى المطابقة وصحة النموذج الهيكلي الذي تم الحصول عليه. يحمل مؤشر Chi-Square (2) أعلى مستوى من الأهمية بين نظرائه. وإذا كانت قيمة مؤشر المطابقة بالنسبة إلى درجات الحرية تقع



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



ضمن النطاق المقرر، فإن غالبية قيم مؤشرات المطابقة الأخرى تقع أيضاً ضمن النطاق المثالي، كما هو مبين أدناه في الجدول (7):

جدول (7) مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية

المؤشر	القاعدة
النسبة بين قيمة (x2) ودرجات الحرية (CIMN/df)	أقل من (0.05) جيد، أقل من (0.02) مطابق، أكبر من (0.05) مرفوض
مؤشر جودة الملاءمة (GFI)	نطاق القيمة بين (0) - (1)، قاعدة القبول أكبر من (0.90) أكبر من (0.95) مطابق
مؤشر الملاءمة المقارنة (CFI)	
مؤشر تاكر لوييس (TLI)	
خطأ الجذر التربيعي المتوسط للتقريب (RMSEA)	أقل من (0.05) مطابق، القيم بين (0.05 - 0.08) جيد، القيم بين (0.08 - 0.10) متوسط، القيم أكبر من (0.10) مرفوض
معدل تشيع الفقرة	أكبر من 0.40

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Hair et al. (2010) وبناء على هذه المؤشرات فإن نموذج البيانات المقترح إما مقبول أو مرفوض، حيث يلاحظ ان جميع المؤشرات المحسوبة مطابقة للمؤشرات المعيارية ، أي ان النموذج المقترح يلئم النموذج الواقعي في التطبيق

الجدول (8) التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي المستدام

الفقرات	المسارات	الابعاد	الاوزان الانحدارية المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	الدلالة الاحصائية
X11	<---	الاستقطاب والتعيين	.901	.034	30.994	***
X12	<---		.930			
X13	<---		.828	.035	25.236	***
X14	<---		.682	.038	17.557	***
X15	<---		.649	.040	16.244	***
X21	<---	التدريب والتطوير	.697	.127	11.550	***
X22	<---		.591			
X23	<---		.784	.107	12.482	***
X24	<---		.727	.114	11.891	***
X25	<---		.685	.105	11.409	***
X31	<---	التحفيز	.681	.062	13.239	***
X32	<---		.689			
X33	<---		.726	.072	14.066	***



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

***	13.874	.070	.716	تقييم الأداء	<---	X34
***	14.605	.082	.756		<---	X35
***	9.932	.090	.545		<---	X41
			.608		<---	X42
***	9.246	.084	.500		<---	X43
***	13.659	.131	.836	الأداء الاقتصادي	<---	X44
***	13.520	.122	.823		<---	X45
			.816		<---	Y11
***	20.364	.050	.825		<---	Y12
***	19.553	.052	.803		<---	Y13
***	17.717	.052	.748	الأداء الاجتماعي	<---	Y14
***	18.467	.050	.771		<---	Y15
			.812		<---	Y21
***	18.167	.050	.773		<---	Y22
***	16.883	.051	.731		<---	Y23
***	17.202	.055	.742	الأداء البيئي	<---	Y24
***	18.810	.050	.792		<---	Y25
			.865		<---	Y31
***	24.518	.044	.879		<---	Y32
***	24.357	.043	.876		<---	Y33
***	10.667	.048	.489		<---	Y34
***	10.595	.046	.486		<---	Y35

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الاحصائي (amos.24)

2- اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

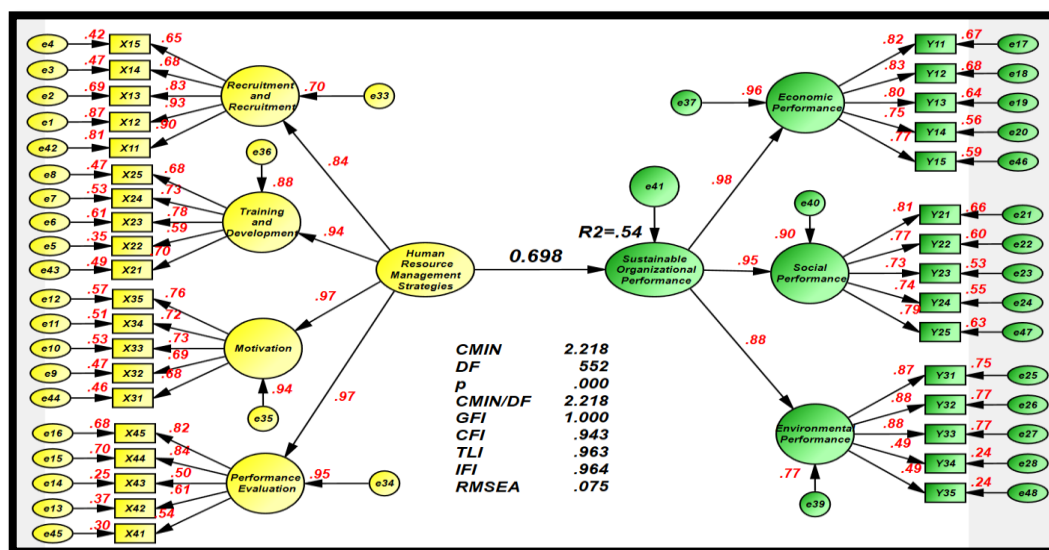
والأداء التنظيمي المستدام في الكلية المدروسة .

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية ، والشكل ادناه يوضح ذلك:



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



الشكل رقم (2): علاقة التأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأداء التنظيمي المستدام
الجدول رقم (9): علاقة التأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأداء التنظيمي المستدام

Label	الدلالة	R ²	القيمة الحرية	الخطأ المعياري	الأوزان الانحدارية المعيارية	المتغير التابع	المسارات	المتغير المستقل
قبول الفرضية	0.002	540.	6.654	760.0	6980.	الأداء التنظيمي المستدام	<---	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الاحصائي (amos.24)

بناءً على التحليل الإحصائي، يتضح أن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً وإيجابياً على الأداء التنظيمي المستدام في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة. فوفقاً للجدول، بلغت قيمة الأوزان الانحدارية المعيارية (معلمة التأثير) (0.698)، وهو ما يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تؤدي إلى زيادة قدرها (0.698) وحدة في الأداء التنظيمي المستدام. ويُعزز هذا التأثير من خلال قيمة المعامل التفسيري (R^2) التي بلغت (0.54)، مما يعني أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تُفسّر ما نسبته (54%) من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي المستدام، في حين تُعزى النسبة المتبقية البالغة (46%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. وقد أكدت الدلالة الإحصائية لهذه النتائج، حيث بلغت القيمة الحرجة (6.654)، ومستوى الدلالة (0.002)، وكلاهما يُعد مؤشراً قوياً على معنوية التأثير وقبول الفرضية. ولمعرفة تأثير ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي المستدام قام الباحث بالاختبارات الآتية:

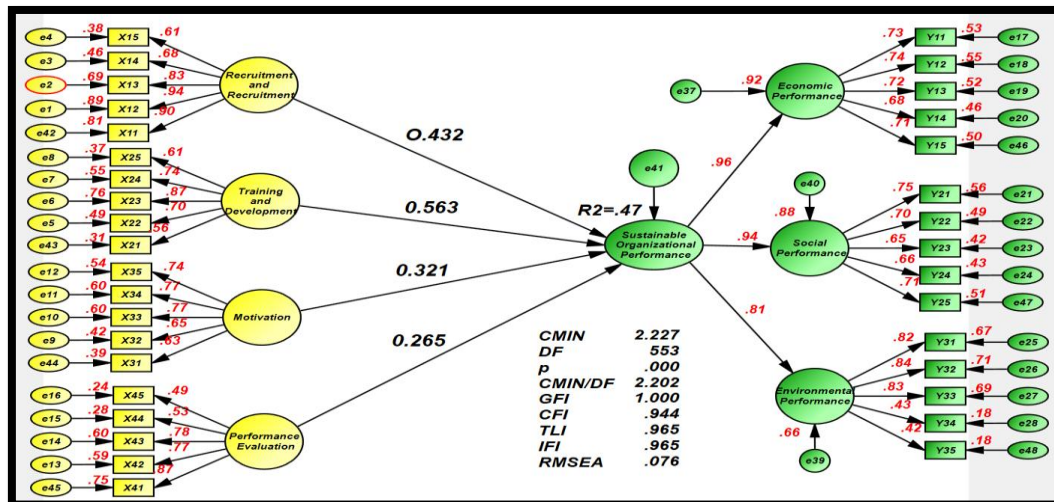


مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



الشكل رقم (3): علاقة التأثير بين (ابعاد) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي المستدام



المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الاحصائي (amos.24)
الجدول رقم (10): علاقة التأثير بين (ابعاد) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء
التنظيمي المستدام

Label	الدلالة	R ²	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	الاوزان الانحدارية المعيارية	المتغير التابع	المسارات	الابعاد
قبول الفرضية	.003	0.47	6.109	650.0	4320.	الأداء التنظيمي المستدام	<---	الاستقطاب والتعيين
قبول الفرضية	.002		7.765	720.0	0.563		<---	التدريب والتطوير
قبول الفرضية	.018		5.731	0.105	0.321		<---	التحفيز
قبول الفرضية	.021		6.654	0.94	2650.		<---	تقييم الأداء

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الرزم الاحصائي (amos.24)

ويلاحظ من الجدول والشكل أعلاه قبول الفرضيات الاربعة:

تظهر النتائج التحليلية وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، والتحفيز، تقييم الاداء) على الأداء التنظيمي المستدام في الكلية المدروسة.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى (تأثير الاستقطاب والتعيين على الأداء التنظيمي المستدام)



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

توجد علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين الاستقطاب والتعيين والأداء التنظيمي المستدام في الكلية المدروسة. بلغت معلمة التأثير (الأوزان الانحدارية المعيارية) (0.432)، مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في فاعلية الاستقطاب والتعيين تؤدي إلى تحسن بمقدار (0.432) وحدة في الأداء التنظيمي المستدام. هذا التأثير معنوي إحصائياً، حيث أن مستوى الدلالة المتحقق (0.003) أقل من مستوى الدلالة القياسي (0.05). تُشير هذه النتيجة إلى أن اعتماد الكلية على أسس شفافة وموضوعية في استقطاب الكفاءات يُمكنها من توفير كوادر بشرية قادرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية (تأثير التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي المستدام)

يُوجد تأثير إيجابي ومعنوي للتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي المستدام في الكلية المدروسة. بلغت معلمة التأثير (الأوزان الانحدارية المعيارية) (0.563)، مما يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في التدريب والتطوير تؤدي إلى تحسن بمقدار (0.563) وحدة في الأداء التنظيمي المستدام. هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية، حيث أن مستوى الدلالة المتحقق (0.002) أقل من مستوى الدلالة القياسي (0.05). تؤكد هذه النتيجة على أن تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف المتجددة من خلال برامج التدريب يُعزز من قدرتهم على زيادة الإنتاجية الاقتصادية، والالتزام بالمعايير الاجتماعية والبيئية، مما يدعم الأداء المستدام بشكل مباشر.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (تأثير التحفيز على الأداء التنظيمي المستدام)

يُظهر التحليل وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحفيز على الأداء التنظيمي المستدام في الكلية المدروسة. بلغت معلمة التأثير (الأوزان الانحدارية المعيارية) (0.321)، مما يعني أن زيادة بوحدة واحدة في التحفيز تؤدي إلى تحسن بمقدار (0.321) وحدة في الأداء التنظيمي المستدام. هذا التأثير معنوي إحصائياً، حيث أن مستوى الدلالة المتحقق (0.018) أقل من مستوى الدلالة القياسي (0.05). تُشير هذه النتيجة إلى أن وجود نظام حوافز متكامل وعادل، سواء كان مادياً أو معنوياً، يدفع الموظفين لتقديم أداء أفضل، والالتزام بالقيم المؤسسية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء المستدام.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (تأثير تقييم الأداء على الأداء التنظيمي المستدام)

يُوجد تأثير إيجابي ومعنوي لتقييم الأداء على الأداء التنظيمي المستدام في الكلية المدروسة. بلغت معلمة التأثير (الأوزان الانحدارية المعيارية) (0.265)، مما يشير إلى أن كل زيادة بوحدة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

واحدة في فاعلية تقييم الأداء تؤدي إلى تحسن بمقدار (0.265) وحدة في الأداء التنظيمي المستدام. هذا التأثير معنوي إحصائياً، حيث أن مستوى الدلالة المتحقق (0.021) أقل من مستوى الدلالة القياسي (0.05). تؤكد هذه النتيجة على أن عملية تقييم الأداء المنظمة والموضوعية تسهم في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف الأداء المستدام، وتحديد نقاط القوة والضعف لتعزيزها وتحسينها.

❖ التفسير الإجمالي لتأثير أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

بشكل عام، تُفسر الأبعاد الأربعة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء) ما نسبته (47%) من التحسن الحاصل في الأداء التنظيمي المستدام ($R^2 = 0.47$). هذا يشير إلى أن غالبية التغيير الإيجابي في الأداء التنظيمي المستدام يمكن تفسيره من خلال تطبيق هذه الأبعاد. أما النسبة المتبقية البالغة (53%)، فتعود لعوامل أخرى خارج نموذج البحث، والتي قد تشمل عوامل تنظيمية، أو بشرية، أو بيئية لم تُدرس في هذا النموذج. هذه النتائج تؤكد على أهمية الاستثمار في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كعامل أساسي لتحسين وتعزيز فعالية الأداء المستدام في كلية الإدارة والاقتصاد.

5- الاستنتاجات

1. نستنتج أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام، مما يؤكد أن الاستثمار في هذه الاستراتيجيات يُعد عاملاً حاسماً لتحقيق التنمية المستدامة في الكلية.
2. نستنتج أن فاعلية عمليات الاستقطاب والتعيين في الكلية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحقيق أبعاد الأداء المستدام، حيث تمكن الإدارة من توفير الكفاءات القادرة على المساهمة في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
3. نستنتج أن برامج التدريب والتطوير تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء المستدام، وذلك من خلال تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة التي تُعزز من إنتاجيتهم والتزامهم بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

4. نستنتج أن وجود نظام حوافز عادل وفعال هو محرك أساسي للأداء المستدام، حيث يدفع الموظفين إلى تقديم أداء متميز والالتزام بالقيم المؤسسية، مما ينعكس إيجاباً على كافة أبعاد الأداء.

5. نستنتج أن عمليات تقييم الأداء المنتظمة والموضوعية تُعد أداة فعالة لتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف الأداء المستدام، وتساعد في تحديد فرص التحسين لتعزيز المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف العامة للكلية.

6- التوصيات والمقترحات.

1. تعزيز وتطوير إطار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل:

على إدارة الكلية مواصلة الاستثمار في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطويرها بشكل مستمر، واعتبارها المحرك الأساسي لتحقيق الأداء التنظيمي المستدام، وذلك من خلال إيجاد آليات تضمن التناغم والتكامل بين جميع أبعاد هذه الاستراتيجيات.

2. إعادة النظر في نظام التحفيز المتبع:

يوصى بإعادة تقييم نظام الحوافز الحالي (المادي والمعنوي) وتحديثه ليكون أكثر عدالة وفعالية، مع ربطه بشكل واضح بالإنجازات الفردية والمؤسسية في مجالات الاستدامة، بهدف تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية تدعم الأداء المستدام.

3. تضمين مفاهيم الاستدامة في برامج التدريب والتطوير:

بما أن التدريب والتطوير هو أقوى محاور التأثير، ينبغي الاستفادة من هذه القوة من خلال تصميم برامج تدريبية متقدمة تركز على مفاهيم الأداء المستدام، وتزود الموظفين بالمهارات اللازمة لتعزيز الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والبيئي للكلية.

4. ربط عمليات الاستقطاب والتعيين بمعايير الأداء المستدام:

يُنصح بربط معايير اختيار الموظفين الجدد بمتطلبات الأداء المستدام، بحيث يتم استقطاب الكفاءات التي لا تمتلك المهارات الفنية المطلوبة فحسب، بل تمتلك أيضاً الوعي والالتزام بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية، مما يضمن تحقيق الأهداف طويلة المدى.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



5. تفعيل دور تقييم الأداء كأداة لتوجيه جهود الموظفين:

على إدارة الكلية تفعيل عملية تقييم الأداء لتكون أداة استراتيجية وليست مجرد إجراء روتيني، من خلال تضمين مؤشرات واضحة لقياس مساهمة الموظفين في أهداف الاستدامة، واستخدام نتائج التقييم في توجيه التطور المهني وتحديد مسارات الترقية والمكافآت.

المصادر:

أولاً : المصادر العربية

1. الكتاب

- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البغدادي، عادل هادي، وآخرون. (2022). استراتيجية إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل: ممارسات وحالات دراسية (ط1). دار الكتاب الجامعي.
- حريم، حسين، (2013). إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل). الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الساعدي، مؤيد. (2016). الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصريفي. (2013). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- الكافي، مصطفى يوسف. (2014). إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري-نموي-تكنولوجي-عولمي).
- الكرخي، مجيد. (2014). إدارة الموارد البشرية. دار المنهل للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2014). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (ط7). الدار الجامعية.
- 2. بحث في مجلة علمية
 - السبعأوي، إبراهيم محمد جاسم. (2011). استراتيجيات الموارد البشرية. جامعة دمشق، 16. (1).
 - السعد، خالد سلمان. (2014). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزعرانية، 20(75)، Journal of Economics and Administrative Sciences, 207-207.
 - العتيق، محمد علي عبدالله، وإسماعيل، صلاح الدين. (2023). دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين. مجلة العلوم الإدارية والسياسية، 1-29.1، (2).
 - الزعبي، فراس علي خليفة، والحنيطي، أحمد يوسف علي. (2019). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي: دراسة حالة "المركز الجغرافي الملكي الأردني". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1-24.3، (11).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- الطائي، ابراهيم عليو حسين. (2022). الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة العراقية). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18(3).
 - القحطاني، مها مشبب، وفارح، ابتسام محمد، والقحطاني، وجدان مانع، وبدر، عبد الله محمود. (2024). فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين – دراسة تطبيقية على شركة ميرة – منطقة عسير – 2022م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 37-55.8 (1)، كريم منشد، رسل، ومهدي عباس، سجاد. (2024). تأثير الإفصاح المحاسبي الاختياري في الأنشطة البيئية لتعزيز الأداء المستدام Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 16(51), 585-607.
 - كشكول، حسين محمد، والحمداني، محمد مجيد، والحبوبي، محمد نبيل، والمالكي، نضال عبد الله، وفيصل محمد علي، غازي. (2024). دور القيادة الرقمية المستدامة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية: رؤية مستقبلية/دراسة تطبيقية في جامعة وارث الأنبياء وجامعة الطف وجامعة الصفوة 19, Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), عدد خاص, 1235-1222.
 - موسى، هند، والصرايرة، أكنم. (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية. (LG) المجلة العربية للإدارة, 229-256.41 (1).
 - المنسي، وعبد العزيز، محمود. (2023). اليقظة التنظيمية وأثرها في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4 (2)، 191-239.
 - يوسف اليوزبكي، بسام عبدالرحمن، ويونس، هالة سعد. (2023). دور المواطنة الرقمية في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام دراسة مسحية في الجامعات الشمالية الحكومية العراقية Journal of Business Economics for Applied Research, 5(6).
 - عبد الحسين، إلهام، وآخرون. (2024). دور تطبيق خارطة تدفق القيمة الخضراء في تعزيز الأداء المستدام لجامعة القاسم الخضراء.
 - حمادة. (2020). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة: بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي. مجلة البحوث المالية والتجارية, 21(العدد الرابع-الجزء الثاني), 759-734.
 - علي، رغد سمير، وفلاح، حسين جاسم، وفاضل علي، عباس. (2024). تقييم الأداء المستدام وفقاً لمعايير مبادرة الإبلاغ العالمية GRI في شركة فذك الزراعية Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 19(68), 247-261.
- ### 3. الرسائل والأطاريح
- بن سالم، فاروق. (2018). دور استراتيجية التوجه نحو السوق في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية: حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفندقية لولاية سطيف). أطروحة دكتوراه). جامعة سطيف.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- الدليمي، فائق حمد. (2013). العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في سلوكيات فرق العمل في عدد من شركات المقاولات العامة). رسالة ماجستير). جامعة بغداد.
- زبوخ، أميرة. (2021). دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة سونلغاز). رسالة ماجستير). جامعة البشير الإبراهيمي.
- سألحي، أسماء، وتيقاوي، نعيمة. (2017). دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمة). أطروحة دكتوراه). جامعة أحمد دراية-أدرار.
- ميرود، سعاد، وقدري، نجوى. (تاريخ غير محدد). أثر الشمول المالي على الأداء الاقتصادي في الجزائر. (2011-2018) أطروحة دكتوراه). جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- مولاي، إيمان، وصديقي، ميروك. (2023). أثر التزام المؤسسات الصناعية بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء البيئي. (أطروحة دكتوراه). جامعة أحمد دراية-أدرار.

ثانياً:- المصادر الأجنبية

- 1- Akadiri O. P. (2011), Development of Multi-Criteria Approach for the Selection of: Wolver Hampton, U. K.
- 2- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. et al. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- 3- Krejcie, R. V. And Morgan, D. W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

استبانة دراسة بعنوان:

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي المستدام دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

السيد/السيدة المحترم/المحترمة،

تحية طيبة،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإتمام بحث علمي بعنوان "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي المستدام". لذا، يرجى من سيادتكم التفضل بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات التي تقدمونها ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين تعاونكم معنا،

الباحث

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسبك:

1. الجنس:

• () ذكر

• () أنثى



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



2. العمر:

- () 20 - 30 سنة
- () 31 - 40 سنة
- () 41 - 50 سنة
- () 51 سنة وأكثر

3. سنوات الخدمة:

- () أقل من 5 سنوات
- () 5 - 9 سنوات
- () 10 - 14 سنة
- () 15 - 19 سنة
- () 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك بخصوص كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	متوسطة	أوافق بدرجة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية							
الاستقطاب والتعيين							
1	تعتمد الإدارة على دراسة المصادر المتعددة من سوق العمل لاستقطاب العاملين.						
2	تستند الإدارة على تحليل (توصيف) الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.						
3	تستخدم الإدارة وسائل اختيار متنوعة لقياس الخصائص (المواصفات) الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.						
4	يتم اختيار الأفراد العاملين في الكلية وفق الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة.						
5	تسير عملية الاختيار في الكلية وفق أسس تتسم بالشفافية.						
التدريب والتطوير							
6	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.						
7	تعتمد الإدارة خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة لكل وحدة.						
8	يعزز التدريب في الكلية ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.						



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

9	تتابع الإدارة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتائجه.
10	تقوم الإدارة بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفي الكلية.
	التحفيز
11	تمتلك الإدارة نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة.
12	تقوم الإدارة بتحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية.
13	تربط الإدارة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.
14	تكرم الإدارة الموظفين المتميزين معنوياً ومادياً.
15	تضمن الإدارة وجود عدالة في توزيع الحوافز بين الموظفين.
	تقييم الأداء
16	تُقيم الإدارة أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم.
17	تعتمد الإدارة معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء الموظفين.
18	تناقش الإدارة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين لتقديم التغذية الراجعة.
19	يستخدم تقييم الأداء كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والمكافآت.
20	يتم توفير برامج تطوير للموظفين بناءً على نتائج تقييم أدائهم.
	المحور الثاني: الأداء التنظيمي المستدام
	الأداء الاقتصادي
21	تساهم الكلية في تحقيق أداء مالي مستدام من خلال إدارة الموارد بكفاءة.
22	تعمل الكلية على تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل.
23	تولي الإدارة اهتماماً خاصاً لزيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد.
24	تتبنى الكلية سياسات مالية تدعم استمراريتها وتوسعها المستقبلي.
25	تحرص الكلية على تنويع مصادر إيراداتها لضمان الاستقرار المالي.
	الأداء الاجتماعي
26	توفر الإدارة بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.
27	تحرص الكلية على تعزيز المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع الموظفين.
28	تشارك الكلية بفاعلية في الأنشطة المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

				تحتزم الكلية حقوق العاملين وتضمن لهم معاملة عادلة.	29
				تُسهم الكلية في بناء علاقات إيجابية ومستدامة مع المجتمع المحلي.	30
				الأداء البيئي	
				تتبنى الكلية سياسات لتقليل استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.	31
				تلتزم الكلية باللوائح والتشريعات البيئية المحلية والدولية.	32
				تقوم الإدارة بنشر الوعي البيئي بين الموظفين والطلاب.	33
				تسعى الكلية لتقليل انبعاثاتها الكربونية والحد من التلوث.	34
				تعتمد الكلية برامج لإعادة تدوير النفايات وإدارة المخلفات بشكل صديق للبيئة.	35