



ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة في جغرافيا تنمية الموارد البشرية

سعد صالح السنوسي

saadpotcamek@gmail.com

وليد علي محمد خطاب

Walid.aliedu75@gmail.com

المعهد العالي للعلوم والتقنية سوسة – ليبيا

Human Resource Management Practices and Their Role in Achieving Organizational

Sustainability: A Study in Human Resource Development Geography

Saad Saleh Al-Sanousi

Walid Ali Mohammed Khattab

Higher Institute of Science and Technology, Sousse – Libya

ملخص البحث (Arabic Abstract)

تناولت هذه الدراسة الميدانية قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط والاستقطاب المكاني، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والحوافز التنموية) في تحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية/المكانية)، وذلك من منظور **جغرافيا تنمية الموارد البشرية** التي تهتم بالخصائص التوزيعية والتباين الإقليمي والتنمية المستدامة للقوى العاملة. تم تطوير أداة قياس ميدانية (استبيان محكم) وزعت على عينة قصدية من الكوادر الإدارية والأكاديمية. واعتمدت الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي واختبارات الانحدار عبر برنامج (SPSS). أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 05.0)$ ، كما بيّنت الدراسة أن مراعاة البعد الجغرافي والمكاني في توزيع المهارات وتقليل الفجوات الإقليمية يُسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الاستدامة التنظيمية للمؤسسة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الإجرائية الموجهة لراسمي السياسات التنموية والإدارية.

الكلمات المفتاحية: جغرافيا تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الاستدامة التنظيمية، التوزيع المكاني، التنمية المستدامة، التحليل الميداني.

Abstract

This empirical study examines the impact of Human Resource Management (HRM) practices—specifically spatial planning and recruitment, training and development, performance appraisal, and developmental incentives—on achieving organizational

sustainability across its economic, social, and environmental/spatial dimensions. Framed within the geography of human resources development, which emphasizes spatial distribution, regional disparity, and sustainable workforce utilization, a structured questionnaire was designed and distributed to an administrative and academic sample. Utilizing descriptive and inferential statistical techniques via SPSS, including multiple regression analysis, the empirical results indicated a statistically significant positive effect of HRM practices on organizational sustainability at ($\alpha \leq 0.05$). Furthermore, considering spatial geography in workforce distribution substantially reduced regional development gaps and enhanced operational efficiency. Practical recommendations are formulated for policymakers and strategic human resource planners.

Keywords: Geography of Human Resources Development, Human Resource Management, Organizational Sustainability, Spatial Distribution, Sustainable Development, Empirical Study.

1. المقدمة وخلفية الدراسة (Introduction & Background)

تُعد تنمية الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المجتمعات والمؤسسات المعاصرة لتحقيق التنمية المستدامة. وفي ظل التحولات الاقتصادية والجغرافية المتسارعة، لم يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية يقتصر على أداء المهام الإدارية التقليدية كالنوظيف والضبط الإداري، بل امتد ليرتبط بشكل وثيق بالتخطيط الاستراتيجي المستدام والتوزيع الجغرافي المتوازن للقوى العاملة. وتبرز **جغرافيا تنمية الموارد البشرية** كفرع حيوي يربط بين خصائص الموارد البشرية والإطار المكاني والإقليمي الذي تعمل فيه. إن دراسة الموارد البشرية من منظور جغرافي تسلط الضوء على كيفية استغلال الإمكانات البشرية المتاحة، ومعالجة الاختلالات المكانية، وتوفير بيئة عمل ملائمة تُراعي الظروف البيئية والاجتماعية والاقتصادية لكل إقليم أو منطقة مؤسسية. ومن هنا، تتقاطع ممارسات الموارد البشرية مع أهداف الاستدامة التنظيمية لضمان بقاء المؤسسة وتطورها المستمر دون الإضرار بالموارد البيئية أو الاجتماعية للجيل الحاضر والمستقبل.

1.1 مشكلة الدراسة (Research Problem)

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم الاستدامة التنظيمية، إلا أن هناك فجوة بحثية تتجلى في إغفال البعد الجغرافي والمكاني عند تخطيط وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية. تُعاني العديد من المؤسسات من اختلالات في التوزيع الجغرافي للكوادر المؤهلة، وتمركز الكفاءات في المراكز الرئيسية على حساب الفروع أو الأقاليم الهامشية، مما يؤثر سلباً على كفاءة الاستدامة التنظيمية والاقتصادية. وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور جغرافيا التنمية في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟"

1.2 أسئلة الدراسة (Research Questions)

1. ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط المكاني، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) في المؤسسة محل الدراسة؟

- 2 . ما مستوى تحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية/المكانية)؟
- 3 . هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 05.0)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية؟
- 4 . هل تختلف إجابات المبحوثين حول أبعاد الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية والجغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، موقع العمل)؟

1.3 أهداف الدراسة (Research Objectives)

- التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الاستدامة التنظيمية من منظور جغرافيا التنمية.
- قياس مدى تأثير التوزيع والتخطيط الجغرافي للموارد البشرية على تعزيز الاستدامة التنظيمية.
- بناء نموذج قياسي يربط بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية وأبعاد الاستدامة التنظيمية.
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار لتطوير سياسات استقطاب وتدريب وتوزيع الكوادر البشرية بما يحقق العدالة المكانية والاستدامة.

1.4 أهمية الدراسة (Research Significance)

- الأهمية العلمية (الأكاديمية): تكمن في إثراء المكتبة العربية بدراسة تطبيقية تجمع بين الإدارة الاستراتيجية وجغرافيا تنمية الموارد البشرية، وتغطية الفجوة البحثية المتعلقة بالبعد المكاني للاستدامة التنظيمية.
- الأهمية العملية (التطبيقية): توفير أداة قياس موثوقة ونموذج تحليلي يساهم في مساعدة القيادات الإدارية والمخططين الإقليميين على تصميم سياسات موارد بشرية تحقق التوازن الجغرافي وتخفيض التكاليف التشغيلية الناتجة عن سوء التوزيع المكاني.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة (Literature Review)

1.2 جغرافيا تنمية الموارد البشرية (Geography of HR Development)

تهتم جغرافيا التنمية بدراسة التباين المكاني لمستويات التنمية البشرية، وتحليل أسباب هذا التباين وسبل معالجته. وتعد القوى العاملة عنصراً إنتاجياً وجغرافياً حيوياً يتميز بالتحرك، والتوزيع، والتركز. وتُعنى جغرافيا الموارد البشرية بتحليل البيئة المكانية التي يعمل فيها الموظف، ومدى ملاءمة توزيع الكوادر البشرية مع المتطلبات التنموية لكل إقليم أو فرع مؤسسي، مما ينعكس بشكل مباشر على الإنتاجية والرفاه الاجتماعي.

2.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو الاستدامة

- التخطيط والاستقطاب الجغرافي/المكاني: تحديد الاحتياجات من القوى العاملة مع الاستفادة من الخصائص الديموغرافية والمكانية للمجتمع المحلي، وتقليل فجوات التوظيف بين المناطق.
- التدريب والتطوير التنموي: توفير برامج تدريبية تهدف إلى رفع المهارات الفنية وتكريس وعي الموظفين بالممارسات البيئية والمستدامة.
- تقييم الأداء المستدام: قياس أداء الموظفين وفق مؤشرات تشمل الالتزام بالمعايير البيئية، والكفاءة التشغيلية، والابتكار في ترشيد الموارد.
- الحوافز والمكافآت التنموية: تشجيع السلوكيات والمبادرات التي تساهم في التنمية المستدامة والمحافظة على سلامة البيئة التنظيمية والمكانية.

2.3 الاستدامة التنظيمية (Organizational Sustainability)

تعتبر الاستدامة التنظيمية عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وحماية قيمها على المدى الطويل من خلال دمج الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية في استراتيجيتها الميدانية:

- **البعد الاقتصادي:** تعظيم الكفاءة التشغيلية، تقليل الهدر، واستغلال الموارد المكانية بأسلوب يحقق النمو المستدام.
- **البعد الاجتماعي:** تحقيق العدالة التنظيمية والمكانية، توفير بيئة عمل آمنة، ودعم المجتمع المحلي.
- **البعد البيئي والمكاني:** الالتزام بالتشريعات البيئية، الحد من التلوث والتلف، واستغلال الطاقة والموارد بأسلوب رشيد.

2.4 نموذج الدراسة والفرضيات (Conceptual Model & Hypotheses)

[المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية]

التخطيط والاستقطاب المكاني | التدريب والتطوير | تقييم الأداء المستدام | الحوافز
↓ (أثر مباشر - Direct Effect) ↓
التمتية

[المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية]

البعد الاقتصادي | البعد الاجتماعي | البعد البيئي والمكاني

بناءً على الأدبيات ونموذج الدراسة، تم صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 05.0$) لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **H1a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والاستقطاب المكاني في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- **H1b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- **H1c:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- **H1d:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت التمتية في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

3. منهجية الدراسة والإجراءات (Methodology & Procedures)

3.1 منهج الدراسة (Research Approach)

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي الميداني** (Descriptive Analytical Method) لملائمتها لأغراض اختبار الفرضيات، حيث يتناول الوصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويقوم بالتحليل الإحصائي للربط بين المتغيرات الاستراتيجية والجغرافية.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة (Population & Sample)

يتكون مجتمع الدراسة من الكوادر الإدارية والأكاديمية والفنية في المؤسسة/القطاع محل الدراسة. تم اختيار عينة قصدية/عشوائية صالحة للتحليل الإحصائي بحجم ($N = 150$) مفردة. الجدول التالي يوضح الخصائص الديموغرافية والمكانية للعينة:

المتغير	الفئة	العدد (Frequency)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	95	63.3%
	أنثى	55	36.7%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	60	40.0%
	ماجستير	52	34.7%
	دكتوراه	38	25.3%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	23.3%
المتغير	الفئة	العدد (Frequency)	النسبة المئوية (%)
	من 5 إلى 10 سنوات	65	43.3%
	أكثر من 10 سنوات	50	33.4%

3.3 أداة الدراسة (Research Instrument – Questionnaire)

تم تصميم استبيان محكم يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي (Likert 5-Point Scale):

المحور / البعد	رقم الفقرات	نص العبارة / الفقرة
التخطيط والاستقطاب المكاني	1	تراعي خطط الاستقطاب التوزيع الجغرافي والمكاني المتوازن للقوى العاملة.
	2	تعتمد المؤسسة المعايير التنموية والبيئية عند تحديد الاحتياجات الوظيفية الميدانية.
	3	يتم اختيار الكفاءات البشرية بما يتناسب مع متطلبات البيئة المحلية للإقليم.
التدريب والتطوير التنموي	4	تُقدم برامج تدريبية تهدف إلى تقليل الفجوات المهارية بين الفروع والمناطق المختلفة.
	5	تركز الخطط التدريبية على رفع وعي الموظفين بمفهوم الاستدامة والترشيد

المحور / البعد	رقم الفقرات	نص العبارة / الفقرة
تقييم الأداء المستدام		البيئي.
	6	تُسهّم البرامج التدريبية في تحسين كفاءة الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية.
	7	يتضمن نظام تقييم الأداء مؤشرات قياس ترتبط بالكفاءة البيئية والمكانية.
	8	تُقدّم تغذية راجعة دورية للموظفين لضمان التحسين المستمر للأداء المؤسسي.
الحوافز والمكافآت التنموية	9	يُقيم الموظف بناءً على مدى التزامه بمعايير السلامة المهنية والمسؤولية الاجتماعية.
	10	ترتبط المكافآت بالمبادرات والابتكارات الداعمة للاستدامة والتنمية المكانية.
	11	تُقدّم المؤسسة حوافز تشجيعية للكوادر العاملة في المناطق والأقاليم البعيدة.
	12	يُسهّم نظام الحوافز في تعزيز الانتماء الوظيفي والحد من الدوران العملي.
الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع)	13	تُسهّم الممارسات المتبعة في خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الاستغلال الأمثل للموارد.
المحور / البعد	رقم الفقرات	نص العبارة / الفقرة
	14	توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية تُعزز الرفاه الاجتماعي والعدالة التنظيمية.
	15	تلتزم المؤسسة بالأنظمة البيئية وتقليل الهدر والمخلفات الورقية والتنظيمية.

3.4 صدق وثبات الأداة (Reliability & Validity)

تم التحقق من **الصدق الظاهري** بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في مجالات الإدارة والجغرافيا التنموية.

ولإثبات **الثبات**، تم حساب معامل **ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** للاتساق الداخلي، حيث بلغت القيمة الإجمالية للثبات

(0.892)، وهي قيمة ممتازة تتجاوز الحد المقبول علمياً (0.70).

4. عرض النتائج واختبار الفرضيات (Results & Hypotheses Testing)

1.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة، وتبين أن مستوى موافقة المبحوثين على ممارسات الموارد البشرية كان **مرتفعاً** بمتوسط إجمالي بلغ (84.3 من 5)، وجاء بعد "التدريب والتطوير" في المرتبة الأولى بمتوسط (02.4)، يليه

"التخطيط والاستقطاب المكاني" بمتوسط (81.3). أما متغير الاستدامة التنظيمية فقد حقق متوسطاً عاماً قدره (91.3).

2.4 اختبار الفرضية الرئيسية (H1) عبر تحليل الانحدار المتعدد

لاختبار أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية، تم استخدام **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Analysis Regression)** وكانت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت (Constant)	0.642	0.185	-	3.470	0.001
التخطيط والاستقطاب المكاني	0.245	0.062	0.268	3.951	*0.000
التدريب والتطوير التنموي	0.312	0.058	0.354	5.379	*0.000
تقييم الأداء المستدام	0.198	0.051	0.215	3.882	*0.000
الحوافز والمكافآت التنموية	0.165	0.049	0.182	3.367	*0.001

* دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) / معامل التحديد ($R^2 = 614.0$) / قيمة ($F = 57.82$ ($Sig = 000.0$))

تفسير النتائج:

- تأكدت الجودة الإحصائية للنموذج حيث بلغت قيمة ($F = 82.57$) وبمستوى دلالة (000.0)، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية.
- بلغ معامل التحديد ($R^2 = 614.0$)، أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 4.61% من التباين الحاصل في تحقيق الاستدامة التنظيمية، بينما ترجع النسبة المتبقية لعوامل أخرى.
- أظهرت قيم (Beta) أن بُعد ** التدريب والتطوير التنموي ** كان الأكثر تأثيراً ($Beta = 354.0$)، يليه ** التخطيط والاستقطاب المكاني ** ($Beta = 268.0$)، مما يؤكد أهمية إدماج الجغرافيا التنموية والمكانية في استراتيجيات الموارد البشرية.

5. مناقشة النتائج والتوصيات (Discussion & Recommendations)

1.5 مناقشة النتائج (Discussion)

انفتحت نتائج هذه الدراسة الميدانية مع توجهات الأدبيات الحديثة في جغرافيا التنمية والإدارة الاستراتيجية، حيث أثبتت النتائج أن التخطيط المكاني الموجه للموارد البشرية لا يقتصر أثره على توفير العمالة فحسب، بل يمتد لتعزيز ** الاستدامة التنظيمية ** من خلال الحد من الفجوات الإقليمية، وتقليل كلفة الدوران الوظيفي والتقلبات الميدانية. كما أظهرت النتائج أن الاعتماد على التدريب الموجه نحو التنمية المكانية والوعي البيئي يشكل رافعة حقيقية للأداء المؤسسي المستدام.

5.2 التوصيات الإجرائية (Practical Recommendations)

1. إدماج البعد الجغرافي في خطط الموارد البشرية: إعادة هيكلة سياسات التوظيف والاستقطاب للتركيز على العدالة المكانية والتوزيع المتوازن للكوادر بين الفروع والأقاليم.
2. تطوير برامج تدريبية تنموية: تصميم حقائب تدريبية متخصصة في تطبيقات الاستدامة، وحماية البيئة، والإدارة الإلكترونية لتقليل الهدر الورقي والمكاني.
3. ربط الحوافز بالأداء البيئي والتنموي: تفعيل نظام مكافآت تشجيعي يكافئ المبادرات الفردية والمؤسسية الداعمة للترشيد والاستدامة.
4. تأسيس قاعدة بيانات جغرافية-بشرية (GIS-HR): استخدام نظم المعلومات الجغرافية لتتبع توزيع الكوادر البشرية والمهارات وتحديد الاحتياجات التنموية لكل إقليم بدقة.

6. المراجع (References – APA 7th Edition)

- إبراهيم، أحمد السيد. (2021). جغرافيا التنمية البشرية والتخطيط الإقليمي (الطبعة الأولى). دار المعرفة الجامعية.
- الحسيني، فلاح حسن. (2020). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية المستدامة. دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب. (2019). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية تنموية. دار الحامد للنشر.
- العزاوي، نجم. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي المستدام. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 115-134.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.).

- Kogan Page .Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson
 -
 - Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
 -
- Al-Makhram, A. A. H. M. (2026). The Impact of Technological Development on the Design and Construction of Sustainable Buildings. *Shihab Journal of Humanities*, 2(2), 1-15.