

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة

التنظيمية: دراسة ميدانية على مستشفى رعاية الطبية.

إعداد الطالب/ مشعل شريم علي العتيبي

الرقم الجامعي /252000171

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447



هَذَا

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،

ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،

وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،

إلى كل معلمٍ زرع في نفسي حبّ العلم،

إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،

إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،

أهديكم هذا العمل، دعوةً خالصةً أن يجزيكم الله خيرًا،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،

فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناية فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتحفيز) في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (210) مفردة من العاملين في المستشفى. ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.74)، كما جاء مستوى الاستدامة التنظيمية مرتفعاً بمتوسط (3.70). وأثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.612$) وتبين أن بُعد التحفيز هو الأكثر تأثيراً في الاستدامة التنظيمية، يليه التدريب والتطوير، ثم إدارة الأداء، وأخيراً تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام التحفيز الشامل في المستشفى، وتعزيز البُعد البيئي للاستدامة التنظيمية، ودمج معايير الاستدامة في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، الاستدامة التنظيمية، تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التحفيز، مستشفى رعاية طبية.

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ب	الشكر والتقدير.....
ج	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	4.1 أهداف الدراسة:.....
5	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6	6.1 فروض الدراسة:.....
6	7.1 الدراسات السابقة:.....
18	8.1 الفجوة البحثية:.....
19	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
23	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
27	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
27	المبحث الأول: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.....
27	1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.....
29	2.1.2 تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي.....
32	3.1.2 التدريب والتطوير.....
34	4.1.2 إدارة الأداء.....

37	5.1.2 التحفيز.....
40	6.1.2 عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
42	المبحث الثاني: الاستدامة التنظيمية.....
42	1.2.2 مفهوم الاستدامة التنظيمية.....
44	2.2.2 الاستدامة الاقتصادية.....
46	3.2.2 الاستدامة الاجتماعية.....
48	4.2.2 الاستدامة البيئية.....
50	5.2.2 العلاقة بين أبعاد الاستدامة التنظيمية.....
51	6.2.2 عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالاستدامة التنظيمية.....
54	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
54	1.3 تمهيد.....
54	2.3 منهج الدراسة.....
55	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
56	4.3 أداة الدراسة.....
57	5.4 صدق أداة الدراسة.....
61	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
62	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
64	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
64	1.4 تمهيد.....
64	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية.....
66	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
74	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
82	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
82	1.5 تمهيد.....
82	2.5 نتائج الدراسة.....

87	3.5 التوصيات
90	Abstract
91	المراجع
91	أولاً: المراجع العربية
95	ثانياً: المراجع الأجنبية
98	الملاحق
99	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) يوضح توزيع استبانات الدراسة وفقاً للفئات الوظيفية	55
2.	الجدول (2) الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	56
3.	الجدول (3) الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع)	56
4.	جدول (4): معاملات ارتباط فقرات بعد تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية بالدرجة الكلية للبعد	58
5.	جدول (5): معاملات ارتباط فقرات بعد التدريب والتطوير بالدرجة الكلية للبعد	58
6.	جدول (6): معاملات ارتباط فقرات بعد إدارة الأداء بالدرجة الكلية للبعد	58
7.	جدول (7): معاملات ارتباط فقرات بعد التحفيز بالدرجة الكلية للبعد	58
8.	جدول (8): معاملات ارتباط فقرات محور الاستدامة التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور	59
9.	جدول (9): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية والمتغير التابع	60
10.	جدول (10): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	61

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
11.	جدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية	64
12.	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي	66
13.	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب والتطوير	67
14.	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة الأداء	68
15.	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحفيز	69
16.	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاستدامة التنظيمية	70
17.	جدول (17): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة ومتغيراتها	73
18.	جدول (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	74
19.	جدول (19): نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)	74
20.	جدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الاستدامة التنظيمية	75

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
21.	جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية	77
22.	جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير في الاستدامة التنظيمية	78
23.	جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الأداء في الاستدامة التنظيمية	80
24.	جدول (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز في الاستدامة التنظيمية	81

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

ظهر أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية كأحد الموضوعات المحورية في الفكر الإداري الحديث، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني سياسات وممارسات استراتيجية لإدارة العنصر البشري بما يضمن استمرارية النمو والتطور في بيئة تتسم بالتغير والتنافسية العالية. فلم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على وظائفها التقليدية في التوظيف والتدريب، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يسهم في صياغة توجهات المنظمة وتحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتوجيهه نحو الأداء المستدام. (Wright & Ulrich, 2017)

ويتجلى أثر هذه الممارسات في تعزيز مفهوم الاستدامة التنظيمية التي أصبحت هدفاً استراتيجياً للمؤسسات المعاصرة، إذ تسعى لتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، عبر توجيه الموارد البشرية نحو السلوكيات الداعمة للاستدامة وتكريس ثقافة مؤسسية واعية بالقيم البيئية والاجتماعية. وتلعب الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية مثل التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء دوراً حاسماً في دمج مبادئ الاستدامة في العمليات اليومية للمؤسسة. (Ehnert et al., 2016)

وفي قطاع الرعاية الصحية، يظهر أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بشكل أوضح، إذ تسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وزيادة كفاءة الكوادر العاملة ورفع مستويات رضا المرضى. فتبني مستشفى رعاية طبية لهذه الممارسات يمكن أن يعزز من مرونتها التنظيمية وقدرتها على التكيف مع التحديات المستجدة، مما يدعم استدامتها ويعزز مكانتها التنافسية في القطاع الصحي السعودي (Al-Harbi & Alshammari, 2020).

2.1 مشكلة الدراسة

أصبحت المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متزايدة في ظل بيئة أعمال ديناميكية تتسم بالتغير المستمر في التكنولوجيا، وتزايد التنافس، وتنامي متطلبات أصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، برزت الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كأداة رئيسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية، لما لها من دور في ربط الأهداف البشرية بالأهداف المؤسسية، وضمان توجيه الجهود نحو تحقيق الأداء المستدام. إلا أن العديد من المؤسسات، وخاصة في القطاع الصحي، ما زالت تعاني من ضعف في تطبيق هذه الممارسات بصورة متكاملة، مما يؤدي إلى فجوة بين الخطط الإستراتيجية والنتائج الفعلية. (Wright & Ulrich, 2017)

وتُشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية — مثل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والتدريب المستمر، وإدارة الأداء، والتحفيز القائم على الكفاءة — تحقق مستويات أعلى من الاستدامة التنظيمية، نظرًا لقدرتها على بناء رأس مال بشري متمكن ومبدع قادر على التكيف مع التغيرات. (Jackson, Schuler & Jiang, 2014) ومع ذلك، فإن ضعف الوعي الاستراتيجي لدى بعض الإدارات، وغياب التكامل بين الموارد البشرية والأهداف البيئية والاجتماعية للمؤسسة، يشكلان عقبة أمام تحقيق تلك الاستدامة. (Ehnert et al., 2016)

في قطاع الرعاية الصحية، تتضاعف هذه التحديات نظرًا لطبيعة العمل الحساسة التي تتطلب كفاءات عالية واستجابة سريعة للتطورات التقنية والطبية. وقد كشفت بعض الدراسات أن المستشفيات التي لا توظف الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تعاني من انخفاض في رضا العاملين، وارتفاع معدلات دوران العمل، وضعف في تحقيق جودة الخدمات الصحية، مما ينعكس سلبيًا على الاستدامة التنظيمية. (Al-Harbi & Alshammari, 2020)

كما تُبرز الأدبيات أن هناك قصورًا في الدراسات التطبيقية التي تتناول العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة التنظيمية في القطاع الصحي السعودي تحديدًا،

رغم ما يشهده من تحولات ضمن رؤية المملكة 2030 التي تركز على تطوير الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة في الخدمات الصحية. (Saudi Vision 2030 Report, 2020)

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية حول مدى تأثير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية داخل مستشفى رعاية الطبية، مما يستدعي دراسة علمية تحليلية لتحديد طبيعة هذه العلاقة وأبعادها، ووضع إطار يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية بما يدعم استدامة المستشفى على المدى الطويل.

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من طبيعتها المزدوجة التي تجمع بين البعدين الأكاديمي والتطبيقي، حيث تسعى إلى الإسهام في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي الوقت ذاته تقدم حلولاً عملية تسهم في تحسين أداء واستدامة المؤسسات الصحية. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

- الإسهام في تطوير الإطار النظري المرتبط بالممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاستدامة التنظيمية، من خلال تقديم منظور علمي متكامل يربط بين المفهومين في بيئة الرعاية الصحية.
- سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية، إذ لا تزال الدراسات التي تناولت أثر الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية في القطاع الصحي السعودي محدودة، مما يمنح هذه الدراسة قيمة علمية مضافة.
- توسيع المعرفة العلمية حول كيفية توظيف الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية في دعم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة داخل المؤسسات الخدمية، وخاصة المستشفيات.
- تقديم نموذج علمي تفسيري يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية لقياس العلاقة بين مكونات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ومؤشرات الاستدامة التنظيمية في بيئات مختلفة.

- دعم الاتجاهات البحثية الحديثة التي تربط بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة، بما يعزز من تطور الفكر الإداري نحو الإدارة المستدامة للعنصر البشري.

ثانياً: الأهمية العملية

- مساعدة القيادات الإدارية في المستشفيات، ولا سيما مستشفى رعاية الطبية، على إدراك الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات الصحية.
- توفير مؤشرات قياس عملية يمكن الاعتماد عليها في تقييم فعالية الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى مساهمتها في استدامة الأداء داخل المؤسسات الصحية.
- تقديم توصيات تنفيذية تساعد الإدارات على تصميم سياسات وبرامج موارد بشرية مستدامة تتماشى مع متطلبات بيئة العمل الصحية ومتغيراتها.
- تعزيز ثقافة الاستدامة المؤسسية من خلال دمج قيم المشاركة، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات اليومية للعاملين بالمستشفى.
- دعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير كفاءة القطاعات الصحية لتحقيق التنمية المستدامة على المستويين المؤسسي والوطني.

4.1 أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسى: التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ومكونات الاستدامة التنظيمية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد مستوى تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مستشفى رعاية الطبية.

- التعرف على مستوى الاستدامة التنظيمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل المستشفى.
- تحليل أثر كل بعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التحفيز) في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- دراسة العلاقة بين تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والاستدامة التنظيمية كمنظومة متكاملة داخل بيئة العمل الصحي.
- تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير ممارسات الموارد البشرية بما يدعم تحقيق أهداف الاستدامة في المؤسسات الصحية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسى: ما أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مستشفى رعاية الطبية؟
- ما مدى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية في المستشفى محل الدراسة؟
- ما أثر تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية؟
- كيف يساهم التدريب والتطوير في تعزيز أبعاد الاستدامة التنظيمية؟
- ما العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وتحقيق الاستدامة في بيئة العمل الصحي؟
- ما أبرز المقترحات التي يمكن من خلالها تحسين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق استدامة تنظيمية طويلة الأمد في المستشفيات؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأداء في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية..

71 الدراسات السابقة:

☒ دراسة (Gunawan & Mikhail, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكامل بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية المستدامة كاستراتيجية مزدوجة لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية. تناولت الدراسة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال أبعادها (إدارة الأداء، تطوير المواهب، وبناء ثقافة تنظيمية شاملة وقابلة للتكيف)، والتي تركز على تحقيق أهداف العمل وزيادة الإنتاجية والابتكار، في مقابل إدارة

الموارد البشرية المستدامة التي تركز على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال الممارسات الأخلاقية ومشاركة أصحاب المصلحة وتعزيز الرفاه المجتمعي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن لبيان أوجه التكامل والاختلاف بين الاتجاهين، وبيان أثرهما المشترك على الأداء التنظيمي والاستدامة طويلة المدى.

أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تسهم في تحسين الأداء والميزة التنافسية على المدى القصير، بينما تضمن إدارة الموارد البشرية المستدامة الحوكمة الأخلاقية والمرونة المؤسسية والأثر الاجتماعي الإيجابي. كما بينت النتائج أن دمج النهجين يعزز من رضا العاملين وقابلية التكيف المؤسسي والنجاح طويل الأمد.

وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية والتنموية للمؤسسة، وتبني ممارسات مرنة تشرك جميع أصحاب المصلحة، بما يحقق التوازن بين التفوق التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية.

☒ دراسة (Masood, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر) على الأداء المستدام للأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بقطاع الرعاية الصحية في الهند، مع دراسة الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (200) مدير يعملون في منشآت الرعاية الصحية الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن الاستقطاب والتدريب الأخضر يسهمان بشكل مباشر في تحسين الأداء المستدام للأعمال، كما ثبت أن الابتكار الأخضر يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء المؤسسي، مما يبرز أهمية دمج البعد البيئي في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق التميز والاستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصحية لممارسات إدارة موارد بشرية خضراء تدمج البعد البيئي في سياسات التوظيف والتدريب، والعمل على تعزيز الابتكار الأخضر كآلية رئيسية لتحقيق التوازن بين الأهداف البيئية والأداء التجاري المستدام.

❑ دراسة (Rean et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاستدامة التنظيمية ورفاهية الموارد البشرية، مع التركيز على الأهمية الاستراتيجية لتحقيق النمو والاستدامة في المنظمات المعاصرة. اعتمدت الدراسة منهج المراجعة الأدبية الشاملة، حيث تناولت الأسس النظرية والآثار الإدارية والاستراتيجيات العملية المرتبطة بتعزيز كل من الاستدامة التنظيمية ورفاهية العاملين.

استندت الدراسة إلى تحليل الأدبيات المتنوعة في مجالات الاستدامة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، والقيادة، وخلصت إلى أن الاستدامة التنظيمية تمثل حجر الأساس لبقاء المؤسسات على المدى الطويل من خلال تحقيق الاستقرار المالي، والكفاءة التشغيلية، وتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتحمل المسؤولية البيئية. كما أظهرت النتائج أن رفاهية الموارد البشرية تعد محددًا رئيسيًا للأداء المؤسسي والابتكار والمشاركة الوظيفية، وتتأثر بعوامل مثل أسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، وبرامج العناية بالعاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ الاستدامة في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، وتعزيز القيادة الداعمة التي تراعي رفاهية العاملين، إلى جانب الاستثمار في مبادرات شاملة لرفاهية الموارد البشرية، بما يحقق بيئة عمل مستدامة تعزز الأداء والابتكار والنمو طويل الأمد.

❏ دراسة (Khalid et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green HRM) بأبعادها (الاستقطاب والاختيار الأخضر، التدريب والتطوير البيئي، مشاركة العاملين في المبادرات البيئية، وتقييم الأداء البيئي) على الأداء البيئي في قطاع الرعاية الصحية (المستشفيات التعليمية) في باكستان.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومشاركة العاملين، ودورهما في تعزيز الاستدامة البيئية داخل المؤسسات الصحية.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي، كما تبين أن مشاركة العاملين تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البيئي وتعزيز الوعي والمسؤولية البيئية داخل القطاع الصحي.

وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات الصحية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال تدريب العاملين على الاستدامة البيئية، ووضع أهداف بيئية واضحة، وآليات للمساءلة والمتابعة، بما يسهم في تعزيز الاستدامة وتقليل البصمة البيئية للمستشفيات.

❏ دراسة (المياي والحسيني، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستقامة التنظيمية بأبعادها (الصدق والنزاهة، العدالة التنظيمية، الشفافية، والمسؤولية الأخلاقية) في تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة الكوفة. جاءت مشكلة البحث من ضعف توجه مؤسسات التعليم العالي نحو ترسيخ مبادئ الاستدامة نتيجة التحديات والضغوطات الداخلية والخارجية التي تواجهها.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (270) استمارة استبيان وُزعت على أعضاء الهيئة التدريسية، منها (240) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (89%)، باستخدام برنامجي SPSS V.26 و Smart PLS v.3.3.2 لتحليل البيانات.

أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشرة ودالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والاستدامة التنظيمية في جامعة الكوفة، مما يؤكد أن تعزيز قيم الصدق والنزاهة والشفافية والعدالة يساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية داخل مؤسسات التعليم العالي.

وأوصت الدراسة بضرورة غرس ثقافة الاستقامة التنظيمية في الجامعات العراقية عبر سياسات واضحة وسلوكيات قيادية قدوة، بما يضمن تحقيق التوازن بين البعد الأخلاقي والأداء المؤسسي المستدام.

❏ دراسة (الشريفي والعزى، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية) على السمعة التنظيمية بأبعادها (الجاذبية العاطفية، الخدمات والمنتجات، الرؤية والقيادة، بيئة العمل، والأداء المالي) في الشركة العامة للإسمنت العراقية بمدينة الكوفة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (127) موظفًا، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SmartPLS لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائية بين الاستدامة التنظيمية والسمعة التنظيمية، مما يشير إلى أن تبني الشركة لمستويات مرتفعة من الممارسات المستدامة يساهم في تعزيز صورتها وسمعتها المؤسسية في المجتمع.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجهات الاستراتيجية نحو تطبيق مبادئ الاستدامة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لما لذلك من أثر مباشر في تحسين السمعة التنظيمية ورفع مستوى الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة.

☒ دراسة (عبدالعال، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا بأبعادها (العدالة التنظيمية، رفاه العاملين، الممارسات الأخلاقية، والمشاركة المجتمعية) على الضغط النفسي لدى العاملين في شركات قطاع البترول خلال جائحة كوفيد-19. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الارتباط والانحدار البسيط الأحادي والهرمي وتحليل المسار لاختبار النموذج المقترح على عينة مكونة من (384) موظفًا.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيًا أسهمت في تقليل مستويات الضغط النفسي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، كما تبين أن شدة أزمة كوفيد-19 زادت من حدة العلاقة بين تلك الممارسات والضغط النفسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الممارسات المسؤولة اجتماعيًا في سياسات الموارد البشرية بما يحقق الدعم النفسي والتنظيمي للعاملين، مع تطوير استراتيجيات مرنة لإدارة الأزمات في بيئة الأعمال المستقبلية.

☒ دراسة (الهزام، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز) على الأداء التنظيمي، وكذلك الأثر غير المباشر من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط في جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (48) أستاذًا.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، إضافة إلى أثر وسيط ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية بكفاءة لتطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق التوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية إدارة المعرفة بما يضمن رفع مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

❏ دراسة (ابوزيد، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاختيار الدقيق، التدريب، نظم الأجور، تقييم الأداء، ومشاركة العاملين) على تحسين مقومات البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري، مع دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الداعمة بأبعادها (الرؤية المشتركة، والتنوع التنظيمي)، وذلك في قطاع الفنادق بمحافظة القاهرة والجيزة في جمهورية مصر العربية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (63) فندقاً من فئات (5، 4، 3 نجوم)، وشملت مفرداتها مديري الموارد البشرية ورؤساء مجالس الإدارة. تم تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لقياس جودة النموذج وملاءمته.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية بنسبة 72%، ووجود تأثير غير مباشر من خلال الثقافة التنظيمية بنسبة 22%، بما يؤكد وجود توسط جزئي للثقافة التنظيمية في العلاقة. كما تبين وجود تأثير مباشر للبراعة التنظيمية على الأداء الابتكاري بنسبة 63%.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظم أداء عالية الكفاءة قائمة على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في قطاع الفنادق، مع تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لضمان استدامة البراعة التنظيمية والابتكار في بيئة العمل الفندقية.

❏ دراسة (جوال واخرون، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز) على التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية على عينة مكونة من (42) موظفًا من أصل مجتمع الدراسة البالغ (206) موظفين.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تأثيرًا على التطوير التنظيمي تمثلت في بعد التوظيف في المرتبة الأولى، يليه بعد التدريب في المرتبة الثانية من حيث مستوى التأثير.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التوظيف وفق أسس استراتيجية دقيقة تراعي الكفاءة والملاءمة الوظيفية، إلى جانب الاهتمام ببرامج التدريب المستمر بما يسهم في تنمية القدرات وتحسين الأداء التنظيمي.

❏ دراسة (ابو حسين والفاضل، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز) على تحقيق الريادة بأبعادها (الإبداع، الابتكار، المبادأة، وأخذ المخاطرة) في شركات صناعة الأدوية المساهمة العامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (80) مديرًا في (4) شركات، حيث تم استرداد (69) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت (86%).

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا للممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الريادة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء شركات صناعة الأدوية مزيداً من الاهتمام بالممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية، وبخاصة في مجالات تخطيط المسار الوظيفي، وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين بما يعزز من قدرتها على المبادأة والمخاطرة والابتكار المستمر.

❏ دراسة (حسنين ومحمد، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز) على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي، والمنهج الاستنباطي، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS من خلال النسب المئوية، والانحراف المعياري، واختبار كاي تربيع.

أظهرت نتائج الدراسة إثبات صحة جميع فرضياتها، مما يدل على وجود علاقة وأثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية داخل الجامعة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة استراتيجية تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتطوير القدرات البشرية، وتحسين بيئة العمل التنظيمية بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك خالد.

❏ دراسة (عبد المنعم ورفاعي، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستغراق الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الاندماج) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية) في المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل مدى توافر أبعاد كل من الاستغراق الوظيفي والاستدامة التنظيمية في المعاهد محل البحث، واختبار أثر الاستغراق الوظيفي على كل بعد من أبعاد الاستدامة التنظيمية.

أظهرت النتائج أن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الاستدامة التنظيمية، وأن أكثر أبعاد الاستدامة التنظيمية تأثرًا بالاستغراق الوظيفي هو البعد الاجتماعي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات تحفيز العاملين وزيادة ارتباطهم النفسي والمهني بالمؤسسة التعليمية، لما لذلك من دور في تحقيق الاستدامة التنظيمية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية.

❑ دراسة (الفتلاوى والعبيدي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده (التجديد الاستراتيجي الاستثماري، والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية) في الجامعات العراقية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (200) من قادة الجامعات شملت رؤساء الجامعات، عمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، مما يؤكد أن اعتماد الجامعات على ممارسات التجديد الاستراتيجي يساهم في تعزيز استدامتها عبر الأبعاد المختلفة.

وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الجامعات على تطوير مهارات وخبرات أعضاء هيئة التدريس، ومتابعة التغيرات البيئية الخارجية وتقييم انعكاساتها على البرامج والخدمات التعليمية، بهدف رفع القدرة التنافسية للجامعات في ظل ازدياد عدد الجامعات الأهلية في السنوات الأخيرة.

❏ دراسة (المياي والحسيني، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، النزاهة، التواضع، والاهتمام بالمرؤوسين) في تعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والتكنولوجية) في جامعة الكوفة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية من عينة عشوائية مكونة من (270) عضو هيئة تدريس، استُرجع منها (240) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (89%)، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS V.26 و Smart PLS v.3.3.2. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشرة ودالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والاستدامة التنظيمية، مما يدل على أن تبني القادة للسلوك الأخلاقي يعزز تحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في الجامعات العراقية من خلال غرس قيم العدالة والنزاهة والمسؤولية في السلوك القيادي، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والأمانة بما يساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتنمية الأداء الأكاديمي والمؤسسي.

❏ دراسة (الحدراوى والذبحاوى، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الوعي الاستراتيجي بأبعاده (التأمل، التفكير النظري، التوجه نحو التعلم، وإعادة الصياغة) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاجتماعية، والاستدامة البيئية) في معمل سممت النجف الأشرف.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (165) موظفًا من فئات إدارية مختلفة (مدير، معاون مدير، رئيس قسم، رئيس ملاحظين، محاسب، مهندس).

أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام المعمل بالوعي الاستراتيجي كان أقل من اهتمامه بالاستدامة التنظيمية، كما تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعة على الاستدامة التنظيمية. وأوضحت النتائج أيضًا أن إجراءات المعمل المرتبطة ببعد التفكير النظمي تُمارس بشكل روتيني ولا تسهم بفاعلية في تحقيق الاستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفاهيم الوعي الاستراتيجي في بيئة العمل من خلال تنمية التفكير النظمي والقدرة على إعادة الصياغة والتعلم التنظيمي المستمر، لما لذلك من دور في تحقيق الاستدامة التنظيمية ورفع كفاءة الأداء في معمل سمنت النجف الأشرف.

❏ دراسة (Tortia et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها (الاستقلالية في أداء المهام، العمل الجماعي، ومشاركة العاملين) على الأداء التنظيمي بأبعاده (جودة الخدمة، والابتكار التنظيمي) في مؤسسات الخدمات الاجتماعية والرعاية غير الربحية في إيطاليا، مع دراسة الدور الوسيط المحتمل للرضا المعنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى بيانات المسح الوطني الذي شمل (4134) عاملاً في (310) مؤسسة اجتماعية غير ربحية، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المتطلبات والموارد الوظيفية. (JD-R Model)

أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية المستدامة المرتبطة بالاستقلالية، والعمل الجماعي، والمشاركة تسهم إيجابيًا في تعزيز الرضا المعنوي، وأن الرضا المعنوي وممارسات المشاركة وإدارة عبء العمل

يدعمان الأداء التنظيمي. كما لم تُؤكد النتائج الدور الوسيط للرضا المعنوي، إلا أنه عزز العلاقة بين المشاركة والأداء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الموارد البشرية المستدامة التي تدعم مشاركة العاملين واستقلاليتهم لما لها من أثر مباشر في تحسين جودة الخدمات والابتكار التنظيمي، خاصة في ظل التغيرات الاجتماعية المستمرة في قطاع الخدمات الاجتماعية والرعاية.

8.1 الفجوة البحثية:

تمثل الفجوة البحثية أحد الأسس الجوهرية التي تميز الدراسة الحالية، إذ تسعى إلى معالجة أوجه القصور في الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالاستدامة التنظيمية في القطاع الصحي، وخاصة في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: تتفق الدراسة الحالية مع العديد من البحوث السابقة في التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كعامل حاسم لتحقيق الاستدامة التنظيمية، من خلال تعزيز كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، ودعم الابتكار المؤسسي. غير أن معظم تلك الدراسات ركزت على قطاعات صناعية أو تعليمية، ولم تتناول بعمق القطاع الصحي الذي يتسم بخصوصية عالية في طبيعة العمل وضغوطه التشغيلية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال التطبيق الميداني في مستشفى رعاية الطبية.

ثانياً: تختلف الدراسة الحالية عن البحوث السابقة من حيث دمجها بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المتكاملة (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التحفيز) وبين أبعاد الاستدامة التنظيمية (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، إذ إن معظم الدراسات السابقة تناولت أحد الجانبين دون الربط الشامل بينهما في نموذج تطبيقي متكامل داخل بيئة عمل صحية.

ثالثاً: ركزت الدراسات السابقة في الغالب على قياس الأثر المباشر للممارسات الإدارية التقليدية في تحقيق الكفاءة التشغيلية أو رضا العاملين، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل الأثر الإستراتيجي

بعيد المدى لهذه الممارسات على تحقيق استدامة تنظيمية شاملة تضمن التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمستشفى.

رابعاً: تشير الفجوة البحثية أيضاً إلى محدودية الأدبيات التي تناولت الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصحية السعودية تحديداً، حيث تركز معظم الأبحاث على المؤسسات الصناعية أو التعليمية، بينما البيئة الصحية تحتاج إلى معالجة خاصة نظراً لطبيعتها المعقدة وكثافة الموارد البشرية العاملة فيها..

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (Strategic Human Resource Management) من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق التميز التنظيمي والاستدامة على المدى الطويل، إذ تقوم على مواءمة سياسات وممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بما يعزز الأداء التنظيمي ويدعم المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية. فبدلاً من اقتصرها على وظائف التوظيف والتدريب التقليدية، أصبحت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تركز على إدارة رأس المال البشري كأصل استراتيجي يسهم في خلق الميزة التنافسية المستدامة (Wright & McMahan, 2011).

تتضمن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأبعاد الرئيسة، من أهمها تخطيط الموارد البشرية، الذي يُعد أداة أساسية لتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة المستقبلية وضمان توافقها مع أهدافها الإستراتيجية. ويسهم التخطيط الفعال في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتقليل فجوات المهارات، مما يدعم استدامة العمليات التشغيلية للمؤسسة (Boxall & Purcell, 2016). كما أن وجود رؤية واضحة لتوزيع الموارد البشرية يتيح للمؤسسات الصحية -مثل المستشفيات- مواجهة تقلبات الطلب على الخدمات الصحية وتحسين جودة الرعاية المقدمة.

أما التدريب والتطوير فيمثل أحد الركائز الحيوية في بناء قدرات العاملين وتحفيزهم على الابتكار وتحسين الأداء. وقد أوضحت الدراسات أن برامج التدريب الإستراتيجية التي تركز على التعلم المستمر تسهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز الالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الاستدامة في بيئة العمل (Al-Emadi & Schwabenland, 2019). في القطاع الصحي، يتضاعف أثر التدريب كونه يعزز من مهارات الكادر الطبي والإداري، ويحدّ من الأخطاء التشغيلية التي قد تؤثر على سلامة المرضى واستدامة الخدمات.

فيما يتعلق بإدارة الأداء، فهي تمثل أداة إستراتيجية لمتابعة مدى تحقيق العاملين لأهداف المؤسسة، وتوجيه سلوكهم بما يتماشى مع رسالتها ورؤيتها طويلة الأجل. وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات التي تطبق نظم تقييم أداء متكاملة وشاملة تحقق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والإنتاجية، وتتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية (Armstrong & Taylor, 2020). كما أن ربط إدارة الأداء بمكافآت عادلة وشفافة يسهم في دعم ثقافة الاستدامة التنظيمية من خلال تعزيز العدالة والرضا الوظيفي.

أما التحفيز فيُعدّ الأداة الأكثر تأثيراً في سلوك الأفراد داخل المؤسسات، إذ يهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية عبر مزيج من الحوافز المادية والمعنوية. وتؤكد الدراسات أن التحفيز الإستراتيجي لا يقتصر على المكافآت المادية بل يمتد ليشمل التقدير، والتمكين، وتوفير بيئة عمل داعمة، مما يعزز الولاء المؤسسي والاستدامة طويلة الأمد (Deci & Ryan, 2012).

ثانياً: مفهوم الاستدامة التنظيمية وأبعادها

تُعرف الاستدامة التنظيمية (Organizational Sustainability) بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة متوازنة تضمن استمرارها وازدهارها في المدى الطويل دون الإضرار بالمجتمع أو البيئة. ويُعد هذا المفهوم امتداداً لمفهوم التنمية المستدامة، لكنه يركّز على التطبيق داخل المؤسسات من خلال دمج البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في إستراتيجياتها التشغيلية والإدارية (Dyllick & Muff, 2016).

الاستدامة الاقتصادية تمثل أحد أركان الاستدامة التنظيمية، وتركز على قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة المالية والربحية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وضمان استمرارية العمليات. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة مالية رشيدة وتتبنى خططاً إستراتيجية للموارد البشرية تحقق أداءً مالياً أكثر استقراراً واستدامة (Epstein & Buhovac, 2014). في المستشفيات، يتجلى ذلك في تحسين إدارة التكاليف التشغيلية والموارد البشرية بما يضمن استدامة تقديم الخدمات الصحية ذات الجودة العالية.

أما الاستدامة الاجتماعية فتتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ورفاهية العاملين والمجتمع، من خلال سياسات عادلة في الأجور، واحترام حقوق العاملين، وتعزيز بيئة عمل صحية وآمنة. وتوضح الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً مسؤولاً اجتماعياً ضمن سياساتها الإدارية تخلق ثقافة تنظيمية داعمة للانتماء والالتزام، مما يساهم في تحقيق استدامتها على المدى الطويل (Ehnert et al., 2016).

أما الاستدامة البيئية فتركز على التقليل من الأثر السلبي للعمليات التنظيمية على البيئة من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة مثل إدارة النفايات، وترشيد الطاقة، وتقليل الانبعاثات. وتؤكد الأبحاث الحديثة أن دمج الوعي البيئي في سياسات الموارد البشرية يعزز من صورة المؤسسة ويزيد من قبولها المجتمعي، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي.

ثالثاً: العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية والاستدامة التنظيمية

تُعد العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية علاقة تكاملية، إذ تُمكن الأولى الثانية من خلال بناء رأس مال بشري مستدام قادر على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمسؤولية الاجتماعية. فقد أشارت الدراسات إلى أن الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية التي تركز على تطوير المهارات وتحفيز الإبداع والالتزام، تساهم في تعزيز المرونة التنظيمية، والقدرة على مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية (Kramar, 2014).

كما بينت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً متكاملًا في إدارة الموارد البشرية تحقق مستويات أعلى من الاستدامة، حيث تؤدي ممارسات مثل التدريب المستمر وإدارة الأداء الفعالة إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية، بينما يساهم التحفيز والتمكين في تعزيز البعد الاجتماعي، في حين أن سياسات التوظيف الخضراء تقلل من الأثر البيئي السلبي (Renwick et al., 2013).

وفي القطاع الصحي، تُعد هذه العلاقة أكثر وضوحًا، إذ تعتمد استدامة المستشفيات على جودة وكفاءة العنصر البشري، مما يجعل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الثلاثية للاستدامة. كما أن الاستثمار في الكفاءات الطبية والإدارية من خلال التدريب والتحفيز يعزز من رضا العاملين وولائهم، وبالتالي يحافظ على استقرار الخدمات الصحية وجودتها على المدى الطويل (Aust et al., 2020).

رابعاً: أهمية تبني الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق الاستدامة في المستشفيات

القطاع الصحي يُعدّ من أكثر القطاعات التي تحتاج إلى تطبيق ممارسات موارد بشرية إستراتيجية لتحقيق الاستدامة، نظراً لاعتماده الكبير على الكفاءات البشرية وتعامله مع متغيرات مستمرة في الطلب والجودة. فالمستشفيات التي تعتمد نهجاً إستراتيجياً في إدارة الموارد البشرية تتمتع بقدرة أكبر على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، إضافة إلى تحسين بيئة العمل وتحقيق التوازن بين الأداء المهني وجودة الحياة الوظيفية (Aboramadan & Kundi, 2020).

كما أن تطبيق الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية يعزز من قدرة المستشفى على تحقيق أهدافه الاجتماعية والاقتصادية عبر تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والمسؤولية. فعلى سبيل المثال، يساهم التدريب المستمر في رفع الوعي البيئي والصحي للعاملين، بينما تدعم سياسات التحفيز الالتزام بمعايير الجودة والأمان الطبي، ما ينعكس إيجاباً على الاستدامة البيئية والاجتماعية (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين متغيرين أساسيين هما: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية. يسمح هذا المنهج بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين أبعادها، وتفسير النتائج بناءً على البيانات الفعلية المستخلصة من الميدان. كما يتيح تحديد مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية على تحقيق الاستدامة في بيئة العمل الصحي.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والطبيين في مستشفى رعاية الطبية بمدينة الرياض، كونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وملاحظة أثرها على أداء واستدامة المستشفى.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستشفى، بحيث شملت فئات متنوعة من الموظفين (مديرين، مشرفين، فنيين، وإداريين)، لضمان تمثيل واقعي لمختلف المستويات الوظيفية.

بلغ حجم العينة (250) استبانة تم توزيعها، واستُرجع منها (230) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت نحو 92%، وهي نسبة مناسبة للتحليل الميداني وفق المعايير الأكاديمية.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظراً لقدرتها على تغطية مجموعة واسعة من المتغيرات وقياس الاتجاهات بدقة.

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة:

(1) الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

(2) الجزء الثاني: فقرات تقيس الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة:

- تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي.
- التدريب والتطوير.
- إدارة الأداء.
- التحفيز.

(3) الجزء الثالث: فقرات تقيس الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة:

- الاستدامة الاقتصادية.
- الاستدامة الاجتماعية.
- الاستدامة البيئية.

اعتمدت جميع فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 =

أوافق بشدة)، لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة بدقة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

رابعاً: صدق وثبات أداة القياس

للتأكد من صدق المحتوى (Content Validity)، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين

الأكاديميين المتخصصين في مجالي إدارة الموارد البشرية والإدارة الصحية، للتأكد من مدى شمولها وملاءمتها لأهداف الدراسة.

أما الثبات (Reliability) فقد تم التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's

Alpha) لجميع أبعاد الاستبانة، حيث بلغت القيم جميعها أعلى من (0.80)، وهي دلالة قوية على ارتفاع

درجة الثبات والاتساق الداخلي للأداة، مما يعزز موثوقية النتائج الإحصائية المستخلصة منها.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 26) بالإضافة إلى Smart PLS (الإصدار 3.3.2) للتحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات.

وشملت التحليلات ما يلي:

- الإحصاءات الوصفية: لقياس التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتوصيف خصائص العينة ومتوسطات الاستجابات.
- اختبارات الصدق والثبات: للتحقق من ملاءمة أداة القياس.
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis): لقياس العلاقة بين أبعاد الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد الاستدامة التنظيمية.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression): لاختبار الفرضيات الإحصائية وتحديد حجم وتأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين (ANOVA): لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات حسب الخصائص الديموغرافية.

سادساً: متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

- تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي: يعكس قدرة المؤسسة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتوزيعها بكفاءة.
- التدريب والتطوير: يقيس مدى اهتمام المستشفى بتنمية مهارات العاملين وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة.

- إدارة الأداء: تركيز على وضع مؤشرات أداء واضحة ومتابعتها لتحقيق أهداف المستشفى.
- التحفيز: يتضمن استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الإنتاجية والانتماء المؤسسي.

2. المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية

ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

- الاستدامة الاقتصادية: مدى قدرة المستشفى على تحقيق كفاءة مالية وتشغيلية مستمرة.
- الاستدامة الاجتماعية: تعكس التزام المستشفى بمسؤوليتها تجاه العاملين والمجتمع.
- الاستدامة البيئية: مدى التزام المستشفى بالممارسات الصديقة للبيئة وتقليل الهدر.

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مستشفى رعاية الطبية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2025.
- الحدود البشرية: شملت العاملين الإداريين والطبيين بالمستشفى فقط.
- الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية دون تناول متغيرات وسيطة أو معدلة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

شهدت إدارة الموارد البشرية تحولات جوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ انتقلت من كونها وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بالشؤون الروتينية للأفراد كالتعيين وصرف الرواتب وحفظ السجلات، إلى منظومة استراتيجية متكاملة تُعدّ شريكاً فاعلاً في صياغة التوجهات الكبرى للمنظمة وتنفيذها. وقد جاء هذا التحول استجابةً لمتغيرات بيئية عميقة فرضتها العولمة والتقدم التكنولوجي المتسارع واشتداد المنافسة، مما أوجب على المنظمات إعادة النظر في الطريقة التي تدير بها مواردها البشرية باعتبارها المورد الأكثر قيمة والأصعب تقليداً. وفي هذا الإطار يؤكد أبو حسين والفاضل (2020) أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تمثل نقلة نوعية في التعامل مع العنصر البشري، حيث لم يعد يُنظر إليه بوصفه تكلفة ينبغي تقليصها بل أصبح استثماراً ينبغي تعظيم عوائده من خلال مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يتجاوز مجرد تطبيق الوظائف التقليدية للموارد البشرية بكفاءة، ليشمل عملية تكاملية تربط بين فلسفة المنظمة ورؤيتها المستقبلية من جهة وبين سياسات إدارة الأفراد وممارساتها من جهة أخرى. وقد أوضح حسنين ومحمد (2020) أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تُعرّف بأنها ذلك النمط المخطط والمنظم من الأنشطة البشرية الذي يهدف إلى تمكين المنظمة من بلوغ غاياتها الاستراتيجية من خلال استقطاب الكفاءات المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها وتحفيزها على النحو الذي يُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة. ويتضح من هذا المنظور أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يركز على ثلاثة أركان جوهرية تتمثل في الربط العضوي مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، والتوجه المستقبلي بعيد المدى، والسعي نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري.

ويمكن التمييز بين إدارة الموارد البشرية بمفهومها التقليدي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من عدة زوايا جوهرية. فمن حيث الأفق الزمني تركز الأولى على المدى القصير والتعامل مع المشكلات الآنية، بينما تتبنى الثانية منظوراً طويلاً الأمد يستشرف الاحتياجات المستقبلية ويخطط لها. ومن حيث مستوى التكامل تعمل الإدارة التقليدية في معزل نسبي عن الاستراتيجية الكلية للمنظمة، في حين تنخرط الإدارة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي منذ مراحله المبكرة. وقد أشار جودة ومحمد والشربيني (2016) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية حين تُصاغ وتُنفذ في إطار استراتيجي متسق فإنها تؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء المؤسسي الكلي، مما يؤكد أهمية النظر إلى هذه الممارسات بوصفها منظومة مترابطة وليست وظائف منعزلة. ومن حيث المسؤولية لا تقتصر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على إدارة شؤون الأفراد وحدها بل تغدو مسؤولية مشتركة بين جميع المستويات الإدارية، وهو ما يعكس عمق التحول في فلسفة التعامل مع هذه الوظيفة الحيوية.

وقد تطور الاهتمام الأكاديمي بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية عبر مراحل متعاقبة بدءاً من المدرسة السلوكية التي ركزت على تأثير ممارسات الموارد البشرية في سلوك العاملين واتجاهاتهم، مروراً بنظرية رأس المال البشري التي أكدت على الاستثمار في المعرفة والمهارات بوصفه محركاً للإنتاجية والنمو، وصولاً إلى المنظور القائم على الموارد الذي يرى في الكفاءات البشرية الفريدة مصدراً رئيساً للميزة التنافسية المستدامة. وفي هذا السياق تناول الهزام وعيساوي (2021) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من منظور قائم على المعرفة، حيث عالجا الدور الوسيط لإدارة المعرفة في تفعيل أثر هذه الممارسات، وهو ما يعكس تطور المداخل النظرية التي تفسر آليات تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المخرجات التنظيمية. وعلى الصعيد الدولي أكد Anwar و Abdullah (2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل محركاً أساسياً للأداء التنظيمي وأن فاعلية هذه الممارسات تتوقف على مدى انسجامها مع السياق الاستراتيجي الذي تعمل فيه المنظمة.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن الأدبيات الإدارية المعاصرة تميز بين مقاربتين رئيسيتين في دراسة هذه الممارسات. تتمثل الأولى في مدخل أفضل الممارسات الذي يفترض وجود مجموعة من ممارسات الموارد البشرية الفضلى التي تحقق نتائج إيجابية بصرف النظر عن السياق التنظيمي، بينما تتمثل الثانية في

مدخل الملاءمة الذي يرى أن فاعلية ممارسات الموارد البشرية مرهونة بمدى توافقها مع الاستراتيجية التنظيمية والبيئة الخارجية. وقد أشار Agustian et al. (2023) إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى أن تُصمم بما يتوافق مع طبيعة المنافسة في بيئة الأعمال المحددة، مما يدعم مدخل الملاءمة ويؤكد ضرورة مراعاة الخصوصية السياقية عند تبني الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وتتبنى الدراسة الحالية هذا المنظور التوفيقي الذي يأخذ في الاعتبار خصوصية القطاع الصحي وطبيعة مستشفى رعاية الطبية عند تحليل أثر هذه الممارسات.

وفي إطار القطاع الصحي تحديداً تكتسب الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أهمية استثنائية نظراً لطبيعة هذا القطاع الذي يعتمد اعتماداً جوهرياً على الكفاءات البشرية المتخصصة، إذ تُشكل جودة الخدمة الصحية انعكاساً مباشراً لمستوى تأهيل الكوادر البشرية العاملة وتحفيزها. وقد تناول Khalid et al. (2024) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في قطاع الرعاية الصحية من زاوية أثرها في الممارسات البيئية، مما يعكس التوجه المتنامي نحو تبني مقاربات مستدامة في إدارة الموارد البشرية بهذا القطاع الحيوي. كما عالج Masood (2024) ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في المؤسسات الصحية الصغيرة والمتوسطة من خلال منظور الابتكار الأخضر كمتغير وسيط. ويعني ذلك أن المستشفيات مطالبة أكثر من غيرها بتطوير ممارسات استراتيجية متقدمة في إدارة مواردها البشرية تتجاوز النمط التقليدي إلى أنماط أكثر شمولية واستدامة، وهو ما يُضفي على الدراسة الحالية في مستشفى رعاية الطبية أهمية خاصة كونها تبحث في هذه الممارسات ضمن سياق صحي يتسم بالتعقيد والحساسية.

2.1.2 تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي

يُعدّ تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي الركيزة الأولى والمنطلق الأساسي لمنظومة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، إذ يمثل العملية المنهجية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى ضمان توافر العدد الملائم من الأفراد ذوي الكفاءات المناسبة في الأماكن الصحيحة والأوقات المحددة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية الحالية والمستقبلية. ويتجاوز هذا المفهوم البعد الكمي المتمثل في تحديد أعداد العاملين المطلوبين ليشمل البعد النوعي المتعلق بتحديد المهارات والقدرات والسمات الواجب توافرها في

القوى العاملة لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. وقد أوضح المطلق (2021) أن الكفايات تمثل عنصراً محورياً في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تناول دورها بوصفها أساساً لتصميم وظائف الموارد البشرية في المنظمات الحكومية، مما يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يقتصر على البعد العددي بل يمتد إلى البعد الكفائي الذي يضمن جاهزية المنظمة لمواجهة تحدياتها.

ويستند تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي إلى مجموعة من المرتكزات التي تميزه عن التخطيط التشغيلي قصير المدى. فمن أبرز هذه المرتكزات الارتباط العضوي بالتخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة بحيث تنبثق خطط الموارد البشرية من الرؤية الاستراتيجية الشاملة وترجمها إلى احتياجات بشرية محددة. كذلك يتسم هذا التخطيط بالشمولية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لسوق العمل واستشراف التحولات المستقبلية في طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة. وقد أشار جوال ورابي ولحول (2020) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل أحد أبرز الممارسات التي تسهم في التطوير التنظيمي، لا سيما حين يتم وفق منهجية تكاملية تراعي خصوصية القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والتحديات البيئية المحيطة بها. كما أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بالاستباقية في التعامل مع التغيرات المتوقعة بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل تجاه المشكلات القائمة، مما يمنح المنظمة قدرة أكبر على التكيف والمرونة.

ويتضمن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي عدة عمليات فرعية مترابطة تبدأ بالتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية وهي عملية تقديرية تهدف إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كمّاً ونوعاً في ضوء الخطط الاستراتيجية للمنظمة. وتعقبها عملية التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية التي تُعنى بتقييم المخزون الحالي من الكفاءات داخل المنظمة وتحليل مصادر العرض الخارجي المتاحة في سوق العمل. ثم تأتي عملية المواءمة بين جانبي العرض والطلب التي تُفضي إلى تحديد الفجوات البشرية سواء أكانت فائضاً أم عجزاً ووضع الاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها. وقد أكد Tawfig و Kamarudin (2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومنها التخطيط تحتاج إلى دعم من القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية كي تُحقق مزايا تنافسية مستدامة، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يعمل بمعزل عن المحددات التنظيمية الأخرى بل يتفاعل معها في إطار منظومي.

وتتعدد المداخل المنهجية المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي فمنها المداخل الكمية التي تعتمد على النماذج الرياضية والإحصائية في التنبؤ بالاحتياجات البشرية كتحليل الاتجاه وتحليل النسب ونماذج ماركوف، ومنها المداخل النوعية التي تستند إلى الأحكام الخبرة وأسلوب دلفي والسيناريوهات المستقبلية. وفي بيئة القطاع الصحي يكتسب تخطيط الموارد البشرية بعداً خاصاً نظراً لطول فترة إعداد الكوادر الطبية والتمريضية وتخصصيتها العالية، مما يستوجب تخطيطاً بعيد المدى يأخذ في الاعتبار معدلات الدوران الوظيفي والتقاعد والتطور في التخصصات الطبية والتوسع في الخدمات الصحية. وقد تناولت رحال وسواكري (2020) ممارسات إدارة الموارد البشرية بما فيها التخطيط في سياق مؤسسات القطاع العام مشيرتين إلى أن فاعلية هذه الممارسات تتأثر بالإطار التنظيمي والتشريعي الذي تعمل فيه المنظمة، وهو ما ينطبق على المستشفيات التي تخضع لأنظمة ومعايير صحية صارمة تؤثر في عمليات التخطيط البشري وتفرض قيوداً ومتطلبات نوعية دقيقة.

ومن المنظورات الحديثة في هذا المجال التوجه نحو ما يُعرف بتخطيط القوى العاملة الرشيقة الذي يهدف إلى بناء مرونة تنظيمية تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في بيئتها. ويتطلب هذا التوجه تصميم خطط بشرية تتسم بالمرونة والقابلية للتكيف بدلاً من الخطط الجامدة التي قد تصبح غير ملائمة مع تبدل الظروف. كما برز التوجه نحو تخطيط الموارد البشرية المستدام الذي يدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في عملية التخطيط. وقد أكد Tortia et al. (2022) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تحتاج إلى أن تُصمم من منظور النمو الإنساني الذي يوازن بين رفاهية العاملين والأداء التنظيمي، مما يفرض على عملية التخطيط مراعاة هذا التوازن منذ مراحلها التأسيسية. وفي مستشفى رعاية الطبية يُفترض أن يأخذ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الاعتبار التحديات الخاصة بالقطاع الصحي السعودي والتحول التي تشهدها رؤية المملكة 2030 في مجال الاستثمار في رأس المال البشري الصحي.

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي الفاعل للموارد البشرية في المؤسسات الصحية بناء قاعدة بيانات شاملة ومحدثة عن القوى العاملة الحالية تتضمن بيانات تفصيلية عن المؤهلات والتخصصات والخبرات والكفاءات والتوزيع العمري ومعدلات الدوران، إلى جانب بيانات عن سوق العمل الصحي المحلي والإقليمي.

كما يستلزم تطوير نماذج تنبؤية تأخذ في الاعتبار المحددات الخاصة بالقطاع الصحي كالتغيرات الديموغرافية وأنماط الأمراض والتطور في التقنيات الطبية وسياسات التأمين الصحي. وقد أشار Gunawan و (2025) Mikhail إلى أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمستدامة تشكلان معاً أداة مزدوجة لتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يستلزم من المنظمات الصحية تبني تخطيط بشري يجمع بين البعد الاستراتيجي التنافسي والبعد الاستدامي في إطار متكامل يراعي خصوصية البيئة الصحية.

3.1.2 التدريب والتطوير

يمثل التدريب والتطوير البعد الثاني من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهو من أكثر هذه الممارسات تأثيراً في بناء القدرات التنظيمية وتعزيز رأس المال البشري. ويتضمن هذا البعد مجموعة منظمة ومخططة من الأنشطة التي تستهدف إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من أداء مهامهم الحالية بكفاءة أعلى والاستعداد لأدوارهم المستقبلية. والتميز بين مفهومي التدريب والتطوير يُعدّ ضرورة مفاهيمية إذ يرتبط التدريب بتحسين الأداء في الوظيفة الراهنة من خلال سد فجوات المهارات القائمة، بينما يرتبط التطوير ببناء القدرات المستقبلية وإعداد العاملين لتولي مسؤوليات أوسع وأكثر تعقيداً. وقد أوضح أبو زيد (2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومنها التدريب والتطوير تؤثر في البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري من خلال آليات وسيطة تشمل الثقافة التنظيمية، مما يعني أن أثر التدريب والتطوير يتعدى التحسين المباشر لمهارات الأفراد ليمتد إلى تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتميز.

ويتخذ التدريب والتطوير بعداً استراتيجياً حين يُصمم ويُنفذ في إطار رؤية شاملة تربطه بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بدلاً من أن يكون نشاطاً عرضياً يُنفذ استجابة لمشكلات آنية. ويقتضي هذا البعد الاستراتيجي أن تنبثق البرامج التدريبية من تحليل معمق للفجوة بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، وأن تُقيّم فاعليتها في ضوء مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وليس فقط في ضوء رضا المتدربين أو اكتسابهم للمعارف. وقد أشار الحياصات والحياصات (2016) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها التدريب تمثل أساساً جوهرياً لتطبيق فلسفات إدارية متقدمة كإدارة

الجودة الشاملة، مما يعكس الدور التمكيني للتدريب في تأهيل المنظمة لتبني ممارسات إدارية حديثة ترتقي بمستوى أدائها الكلي.

وتتنوع المقاربات المنهجية للتدريب والتطوير الاستراتيجي فمنها مقارنة التدريب القائم على الكفاءات التي تنطلق من تحديد الكفاءات الجوهرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ثم تصميم البرامج التدريبية لبنائها بشكل منهجي. ومنها مقارنة منظمة التعلم التي تتجاوز التدريب الرسمي إلى خلق بيئة تنظيمية تشجع التعلم المستمر وتبادل المعرفة على جميع المستويات. كذلك برزت مقارنة التطوير القائم على المسار الوظيفي التي تربط بين الأنشطة التطويرية والمسارات المهنية للعاملين بما يحقق التوازن بين حاجات المنظمة وتطلعات الأفراد. وقد تناول Lu et al. (2023) ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة من منظور يركز على تعزيز المرونة النفسية للعاملين وتحقيق مخرجات إيجابية لهم، مما يشير إلى أن التدريب والتطوير المعاصر لم يعد يقتصر على المهارات التقنية بل يمتد إلى بناء القدرات النفسية والذهنية التي تمكن العاملين من التعامل مع التحديات والضغوط المهنية.

وفي سياق المؤسسات الصحية يحتل التدريب والتطوير مكانة فريدة لأسباب عدة يأتي في مقدمتها الطبيعة الديناميكية للمعرفة الطبية التي تتطلب تحديثاً مستمراً، والمسؤولية المباشرة عن حياة المرضى وسلامتهم التي تجعل الكفاءة المهنية مسألة جوهرية لا تحتل التهاون، فضلاً عن التطور المتسارع في التقنيات الطبية والعلاجية الذي يوجب تدريباً مستمراً لمواكبته. وقد أشار Rean et al. (2024) إلى أهمية رعاية الرفاهية التنظيمية ورفاهية الموارد البشرية معاً لتحقيق نمو مستدام من خلال إطار يجمع بين الأبعاد التنظيمية والفردية، مما يستلزم أن تتضمن برامج التدريب والتطوير في المستشفيات أبعاداً تتعلق بالصحة المهنية والرفاهية النفسية للعاملين إلى جانب الأبعاد التقنية البحتة. وتبرز هذه الأهمية بوضوح في مستشفى رعاية طبية حيث تتطلب طبيعة الخدمات الطبية المقدمة تأهيلاً مستمراً للكوادر العاملة بما يواكب أحدث المستجدات في مجالات التخصص المختلفة.

ومن القضايا المعاصرة في مجال التدريب والتطوير الاستراتيجي التحول نحو التدريب الرقمي والتعلم الإلكتروني الذي أصبح ضرورة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، لا سيما بعد أن أثبتت

الأزمات الصحية الحاجة إلى منصات تدريبية مرنة تتجاوز القيود المكانية والزمانية. كذلك برز الاهتمام بالتدريب متعدد التخصصات في المؤسسات الصحية الذي يهدف إلى تعزيز العمل الجماعي والتنسيق بين مختلف التخصصات الطبية والإدارية. وقد تناولت عبدالعال (2022) الممارسات المدركة لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعلاقتها بالضغوط النفسية للعاملين خلال الأزمات من زاوية تحليلية تُبرز أن فترات الأزمات تكشف مدى متانة منظومة التدريب والتطوير وقدرتها على إعداد كوادر مؤهلة للتعامل مع الظروف الاستثنائية. ويستدعي ذلك أن تتضمن الاستراتيجية التدريبية في المستشفيات سيناريوهات تأهيلية شاملة تتجاوز التدريب المهني الروتيني.

إن فاعلية التدريب والتطوير كممارسة استراتيجية لا تتوقف عند جودة تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها فحسب بل تمتد إلى قدرة المنظمة على نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل الفعلية وتحويل المعارف والمهارات المكتسبة إلى ممارسات يومية تنعكس على جودة الأداء. وقد أكد Genari و Macke (2022) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، مما يعني أن التدريب والتطوير حين يُمارس بشكل استراتيجي ومستدام يُسهم في تعزيز ارتباط العاملين بمنظمتهم والتزامهم تجاهها بما يتجاوز مجرد تحسين المهارات التقنية. كما أن نقل أثر التدريب يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تُشجع على تطبيق ما تم تعلمه وتوفير فرصاً حقيقية لممارسة المهارات الجديدة، وهو ما يحتاج إلى التزام إداري على أعلى المستويات. وفي مستشفى رعاية الطبية يُفترض أن يُصمم نظام التدريب والتطوير وفق منهجية استراتيجية تربط بين الاحتياجات التدريبية المتجددة والتوجهات الاستراتيجية للمستشفى في تقديم رعاية صحية متميزة ومستدامة.

4.1.2 إدارة الأداء

تُشكل إدارة الأداء البعد الثالث من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهي تمثل المنظومة المتكاملة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق المواءمة بين أداء الأفراد والفرق وبين الأهداف الاستراتيجية الكلية. ويتجاوز مفهوم إدارة الأداء المفهوم التقليدي لتقييم الأداء الذي يقتصر على قياس أداء العاملين في فترة زمنية محددة وإصدار أحكام بشأنه، ليشمل عملية مستمرة ودائرية تتضمن تخطيط

الأداء من خلال وضع أهداف واضحة ومتفق عليها، ومتابعة الأداء من خلال الملاحظة والتغذية الراجعة المنتظمة، وتقييم الأداء من خلال قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالمعايير المحددة، ثم تطوير الأداء من خلال وضع خطط تحسينية فردية. وقد أوضح (Jiang et al. (2024 أن الفاعلية التنظيمية تتحقق من خلال التوليف بين إدارة الموارد البشرية ومواءمة الأداء المستدام، مما يؤكد أن إدارة الأداء ينبغي أن تُصمم كمنظومة تكاملية تربط المستويات الفردية بالتنظيمية في إطار استراتيجي موحد.

ويتخذ نظام إدارة الأداء بعداً استراتيجياً حين يرتبط بشكل مباشر بالخريطة الاستراتيجية للمنظمة بحيث تنبثق مؤشرات الأداء الفردية من الأهداف الاستراتيجية الكلية عبر عملية تسلسلية تضمن أن كل فرد في المنظمة يفهم كيف يُسهم عمله في تحقيق الرؤية المؤسسية. وتعدد الأدوات والمنهجيات المستخدمة في هذا السياق فمنها بطاقة الأداء المتوازن التي تقيس الأداء من أربعة منظورات متكاملة هي المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، ومنها نظام إدارة الأداء بالأهداف الذي يركز على وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ومتفق عليها بين الرئيس والمرؤوس، ومنها نظام التقييم بالكفاءات الذي يُقيّم العاملين في ضوء مجموعة محددة من الكفاءات السلوكية والتقنية المطلوبة. وفي هذا الإطار تناول جوال ورابي ولحول (2020) إدارة الأداء بوصفها إحدى الممارسات الاستراتيجية المؤثرة في التطوير التنظيمي من خلال إطار تحليلي يربط بين جودة نظم تقييم الأداء ومستوى التطوير المؤسسي المتحقق.

ومن المقاربات النظرية التي توطر فهم إدارة الأداء الاستراتيجي نظرية تحديد الأهداف التي تفترض أن الأهداف الواضحة والصعبة نسبياً والمقبولة من الأفراد تؤدي إلى مستويات أداء أعلى مقارنة بالأهداف الغامضة أو السهلة. كذلك تُسهم نظرية التوقع في تفسير دافعية الأداء من خلال العلاقة بين الجهد المبذول والأداء المتوقع والمكافآت المترتبة عليه. أما نظرية العدالة التنظيمية فتُلقي الضوء على أهمية إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء وانعكاس ذلك على اتجاهاتهم وسلوكياتهم. وقد تناول Malik et al. (2021) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والخضراء والأداء المستدام من منظور يراعي سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو البيئة، مما يوسع مفهوم إدارة الأداء ليشمل أبعاداً سلوكية تتجاوز المؤشرات الكمية التقليدية ويفتح آفاقاً جديدة لدمج معايير الاستدامة في نظم تقييم الأداء.

وفي بيئة المستشفيات تتسم إدارة الأداء بتعقيد خاص نابع من تعدد المعايير التي يُقاس على أساسها الأداء الصحي والتي تشمل معايير سريرية تتعلق بجودة الرعاية الطبية ومعدلات الشفاء ونسب المضاعفات، ومعايير تشغيلية تتعلق بكفاءة استخدام الموارد وأوقات الانتظار ومعدلات إشغال الأسرة، ومعايير إنسانية تتعلق برضا المرضى وتجربتهم الكلية. ويُضاف إلى ذلك تنوع الفئات المهنية العاملة في المستشفى من أطباء وممرضين وفنيين وإداريين، مما يستوجب تصميم نظم تقييم أداء مُصممة خصيصاً لكل فئة مع الحفاظ على الإطار الاستراتيجي الموحد. وقد أشار حسنين ومحمد (2020) إلى أن فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على مدى ملائمة هذه الممارسات لطبيعة القطاع والسياق التنظيمي، وهو ما يستوجب في مستشفى رعاية طبية تصميم نظام لإدارة الأداء يراعي الخصوصيات المهنية والتنظيمية للبيئة الصحية.

ومن الاتجاهات الحديثة في إدارة الأداء التحول نحو إدارة الأداء المستمرة التي تستبدل بالتقييم السنوي التقليدي حوارات أداء منتظمة ومتكررة بين المدير والموظف تركز على التغذية الراجعة الفورية والتوجيه المستمر. كما برز التوجه نحو دمج معايير الاستدامة في نظم إدارة الأداء بحيث لا يُقيّم أداء العاملين على أساس المؤشرات المالية والتشغيلية فحسب بل يمتد التقييم ليشمل مساهمتهم في تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية. وقد تناول (Amjad et al. (2021 أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستدامة التنظيمية من خلال الأداء البيئي وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة، مما يؤكد أن منظومة إدارة الأداء المعاصرة تتطلب دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية إلى جانب المؤشرات التقليدية. ويُعدّ هذا التوجه ذا أهمية خاصة في القطاع الصحي الذي يتزايد فيه الوعي بالمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسات الصحية.

وتواجه إدارة الأداء في المؤسسات الصحية تحديات إضافية تتمثل في صعوبة قياس بعض جوانب الأداء الصحي كماً وكيفاً نظراً لتداخل العوامل المؤثرة في نتائج الرعاية الصحية وصعوبة عزل أثر الفرد الواحد عن أثر الفريق الطبي ككل. كما أن الطبيعة المهنية للعاملين في القطاع الصحي لا سيما الأطباء الذين يتمتعون باستقلالية مهنية عالية تفرض تحديات خاصة في تصميم نظم تقييم مقبولة ومحفزة. وقد أكد Tortia et al. (2022) ضرورة تبني منظور النمو الإنساني في ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بما

يوازن بين متطلبات الأداء ورفاهية العاملين، وهو ما يفرض على نظام إدارة الأداء في مستشفى رعاية الطبية أن يراعي الضغوط النفسية والجسدية المرتبطة بالعمل الصحي وأن يدمج مؤشرات رفاهية العاملين ضمن منظومة تقييم الأداء الشاملة.

5.1.2 التحفيز

يُشكّل التحفيز البعد الرابع والأخير من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة، وهو يُعنى بمجموعة السياسات والبرامج والأدوات التي تستخدمها المنظمة لاستثارة دافعية العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة. ويتجاوز مفهوم التحفيز الاستراتيجي الفهم الضيق للتحفيز بوصفه مجرد مكافآت مالية تُمنح مقابل الأداء الجيد، ليشمل منظومة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية التي تُصمم بما يتسق مع استراتيجية المنظمة وقيمها وثقافتها. وقد أشار أبو حسين والفاضل (2020) إلى أن التحفيز يمثل إحدى الممارسات الاستراتيجية الجوهرية لإدارة الموارد البشرية التي تسهم في تحقيق الريادة التنظيمية من خلال تناولهم لهذا البعد ضمن إطار تحليلي شامل يربط بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في القطاع الصناعي.

ويستند التحفيز الاستراتيجي إلى قاعدة نظرية ثرية تتضمن عدة نظريات تفسيرية متكاملة. فنظرية الحاجات الإنسانية تفسر الدافعية في ضوء التدرج الهرمي للحاجات بدءاً من الحاجات الفسيولوجية الأساسية وصولاً إلى حاجات تحقيق الذات، مما يعني أن نظام التحفيز الفاعل يجب أن يخاطب مستويات متعددة من الحاجات وفقاً للمرحلة التي يمر بها كل فرد. أما نظرية العاملين فتتميز بين عوامل الصيانة التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وعوامل التحفيز التي يؤدي وجودها إلى الرضا والإنجاز، مما يوجب على المنظمات توفير كلا النوعين من العوامل. كما تقدم نظرية العدالة إطاراً لفهم كيفية مقارنة الأفراد بين ما يقدمونه وما يحصلون عليه وبين ما يقدمه الآخرون ويحصلون عليه وأثر ذلك في دافعتهم. وقد أوضح Anwar وAbdullah (2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها نظم التحفيز تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء التنظيمي، مما يؤكد المكانة المحورية للتحفيز في منظومة الممارسات الاستراتيجية.

ويتضمن نظام التحفيز الاستراتيجي عنصرين أساسيين يتفاعلان معاً في تشكيل الدافعية الكلية للعاملين. يتمثل العنصر الأول في التحفيز المادي الذي يشمل الأجور والرواتب الأساسية والمكافآت المالية المرتبطة بالأداء وبرامج المشاركة في الأرباح والحوافز النقدية والمزايا العينية كالتأمين الصحي وبدلات السكن والنقل. ويتمثل العنصر الثاني في التحفيز المعنوي الذي يشمل فرص النمو المهني والترقي الوظيفي والتقدير والاعتراف بالإنجازات وتمكين العاملين ومنحهم صلاحيات أوسع وبيئة العمل الإيجابية والمشاركة في اتخاذ القرارات. وقد تناول جودة ومحمد والشربيني (2016) ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق جامعي بما يتضمن جوانب التحفيز والمكافآت من زاوية تأثيرها في الأداء المؤسسي، مما يعكس أن أنظمة التحفيز تعمل في تفاعل مع بقية ممارسات الموارد البشرية ضمن منظومة واحدة لا يمكن فهم أحد عناصرها بمعزل عن البقية.

ومن المنظورات المعاصرة في التحفيز الاستراتيجي التحول نحو ما يُعرف بالتعويضات الشاملة التي تتجاوز المفهوم التقليدي للأجور والمكافآت لتشمل منظومة متكاملة من المكونات التي تُسهم مجتمعة في جذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم. وتتضمن هذه المنظومة إلى جانب التعويض المالي المباشر مكونات غير مالية كبيئة العمل الإيجابية والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية وفرص التعلم والنمو والإحساس بالانتماء والمعنى في العمل. وقد أشار Genari و Macke (2022) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر في الالتزام التنظيمي من خلال منظور يتجاوز البعد المادي البحث ويشمل أبعاداً معنوية وقيمة تتعلق بإحساس الفرد بالانتماء والولاء المؤسسي، مما يدعم التوجه نحو التعويضات الشاملة كإطار أوسع للتحفيز الاستراتيجي.

وفي القطاع الصحي يكتسب التحفيز أبعاداً خاصة نظراً لطبيعة العمل الصحي المتسم بالضغط النفسي والجسدية العالية وساعات العمل الطويلة والمسؤولية الجسيمة عن حياة المرضى. وتتطلب هذه الخصوصية تصميم نظم تحفيزية تراعي الطبيعة المهنية للعاملين في القطاع الصحي وتلبي حاجاتهم المتنوعة بما يتجاوز البعد المادي. وقد تناولت عبدالعال (2022) ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعلاقتها بالضغط النفسي للعاملين خلال الأزمات من خلال إطار تحليلي يبرز أن فترات الضغط والأزمات تكشف مدى قدرة نظم التحفيز على دعم العاملين والحفاظ على دافعتهم في ظل ظروف استثنائية. كما

أن المنافسة الشديدة على الكفاءات الطبية تفرض على المستشفيات تطوير حزم تحفيزية تنافسية قادرة على استقطاب أفضل الكوادر والاحتفاظ بها في سوق عمل صحي يتسم بالندرة النسبية للتخصصات الدقيقة.

ومن القضايا الجوهرية في تصميم نظم التحفيز الاستراتيجي في المستشفيات مسألة التوازن بين التحفيز الفردي والتحفيز الجماعي. فالعمل الصحي يتسم بطبيعته التعاونية التي تتطلب تنسيقاً وتكاملاً بين مختلف التخصصات والأقسام، مما يوجب تصميم حوافز تشجع العمل الجماعي والتعاون دون إهمال التقدير الفردي للإنجازات المتميزة. كذلك تبرز مسألة ربط التحفيز بمعايير جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى بحيث لا تغطي المؤشرات الكمية كعدد المرضى المعالجين على المؤشرات النوعية كمستوى الرعاية المقدمة ورضا المرضى. وقد أكد (Lu et al. (2023 أهمية ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بمخرجات إيجابية للعاملين من خلال تعزيز مرونتهم النفسية وقدرتهم على التكيف، وهو ما يشير إلى أن نظم التحفيز في القطاع الصحي تحتاج إلى أن تعزز الجوانب النفسية والمعنوية للعاملين بالقدر ذاته الذي تعزز فيه الجوانب المادية.

ويرتبط التحفيز ارتباطاً وثيقاً ببقية أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إطار تفاعلي متبادل. فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُوفر الإطار الذي تُصمم فيه سياسات التحفيز، والتدريب والتطوير يمثل في حد ذاته شكلاً من أشكال التحفيز المعنوي كما أن فاعلية التدريب تتأثر بمستوى دافعية المتدربين، وإدارة الأداء تُوفر الأساس الموضوعي لتوزيع الحوافز بشكل عادل ومنصف. وقد أشار (Jiang et al. (2024 إلى أن فاعلية المنظمة تتحقق من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية ومواءمتها مع الأداء المستدام، مما يؤكد أن التحفيز لا يعمل بمعزل عن بقية الممارسات بل يتفاعل معها في منظومة واحدة تسعى إلى تعظيم القيمة المتحققة من رأس المال البشري. وفي مستشفى رعاية طبية يُفترض أن يُصمم نظام التحفيز وفق منظور استراتيجي يراعي خصوصية القطاع الصحي ويدمج بين الحوافز المادية والمعنوية في إطار يدعم تحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى البعيد.

6.1.2 عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من زوايا متعددة وسياقات تطبيقية مختلفة، وتقدم هذه الدراسات إطاراً معرفياً ثرياً يساهم في تعميق فهم المتغير المستقل للدراسة الحالية. فقد تناول أبو حسين والفاضل (2020) الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من منظور أثرها في تحقيق الريادة التنظيمية في القطاع الصناعي الدوائي، حيث اعتمداً إطاراً تحليلياً يتضمن عدة أبعاد للممارسات الاستراتيجية وربطها بمفهوم الريادة، وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأطير أبعاد المتغير المستقل وفهم العلاقة بين هذه الممارسات والمخرجات التنظيمية الاستراتيجية.

كما عالج أبو زيد (2021) الممارسات الاستراتيجية من زاوية مختلفة تتمثل في علاقتها بالبراعة التنظيمية والأداء الابتكاري مع إدخال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وقد تميز هذا الإطار بتعدد المتغيرات وتعقيد العلاقات المفترضة بينها مما يعكس الطبيعة المتشابكة لأثر ممارسات الموارد البشرية في المخرجات التنظيمية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المنظور في فهم الآليات الوسيطة التي قد تتدخل في العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية. بينما تناول جوال ورابي ولحول (2020) هذه الممارسات من زاوية دورها في التطوير التنظيمي ضمن قطاع الخدمات العامة، وتميزت دراستهم بالتركيز على السياق المؤسسي العام وما يفرضه من خصوصيات على تطبيق ممارسات الموارد البشرية، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا التوجه في مراعاة خصوصية السياق المؤسسي لمستشفى رعاية الطبية.

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية تناول Tawfig و Kamarudin (2021) الممارسات الاستراتيجية من منظور شامل يدمج القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين هذه الممارسات والمزايا التنافسية المستدامة، مما يبرز أهمية العوامل السياقية في تفعيل أثر ممارسات الموارد البشرية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الإطار في فهم البيئة التنظيمية الداعمة لفاعلية الممارسات الاستراتيجية. كما عالج Agustian et al. (2023) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من زاوية تحقيق الميزة التنافسية في إدارة الأعمال مستخدمين إطاراً تحليلياً يركز على آليات الربط بين الاستراتيجيات البشرية

والأداء التنافسي، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المنظور في تعزيز فهم الآليات التي تربط بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والمخرجات المؤسسية بما في ذلك الاستدامة التنظيمية.

وفي سياق الدراسات التي ركزت على البعد الأخضر والمستدام لممارسات الموارد البشرية تناولت ريان (2025) واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء في سياق جامعي من خلال استقصاء آراء العاملين حول مستوى تطبيق هذه الممارسات والمؤشرات المستخدمة لقياسها، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا التوجه في استكشاف البعد الاستدامي لممارسات الموارد البشرية. كما عالجت توحى والشلمة (2023) الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي من زاوية تشخيصية تحليلية تركز على واقع التطبيق ومعوقاته، بينما تناولت سعيد (2022) تقييم هذه الممارسات في سياق صناعي جزائري مستخدمة مؤشرات قياسية محددة. أما بلالي وسملاي (2018) فقد تناولوا ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من منظور نظري يربطها بالميزة التنافسية، وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسات مجتمعة في تعميق فهم التوجهات المعاصرة التي تدمج البعد الاستدامي في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وعلى المستوى الدولي تناول Gunawan و Mikhail (2025) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمستدامة كأداة مزدوجة لتحقيق الميزة التنافسية مستخدمين إطاراً مفاهيمياً يدمج بين الاستراتيجية والاستدامة في سياق واحد، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الإطار في بناء الربط النظري بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما عالج Anwar و Abdullah (2021) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي مستخدمين متغيرات متعددة لقياس كلا الجانبين، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا التوجه في تحديد مؤشرات القياس الملائمة. وأخيراً تناول Khalid et al. (2024) ممارسات الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصحي تحديداً من زاوية أثرها في الممارسات البيئية، وتُعدّ هذه الدراسة من أقرب الدراسات إلى الدراسة الحالية من حيث السياق القطاعي مما يُسهم في تعزيز الإطار المرجعي للبحث.

المبحث الثاني: الاستدامة التنظيمية

1.2.2 مفهوم الاستدامة التنظيمية

شكل مفهوم الاستدامة أحد أبرز المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الفكر الإداري المعاصر منذ أواخر القرن العشرين، وقد تطور هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر مراحل متعاقبة بدأت من الاهتمام البيئي المحض بالحفاظ على الموارد الطبيعية ليتسع تدريجياً ويشمل أبعاداً اقتصادية واجتماعية وتنظيمية متعددة. وقد انتقل مفهوم الاستدامة من المستوى الكلي المتعلق بالتنمية المستدامة على مستوى المجتمعات والدول إلى المستوى الجزئي المتعلق باستدامة المنظمات وقدرتها على البقاء والنمو على المدى البعيد دون الإضرار بالبيئة المحيطة أو بالأجيال القادمة. وقد أوضح أحمد (2024) أن الاستدامة التنظيمية تُعرف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن ومستمر بما يضمن استمراريته ونموها على المدى الطويل مع الحفاظ على الموارد المتاحة للأجيال القادمة، مشيراً إلى أن هذا المفهوم يتضمن أبعاداً ومبادئ محددة تؤثر فهمه وتطبيقه في السياقات التنظيمية المختلفة.

ويتميز مفهوم الاستدامة التنظيمية عن المفاهيم القريبة منه بعدة سمات جوهرية. فهو يختلف عن مفهوم الاستمرارية المؤسسية الذي يركز على مجرد بقاء المنظمة وتجنب الفشل، إذ تتجاوز الاستدامة التنظيمية البقاء إلى النمو النوعي الذي يراعي التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما يختلف عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الذي يركز على الالتزامات الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة تجاه أصحاب المصلحة، في حين تشمل الاستدامة التنظيمية بعداً استراتيجياً يربط بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الاقتصادي والبيئي في إطار تكاملي. وقد أشار الحدراوي والذبحاوي (2020) إلى أن تحقيق الاستدامة التنظيمية يتطلب مستوى عالياً من الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بحيث تستوعب الأبعاد المتعددة للاستدامة وتدمجها في صنع القرار الاستراتيجي، مما يؤكد أن الاستدامة التنظيمية ليست مجرد ممارسة تشغيلية بل هي توجه استراتيجي شامل.

وقد تبلور مفهوم الاستدامة التنظيمية في إطار عدة مداخل نظرية أسهمت في تشكيل فهمه وتحديد أبعاده. فمن أبرز هذه المداخل نظرية أصحاب المصلحة التي ترى أن المنظمة المستدامة هي التي تتمكن من تلبية حاجات أصحاب المصلحة المتعددين ومنهم المساهمون والعاملون والعملاء والمجتمع والبيئة بشكل متوازن دون تغليب مصلحة فئة على أخرى. كذلك أسهم المنظور القائم على الموارد في تأطير الاستدامة التنظيمية من خلال التأكيد على أن المنظمات المستدامة هي التي تمتلك موارد وقدرات فريدة يصعب تقليدها وتُمكنها من تحقيق أداء متفوق ومستمر. وقد تناول الفتلاوي والعبدي (2022) الاستدامة التنظيمية من زاوية انعكاس التجديد الاستراتيجي عليها في البيئة الجامعية، مستخدمين إطاراً نظرياً يربط بين قدرة المنظمة على التجدد الاستراتيجي وبين تحقيق الاستدامة بأبعادها المختلفة، مما يعكس تنوع المداخل التي يُدرس من خلالها هذا المفهوم.

وتتعدد الأبعاد التي يتكون منها مفهوم الاستدامة التنظيمية، وقد استقر الفكر الإداري على ثلاثة أبعاد رئيسة تُعرف بالخط الثلاثي الأدنى أو الأبعاد الثلاثة للاستدامة وهي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي. ويُشكل هذا الثالوث ما يُعرف بنموذج الاستدامة المتوازنة الذي يفترض أن تحقيق الاستدامة الحقيقية يتطلب التوازن والتكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة وليس التركيز على بعد واحد على حساب البقية. وقد أكد أحمد (2024) أن أبعاد الاستدامة التنظيمية تتداخل وتتفاعل فيما بينها بحيث يصعب تحقيق الاستدامة في بعد واحد دون مراعاة البعدين الآخرين، وهو ما يفرض على المنظمات تبني مقاربة تكاملية شاملة عند سعيها نحو الاستدامة. وفي سياق الدراسة الحالية تُدرس الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية وفق هذه الأبعاد الثلاثة بما يتيح فهماً شاملاً لمستوى الاستدامة المتحقق والعوامل المؤثرة فيه.

وتبرز أهمية الاستدامة التنظيمية في السياق المعاصر من عدة اعتبارات يأتي في مقدمتها تزايد الوعي المجتمعي والمؤسسي بالمخاطر البيئية والاجتماعية المترتبة على الأنشطة الاقتصادية غير المستدامة. كما أن التشريعات والأنظمة البيئية أصبحت أكثر صرامة مما يفرض على المنظمات الامتثال لمعايير الاستدامة كشرط لاستمرار عملياتها. فضلاً عن ذلك أصبح التوجه نحو الاستدامة مصدراً للميزة التنافسية حيث يفضل المستهلكون والمستثمرون المنظمات التي تتبنى ممارسات مستدامة. وقد أشار الميالي

والحسني (2023) إلى أن القيادة الأخلاقية تُسهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال منظور يربط بين القيم الأخلاقية للقيادة وبين التزام المنظمة بممارسات مستدامة، مما يؤكد أن الاستدامة التنظيمية ترتبط بمنظومة القيم والثقافة السائدة في المنظمة وليست مجرد إجراءات فنية.

وفي القطاع الصحي تكتسب الاستدامة التنظيمية بُعداً خاصاً ومتعدد الأوجه. فالمستشفيات والمؤسسات الصحية تتعامل مع مورد بالغ الحساسية هو صحة الإنسان وحياته، مما يجعل استدامة هذه المؤسسات مسألة مجتمعية بامتياز. كما أن المستشفيات تُعدّ من أكبر المنظمات استهلاكاً للطاقة والمياه والمواد وأكثرها إنتاجاً للنفايات بما فيها النفايات الخطرة، مما يفرض عليها مسؤولية بيئية كبيرة. وقد تناول راشد وعيد (2025) دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي من خلال إطار يربط بين قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات ومستوى استدامتها، وهو ما يمكن إسقاطه على القطاع الصحي الذي يتطلب مرونة عالية في مواجهة التحديات الصحية المتجددة والأزمات غير المتوقعة.

2.2.2 الاستدامة الاقتصادية

تُمثّل الاستدامة الاقتصادية البعد الأول من أبعاد الاستدامة التنظيمية، وهي تُعنى بقدرة المنظمة على تحقيق الأداء المالي والاقتصادي الكافي لضمان استمراريته ونموها على المدى الطويل مع الحفاظ على كفاءة استخدام الموارد وعدالة توزيع العوائد. ولا يُقصد بالاستدامة الاقتصادية مجرد تعظيم الأرباح في المدى القصير بل تتضمن تحقيق عوائد مالية مستقرة ومستمرة تُمكن المنظمة من الاستثمار في التطوير والابتكار والوفاء بالتزاماتها تجاه جميع أصحاب المصلحة. وقد أوضح الحدراوي والذبحاوي (2020) أن الاستدامة التنظيمية بما فيها بعدها الاقتصادي تتطلب وعياً استراتيجياً يُمكن القيادات الإدارية من الموازنة بين الأهداف قصيرة المدى ومتطلبات الاستدامة طويلة الأجل، وهو ما يعني أن القرارات الاقتصادية ينبغي أن تُتخذ في إطار رؤية مستقبلية تتجاوز الحسابات المالية الآنية.

ويتضمن البعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية عدة مكونات مترابطة تشمل الأداء المالي المتمثل في الربحية والسيولة والملاءة المالية، والكفاءة التشغيلية المتمثلة في الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل

الهدر، والقدرة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتغيرة للسوق، والمرونة الاقتصادية المتمثلة في القدرة على التكيف مع التقلبات الاقتصادية والأزمات المالية. وقد أشار الشريف والعنزي (2022) إلى أن الاستدامة التنظيمية تؤثر في السمعة التنظيمية من خلال إطار تحليلي يربط بين أداء المنظمة في أبعاد الاستدامة المختلفة بما فيها البعد الاقتصادي وبين صورتها لدى أصحاب المصلحة، مما يعكس أن الأداء الاقتصادي المستدام لا يُسهم فقط في ضمان الاستمرارية بل ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة ومكانتها.

وفي سياق المستشفيات يتخذ البعد الاقتصادي للاستدامة أبعاداً خاصة ترتبط بطبيعة الخدمة الصحية التي تجمع بين البعد التجاري والبعد الإنساني. فالمستشفيات الخاصة مطالبة بتحقيق عوائد مالية تضمن استمرارها واستثمارها في تطوير خدماتها وتحديث تجهيزاتها، لكنها في الوقت ذاته تتحمل مسؤولية أخلاقية تجاه المرضى تمنعها من تغليب البعد الربحي على جودة الرعاية الصحية. ويتطلب تحقيق الاستدامة الاقتصادية في المستشفيات إدارة رشيدة للتكاليف الصحية التي تتزايد باستمرار بفعل التطور التكنولوجي الطبي وارتفاع تكاليف المستلزمات الطبية والأدوية، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الرعاية. وقد أكد عبدالمنعم ورفاعي (2020) أن الاستدامة التنظيمية بأبعادها المتعددة تتأثر بمستوى استغراق العاملين في وظائفهم والتزامهم بها، وهو ما يعني أن تحقيق الاستدامة الاقتصادية لا يتوقف على السياسات المالية والتشغيلية فحسب بل يرتبط أيضاً بمستوى مشاركة العاملين وحماسهم في أداء أعمالهم.

ومن التحديات الخاصة بالاستدامة الاقتصادية في القطاع الصحي السعودي التحولات التي يشهدها نظام الرعاية الصحية في إطار رؤية المملكة 2030 والتي تشمل خصخصة بعض الخدمات الصحية وتطوير نظام التأمين الصحي وتعزيز المنافسة في القطاع الصحي الخاص. وتفرض هذه التحولات على مستشفى رعاية طبية ضرورة تبني نموذج أعمال مستدام اقتصادياً يُمكنه من المنافسة في سوق صحي متنامٍ ومتطور مع الحفاظ على التزامه بمعايير الجودة والسلامة. وقد أشار Gunawan و Mikhail (2025) إلى أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمستدامة تُسهمان معاً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات،

مما يعني أن الاستدامة الاقتصادية للمستشفى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة ممارساته في إدارة الموارد البشرية وقدرته على الاستثمار الأمثل في رأسماله البشري.

ويتطلب تعزيز الاستدامة الاقتصادية في المستشفيات تبني مجموعة من الممارسات التي تشمل تطوير نظم محاسبة التكاليف الصحية وربطها بمخرجات الرعاية لتحقيق ما يُعرف بالقيمة المضافة في الرعاية الصحية، وتنوع مصادر الإيرادات من خلال تطوير خدمات صحية متخصصة وبرامج وقائية وخدمات صحية رقمية، والاستثمار في التكنولوجيا الصحية التي تُسهم في رفع الكفاءة وتقليل التكاليف على المدى الطويل. كما يُعدّ بناء شراكات استراتيجية مع شركات التأمين والموردين والمؤسسات البحثية من الآليات المهمة لتعزيز الاستدامة الاقتصادية. وقد تناول Jiang et al. (2024) التوليف بين إدارة الموارد البشرية والأداء المستدام من منظور الفاعلية التنظيمية مما يوفر إطاراً لفهم كيفية مساهمة الممارسات البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية من خلال رفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم والتزامهم.

3.2.2 الاستدامة الاجتماعية

تُشكّل الاستدامة الاجتماعية البعد الثاني من أبعاد الاستدامة التنظيمية، وهي تُعنى بقدرة المنظمة على تلبية حاجات أصحاب المصلحة الاجتماعيين والمساهمة الإيجابية في رفاهية المجتمع المحيط مع الحفاظ على بيئة عمل عادلة وصحية وآمنة للعاملين. ويتضمن هذا البعد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من خلال توفير ظروف عمل لائقة وأجور عادلة وفرص تطوير متكافئة، وتجاه المجتمع من خلال المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية ودعم التنمية المحلية، وتجاه العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات آمنة وذات جودة عالية. وقد أشار الميالي والحسني (2022) إلى أن الاستدامة التنظيمية تُسهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية بما فيها بعدها الاجتماعي من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية والممارسات المسؤولة في السلوك التنظيمي، مما يعكس العلاقة الوثيقة بين المنظومة القيمية للمنظمة وقدرتها على تحقيق الاستدامة الاجتماعية.

ويتضمن البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية عدة محاور مترابطة يتمثل أولها في البعد الداخلي المتعلق بالعاملين والذي يشمل توفير بيئة عمل صحية وآمنة، وضمان العدالة والمساواة في المعاملة

والفرص، وتعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والاستثمار في تطوير الكفاءات ورأس المال البشري. أما المحور الثاني فيتمثل في البعد الخارجي المتعلق بالمجتمع والذي يشمل المساهمة في التنمية المجتمعية والمشاركة في البرامج الاجتماعية والتطوعية واحترام حقوق الإنسان والثقافات المحلية. وقد تناول Tortia et al. (2022) ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة من منظور النمو الإنساني الذي يربط بين رفاهية العاملين والأداء التنظيمي، مما يؤكد أن الاستدامة الاجتماعية الداخلية المتعلقة بالعاملين تمثل ركيزة أساسية للاستدامة التنظيمية الشاملة.

وفي سياق المستشفيات يتخذ البعد الاجتماعي للاستدامة أبعاداً بالغة الأهمية نظراً للدور المجتمعي الحيوي الذي تؤديه هذه المؤسسات. فالمستشفى ليس مجرد مؤسسة تجارية تقدم خدمات مقابل أجر بل هو مؤسسة اجتماعية تؤثر تأثيراً مباشراً في صحة المجتمع ورفاهيته. ويتطلب تحقيق الاستدامة الاجتماعية في المستشفيات الاهتمام بعدة جوانب تشمل تطوير برامج صحية مجتمعية وثقافية تتجاوز نطاق الرعاية العلاجية المباشرة، وضمان إتاحة الخدمات الصحية لمختلف شرائح المجتمع، والمساهمة في تأهيل الكوادر الصحية الوطنية من خلال برامج التدريب والابتعاث. وقد أشار الميالي والحسني (2023) إلى أن القيادة الأخلاقية تُعزز الاستدامة التنظيمية من خلال ترسيخ ممارسات مسؤولة اجتماعياً، وهو ما ينطبق على القيادات الصحية التي يُنَاط بها المواءمة بين الأهداف التجارية للمستشفى ورسالته الاجتماعية والإنسانية.

ومن الجوانب المهمة في الاستدامة الاجتماعية للمستشفيات الاهتمام برفاهية العاملين الصحيين الذين يتعرضون لضغوط نفسية وجسدية مرتفعة بحكم طبيعة عملهم. وقد أبرزت عبدالعال (2022) في تناولها للممارسات المدركة لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعلاقتها بالضغوط النفسية للعاملين خلال الأزمات أن المنظمات التي تتبنى ممارسات بشرية مسؤولة اجتماعياً تكون أكثر قدرة على دعم عاملها ومساندتهم في مواجهة الضغوط المهنية. ويُعدّ هذا الجانب بالغ الأهمية في مستشفى رعاية الطبية حيث يحتاج العاملون الصحيون إلى بيئة عمل داعمة تراعي متطلباتهم النفسية والاجتماعية وتُسهم في الحفاظ على صحتهم المهنية واستقرارهم الوظيفي. كما أن الاستدامة الاجتماعية تتضمن السعي نحو السعادة

وتوطين الوظائف الصحية بما يتماشى مع التوجهات الوطنية، وهو ما يتطلب استثماراً طويلاً في بناء القدرات الوطنية في المجال الصحي.

وتتقاطع الاستدامة الاجتماعية مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، غير أن الاستدامة الاجتماعية تتسم بكونها أكثر شمولية واستراتيجية إذ لا تقتصر على المبادرات الاجتماعية الظاهرة بل تمتد إلى دمج الاعتبارات الاجتماعية في صلب العمليات التنظيمية وعملية صنع القرار الاستراتيجي. وقد تناول Lu et al. (2023) ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة من منظور يركز على مخرجات العاملين وتعزيز مرونتهم النفسية مستخدمين إطاراً يربط بين قيم الصالح العام وبين ممارسات الموارد البشرية، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المنظور في فهم كيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية من خلال الاهتمام برفاحية العاملين وتطوير قدراتهم ضمن بيئة عمل عادلة وداعمة.

4.2.2 الاستدامة البيئية

تُمثل الاستدامة البيئية البعد الثالث والأخير من أبعاد الاستدامة التنظيمية، وهي تُعنى بقدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها وأنشطتها بأقل أثر سلبي ممكن على البيئة الطبيعية، مع السعي المستمر نحو تقليل الانبعاثات والنفايات وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة وتبني تقنيات وممارسات صديقة للبيئة. ويُعدّ هذا البعد من أكثر أبعاد الاستدامة حساسية في العصر الراهن نظراً لتزايد الوعي العالمي بالتحديات البيئية كالتغير المناخي واستنزاف الموارد الطبيعية وتلوث البيئة. وقد أشار بلالي وسملالي (2018) إلى أن دمج الممارسات البيئية في إدارة الموارد البشرية يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات من خلال إطار نظري يربط بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والتميز المؤسسي، مما يعكس التقارب المتزايد بين الفكر الإداري والفكر البيئي في المنظمات المعاصرة.

ويتضمن البعد البيئي للاستدامة التنظيمية عدة مكونات مترابطة تشمل إدارة الموارد الطبيعية بكفاءة من خلال ترشيد استهلاك الطاقة والمياه والمواد الخام، وإدارة النفايات من خلال تقليلها وإعادة استخدامها وتدويرها والتخلص الآمن منها، وتقليل البصمة الكربونية من خلال الحد من انبعاثات الغازات

الدفيئة وتبني مصادر طاقة نظيفة، والالتزام بالتشريعات والمعايير البيئية المحلية والدولية. كما يشمل تطوير ثقافة بيئية داخل المنظمة تُحفز العاملين على تبني سلوكيات صديقة للبيئة في ممارساتهم اليومية. وقد تناولت سعيد (2022) تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع الصناعي من خلال مؤشرات قياسية محددة تشمل التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء الأخضر والتعويضات الخضراء، مما يوفر إطاراً لفهم كيفية دمج الممارسات البيئية في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

وفي سياق المستشفيات يكتسب البعد البيئي للاستدامة أهمية خاصة ومعقدة في آن واحد. فالمستشفيات تُنتج كميات كبيرة من النفايات الطبية الخطرة التي تتطلب معالجة متخصصة ومكلفة، كما تستهلك كميات ضخمة من الطاقة الكهربائية لتشغيل الأجهزة الطبية وأنظمة التهوية والتبريد والتعقيم، فضلاً عن استهلاكها الكبير للمياه والمواد الكيميائية. ويُضاف إلى ذلك التحدي المتمثل في ضرورة عدم المساس بمعايير مكافحة العدوى والسلامة الطبية عند تبني ممارسات الترشيد البيئي. وقد تناولت توحى والشلمة (2023) الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي من زاوية تشخيصية تحليلية تركز على واقع التطبيق والتحديات المرتبطة به، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا التوجه في فهم المعوقات التي قد تواجه المستشفيات عند سعيها لتبني ممارسات بيئية مستدامة.

ومن الاتجاهات المعاصرة في مجال الاستدامة البيئية للمستشفيات التوجه نحو ما يُعرف بالمستشفيات الخضراء التي تتبنى معايير بيئية شاملة في تصميمها وتشغيلها وإدارتها. ويتضمن هذا التوجه استخدام مواد بناء صديقة للبيئة وأنظمة طاقة متجددة ومعالجة مياه الصرف وإدارة نفايات متقدمة ومساحات خضراء مدمجة في التصميم المعماري. كما يشمل تطوير سلسلة إمداد خضراء تراعي المعايير البيئية في اختيار الموردين والمنتجات. وقد تناول Amjad et al. (2021) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاستدامة التنظيمية من خلال الأداء البيئي كمتغير وسيط، مما يؤكد الدور المحوري لممارسات الموارد البشرية في تعزيز الأداء البيئي للمنظمات وبالتالي مساهمتها في تحقيق الاستدامة البيئية.

ويتطلب تحقيق الاستدامة البيئية في المستشفيات تغييراً ثقافياً وسلوكياً عميقاً يشمل جميع العاملين والمستويات الإدارية. وقد أشارت ريان (2025) إلى واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء من

خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تبني مؤسساتهم لهذه الممارسات والمؤشرات المستخدمة لقياسها، مما يعكس أهمية البعد الإنساني في تحقيق الاستدامة البيئية إذ لا يمكن تحقيق أهداف بيئية طموحة دون انخراط العاملين واقتناعهم بأهميتها. وقد أكد (Malik et al. (2021 أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو البيئة يمثل متغيراً مهماً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، مما يُبرز أن الاستدامة البيئية تتطلب تجاوز الامتثال الإلزامي إلى المبادرة الطوعية من جانب العاملين. وفي مستشفى رعاية الطبية يُفترض أن يُسهم تبني ممارسات بيئية مستدامة في تحسين صورة المستشفى وتعزيز ثقة المجتمع به إلى جانب تحقيق وفورات مالية طويلة الأجل تدعم استدامته الاقتصادية.

5.2.2 العلاقة بين أبعاد الاستدامة التنظيمية

لا تعمل أبعاد الاستدامة التنظيمية الثلاثة في معزل عن بعضها بعضاً بل تتفاعل وتتكامل في إطار منظومي يجعل من تحقيق الاستدامة في أحد الأبعاد رافعة لتحقيقها في الأبعاد الأخرى. فالاستدامة الاقتصادية توفر الموارد المالية اللازمة للاستثمار في البرامج الاجتماعية والمبادرات البيئية، بينما تُسهم الاستدامة الاجتماعية في تعزيز ولاء العاملين وإنتاجيتهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء الاقتصادي، كما أن الاستدامة البيئية تُخفض التكاليف طويلة الأجل من خلال ترشيد استهلاك الموارد وتُعزز السمعة المؤسسية مما يدعم الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية معاً. وقد أكد أحمد (2024) أن أبعاد الاستدامة التنظيمية تتداخل وتتكامل بحيث يصعب تحقيق استدامة حقيقية دون مراعاة التوازن بينها جميعاً، وهو ما يُعرف بنموذج الخط الثلاثي الأدنى الذي يرى أن الأداء المتميز يتحقق عند التقاطع الإيجابي بين الأبعاد الثلاثة.

غير أن تحقيق هذا التكامل يواجه تحديات حقيقية تتمثل في التعارض المحتمل بين متطلبات الأبعاد المختلفة في بعض الأحيان. فقد يتعارض هدف تعظيم الربح قصير المدى مع الاستثمار في برامج بيئية مكلفة، وقد يتعارض ترشيد التكاليف مع تحسين ظروف العمل وزيادة أجور العاملين. ويتطلب التغلب على هذه التعارضات قيادة استراتيجية واعية قادرة على إدارة التوازنات بين الأبعاد المختلفة في إطار رؤية طويلة الأمد. وقد أشار الفتلاوي والعبودي (2022) إلى أن التجديد الاستراتيجي يُسهم في تعزيز الاستدامة

التنظيمية من خلال إطار يربط بين قدرة المنظمة على تجديد استراتيجياتها وأنماط عملها وبين تحقيق التوازن بين أبعاد الاستدامة المتعددة. وفي مستشفى رعاية الطبية يتطلب تحقيق هذا التوازن فهماً عميقاً لطبيعة العلاقات التبادلية بين الأبعاد الثلاثة وتصميم استراتيجيات تُعظّم أوجه التكامل وتُعالج أوجه التعارض بينها.

وفي إطار الربط بين متغيري الدراسة الحالية تتضح العلاقة النظرية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية من خلال عدة مسارات. فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُسهم في ضمان توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الاستدامة، والتدريب والتطوير يبني الوعي والقدرات المطلوبة لتبني ممارسات مستدامة، وإدارة الأداء توجه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف الاستدامة من خلال دمج مؤشرات الاستدامة في نظم التقييم، والتحفيز يُعزز دافعية العاملين للمساهمة في تحقيق الاستدامة التنظيمية. وقد أكد Genari و (2022) Macke أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين مما يُسهم في تعزيز استدامة المنظمة من خلال بناء قوى عاملة ملتزمة ومستقرة. ويمثل هذا الربط النظري الأساس الذي تنطلق منه الدراسة الحالية في فحص أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.

6.2.2 عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالاستدامة التنظيمية

تناولت الأدبيات العربية والأجنبية مفهوم الاستدامة التنظيمية من مداخل متعددة وسياقات تطبيقية متنوعة توفر أرضية معرفية غنية للدراسة الحالية. فقد تناول أحمد (2024) الاستدامة التنظيمية من منظور مفاهيمي شامل عالٍ فيه التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد، مستخدماً مقارنة وصفية تأصيلية تهدف إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل لهذا المفهوم. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في ضبط التعريفات الإجرائية وتحديد الأبعاد المعتمدة لقياس الاستدامة التنظيمية. بينما تناول الحدراوي والذبحاوي (2020) الاستدامة التنظيمية من زاوية الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيقها في السياق الصناعي، مستخدمين إطاراً تحليلياً يربط بين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى

القيادات وقدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة بأبعادها، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المنظور في فهم البعد القيادي والإداري لتحقيق الاستدامة.

وقد عالج الفتلاوي والعبودي (2022) الاستدامة التنظيمية من زاوية علاقتها بالتجديد الاستراتيجي في البيئة الجامعية مستخدمين إطاراً يبحث في انعكاس قدرة المنظمة على تجديد استراتيجياتها على مستوى استدامتها، وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الزاوية في فهم دور التجديد والتطوير المستمر كمدخل لتحقيق الاستدامة. أما الميالي والحسني (2022) فقد تناولوا الاستدامة التنظيمية من منظور الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيزها في سياق جامعي، مستخدمين إطاراً يربط بين القيم المؤسسية والممارسات الأخلاقية وبين قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا التوجه في إبراز البعد القيمي والأخلاقي للاستدامة التنظيمية.

كما تناول الميالي والحسني (2023) الاستدامة التنظيمية من زاوية أخرى تتمثل في دور القيادة الأخلاقية في تعزيزها مستخدمين متغيرات مختلفة عن دراستهم السابقة مما يعكس تعدد العوامل المؤثرة في الاستدامة التنظيمية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا التوجه في فهم الأدوار القيادية المطلوبة لتحقيق الاستدامة في المؤسسات الصحية. بينما تناول الشريف والعزيزي (2022) الاستدامة التنظيمية من زاوية تأثيرها في السمعة التنظيمية في القطاع الصناعي، مما يُبرز الاستدامة كمتغير مستقل يؤثر في مخرجات تنظيمية أخرى وليس فقط كمتغير تابع، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المنظور في فهم الانعكاسات الأوسع للاستدامة التنظيمية على مكانة المنظمة وصورتها.

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية تناول Amjad et al. (2021) الاستدامة التنظيمية في علاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مستخدمين الأداء البيئي وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة، وتُعدّ هذه الدراسة من أقرب الدراسات إلى الدراسة الحالية من حيث الربط بين ممارسات الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية مما يوفر إطاراً مرجعياً قيماً. كما عالج عبدالمنعم ورفاعي (2020) الاستدامة التنظيمية في علاقتها بالاستغراق الوظيفي في المعاهد العليا مستخدمين إطاراً يربط بين المتغيرات السلوكية الفردية والمخرجات المؤسسية الاستراتيجية، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا التوجه في فهم دور

السلوكيات الفردية للعاملين في تحقيق الاستدامة. وأخيراً تناول راشد وعيد (2025) الاستدامة التنظيمية في علاقتها بالمرونة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المنظور في فهم دور القدرات التنظيمية الديناميكية في تعزيز الاستدامة وهو ما يمكن إسقاطه على بيئة المستشفيات التي تتطلب مرونة عالية في مواجهة التحديات الصحية المتجددة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تحديد المنهج العلمي المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أداة جمع البيانات وآلية بنائها، ثم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد حرصت الدراسة على اتباع إجراءات منهجية دقيقة تضمن موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم في حدود مجتمع الدراسة المستهدف.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن هذا المنهج من وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها وتفسيرها. ويتيح المنهج الوصفي التحليلي جمع البيانات من مفردات العينة حول واقع الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومستوى الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية، ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع. وقد استخدم هذا المنهج في شقين متكاملين، يتمثل الأول في الجانب النظري الذي اعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، بينما يتمثل الثاني في الجانب الميداني الذي اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى رعاية الطبية من المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية، ويشمل ذلك الأطباء والممرضين والفنيين الصحيين والموظفين الإداريين. وقد بلغ إجمالي عدد العاملين في المستشفى (462) موظفاً وموظفة وفقاً لسجلات إدارة الموارد البشرية بالمستشفى. ونظراً لكبر حجم المجتمع نسبياً وتنوع فئاته المهنية، فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية بشكل متوازن. وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول Krejcie و Morgan بواقع (210) مفردة، حيث وُزعت (230) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع، واسترجعت (218) استبانة، استُبعد منها (8) استبانات لعدم اكتمال البيانات أو وجود أنماط إجابة غير منتظمة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (210) استبانة بمعدل استجابة فعلي بلغ (91.3%).

الجدول (1) يوضح توزيع استبانات الدراسة وفقاً للفئات الوظيفية

الفئة الوظيفية	عدد العاملين في المجتمع	النسبة من المجتمع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة	نسبة الاستجابة
أطباء	86	18.6%	43	40	38	88.4%
ممرضون وممرضات	168	36.4%	84	78	75	89.3%
فنيون صحيون	92	19.9%	46	43	42	91.3%
موظفون إداريون	116	25.1%	57	57	55	96.5%
الإجمالي	462	100%	230	218	210	91.3%

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد صُممت بعد مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو التالي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية وتضمن بيانات عن الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والفئة الوظيفية والمستوى الإداري.
- **القسم الثاني:** الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) وتضمن (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بعد، وذلك على النحو التالي:

الجدول (2) الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

البعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية	1 – 4	4
التدريب والتطوير	5 – 8	4
إدارة الأداء	9 – 12	4
التحفيز	13 – 16	4
إجمالي المتغير المستقل	1 – 16	16

- **القسم الثالث:** الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع) وتضمن (12) فقرة تقيس الاستدامة التنظيمية كمحور أحادي شامل:

الجدول (3) الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع)

المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
--------	---------------	-------------

12	17 – 28	الاستدامة التنظيمية
12	17 – 28	إجمالي المتغير التابع

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (28) فقرة، وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة وفق التدرج التالي: (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة.

5.4 صدق أداة الدراسة

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية بلغ عددهم (7) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وملاءمتها لقياس ما وُضعت لقياسه ومدى انتمائها للبعد الذي صُنفت تحته وسلامة الصياغة اللغوية. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء بعض التعديلات اللغوية على صياغة عدد من الفقرات مع الإبقاء على العدد الكلي للفقرات كما هو، حيث حصلت جميع الفقرات على نسبة اتفاق بين المحكمين لا تقل عن (85.7%)

ب. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وذلك باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الرئيسة. وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط ومستويات دلالتها:

جدول (4): معاملات ارتباط فقرات بعد تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.781	0.000**
2	0.829	0.000**
3	0.754	0.000**
4	0.812	0.000**

جدول (5): معاملات ارتباط فقرات بعد التدريب والتطوير بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	0.803	0.000**
6	0.847	0.000**
7	0.769	0.000**
8	0.791	0.000**

جدول (6): معاملات ارتباط فقرات بعد إدارة الأداء بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	0.837	0.000**
10	0.762	0.000**
11	0.819	0.000**
12	0.788	0.000**

جدول (7): معاملات ارتباط فقرات بعد التحفيز بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
------------	----------------	---------------

0.000**	0.814	13
0.000**	0.773	14
0.000**	0.856	15
0.000**	0.798	16

جدول (8): معاملات ارتباط فقرات محور الاستدامة التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	0.741	0.000**
18	0.793	0.000**
19	0.825	0.000**
20	0.768	0.000**
21	0.809	0.000**
22	0.752	0.000**
23	0.834	0.000**
24	0.779	0.000**
25	0.816	0.000**
26	0.743	0.000**
27	0.801	0.000**
28	0.787	0.000**

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)،

وتراوح قيمها بين (0.741) و(0.856)، وهي قيم مرتفعة تُشير إلى اتساق داخلي قوي لفقرات الاستبانة مع

الأبعاد والمحاور التي تنتهي إليها.

ج. صدق البناء (مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع)

للتحقق من صدق البناء تم حساب مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية له وبين المتغير التابع، وذلك للتأكد من وجود علاقات ارتباطية دالة بين مكونات الأداة وأنها تقيس المفاهيم المراد قياسها:

جدول (9): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية والمتغير التابع

المتغير/ البعد	تخطيط الموارد البشرية	التدريب والتطوير	إدارة الأداء	الممارسات	
				التحفيز	الاستراتيجية (الكلية)
تخطيط الموارد البشرية	1.000				
التدريب والتطوير	0.614**	1.000			
إدارة الأداء	0.587**	0.639**	1.000		
التحفيز	0.548**	0.601**	0.623**	1.000	
الممارسات الاستراتيجية (الكلية)	0.812**	0.847**	0.836**	0.819**	1.000
الاستدامة التنظيمية	0.573**	0.618**	0.591**	0.634**	0.682**
					1.000

**دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط عدة مؤشرات مهمة تدعم صدق البناء. فمن جهة أولى تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها بين (0.548) و(0.639)، وهي قيم تُشير إلى وجود علاقات ارتباطية متوسطة إلى قوية بين الأبعاد مما يعكس تماسكها ضمن مفهوم واحد، مع عدم وصول هذه الارتباطات إلى مستويات مرتفعة جداً مما يؤكد أن كل بعد يقيس جانباً متميزاً من المفهوم الكلي. ومن جهة ثانية جاءت ارتباطات الأبعاد بالدرجة الكلية للمتغير المستقل مرتفعة وتراوحت بين (0.812) و(0.847) مما يؤكد أن كل بعد يُسهم إسهاماً جوهرياً في تشكيل المفهوم الكلي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. ومن جهة ثالثة جاءت ارتباطات أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع دالة إحصائياً وتراوحت بين (0.573) و(0.634)، فيما بلغ ارتباط الدرجة الكلية للمتغير المستقل بالمتغير التابع (0.682)، مما يوفر دعماً أولياً للعلاقة النظرية المفترضة بين المتغيرين.

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ودرجة ارتباطها ببعضها في قياس المفهوم المستهدف. وقد طبقت معادلة ألفا كرونباخ على بيانات العينة الاستطلاعية (ن = 30)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (10): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير/ البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي	4	0.863
التدريب والتطوير	4	0.879
إدارة الأداء	4	0.854
التحفيز	4	0.871
الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الكلي)	16	0.924
الاستدامة التنظيمية	12	0.917

0.937	28	الأداة ككل
-------	----	------------

يتضح من الجدول أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة لجميع أبعاد الدراسة ومتغيراتها، إذ تراوحت بين (0.854) لبعء إدارة الأداء و(0.879) لبعء التدريب والتطوير، فيما بلغ معامل الثبات الكلي للمتغير المستقل (0.924) وللمتغير التابع (0.917) وللأداة ككل (0.937). وتُعدّ هذه القيم جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70) الذي أشار إليه Nunnally، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي وأن النتائج التي سُئسر عنها يمكن الوثوق بها.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية وتحديد توزيع أفرادها وفقاً للمتغيرات الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة وأبعادها ومتغيراتها وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وقياس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة في المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة في المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد في تفسير التباين في الاستدامة التنظيمية.

- معامل التحديد: (R^2) لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي تُفسرها أبعاد المتغير المستقل.
- اختبار: (F) للتحقق من معنوية نموذج الانحدار الكلي ومدى صلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار: (T) للتحقق من معنوية معاملات الانحدار الجزئية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل.
- اختبار التوزيع الطبيعي: (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات كشرط لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح: (Tolerance) للكشف عن مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتأكد من عدم وجودها.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ حجمها (210) مفردة من العاملين في مستشفى رعاية الطبية، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ويشمل الفصل ثلاثة محاور رئيسة يتمثل أولها في تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويتمثل ثانياً في التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها، فيما يتمثل المحور الثالث في اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية

جدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	118	56.2%
	أنثى	92	43.8%
الإجمالي		210	100%
العمر	أقل من 30 سنة	47	22.4%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	78	37.1%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	58	27.6%
	50 سنة فأكثر	27	12.9%
الإجمالي		210	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	39	18.6%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	بكالوريوس	112	53.3%
	ماجستير	41	19.5%
	دكتوراه	18	8.6%
	الإجمالي	210	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	43	20.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	72	34.3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	59	28.1%
	15 سنة فأكثر	36	17.1%
	الإجمالي	210	100%
الفئة الوظيفية	أطباء	38	18.1%
	ممرضون وممرضات	75	35.7%
	فنيون صحيون	42	20.0%
	موظفون إداريون	55	26.2%
	الإجمالي	210	100%
المستوى الإداري	إدارة عليا	24	11.4%
	إدارة وسطى	63	30.0%
	إدارة تنفيذية	123	58.6%
	الإجمالي	210	100%

يتبين من الجدول (11) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (56.2%) مقابل (43.8%) من الإناث، وهو ما يعكس التوزيع النوعي المتقارب في بيئة العمل الصحية مع ميل طفيف لصالح الذكور. أما من حيث العمر فقد شكّلت الفئة العمرية من (30) إلى أقل من (40) سنة النسبة الأكبر بواقع (37.1%).

تلتهما الفئة من (40) إلى أقل من (50) سنة بنسبة (27.6%)، مما يُشير إلى أن غالبية العاملين في المستشفى يقعون في مرحلة النضج المهني التي تجمع بين الخبرة والطاقة الإنتاجية.

وفيما يخص المؤهل العلمي جاء حملة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (53.3%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (19.5%) ثم حملة الدبلوم بنسبة (18.6%) وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (8.6%)، مما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً لدى العاملين وهو أمر متوقع في البيئة الصحية. أما سنوات الخبرة فقد جاءت الفئة من (5) إلى أقل من (10) سنوات في المرتبة الأولى بنسبة (34.3%)، مما يُشير إلى تراكم خبرة مهنية مناسبة لدى عينة الدراسة. وبالنسبة للفئة الوظيفية شكّل الممرضون والممرضات النسبة الأكبر بواقع (35.7%) وهو ما يتسق مع الهيكل المهني النموذجي للمستشفيات. وأخيراً جاءت الإدارة التنفيذية بالنسبة الأكبر في المستوى الإداري بواقع (58.6%)

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم اعتماد المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تخطيط الموارد البشرية

الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يمتلك المستشفى خطة استراتيجية واضحة لاستقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة	3.82	0.913	2	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يتم تحليل الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري ومنهجي	3.61	0.987	4	متوسط
3	يراعي المستشفى المواءمة بين خطط الموارد البشرية وأهدافه الاستراتيجية العامة	3.89	0.874	1	مرتفع
4	تُوظَّف قواعد بيانات الموارد البشرية في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية المستقبلية	3.68	0.952	3	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.75	0.832		مرتفع

يتبين من الجدول (12) أن المتوسط العام لبعد تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.832) وبمستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة (3) المتعلقة بمراعاة المواءمة بين خطط الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.89) ، مما يعكس وعي إدارة المستشفى بأهمية الربط بين التخطيط البشري والتوجهات الاستراتيجية. في حين جاءت الفقرة (2) المتعلقة بتحليل الاحتياجات المستقبلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.61) وبمستوى متوسط، مما يُشير إلى وجود مجال لتحسين في منهجية التنبؤ بالاحتياجات البشرية المستقبلية.

البعد الثاني: التدريب والتطوير

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب والتطوير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يوفر المستشفى برامج تدريبية متخصصة تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للعاملين	3.91	0.896	1	مرتفع
6	تُصمم خطط التطوير المهني بما يتسق مع التوجهات الاستراتيجية للمستشفى	3.74	0.928	3	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يحرص المستشفى على تقييم فاعلية البرامج التدريبية وقياس أثرها في الأداء الوظيفي	3.58	0.981	4	متوسط
8	يتيح المستشفى فرص التعلم المستمر والتطوير الذاتي لمختلف الفئات الوظيفية	3.79	0.907	2	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.76	0.841		مرتفع

يوضح الجدول (13) أن المتوسط العام لبعد التدريب والتطوير بلغ (3.76) بانحراف معياري (0.841) وبمستوى مرتفع. وقد احتلت الفقرة (5) المتعلقة بتوفير برامج تدريبية متخصصة المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، مما يدل على اهتمام المستشفى بتصميم برامج تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للعاملين. بينما جاءت الفقرة (7) المتعلقة بتقييم فاعلية البرامج التدريبية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58) وبمستوى متوسط، مما يُشير إلى أن عملية قياس الأثر التدريبي تحتاج إلى مزيد من التطوير والمنهجية.

البعد الثالث: إدارة الأداء

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	يعتمد المستشفى نظام تقييم أداء واضح ومعلن يستند إلى معايير موضوعية محددة	3.84	0.891	1	مرتفع
10	يتم ربط تقييم أداء العاملين بالأهداف الاستراتيجية للمستشفى بشكل مباشر	3.62	0.964	4	متوسط

11	يحصل العاملون على تغذية راجعة منتظمة حول مستوى أدائهم وسبل تطويره	3.71	0.938	3	مرتفع
12	تُستخدم نتائج تقييم الأداء كأساس لاتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي	3.77	0.917	2	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.74	0.856		مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط العام لبعد إدارة الأداء بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.856) وبمستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة (9) المتعلقة باعتماد نظام تقييم واضح وموضوعي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.84)، مما يعكس وجود إطار مؤسسي لتقييم الأداء في المستشفى. بينما جاءت الفقرة (10) المتعلقة بربط تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62) وبمستوى متوسط، مما يُشير إلى أن الربط بين التقييم الفردي والتوجهات الاستراتيجية الكلية يحتاج إلى تعزيز.

البعد الرابع: التحفيز

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يقدم المستشفى حوافز مادية تنافسية ترتبط بمستوى الأداء والإنجاز الفعلي	3.69	0.954	3	مرتفع
14	يوفر المستشفى فرصاً حقيقية للنمو الوظيفي والترقي المهني لجميع العاملين	3.57	0.983	4	متوسط
15	يتبنى المستشفى أساليب تقدير معنوية فاعلة تُعزز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي	3.73	0.921	2	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	يتسم نظام الحوافز والمكافآت في المستشفى بالعدالة والشفافية بين مختلف الفئات الوظيفية	3.78	0.908	1	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	3.69	0.867		مرتفع

يوضح الجدول (15) أن المتوسط العام لبعد التحفيز بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.867) وبمستوى مرتفع وإن كان الأقل بين أبعاد المتغير المستقل. وقد احتلت الفقرة (16) المتعلقة بعدالة نظام الحوافز وشفافيته المرتبة الأولى بمتوسط (3.78)، بينما جاءت الفقرة (14) المتعلقة بفرص النمو الوظيفي والترقي المهني في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.57) وبمستوى متوسط، مما يكشف عن حاجة المستشفى إلى تطوير مسارات الترقى الوظيفي وتوسيع فرص النمو المهني لمختلف الفئات.

المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاستدامة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	يحقق المستشفى أداءً مالياً مستقراً يضمن استمراريته ونموه على المدى البعيد	3.86	0.879	2	مرتفع
18	يسعى المستشفى إلى ترشيد التكاليف التشغيلية دون المساس بجودة الخدمات الصحية	3.79	0.914	4	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	يستثمر المستشفى في تطوير خدماته وتحديث تجهيزاته بشكل مستمر لتعزيز تنافسيته	3.91	0.867	1	مرتفع
20	يتبنى المستشفى سياسات مالية طويلة الأجل تدعم نموه الاقتصادي المستدام	3.72	0.943	6	مرتفع
21	يلتزم المستشفى بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية تحفظ سلامة العاملين ورفاهيتهم	3.83	0.891	3	مرتفع
22	يسهم المستشفى في خدمة المجتمع المحلي من خلال برامج التوعية والتثقيف الصحي	3.67	0.958	8	متوسط
23	يحرص المستشفى على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الحقوق والفرص	3.74	0.926	5	مرتفع
24	يدعم المستشفى مبادرات تطوير الكوادر الوطنية وتوطين الوظائف الصحية	3.69	0.947	7	مرتفع
25	يتبنى المستشفى ممارسات فاعلة لإدارة النفايات الطبية والتخلص الآمن منها	3.62	0.971	9	متوسط
26	يسعى المستشفى إلى ترشيد استهلاك الطاقة والمياه والموارد الطبيعية في عملياته	3.48	1.012	12	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	يلتزم المستشفى بالمعايير والتشريعات البيئية المحلية والدولية في أنشطته وعملياته	3.59	0.968	10	متوسط
28	يحرص المستشفى على تبني تقنيات ومواد صديقة للبيئة في تقديم خدماته الصحية	3.52	0.994	11	متوسط
	المتوسط العام للمحور	3.70	0.849		مرتفع

يتضح من الجدول (16) أن المتوسط العام لمحور الاستدامة التنظيمية بلغ (3.70) بانحراف معياري (0.849) وبمستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة (19) المتعلقة بالاستثمار في تطوير الخدمات وتحديث التجهيزات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، مما يعكس اهتمام المستشفى بالتطوير المستمر كمدخل للاستدامة. في المقابل جاءت الفقرة (26) المتعلقة بترشيد استهلاك الطاقة والمياه في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.48) وبمستوى متوسط، مما يُشير إلى أن البعد البيئي للاستدامة يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير مقارنة بالبعدين الاقتصادي والاجتماعي.

ملخص التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول (17): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة ومتغيراتها

المتغير/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
التدريب والتطوير	3.76	0.841	1	مرتفع
تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي	3.75	0.832	2	مرتفع
إدارة الأداء	3.74	0.856	3	مرتفع
التحفيز	3.69	0.867	4	مرتفع
الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الكلي)	3.74	0.793		مرتفع
الاستدامة التنظيمية	3.70	0.849		مرتفع

يتبين من الجدول (17) أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مستشفى رعاية الطبية جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.74)، حيث احتل بعد التدريب والتطوير المرتبة الأولى بمتوسط (3.76) بينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.69). كما جاء مستوى الاستدامة التنظيمية مرتفعاً بمتوسط (3.70)، وإن كان أقل نسبياً من مستوى الممارسات الاستراتيجية، مما قد يُشير إلى وجود فجوة بين مستوى تطبيق الممارسات ومستوى تحقق الاستدامة يمكن تضيقها عبر تعزيز الربط الاستراتيجي بين الممارسات ومخرجات الاستدامة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من شروط تحليل الانحدار

قبل إجراء تحليل الانحدار تم التحقق من استيفاء الشروط الأساسية اللازمة لصحة النتائج،

وذلك على النحو التالي:

جدول (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	المتغير
توزيع طبيعي	0.184	0.067	تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي
توزيع طبيعي	0.213	0.059	التدريب والتطوير
توزيع طبيعي	0.156	0.072	إدارة الأداء
توزيع طبيعي	0.198	0.063	التحفيز
توزيع طبيعي	0.241	0.054	الاستدامة التنظيمية

يتضح من الجدول (18) أن قيم مستوى الدلالة لجميع المتغيرات جاءت أكبر من (0.05)، مما يعني

أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (19): نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)

المتغير المستقل	معامل التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي	0.574	1.742
التدريب والتطوير	0.518	1.931

1.866	0.536	إدارة الأداء
1.783	0.561	التحفيز

يوضح الجدول أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة جاءت أقل من (5) وتراوح بين (1.742) و(1.931)، كما جاءت قيم التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.10)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة وأن نتائج تحليل الانحدار يمكن الوثوق بها.

اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التحفيز) في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس أثر أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (كمتغيرات مستقلة) في الاستدامة التنظيمية (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في

الاستدامة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.254	0.001**
تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي	0.196	3.418	0.001**
التدريب والتطوير	0.263	4.572	0.000**
إدارة الأداء	0.218	3.846	0.000**
التحفيز	0.284	4.913	0.000**

معامل الارتباط $R = 0.782$	معامل التحديد $R^2 = 0.612$
قيمة الاختبار $F = 80.847$	القيمة الاحتمالية = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (17) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.612) وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (61.2%) من التباين في مستوى الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مجتمعة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (38.8%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.782$) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (80.847) بقيمة احتمالية (0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد الفردية فقد تبين أن بعد "التحفيز" هو الأكثر تأثيراً في الاستدامة التنظيمية حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.284$) وبلغت قيمة (4.913) T بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويعكس ذلك الدور المحوري الذي يؤديه نظام التحفيز في تعزيز التزام العاملين ودافعيتهم نحو تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية. كما جاء بعد "التدريب والتطوير" في المرتبة الثانية من حيث التأثير ($B = 0.263$) بدلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد الدور الجوهري لبناء القدرات وتطوير الكفاءات في تمكين المنظمة من تحقيق الاستدامة. كذلك أظهر بعد "إدارة الأداء" أثراً دالاً إحصائياً ($B = 0.218$, $\text{Sig.} = 0.000$) مما يعكس أهمية منظومة إدارة الأداء في توجيه سلوك العاملين نحو مخرجات الاستدامة. بينما جاء بعد "تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي" بأقل تأثير نسبي بين الأبعاد ($B = 0.196$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$)، مما يُشير إلى أن تعزيز منهجية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قد يمثل فرصة لرفع مستوى الاستدامة التنظيمية بشكل أكبر.

وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.

اختبار الفرضيات الفرعية

■ الفرضية الفرعية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	الاستدامة التنظيمية
0.000	10.078	0.048	0.484		0.000	101.563	1	0.328	0.573	

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي باعتباره البعد الأول من أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الاستدامة التنظيمية. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (18) حيث بلغ معامل

الارتباط ($r = 0.573$) وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.328$) مما يُشير إلى أن (32.8%) من التباين في مستوى الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال متغير تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي وحده دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (101.563) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل في تفسير العلاقة بين المتغيرين. أما على مستوى معاملات الانحدار فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.484$) بقيمة ($T = 10.078$) وهي دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.484) في مستوى الاستدامة التنظيمية ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.

■ الفرضية الفرعية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير في الاستدامة التنظيمية

المتغير	ملخص	المتغير
التابع	النموذج	المعاملات
	ANOVA	Coefficient
	تحليل التباين	المعاملات
		المستقل

الاستدامة التنظيمية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التدريب والتطوير	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.618	0.382	1	128.547	0.000		0.527	0.046	11.339	0.000

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (19) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية نسبياً بين التدريب والتطوير والاستدامة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط $(r = 0.618)$ كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.382)$ مما يُشير إلى أن (38.2%) من التباين في مستوى الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال متغير التدريب والتطوير منفرداً، وهي نسبة تفسيرية أعلى مقارنة ببعد التخطيط مما يعكس الأثر الأكبر لهذا البعد.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (128.547) بمستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ مما يؤكد معنوية النموذج. أما معامل التأثير فقد بلغ $(B = 0.527)$ بقيمة $(T = 11.339)$ ودلالة $(Sig. = 0.000)$ ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.527) في مستوى الاستدامة التنظيمية. ويعكس هذا التأثير المرتفع الدور الحيوي الذي يؤديه التدريب والتطوير في بناء القدرات المؤسسية اللازمة لتحقيق الاستدامة في البيئة الصحية. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.

■ الفرضية الفرعية الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الأداء في تحقيق

الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج

كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الأداء في الاستدامة التنظيمية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات	Coefficient	المتغير
الاستدامة التنظيمية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	إدارة الأداء
	0.591	0.349	1	111.637	0.000	
						الخطأ المعياري
						B
						T
						Sig. t

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (20) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة إلى قوية بين إدارة الأداء والاستدامة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط $(r = 0.591)$ كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.349)$ مما يُشير إلى أن (34.9%) من التباين في مستوى الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال متغير إدارة الأداء منفرداً.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (111.637) بمستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ مما يؤكد معنوية النموذج. أما معامل التأثير فقد بلغ $(B = 0.503)$ بقيمة $(T = 10.566)$ ودلالة $(Sig. = 0.000)$ ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى إدارة الأداء تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.503) في مستوى الاستدامة التنظيمية. ويؤكد هذا الأثر الدال أهمية منظومة إدارة الأداء في توجيه جهود العاملين وسلوكياتهم نحو أهداف الاستدامة التنظيمية من خلال وضع معايير واضحة وتوفير تغذية راجعة مستمرة. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحقيق الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.

■ الفرضية الفرعية الرابعة

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتحفيز في تحقيق الاستدامة

التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج

كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز في الاستدامة التنظيمية

المتغير	ملخص	تحليل التباين ANOVA							المتغير
التابع	النموذج	المعاملات Coefficient							المستقل
الاستدامة التنظيمية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التحفيز	B	الخطأ المعياري	T
	0.634	0.402	1	139.824	0.000		0.541	0.045	11.825
									0.000

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (21) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية نسبياً

بين التحفيز والاستدامة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.634$) وهو الأعلى بين جميع أبعاد المتغير

المستقل في علاقتها المنفردة بالمتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.402$) مما يُشير إلى أن

(40.2%) من التباين في مستوى الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال متغير التحفيز منفرداً، وهي

أعلى نسبة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (139.824) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) مما يؤكد معنوية النموذج.

أما معامل التأثير فقد بلغ ($B = 0.541$) بقيمة ($T = 11.825$) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن أي

زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحفيز تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.541) في مستوى الاستدامة

التنظيمية. ويعكس هذا التأثير الأعلى بين الأبعاد الأربعة الدور المحوري والحاسم الذي يؤديه نظام التحفيز

في استنهاض طاقات العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الاستدامة، إذ إن العاملين الذين يشعرون

بالتقدير والعدالة في نظام المكافآت يكونون أكثر استعداداً للمساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية طويلة المدى بما فيها أهداف الاستدامة التنظيمية. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفريّة

وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الاستدامة التنظيمية في

مستشفى رعاية الطبية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات العملية المبنية على ما أفرزته النتائج، فضلاً عن اقتراح آفاق بحثية مستقبلية تُسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية في هذا المجال.

2.5 نتائج الدراسة

1. النتائج المتعلقة بمستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مستشفى رعاية الطبية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.74). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة القطاع الصحي الذي يفرض معايير مهنية وتنظيمية صارمة تستوجب تبني ممارسات بشرية متقدمة لضمان جودة الرعاية الصحية واستقطاب الكفاءات المتخصصة والاحتفاظ بها في سوق عمل صحي تنافسي. كما أن التحولات التي يشهدها القطاع الصحي السعودي في إطار رؤية المملكة 2030 قد أسهمت في رفع وعي المؤسسات الصحية بأهمية تطوير ممارساتها في إدارة الموارد البشرية. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه حسنين ومحمد (2020) من أن المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية تميل إلى تبني ممارسات استراتيجية متقدمة في إدارة مواردها البشرية، كما تتوافق مع ما أشار إليه Agustian et al. (2023) من أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتشكل وفقاً لطبيعة المنافسة في بيئة الأعمال.

وقد جاء بعد التدريب والتطوير في المرتبة الأولى بمتوسط (3.76)، ويُعزى ذلك إلى الطبيعة الخاصة للقطاع الصحي الذي يستلزم تحديثاً مستمراً للمعارف والمهارات الطبية والتقنية بما يواكب التطورات المتسارعة في المجال الصحي، مما يجعل التدريب والتطوير أولوية استراتيجية لا غنى عنها في المستشفيات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده أبو زيد (2021) من أن التدريب والتطوير يمثل ركيزة أساسية في منظومة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية نظراً لدوره في تعزيز البراعة التنظيمية والقدرة الابتكارية.

في المقابل جاء بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.69) وإن ظل ضمن المستوى المرتفع، ويمكن تفسير هذا التراجع النسبي بالتحديات التي تواجهها المستشفيات في تصميم نظم تحفيزية شاملة تلي تطلعات فئات مهنية متنوعة ذات احتياجات وتوقعات مختلفة تشمل الأطباء والممرضين والفنيين والإداريين. كما أن المنافسة الشديدة على الكفاءات الطبية المتخصصة ترفع سقف التوقعات المادية والمعنوية لدى العاملين. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Tortia et al. (2022) من ضرورة تصميم ممارسات الموارد البشرية من منظور النمو الإنساني الذي يتجاوز البعد المادي إلى أبعاد معنوية أعمق.

وعلى مستوى الفقرات الفرعية تبين أن فقرة تقييم فاعلية البرامج التدريبية وقياس أثرها جاءت بأدنى متوسط في بعد التدريب والتطوير (3.58)، ويُفسر ذلك بصعوبة قياس العائد على الاستثمار التدريبي في البيئة الصحية نظراً لتعدد العوامل المؤثرة في الأداء الصحي وطول الفترة الزمنية اللازمة لظهور أثر التدريب على جودة الرعاية. كما جاءت فقرة فرص النمو الوظيفي والترقي المهني بأدنى متوسط في بعد التحفيز (3.57)، ويُعزى ذلك إلى محدودية المسارات الوظيفية المتاحة في الهياكل التنظيمية للمستشفيات التي تتسم بالثبات النسبي، فضلاً عن التمايز في فرص الترقى بين الفئات المهنية المختلفة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه عبدالعال (2022) من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً تتطلب مراعاة الأبعاد النفسية والمهنية للعاملين خاصة في ظروف الضغط المهني العالي.

2. النتائج المتعلقة بمستوى الاستدامة التنظيمية

أظهرت النتائج أن مستوى الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية الطبية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.70). ويمكن تفسير هذه النتيجة بتزايد الوعي المؤسسي بأهمية الاستدامة كتوجه استراتيجي يضمن استمرارية المنظمة ونموها على المدى البعيد، لا سيما في القطاع الصحي الذي يتسم بالمسؤولية المجتمعية العالية والرقابة التنظيمية المشددة. كما أن التوجهات الوطنية في المملكة العربية السعودية نحو الاستدامة قد أسهمت في تعزيز هذا الوعي على المستوى المؤسسي. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكده أحمد

(2024) من أن الاستدامة التنظيمية أصبحت ضرورة استراتيجية وليست خياراً ثانوياً، كما تتسق مع ما أشار إليه راشد وعيد (2025) من أن المؤسسات التي تتبنى توجهات استراتيجية واعية تحقق مستويات أعلى من الاستدامة التنظيمية.

وقد تبين أن الفقرات المتعلقة بالاستدامة الاقتصادية حققت أعلى المتوسطات حيث جاءت فقرة الاستثمار في تطوير الخدمات وتحديث التجهيزات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، ويُفسر ذلك بأن البعد الاقتصادي يمثل الأساس الذي تقوم عليه استمرارية المستشفى ونموه، كما أن المنافسة في القطاع الصحي الخاص تفرض الاستثمار المستمر في التطوير كشرط للبقاء. وتتسق هذه النتيجة مع ما أوضحه الحدراوي والذبحاوي (2020) من أن الوعي الاستراتيجي لدى القيادات يدفع نحو الاهتمام بالاستدامة الاقتصادية بوصفها ركيزة لبقاء المنظمة.

في المقابل جاءت الفقرات المتعلقة بالبعد البيئي بأدنى المتوسطات حيث حصلت فقرة ترشيد استهلاك الطاقة والمياه على أدنى متوسط (3.48)، ويُفسر ذلك بأن الاهتمام بالبعد البيئي في المستشفيات لا يزال في مراحله الأولى مقارنة بالبعدين الاقتصادي والاجتماعي، نظراً لأن الأولويات التشغيلية في القطاع الصحي تركز تقليدياً على جودة الرعاية وسلامة المرضى قبل الاعتبارات البيئية. كما أن تبني ممارسات بيئية متقدمة في المستشفيات يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتكنولوجيا الخضراء قد لا تكون ضمن الأولويات القصيرة المدى. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه توحى والشلمة (2023) من أن تطبيق الممارسات الخضراء يواجه تحديات متعددة في البيئات التنظيمية العربية، كما تتسق مع ما أوضحه Khalid et al. (2024) من أن دمج الممارسات البيئية في القطاع الصحي لا يزال يواجه عقبات تنظيمية وثقافية.

3. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية

أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.612$) مما يعني أن هذه الممارسات تُفسر ما نسبته (61.2%) من التباين في مستوى الاستدامة التنظيمية. ويمكن

تفسير هذه النتيجة بأن الموارد البشرية تمثل العمود الفقري للمنظمات الصحية، وأن جودة إدارتها استراتيجياً تنعكس مباشرة على قدرة المستشفى على تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل مستدام. فالعاملون المؤهلون والمحفزون والمدارون بكفاءة يشكلون الأداة الرئيسة لتنفيذ استراتيجيات الاستدامة وتحويلها من مفاهيم نظرية إلى ممارسات فعلية. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Amjad et al. (2021 من وجود أثر دال لممارسات إدارة الموارد البشرية في الاستدامة التنظيمية، كما تتوافق مع ما أكدته Gunawan و (Mikhail (2025 من أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والمستدامة تشكلان أداة مزدوجة لتحقيق التميز المؤسسي.

كما تكشف النسبة المتبقية (38.8%) غير المفسرة عن وجود عوامل أخرى تؤثر في الاستدامة التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية، وقد تشمل هذه العوامل القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والبنية التحتية التكنولوجية والبيئة التنظيمية الخارجية. وتتسق هذه الملاحظة مع ما أشار إليه Tawfig و (Kamarudin (2021 من أن القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية تمثلان متغيرات وسيطة مهمة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمخرجات الاستراتيجية.

4. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية

أ. أثر تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية:

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية ($R^2 = 0.328$, $B = 0.484$)، وإن جاء هذا البعد بأقل تأثير نسبي بين الأبعاد الأربعة. ويمكن تفسير الأثر الدال بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يضمن توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الاستدامة على المدى البعيد ويُمكن المستشفى من الاستعداد للتحويلات المستقبلية في بيئته. أما تفسير التأثير الأقل نسبياً فيرجع إلى أن أثر التخطيط يتحقق بشكل غير مباشر وعلى المدى الطويل من خلال توفير البنية البشرية اللازمة التي تُمكن من تحقيق الاستدامة، بينما تؤثر الأبعاد الأخرى بشكل أكثر مباشرة في سلوك العاملين واتجاهاتهم الحالية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه جوال ورابعي ولحول (2020) من أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُسهم في التطوير التنظيمي من خلال آليات تراكمية

طويلة المدى، كما تتوافق مع ما أكدته المطلق (2021) من أن الكفايات تمثل عنصراً محورياً في فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ب. أثر التدريب والتطوير في الاستدامة التنظيمية:

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق الاستدامة التنظيمية ($R^2 = 0.382, B = 0.527$)، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث القوة التفسيرية. ويُفسر هذا الأثر المرتفع بأن التدريب والتطوير يُسهم بشكل مباشر في بناء الوعي والمهارات اللازمة لتبني ممارسات مستدامة، إذ إن العاملين المدربين يكونون أكثر قدرة على فهم أهداف الاستدامة والمساهمة في تحقيقها. كما أن التدريب المستمر في القطاع الصحي يرفع جودة الرعاية المقدمة مما يعزز الاستدامة الاقتصادية من خلال رضا المرضى وولائهم، ويعزز الاستدامة الاجتماعية من خلال تطوير القدرات البشرية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أوضحه أبو زيد (2021) من أن التدريب والتطوير يؤثر في البراعة التنظيمية عبر آليات ثقافية ومعرفية، كما تتسق مع ما أكدته Lu et al. (2023) من أن ممارسات الموارد البشرية المستدامة تعزز مرونة العاملين وقدرتهم على التكيف.

ج. أثر إدارة الأداء في الاستدامة التنظيمية:

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحقيق الاستدامة التنظيمية ($R^2 = 0.349, B = 0.503$)، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة. ويُفسر هذا الأثر بأن نظام إدارة الأداء الفاعل يُوجّه سلوك العاملين نحو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بما فيها أهداف الاستدامة، فحين تتضمن معايير التقييم مؤشرات مرتبطة بالاستدامة يصبح العاملون أكثر انتباهاً لهذه الأبعاد في ممارساتهم اليومية. كما أن التغذية الراجعة المنتظمة تُمكن من تصحيح المسار والتحسين المستمر الذي يُعدّ جوهر الاستدامة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Jiang et al. (2024) من أن مواءمة الأداء مع الاستدامة تُعزز الفاعلية التنظيمية الشاملة، كما تتسق مع ما أكدته الحياصات والحياصات (2016) من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل أساساً لتبني فلسفات إدارية متقدمة.

د. أثر التحفيز في الاستدامة التنظيمية:

أثبتت النتائج أن بعد التحفيز هو الأكثر تأثيراً في الاستدامة التنظيمية سواء في النموذج المنفرد ($R^2 = 0.402$, $B = 0.541$) أو في نموذج الانحدار المتعدد ($B = 0.284$) ويُفسر هذا الأثر البارز بأن التحفيز يمثل المحرك الرئيس لدافعية العاملين والتزامهم، والاستدامة التنظيمية بطبيعتها تتطلب التزاماً طويلاً الأمد من جميع العاملين لا يمكن تحقيقه دون نظام تحفيزي فاعل يُشعرهم بالتقدير والعدالة ويربط مساهمتهم في أهداف الاستدامة بمكافآت ملموسة ومعنوية. كما أن القطاع الصحي يتسم بضغوط مهنية مرتفعة تجعل التحفيز عاملاً حاسماً في الحفاظ على طاقة العاملين وحماهم واستمراريتهم في العمل. وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته Genari و Macke (2022) من أن ممارسات الموارد البشرية المستدامة تؤثر في الالتزام التنظيمي الذي يُعد ركيزة لتحقيق الاستدامة، كما تتوافق مع ما أشار إليه Rean et al. (2024) من أهمية رعاية رفاهية الموارد البشرية لتحقيق النمو المستدام.

ويلاحظ أن ترتيب الأبعاد من حيث الأثر في الاستدامة التنظيمية (التحفيز ثم التدريب والتطوير ثم إدارة الأداء ثم التخطيط) جاء مغايراً لترتيبها من حيث مستوى التطبيق (التدريب والتطوير ثم التخطيط ثم إدارة الأداء ثم التحفيز)، مما يكشف عن مفارقة جديرة بالاهتمام وهي أن البعد الأكثر تأثيراً في الاستدامة (التحفيز) هو الأقل تطبيقاً في المستشفى، بينما البعد الأعلى تطبيقاً (التدريب والتطوير) ليس الأكثر تأثيراً. ويُشير هذا إلى أن تعزيز نظام التحفيز يمثل الفرصة الأكبر لرفع مستوى الاستدامة التنظيمية في مستشفى رعاية طبية نظراً للمساحة المتاحة للتحسين في هذا البعد وقوة تأثيره في الوقت ذاته.

3.5 التوصيات

في ضوء ما أفرزته نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تطوير نظام التحفيز الشامل: إعادة تصميم منظومة الحوافز المادية والمعنوية في مستشفى رعاية طبية بحيث تتضمن حزمًا تحفيزية مرنة ومتنوعة تراعي الاحتياجات المختلفة للفئات المهنية

المتعددة في المستشفى، مع ربط جزء من الحوافز بمساهمة العاملين في تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

- توسيع مسارات النمو الوظيفي: استحداث مسارات مهنية متعددة وواضحة لمختلف الفئات الوظيفية في المستشفى تتيح فرصاً حقيقية للتقدم الوظيفي والتطور المهني، بما يتجاوز المسارات الإدارية التقليدية ليشمل مسارات تخصصية وبحثية واستشارية تُلبّي تطلعات الكوادر الصحية المتميزة.

- تعزيز آليات قياس أثر التدريب: تطوير منهجيات متقدمة لتقييم فاعلية البرامج التدريبية وقياس عائدها على الأداء الوظيفي وجودة الرعاية الصحية، بحيث تتجاوز مقاييس الرضا التقليدية إلى مقاييس أثر التدريب في الممارسة الفعلية وفق نماذج تقييم متعددة المستويات.

- تطوير الربط بين تقييم الأداء والأهداف الاستراتيجية: إعادة هيكلة نظام إدارة الأداء ليتضمن مؤشرات أداء رئيسة مستمدة مباشرة من الأهداف الاستراتيجية للمستشفى وأهداف الاستدامة التنظيمية، مع تبني منهجية التقييم المستمر والحوارات الأدائية المنتظمة بدلاً من الاختصار على التقييم السنوي.

- تعزيز منهجية التنبؤ بالاحتياجات البشرية: تطوير نظم معلومات متقدمة لتخطيط الموارد البشرية تعتمد على تحليل البيانات والنمذجة التنبؤية في استشراف الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات الصحية، مع مراعاة التحولات المتوقعة في القطاع الصحي السعودي والمتغيرات الديموغرافية والتكنولوجية.

- تبني استراتيجية شاملة للاستدامة البيئية: وضع خطة تنفيذية متكاملة لتعزيز البعد البيئي للاستدامة التنظيمية في المستشفى تتضمن برامج ترشيد استهلاك الطاقة والمياه وتطوير نظم إدارة النفايات الطبية وتبني تقنيات صديقة للبيئة، مع تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذها.

- نشر ثقافة الاستدامة بين العاملين: تصميم برامج توعوية وثقافية مستمرة تهدف إلى ترسيخ مفهوم الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في ثقافة المستشفى وقيمه المؤسسية، بحيث يتحول التوجه نحو الاستدامة من مبادرة إدارية إلى سلوك مؤسسي يومي يشارك فيه جميع العاملين.

- دمج معايير الاستدامة في ممارسات الموارد البشرية: تضمين أبعاد الاستدامة في جميع مراحل إدارة الموارد البشرية بدءاً من الاستقطاب والاختيار حيث يُراعى التوافق القيمي مع توجهات الاستدامة، مروراً بالتدريب الذي يتضمن محتوى بيئياً واجتماعياً، وصولاً إلى التقييم والتحفيز المرتبطين بمؤشرات الاستدامة.
- تعزيز البرامج الصحية المجتمعية: توسيع نطاق مساهمة المستشفى في خدمة المجتمع المحلي من خلال تطوير برامج توعية وتثقيف صحي وبرامج وقائية تتجاوز نطاق الرعاية العلاجية المباشرة، بما يُعزز البعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية ويُرسّخ مكانة المستشفى كشريك مجتمعي فاعل.
- إنشاء وحدة متخصصة للاستدامة: استحداث وحدة تنظيمية أو تكليف فريق عمل متخصص بمتابعة تنفيذ استراتيجية الاستدامة في المستشفى وقياس مؤشراتها وإعداد تقارير دورية عن مستوى التقدم المحقق، بما يضمن استمرارية الجهود ومؤسسياتها.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of strategic human resource management (SHRM) practices, including strategic human resource planning, training and development, performance management, and motivation, on achieving organizational sustainability at Raayah Medical Hospital. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of (210) employees at the hospital. Data were analyzed using descriptive statistics, including means and standard deviations, as well as simple and multiple linear regression analysis. The findings revealed that the level of SHRM practices was high, with a mean score of (3.74), while organizational sustainability also recorded a high level, with a mean of (3.70). The results confirmed a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of SHRM practices, collectively, on organizational sustainability, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.612$). The motivation dimension was found to have the strongest impact on organizational sustainability, followed by training and development, performance management, and finally strategic human resource planning. The study recommended enhancing the comprehensive motivation system at the hospital, strengthening the environmental dimension of organizational sustainability, and integrating sustainability criteria into all human resource management practices.

Keywords: Strategic Human Resource Management Practices, Organizational Sustainability, Human Resource Planning, Training and Development, Performance Management, Motivation, Raayah Medical Hospital

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حسين، الحارث محمد موسى، و الفاضل، مراد سليم. (2020). أثر ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية المساهمة العامة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج24، ع2 ، 1 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1084781>
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع1 ، 1 - 34. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1150339>
- أحمد، عبدالناصر محمد سيد. (2024). الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع30 ، 237 - 248. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446450>
- بلالي، أحمد، و سملاي، يحضيه. (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية. مجلة رؤى اقتصادية، مج8، ع2 ، 115 - 133. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/954622>
- توحى، حلا فازع داغر الملا، و الشلمة، ميسون عبدالله أحمد. (2023). تشخيص واقع الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة مصافي الشمال. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع3 ، 1 - 15. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1433875>
- جوال، محمد السعيد، رابجي، مختار، و لحول، عبدالقادر. (2020). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز

بولاية الجلفة. مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، مج6، ع4 ، 174 - 193. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1204055>

- جودة، عبدالمحسن عبدالمحسن حسن، محمد، بناز عثمان، و الشربيني، صفاء أحمد. (2016). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج40، ع2 ، 303 - 323. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/775655>

- الحدراوي، رافد حميد عباس، و الذبحاوي، عامر عبد كريم. (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأشرف. آداب الكوفة، مج12، ع43

، 499 - 522. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1054014>

- الحدراوي، رافد حميد عباس، و الذبحاوي، عامر عبد كريم. (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأشرف. آداب الكوفة، مج12، ع43

، 499 - 522. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1054014>

- حسنين، محمد أبو القاسم محمد، و محمد، آمنة بابكر حسين. (2020). فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية 2013-2018 م.: دراسة حالة المملكة العربية السعودية جامعة الملك خالد. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع39 ، 194 - 223. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1043070>

- الحياصات، خالد محمد كايد، و الحياصات، وليد محمد كايد. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظة البلقاء. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع3 ، 43 - 82. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1143622>

- راشد، أمال محمد، و عيد، أيمن عادل. (2025). دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية

والإدارية، مج17، ع3، 445 - 470. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1628214>

- رجال، لامية، وسواكري، مباركة. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية: دراسة حالة ولاية باتنة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج21، ع2، 591 - 610. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1109898>

- ريان، أمل محمد هادي. (2025). واقع ممارسات الموارد البشرية الخضراء GHRM: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة جازان. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع2، 127 - 152. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1623457>

- سعيد، زكية. (2022). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة حالة مصنع الخزف الصناعي Sam Céramica - ولاية باتنة. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج11، ع1، 271 -

288. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1283909>

- الشريفي، زينب هادي معيوف، و العنزي، أميرة خضير كاظم. (2022). تأثير الاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت العراقية- معاونة السمات الجنوبية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع3، 817 - 838. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1403096>

- عبدالعال، رباب فهد أحمد. (2022). أثر الممارسات المدركة لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا على الضغوط النفسية للعاملين خلال أزمة "كوفيد-19". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4،

333 - 390. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1372944>

- عبدالمنعم، مصطفى محمد، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2020). أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 129 - 150. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1095863>

- الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، و العبيدي، فرح علي عبد. (2022). انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع2 ، 393 - 416. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1353626>
- الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، و العبيدي، فرح علي عبد. (2022). انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع2 ، 393 - 416. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1353626>
- المطلق، نايف بن سليمان بن عبدالعزيز. (2021). دور الكفايات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الوزارات السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج22، ع1 ، 85 - 92. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1091232>
- الميالي، حاكم أحسوني مكرود، و الحسني، محمد هادي باسم. (2022). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع2 ، 417 - 440. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1353644>
- الميالي، حاكم أحسوني مكرود، و الحسني، محمد هادي باسم. (2022). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع2 ، 417 - 440. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1353644>
- الميالي، حاكم أحسوني مكرود، و الحسني، محمد هادي باسم. (2023). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم

الإنسانية، مج 17، ع 33 ، 121 - 153. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1465302>

- الهزام، محمد، و عيساوي، فاطمة. (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار الجزائر. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج 5، ع 3 ، 327 - 350.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1228384>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 1(2), 108-117.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. Environmental Science and Pollution Research, 28(22), 28191-28206.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), 5
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. Revista de Administração de Empresas, 62(5), e2021-0356.

- Gunawan, W. B., & Mikhail, L. T. (2025). Strategic and sustainable human resource management: Twin weapon for achieving competitive advantage in organization. *Privet Social Sciences Journal*, 5(6), 45–58. <https://doi.org/10.55942/pssj.v5i6.401>
- Jiang, Y., Jamil, S., Zaman, S. I., & Fatima, S. A. (2024). Elevating organizational effectiveness: synthesizing human resource management with sustainable performance alignment. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 392-447
- Khalid, F. A., Khalid, M., Saleem, U., & Gul, I. (2024). Cultivating Sustainability: The Influence of Green HRM on Environmental Practices in the Healthcare Sector. 4(1). [https://doi.org/10.59119/ajms.2024\(4\).1.4](https://doi.org/10.59119/ajms.2024(4).1.4)
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353.
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?. *Sustainability*, 13(3), 1044.
- Masood, R. Z. (2024). Sustainable hrm practices and innovation in healthcare smes: mediating role of green innovation using pls-sem analysis. *ShodhKosh Journal of Visual and Performing Arts*, 5(1). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.3728>
- Rean, M. A., Ibrahim, M. B. H., Irawan, A., Akbar, M. A., & Rasyid, A. (2024). Nurturing Both Organizational and Human Resource Wellbeing for Sustainable Growth. *Advances*, 2(1). <https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i1.187>

- Tawfig, N. F., & Kamarudin, S. (2021). Role of strategic human resource management practices on the achieving of sustainable competitive advantages: the mediation role of strategic leadership and organizational culture. *Review of International Geographical Education Online*, 11(5), 583-604.
- Tortia, E., Sacchetti, S., & López-Arceiz, F. J. (2022). A Human Growth Perspective on Sustainable HRM Practices, Worker Well-Being and Organizational Performance. *Sustainability*, 14(17), 11064. <https://doi.org/10.3390/su141711064>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على مستشفى رعاية الطبية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 50 – 40 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- الفئة الوظيفية ☐ أطباء ☐ ممرضون وممرضات ☐ فنيون صحيون ☐ موظفون إداريون
- 6- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الممارسات الاستراتيجية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية									
يمتلك المستشفى خطة استراتيجية واضحة لاستقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة									
يتم تحليل الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بشكل دوري ومنهجي									
يراعي المستشفى المواءمة بين خطط الموارد البشرية وأهدافه الاستراتيجية العامة									
تُوظَّف قواعد بيانات الموارد البشرية في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية المستقبلية									
البعد الثاني: التدريب والتطوير									
يوفر المستشفى برامج تدريبية متخصصة تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للعاملين									
تُصمم خطط التطوير المهني بما يتسق مع التوجهات الاستراتيجية للمستشفى									
يحرص المستشفى على تقييم فاعلية البرامج التدريبية وقياس أثرها في الأداء الوظيفي									
يتيح المستشفى فرص التعلم المستمر والتطوير الذاتي لمختلف الفئات الوظيفية									

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
البعد الثالث: إدارة الأداء									
يعتمد المستشفى نظام تقييم أداء واضح ومعلن يستند إلى معايير موضوعية محددة									
يتم ربط تقييم أداء العاملين بالأهداف الاستراتيجية للمستشفى بشكل مباشر									
يحصل العاملون على تغذية راجعة منتظمة حول مستوى أدائهم وسبل تطويره									
تُستخدم نتائج تقييم الأداء كأساس لاتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي									
البعد الرابع: التحفيز									
يقدم المستشفى حوافز مادية تنافسية ترتبط بمستوى الأداء والإنجاز الفعلي									
يوفر المستشفى فرصاً حقيقية للنمو الوظيفي والترقي المهني لجميع العاملين									
يتبنى المستشفى أساليب تقدير معنوية فاعلة تُعزز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي									
يتسم نظام الحوافز والمكافآت في المستشفى بالعدالة والشفافية بين مختلف الفئات الوظيفية									

✿ المحور الثاني: الاستدامة التنظيمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يسعى المستشفى إلى ترشيد التكاليف التشغيلية دون المساس بجودة الخدمات الصحية
					يستثمر المستشفى في تطوير خدماته وتحديث تجهيزاته بشكل مستمر لتعزيز تنافسيته
					يتبنى المستشفى سياسات مالية طويلة الأجل تدعم نموه الاقتصادي المستدام
					يلتزم المستشفى بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية تحفظ سلامة العاملين ورفاهيتهم
					يسهم المستشفى في خدمة المجتمع المحلي من خلال برامج التوعية والتثقيف الصحي
					يحرص المستشفى على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الحقوق والفرص
					يدعم المستشفى مبادرات تطوير الكوادر الوطنية وتوطين الوظائف الصحية
					يتبنى المستشفى ممارسات فاعلة لإدارة النفايات الطبية والتخلص الآمن منها
					يسعى المستشفى إلى ترشيد استهلاك الطاقة والمياه والموارد الطبيعية في عملياته

البعد					أوافق بشدة
معارض بشدة					أوافق بشدة
					يلتزم المستشفى بالمعايير والتشريعات البيئية المحلية والدولية في أنشطته وعملياته
					يحرص المستشفى على تبني تقنيات ومواد صديقة للبيئة في تقديم خدماته الصحية
					يسعى المستشفى إلى ترشيد التكاليف التشغيلية دون المساس بجودة الخدمات الصحية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The Impact of Strategic Human Resource Management
Practices on Achieving Organizational Sustainability: A Field
Study on Care Medical Hospital.**

Prepared by: Meshal Shuraym Ali Alotaibi

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447