



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

تأثير الاداء التنظيمي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الاداء المستدام"

إعداد الطالب/

رزان عبدالإله دريني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

الموضوع	رقم الصفحة
فهرس المحتويات.....	2
قائمة الجداول.....	3
قائمة الأشكال.....	4
المستخلص.....	4
الفصل الاول:	5
المقدمة	6
مشكلة الدراسة	7
أهمية الدراسة	7
أهداف الدراسة	7
تساؤلات الدراسة	8
النظرية المتبعة الاعداد البحث	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	9
مقدمة	10
الدراسات السابقة.....	10
الإطار النظري.....	13
الفصل الثالث : الإطار المنهجي.....	20
مقدمة	21
المنهجية وطرق البحث	21
الاساليب الاحصائية.....	24
مجتمع البحث.....	26
حدود البحث.....	26
الفصل الرابع.....	27

28.....	مقدمة.....
28.....	تحليل البيانات.....
33.....	النتائج.....
33.....	التوصيات.....
35.....	قائمة المراجع.....
36.....	المراجع العربية.....
38.....	المراجع الأجنبية.....
40.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

.....	عنوان الجدول.....	الصفحة
22	معامل الارتباط بين العبارات مع درجة المحور التي وردت فيه، وارتباط المحور بالاستبانة ككل.....	22
23	معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.....	23
25	مقياس ليكرت الخماسي.....	25
28	إجابات أفراد الدراسة حول عبارات في محور ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ، مُرتبة حسب المتوسط والانحراف المعياري.....	28
30	إجابات أفراد الدراسة حول عبارات في محور الاداء المستدام، مُرتبة حسب المتوسط والانحراف المعياري.....	30

قائمة الأشكال

.....	عنوان الشكل.....	الصفحة
30	ترتيب المحور الاول.....	30
32	ترتيب المحور الثاني.....	32

المستخلص : Abstract

سعت الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاداء التنظيمي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الاداء المستدام، كما هدفت إلى تحديد أهم ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية..، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بشقه الميداني بطريقة العينة العشوائية العنقودية عن طريق توزيع الاستبيان عليهم ، وتم اختيار عينة بلغت 29 مفردة ممثلة لمجتمع الدراسة ، وتوصل البحث لعدد من النتائج أهمها : ان استراتيجيات ممارسات الموارد البشرية ككل تلعب دورا محوري في تعزيز الاداء المستدام ، وأن فاعلية عمليات الاستقطاب والتعيين تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحقيق أبعاد الاداء المستدام.

كلمات افتتاحية

الموارد البشرية ، الاداء المستدام ، الاداء التنظيمي

الفصل الأول

المقدمة:

تواجه المنظمات في عالمنا اليوم تحولات سريعة ومتلاحقة في شتى الميادين، أدى إلى العديد من التطورات، ومع هذا التسارع الملحوظ تأثرت جميع المؤسسات بذلك، تعد الموارد البشرية المكون الاساسي والرئيسي للمؤسسات والمنظمات الاعمال، وتعد رأس المال الحقيقي للمنظمات بكافة أنواعها ومجالاتها، اذ يعتمد نجاح المنظمات وفشلها على مدى كفاءة الموارد البشرية المتاحة لديها، ويقاس مدى نجاح المنظمات والمؤسسات بمدى اهتمامها بالمكون البشري لديها، وتتولى ادارة الموارد البشرية العديد من المهام الرئيسة والحساسة، منها اختيار الكفاءات وتدريبهم التدريب الذي يتلاءم والعمل، وترتكز مهمة ادارة الموارد لبشرية على النهوض بالمؤسسة عن طريق الكفاءات البشرية التي اصبحت من أهم الركائز والداعم لنهضة وعلو المنظمة على اختلاف اعمالها ومهامها في العصر الحالي ، (Faeni,2024) ، حيث لم تعد الموارد البشرية تقتصر على الاعمال الادارية والروتينية بل امتدت لتشمل صياغة ومن ثم تطبيق استراتيجيات تساهم بشكل مباشر في تعزيز الاداء التنظيمي المستدام.(عبد،2025) وفي هذا السياق و في ظل التحديات العالمية المتزايدة المتعلقة بالامتثال للمعايير البيئية، والعدالة الاجتماعية، والضغط الاقتصادي، لم يعد الحكم على أداء المنظمات قائمًا فقط على مؤشرات الربحية والإنتاجية، بل أصبح يشمل كذلك الأبعاد البيئية والاجتماعية، وهو ما أدى إلى ظهور وتطور مفهوم الأداء المستدام باعتباره توجهًا استراتيجيًا جديدًا في إدارة المنظمات، حيث يمثل الأداء المستدام تحولاً نوعيًا في تقييم فاعلية المنظمات، إذ يسعى إلى تحقيق توازن بين الأبعاد الرئيسية للاستدامة ممثلة في الأداء الاقتصادي الربحية والكفاءة)، والأداء البيئي مسؤولية البيئية وتقليل الأثر السلبي، والأداء الاجتماعي (المسؤولية تجاه الموظفين والمجتمع. (wang,2024).

وفي هذا الصدد هناك مجموعة متزايدة من الأدلة التي تشير إلى أن الادارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تولد مساهمات كبيرة في الاداء المستدام .(حمادة،2020)).

وبناء على ما سبق يتضح أن البحث في الاستدامة على مستوى الاداء التنظيمي مازال في مرحلته الناشئة لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على اثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الاداء المستدام.

-مشكلة الدراسة.

تواجه المؤسسات الاقتصادية وخاصة البنوك مثلها مثل باقي المؤسسات مشكلة عدم وضوح رؤيتها مما يؤثر على كفاءتها ، وترى الباحثة ان ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية قد تمنح فرصا مستدامة للموظفين بهدف تحفيز الاداء المستدام ، وقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (ياس، 2024) و (حماده، 2020) على أهمية دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الاداء المستدام ، وبناء على ذلك تتركز مشكلة البحث الحالي في التعرف على تأثير الاداء التنظيمي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الاداء المستدام

-أهمية الدراسة.

(أ) الأهمية العلمية:

- تثير هذه الدراسة المكتبة العربية بوجه عام والمكتبة السعودية بوجه خاص بأدب نظري جديد في موضوع الدراسة
- سد فجوة في الأدبيات المتعلقة بتأثير ممارسات الموارد البشرية على الاداء المستدام
- تقديم إطار علمي يجمع بين الاطر النظرية للأداء التنظيمي المستدام واطر المنظمات الفعلي.

(ب) الأهمية التطبيقية:

- تقديم توصيات للمؤسسات حيث من المؤمل ان تستفيد الموارد البشرية في المؤسسات من نتائج هذه الدراسة
- مساعدة صانعي السياسات حيث من الممكن ان يستفاد القائمين على صنع القرار من هذه الدراسة لتحديد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الاداء المستدام.
- إرشاد الخبراء والقادة لوضع اسس لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاداء المستدام.

-أهداف الدراسة.

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيس وهو : التعرف على تأثير الاداء التنظيمي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الاداء المستدام ، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية وهي:

- تحديد أهم ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
- تقييم مدى توافر الاداء التنظيمي المستدام في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية..
- معرفة البعد الأكثر توافراً من ابعاد الاداء التنظيمي المستدام في ممارسات الموارد البشرية محل الدراسة

-تساؤلات الدراسة

تتمثل تساؤلات الدراسة في تساؤل رئيس وهو: ما هو تأثير الاداء التنظيمي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الاداء المستدام ، ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي:

- ما أهم ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية (البنك الاسلامي للتنمية)؟
- ما مدى توافر الاداء التنظيمي المستدام في المؤسسات الاقتصادية (البنك الاسلامي للتنمية) بالمملكة العربية السعودية.
- ما البعد الاكثر توافراً من ابعاد الاداء التنظيمي المستدام في ممارسات الموارد البشرية محل الدراسة ؟

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تطبق الدراسة نظرية الرأس المالي البشري :

وتعتبر هذه النظرية أن الموظفين يمثلون أحد الاصول الأساسية لأي مؤسسة ، من خلال تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء حيث يمكن تطوير قدرات ومهارات الموظفين في كيفية تحقيق الاهداف المستدامة، حيث يصبح الموظفين أكثر وعياً وتأهيلاً للتعامل مع القضايا البيئية ، وهذا يؤدي إلى تحسين الاداء البيئي للمؤسسة بشكل عام مما يعزز من الاداء المستدام.(السيد واخرون،2024)

تطبيق النظرية على الدراسة: يمكن الاستفادة من هذه النظرية حيث يعتبر الموظفين في البنك الاسلامي للتنمية محل الدراسة هم الاصول الأساسية له والاهتمام بهم يؤدي الى تحسين الاداء المستدام.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بعمل مسح مكتبي للدراسات والبحوث السابقة التي أتيحت لها فرصة الاطلاع عليها في ميدان التخصص، سواء ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة، بهدف تحديد موقف الدراسة في ضوء هذه الدراسات والبحوث السابقة عليها، وكذلك تحديد أهم أهدافها وفروضها تحديداً موضوعياً دقيقاً، والتعرف على أوجه الشبه والاختلاف في المناهج المستخدمة والمتغيرات التي بنيت عليها فروض تلك الدراسات والبحوث. وروعي في عرض هذه المجموعة من الدراسات والبحوث السابقة التسلسل الزمني لنشرها، فتم ترتيبها من حيث تاريخ النشر من الأحدث إلى الأقدم، وذلك بهدف إبراز أهم التطورات التي حدثت في مجال دراسة تأثير الاداء التنظيمي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الاداء المستدام. وتم اتباع هذا العرض بتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف في هذه الدراسات والبحوث، وتوضيح مدى استفادة الباحثة منها.

-الدراسات السابقة

المحور الأول: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية :

هدفت دراسة (عبد، 2025) الى إيجاد العلاقة بين المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز تقييم الاداء والمتغير التابع الاداء التنظيمي المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي ، الاجتماعي البيئي) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت اداة الاستبيان على عينة بلغت (85) مستجيباً من الموظفين ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاداء التنظيمي المستدام، مما يؤكد أن الاستثمار في هذه الاستراتيجيات يُعد عاملاً حاسماً لتحقيق التنمية المستدامة في الكلية، ورغم ان هذه الدراسة اهتمت بمتغيرات الدراسة الا ان هناك قصور ف الاهتمام بالأداء الاقتصادي

بينما هدفت دراسة (ياس ، 2024) الى دراسة إذا ما كانت ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام التوظيف المستدام، التدريب والتنمية المستدامة، تقييم الاداء المستدام، المكافآت أو التعويضات المستدامة ذات تأثيري الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وموظفي الجامعات العراقية الحكومية الرصينة، وفقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 84 فرداً، طبقت عليهم استمارة استبيان ، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن الاستدامة أحد ركائز وأدوات تطور ادارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية. وأن ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر ايجابياً ومعنوياً وذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية، ونرى ان هذه الدراسة تجاهلت الاداء الاجتماعي والبيئي.

وفي ذات السياق دراسة (Gupta & Kaur, 2024) التي هدفت إلى دراسة الدور الوسيط الذي يلعبه المناخ النفسي الأخضر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقة سلوك الموظف الأخضر. تم استخدام المنهج الوصفي وتم توزيع استبانة على (77) مديراً للموارد البشرية و (445) موظفاً باستخدام طرق جمع البيانات عبر الإنترنت وخارجها، وأظهرت النتائج أن المناخ النفسي الأخضر يتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك الموظف الأخضر، تجاهلت الدراسة التعمق في ممارسات الموارد البشرية.

وفي إطار مغاير دراسة (جمعة، 2023) التي هدفت إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الاداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم في القاهرة مع اختبار الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. حث اتبع الباحث المنهج الاستنتاجي الوصفي ذات التصميم العرضي لاختبار فروض البحث، حيث استخدم عينة طبقية مكونة من (262) مفردة من قادة ومديري الفنادق المصرية موضوع البحث، وأوضحت نتائج الدراسة بأن الفنادق خمس نجوم في القاهرة لديها درجة عالية من الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وبأن لها تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية على الاداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم في القاهرة.

في حين أن دراسة (Genari & Macke, 2022) اهتمت بالتعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الالتزام التنظيمي. استخدمت الدراسة عينة مكونة من 290 موظفاً مرتبطاً بست شركات مصنفة في مؤشر بوفيسبا للاستدامة، تم اختبار فرضيات البحث على أساس النموذج الهيكلي، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل في ثلاثة أبعاد جذب المهنيين والاحتفاظ بهم، والحفاظ على المهنيين الأصحاء والمتحمسين وتطوير مهارات المهنيين، وهذه الممارسات لها تأثير كبير وإيجابي على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، إلى جانب ذلك، تبرز لجنة التدقيق كوسيط جزئي للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد

وهدفت دراسة (عباس، 2021) إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي للمنظمات في قطاع الفنادق المصرية، حيث تبني البحث منهجية كمية تشمل تصميم البحث الوصفي لغرض الاختبار التطبيقي لفروض البحث باستخدام أداة الاستقصاء لجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية طبقية مكونة من (285) مفردة من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة. وتم ترميز وتحليل البيانات من خلال أساليب احصائية كمية، وخلصت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن منظمات الفنادق في مصر لديها درجة عالية من الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في ظل الظروف البيئية العالمية وانتشار وباء كورونا (COVID-19)

ودراسة (حمادة، 2020) التي هدفت إلى توضيح دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء المستدام بشركة ميناء القاهرة الجوي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتمثلت اداة الدراسة في الاستقصاء، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الادارة الالكترونية للموارد البشرية وبين تحسين الاداء المستدام للشركة، وهناك قصور في هذه الدراسة انها لم تركز على الاداء البيئي.

المحور الثاني: الاداء المستدام:

هدفت دراسة (عبدالقادر، الهلالي، 2025) إلى بيان دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وتم إجراء البحث على عينة قدرها (376) مفرد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والمتمثلة في البنية التحتية الرقمية الموارد البشرية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية المتطلبات الأمنية (الرقمية والأداء التنظيمي المستدام لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية،

في حين سعت دراسة (حنون والموسوي، 2023) إلى تحسين مستوى الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية لا سيما الصناعية من خلال الاعتماد على الإبداع التكنولوجي الأخضر ودوره الفاعل والأساس في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للوحدات الاقتصادية في ظل التغيرات السريعة في بيئات الأعمال المتجددة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من (50) مدير من شركة الزوراء العامة في بغداد، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الاداء المستدام يُمكنُ الوحدة الاقتصادية من تحقيق مزايا مستدامة منها: توفير الموارد الطبيعية وتحسين كفاءة استعمالها.

بينما دراسة أبو الوفا وآخرون (2023) هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاث (رقابة الاستشعار - رقابة اتخاذ القرار - رقابة التطبيق والممارسة) على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي - الأداء الاجتماعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من عدد (351) مفردة من العاملين بشركات الأسمدة بالسويس (شركة النصر للأسمدة - شركة السويس للأسمدة - شركة السويس العالمية للنترات - الشركة المصرية للأسمدة) ، وأظهرت نتائج الدراسة لوجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل الرقابة التنظيمية بأبعاده رقابة الاستشعار - رقابة اتخاذ القرار - رقابة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي - الأداء الاجتماعي بشركات الأسمدة الأربعة محل الدراسة.

وسعت دراسة مهدي ومتولي (2023) إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي علي مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والريادة الاستراتيجية، ونوع وقوة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية للمستشفيات محل الدراسة والأداء المستدام، ونوع وقوة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمستشفيات محل الدراسة والأداء المستدام ، تم استخدام المنهج الكمي والنوعي وتصميم استبيان وتوزيعه على عينة قوامها (177) مفردة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية والاداء المستدام.

وفي ذات الاطار دراسة الصباح (2022) هدفت إلى التعرف إلى أثر قدرات البراعة المنظمية بأبعادها (الإدراك، الاستغلال، إعادة التكوين في الأداء المستدام من خلال الدور المعدل للالتزام المنظمي في العاصمة الكويتية. اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الدراسة استمارة استبيان على عينة بلغت (342) مفردة من الإداريين في مستوي الإدارة العليا والوسطى في شركات النفط في عاصمة الكويت ،توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات البراعة المنظمية بأبعادها الإدراك، الاستغلال وإعادة التكوين في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي) في شركات النفط

التعليق على الدراسات السابقة

1. المنهج المستخدم: جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة مهدي ومتولي (2023) استخدمت منهج استخدام المنهج الكمي والنوعي 2.الأداة المستخدمة : استخدمت جميع الدراسات الاستبيان كأداة للدراسة وهذا يتفق مع الدراسة الحالية في استخدامها الاستبيان كأداة للدراسة.

الفجوة البحثية :

فجوة البحث تتمثل فيما يلي:

- أن هذه الدراسة قامت بالتطبيق على البنك الاسلامي للتنمية ، بينما الدراسات السابقة كانت تركز على المؤسسات الخدمية.
- ان هذه الدراسة تركز على الموارد البشرية والاداء المستدام معا وليس على احد المتغيرين كما الدراسات السابقة.
- أن هذه الدراسة تطبق على الموظفين ورؤساء الاقسام والمديرين ولا تقتصر على فئة واحد فقط

-الإطار النظري

سيتم تقسيم الإطار النظري إلى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول : ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية

المبحث الثاني : الاداء المستدام

المبحث الأول : ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية:

* مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية :

اختلفت مفاهيم وآراء الباحثين والمفكرين التي تناولت مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية حسب توجههم الفكري فادى ذلك الاختلاف الى تعدد التعاريف ونذكر منها ما يلي عرفها الصريفي (2013) بأنها مجموعة من الافراد توظفهم المنظمة من اجل تنفيذ الوظائف المختلفة والواجبات مقابل حصولهم على الرواتب والأجور والمكافئات والحوافز الأخرى. وهناك من عرفها على اساس إنها مجال يهتم بإدارة الأفراد في المؤسسة، ويشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تقليدياً. (عطالله، 2023)

في حين أشار (الزعي، وآخرون، 2019) إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتمثل بجميع الممارسات الجديدة التي توضح سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري، وما يتعلق به من شؤون خاصة بحياته الوظيفية وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها خلال السنوات القادمة. وفي إطار اخر عرفها (الصرايرة 2021) على إنها أن عبارة عن خطة تعطي المنظمة اتجاهاً طويل الأجل لتطوير مواردها البشرية والتي تتضمن عمليات تحليل ممارسات الموارد البشرية ووضع الخطوط العريضة لسلسلة إجراءات في المستقبل، للوصول إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية وصولاً إلى تحقيق لميزة التنافسية للمنظمات ، وبمفهوم مفصل أكثر ، يتم تعريف إدارة الموارد البشرية المستدامة من قبل (Randeve & Jhab، 2019:2) على أنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب ، والاختيار، والتدريب والتنمية، والمكافآت والمزايا، وإدارة الأداء وإدارة المسار المهني، والتي تكون موجهة بالأجل الطويل وتهدف إلى تحقيق الأهداف المالية تعظيم الأرباح، والعائد على الاستثمار، والاجتماعية) رفع معايير حياة أفراد المجتمع، تكافؤ الفرص. للجميع(،، والبيئية) الاستخدام الحكيم للطاقة، والحفاظ على الموارد الطبيعية النادرة وإعادة تدويرها والبشرية العناية بالصحة والعدالة والإنصاف في مكان العمل، وتنمية المهارات للاحتياجات المستقبلية

* أهمية استراتيجيات الموارد البشرية - :

تتجسد أهمية إدارة استراتيجيات الموارد البشرية فيما يلي: (الرميدي، 2020)

- الاهتمام بالعاملين باعتبارهم مورد أساسا للمنظمة
- الاهتمام بتطوير مهاراتهم داخل المنظمة
- الاهتمام بمشاكلهم وإيجاد الحلول لها
- وضع خطط تدريبية مناسبة
- وضع خطط ملائمة من أجل اختيار القادرين على ان يشغلوا الوظائف الرئيسية في المنظمة
- النتائج التي من الممكن تحقيقها على مستوى المنظمة لذا نجد ان الأهمية تزايدت في العصر الحالي ليس لأنها ائمن أصول المنظمة بل لأنها يجب ان تعمل بكفاءة من أجل الاستفادة من هذه الأصول
- تعتبر من اهم الموارد للعملية الإنتاجية لذا لابد من توفر الكفاءات الجديدة والقادرة على تحقيق الأداء المتميز بشكل كفؤ حيث تعمل على تحديد المشاكل الخاصة بموارد المنظمة ومن ثم توفير الحلول لها كما انها تؤثر على العاملين بزيادة الالتزام عن طريق زيادة الدافعية لديهم
- *ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1. الاستقطاب والتعيين

يعرف الاستقطاب بأنه عبارة عن الإجراءات والنشاطات المتعلقة بجذب مرشحين ملء الفجوة الوظيفية لمكان وزمان مناسبين للمنظمة ، بينما التعيين والذي يعد حلقة مكملة للاستقطاب وتتضمن عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة والتي تعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . (البغدادى، 2022)

2. التدريب والتطوير

يقصد بها عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وطرق وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، وبالتالي انعكاس ذلك على كفاءة وفعالية المنظمة التي يعمل بها. (العتيق، ٢٠٢٣)

3. التحفيز

هي مجموعة من المؤثرات الخارجية والعوامل التي تدفع الفرد وتثيره وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية. (ابو النصر، 2009)

4. تقييم الأداء

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

المبحث الثاني : الاداء المستدام

÷ مفهوم الاداء المستدام :

أن الأداء المستدام "هو وسيلة تستطيع من خلالها المنظمة أن تعبر عن استراتيجيتها المستقبلية عن طريق استعمال الموارد بكفاءة و الأدوات والتقنيات فضلاً عن القدرات المتوفرة لدى الوحدة الاقتصادية، والعمل دون هدر الموارد والطاقة المتاحة للوحدة الاقتصادية. (منشد و عباس ٢٠٢٤) ، ويرى (الحسين، وآخرون، ٢٠٢٤) أن الأداء المستدام يعتمد على البعد البيئي والاجتماعي مع البعد الاقتصادي في تقييم وقياس الاستدامة يمكن فهم الأداء من خلال جوانب إضافية بما في ذلك ان مسؤولية الوحدة الاقتصادية لا تتعلق فقط بتوليد الرفاهية الاقتصادية، ولكن أيضا البيئة والأفراد على نفس القدر من الأهمية ويعمل على خلق قيمة في الجوانب المتعلقة بالطاقة المتجددة وتغير المناخ والنظم البيئية الصحية لاكتساب مكانة رائدة عالمياً مع مراعاة اتجاهات المنافسين لبناء وحدة اقتصادية قادرة ومتميزة في تحقيق الأداء المستدام. وبين (حماده ٢٠٢٠) أن الأداء المستدام "هو قدرة

المنظمة على استدامة أدائها المتميز خلال فترة من الزمن وألا تقل عن ثلاث سنوات. الأداء المستدام يفوق في مدلوله الحدود المكانية للمنظمة ، بل يتعداها خلفيا (إلى السوق الخلفية) وما يكونها من موردين وممولين وغيرها ويتسع نحو الأمام) باتجاه السوق الأمامية) وما يكونها من موزعين وزبائن.

* أهمية الأداء التنظيمي المستدام

في السنوات الأخيرة أصبحت الاستدامة ذات أهمية متزايدة في البيئة التنظيمية بعض النظر عن الدافع حيث أن أهمية الأداء المستدام مبني على المسؤولية الكبيرة والتي تقع على عاتق المنظمات كونها تشكل الجزء الأكبر في الاقتصاد العالمي، لذلك صار استدامة الأداء أمرا لا بد منه، كونه يحقق حالة التكامل بين ابعاد الأداء المستدام والقرارات المتخذة يوميا في المنظمات من أجل ادارة الأعمال من جهة ومن جهة أخرى يدخل المنظمات في مرحلة جديدة ويرى كل من (كاشكول ، وآخرون ٢٠٢٤) أن أهمية الأداء المستدام تتضمن كالآتي:

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

*اهداف الأداء التنظيمي المستدام

تتمثل أهداف الاداء التنظيمي المستدام فيما يلي : (Graham,2023)

- أن يكون تقرير الأداء المستدام مكمل للمحاسبة المالية بحيث يمكن احتساب المعلومات المالية ومعلومات الاستدامة بجانب بعض وتوفير صورة كاملة لأداء الشركة واحتساب القيم المالية وغير المالية.
- اصحاب المصالح يعملون على توفير معلومات الاستدامة وذلك من أجل ترشيد قراراتهم.
- تقييم المخاطر والفرص التي تختص بتقارير الاستدامة.
- العمل على تحقيق التوازن بين مستخدمي التقارير المالية.

* ابعاد الأداء التنظيمي المستدام

ويعتمد البحث على ثلاثة أبعاد في قياس الأداء المستدام، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد)

(المنسي، ٢٠٢٣)

1. الأداء الاقتصادي :

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

2. الأداء الاجتماعي:

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

3. الأداء البيئي:

ويشير هذا البعد إلى الجهود المبذولة من قبل المنظمة للحد من آثار عملياتها ومنتجاتها على البيئة الطبيعية. ويعكس الأداء البيئي كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمد عليها المنظمة في حماية البيئة، والتركيز على العمليات والأنشطة الإنتاجية للحد من آثارها السلبية على البيئة والمجتمع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

تعرض الباحثة في هذا الفصل إيضاحًا للمنهجية التي اتبعتها للإجابة على أسئلة الدراسة، وكذلك تحديد نوع الدراسة ومتغيراتها ومجتمع وعينة الدراسة، كما يُحدّد أي الطرق والأساليب، والأدوات المنهجية المناسبة لها، ويتحدّد الإطار المنهجي للدراسة بناءً على مشكلة الدراسة، والأهداف، والتساؤلات التي يسعى الباحث للإجابة عنها، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية.

-المنهجية وطرق البحث-**منهج الدراسة:**

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها من خلال جمع المعلومات وتصنيفها ثم تفسيرها تفسيرًا منطقيًا من أجل الوصول إلى نتائج عامة تساعد على تقييم وتشخيص الواقع حيث يقوم المنهج الوصفي التحليلي بوصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وجمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها؛ بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق؛ بل يتضمن أيضًا قدرًا من التفسير لهذه النتائج؛ لذلك يتم استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير؛ بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تجيب على التساؤلات البحثية التي وضعتها الباحثة

أداة الدراسة:

يعتمد البحث في تحقيق أهدافه على قيام الباحث بتصميم استبانة ميدانية تتكون من (17) فقرة، وتحتوي الاستبانة على محورين أساسيين يتمثلان في: المحور الأول: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، والمحور الثاني: الأداء المستدام،

صدق أداة الدراسة:

ويعني التأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما أُعدّت لقياسه، كما يُقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى؛ بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتعرّف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وُضعت لقياسه، عُرضت بصورتها الأولية ملحق رقم (1) على المشرف لتقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أُعدّت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يراه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات، وبعد أخذ رايه والاطلاع على الملاحظات؛ تم إجراء التعديلات اللازمة.

ب- الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقّق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرّف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، ويوضح الجدول مُعاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

جدول (1) معامل الارتباط بين العبارات المنتمية إلى محاور الدراسة مع درجة البعد التي وردت فيه، وارتباط البعد بالمحور

المحور الأول: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية		المحور الثاني: الأداء المستدام	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	.693**	1	.531**
2	.589**	2	.541**
3	.702**	3	.582**
4	.739**	4	.637**
5	.784**	5	.525**
6	.713**	6	.712**

.685**	7	.734**	7
.750**	8	.707**	8
.698**	9		
.858**		.735**	ارتباط المحور بالأداة ككل

**دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الأول تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، حيث تراوحت بين $r = (0.189)$ كأدنى قيمة ارتباط و $r = (0.784)$ كأعلى قيمة ارتباط، كما حققت جميع عبارات المحور الثاني معاملات ارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، حيث تراوحت بين $r = (0.531)$ كأدنى قيمة ارتباط و $r = (0.712)$ كأعلى قيمة ارتباط.. كما جاءت معاملات ارتباط المحورين مع الأداة ككل بدرجة عالية حيث جاء معامل ارتباط المحور الأول (0.735) ومعامل ارتباط المحور الثاني مع الأداة (0.858) وهذه المؤشرات الإحصائية تدل على تمتع محاور الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات الأداة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف. وقد تم التأكد من ثبات أدوات الدراسة بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك وفقاً للآتي:

جدول (2) معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات للمحور
المحور الأول: ممارسة الموارد البشرية الاستراتيجية	8	0.830

0.850	9	المحور الثاني: الأداء المستدام
0.876		ثبات الاستبانة ككل

تم التأكد من ثبات الاستبانة بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ في ضوء استجابات مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح بالجدول، حيث يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل بلغت (0.876)، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ في المحور الأول (0.830)، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ في المحور الثاني (0.850)، وتوضح النتائج السابقة أن الاستبانة الحالية تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات؛ مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

بعد أن أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية، قام الباحث بالآتي:

- 1- بعد تصميم أداة الدراسة وتحكيمها واعتمادها من قبل المشرف العلمي، تم رفعها من خلال الموقع الخاص بالجامعة بشأن اعتمادها من الجهات ذات العلاقة.
- 2- الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحث لتطبيق أداة الدراسة من وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.
- 3- الرفع إلكترونياً والقيام بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة، والبالغ عددهم (29) مفردة.
- 4- القيام بتفريغ الاستبانات والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية:

ولتحديد طول الخلايا لمقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى $(5-1)=4$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي $(4/5)=0.8$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد

الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا تم تحديد محكات درجة الموافقة للمقياس ككل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3) مقياس ليكرت الخماسي

الفترة	المتوسط الحسابي للعبارة- البعد	درجة الموافقة
الأولى	من 1 إلى 1.80	منخفضة جدًا
الثانية	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
الثالثة	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
الرابعة	من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
الخامسة	من 4.21 إلى 5	مرتفعة جدًا

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. تم حساب التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف خصائص أفراد الدراسة، ولتحديد الاستجابات تجاه عبارات الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.
2. تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
4. تم حساب المتوسط الحسابي (Mean)؛ لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة.
5. تم حساب الانحراف المعياري (standard Deviation)؛ لتحديد مدى ترابط آراء (استجابات) أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور عن متوسطها الحسابي.

-مجتمع البحث

تم اختيار العاملين بالمؤسسات الاقتصادية كمجتمع لإجراء الدراسة نظراً لدورها الحيوي داخل المملكة ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في بنك (البنك الاسلامي للتنمية) ، وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (29) عامل .

-حدود البحث

أ) المجال البشري:

- مجتمع الدراسة (المؤسسات الاقتصادية (البنوك))
- عينة الدراسة : (29موظف بالبنك الاسلامي للتنمية)

ب) المجال المكاني:

- (المملكة العربية السعودية)

ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات (ربع الثاني 2026)
- فترة الدراسة(2026)

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة-

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصّلت إليها الدِّراسة الحاليّة؛ وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدِّراسة لعبارات الاستبانة، ومعالجتها إحصائيّاً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، وتقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصّلت إليها الدِّراسة وتفسيرها،

-تحليل البيانات-**- المحور الأول: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية**

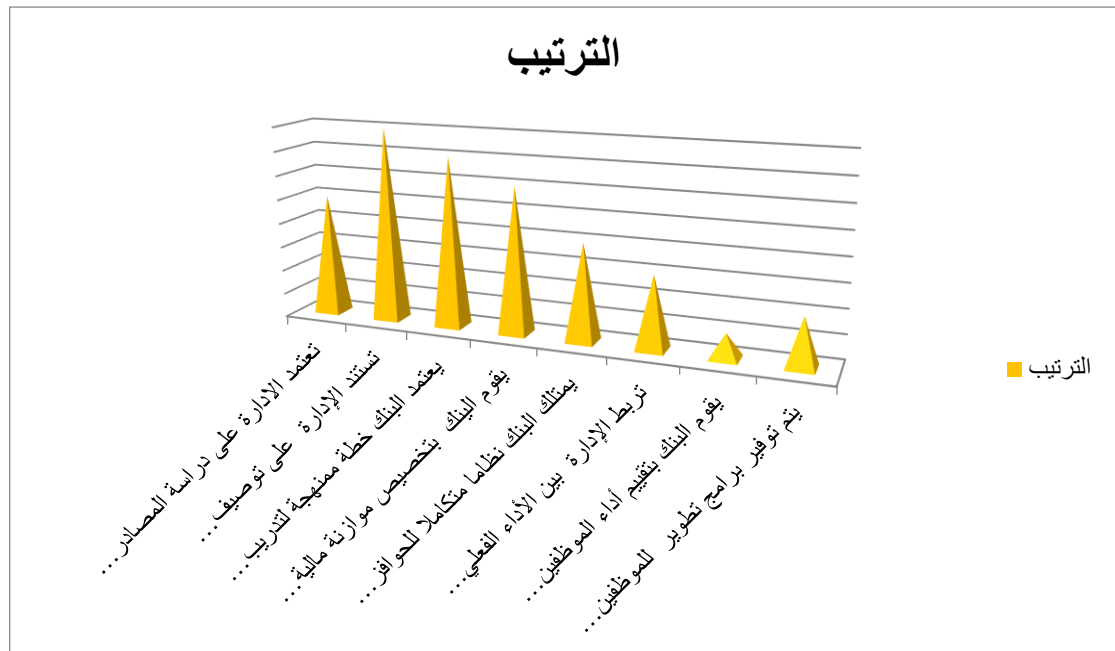
للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة، للتعرّف على أهم ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ، وفقاً لتقدير أفراد الدراسة؛ حُسبت النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، ورُتبت عباراتها حسب المتوسط الحسابي لكل منها، كما يوضحها الجدول التالي، وقد جاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (4) إجابات أفراد الدراسة حول عبارات في محور : ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ، مُرتبة حسب المتوسط والانحراف المعياري

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تعتمد الادارة على دراسة المصادر المتعددة من سوق العمل لاستقطاب العاملين)	3.51	1.036	مرتفعة	4
2	تستند الإدارة على توصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب	3.71	1.100	مرتفعة	1
3	يعتمد البنك خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة لكل وحدة	3.93	1.053	مرتفعة	2

4	يقوم البنك بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفي البنك	3.87	1.057	مرتفعة	3
5	يمتلك البنك نظاما متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة	3.76	.908	مرتفعة	5
6	ترتبط الإدارة بين الأداء الفعلي ونوعية الجوائز المقدمة	3.89	.982	مرتفعة	6
7	يقوم البنك بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم	3.89	.910	مرتفعة	8
8	يتم توفير برامج تطوير للموظفين بناء على نتائج تقييم أدائهم	3.51	1.058	مرتفعة	7
المتوسط الحسابي للبعد ككل		الانحراف المعياري		الدرجة	
3.73		0.638		مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق أن ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (3.73)، ودرجة موافقة (مرتفعة)، وانحراف معياري بلغ (0.638)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، وجاءت جميع فقرات المحور ذات قيم انحراف معياري منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات. وتُشير تلك النتيجة إلى أن المبحوثين عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن ارتفاع ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية.



المحور الثاني: الاداء التنظيمي المستخدم

للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، للتعرف - ما مدى توافر الاداء التنظيمي المستخدم في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية، وفقاً لتقدير أفراد الدراسة؛ حُسبت النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، ورتبت عباراتها حسب المتوسط الحسابي لكل منها، كما يوضحها الجدول التالي، وقد جاءت النتائج كالتالي:

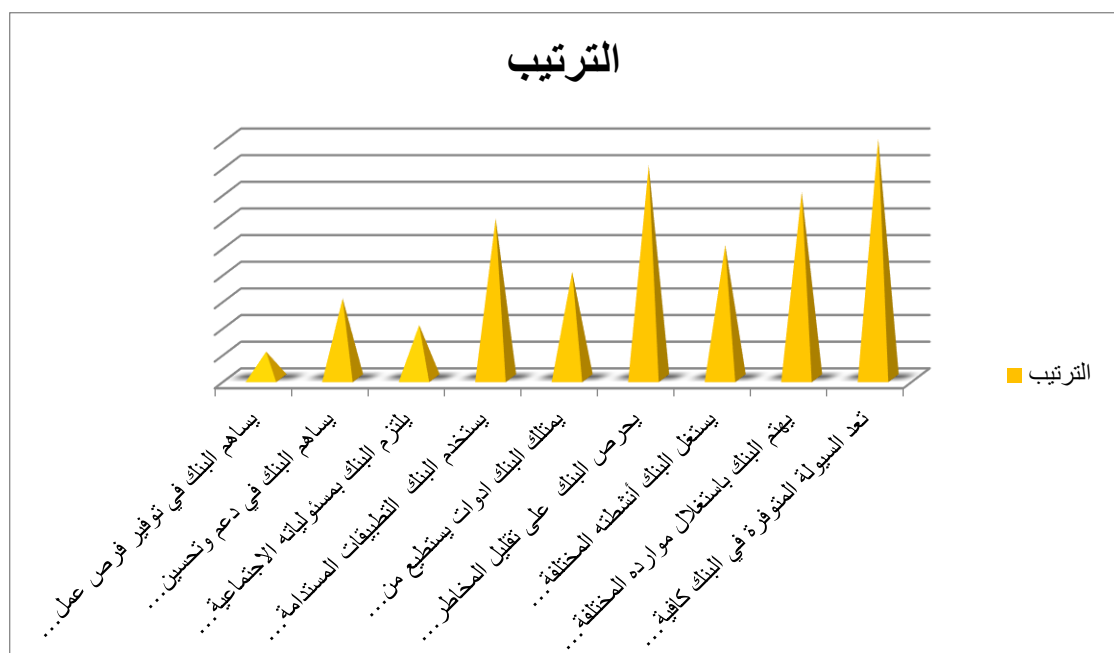
جدول رقم (5) إجابات أفراد الدراسة حول عبارات في محور الأداء المستخدم مُرتبة حسب المتوسط والانحراف المعياري

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يساهم البنك في توفير فرص عمل المجتمع المحلي	3.79	1.050	مرتفعة	9

7	مرتفعة	1.086	3.73	يساهم البنك في دعم وتحسين الظروف الاقتصادية والمعيشية للمجتمع المحلي	2
8	مرتفعة	1.009	3.76	يلتزم البنك بمسؤولياته الاجتماعية بخصوص تأثير نتائج عمله على البيئة	3
4	مرتفعة	1.021	3.54	يستخدم البنك التطبيقات المستدامة للحد من أضرار البيئة كاستخدام الطاقة المتجددة وإعادة التدوير	4
6	مرتفعة	1.164	3.66	يملك البنك ادوات يستطيع من خلالها تقليل النفقات الضارة بالبيئة .	5
2	مرتفعة	1.002	3.50	يحرص البنك على تقليل المخاطر البيئية المصاحبة للعمل إلى الحد الأدنى	6
5	مرتفعة	1.015	3.55	يستغل البنك أنشطته المختلفة لتحسين مستوى ادائه المالي من خلال الفرص السوقية المتاحة	7
3	مرتفعة	1.084	3.53	يهتم البنك باستغلال موارده المختلفة في سبيل تحقيق عائد مادي مجزي	8
1	مرتفعة	1.010	3.51	تعد السيولة المتوفرة في البنك كافية لتغطية الاحتياجات المطلوبة	9
الدرجة		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي للبعد ككل	

مرتفعة	0.779	3.72
--------	-------	------

يتضح من الجدول السابق أن الاداء المستدام من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (3.72)، ودرجة موافقة (متوسطة)، وبانحراف معياري بلغ (0.779)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاداء المستدام، وجاءت جميع فقرات المحور ذات قيم انحراف معياري منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات. وتُشير تلك النتيجة إلى أن المبحوثين عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة الاداء المستدام.



-النتائج

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن المؤسسات الاقتصادية وخاصة البنوك في المملكة العربية السعودية لديها درجة عالية من

الاهتمام بممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عباس

، 2021) التي توصلت إلى أن المنظمات لديها درجة عالية من الاهتمام بالموارد البشرية.

- تساعد ممارسات الموارد البشرية على تطوير وتحسين الحياة الوظيفية في البنوك ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ياس ، 2024) التي توصلت إلى ان ممارسات الموارد البشرية على تطوير وتحسين الحياة الوظيفية
- ان استراتيجيات ممارسات الموارد البشرية ككل تلعب دورا محوري في تعزيز الاداء المستدام ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد، 2025) التي اكدت على نفس النتيجة.
- ان فاعلية عمليات الاستقطاب والتعيين تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحقيق أبعاد الاداء المستدام ، حيث إنها تمكن الادارة من توفير الكفاءات القادرة على المساهمة في تحقيق الاهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية
- أن برامج التدريب والتطوير تلعب دورا حيويا في تحسين الاداء المستدام ، ويتم ذلك من خلال تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة التي تعزز من إنتاجيتهم والتزامهم بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية
- أن عمليات تقييم الاداء تعد اداة فعالة لتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الاداء المستدام كما تساعد في تحديد فرص التحسين لتعزيز المساهمة الفردية في تحقيق الاهداف العامة للبنك .
- أن وجود نظام حوافز عادل وفعال هو محرك أساسي للأداء المستدام ، لانه يدفع الموظفين إلى تقديم اداء متميز والالتزام بالقيم المؤسسية ، مما ينعكس إيجاباً على كافة أبعاد الأداء .

-التوصيات

- في ضوء ما توصل إليه البحث يوصي الباحث بما يلي :
- ضرورة أن يساهم البنك في تنمية السياسات الاجتماعية بما في ذلك تدريب وتطوير الموظفين لديها

- يجب ان تركز البنوك على ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية المستدامة ضمن الخطة الاستراتيجية لها.

- تفعيل دور تقييم الاداء كأداة لتوجيه جهود الموظفين
- ضرورة ربط عمليات الاستقطاب والتعيين بمعايير الأداء المستدام.
- ضرورة تعزيز وتطوير إطار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل.

المقترحات:

- إجراء النموذج البحثي لهذا البحث على صناعات وقطاعات خدمية أخرى منها الفنادق وشركات التأمين ومؤسسات التعليم العالي.
- تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاداء المستدام
- استكشاف كيفية تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والاداء المستدام
- دراسة استشرافية حول افصل الممارسات والاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية.

المراجع

-المراجع العربية

- الهلال، شدوان عاصم، رزق، حسين، علي أحمد عبدالقادر أحمد و الطبلاوي أسامة السيد أحمد. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 22 ، 641 - 683.
- الرميدي محمد (2020). تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاع السياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 4(2)، 37-48.
- أبو الوفا، شمعة رانية، الطبال عبدالله . (2023) . أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 3(3)، 1-61.
- أبو النصر، مدحت محمد (2009) الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البغدادي عادل ،هادي، وآخرون. (2022) استراتيجية إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل: ممارسات وحالات دراسية (ط1) دار الكتاب الجامعي.
- الزعبي، فراس علي خليفة، والحنيطي، أحمد يوسف علي (2019). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي: دراسة حالة "المركز الجغرافي الملكي الأردني" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 24.3-11(11)
- العتيق، محمد علي عبد الله وإسماعيل صلاح الدين (2023). دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين. مجلة العلوم الإدارية والسياسية، 29.1-2(2)

- الصريفي. (2013) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- المنسي، وعبد العزيز محمود (2023). اليقظة التنظيمية وأثرها في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية في مصر المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4 (2) ، 239-191.
- الصباح، فيصل خليفة جاسم و الشورة، محمد سليم خليف. (2022). أثر قدرات البراعة المنظمية في الأداء المستدام: الدور المعدل للالتزام المنظمي في شركات النفط في العاصمة الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان.
- بوصلاح: النذير، (2018)، إدارة الموارد البشرية بالنوادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي مج9، ع1، 104 – 120
- حنون، بتول الموسوي، عباس . (2023). أهمية الإبداع التكنولوجي الأخضر في تحسين الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية مجلة البحوث للعلوم الاقتصادية والادارية، 15(46). 175-195.
- حمادة (2020). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي. مجلة البحوث المالية والتجارية (21) العدد الرابع الجزء الثاني) ، 759-734.
- عطا الله، هبة . (2023) أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية في دعم الأداء المستدام دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي العام بوسط الدلتا، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(1)، 368-321.

عبد حوراء ، صاحب رعد رعد ، عصام و سعيد رعد رزاق. (2025). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 21 (4) 949-979

كشكول، حسين محمد والحمداني محمد مجيد والحبوبي محمد نبيل، والمالكي، نضال عبد الله ، وفيصل محمد علي، غازي. (2024). دور القيادة الرقمية المستدامة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية رؤية مستقبلية دراسة تطبيقية في جامعة وارث الأنبياء وجامعة الطف وجامعة الصفوة (Journal of Accounting and Financial Studies) (AS. عدد خاص)، 1222-1235

موسى، هند، والصرايرة، أكثم. (2021). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية : دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG) المجلة العربية للإدارة 29-256.41 (1)،

ياس، حنان أيوب. (2024) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية دراسة استطلاعية . مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 210 - 234. 3، 16،

-المراجع الأجنبية

Gupta, R., & Kaur, S. (2024). A 2- 1-1 multi- level perspective of understanding the relationship between green human resource management practices, green psychological climate, and green employee behavior. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.1(2).20-60

- Graham, S., Cadden, T., & Treacy, R. (2023). Examining the influence of employee engagement in supporting the implementation of green supply chain management practices: A green human resource management perspective. *Business Strategy and the Environment*.32(7),4750-4766
- Pakwihok,S.,Socatiyanurak, M.,and parkaat ,G.(2012).Achieving Superior corporate performance and the chaaracteristics of Managerial Dimensions ;the stok Exchange of Thailand NIDA Development Journal ,51(4),65-86
- Wang, J., Tang, L., Zhang, T., Phillips, C., & Aldawish, L. S. (2024). The Implementation and Barriers of Green Recruitment: A Qualitative Study on Green Human Resource Management. *Businesses*, 4(3),411-425
- Faeni, D. P. (2024). Green practices and employees' performance: Themediating roles of green human resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 24-49..

الملاحق

ملحق (1) استمارة الاستبيان

استمارة استبيان

عزيزي/تي العامل/بنك التنمية الاسلامي حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته وبعد،،،

بين يدك استبيان يقيس " تأثير الاداء التنظيمي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الاداء المستدام
وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الاداء التنظيمي لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الاداء المستدام ،
ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان مكون من محورين وهم:

المحور الأول: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية ، ومكون من 8 فقرات

والمحور الثاني: الاداء المستدام ، ومكون من 9 فقرات

وتم تصميمها وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

والمرجو من حضراتكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة بدقة و اختيار الفقرة المناسبة والتي تنطبق عليك من خلال
خبراتكم العملية ، علماً بأن هذه الاستجابات لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. كما تود الباحثة التأكيد على
أن مشاركتكم في هذه الاستبانة تسهم إيجابياً في نجاح الدراسة.

و الباحثة تشكر لكم حسن تعاونكم،،،،،

ولكم فائق الاحترام والتقدير،،،

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

المؤهل الدراسي

☐ مؤهل متوسط

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

الموقع الوظيفي الحالي

☐ مدير

☐ رئيس قسم

☐ موظف

الخبرة المهنية

☐ 1-5 سنوات

☐ من خمس الى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً: الاستبيان:

م	البنود	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول: : ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية					
	البعد الأول : الاستقطاب والتعيين					
1	تعتمد الادارة على دراسة المصادر المتعددة من سوق العمل لاستقطاب العاملين					
2	تستند الإدارة على توصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب					
	البعد الثاني: التدريب والتطوير					
3	يعتمد البنك خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة لكل وحدة					
4	يقوم البنك بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفي البنك					
	البعد الثالث: التحفيز					
5	يملك البنك نظاما متكاملا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم المختلفة					
6	ترتبط الإدارة بين الأداء الفعلي ونوعية الجوائز المقدمة					
	البعد الرابع: تقييم الأداء					
7	يقوم البنك بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم					
8	يتم توفير برامج تطوير للموظفين بناء على نتائج تقييم ادائهم					
	المحور الثاني: الاداء المستدام					

المؤشر الأول : البعد الاجتماعي					
1	يساهم البنك في توفير فرص عمل المجتمع المحلي				
2	يساهم البنك في دعم وتحسين الظروف الاقتصادية والمعيشية للمجتمع المحلي				
3	يلتزم البنك بمسؤولياته الاجتماعية بخصوص تأثير نتائج عمله على البيئة				
المؤشر الثاني : الاداء البيئي					
4	يستخدم البنك التطبيقات المستدامة للحد من أضرار البيئة كاستخدام الطاقة المتجددة وإعادة التدوير				
5	يملك البنك ادوات يستطيع من خلالها تقليل النفايات الضارة بالبيئة .				
6	يحرص البنك على تقليل المخاطر البيئية المصاحبة للعمل إلى الحد الأدنى				
المؤشر الثالث : الأداء الاقتصادي					
7	يستغل البنك أنشطته المختلفة لتحسين مستوى ادائه المالي من خلال الفرص السوقية المتاحة				
8	يهتم البنك باستغلال موارده المختلفة في سبيل تحقيق عائد مادي مجزي				
9	تعد السيولة المتوفرة في البنك كافية لتغطية الاحتياجات المطلوبة				

Abstract الملخص

This study aimed to identify the impact of strategic human resource practices on sustainable performance and to determine the most important strategic human resource practices in economic institutions. The researcher employed a descriptive methodology, specifically a field study using cluster random sampling. A questionnaire was distributed to a sample of 29 individuals, representative of the study population. The research yielded several key findings, including: that human resource strategies, as a whole, play a pivotal role in enhancing sustainable performance, and that the effectiveness of recruitment and hiring processes directly and positively influences the achievement of sustainable performance dimensions. Keywords: Human Resources, Sustainable Performance, Organizational Performance



Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

**The impact of organizational performance of strategic human resources practices
on sustainable performance**

Prepared by:

Razan Abdulelah Drini

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:2026