

**أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة
التنظيمية: دراسة ميدانية على مستشفى رعاية الطبية.**

إعداد الطالب/

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

3	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة:
7	فروض الدراسة:
8	الدراسات السابقة:
18	الفجوة البحثية:
19	المنطلقات النظرية للدراسة:
22	المنهجية وطرق البحث:
22	أولاً: منهج البحث
22	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها.
23	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
24	رابعاً: صدق وثبات أداة القياس.
24	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
25	سادساً: متغيرات الدراسة.
25	سابعاً: حدود الدراسة.
26	المراجع

مقدمة:

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

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

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

مشكلة الدراسة

أصبحت المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متزايدة في ظل بيئة أعمال ديناميكية تتسم بالتغير المستمر في التكنولوجيا، وتزايد التنافس، وتنامي متطلبات أصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، برزت الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كأداة رئيسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية، لما لها من دور في ربط الأهداف البشرية بالأهداف المؤسسية، وضمان توجيه الجهود نحو تحقيق الأداء المستدام. إلا أن العديد من المؤسسات، وخاصة في القطاع الصحي، ما زالت تعاني من ضعف في تطبيق هذه الممارسات

بصورة متكاملة، مما يؤدي إلى فجوة بين الخطط الإستراتيجية والنتائج الفعلية (Wright & Ulrich, 2017).

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

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

كما تُبرز الأدبيات أن هناك قصورًا في الدراسات التطبيقية التي تتناول العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة التنظيمية في القطاع الصحي السعودي تحديدًا، رغم ما يشهده من تحولات ضمن رؤية المملكة 2030 التي تركز على تطوير الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة في الخدمات الصحية (Saudi Vision 2030 Report, 2020).

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

أهمية الدراسة:

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

أولاً: الأهمية العلمية

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

ثانياً: الأهمية العملية

- مساعدة القيادات الإدارية في المستشفيات، ولا سيما مستشفى رعاية الطبية، على إدراك الدور الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات الصحية.
- توفير مؤشرات قياس عملية يمكن الاعتماد عليها في تقييم فعالية الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى مساهمتها في استدامة الأداء داخل المؤسسات الصحية.

- تقديم توصيات تنفيذية تساعد الإدارات على تصميم سياسات وبرامج موارد بشرية مستدامة تتماشى مع متطلبات بيئة العمل الصحية ومتغيراتها.
- تعزيز ثقافة الاستدامة المؤسسية من خلال دمج قيم المشاركة، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات اليومية للعاملين بالمستشفى.
- دعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير كفاءة القطاعات الصحية لتحقيق التنمية المستدامة على المستويين المؤسسي والوطني.

أهداف الدراسة:

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

الأهداف الفرعية:

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

تساؤلات الدراسة

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

الأسئلة الفرعية:

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

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

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

الفرضيات الفرعية:

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

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

الدراسات السابقة:

دراسة (جوال وآخرون، 2020)

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

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

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

دراسة (ابو حسين والفاضل، 2020)

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

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

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

دراسة (حسنين ومحمد، 2020)

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

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

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

دراسة (عبدالعال، 2022)

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

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

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

دراسة (الهزام، 2021)

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

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

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

دراسة (ابوزيد، 2021)

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

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

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

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

دراسة (المياي والحسيني، 2022)

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

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

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

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

دراسة (الشريفى والعنزي، 2022)

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

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

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

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

دراسة (عبدالمنعم ورفاعي، 2020)

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

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

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

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

دراسة (الفتلاوى والعبیدی، 2022)

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

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

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

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

دراسة (المياي والحسيني، 2023)

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

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية من عينة عشوائية مكونة من (270) عضو هيئة تدريس، استُرجع منها (240) استمارة صالحة للتحليل بنسبة

استجابة بلغت (89%)، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS V.26 و Smart PLS v.3.3.2.

أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشرة ودالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والاستدامة التنظيمية، مما يدل على أن تبني القادة للسلوك الأخلاقي يعزز تحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

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

دراسة (الحدراوى والذبحاوى، 2020)

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

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

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

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

دراسة (Tortia et al., 2022)

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

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

أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية المستدامة المرتبطة بالاستقلالية، والعمل الجماعي، والمشاركة تسهم إيجابياً في تعزيز الرضا المعنوي، وأن الرضا المعنوي وممارسات المشاركة وإدارة عبء العمل يدعمان الأداء التنظيمي. كما لم تؤكد النتائج الدور الوسيط للرضا المعنوي، إلا أنه عزز العلاقة بين المشاركة والأداء التنظيمي.

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

دراسة (Gunawan & Mikhail, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكامل بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية المستدامة كاستراتيجية مزدوجة لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية. تناولت الدراسة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال أبعادها (إدارة الأداء، تطوير المواهب، وبناء ثقافة تنظيمية شاملة وقابلة للتكيف)، والتي تركز على تحقيق أهداف العمل وزيادة الإنتاجية والابتكار، في مقابل إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تركز على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال الممارسات الأخلاقية ومشاركة أصحاب المصلحة وتعزيز الرفاه المجتمعي.

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

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

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

دراسة (Masood, 2024)

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

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

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

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

دراسة (Rean et al., 2024)

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

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

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

دراسة (Khalid et al., 2024)

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

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

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

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

الفجوة البحثية:

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

أولاً: تتفق الدراسة الحالية مع العديد من البحوث السابقة في التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كعامل حاسم لتحقيق الاستدامة التنظيمية، من خلال تعزيز كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، ودعم الابتكار المؤسسي. غير أن معظم تلك الدراسات ركزت على قطاعات صناعية أو تعليمية، ولم تتناول بعمق القطاع الصحي الذي يتسم بخصوصية عالية في طبيعة العمل وضغوطه التشغيلية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال التطبيق الميداني في مستشفى رعاية الطبية. ثانياً: تختلف الدراسة الحالية عن البحوث السابقة من حيث دمجها بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المتكاملة (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التحفيز) وبين أبعاد الاستدامة التنظيمية (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، إذ إن معظم الدراسات السابقة تناولت أحد الجانبين دون الربط الشامل بينهما في نموذج تطبيقي متكامل داخل بيئة عمل صحية.

ثالثاً: ركزت الدراسات السابقة في الغالب على قياس الأثر المباشر للممارسات الإدارية التقليدية في تحقيق الكفاءة التشغيلية أو رضا العاملين، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل الأثر الإستراتيجي بعيد المدى لهذه الممارسات على تحقيق استدامة تنظيمية شاملة تضمن التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمستشفى.

رابعاً: تشير الفجوة البحثية أيضاً إلى محدودية الأدبيات التي تناولت الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصحية السعودية تحديداً، حيث تركز معظم الأبحاث على المؤسسات الصناعية

أو التعليمية، بينما البيئة الصحية تحتاج إلى معالجة خاصة نظراً لطبيعتها المعقدة وكثافة الموارد البشرية العاملة فيها..

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

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

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

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

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

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

ثانياً: مفهوم الاستدامة التنظيمية وأبعادها

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

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

أما الاستدامة الاجتماعية فتتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ورفاهية العاملين والمجتمع، من خلال سياسات عادلة في الأجور، واحترام حقوق العاملين، وتعزيز بيئة عمل صحية وآمنة. وتوضح الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً مسؤولاً اجتماعياً ضمن سياساتها الإدارية

تخلق ثقافة تنظيمية داعمة للانتماء والالتزام، مما يسهم في تحقيق استدامتها على المدى الطويل (Ehnert et al., 2016).

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

ثالثاً: العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية والاستدامة التنظيمية

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

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

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

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

القطاع الصحي يُعدّ من أكثر القطاعات التي تحتاج إلى تطبيق ممارسات موارد بشرية إستراتيجية لتحقيق الاستدامة، نظراً لاعتماده الكبير على الكفاءات البشرية وتعامله مع متغيرات مستمرة في الطلب والجودة.

فالمستشفيات التي تعتمد نهجاً إستراتيجياً في إدارة الموارد البشرية تتمتع بقدرة أكبر على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، إضافة إلى تحسين بيئة العمل وتحقيق التوازن بين الأداء المهني وجودة الحياة الوظيفية (Aboramadan & Kundi, 2020).

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

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث

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

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينها

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

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستشفى، بحيث شملت فئات متنوعة من الموظفين (مديرين، مشرفين، فنيين، وإداريين)، لضمان تمثيل واقعي لمختلف المستويات الوظيفية. بلغ حجم العينة (250) استبانة تم توزيعها، واستُرجع منها (230) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت نحو 92%، وهي نسبة مناسبة للتحليل الميداني وفق المعايير الأكاديمية.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

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

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة:

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

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

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

الجزء الثالث: فقرات تقيس الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة:

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

اعتمدت جميع فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة بدقة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

رابعاً: صدق وثبات أداة القياس

للتأكد من صدق المحتوى (Content Validity)، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالي إدارة الموارد البشرية والإدارة الصحية، للتأكد من مدى شمولها وملاءمتها لأهداف الدراسة.

أما الثبات (Reliability) فقد تم التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لجميع أبعاد الاستبانة، حيث بلغت القيم جميعها أعلى من (0.80)، وهي دلالة قوية على ارتفاع درجة الثبات والاتساق الداخلي للأداة، مما يعزز موثوقية النتائج الإحصائية المستخلصة منها.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

وشملت التحليلات ما يلي:

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

سادساً: متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

- تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي: يعكس قدرة المؤسسة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتوزيعها بكفاءة.
- التدريب والتطوير: يقيس مدى اهتمام المستشفى بتتمية مهارات العاملين وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة.
- إدارة الأداء: تركز على وضع مؤشرات أداء واضحة ومتابعتها لتحقيق أهداف المستشفى.
- التحفيز: يتضمن استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الإنتاجية والانتماء المؤسسي.

2. المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية

ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

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

سابعاً: حدود الدراسة

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

المراجع

- أبو حسين، الحارث محمد موسى، و الفاضل، مراد سليم. (2020). أثر ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية المساهمة العامة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج24، ع2 ، 1 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1084781>
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع1 ، 1 - 34. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1150339>
- جوال، محمد السعيد، رابحي، مختار، و لحول، عبدالقادر. (2020). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج6، ع4 ، 174 - 193. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204055>
- الحدراوي، رافد حميد عباس، و الذبحاوي، عامر عبد كريم. (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأشرف. آداب الكوفة، مج12، ع43 ، 499 - 522. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1054014>
- حسنين، محمد أبو القاسم محمد، و محمد، آمنة بابكر حسين. (2020). فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية 2013-2018 م.: دراسة حالة المملكة العربية السعودية جامعة الملك خالد. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع39 ، 194 - 223. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1043070>
- الشريف، زينب هادي معيوف، و العنزي، أميرة خضير كاظم. (2022). تأثير الاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت العراقية- معاونية

السمنت الجنوبية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع3 ، 817 - 838.

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

- عبدالعال، رباب فهمي أحمد. (2022). أثر الممارسات المدركة لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا على الضغوط النفسية للعاملين خلال أزمة "كوفيد-19". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 333 - 390. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1372944>

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

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

- الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، و العبيدي، فرح علي عبد. (2022). انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع2 ، 393 - 416. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1353626>

- الميالي، حاكم أحسوني مكرود، و الحسني، محمد هادي باسم. (2022). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع2 ، 417 - 440. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1353644>

- الميالي، حاكم أحسوني مكرود، و الحسني، محمد هادي باسم. (2023). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج17، ع33 ، 121 - 153. مسترجع من

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

- الهزام، محمد، و عيساوي، فاطمة. (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار الجزائر. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج5،

- Gunawan, W. B., & Mikhail, L. T. (2025). Strategic and sustainable human resource management: Twin weapon for achieving competitive advantage in organization. *Priviet Social Sciences Journal*, 5(6), 45–58. <https://doi.org/10.55942/pssj.v5i6.401>
- Khalid, F. A., Khalid, M., Saleem, U., & Gul, I. (2024). Cultivating Sustainability: The Influence of Green HRM on Environmental Practices in the Healthcare Sector. 4(1). [https://doi.org/10.59119/ajms.2024\(4\).1.4](https://doi.org/10.59119/ajms.2024(4).1.4)
- Masood, R. Z. (2024). Sustainable hrm practices and innovation in healthcare smes: mediating role of green innovation using pls–sem analysis. *ShodhKosh Journal of Visual and Performing Arts*, 5(1). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.3728>
- Rean, M. A., Ibrahim, M. B. H., Irawan, A., Akbar, M. A., & Rasyid, A. (2024). Nurturing Both Organizational and Human Resource Wellbeing for Sustainable Growth. *Advances*, 2(1). <https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i1.187>
- Tortia, E., Sacchetti, S., & López–Arceiz, F. J. (2022). A Human Growth Perspective on Sustainable HRM Practices, Worker Well–Being and Organizational Performance. *Sustainability*, 14(17), 11064. <https://doi.org/10.3390/su141711064>

Mid Ocean University

College of Management

Master of business administration



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

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025