



استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي
المستدام: دراسة استطلاعية لرأي 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 لرأي عينة البحث المتمثلة بـ (85) مستجيباً من الموظفين وكمجتمع والبالغ اكثراً من (85) موظف باعتماد استمرار 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 كل 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 rssd 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



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 أساسى لأى منظمة ومحرك أساسى نحو تحقيق الأهداف وفي ظل التفاس والتغير المستمر في بيئة الاعمال اصبح لإدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا اكثرا أهمية من أي وقت مضى فلم تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية تقصر على الاعمال الإدارية والروتينية بل امتدت لتشمل صياغة ومن ثم تطبيق استراتيجيات تساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية حيث تتبى المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات والكليات نفس المبادئ من اجل تحقيق التميز في بيئه اكاديمية مثل كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة اصبح الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي المستدام حاسما من اجل ضمان جودة التعليم وكفاءة البحث العلمي ومن ثم تحقيق الفعالية في الخدمات المقدمة اذ يعد الاستثمار في راس المال البشري وتطويره من خلال استراتيجيات الواضحة والمدروسة التي تساهم بطريقة او بأخرى في رفع كفاءة الموظفين الإداريين مما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات الكلية وقدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية .

كانت الفرضية الرئيسية للبحث (وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي المستدام) وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتضمن هيكل البحث أربع مباحث رئيسية تناول الاول منها المنهجية، وتضمن الثاني استعراضاً للأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث الرابع الرئيسية وابعادها الفرعية، وخصص الثالث لنتائج تحليل البحث، واختتم البحث بالبحث الرابع الذي استعرض الاستنتاجات والتوصيات التي قدمت في ضوء عملية التحليل الاحصائي.

2- مراجعة الابدابات Literature Review

2-1- مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية

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



مقابل حصولهم على الرواتب والأجور والكافئات والحوافز الأخرى. وأشار (الزعيبي، وأخرون 2019: 5) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتمثل بجميع الممارسات الجديدة التي توضح سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري، وما يتعلّق 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 اتجاهًا طويل الأجل 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 (القططاني، وأخرون، 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 :-

تجسد أهمية إدارة استراتيجيات الموارد البشرية بالاتي:- (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 أن يشغلوا الوظائف الرئيسية في المنظمة في حين أشار (السعادي, 2017: 65) إلى أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في النتائج التي من الممكن تحقيقها على مستوى المنظمة لذا نجد أن الأهمية تزايدت في العصر الحالي ليس لأنها أثمن أصول المنظمة بل لأنها يجب أن تعمل بكفاءة من أجل الاستفادة من هذه الأصول وتتابع أهمية استراتيجيات الموارد البشرية بوصفها من أهم الموارد للعملية الإنتاجية لذا لابد 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 أنها تؤثر على العاملين بزيادة الالتزام عن طريق زيادة الدافعية لديهم



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 إنشاء منظمات أكثر ذكاء ومرنة من المنافسين من خلال توظيف وتطوير الموظفين الموهوبين وتوسيع قاعدة مهاراتهم. ويرى (البغدادي، وأخرون، ٢٠٢٢: ٨٠) إلى أن 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 أوضح (السعدي، ٢٠١٤: ٢١٨) إلى أن استراتيجية الموارد البشرية تهدف إلى الآتي:-

1. إيجاد قوة عمل حقيقة، مؤهلة تأهلاً عالياً، وفاعلة وقدرة على تحمل مسؤوليات وتباعث 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، تدريبياً، إعداداً، وتأهلاً، 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- أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

1. الاستقطاب والتعيين

الاستقطاب: عرف (السعدي، ٢٠١١: ٤٦) الاستقطاب بأنه عبارة عن الإجراءات والنشاطات المتعلقة بجذب مرشحين لملء الفجوة الوظيفية لمكان وزمان مناسبين للمنظمة. بينما وضح (الكافى، ٢٠١٤: ١١٥) 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.



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 وأطياب وتجهات الأفراد العاملين في المنظمة والذي يحدث نتيجة التعليم والتدريب والتطوير والخبرات المخاططة لها (الطائي، ٢٠٢٢: ٣٦٨). أو يقصد بها عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وطرق وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاءة من خلال التعلم، وبالتالي انعكاس ذلك على كفاءة وفاعلية المنظمة التي يعمل بها (العتيق، ٢٠٢٣: ٧). 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 تذمر أو شكوى (أبو النصر, 2009: 151). في حين عرفتها (زبوخ 2021: 5) بأنها مجموعة من المؤثرات الخارجية والعوامل التي تدفع الفرد وتنبره وتدفعه لأداء الأعمال المنطة به من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية.

4. تقييم الأداء

من خلال عملية تقييم يتم التأكيد 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 (حرير، 2013).

2-5- الأداء التنظيمي المستدام



وأشار كلا من (منشد، وعباس، ٢٠٢٤؛ ٥٩٤) أن الأداء المستدام "هو وسيلة تستطيع من خلالها المنظمة أن تعبّر عن استراتيجيتها المستقبلية عن طريق استعمال الموارد بكفاءة والأدوات والتقييات 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 أن مسؤولية الوحدة الاقتصادية لا تتعلق فقط بتوليد الرفاهية الاقتصادية، ولكن أيضاً البيئة والأفراد على نفس القدر من الأهمية ويعمل على خلق قيمة في الجوانب المتعلقة بالطاقة المتتجدة وتغيير المناخ والنظم البيئية الصحية لاكتساب مكانة رائدة عالمياً مع مراعاة اتجاهات المنافسين لبناء وحدة اقتصادية قادرة ومتغيرة 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 (بلال، 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 ثلاثة سنوات. الأداء المستدام يفوق في مدلوله الحدود المكانية للمنظمة، بل يتعداها خلفياً (إلى السوق العالمية) 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 لابد منه، كونه يحقق حالة التكامل بين ابعاد الأداء المستدام والقرارات المتخذة يومياً في المنظمات من أجل ادارة الأعمال من جهة ومن جهة أخرى يدخل المنظمات في مرحلة جديدة



**مجلة الغری 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، وأخرون ٢٠٢٤: ١٢٣٠) أن أهمية الأداء المستدام تتضمن كالتالي:

1. الأداء المستدام مهم لأنّه 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 أيضاً 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 المسائلة.

2-7- اهداف الأداء التنظيمي المستدام:

يشير الأداء التنظيمي المستدام إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل مع مراعاة الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لا نشطتها من خلال تقييم الأداء الاقتصادي البيئي والاجتماعي والحكمة 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 و طويلة الأجل ومن أهم أهداف الأداء المستدام ما يأتي (علي، وأخرون، ٢٠٢٤: ٢٥٢):

1. أن يكون تقرير الأداء المستدام مكملاً للمحاسبة المالية بحيث يمكن احتساب المعلومات المالية ومعلومات الاستدامة بجانب بعض و توفير صورة كاملة لأداء الشركة و احتساب القيم المالية وغير المالية.
2. أصحاب المصالح يعلمون على توفير معلومات الاستدامة وذلك من أجل ترشيد قراراتهم.



3. احتساب وتقييم المخاطر والفرص التي تختص بتقارير الاستدامة.

4. تقييم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والحكومة للشركات كل.

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 تتحققها، 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 وتدربيهم، 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 تعتمدتها 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
والأدارية
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 الادراك 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 الأكademie التي تعد بيئة معقدة وتعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري تكسب هذه المشكلة أهمية خاصة فجوة الأداء في الكليات لا تتوقف فقط على كفاءة وفاعلية الكادر الإداري بل يمتد ليشمل تفاعل الموظفين مع بيئة العمل واستراتيجياتها وبناءً 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. ولتوسيع 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 الابعاد الفرعية والأداء التنظيمي المستدام؟

2-3- الأهداف Objectives

تجلى الأهداف بالآتي:



**مجلة الغری للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) (4) 2025



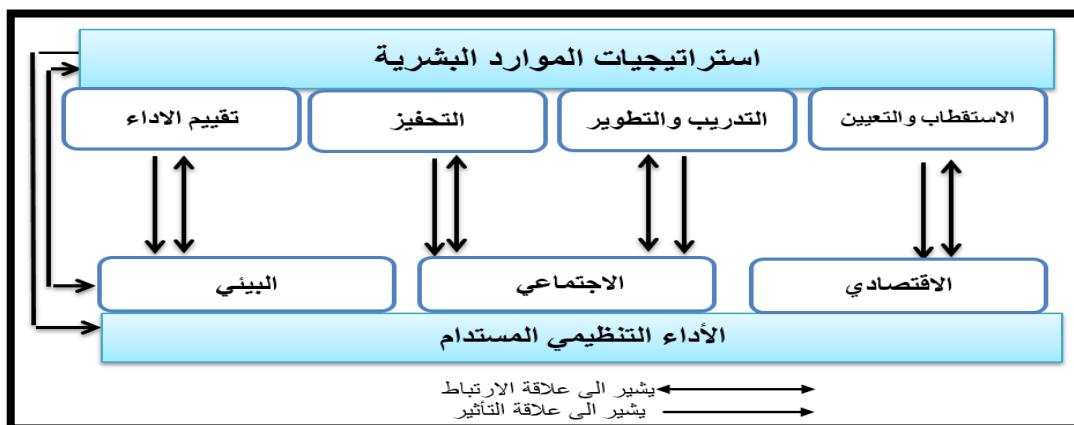
1. تشخيص أهمية وواقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة
2. تشخيص واقع الأداء التنظيمي المستدام واهم انواعه في المنظمة المبحوثة.
3. التحقق من مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الأداء التنظيمي المستدام.

3-3- الامانة: Importance

يمكن توضيح الأهمية على وفق الاتي:-

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 أساسين هما استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مما يوفر إطاراً نظرياً للباحثين الآخرين.
3. توفير بيانات ميدانية: يقدم البحث تحليلات 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- الانموذج الفرضي: Hypothetical Model



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



3-5- فرضيات البحث. Hypotheses

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

3-6- منهج البحث: Research Methodology

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

3-7- 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، وعدهم (85) مبحوثاً لذلك، فإن نتائج الدراسة وعملياتها 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 الأربع (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء)، والمتغير التابع "الأداء التنظيمي المستدام" بأبعاده الثلاثة (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي).

3-8- المجتمع والعينة Population and Sample



لتحقيق أهداف البحث وإثراء الجانب العلمي، 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) استماراة، وهو ما يفي بالعدد المطلوب للعينة، وبنسبة استجابة ممتازة بلغت (95%) ويفيد فيما يلي وصف لعينة الدراسة في الجدول أدناه:

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

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

المصدر: تحليل الخصائص الديمغرافية على برنامج spss يتضح من الجدول أعلاه التركيبة الديموغرافية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة، مركزة 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 الغری للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
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 (R2): لتحديد النسبة المئوية للتغير في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.
- مستوى الدلالة (Significance Level): لتحديد معنوية التأثيرات وال العلاقات بين المتغيرات.



3-9. 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

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

*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 إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يدل على أن جميع المجالات ترتبط بقوة بالمتغيرات الرئيسية التي تنتهي 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 طُبق مقياس على مجموعة من الأفراد وُرُصدت درجات كل فرد في هذا المقياس ثم أعيد إجراء نفس المقياس على نفس هذه المجموعة وُرُصدت أيضاً درجات كل فرد، فإن الترتيب



النسبة 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 معامل الاتواء (Kurtosis) والتفلطح (Skewness) لضمان صحة النتائج.

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

| المجالات | عدد الفقرات | معامل إلفا | الاتواء (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 إلفا مرتفعة، مما يدل على ثبات عالي للمقاييس الفرعية. وقد بلغت قيمة معامل إلفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة 0.947، وهي قيمة مرتفعة جداً وتعتبر مؤشراً قوياً على موثوقية الأداة واستقرارها.

بالإضافة إلى ذلك، تظهر قيم الاتواء (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.



4- النتائج والمناقشة

4-1- التحليل الوصفي

نسعى من هذه الفقرة من التحليل إلى التعرف على واقع متغير "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" عبر دراسة أبعاده الأربع لرأء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة. يبلغ عدد أفراد العينة (85) مبحوثاً. سيتم تحديد مستوى الإجابة لرأء العينة بالاعتماد على مقياس (Likert) الخمسي على ضوء إجاباتهم في الاستبيان. والجدول أدناه يوضح النتائج ويوفر إطاراً لتقدير 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 التناقض العالي والاستجابة الإيجابية. كما يساعد التحليل على التعرف على مستوى التوافق 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 تتحمّر نحو الموافقة، أي أن مستوى اهتمام الكلية باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كان جيداً جداً. وينصح 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:

- حقّ 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 للالتزام الإداري بتحديد الاحتياجات التدريبية وتخصيص الموارد المالية اللازمة لتطوير مهارات العاملين بشكل منهج 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 أساساً سليمة وشفافة في عمليات الاستقطاب والتعيين. كما يؤكدون على أن الإدارية تعتمد على توصيف دقيق للوظائف وتستخدم وسائل اختيار متنوعة لضم 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 منظم وتستند إلى معايير واضحة وموضوعية. ويفهم من هذه النتائج أن الإدارية 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 بعد 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 متكاملاً 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

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



**مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
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 بـ (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 للالتزام 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.



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

| الرتبة | الأهمية النسبية (%) | معامل الاختلاف (%) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد والمتغير |
|--------|---------------------|--------------------|-------------------|-----------------|---|
| 1 | 77.00% | 18.81% | 0.724 | 3.850 | الأداء الاقتصادي |
| 2 | 73.00% | 22.25% | 0.812 | 3.650 | الأداء الاجتماعي |
| 3 | 67.00% | 26.59% | 0.891 | 3.350 | الأداء البيئي |
| - | 72.20% | 22.41% | 0.809 | 3.610 | الأداء التنظيمي المستدام (الدرجة الكلية) |

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 a 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 ف يتم 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 التأكيد من الصدق البنائي للمقاييس على أسلوب التحليل العاملي التوكيدية (CFA) ، باستخدام برنامج Amos V.24. كان الهدف هو التتحقق من أن البيانات التي تم جمعها تتناسب مع النموذج الهيكلية المقترن. ولتقييم جودة النموذج، تم الاعتماد على عدة مؤشرات: حيث يجب أن تتجاوز تقييمات 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، لتقدير مدى صحة النموذج بشكل عام. (Holtzman & Sailesh 2011:13) إلى مصدر محدد يمكن العثور على المعلومات فيه. تعمل مؤشرات المطابقة كمعايير لتقدير مستوى المطابقة وصحة النموذج الهيكلية الذي تم الحصول عليه. يحمل مؤشر Chi-Square (2) أعلى مستوى من الأهمية بين نظائره. وإذا كانت قيمة مؤشر المطابقة بالنسبة إلى درجات الحرية تقع



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 (x^2) ودرجات الحرية (CIMN/df) | أقل من (0.05) جيد، أقل من (0.02) مطابق، أكبر من (0.05) مرفوض |
| مؤشر جودة الملاءمة (GFI) مؤشر الملاءمة المقارنة (CFI) مؤشر تاكر لويس (TLI) | نطاق القيمة بين (0) - (1)، قاعدة القبول أكبر من (0.90) أكبر من (0.95) مطابق |
| | 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 |
| | أكبر من 0.40 |
| معدل تشبع الفقرة (RMSEA) | |

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

الجدول (8) التحليل العائلي التوكيدية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي المستدام

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



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

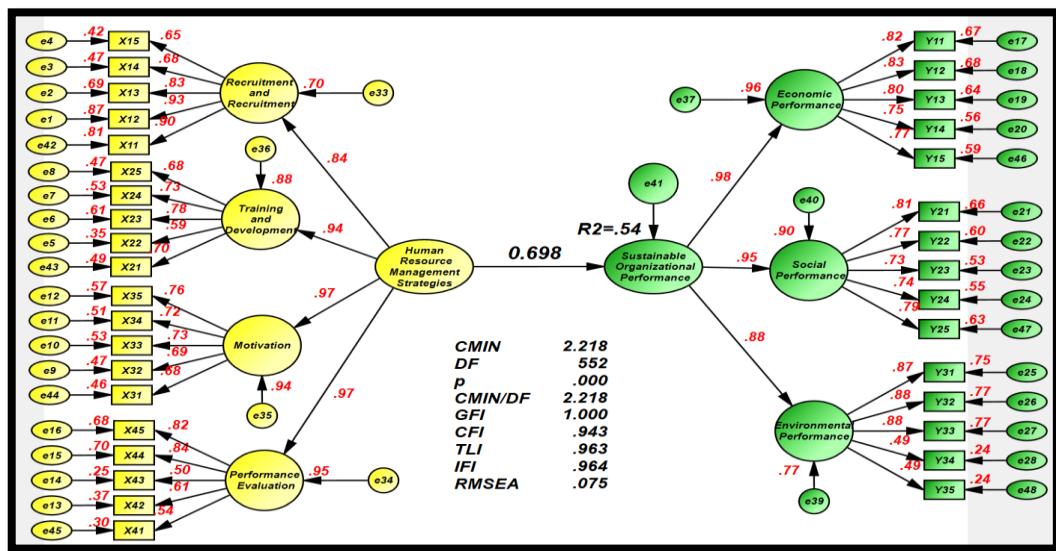
| | | | | | | | |
|-----|--------|------|------|------------------------|------------------|------|-----|
| *** | 13.874 | .070 | .716 | تقييم الأداء الاقتصادي | <--- | X34 | |
| *** | 14.605 | .082 | .756 | | <--- | X35 | |
| *** | 9.932 | .090 | .545 | | <--- | X41 | |
| | | | .608 | | <--- | X42 | |
| *** | 9.246 | .084 | .500 | | <--- | X43 | |
| *** | 13.659 | .131 | .836 | | <--- | X44 | |
| *** | 13.520 | .122 | .823 | | <--- | X45 | |
| | | | .816 | الأداء الاقتصادي | <--- | Y11 | |
| *** | 20.364 | .050 | .825 | | <--- | Y12 | |
| *** | 19.553 | .052 | .803 | | <--- | Y13 | |
| *** | 17.717 | .052 | .748 | | <--- | Y14 | |
| *** | 18.467 | .050 | .771 | | <--- | Y15 | |
| | | | .812 | | الأداء الاجتماعي | <--- | Y21 |
| *** | 18.167 | .050 | .773 | | | <--- | Y22 |
| *** | 16.883 | .051 | .731 | | | <--- | Y23 |
| *** | 17.202 | .055 | .742 | | | <--- | Y24 |
| *** | 18.810 | .050 | .792 | | | <--- | Y25 |
| | | | .865 | الأداء البيئي | <--- | 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:



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

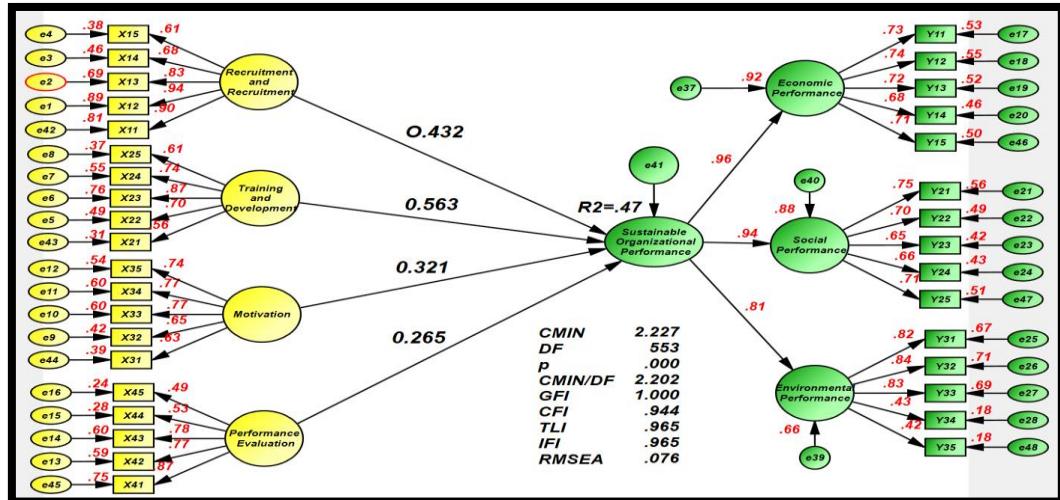
| Label | الدالة | R^2 | القيمة الحرجة | الخطأ المعياري | الوزان الانحدارية المعيارية | المتغير التابع | المسارات | المتغير المستقل |
|--------------|--------|-------|---------------|----------------|-----------------------------|--------------------------|----------|-----------------------------------|
| 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 الإدارية والاقتصاد بجامعة الكوفة. فوفقاً للجدول، بلغت قيمة الأوزان الانحدارية المعيارية (ملمة 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. ويعزز هذا التأثير من خلال قيمة المعامل التفسيري (R^2) التي بلغت (0.54)، مما يعني أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسّر 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 الدالة الإحصائية لهذه النتائج، حيث بلغت القيمة الحرجة (6.654)، ومستوى الدالة (0.002)، وكلاهما يُعد مؤشراً قوياً على معنوية التأثير وقبول الفرضية. ولمعرفة تأثير ابعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي المستدام قام الباحث بالاختبارات الآتية:



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 الحرجية | 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 الأداء) على الأداء التنظيمي المستدام في الكلية المدروسة.

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



توجد علاقة تأثير إيجابية ومحضنة 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). تشير هذه النتيجة إلى أن اعتماد الكلية على أساس شفافة وموضوعية في استقطاب الكفاءات يمكنها 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 ومحضنة 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 المتعددة من خلال برامج التدريب يعزز 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 ومحضنة 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). تشير هذه النتيجة إلى أن وجود نظام حواجز 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 ومحضنة لتقدير الأداء على الأداء التنظيمي المستدام في الكلية المدروسة. بلغت معلمة التأثير (الأوزان الانحدارية المعيارية) (0.265)، مما يشير إلى أن كل زيادة بوحدة



واحدة في فاعلية تقييم الأداء تؤدي إلى تحسن بمقدار (0.265) ووحدة 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 المنتظمة والموضوعية تُسهم 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، تُفسّر الأبعاد الأربع 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 تدرس 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 عاملًا حاسماً لتحقيق التنمية المستدامة في الكلية.
2. نستنتج أن فاعلية عمليات الاستقطاب والتعيين في الكلية تؤثر بشكل إيجابي و مباشر في تحقيق أبعاد الأداء المستدام، حيث تُمكّن 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 بالمعرفة والمهارات الالزمة التي تُعزز من إنتاجيتهم والتزامهم بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية.



4. نستنتج أن وجود نظام حواجز عادل وفعال هو محرك أساسى 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 تعد 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 والمقترنات.

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 التكامل والتغاغم بين جميع أبعاد هذه الاستراتيجيات.

2. إعادة النظر في نظام التحفيز المتبعة:

يوصى بإعادة تقييم نظام الحواجز 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 الضرورية 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.



5. تفعيل دور تقييم الأداء كأداة لتوجيه جهود الموظفين:

على إدارة الكلية تفعيل عملية تقييم الأداء لتكون أداة استراتيجية وليس 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، محدث محمد. (2009). الإدراة بالحواجز، 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-علمي).
- الكرخي، مجید. (2014). إدارة الموارد البشرية .دار المنهل للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2014). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (ط7). الدار الجامعية.
- 2. بحث في مجلة علمية
 - السبعاوي، إبراهيم محمد جاسم. (2011). استراتيجية 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 للمشروعات . الغازية/الز عفرانية, 20(75), 207-207.
 - العتيق، محمد علي عبدالله، وإسماعيل، صلاح الدين. (2023). دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشئون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين .مجلة العلوم الإدارية والسياسية, 1-29.1, (2).
 - الزعبي، فراس علي خليفة، والحنطي، أحمد يوسف علي. (2019). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي: دراسة حالة "المركز الجغرافي الملكي الأردني ".مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, 1-24.3, (11).



- الطائي، ابراهيم عليو حسين. (2022). الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (بحث استطلاعي تحليلي لرأي عينة من القيادات الإدارية في الجامعة العراقية). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*, 18(3).
- القحطاني، مها مشبب، وفارع، ابتسام محمد، والقحطاني، وجдан 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(1).
- كريم منشد، رسل، ومهدى 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 مجید، والحبوي، 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)*, 19(عدد خاص), 1225-1222.
- موسى، هند، والصرابير، أكثم. (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*, 41(1), 229-256.
- المنسي، عبد العزيز، محمود. (2023). القيمة 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 المواطننة 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، وأخرون. (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), 734-759.
- علي، رغد سمير، وفلاح، حسين جاسم، وفاضل علي، عباس. (2024). تقييم الأداء المستدام وفقاً لمعايير مبادرة الإبلاغ العالمي GRI في شركة فدك 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.



- 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.
- ساحسي، 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، وصديقى، مبروك. (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 سعادتكم التفضل بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل دقة و موضوعية، علماً بأن جميع المعلومات التي تقدمونها سُتعامل بسرية تامة و تُستخدم 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 والأدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

2. العمر:

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

3. سنوات الخدمة:

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

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

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

| الرقم | الفقرة | أوافق بشدة | أوافق | أوافق بدرجة متوسطة | 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 متعددة 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 تنسن بالشفافية. |

التدريب والتطوير

| | |
|---|--|
| 6 | تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب. |
| 7 | تعتمد الإدارة خطة منهجية لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة لكل وحدة. |
| 8 | يعزز التدريب في الكلية ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتحفيز اتجاهات السلوك لديهم. |

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية

والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تتابع الإدارة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتائجه. | 9 |
| | | | | | تقوم الإدارة بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفي الكلية. | 10 |

التحفيز

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | نمتلك الإدارة نظاماً متكاملاً للحوافز يمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة. | 11 |
| | | | | | تقوم الإدارة بتحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية. | 12 |
| | | | | | ترتبط الإدارة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة. | 13 |
| | | | | | تُكرم الإدارة الموظفين المتميزين معنوياً ومادياً. | 14 |
| | | | | | تضمن الإدارة وجود عدالة في توزيع الحوافز بين الموظفين. | 15 |

تقييم الأداء

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تُقييم الإدارة أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم. | 16 |
| | | | | | تعتمد الإدارة معايير واضحة وموضوعية لتقدير أداء الموظفين. | 17 |
| | | | | | تشاشق الإدارة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين لتقديم التغذية الراجعة. | 18 |
| | | | | | يُستخدم تقييم الأداء كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والمكافآت. | 19 |
| | | | | | يتم توفير برامج تطوير للموظفين بناءً على نتائج تقييم أدائهم. | 20 |

المحور الثاني: الأداء التنظيمي المستدام

الأداء الاقتصادي

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تساهم الكلية في تحقيق أداء مالي مستدام من خلال إدارة الموارد بكفاءة. | 21 |
| | | | | | تعمل الكلية على تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل. | 22 |
| | | | | | تولي الإدارة اهتماماً خاصاً لزيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد. | 23 |
| | | | | | تتبني الكلية سياسات مالية تدعم استمراريتها وتوسيعها المستقبلية. | 24 |
| | | | | | تحرص الكلية على تنوع مصادر إيراداتها لضمان الاستقرار المالي. | 25 |

الأداء الاجتماعي

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | توفر الإدارة بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين. | 26 |
| | | | | | تحرص الكلية على تعزيز المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع الموظفين. | 27 |
| | | | | | تشارك الكلية بفاعلية في الأنشطة المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية. | 28 |



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