

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير العلاقات العامة



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الوظيفية للعاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة
بمدينة مكة المكرمة

إعداد الطالبه/

عهد بنت مصلح بن عاقل القارحي

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

قائمة المحتويات

٣	مقدمة:
٦	مشكلة الدراسة:
٧	أهمية الدراسة:
٧	الأهمية العلمية:
٧	الأهمية العملية:
٧	أهداف الدراسة:
٨	تساؤلات الدراسة:
٨	فروض الدراسة:
٩	الدراسات السابقة:
١٤	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٤	المنهجية وطرق البحث:
١٥	أدوات الدراسة :
١٥	حدود الدراسة :
١٦	المراجع العربية:
١٨	المراجع الأجنبية:

مقدمة:

يتميز العصر الحالي بانفجار معرفي وتكنولوجي، فضلاً عن تغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية متسارعة تهدف إلى تحقيق رفاهية الإنسان وتلبية احتياجاته المتغيرة. وقد دفع هذا العديد من المؤسسات إلى إعادة النظر في أنظمتها وعملياتها لتحقيق أهداف بقائها ونموها. ولذلك، تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى تطوير ثقافتها التنظيمية نحو الاستدامة، وتحسين مستوى تقديم خدماتها من خلال تطبيق أساليب الإدارة الحديثة.

يُمكّنها هذا من مواكبة تعقيدات المجتمع المحيط وتغييراته، والتفوق فيه والتميز. تُعدّ الاستدامة عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، إذ تلعب دوراً هاماً في التجديد المستمر الذي يحافظ على سلامة المؤسسة، ويُمكّنها من التكيف مع التحديات طويلة الأجل (الحسني والميالي، ٢٠٢٣، ص ٤٢٠). ويضمن تحقيق الاستدامة تحسين جودة الحياة من خلال التركيز على الجوانب النوعية للتنمية، بدلاً من الجوانب الكمية، بطريقة عادلة ومنصفة عبر الأجيال. يتضمن ذلك أيضاً تحسين الاستثمار في الموارد، مع إدراك محدوديتها، والتكيف المستمر لتلبية احتياجات المجتمع بما يوازن بين التنمية الاقتصادية والتحديات البيئية (سليمان، ٢٠٢٠، ص ٤٧٣). علاوة على ذلك، يسعى هذا المفهوم بنشاط إلى المساهمة في تحقيق توازن مستدام بين العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ولذلك، فإن في المؤسسات التعليمية في أمس الحاجة إلى الاستدامة الوظيفية، باعتبارها نموذجاً إدارياً أساسياً في القرن الحادي والعشرين. يُعطي هذا النموذج الأولوية للحفاظ على رأس المال الاجتماعي والطبيعي، ضامناً جودة حياة عالية للأجيال القادمة دون المساس بقدرات الحاضر. إنه سلوك بشري مستدام قائم على فهم الواقع في أبعاده الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وغيرها. وقد أولت الدراسات الحديثة اهتماماً كبيراً للاستدامة نظراً لأهميتها لمختلف المؤسسات التعليمية، بما في ذلك التفاصيل والمفاهيم التي تُمكنها من العمل بفعالية في بيئات ديناميكية. كما تُتيح الاستدامة الوصول إلى الفرص والمعلومات اللازمة للتغلب على نقاط الضعف المؤسسية وتعزيز نقاط القوة.

لا يقتصر مفهوم الاستدامة على إطار زمني محدد، بل يشمل استراتيجية اقتصادية وإدارية شاملة تتضمن منظوراً بيئياً واجتماعياً ومؤسسياً قائماً على التنمية البشرية. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى توسيع خيارات الأفراد (الفتلاوي والعبيدي، ٢٠٢٢، ص ٤٠٤). وتشير الاستدامة إلى أهداف وأفكار واستراتيجيات لا تقتصر على تحقيق التنمية والتقدم فحسب، بل تراعي أيضاً حقوق الأجيال القادمة وكيفية حمايتها.

تُعدّ الاستدامة المؤسسية عنصراً هاماً يُعزز القدرة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، ويُتيح لها خياراتٍ

عديدة لتحقيق التميز في تقديم الخدمات، فضلاً عن الحفاظ على استقرار عملها. كما تُوفّر في المؤسسات التعليمية الاستقرار والثبات في مواجهة التغيرات والتقلبات غير المتوقعة. بل إنها تُعتبر ركيزةً أساسيةً للنظام التعليمي (عثمان، ٢٠٢٢، ص ٩٣). لذا، لم تعد الاستدامة المؤسسية خياراً في العصر الحديث، بل أصبحت ضرورةً ملحة، لا سيما في المؤسسات التعليمية، لما تُمثله من ميزة تنافسية، ولما تُضيفه من قيمة للمؤسسات وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل (محمود وخلف، ٢٠٢٣، ص ٢٧٩). كما تُؤكد الاستدامة المؤسسية على تميز في المؤسسات التعليمية بهيكل تنظيمي قادر على أداء دورها في خدمة المجتمع والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. وتُعرّف الاستدامة المؤسسية بأنها تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها في المجالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. يتحقق ذلك من خلال الاستدامة في العمليات التنظيمية والسياسات العامة والخدمات داخل المنظمات، وتحقيق عوائد مستدامة لجميع المستفيدين (سليمان، ٢٠٢٠، ص ٤٨٣). إنه نظام مفتوح ومتكامل وعادل ومعقول وآمن يعزز النمو البشري. علاوة على ذلك، يتضمن تبني استراتيجيات وإجراءات تنظيمية تلبي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة فيها اليوم، مع ضمان حماية وصيانة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون مطلوبة في المستقبل (Rahman, Etal, 2023: P113). لذلك، تساهم الاستدامة التنظيمية في استمرارية ونجاح العمليات اليوم دون المساس بالاحتياجات المستقبلية. فهي تضمن قدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين دون التأثير سلباً على قدرتها على تلبية الاحتياجات المستقبلية. كما أنها تحافظ على رأس المال المالي والاجتماعي والبيئي للمنظمة وتعززه، وتقوي الأنظمة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل فيها المنظمة، وتخلق لها ميزة تنافسية (عثمان، ٢٠٢٢، ص ١١٣). وهكذا، تحققت الاستدامة المؤسسية... فقد تمكنت المؤسسات التعليمية من تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، ودمج أنشطتها المختلفة، وتطوير قدرة إدارتها على العمل بفعالية وكفاءة، واستحداث أساليب جديدة للحد من المخاطر البيئية، وتحقيق رضا الموظفين.

وقد أصبحت المؤسسات التعليمية مركزاً محورياً للتعليم في الألفية الجديدة، وهذا لا يقتصر على تدريس المعلومات والمبادئ البيئية فحسب، بل يتحقق من خلال دمج الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في جميع ممارسات المؤسسات التعليمية وسياساتها (محمد، ٢٠٢٣، ص ١١٧٨). وتتميز المؤسسات التعليمية بتركيزها الاستراتيجي، ويتجلى ذلك في استراتيجياتها القائمة على ممارسات أعمال صديقة للبيئة، والتي تركز على البيئة الطبيعية وتؤكد على مفهوم الاستدامة لتحقيق استدامة طويلة الأمد.

بالنسبة للمؤسسات التعليمية، يُعدّ الرفاه الاجتماعي والاقتصادي، أي القدرة على تحقيق الأهداف دون قيود بيئية، محوراً أساسياً. وتسعى المؤسسات التعليمية جاهدةً لتحقيق ميزة تنافسية من خلال دمج الجوانب البيئية في استراتيجياتها الرامية إلى الحفاظ على المعايير البيئية وتحسين الأداء البيئي كمنظمات خضراء مستدامة (عبد الوهاب، ٢٠٢١، ص ١٦٣). ونتيجةً لتزايد الوعي العالمي بأهمية القضايا البيئية وتحديات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ترسّخ لدى أصحاب المصلحة اعتقادٌ بضرورة تغيير السلوك البشري وتبني نظام إدارةٍ واعٍ بيئياً. وقد أدّى ذلك إلى ظهور إدارة الموارد البشرية، وهي نهج إداري يهدف إلى تعزيز السلوك الصديق للبيئة والحفاظ على الممارسات المبتكرة في هذا المجال. وتُعدّ إدارة الموارد البشرية الخضراء من أكثر المناهج الإدارية فعاليةً فيما يتعلق بالقضايا البيئية، إذ تتمتع بإمكانات عالية لتحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أداءٍ بيئي يفوق التوقعات. ولا يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية الخضراء مسؤولية فرد واحد، بل هي مسؤولية مشتركة لتحقيق الأهداف البيئية بنجاح. عندما يتخذ القادة قرارات بيئية، فإنهم يؤثرون على سلوك مرؤوسيهـم، ويصبحون قدوةً في تبني مناهج جديدة وتطبيق حلول مبتكرة ومستدامة للمشاكل البيئية (واعر، ٢٠٢١، ص ٢٨٠).

وقد برزت الحاجة الملحة لإدارة الموارد البشرية وممارساتها استجابةً لمبادرات المنظمات الدولية المهمة بالحفاظ على البيئة ومواردها بعد الثورة الصناعية وتوسع الأعمال التجارية العالمية. وقد خلّفت هذه المؤسسات والصناعات آثاراً وممارسات سلبية ساهمت بشكل كبير في زيادة التلوث والتدهور البيئي عمومًا (كرتات، ٢٠٢٠، ص ٢).

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تنمية الوعي البيئي من خلال توفير المعلومات البيئية وزيادة فهم الموظفين للقضايا البيئية وبيئتهم (Xingdong, 2018: P3) وهو ما يُشير إلى عملية دمج الأهداف والاستراتيجيات البيئية المتوافقة مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها، والالتزام بمبادئ الاستدامة البيئية في عمليات المنظمة وأنشطتها لحل المشاكل والقضايا البيئية. (عليان والقحطاني، ٢٠٢٣، ٣)

يُسهم وجود إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة مستدامة، ويدعم السياسات البيئية والسلوكيات الصديقة للبيئة. كما تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات لتحسين جوانب الاستخدام المستدام للموارد، والعمل على حماية البيئة الطبيعية من خلال الحد من الممارسات السلبية وتعزيز الممارسات الإيجابية لصالح النظام البيئي، فضلاً عن إعطاء الأولوية للقضايا البيئية ودمجها في مختلف البرامج والأنشطة.

ونتناول خلال الدراسة الحالية تساؤل رئيسي هام وهو: ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز

الاستدامة الوظيفية للعاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة بمدينة مكة المكرمة؟

مشكلة الدراسة:

إن المؤسسات التعليمية من خلال وظيفتها تسعى إلى الكفاءة في استثمار الموارد المتاحة وترشيد استغلال الموارد الطبيعية وعدم إهدارها أو إتلافها، أو إلحاق الضرر بها، كما تسعى إلى تطبيق استراتيجيات بيئية وقائية متكاملة لخفض الأخطار البيئية على الموارد البشرية والبيئية وكذا الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية والمسؤولية البيئية، والوصول إلى بدائل ملائمة للبيئة. وتعكس الاستدامة التنظيمية صورة إيجابية للمؤسسات التعليمية داخل وخارج مجتمعاتها، بما يحقق الثقة في كفاءة الإدارة وتوافر ميزة تنافسية وعوائد استثمارية مالية عالية بما يدعم التوجه نحو المزيد من مبادرات الاستدامة التنظيمية طويلة وقصيرة المدى (عثمان، ٢٠٢٢: ١١٨)، أي أنها تعبر عن بناء والحفاظ على رضا أصحاب المصلحة على المدى الطويل. وعلى الرغم من ذلك أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإدارات الخاصة بالمؤسسات التعليمية تعاني من مشكلات عديدة قد تؤثر على أي توجه نحو التطوير، وعلى تحقيق الاستدامة التنظيمية، ومن هذه المشكلات وجود بعض المشكلات والتحديات التي تتعلق بالاستدامة الوظيفية للعاملين، الأمر الذي ينتج عنه وجود تحدي أمام تحقيقها بالمؤسسات التعليمية (محمد، ٢٠٢٣، ١١٨٢). تواجه بعض المؤسسات التعليمية بعض جوانب القصور التي تتعلق بالتخطيط والذي يرتبط في بعض جوانبه بالاستدامة الوظيفية (محمد، ٢٠٢٢، ٩٤)

لا يزال الاهتمام بالتحول نحو الاستدامة متأخرا في المؤسسات التعليمية مقارنة بغيرها من المؤسسات التعليمية العالمية

ضمن التصنيفات العالمية المعنية بذلك (عبد الوهاب، ٢٠٢١، ١٥٣)

ولذا تتمثل الفجوة المعرفية في البحث الحالي في ضعف اهتمام المؤسسات التعليمية بالاستدامة الوظيفية، من خلال

قلة التركيز على القضايا المتعلقة بالحفاظ على البيئة وقلة تبني أساليب إدارة الموارد البشرية، فضلا عن ضعف صياغة استراتيجيات العمل بما يتلاءم مع التغيرات في بيئة العمل. وتحقيق ومن هنا تتبلور المشكلة البحثية وتتلخص في هذا السؤال:

كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الوظيفية للعاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة بمدينة

مكة المكرمة؟

أهمية الدراسة:

لدراسة أهمية علمية وأهمية عملية

الأهمية العلمية:

١- تتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديم دراسة علمية تساهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السعودية بشكل خاص

٢- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الجديدة التي تفتح افاقاً لدراسات مستقبلية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الوظيفية للعاملين

٣- إن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال.

الأهمية العملية:

١. - يؤمل أن يساهم البحث في تقديم توصيات إجرائية للقيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسات التعليمية وأن يساعد في تطوير استراتيجيات جديدة تخدم الإدارة التعليمية، وفي بناء برامج تدريبية تزيد من المهارات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية.

٢. قد يستفيد من نتائجه قيادات المؤسسات التعليمية في دول الخليج والدول العربية من خلال التعرف على إدارة الموارد البشرية ، وكيفية تأثيرها في تحسين العمل بالمؤسسات التعليمية وتحقيق الاستدامة الوظيفية، مما يؤدي إلى رفع مستوى فاعلية الأداء في العمل.

٣. قد تساعد نتائج البحث المسؤولين والمخططين وواضعي السياسة التعليمية في إعداد وتطوير قادة المستقبل لتبني إدارة الموارد البشرية ، وتمكنهم من تحقيق الاستدامة الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

أهداف الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من إشكاليات وتساؤلات يطرحها موضوع البحث، فإننا بذلك نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة

٢- التعرف على الإطار النظري للاستدامة الوظيفية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة

٣- التعرف على واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الخاصة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

٤- التعرف على واقع ممارسات أبعاد الاستدامة الوظيفية في المؤسسات التعليمية الخاصة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

٥- الكشف عن واقع وجود علاقة ارتباطية بين واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية وأبعاد الاستدامة الوظيفية في المؤسسات التعليمية

٦- التوصل الى بعض من التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات أبعاد الاستدامة الوظيفية للعاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة بمدينة مكة المكرمة

تساؤلات الدراسة

١- ما الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة ؟

٢- ما الإطار النظري للاستدامة الوظيفية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة ؟

٣- ما واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الخاصة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟

٤- ما واقع ممارسات أبعاد الاستدامة الوظيفية في المؤسسات التعليمية الخاصة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية وأبعاد الاستدامة الوظيفية في المؤسسات التعليمية؟

٦- ما التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات أبعاد الاستدامة الوظيفية للعاملين في المؤسسات التعليمية الخاصة بمدينة مكة المكرمة؟

فروض الدراسة:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ارتباطية بين واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ارتباطية بين واقع ممارسات أبعاد الاستدامة الوظيفية في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ارتباطية بين واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية وأبعاد الاستدامة الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

تتناول دراسة (بروش, & يوسف، ٢٠٢٤) تعتبر الإدارة بالمشاريع نمط إداري أثبت فعاليته من خلال اسهامه في تطوير المنتجات وزيادة للإبداع وتحسين الجودة، والرفع من الميزة التنافسية. مما أدى إلى تبنيه كنمط إداري (Mode de management) بصفة واسعة من طرف المؤسسات. إن تبني هذا النظام يفرض رهانات على المؤسسة وعدم التكيف معه يؤدي إلى اختلالات على مستوى أنشطة المؤسسة وخاصة على إدارة الموارد البشرية، إذ تسعى المؤسسات اليوم الى التعديل في ممارستها وجعلها تتماشى مع المتطلبات الجديدة. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استجابة أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الحصول، التطوير، الحفاظ) لمتطلبات الإدارة بالمشاريع "بشركة الدراسات التقنية بسطيف" (S.E.T.S) وتم قياس ذلك باستبيان موزع على الفرق ورؤساء المشاريع من جهة والتدقيق في بعض الممارسات الداعمة للإدارة بالمشاريع ومدى تطبيقها من طرف المؤسسة محل الدراسة. وجاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي: -تستجيب أنشطة الحصول على الموارد بشرية لمتطلبات الإدارة بالمشاريع بشركة (S.E.T.S) بدرجة متوسطة؛ -تستجيب آليات تطوير الموارد البشرية لمتطلبات الإدارة بالمشاريع بشركة (S.E.T.S) بدرجة متوسطة؛ -تستجيب أساليب الحفاظ على الموارد البشرية لمتطلبات الإدارة بالمشاريع بشركة (S.E.T.S) بدرجة مرتفعة؛ -تستجيب أبعاد إدارة الموارد البشرية لمتطلبات الإدارة بالمشاريع بشركة (S.E.T.S) بدرجة مرتفعة.

أهتمت دراسة (راشدي, & عبد المالك. ٢٠٢١) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على حجم خصائص الإنتاج الفكري لمجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث و دراسات- من خلال استخدام المنهج الببليومتري لدراسة المقالات المنشورة في الفترة الممتدة من ٢٠١٥ إلى ٢٠١٧ من حيث قياس حجم الإنتاج الفكري للمجلة و التوزيع الزمني و اللغوي و الموضوعي لمقالاتها و قياس إنتاجية المؤلفين بتطبيق قانون لوتكا. و توصلت الدراسة إلى مساهمة ٣٠٣ مؤلف في إنتاج ٢٤٦ مقالاً علمياً، واتجاه المؤلفين نحو التأليف المشترك أكثر من التأليف الفردي، كما تبين أن دراستنا لا تتطابق تماماً مع قانون

لوتكا في إنتاجية المؤلفين في المقالات و قمنا بإعداد قائمة ببليوغرافية وبناء كشافات للمؤلفين والعناوين لتسهيل عملية البحث للباحثين

وتناولت دراسة (الخطيب، & اريج، ٢٠٢٥) استعراض وتقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي، من خلال تسليط الضوء على مجموعة من المحاور الرئيسية، وهي: الاستقطاب، تحليل العمل، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء. وقد تم اختيار مستشفى الهلال الأحمر التخصصي في مدينة الخليل كمجال مكاني للدراسة، لما له من دور بارز ومكانة متقدمة بين المستشفيات غير الحكومية العاملة في فلسطين، لاسيما في تقديم خدمات الرعاية الصحية في ظل بيئة سياسية واقتصادية معقدة. ركزت الدراسة على فئات وظيفية ذات علاقة مباشرة بتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهم: الأطباء، الإداريون الطبيون، مدراء وموظفو دائرة الموارد البشرية، رؤساء أقسام التمريض، وطواقم التمريض، وقد تم اختيارهم نظرًا لطبيعة أدوارهم وتأثيرهم المباشر في السياسات والإجراءات الإدارية. اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods) الذي يجمع بين المنهجين الكمي والنوعي، بهدف الوصول إلى فهم شامل ومعمق لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة كمية وُزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل في توزيع الاستبيانات، حيث تم استرداد ١٩٣ استبانة من أصل ٢٠٠، بنسبة استجابة بلغت نحو ٩٧٪. كما أُجريت ١٧ مقابلة مهيكلة مع عينة قصدية من المسؤولين والكوادر الطبية والإدارية، مما أتاح تدعيم النتائج الكمية ببيانات نوعية متعمقة. أظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات واضحة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، أبرزها: ضعف التنسيق في استراتيجيات التوظيف، غياب أدوات فعالة لاختيار الكفاءات الجديدة، وعدم ارتباط برامج التدريب والتوجيه باحتياجات العاملين. كما كشفت النتائج عن تفاوت ملحوظ في آليات تقييم الأداء بين الإداريين والموظفين، مما يُبرز الحاجة إلى اعتماد أدوات تقييم أكثر عدالة وموضوعية. ورغم هذه التحديات، أظهرت النتائج تحسنًا نسبيًا في سياسات الاحتفاظ بالكوادر البشرية، من خلال تقديم برامج تحفيزية وداعمة ساعدت على تقليل معدل الدوران الوظيفي. كما برزت أهمية التدريب المستمر والتطوير المهني كأداة فعالة في تعزيز الجاهزية المهنية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج التدريب والتوجيه لتكون أكثر فاعلية واستجابة لاحتياجات الموظفين الفعلية، وتحسين أدوات تقييم الأداء بما يضمن العدالة والشفافية، وتعزيز تكامل ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما توصي بتبني تقنيات وأنظمة إلكترونية حديثة في إدارة الموارد البشرية، وتنظيم ورش عمل دورية لتحديث بطاقات الوصف الوظيفي بما يتماشى مع

التغيرات المهنية والتنظيمية داخل بيئة العمل. الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، تحليل العمل، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء)، القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي

اهتمت دراسة (الشربيني ، ٢٠٢٥) بمعرفة دور استخدامات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال توسيط الولاء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية لإنتاج البولي ستيرين حيث اتضح في السنوات الأخيرة، كان هناك تحول كبير في الطريقة التي تدير بها المنظمات عمليات الموارد البشرية (HR). مع تقدم التكنولوجيا حيث تتجه المنظمات الآن نحو الذكاء الاصطناعي (AI) لتحسين كفاءة وفعالية ممارسات الموارد البشرية لديها. كما يتمتع الذكاء الاصطناعي بالقدرة على إحداث تحول وإحداث ثورة في وظيفة الموارد البشرية، ويُنظر إليه بشكل متزايد على أنه أداة قوية لإدارة رأس المال البشري. و من خلال مراجعة شاملة للأدبيات المتاحة، درست هذه الدراسة إمكانات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وتأثيره على الولاء التنظيمي، والتحديات والفرص المرتبطة بتنفيذه.، حيث يتطلب تحول المنظمات نحو الأعمال الرقمية القائمة على الذكاء الاصطناعي تمتع العاملين بالكفاءات الاليكترونية والادارية معاً وامتلاكهم القدرة على التحكم في السليبيات التكنولوجية المصاحبة للرقمنة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي بما يدعم الولاء التنظيمي، لذلك فقد هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار تأثير الذكاء الاصطناعي للعاملين الشركة المصرية لإنتاج البولي ستيرين "، على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التوسط لدور الولاء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها في ضوء الدراسات السابقة وكان حجم العينة العشوائية الطبقية، قوامها ٢٤٢ مفردة وذلك عند مستوى ثقة (٩٥٪). وتمثلت وحدة المعاينة في شاغلي كل من الوظائف الإشرافية وهي متمثلة في الإدارة العليا رئيس مجلس الإدارة، والنواب، ومديرين العموم، ومديرين الإدارات والوظائف، وبلغت عدد القوائم المستردة ١٩٤ بنسبة استجابة ٨٢٪.

المحور الثاني: تعزيز الاستدامة الوظيفية

جاءت دراسة جهلول وخضير (٢٠٢٠) بهدف التعرف على تأثير مواقف العاملين على الاستدامة الوظيفية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي بأحد المنظمات، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين مواقف العاملين والاستدامة الوظيفية، وكذلك وجود دور تفاعلي للابتكار البيئي للعلاقة بين مواقف العاملين والاستدامة الوظيفية، مما أسهم بتأثير كبير على تحسين الأداء من خلال ممارسات استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية في المنظمة. وهدفت دراسة سليمان (٢٠٢٠) إلى تحديد متطلبات تحقيق الاستدامة الوظيفية للتعليم العام واقتراح آليات تطوير إدارة التعليم العام على ضوء

بعض متطلبات الاستدامة الوظيفية وتوصلت إلى تحديد متطلبات الاستدامة الوظيفية في الحوكمة للاستدامة تبني نمط القيادة المستدامة الاستراتيجية التنظيمية الموجهة للاستدامة، التعلم التنظيمي في المؤسسة إدارة الأداء التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة الإبداع بالمؤسسة المناخ الاجتماعي، وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام على ضوء بعض متطلبات الاستدامة الوظيفية. وفي نفس السياق هدفت دراسة الحسني والميالي (٢٠٢٢) إلى التعرف على دور الاستدامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الوظيفية بجامعة الكوفة، وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشرة للاستدامة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية في المؤسسة عينة البحث وهدفت دراسة (Vargas-Hernández, ٢٠٢١) إلى تحديد السمات والعناصر المختلفة المتعلقة بالاستدامة الوظيفية الاستراتيجية، وأظهرت أن المنظمات التقليدية تواجه الكثير من التحديات التي يفرضها سياق الاقتصاد العالمي الجديد الذي يواجه الأنماط المتناقضة للعولمة، واقترحت الدراسة نموذجاً جديداً يعتمد على تصميم وتنفيذ الاستدامة الوظيفية الاستراتيجية، والتخلي عن التركيز الضيق على النمو الاقتصادي والأرباح لتبني الإدماج الاجتماعي والعدالة، وقضايا الاستدامة البيئية كما هدفت دراسة الزبيدي والنصراوي (٢٠٢٢) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين معالجات الاضطراب المعرفي والاستدامة الوظيفية في جامعة الكوفة، وأظهرت النتائج وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين معالجات الاضطراب المعرفي والاستدامة الوظيفية في المنظمات بشكل عام وفي جامعة الكوفة بشكل خاص، وهناك تأثير مباشر لمعالجات الاضطراب المعرفي في الاستدامة الوظيفية وهدفت دراسة (Rahman, et al., 2022) إلى رصد بعض الأدبيات المرتبطة بالاستدامة الوظيفية، وتوصلت إلى أن معرفة قدرة المنظمة على التغيير والتنظيم الذاتي بشأن القضايا الحاسمة لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل يمكن أن يساعد في حل المشكلات الاجتماعية والبيئية كما قدم البحث رؤية حول العوامل التي تسهم في الاستدامة الوظيفية، وأنه يمكن تحقيق الاستدامة التنظيمية باستخدام الأطر الثقافية والتكنولوجية والمؤسسية لمقارنة السياقات والثقافات المختلفة فيما يتعلق باعتبارات الاستدامة التنظيمية. وهدفت دراسة الفتلاوي والعبدي (٢٠٢٢) إلى تقديم منظور واضح حول التجديد الاستراتيجي ومدى انعكاسه على الاستدامة الوظيفية وأظهرت النتائج أن الاستدامة الوظيفية حققت أعلى متوسط حسابي (٤,١٣) بما يدل على جعل مفهوم الاستدامة الوظيفية جزءاً لا يتجزأ من العمل التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة الوظيفية، وعدم وجود تأثير لبعد التجديد الاستثماري على الاستدامة الوظيفية، مع وجود تأثير لبعد التجديد الاستكشافي على الاستدامة الوظيفية. أما دراسة محمد (٢٠٢٢) فهدفت إلى صياغة بدائل استراتيجية لتفعيل التخطيط للاستدامة الوظيفية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات

المصرية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية والعملية ووجود علاقات ارتباط طردية دالة إحصائية بين أبعاد الاستدامة الوظيفية في تحقيق التنافسية المستدامة وبعضها البعض وكذلك بين الأبعاد والإجمالي العام للأداة. وهدفت دراسة يعقوب والكرداوي وهريدي (٢٠٢٢) إلى قياس تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعتي القاهرة والإسكندرية، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي للبراعة التنظيمية على استدامة الجامعات محل البحث، حيث بلغت قوة تأثيرها نسبة (٩٠%) وهي نسبة عالية، وعلى مستوى قياس تأثير الأبعاد الفرعية، حقق البعد الجمعي للبراعة التأثير الأكبر على بعد الاستدامة السياسية وبلغت قوة تأثيره (٨٠) بينما شغل بعد توازن البراعة المرتبة الأخيرة في التأثير ممثلة في تأثيره على البعد الاجتماعي للاستدامة بنسبة (٩%). أما دراسة (Gomes, et al,2023) فهدفت إلى استكشاف تنفيذ استراتيجيات الاستدامة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة وأظهرت النتائج أهمية الاستدامة والابتكار في تفسير البيئة التنظيمية؛ لزيادة القدرة التنافسية، وأن هناك أربعة أنواع من استراتيجيات الاستدامة؛ الاستراتيجية الموثوقة التحويلية الفعالة والمبتكرة وأن الاستدامة أصبحت لا غنى عنها لمواجهة جميع الصعوبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي قد تنشأ للمنظمات. وهدفت دراسة (Rahman, et al,2023) إلى التعرف على النظريات الأساسية المفسرة للاستدامة التنظيمية، واقرحت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً للاستدامة التنظيمية يعتمد على ثلاث نظريات النظرية المؤسسية، ونظرية القدرة والتحفيز والفرصة ونظرية أصحاب المصلحة وتوصلت إلى أن البيئة والمجتمع والاقتصاد يشكلون ثلاث ركائز لنموذج الاستدامة، كما توصلت إلى العديد من نظريات الاستدامة التنظيمية، منها: نظرية القيادة المستدامة نظرية التعقيد، نظرية المرونة التنظيمية، نظرية الهوية الاجتماعية، نظرية القيادة الروحية النظرية القائمة على المعرفة نظرية القدرات الديناميكية النظرية القائمة على الموارد النظرية القائمة على موارد أصحاب المصلحة نظرية إدارة المعرفة، ونظرية التعاون. وهدفت دراسة (Somwethee, et al.,2023) إلى دراسة تأثير القدرة على تنظيم المشاريع والقدرة على الابتكار على الأداء التنظيمي المستدام، وكشفت النتائج أن تنظيم المشاريع تؤدي دوراً قوياً في تعزيز القدرة على الابتكار والأداء التنظيمي المستدام، كما أن القدرة على الابتكار لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي المستدام، كما يتوسط الابتكار جزئياً العلاقة بين القدرة على تنظيم المشاريع وأداء المنظمة المستدام. كما هدفت دراسة عزيز (٢٠٢٣) إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري في الاستدامة التنظيمية لدى عينة من العاملين في جامعة تلغفر، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سببية بين التمكين الإداري والاستدامة الوظيفية حيث أن أي توسع بمستوى التمكين ينعكس في كثير من الأحيان

على زيادة مستوى الاستدامة لدى الموظفين بالجامعة، وجود تأثير معنوي إيجابي بين تفويض السلطة والاستدامة الوظيفية وأبعادها، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي بين الاتصال والاستدامة الوظيفية، ويوجد تأثير معنوي إيجابي لفرق العمل في الاستدامة الوظيفية. وبهدف التعرف على العلاقة بين رأس المال العلائقي والاستدامة الوظيفية، جاءت دراسة **محمود وخلف (٢٠٢٣)** وتوصلت إلى أن العلاقة والتأثير بين رأس المال العلائقي والاستدامة الوظيفية علاقة طردية عالية ومعنوية، وأن تعزيز العلاقة مع المستفيدين يحقق حيوية المنظمة في زيادة الإنتاج وبالتالي الاستمرار والاستدامة في العمل، وأن أكبر بعد من أبعاد رأس المال العلائقي تأثيراً في الاستدامة التنظيمية هو العلاقة مع المستفيدين وهدفت دراسة **الوظيفي والسهلاني (٢٠٢٣)** إلى تحديد تأثير القيادة الحكيمة في الاستدامة الوظيفية على مستوى جامعة المستقبل، وتوصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة في الاستدامة الوظيفية على مستوى الجامعة محل الدراسة، مع وجود حرص لدى قيادة الجامعة للعمل على تعزيز استدامة بيئتها الجامعية النظيفة. أما دراسة **نصيف وأنور وأحمد (٢٠٢٣)** فهدفت إلى التعرف على علاقة وأثر مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة الوظيفية بجامعة تكريت وأظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين عينة الدراسة حول مجالات مبادئ القيادة الرشيدة والاستدامة الوظيفية كانت إيجابية، وأن هناك علاقات موجبة بين مجالات مبادئ القيادة الرشيدة وبين الاستدامة التنظيمية، كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة الوظيفية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ستتناول هذه الدراسة مقدمة عن الموضوع ، وتوضيح بعض المراجع الأدبية الحديثة التي تتناول المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعض الأدبيات التي تتناول المتغير التابع الاستدامة الوظيفية وتتناول مشكلة الدراسة وفرضيات البحث ويتناول أهداف البحث ، أهمية البحث، منهجية البحث، محددات البحث، وتتناول مجموعة من النتائج ومناقشة النتائج، الاستنتاجات، ووضع مجموعة من التوصيات مع ذكر المراجع الحديثة التي تم استخدامها في العمل.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الموضوع ، حيث إن هذا لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها واستخدام هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول إدارة المورد البشرية و الاستدامة الوظيفية، وتحديد

الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها، ثم وضع مجموعة من التوصيات والإجراءات لتفعيل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الوظيفية.

أدوات الدراسة:

وفي هذا الإطار تعتمد الباحثة على مجموعة من أدوات البيانات أهمها:

١- الإنتاج الفكري الصادر في الموضوع حيث تم البحث في فهارس المكتبات لحصر الإنتاج الفكري الذي يتناول موضوع

الدراسة

٢- تأتى شبكة الإنترنت كأحد الوسائل الهامة التي تساعد في عمليات البحث والاتصال للحصول على المصادر التي تناولت اجراءات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الوظيفية للعاملين.

حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية اقتصر البحث على دراسة واقع ممارسات أبعاد إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) وعلاقتها بتعزيز الاستدامة الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

٢- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في المؤسسات التعليمية.

٣- الحدود المكانية أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسات التعليمية.

٤- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية لعام ٢٠٢٦ .

المراجع:

المراجع العربية:

- بروش, & يوسف. (٢٠٢٤). *إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالمشاريع* (Doctoral dissertation), جامعة الجزائر ٣: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).
- راشدي, & عبد المالك. (٢٠٢١). دراسة بيليومترية لمجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-جامعة لونيبي علي البليدة ٠٢. *مجلة بيليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات*, ٣(٢), ٣٢-٥٦.
- الخطيب, & اريج محمد سعود. (٢٠٢٥). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني الأهلي.
- الشربيني. (٢٠٢٥). دور استخدامات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من خلال توسيط الولاء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية لإنتاج البولي ستيرين. *مجلة السادات للبحوث الادارية و المالية*, ٣(١).
- جهلول, إيمان هاتو; خضير وميض عبد الزهرة (٢٠٢٠) تأثير مواقف العاملين في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في شركة مصافي الجنوب. *مجلة دراسات إدارية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة*, ١٥(٣٠), ١٤٠-١٧٣
- الحسيني, محمد هادي باسم; الميالي, حاكم أحسوني مكرود (٢٠٢٣). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية, دراسة استطلاعية بجامعة الكوفة مجلة الكلية الإسلامية الجامعة, الجامعة الإسلامية, ٧١, ٥٢١-٥٥٢.
- سليمان حنان حسن (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية مجلة العلوم التربوية, ١(١), يناير, ٤٧١ - ٥١٩.
- الفتلاوي, ماجد جبار غزاي; العبيدي, فرح علي عبد (٢٠٢٢) انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية; دراسة استطلاعية لأراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية (١٨)(٢), ٣٩٣-٤١٦
- عثمان, منى شعبان (٢٠٢٢) بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج, ١٠١(١), سبتمبر, ٩١ - ١٨٠
- محمود, زيد خوام; خلف, ياسر لطيف (٢٠٢٣) دور رأس المال العائلي في تحقيق الاستدامة التنظيمية, بحث ميداني تحليلي مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ١٥(١), ٢٦٩ - ٢٩٠.
- سليمان, حنان حسن (٢٠٢٠) تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية مجلة العلوم التربوية (١١), يناير, ٤٧١ - ٥١٩.
- عثمان, منى شعبان (٢٠٢٢) بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج, ١٠١(١), سبتمبر, ٩١-١٨٠

محمد، محمد حمدي زكي (٢٠٢٣). الجامعة ذات التوجه نحو الاستدامة البيئية، دراسة مقارنة الجامعات والترلو الكندية وجرفيث الاسترالية وأسوان المصرية المجلة التربوية كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٠٦، فبراير ١٤٠٢١١٧٥

عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠٢١). تعزيز ديناميات التحول بالجامعات المصرية نحو جامعات خضراء مستدامة على ضوء متركزاتها الوظيفية، دراسة حالة على جامعة بنها. مجلة كلية التربية ببنها، جامعة بنها، ١٢٨ (٣)، أكتوبر، ١٤٥ - ٢٥٢.

واعر، وسيلة (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين، دراسة حالة شركة فطال فرع باتنة، الجزائر. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ١٥ (٢) ٢٧٩ - ٢٩٤

كرتات رقية محمد محمد أحمد (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة عضوات هيئة التدريس والموظفات بكلية المجتمع بخميس مشيط، شطر الطالبات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٤٧، ١-١٩.

عليان، مالك بخيت القحطاني، هنادي محمد إسماعيل، سلافة طارق (٢٠٢٣) ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م: دراسة نظرية المجلة العربية للإدارة، ٤٦ (٣)، سبتمبر، ١-٢٠.

محمد، منى شعبان عثمان (٢٠٢٢) بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية للجامعات المصرية المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، ١٠١، سبتمبر، ١٨٠ - ٩١

الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي؛ النصراري، حامد عادل عباس (٢٠٢٢) معالجات الاضطراب المعرفي ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية كلية التربية للبنات جامعة الكوفة، ١٦ (٣١)، ٢٢٣ - ٢٥٨

يعقوب، بسمة أحمد عبد الحافظ محمد الكرداوي، مصطفى محمد أحمد؛ هريدي، فتحية حسن (٢٠٢٢). تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية، دراسة ميدانية مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٣ (٣)، يوليو، ٢٨٩ - ٣٢٤.

عزيز، شعيب أحمد (٢٠٢٣) تأثير التمكين الإداري في الاستدامة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في جامعة تلعفر. مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية (١٣) ٢٣ - ٣٩

محمود، زيد خوام؛ خلف، ياسر لطيف (٢٠٢٣) دور رأس المال العلائقي في تحقيق الاستدامة التنظيمية، بحث ميداني تحليلي مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية (١١٥)، ٢٦٩ - ٢٩٠

الوطيفي، كامل شكير السهلاني، عباس مزعل (٢٠٢٣). القيادة الحكيمة وأثرها في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية في جامعة المستقبل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، ١٥ (٤)، ٤٦٧ - ٤٨٦.

نصيف مروان عامرة أنور، سارة بماء؛ أحمد، سارة محمود (٢٠٢٣) دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية، دراسة ميدانية في جامعة تكريت المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، عدد خاص الوقائع المؤتمر العلمي

الدولي السادس والسنوي السابع عشر لكلية الإدارة والاقتصاد بعنوان "القيادة الرشيدة والتنمية المستدامة سبل
إصلاح الاقتصاد العراقي"، ١١١٢-٤، ٨١،

المراجع الأجنبية

Somwethee, P., Aujiropongpan, S., & Ru-Zhue, J. (2023). The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of community enterprise in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100082.

Rahman, M., Abd Wahab, S., & Latiff, A. S. A. (2023). The Underlying Theories of Organizational Sustainability: The Motivation Perspective. *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 181-193.

Xingdong, W; Kong, Z. & Wenxing, L. (2018). Value congruence: A study of Green Transformational Leadership and employee green behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-8.

Vargas-Hernández, J. G. (2021). Strategic organizational sustainability. In *Handbook of research on novel practices and current successes in achieving the sustainable development goals* (pp. 277-297). IGI Global.

Gomes, S., Lopes, J. M., Travassos, M., Paiva, M., Cardoso, I., Peixoto, B., & Duarte, C. (2023). Strategic organizational sustainability in the age of sustainable development goals. *Sustainability*, 15(13), 10053