

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
مقدمة:	3.....
مشكلة الدراسة	4
أهمية الدراسة:	4.....
أهداف الدراسة.....	5.....
تساؤلات الدراسة	7.....
الدراسات السابقة:	7.....
الفجوة البحثية:	12.....
المنطلقات النظرية للدراسة:	13.....
المنهجية وطرق البحث:	15.....
مجتمع وعينة الدراسة	16.....
أداة الدراسة	16.....
المراجع	17.....

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة موجة متسارعة من التحولات التنظيمية والرقمية والتنافسية، وقد أدى هذا الواقع إلى تعاظم الحاجة إلى إعادة النظر في دور إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي يربط بين استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها وبين النتائج التنظيمية طويلة الأجل. ولم يعد النجاح المؤسسي يقاس فقط بارتفاع الربحية أو زيادة الإنتاجية في الأجل القصير، بل أصبح يقاس كذلك بقدرة المنظمة على المحافظة على مواردها البشرية، والحد من آثارها السلبية على البيئة، وتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذات العلاقة.

وفي هذا السياق تبرز ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية باعتبارها مجموعة مترابطة من السياسات والبرامج التي تشمل التخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والحوافز والمكافآت، وإدارة المسار الوظيفي، والتمكين وإدارة المعرفة. وتكتسب هذه الممارسات قيمتها حين يتم تصميمها بما ينسجم مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وحين تسهم في تحويل رأس المال البشري إلى مصدر حقيقي للأداء المتميز والاستدامة المؤسسية.

أما الأداء التنظيمي المستدام فهو مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين الكفاءة الاقتصادية، والالتزام البيئي، والمسؤولية الاجتماعية فالأداء الاقتصادي المستدام يعكس قدرة المنظمة على تحقيق قيمة مستمرة مع الاستخدام الكفء للموارد، بينما يعكس الأداء البيئي المستدام قدرتها على خفض الهدر والانبعاثات وتحسين الممارسات الصديقة للبيئة، في حين يتمثل الأداء الاجتماعي المستدام في تحسين رفاه العاملين وتعزيز العدالة والتمكين والتعلم المؤسسي وخدمة المجتمع.

وتنبع أهمية الربط بين المتغيرين من أن إدارة الموارد البشرية تمثل القناة التنظيمية التي تتحول عبرها التوجهات الاستراتيجية إلى سلوكيات وممارسات يومية. فعندما تكون أنظمة التوظيف والتطوير والتقييم والمكافآت منسجمة مع أهداف الاستدامة، فإن ذلك ينعكس على جودة القرارات، وسلوك العاملين، والالتزام التنظيمي، والابتكار، والإنتاجية، والاستقرار الوظيفي، والقدرة على التكيف مع التغيرات. ومن هنا فإن دراسة هذا الأثر داخل مؤسسة مالية نمووية كبرى مثل البنك الإسلامي للتنمية تضيف قيمة علمية وتطبيقية في آنٍ واحد.

كما أن طبيعة القطاع المالي والتنموي تمنح البحث خصوصية إضافية؛ إذ تعمل هذه المؤسسات في بيئة تتطلب تحقيق كفاءة تشغيلية عالية مع الالتزام بقيم الحوكمة والشفافية والمسؤولية المجتمعية. ومن ثم فإن السؤال لم يعد: هل تؤثر ممارسات الموارد البشرية في الأداء؟ بل أصبح: إلى أي مدى تؤثر الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في بناء أداء تنظيمي مستدام، وما الأبعاد الأكثر تأثيراً، وما الممارسات الأشد إسهاماً في هذا الأثر.

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

وبناء على ما سبق يتضح أن البحث في الاستدامة على مستوى الأداء التنظيمي مازال في مرحلته الناشئة لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء 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

على الرغم من الاهتمام المتزايد بدور الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي، إلا أن العديد من المنظمات ما زالت تواجه تحديات في تحقيق الاستدامة في الأداء. ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى ضعف التكامل بين الاستراتيجيات التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية

كما تشير بعض الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل غير متكامل قد يؤدي إلى نتائج محدودة على مستوى الأداء المستدام. ولذلك تظهر الحاجة إلى دراسة العلاقة بين هذه الممارسات والأداء المستدام بصورة أكثر عمقاً

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية:

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستدام، وهو مجال ما يزال في طور التبلور في كثير من البيئات العربية
- توفر الدراسة إطاراً نظرياً يجمع بين نظرية رأس المال البشري، ونظرية الموارد والقدرات، ومنظور ومفهوم الخط الثلاثي للأداء، بما يساعد على بناء تفسير أكثر عمقاً للروابط بين المتغيرات، AMO،
- تدعم الدراسة الجهود الرامية إلى توطيد مفاهيم الاستدامة في بحوث الإدارة والموارد البشرية، وتوضح كيف يمكن قياسها مؤسسياً من خلال منظور العاملين أنفسهم

- 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 الفعلية.

(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.
- تقدم الدراسة توصيات عملية لمتخذي القرار في البنك الإسلامي للتنمية حول الممارسات ذات الأولوية لرفع مستوى الأداء المستدام
- تساعد نتائج الدراسة إدارات الموارد البشرية في مواءمة سياسات التوظيف والتطوير وإدارة الأداء.
- توفر مؤشرات قابلة للقياس يمكن الاستفادة منها مستقبلاً في تصميم مبادرات التحول المؤسسي—والحوكمة والتميز والاستدامة داخل المؤسسات المشابهة

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

- التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المستدام في البنك الإسلامي للتنمية
- تحديد أهم ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية الأكثر حضوراً وتأثيراً في البيئة محل الدراسة.
- قياس مستوى توافر أبعاد الأداء التنظيمي المستدام: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي
- اختبار الفروق المحتملة في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية
- اقتراح توصيات تنفيذية يمكن أن تدعم توجه البنك نحو أداء أكثر استدامة

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 ؟

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بعمل مسح مكتبي للدراسات والبحوث السابقة التي أتاحت 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.

المحور الأول: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية :

هدفت دراسة (عبد، 2025) الى إيجاد العلاقة بين المتغير المُستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز تقييم الاداء والمتغير التابع الأداء 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 الأداء 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 و هدفت إلى اختبار أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على الأداء التنظيمي المستدام، وتوصلت إلى أن الاستقطاب والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء تؤثر إيجابياً في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع وجود تفاوت في قوة التأثير بين هذه الأبعاد

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 الى اختبار اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة على الاداء التنافسي— للفنادق الخمس نجوم في القاهرة مع اختبار الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. حث اتباع 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 ادارة 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 تبنى 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 (٣٧٦) 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 لدي 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 مستوي 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 المنظمة 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 المنظمة بأبعادها الإدراك، الاستغلال إعادة التكوين في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي) في شركات النفط

التعليق على الدراسات السابقة

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.

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق واسع على أن ممارسات الموارد البشرية ذات التوجه الاستراتيجي أو المستدام ترتبط إيجابياً بمؤشرات الأداء التنظيمي، سواء بصورة مباشرة أو من خلال متغيرات وسيطة مثل المعرفة التنظيمية، والاندماج الوظيفي، والابتكار الأخضر، والرشاقة التنظيمية.

كما يتبين أن الأدبيات الحديثة اتجهت بصورة متزايدة إلى التركيز على النسخة الخضراء أو المستدامة من إدارة الموارد البشرية، وهو توجه مهم، إلا أنه قد يؤدي أحياناً إلى تضيق النظر على البعد البيئي على حساب التكامل مع الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما تحاول الدراسة الحالية تجاوزه.

ومن ناحية المنهج، غلب على أغلب الدراسات استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبائي، مع توظيف نماذج المعادلات الهيكلية في بعض الدراسات الأجنبية، ما يمنح الدراسة الحالية أساساً منهجياً مستقراً يمكن البناء عليه، وفي الوقت نفسه يفتح المجال لتطوير أداة أكثر ملاءمة للسياق المؤسسي المستهدف.

وتكشف المراجعة كذلك عن محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت مؤسسات مالية تنمية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يعزز الحاجة إلى البحث الحالي بوصفه يسد فجوة تطبيقية مهمة.

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
- تركزت كثير من الدراسات السابقة على قطاعات التعليم، والفنادق، والرعاية الصحية، والصناعة، بينما لا تزال المؤسسات المالية والتنمية العربية أقل حضوراً في هذا الحقل البحثي
- تناولت بعض الدراسات ممارسات الموارد البشرية المستدامة أو الخضراء دون ربطها الكامل بالأداء التنظيمي المستدام بأبعاده الثلاثة مجتمعة
- أظهرت الأدبيات دور متغيرات وسيطة مهمة، إلا أن عدداً غير قليل من الدراسات ظل يختبر العلاقات على نحو جزئي أو في سياقات خارج المنطقة العربية
- لا توجد - في حدود اطلاع الباحثة - دراسة عربية ركزت بصورة مباشرة على البنك الإسلامي للتنمية بوصفه سياقاً تطبيقياً لبحث أثر ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي المستدام

المنطلقات النظرية للدراسة

- تستند الدراسة إلى مداخل نظرية عن الاداء التنظيمي المستدام وممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية
- تطبق الدراسة نظرية الرأس المالي البشري :

وتعتبر هذه النظرية أن الموظفين يمثلون أحد الاصول الاساسية 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 الاساسية له والاهتمام بهم يؤدي الى تحسين الاداء المستدام. تنطلق هذه النظرية من أن العاملين يمثلون أصلاً استراتيجياً وليسوا مجرد تكلفة تشغيلية؛ ومن ثم فإن الاستثمار في استقطابهم وتطويرهم والمحافظة عليهم يؤدي إلى رفع الإنتاجية والابتكار والقدرة على التكيف. وفي ضوء الدراسة الحالية، فإن أي تحسن في ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية يُتوقع أن ينعكس إيجاباً على الأداء المستدام للبنك.

منظور الموارد والقدرات

يفسر- هذا المنظور التفوق التنظيمي بالاعتماد على الموارد النادرة والقيمة والصعبة التقليد. وتعد النظم البشرية المتكاملة – بما تتضمنه من معرفة ومهارات وثقافة والتزام – من الموارد القادرة على توليد ميزة تنافسية مستدامة. ولذلك فإن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية قد تعمل كآلية لتحويل الموارد البشرية إلى قدرات تنظيمية تؤثر في الأداء المستدام.

نموذج القدرة الدافعية الفرصة

أن أداء العاملين يتحسن حين تتوافر لهم القدرة على أداء العمل، و الدافعية لبذل الجهد و الفرصة للمشاركة و المبادرة. و تنسجم ممارسات التوظيف و التدريب و إدارة الأداء و الحوافز و التمكين مع هذا المنظور، مما يجعل اطارا تفسرياً مناسباً لفهم كيفية انتقال أثر الممارسات البشرية الى نتائج تنظيمية مستدامة.

نظرية أصحاب المصلحة و الخط الثلاثي للأداء

يرى هذا المنظور ان نجاح المنظمة لا يقاس فقط بعوائدها للملاك او بأرباحها، بل بقدرتها أيضاً على خلق قيمة متوازنة للعاملين و العملاء و المجتمع و البيئة. و بناءً عليه، فإن الأداء المستدام يتكون من ثلاثة أبعاد مترابطة: اقتصادي، اجتماعي و بيئي. و تكمن أهمية الدراسة في اختبار مدى مساهمة الموارد البشرية الإستراتيجية في دعم هذا التوازن داخل المؤسسة محل دراسة.

النموذج المفاهيمي المقترح

يقترح البحث الحالي نموذجاً مفاهيمياً تكون فيه ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية هي المتغير المستقل، في حين يمثل الأداء التنظيمي المستدام المتغير التابع بأبعاده الثلاثة. ويمكن تجزئة المتغير المستقل إلى: التخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والحوافز والمكافآت، والتمكين وإدارة المعرفة. أما المتغير التابع فيقاس من خلال: الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي

المنهجية وطرق البحث

- نوع البحث : دراسة وصفية تحليلية ذات توجه كمي، تستهدف قياس العلاقات بين المتغيرات كما :
يدركها أفراد العينة
- المنهج : كمي ويستخدم الاستبيان مع الموظفين ببنك التنمية الإسلامي يعتمد البحث على المنهج :
الوصفي التحليلي لملاءمته في دراسة الظواهر التنظيمية وقياس اتجاهات الأفراد واختبار العلاقات والآثار
بين المتغيرات
- مصادر البيانات: سيتم الاعتماد على مصدرين رئيسين؛ الأول البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب
والدوريات والدراسات العلمية، والثاني البيانات الأولية التي سيتم جمعها باستخدام الاستبيان
- وحدة التحليل: الموظف/الرئيس/المدير في البنك الإسلامي للتنمية، باعتباره مصدراً لتقدير مستوى
الممارسات والنتائج التنظيمية

• خطة البحث وخطوات التنفيذ:

1. الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة للاستفادة منها في ضوء أدوات البحث.
2. سيتم إعداد أداة الدراسة (استبانة) وتحكيمها وذلك بعرضها على الخبراء المختصين لمراجعة صياغتها.
3. سيتم تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة للتأكد من صدقها
وثباتها.
4. الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات ذات العلاقة من أجل تطبيق الأدوات.
5. تطبيق البحث على العينة الأساسية للبحث.
6. سيتم جمع البيانات وتфриغها، ومعالجتها إحصائياً.
7. سيتم عرض، وتحليل، وتفسير نتائج الدراسة في ضوء المعلومات التي سيتم الحصول عليها.

أدوات الدراسة

1. الاستبيان: مكون من:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس:
 - ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية (8 بنود)
 - مستوى الأداء المستدام (9 بنود)

2. اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحكمين
- معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبيان

حدود الدراسة

أ) المجال البشري:

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

ب) المجال المكاني:

- (المملكة العربية السعودية)

ج) المجال الزمني:

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

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

حمادة (2020). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي. مجلة البحوث المالية والتجارية (21) العدد الرابع الجزء الثاني) ، 734 - 759

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،

ثانياً: المراجع الأجنبية:

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: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8(8), 24-49..