تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية : دراسة استطلاعية

م.م. حنان ايوب ياس
جامعة تكريت / كلية التمريض
hananayass@tu.edu.iq

The impact of sustainable human resource management practices on organizational commitment in Iraqi universities: a survey study

Assistant Lecturer Hanan Ayoub Yass
Tikrit University / College of Nursing

تاريخ استلام البحث	تاريخ قبول النشر	تاريخ النشر
2024/7/25	2024/9/5	2024/ 10 /8

المستخلص

يهدف البحث 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 تأثير في الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وموظفي الجامعات العراقية الحكومية الرصينة، وفقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات العراقية الحكومية الرصينة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 84 فرداً، قاموا بالإجابة على فقرات استمارة الاستبيان، وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS حيث أظهرت نتائج البحث 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، وقد أوصى هذا البحث بانه يجب أن تركز الجامعات على ضرورة دمج ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعات لدعم نجاحها.

الكلمات المفتاحية: *ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستدامة، الالتزام التنظيمي، الجامعات العراقية*

Abstract

This research aims to study whether sustainable human resources management practices (sustainable planning, sustainable employment, training and sustainable development, sustainable performance evaluation, sustainable rewards or compensation) have an impact on the organizational commitment of faculty members and employees of Solid Iraqi public universities. The study adopted the Descriptive and analytical method, where the study population consists of workers in reputable Iraqi public universities, and the number of members of the study sample reached 84, who answered the paragraphs of the questionnaire, and the research hypotheses were tested using multiple linear regression, using the statistical program SPSS, as the research results showed that sustainability is one of Pillars and tools for the development of human resources management in Iraqi

universities. And that sustainable human resources management practices have a positive, moral and statistically significant impact on the organizational commitment of Iraqi universities. This research recommended that universities should focus on the need to integrate sustainable human resources management practices within the universities' strategic plan to support their success.

Keywords: *Human resource management practices, sustainability, organizational commitment, Iraqi universities.*

المقدمة

واجهت المنظمات من مختلف الصناعات اتجاهات وتحديات معقدة مثل توقعات الالتزام العالي والتنظيم الجيد، وقد خلقت هذه الصعوبات حاجة ماسة لإدارة الموارد البشرية من أجل البقاء في السوق وتحقيق الميزة التنافسية. ولكون إدارة الموارد البشرية وسيلة ضرورية وجديدة لإدارة الأفراد بشكل مناسب في مجالات متنوعة، ولكونها مجالاً معروفاً للممارسين والباحثين أدى ذلك الى إعادة توجيه قدرة ممارسات الموارد البشرية نحو الالتزام التنظيمي، إذ تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة إلى مفهوم مبتكر يسعى إلى ربط الاستدامة بإدارة الموارد البشرية بشكل فعال (Ehnert et al.,2016:89)، إذ تم استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة للإشارة إلى أنشطة إدارة الموارد البشرية التي أدت الى نتائج بيئية وبشرية وإجتماعية ايجابية (Paillé et al., 2014:452). وتتضمن إدارة الموارد البشرية المستدامة مجموعة من ممارسات تعزيز القدرات مثل التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الاخضر، والتحفيز وتقييم الاداء، وإدارة المعرفة الخضراء، إضافةً الى ممارسات تعزيز الدافع على سبيل المثال أنظمة الأجور والمكافآت والمزايا الخضراء والحوافز للأداء الأخضر (Jerónimo et al., 2020:872)، وممارسات أخرى لتعزيز الفرص، على سبيل المثال، تبادل المعرفة بين الموظفين وإشراك الموظفين، والانخراط، والمجموعات لحل مشكلة، وتشجيع الأفراد على تقديم اقتراحات للتحسينات (Renwick et al., 2013:2).

لازالت دوائر القطاع العام في العراق ومن ضمنها الجامعات العراقية تعاني من نقص في الوعي والدراية الكاملة بفوائد ممارسات الموارد البشرية المستدامة أو كيفية تنفيذها بشكل فعال، وعدم توفر الموارد اللازمة لدمج هذه الممارسات المستدامة بشكل فعال في استراتيجيات الموارد البشرية الخاصة بها، وهذا قد يؤدي الى مشاكل وظيفية أهمها ارتفاع تكاليف التوظيف وضعف الكفاءة التشغيلية وعدم الرضا الوظيفي وضعف في الالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي هو مدى اهتمام وإيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى جهد لتحقيق تلك الأهداف ورغبته الشديدة في البقاء والاستمرارية، حيث تعمل الشركات التي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على تعزيز التنوع والعلاقات الإيجابية في العمل ورفاهية العمال وظروف العمل المواتية وفرص التطوير الوظيفي، وهذا سيسمح للموظفين بالشعور بالدعم والتقدير والاحترام من قبل إدارة الشركة، وهذا السياق سيؤدي بالتالي إلى الالتزام التنظيمي (Genari & Macke,2022:7) .

وبناءً على ما سبق يتضح أهمية دراسة تأثير ممارسات إدارة الموار البشرية المستدامة في الالتزام التنظيمي ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم البحث الى مجموعة من الأقسام، تضمن القسم الاول الاطار المنهجي للبحث، ثم القسم الثاني تضمن الاطار النظري، ثم القسم الثالث وتضمن الجانب العملي، ومن ثم الاستنتاجات والمقترحات.

القسم الاول : الإطار المنهجي للبحث

1. مشكلة البحث

تواجه الجامعات العراقية كمثيلتها من الشركات الحديثة والمنظمات العالمية والوحدات الحكومية الأخرى مشكلة عدم وضوح رؤيتها، مما أثر على كفاءتها والتزامها التنظيمي، فهي تواجه تحديات ناجمة عن بيئات تنافسية غير متوقعة، يرى الباحث أنه قد تمنح إدارة الموارد البشرية المستدامة، فرصاً مستدامة للموظفين في الجامعات العراقية لاستخدام قدراتهم والتعبير عن حماسهم للحصول على المهارات والمعرفة وتطبيقها في مكان العمل بهدف تحقيق الاهداف الوظيفية وزيادة الالتزام التنظيمي.

تكمن الفجوة البحثية في محدودية البحث العلمي الذي يتناول على وجه التحديد كيف تؤثر هذه الممارسات على الالتزام التنظيمي في سياق الجامعات العراقية. وقد تؤثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الفريدة في العراق على إمكانية تطبيق النتائج من مناطق أخرى مشابهة للبيئة العراقية، كما ان هناك حاجة لاستكشاف التحديات العملية والحواجز التي تحول دون تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الجامعات العراقية وكيف تؤثر هذه التحديات على الالتزام التنظيمي.

إن معالجة هذه الفجوات يمكن أن تساهم في فهم أكثر شمولاً للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والالتزام التنظيمي، بما يتناسب على وجه التحديد مع سياق الجامعات العراقية.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية بالتساؤل التالي:

– هل هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية؟

وبناءً لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة تم صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية وكالآتي :

–هل هناك تأثير للتخطيط المستدام في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية؟

–هل هناك تأثير للتوظيف المستدام في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية؟

–هل هناك تأثير لتدريب والتنمية المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية؟

–هل هناك تأثير لتقييم الاداء المستدام في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية؟

– هل هناك تأثير للمكافآت المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية؟

2. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في مساهمته في النقاط التالية :

1. الاهمية الاساسية للبحث تكمن في الاهمية الكبيرة لمتغيراته، وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي.

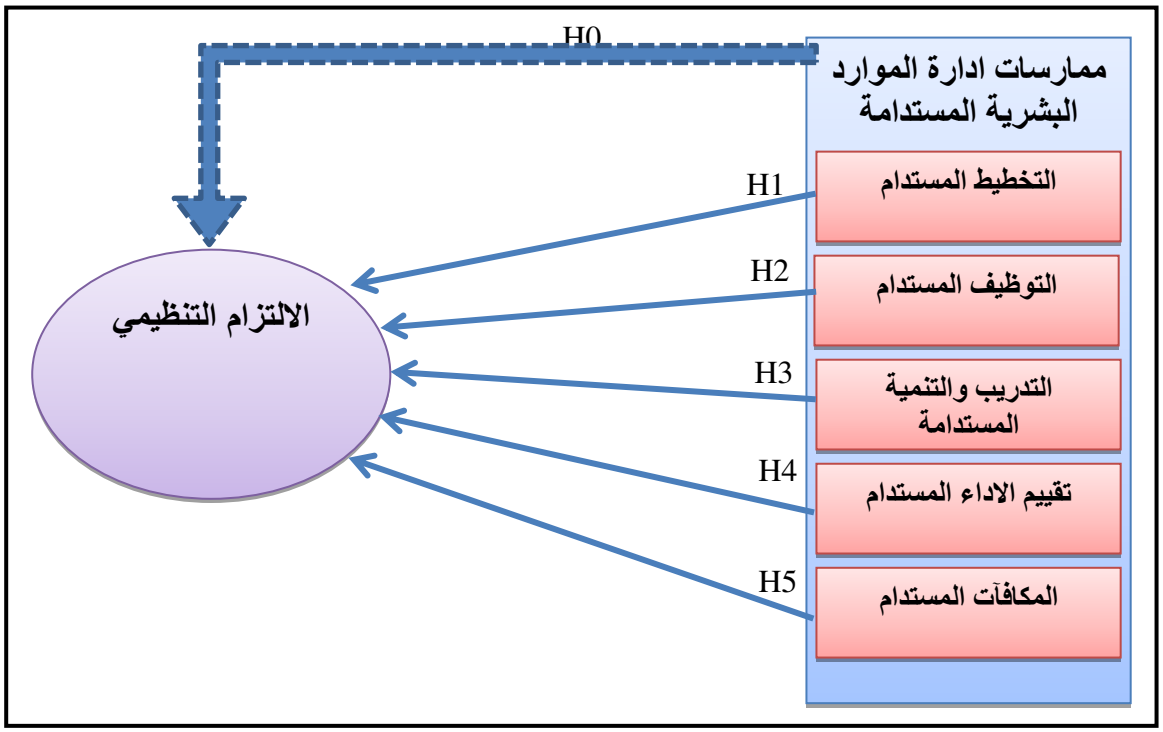
2. يقدم البحث توضيحاً لبعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومدى علاقتها بالالتزام التنظيمي في بيئة الجامعات العراقية.
3. تقدم نتائج البحث آثاراً عملية لممارسي إدارة الموارد البشرية المستدامة وصانعي السياسات في الجامعات العراقية.
4. يقترح البحث استراتيجيات لتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة.

3. هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤى تجريبية يمكن أن تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية، وفهم كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، المصممة خصيصاً للبيئة العراقية، أن تزرع ثقافة تنظيمية داعمة للالتزام التنظيمي على المدى الطويل، من خلال دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي، وهذا يُمكن الجامعات العراقية أن تعزز قوة وظيفية مشاركة وتحفيزاً قادرة على التغلب على ضعف الالتزام التنظيمي فيها.

4. أنموذج البحث

يتمثل انموذج البحث المقترح من المتغير المستقل المتمثل بإدارة الموارد البشرية المستدامة والتي تشتمل على خمس ممارسات وهي : التخطيط المستدام، والتوظيف المستدام، التدريب المستدام، تقييم الأداء المستدام، والمكافآت المستدام. والمتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي . والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات.



الشكل (1) أنموذج البحث

5. فرضية البحث

تواجه الجامعات العراقية، مثل العديد من المؤسسات التعليمية على مستوى العالم، تحديات متعددة الأوجه وكلها تؤثر على التزام أعضاء هيئة التدريس والموظفين، من جانب آخر شهد مجال إدارة الموارد البشرية تحولاً نموذجياً نحو الاستدامة، مدفوعاً بالاعتراف المتزايد بآثارها العميقة على النجاح التنظيمي والرفاهية المجتمعية. ويعتبر هذا الامر مهماً بشكل خاص في عمل الجامعات العراقية، حيث تكون تحديات تعزيز الالتزام التنظيمي وسط حالة من عدم اليقين الاجتماعي والاقتصادي والبيئي واضحة، وقد يوفر تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وسيلة محتملة لمعالجة هذه التحديات من خلال تعزيز بيئة العمل التي تعزز الرفاهية الفردية والفعالية التنظيمية.

وعليه يمكن صياغة فرضية هذا البحث، كالآتي:

– هناك تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.

ولاختبار هذه الفرضية يجب اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المبنية على أساس الابعاد الخمس لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، وكالآتي:

– هناك تأثير إيجابي للتخطيط المستدام في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.

– هناك تأثير إيجابي للتوظيف المستدام في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.

– هناك تأثير إيجابي لتدريب والتنمية المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.

– هناك تأثير إيجابي لتقييم الاداء المستدام في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.

– هناك تأثير إيجابي للمكافآت المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.

6. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (عباس، 2021) تهدف هذه الدراسة الى 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).

دراسة (جمعة، 2023) تهدف هذه الدراسة الى اختبار اثر ممارسات ادارة 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 ادارة الموارد البشرية المستدامة وبأن لها تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية على الاداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم في القاهرة.

دراسة (مصطفى، 2024) هدفت الدارسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة، بالتطبيق على العاملين بشركة مصر لإنتاج الأسمدة ، وأجرى البحث على عينة عشوائية مقدارها 291 فرد، وقد توصل الباحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة كما توصل البحث لوجود تأثير معنوي إيجابي للإبداع الأخضر على الميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى أن للهوية التنظيمية الخضراء دور معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: الدراسات الاجنبية

دراسة (Paşaoğlu, 2015) الهدف من هذه الدراسة هو تقييم آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، منفردة ومنهجية، تم جمع البيانات في هذه الدراسة من 304 مشاركاً في إسكي شهير، يعملون في الصناعة المصرفية، ولتحليل العلاقة بين المتغيرات المتضمنة في الدراسة تم استخدام الارتباطات وإحصائيات الانحدار المتعدد، كما تظهر نتائج هذه الدراسة، إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الالتزام التنظيمي سواء بشكل فردي أو منهجي. وقد أسفرت النتائج عن فتح آفاق جديدة في المناقشات التي تدافع عن توحيد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الصناعة المصرفية .

دراسة (Genari & Macke, 2022) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الالتزام التنظيمي. استخدمت الدراسة عينة مكونة من 290 موظفاً مرتبط 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 البشرية والالتزام التنظيمي.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

نلاحظ أن الدراسات السابقة العربية والإنجليزية قد اتفقت مع الدراسة الحالية في تناولها دور ممارسة إدارة الموارد البشرية المستدامة كمتغير مستقل ولكنها اختلفت عنها بتناولها متغيرات تابعة مختلفة كالأداء التنظيمي والأداء التنافسي. وأيضاً اختلفت عنها في البيئة التي تم اختبار فيها فرضيات الدراسة، فدراسة (عباس، 2021) و (جمعة، 2023) تناولت بيئة الفنادق، ودراسة (Genari & Macke, 2022) و (مصطفى، 2024) تناولت بيئة الصناعة، ودراسة (Genari & Macke, 2022) تناولت البيئة المصرفية.

القسم الثاني: الجانب النظري للبحث

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة

جذبت إدارة الموارد البشرية المستدامة اهتمام باحثي وممارسي إدارة الموارد البشرية بشكل متزايد بسبب فوائدها المتوقعة لكل من المنظمات وأصحاب المصلحة فيها، بما في ذلك الموظفين والمستهلكين والبيئة الخارجية، حيث تم اقتراح إدارة الموارد البشرية المستدامة لمعالجة أوجه القصور في إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم نظرة ثاقبة للعلاقات الإيجابية الموجودة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المالي، من خلال معالجة تأثير مختلف أصحاب المصلحة داخل المنظمات وخارجها، ومن خلال الاعتراف بأوجه الغموض المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية (Kramar,2014:1070).

قبل البدء باستعراض مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة يجب أولاً توضيح المفهوم العام لإدارة الموارد البشرية، والتي تعني مجموعة من المهام التي ترتبط بالحصول على الافراد وتدريبهم، وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم بمجموعة من الاساليب التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل (زوزال،2015: 4)، واما الاستدامة بمفهومها التنظيمي هي قدرة المنظمة على استدامة ادائها المتميز خلال فترة محددة لا تقل عن ثلاث سنوات (جميل وآخرون،2021: 41).

المفهوم الأساسي الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية المستدامة هو أن الشركات تسعى إلى الحصول على أنواع مختلفة من النتائج لتلبية توقعات أصحاب المصلحة، وقد تكون هذه النتائج اقتصادية واجتماعية وبشرية وبيئية، وغالباً ما تسعى الشركات إليها في وقت واحد على الرغم من أن أياً من النتائج قد تكون أكثر أهمية للمنظمة من غيرها (Järlström et al.,2018:705). ويعرفها (الذبحاوي،2023: 100) على انها مجموعة من الافكار وممارسات ادارة الموارد البشرية التي تهتم وتركز على المورد البشري المستدام داخل المنظمة، مما يساعد المنظمات في الحصول على مزايا تنافسية طويلة الاجل. ويعرفها (Anlesinya & Susomrith, 2020:296) بشكل عملي على أنها ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعزز تجديد وتجديد قدرة الموارد البشرية التنظيمية وكفاءتها من أجل البقاء على المدى القصير والطويل واستمرار الأداء الإيجابي من حيث مختلف جوانب الاستدامة.

وبمفهوم مفصل أكثر، يتم تعريف إدارة الموارد البشرية المستدامة من قبل (Randeva & 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 .. الخ)، والاجتماعية (رفع معايير حياة أفراد المجتمع، تكافؤ الفرص للجميع.. الخ)، والبيئية (الاستخدام الحكيم للطاقة، والحفاظ على الموارد الطبيعية النادرة وإعادة تدويرها.. الخ)، والبشرية (العناية بالصحة والعدالة والإنصاف في مكان العمل، وتنمية المهارات للاحتياجات المستقبلية.. الخ) .

وعليه يعرف الباحث إدارة الموارد البشرية المستدامة على أنها نمط من استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية والتي تهدف إلى تمكين تحقيق الأهداف التنظيمية مع إعادة إنتاج قاعدة الموارد البشرية في وقت واحد على مدى فترة زمنية طويلة الأمد.

إن هذا الاستعراض للمفاهيم السابقة يقودنا الى تحديد أهم ممارسات الموارد البشرية المستدامة، وهي كالآتي: (جمعة، 2023: 30)

1. **التخطيط المستدام** : ويقصد به تدبير احتياجات الموارد البشرية بشكل يدعم الاهداف الاجتماعية والبيئة للمنظمة من خلال تطوير خطط عادلة وشفافة وعدم التمييز على أي أساس والعمل على تمكين الموظفين وتوفير جداول عمل مرنة تحقق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

2. **التوظيف المستدام** : هي ممارسة تهدف إلى بناء قوة عمل مهتمة بالقضايا الاجتماعية والبيئية للمنظمة، وذلك من خلال توفير مواصفات وظيفية ترتكز على مهام ومسئوليات الموظفين عن البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية، واستقطاب واختيار مستهدف لاختيار الأشخاص ذوي القيم المؤيدة للاستدامة، والمساهمة في ثقافة تركز على الاستدامة في جميع أنحاء المنظمة واختيار المرشحين الذين تتطابق مواصفاتهم مع مواصفات الاستدامة.

3. **التدريب والتنمية المستدامة** : وتشير إلى ممارسة الأنشطة المساهمة في التنمية المستدامة للمنظمات والإدارة البيئية ودعم الانتاج النظيف من خلال اكساب الموظفين الجديد من المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية لمنظماتهم.

4. **تقييم الاداء المستدام** : ويعني وجود نظام لإدارة الأداء يُحسن من النواتج البيئية والاجتماعية، وقياس نتائج الموارد البشرية من خلال تقييم الأهداف التنظيمية والاجتماعية والفردية والبيئية مع التأثير الداخلي والخارجي للمنظمة وعلى مدى أفق زمني طويل الأجل.

5. **المكافآت** : وتعرف بانها ممارسات منح المكافآت المالية وغير المالية التي تؤثر على انجاز أهداف مؤيدة وصديقة للبيئة.

أن هدف ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة هو الوصول إلى الأهداف التنظيمية، مع تحقيق التوازن بين نمو الأعمال والحفاظ على الموارد البيئية، والقيام بمجموعة من الوظائف التشغيلية تشتمل على صنع السياسات والتخطيط والتنفيذ والمراجعة وتصحيح الإجراءات وتقييم الأداء، إضافة الى مجموعة من الوظائف الادارية مثل تأمين الدعم من الإدارة العليا، وتعزيز تمكين الموظفين، وتوفير التدريب المستمر، وتنفيذ نظام فعال للأجور، وبناء العمل الجماعي متعدد الوظائف (Chams & García-Blandón, 2019:110).

2. الالتزام التنظيمي

أصبح مفهوم الالتزام التنظيمي محط اهتمام المديرين بشكل عام وإدارات الموارد البشرية في العديد من المنظمات بسبب استخدامه كمعنى للاحتفاظ بالموظفين (Idris, 2014:72). فهو يعني مدى إيمان الموظفين وقبولهم بأهداف المنظمة ولديهم الرغبة في البقاء مع المنظمة، ويتعلق هذا بمدى مشاركة الموظف للمساهمة في المنظمة، وقد كشفت الدراسات السابقة أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا نسبياً عن عملهم هم أكثر التزاماً بالمنظمة،

والموظفون غير الراضين عن عملهم أو غير الملتزمين بمؤسستهم هم أكثر عرضة للانسحاب من المنظمة (Ridwan et al.,2020:841).

يعرف (بلغيث و سماعل، 2023: 7) الالتزام التنظيمي بأنه مدى اهتمام وإيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى جهد لتحقيق تلك الأهداف ورغبته الشديدة في البقاء والاستمرارية.

ويرى (Al-Jabari & Ghazzawi 2019:80) أن الالتزام التنظيمي هو الرغبة القوية في البقاء كعضو في المنظمة، والرغبة في السعي وفقًا لرغبات المنظمة، ومعتقدات معينة، وقبول القيم والأهداف التنظيمية. بمعنى آخر، هو الموقف الذي يعكس ولاء الموظف للمنظمة وعملية الاستدامة حيث يعبر أعضاء المنظمة عن اهتمامهم بالمنظمة واستمرار النجاح والتقدم .

ووفقاً لـ (Kreitner & Kinicki, 2014:7) يعكس الالتزام التنظيمي مدى تعريف الفرد نفسه بالمنظمة وارتباطه بأهدافه، يعد هذا موقف عمل مهم، لأنه من المتوقع من الموظفين الملتزمين أن يكونوا قادرين على إظهار الرغبة في العمل الجاد لتحقيق أهداف المنظمة.

و يصنف (Robbins & Judge, 2015: 38) الالتزام التنظيمي بثلاثة أبعاد منفصلة، وهي:

1) الالتزام العاطفي، وهو الشعور العاطفي بالمنظمة والمعتقدات في قيمها.

2) الالتزام المستمر، هو القيمة الاقتصادية المتصورة للبقاء في منظمة مقارنة بمغادرة المنظمة.

3) الالتزام المعياري، هو التزام الشخص بالبقاء على قيد الحياة في منظمة لأسباب أخلاقية أو أخلاقية. وبعبارة أخرى، يرتبط الالتزام المعياري بالشعور بالالتزام بمواصلة العمل في المنظمة.

وبحسب دراسة (كريمة، 2016: 6) فأن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في تأثيره الايجابي على المستويات التالية :

1) **المستوى الفردي:** يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم.

2) **مستوى المنظمة:** فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة، وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين، وعن عدم أداءهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية.

3) **المستوى الاجتماعي:** يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

4) **المستوى القومي:** فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام التنظيمي، وذلك عن طريق كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

3. ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والالتزام التنظيمي

أن الأبحاث حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والالتزام التنظيمي والنتائج المتعلقة بها لازالت حديثة وذات ندرة، وجد (Ferreira et al.,2020:23) ان هناك تأثير كبير ومباشر بين نظام إدارة الموارد البشرية المستدامة والتزام الموظفين، حيث تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر استدامة طريقاً مناسباً لتعزيز وتشجيع التطوير التنظيمي الإيجابي الذي يحقق نتائج إيجابية وبالتالي التزام أكثر.

ويرى (Genari & Macke,2022:6) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة ترتبط بالالتزام التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار أن التزام الأفراد يتأثر بالقيم التنظيمية، والمعاملة العادلة والكافية للموظفين، وتقدير المهنيين، وفي الوقت نفسه، وتعمل الشركات التي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز التنوع والعلاقات الإيجابية في العمل ورفاهية العمال وظروف العمل المواتية وفرص التطوير الوظيفي، لذلك يمكن الاستدلال على أن تطوير إجراءات الموارد البشرية المستدامة سيسمح للموظفين بالشعور بالدعم والتقدير والاحترام من قبل إدارة الشركة، وهذا السياق سيؤدي بالتالي إلى الالتزام التنظيمي.

وذكر (Karman,2020:57) ان ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة يمكن أن تساهم في بناء سلوكيات ومواقف إيجابية للموظفين، مثل تلك المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة، والتنوع، والصحة، والسلامة وبيئة العمل والممارسات التي تمكن التغيير القائم على الاستدامة، مثل التدريب وتصميم الوظائف وتحفيز المبادرات الإدارية التي تدعم الالتزام الشخصي والجماعي بالتغيير، وقد تؤثر الممارسات المذكورة على النتائج التنظيمية ذات الصلة مثل الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، ومعدل الدوران، والتغيب، والجهد الوظيفي، وأداء العمل.

القسم الثالث: الجانب العملي للبحث

1. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين العاملين في ثلاث جامعات عراقية حكومية وهي جامعة (الموصل، تكريت، الانبار) والتي يعمل فيها 16 الف منتسب. اما عينة البحث فقد بلغ عددها 100 منتسب في هذه الجامعات موزعين بين تدريسي وموظف فيها، تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان بشكل الكتروني، وتم استرجاع 84 اجابة منها أي بنسبة 84% وهي نسبة جيدة لهذا البحث.

2. أداة البحث

مثلت استمارة الاستبيان اداة البحث الرئيسية والتي تم الاعتماد عليها لغرض جمع البيانات من افراد عينة البحث، وتم الاعتماد على دراستي (عباس، 2021) ، (سعيدة واسماء، 2024) ، حيث تم تصميم استمارة استبيان على اساس تحقيق اهداف البحث وتساعد على اختبار فرضياته من خلال قياس العلاقة بين متغيراته، وتضمنت هذه الاستمارة مجموعة من الاقسام كانت كالآتي:

1. **القسم الاول : المعلومات الديموغرافية** : تضمن هذا القسم معلومات افراد عينة البحث.

2. **القسم الثاني : مقياس إدارة الموارد البشرية المستدامة (المتغير المستقل)** : يتكون هذا القسم من (22) عبارة مقسمة على 5 متغيرات تمثل المتغيرات الفرعية وهي : 1. التخطيط المستدام، 2. التوظيف المستدام، 3. التدريب والتنمية المستدامة، 4.تقييم الاداء المستدام، 5. المكافآت المستدامة.

3. **القسم الثالث : مقياس الالتزام التنظيمي (المتغير التابع)** : ويتكون هذا القسم (10) عبارة تمثل مقياس لهذا المتغير.

3. أسلوب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS ، فبعد تفريغ الاجابات على استمارة الاستبيان المرسلة، تم استخدام عدة اساليب احصائية بهدف تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها، وكالاتي:

1. تم استخدام الاسلوب الاحصائي الوصفي الخاص بوصف عينة البحث استناداً الى بيانات المعلومات الديموغرافية (التكرارات ، النسب المئوية).
2. تم استخدام معامل (الفا كرونــباخ Alpha Cronbach) لقياس درجة الاتساق الداخلي والثبات لعبارات الاستبيان.
3. تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الاهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة.
4. ولاختبار فرضيات البحث ومعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

4. نتائج البحث

أ. تحليل المعلومات الديموغرافية

يهدف هذه الجزء الى التحليل الوصفي لعينة البحث من الموظفين والتدريسيين العاملين في الجامعات العراقية عينة البحث، وذلك وفقاً لمعلوماتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة)، وحسب الجدول ادناه :

جدول (1) تحليل المعلومات الديموغرافية

المعلومات الشخصية	الخيارات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	51	60.71%
	انثى	33	39.29%
العمر	29 – 20	15	17.86%
	30 – 39	28	33.33%
	40 – 49	22	26.19%
	50 فما فوق	19	22.62%

مستوى التعليم	بكالوريوس	22	26.19%
	دبلوم عالي	6	7.14%
	ماجستير	33	39.29%
	دكتوراه	23	27.38%
سنوات الخبرة	1 – 5	28	33.52%
	6 – 10	30	35.52%
	11 – 20	17	20.24%
	21 فما فوق	9	10.71%

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Spss.

نلاحظ من الجدول (1) ملخصاً للمعلومات الشخصية لموظفي الجامعات العراقية موضوع البحث، والتي تشير الى زيادة في نسبة الذكور التي تبلغ (61%) مقارنة بنسبة الاناث التي تبلغ (39%)، وهذا يفسر طبيعة العمل في القطاع العام في العراق الذي يستقطب الذكور أكثر من الاناث، كما نلاحظ أن الفئة العمرية الاكبر بين الموظفين كانت تتراوح بين (30–39 سنة) وهذا يدل على ان فئة الشباب هي الفئة الاعلى بين الموظفين، وهذا السبب ربما يعود لتقليل سن التقاعد في العراق وعدم فتح باب التوظيف للشباب، في حين نلاحظ أن أغلب الموظفين في الجامعات هم من حملت شهادة الماجستير والتي شكلت نسبة (40%)، وهذا يتناسب مع طبيعة عمل الجامعات العراقية التي تستوجب من اعضاء الهيئة التدريسية ان يكونوا من حملة الشهادات العليا وخاصة الماجستير، في حين أن أغلبهم كانوا من ذوي خبرة متوسطة تتراوح بين (6–10 سنوات) والتي تضمن استمرارية العمليات وتوفير التدريب والتنمية للموظفين الجدد.

ب. اختبار صدق وثبات الاستبيان

قام الباحث بقياس الصدق الظاهري للاستبيان عن طريق توزيع نسخ منه على عدد من اساتذة الادارة والاعمال من اجل مراجعتها وإبداء ملاحظاتهم على فقراتها ومدى ملائمتها لما وضعت من أجله، واما بالنسبة لتأكد من ثبات الاستبيان فقد قام الباحث بحساب معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach وذلك للتأكد من ان استمارة الاستبيان قد نقلت الطبيعة الحقيقية لهيكلية البحث، ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات البحث، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (2) معامل الفا كرونــباخ Alpha Cronbach

ت	المتغير	Cronbach Alpha
1	تصميم الوظيفة المستدام	0.867
2	التوظيف المستدام	0.766
3	التدريب والتنمية المستدامة	0.770
4	تقييم الاداء المستدام	0.792
5	المكافآت المستدامة	0.748
6	الالتزام الوظيفي	0.699
	المتوسط الحسابي	0.773

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن متوسط معاملات الفا كرونــباخ Alpha Cronbach قد بلغ (0.773) مما يشير الى مستوى عالي من الثبات، وهي نسبة كافية يمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات البحث للوصول الــى نتــائج اختبار الفرضيات.

ج. التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث

تم اجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات استمارة الاستبيان والتي تمثل وجهة نظــر اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين العاملين في الجامعات العراقية، وحسب المتغيرات المستقلة والمتغيــر التــابع، والموضحة وفق الجدول أدناه :

جدول (3) التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث

ت	المتغيرات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة	تصميم الوظيفة المستدام	3.533	0.871
2		التوظيف المستدام	3.145	0.761
3		التدريب والتنمية المستدامة	3.492	0.761
4		تقييم الاداء المستدام	3.368	0.727
5		المكافآت المستدامة	3.212	0.729
6	الالتزام الوظيفي		3.395	0.704

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Spss.

نلاحظ من الجدول (3) أن هناك توافق عام بين أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في الجامعات العراقية على اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة في تطور بيئة العمل الجامعية، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.212) كحد ادنى و (3.533) كحد أعلى ، بينما تراوح مستوى الانحراف المعياري لنفس الابعاد ما بين (0.704) و (0.871)، واما ما يتعلق بالالتزام التنظيمي فنلاحظ ان المتوسط الحسابي قد بلغ (3.39) والانحراف المعياري بلغ (0.70) وهذا يشير الى ان افراد عينة البحث يرون أهمية الالتزام التنظيمي الناتج من شعورهم الايجابي اتجاه جامعاتهم.

د. اختبار الفرضيات

لاختبار فرضية البحث الرئيسية للبحث والتي تنص على: **هناك تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.** تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط، وهذا الاسلوب يقوم على اساس اختبار التأثيرات السببية بين متغير البحث المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في بيئة الجامعات العراقية، وللوصول الى نتائج قبول هذه الفرضية من عدمه يجب اولاً اختبار الفرضيات الفرعية، وكالآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى للبحث والتي تنص على: **هناك تأثير إيجابي للتخطيط المستدام في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.**

بعد أجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل المتمثل بـ (التخطيط المستدام) بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، جاءت النتائج كما في الجدول أدناه :

جدول (4) تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

المتغيرات	الالتزام التنظيمي							
	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T-		الثابت	معامل الانحدار B	اختبار F	
			قيمة T-	sig			قيمة F	sig
التخطيط المستدام	0.198	0.445	9.72	0.000	1.333	0.445	94.47	0.000

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Spss.

يوضح الجدول (4) ارتباط التخطيط المستدام إيجابياً بالالتزام التنظيمي وذلك حسب معامل الارتباط R الذي بلغ (0.445)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.198) وهذا يدل على ان 19.8% من التغير في الالتزام التنظيمي كان سببه التخطيط المستدام، في حين أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (94.4) عند مستوى

معنوية (0.000)، في حين تشير قيمة T الى وجود علاقة تأثير إيجابي عند مستوى معنوية أقل من (0.05) . ومما سبق يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الاولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للبحث والتي تنص علي: **هناك تأثير إيجابي للتوظيف المستدام في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.**

بعد أجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل المتمثل بـ (التوظيف المستدام) بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، جاءت النتائج كما في الجدول أدناه :

جدول (5) تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	الالتزام التنظيمي							
	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T-		الثابت	معامل الانحدار B	اختبار F	
			قيمة T-	sig			قيمة F	sig
التوظيف المستدام	0.176	0.420	9.035	0.000	1.333	0.420	81.6	0.000

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Spss.

يوضح الجدول (5) ارتباط التوظيف المستدام إيجابياً بالالتزام التنظيمي وذلك حسب معامل الارتباط R الذي بلغ (0.42)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.176) وهذا يدل على ان 17.6% من التغير في الالتزام التنظيمي كان سببه التوظيف المستدام، في حين أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (81.6) عند مستوى معنوية (0.000)، في حين تشير قيمة T الى وجود علاقة تأثير إيجابي عند مستوى معنوية أقل من (0.05) . ومما سبق يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الثانية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي تنص علي: **هناك تأثير إيجابي للتدريب والتنمية المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.**

بعد أجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل المتمثل بـ (التدريب والتنمية المستدامة) بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، جاءت النتائج كما في الجدول أدناه :

جدول (6) تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	الالتزام التنظيمي							
	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T-		الثابت	معامل الانحدار B	اختبار F	
			قيمة T-	sig			قيمة F	sig
التدريب والتنمية المستدامة	0.133	0.365	7.67	0.000	1.333	0.365	58.83	0.000

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Spss.

يوضح الجدول (5) ارتباط التدريب والتنمية المستدامة إيجابياً بالالتزام التنظيمي وذلك حسب معامل الارتباط R الذي بلغ (0.36)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.133) وهذا يدل على ان 13.3% من التغير في الالتزام التنظيمي كان سببه التدريب والتنمية المستدامة، في حين أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (58.83) عند مستوى معنوية (0.000)، في حين تشير قيمة T الى وجود علاقة تأثير إيجابي عند مستوى معنوية أقل من (0.05) . ومما سبق يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الثالثة.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للبحث والتي تنص على: **هناك تأثير إيجابي لتقييم الاداء المستدام في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.**

بعد أجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل المتمثل بـ (تقييم الاداء المستدام) بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، جاءت النتائج كما في الجدول أدناه :

جدول (7) تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	الالتزام التنظيمي							
	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T-		الثابت	معامل الانحدار B	اختبار F	
			قيمة T-	sig			قيمة F	sig
تقييم الاداء المستدام	0.176	0.420	9.03	0.000	1.333	0.420	81.60	0.000

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Spss.

يوضح الجدول (6) ارتباط تقييم الاداء المستدام إيجابياً بالالتزام التنظيمي وذلك حسب معامل الارتباط R الذي بلغ (0.420)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.176) وهذا يدل على ان 17.6% من التغير في الالتزام التنظيمي كان سببه تقييم الاداء المستدام ، في حين أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (81.6) عند مستوى معنوية (0.000)، في حين تشير قيمة T الى وجود علاقة تأثير إيجابي عند مستوى معنوية أقل من (0.05) . ومما سبق يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الرابعة.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للبحث والتي تنص علي: **هناك تأثير إيجابي للمكافآت المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.**

بعد أجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل المتمثل بـ (المكافآت المستدامة) بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، جاءت النتائج كما في الجدول أدناه :

جدول (8) تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

المتغيرات	الالتزام التنظيمي							
	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T-		الثابت	معامل الانحدار B	اختبار F	
			قيمة T-	sig			قيمة F	sig
المكافآت المستدامة	0.255	0.505	10.432	0.000	1.333	0.505	120.7	0.000

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Spss.

يوضح الجدول (6) ارتباط للمكافآت المستدامة إيجابياً بالالتزام التنظيمي وذلك حسب معامل الارتباط R الذي بلغ (0.505)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.255) وهذا يدل على ان 25.5% من التغير في الالتزام التنظيمي كان سببه المكافآت المستدامة، في حين أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (120.7) عند مستوى معنوية (0.000)، في حين تشير قيمة T الى وجود علاقة تأثير إيجابي عند مستوى معنوية أقل من (0.05) . ومما سبق يمكن القول بقبول الفرضية الفرعية الخامسة.

واستنادا لما سبق ونتيجة لقبول الفرضيات الفرعية الخمس يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية للبحث.

5. الاستنتاجات

يمكن أن نلخص أهم النتائج على الصعيدين النظري والعملي في النقاط التالية:

1. تعد الاستدامة أحد ركائز وأدوات تطور ادارة الموارد البشرية المستدامة في الجامعات العراقية.
2. تساعد ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة على تطوير وتحسين الحياة الوظيفية في الجامعات العراقية.
3. هناك تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية.
4. الالتزام التنظيمي ناتج عن فلسفة وثقافة وبيئة الجامعات أتجاه العاملين فيها.
5. ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات العراقية وهذا ما اكدته قيمة المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة محل البحث.
6. يمكن لممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة ان تزيد من تناغم العمل بين الموظفين في الجامعات وهذا يزيد من ارتباط الموظف بعمله وبالتالي التزام تنظيمي أقوى.

6. التوصيات

1. يجب أن تركز الجامعات على ضرورة دمج ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعات لدعم نجاحها.
2. ضرورة البحث عن ممارسات أخرى لإدارة الموارد البشرية المستدامة وتبنيها في العمل كالتمكين المستدام والمشاركة المستدامة.
3. يوصي البحث الجامعات تهيئة كل الامكانيات والعوامل الداعمة لمزيد من الالتزام التنظيمي من قبل موظفيها.

المصادر

1. بلغيث، ريان & سماعل، هدى. (2023)، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت –تبسة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة.، الجزائر.
2. جمعة ، نجلاء حسن، (2023)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية ، مجلة البحوث الإدارية، المجلد (41)، العدد (2)، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، القاهرة.
3. جميل، قصي سالم، ربيع علي زكر ,سناء خضر يوسف. (2021). دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق متطلبات الاستدامة المنظمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في جامعة الحمدانية، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء.
4. الذبحاوي، عامر عبدالكريم (2023)، دارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في الحدّ من التَسرّب الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عيّنة من العاملين في أمانة مسجد الكوفة المعظم والمزارات الملحقة به، مجلة الكوت للعلوم الادارة والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (47)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوت.
5. زوزال، ناديه،(2015)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجامعة الجزائرية.
6. عباس، عبير عباس عبد الحميد ،(2021)، إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد (12)، العدد(2)، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس (فرع الأسماعيلية).
7. كريمة، شتح، (2016)، أثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد – طولقة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، الجزائر.
8. مصطفى ، منى سامي، (2024)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الإبداع الأخضر والميزة التنافسية المستدامة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (38)، العدد*(2) ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان.
9. Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, *11*(1).
10. Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. Journal of Global Responsibility, 11(3), 295-324.
11. Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. Resources, Conservation and Recycling, 141, 109-122.

12. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. The International Journal of Human Resource Management, 27(1), 88–108.
13. Ferreira-Oliveira, A. T., Keating, J., & Silva, I. (2020). Sustainable HRM as a pathway to sustainability—HRMS relevance on affective commitment through organizational trust. *Sustainability*, *12*(22), 9443.
14. Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. Revista de Administração de Empresas, 62(5), e2021-0356.
15. Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries. *Journal of Management Research*, *14*(2), 71-86.
16. Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. Journal of Business Ethics, 152, 703-724.
17. Jerónimo, H. M., De Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020). From sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. European Management Review, 17(4), 871–884.
18. Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management–organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, *39*(1), 51-68.
19. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? The International Journal of Human Resource Management, 25(8), 1069–1089.
20. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). Organizational behavior. edition 9. book 1. Jakarta: salemba four, 67.
21. Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. Journal of Business Ethics, 121(3), 451–466.
22. Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: Findings from the banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *207*, 315-324.
23. Randeva, K. K., & Jhab, J. K.(2019). Understanding Sustainable HRM: A Systematic Literature Review.
24. Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in green (environmental) HRM scholarship. The International Journal of Human Resource Management, 27(2), 114–128.
25. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management : A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(January), 1–14.
26. Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. Systematic Reviews in Pharmacy, 11(12).
27. Robbins, S.P & Judge, T.A. (2015). Organizational Behavior, Edition 15. New Jersey: PearsonEducation

الملحق

م/استمارة الاستبيان

تحية طيبة:

هذه الاستمارة تمثل جزء من بحث بعنوان: **تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الالتزام التنظيمي للجامعات العراقية : دراسة استطلاعية.**

يرجى تفضلكم باختيار واحدة من الإجابات التي ترونها مناسبة وتعبر عن آرائكم لكل عبارة من الحقل المخصص لها، علماً أن المعلومات هي لأغراض البحث العلمي فحسب.

أملين تعاونكم ومساعدتكم لنا، في الإجابة عن مفرداتها بموضوعية.

الباحث

القسم الأول :المعلومات العامة

1. **الجنس**

أ. ذكر ب. أنثى

2. **العمر**

أ. 20 – 29

ب. 30 – 39

ج. 40 – 49

د. 50 فما فوق

3. **مستوى التعليم:**

أ .بكالوريوس ب .دبلوم عالي

ج .ماجستير د .دكتوراه

4. **الخبرة:**

أ. 1– 5 سنوات ب. 6–10 سنوات

ج. 11– 20 سنة د .21 سنة فأكثر

القسم الثاني : قياس المتغيرات

ت	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
المتغير المستقل: ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة						
البعد الاول : التخطيط المستدام						
1	تقوم الجامعات بتطوير خطة وظيفية عادلة وشفافة لجميع الموظفين دون تمييز على أي اساس (كالنوع أو العمر أو العرق).					
2	يتم تقديم جداول التوازن بين العمل والحياة (مثل العمل المرن والعمل من المنزل والعمل عن بعد).					
3	تمكين الموظفين المتضررين من عدم القدرة على الاستمرار في وظائفهم من خلال ترتيب ساعات العمل وغيرها من الاجراءات.					
4	تقديم جداول مرنة للمشاركة في الانشطة البيئية والاجتماعية خلال ساعات العمل.					
التوظيف المستدام						
1	تشمل مواصفات شغل الوظيفة المسؤوليات البيئية والاجتماعية.					
2	يتم جذب المرشح للوظيفة من خلال الالتزام البيئي والاجتماعي.					
3	تتسم الجامعات بالعلامة الخضراء والمسئولية الاجتماعية.					
4	يتم تقديم تعليمات ودورات للمرشحين الجدد للعمل عن الثقافة الخضراء والاجتماعية للجامعات.					
5	التنوع الوظيفي وتكافؤ الفرص والشفافية في عمليات الاختيار والتوظيف.					
التدريب والتنمية المستدامة						
1	يتم عقد برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي والاجتماعي والمهارات والخبرات للمديرين والموظفين.					

2	يتم تقديم انشطة للموظفين للمشاركة في الادارة البيئية والاجتماعية، مثل خطط الاقتراحات وفرق حل المشكلات.					
3	تقوم الجامعات بتمويل البرامج التعليمية الاجتماعية والخضراء.					
4	تعزيز ثقافة الحماية البيئية والاجتماعية في الجامعات.					
5	دعم توظيف الافراد من خلال مبادرات التعليم المستمر .					
تقييم الاداء المستدام						
1	يتم وضع اهداف بيئية واجتماعية واضحة داخل الجامعات.					
2	يتم تضمين مؤشرات الاداء البيئي ومؤشرات الاداء الاجتماعي في تقييم المديرين والموظفين.					
3	لا يتم تطبيق المزايا والمنافع في نظام ادارة الاداء في حالة عدم تلبية الاهداف الاجتماعية والبيئية الموضوعة والمحددة جيداً.					
التعويض المستدام						
1	يتم تعويض وسائل الحفاظ على العاملين مثل المنح المدرسية والتأمين على الصحة وخطط التقاعد والخدمات الطبية.					
2	يتم تقديم حوافز ومكافآت تقديرية بناءً على الانجاز الاجتماعي والبيئي للموظفين.					
3	يتم منح الموظفين الاجر المعتمد على المهارات الاجتماعية والبيئية.					
4	يتم مكافاة المديرين على الانجازات البيئية والاجتماعية.					
5	يتم توفير تعويض متكافئ وشفاف وعادل دون تمييز على أساس الجنس والعرق.					

ت	الفقرات	موافق	موافق	محايد	غير	غير

		تماماً			موافق	موافق تماماً
المتغير التابع : الالتزام التنظيمي						
1	مستعد لقضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الجامعة.					
2	كل ما يعترض الجامعة من مشكلات أعتبرها مشكلتي.					
3	اشعر بالانتماء للجامعة التي اعمل فيها وكأنها بيتي الذي أحرص عليه.					
4	أعمل بكل اخلاص في هذه الجامعة.					
5	يجب ان يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالجامعة وكأنها ممتلكاته.					
6	من واجبي ان احافظ على سمعه الجامعة لدى المجتمع.					
7	ان المحافظة على اوقات العمل والانجاز يعتبر من صميم اولوياتي اتجاه المؤسسة.					
8	من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل.					
9	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الجامعة.					
10	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في الجامعة.					