TANMEAH BASSMAH TBP
Universal Journal of Green Human Resources and Sustainable Humanities (UJGHRSH)
Volume 2, Issue 2, 2025
ٱلْمَجَلَّة ٱلْعَالَمِيَّة لِلْمَوَارِد ٱلْبَشَرِيَّة ٱلْخَضْرَاء وَٱلْعُلُوم ٱلْإِنْسَانِيَّة ٱلْمُسْتَدَامَة
Journal homepage: https://journals.tanmeah.com/index.php/ujghrsh

The Impact of Strategic Planning on Achieving Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role of Sustainable Human Resource Skills Management

Mahra Khameis Saeed Alfalahi[1]*, Morad A. Zaqgeba[2] & Suhaila Abdul Hamid[3]

[1,2,3] Faculty of Economics and Muamalat (FEM), Universiti Sains Islam Malaysia. 71800 Nilai, Negeri Sembilan, Malaysia.

CHRONICLE
Article history:
Received:
June, 13, 2025.
Received in revised format: November, 09, 2024.
Accepted: December, 6, 2025.
Available online: December, 31, 2025.

Keywords:

Strategic planning; Sustainable human resource skills management; Sustainable organizational performance; Organizational sustainability; Healthcare institutions.

ABSTRACT

This paper aimed to analyze the impact of strategic planning on sustainable human resource skills management and its reflection on sustainable organizational performance, while also examining the mediating role of sustainable human resource skills management. The study adopted a quantitative descriptive-analytical approach, and data were collected using a questionnaire distributed to a sample of 386 individuals. The data were analyzed using SPSS and SmartPLS 4 software. The results of structural equation modeling (PLS-SEM) showed a statistically significant positive impact of strategic planning on sustainable human resource skills management. The results also demonstrated a direct and strong impact of sustainable human resource skills management on sustainable organizational performance. Furthermore, the results confirmed a statistically significant mediating role for sustainable human resource skills management in the relationship between strategic planning and sustainable organizational performance, indicating that strategic planning only achieves its full impact through effective and sustainable human skills management. The study concludes that improving sustainable organizational performance requires a systematic integration of strategic planning and the development of sustainable human resource skills, thereby enhancing organizations' ability to achieve efficiency and sustainability in changing work environments.

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق أداء تنظيمي مستدام: الدور الوسيط لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة

الملخص

هدفت هذه الورقة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة

* Corresponding author. Alfalahi, Mahra
E-mail address: mahari_alfalahi@hotmail.com
https://doi.org/10.70568/UJGHRSH2.2.2

All rights reserved.

وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي المستدام، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة بلغت (386) مفردة، تم تحليلها باستخدام برنامجي SPSS و SmartPLS 4. أظهرت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للتخطيط الاستراتيجي على إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة، كما بينت النتائج وجود أثر مباشر وقوي لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة على الأداء المؤسسي المستدام. إضافة إلى ذلك، أكدت النتائج وجود دور وسيط ذي دلالة إحصائية لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أثره الكامل إلا من خلال إدارة فعّالة ومستدامة للمهارات البشرية. وتخلص الدراسة إلى أن تحسين الأداء المؤسسي المستدام يتطلب تكاملًا منهجيًا بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية مهارات الموارد البشرية المستدامة، بما يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق الكفاءة والاستدامة في بيئات العمل المتغيرة.

الكلمات الداله:

التخطيط الاستراتيجي؛
إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة؛
الأداء المؤسسي المستدام؛
الاستدامة المؤسسية؛
المؤسسات الصحية.

JEL Classification: *M10, M12, M54, & q56.*

1. المقدمة

شهدت المؤسسات المعاصرة، ولا سيما في القطاع العام والخدمي، تحولات جوهرية فرضتها العولمة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وتزايد الضغوط المرتبطة بتحقيق الاستدامة المؤسسية. وفي هذا السياق، لم يعد الأداء المؤسسي يُقاس فقط بمؤشرات الكفاءة التشغيلية قصيرة المدى، بل أصبح مرتبطًا بقدرة المؤسسة على الاستمرار، والتكيف، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أبرز الأدوات الإدارية التي تمكّن المؤسسات من التعامل مع هذه التحولات من خلال توجيه الموارد، وصياغة الرؤى طويلة المدى، وتحقيق المواءمة بين الأهداف التنظيمية والبيئة المحيطة (Edward et al., 2022 ؛Dewi & Yodiansyah, 2021)، وفي ظل هذا التحول، برزت الموارد البشرية بوصفها المورد الاستراتيجي الأهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث لم يعد الاهتمام يقتصر على إدارة الأفراد، بل امتد ليشمل إدارة مهاراتهم وقدراتهم بصورة مستدامة تضمن تعظيم القيمة المضافة للمنظمة على المدى الطويل. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة تمثل حلقة الوصل بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ومخرجات الأداء المؤسسي المستدام (Jeronimo et al., 2019 ؛Renwick et al., 2018). حيث يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال توجيه السياسات التنظيمية، ولا سيما سياسات الموارد البشرية، نحو تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة (Obaid &

(Bangbon et al., 2023 ؛Alias, 2015). وفي المقابل، برز مفهوم إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة بوصفه امتدادًا لإدارة الموارد البشرية التقليدية، حيث يركز على تنمية المهارات، وبناء القدرات، وضمان استمرارية الكفاءات البشرية بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة. وقد أظهرت دراسات عديدة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات مستدامة في إدارة مهاراتها البشرية تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها المؤسسي، وتعزيز الابتكار، وزيادة رضا العاملين والاحتفاظ بهم (Suharti & Sugiarto, 2020؛ Song, 2020؛ Sadikin et al., 2023). ومن هذا المنطلق، بات الأداء المؤسسي المستدام نتاجًا لتكامل التخطيط الاستراتيجي مع إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة، حيث لا يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يحقق أهدافه الفعلية دون وجود موارد بشرية تمتلك المهارات المناسبة والقادرة على تنفيذ الاستراتيجيات وتحويلها إلى نتائج ملموسة.

على الرغم من التزايد الملحوظ في الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي من جهة، وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، إلا أن معظم هذه الدراسات تناولت العلاقات بين المتغيرات بصورة مباشرة، دون التعمق في الآليات التي تنتقل من خلالها آثار التخطيط الاستراتيجي إلى الأداء المؤسسي المستدام. كما أن العديد من الدراسات ركزت على إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تشغيلية، متجاهلة البعد المستدام لإدارة المهارات البشرية ودورها الوسيط في تحقيق الأداء المؤسسي طويل الأمد (Bangbon et al., 2023 ؛Al-Araimi, 2023). علاوة على ذلك، تُظهر المراجعة النقدية للأدبيات نقصًا واضحًا في الدراسات التي تدمج بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة و الأداء المؤسسي المستدام ضمن نموذج تحليلي واحد، خاصة في سياقات المؤسسات الحكومية والخدمية في الدول العربية. ويُعد هذا القصور أكثر وضوحًا في الدراسات التي تتناول المؤسسات الصحية الحكومية، رغم ما تواجهه من تحديات تتعلق بالجودة والكفاءة والاستدامة.

في حين تنطلق الفجوة البحثية لهذه الدراسة من عدة جوانب رئيسة متمثلةً في قلة الدراسات التي تناولت إدارة مهارات الموارد البشرية من منظور الاستدامة كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام، رغم التأكيد النظري على أهمية رأس المال البشري المستدام في تحقيق الميزة التنافسية. كذلك ندرة الدراسات التطبيقية التي اختبرت هذه العلاقات في بيئات خدمية حكومية، ولا سيما في القطاع الصحي، الذي يتطلب مستويات عالية من الكفاءة والاستدامة في إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى محدودية الدراسات التي استخدمت نماذج تحليل متقدمة، مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-4 / SEM)، لاختبار الدور الوسيط لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة بصورة دقيقة وشاملة. وانطلاقًا من هذه الفجوات، تأتي هذه الدراسة لتقديم نموذج متكامل يربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة والأداء المؤسسي المستدام. حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي المستدام من خلال الدور الوسيط لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة، وذلك من خلال:

أ. اختبار الأثر المباشر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة.

ب. تحليل أثر إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة على الأداء المؤسسي المستدام.

ج. التحقق من الدور الوسيط لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام.

وبذلك تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الخضراء والمستدامة، وتقديم إطار تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات الإدارية للمؤسسات الساعية إلى تحقيق الاستدامة.

2. الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

شهدت الأدبيات الإدارية اهتمامًا متزايدًا بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة المرتبطة بالعولمة، والاستدامة، والاقتصاد القائم على المعرفة. وقد أظهرت الدراسات أن نجاح المؤسسات في تحقيق أداء مستدام لم يعد يعتمد فقط على جودة الاستراتيجيات المصاغة، بل على مدى قدرتها على تفعيل هذه الاستراتيجيات من خلال مواردها البشرية، وبخاصة عبر إدارة مهاراتها بصورة مستدامة ومتكاملة.

2.2.1 التخطيط الاستراتيجي وإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، إذ يمكّن المؤسسات من استشراف المستقبل، وتحديد أولوياتها، وتوجيه مواردها نحو تحقيق أهداف طويلة الأمد. وفي سياق الموارد البشرية، لا يقتصر دور التخطيط الاستراتيجي على تحديد الاحتياجات العددية للموظفين، بل يمتد ليشمل تحديد نوعية المهارات والكفاءات المطلوبة، وضمان تطويرها بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية (Dewi & Yodiansyah, 2021). وقد أكدت دراسات متعددة أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال يسهم في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية، خصوصًا تلك المرتبطة بالتدريب والتطوير، وبناء القدرات، وإدارة المواهب. فقد أشار Edward et al. (2022) إلى أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي في سياساتها البشرية تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المهارات، وتقليل الفجوات المهارية، وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية والموارد البشرية. كما بيّنت دراسة Bangbon et al. (2023) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، لا سيما عندما يرتبط بتطوير مهارات العاملين بصورة مستدامة.

وفي إطار الاستدامة، تطور مفهوم إدارة مهارات الموارد البشرية ليأخذ بعدًا طويل المدى، يركز على استمرارية الكفاءات، والتعلم المستمر، والمرونة التنظيمية. وأظهرت دراسات حديثة أن التخطيط الاستراتيجي المستند إلى مبادئ الاستدامة يعزز من تبني ممارسات إدارة مهارات بشرية مستدامة، مثل التدريب الأخضر، وتنمية المهارات المستقبلية، وربط الأداء الفردي بالأهداف البيئية والاجتماعية للمؤسسة (Renwick et al., 2018؛ Sadikin et al., 2023). فقد أشار الحاج حمد (2022) إلى أن

التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على تحديد الأهداف بعيدة المدى، بل يُعد أداة تنظيمية لتوجيه الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال مواءمة برامج التدريب والتطوير مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. وأوضحت الدراسة أن غياب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى عشوائية في تنمية المهارات وضعف في استدامتها. وفي السياق ذاته، بيّن الزدجالي (2023) أن المؤسسات الحكومية التي تعتمد تخطيطًا استراتيجيًا واضحًا تكون أكثر قدرة على بناء مهارات بشرية مستدامة، خاصة في مجالات الابتكار، والمرونة الوظيفية، وإدارة المعرفة. وأظهرت نتائجه أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في تحويل إدارة المهارات من نشاط تشغيلي قصير الأجل إلى عملية تنموية طويلة الأمد تدعم الاستدامة المؤسسية. كما أكدت دراسة تميم (2016) أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال يُعد مدخلًا أساسيًا لإدارة الكفاءات البشرية، حيث يساعد على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من المهارات، وتصميم برامج تطويرية تتماشى مع التغيرات البيئية والتنظيمية. وأضاف برباش (2019) أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في ترسيخ مفهوم ''المهارات المستدامة'' من خلال ربط التنمية البشرية بالأهداف الاستراتيجية وليس بالاحتياجات الآنية فقط.

ومن منظور نظري، تدعم نظرية رأس المال البشري هذا الطرح، حيث تؤكد أن الاستثمار المخطط في المهارات والمعرفة البشرية يمثل أساسًا لتحقيق القيمة المستدامة للمؤسسة (Becker, 1993) كما تفسر نظرية القدرة—الدافع—الفرصة كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين قدرات الموظفين، وتحفيزهم، وإتاحة الفرص لتوظيف مهاراتهم بما يخدم الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد (Appelbaum et al., 2000). وبناءً على ما سبق، تفترض الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يشكل مدخلًا أساسيًا لتطوير إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة داخل المؤسسات. وعليه، تُصاغ الفرضية الأولى على النحو الآتي:

1H: يوجد أثر إيجابي ودال إحصائيًا للتخطيط الاستراتيجي على إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة.

2.2.2 إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة والأداء المؤسسي المستدام

تُعد إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة من المفاهيم المحورية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، حيث تمثل الأداة التي تُمكّن المؤسسات من تحويل مواردها البشرية إلى مصدر للميزة التنافسية طويلة الأمد. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية مهارات موظفيها بصورة مستدامة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، والابتكار، وجودة الخدمات، مقارنة بتلك التي تعتمد ممارسات تقليدية قصيرة المدى (Jeronimo et al., 2019). وقد أظهرت دراسة Suharti and Sugiarto (2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الوعي البيئي والسلوكيات الإيجابية لدى الموظفين، مما ينعكس على الأداء الاقتصادي والمؤسسي. كما توصلت دراسة Song (2020)إلى أن إدارة المهارات البشرية المستدامة تؤثر إيجابيًا في الابتكار المؤسسي، والذي يُعد أحد أبعاد الأداء المستدام،

خاصة عندما تُدار المهارات في إطار استراتيجي متكامل. وفي السياق ذاته، بينت دراسة Sadikin et al. (2023) أن إدارة الموارد البشرية التكيفية والمستدامة تساعد المؤسسات على مواجهة تحديات العولمة والتغيرات السريعة، من خلال بناء مهارات مرنة وقابلة للتطور، وهو ما ينعكس إيجابًا على استدامة الأداء المؤسسي. كما أكدت الأدبيات أن الأداء المؤسسي المستدام لا يتحقق إلا عندما تُدار المهارات البشرية بما يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية (Renwick et al., 2013).

فقد أوضح غالي (2024) أن إدارة المهارات البشرية المستدامة تُعد أحد أهم محددات الأداء المؤسسي، لأنها تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتقليل الهدر الوظيفي، بما يضمن استمرارية الأداء على المدى الطويل. وبيّنت دراسة القحطاني والعتيبي (2024) أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها بصورة مستدامة تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تركز على التدريب التقليدي قصير الأجل. وأكدت النتائج أن إدارة المهارات المستدامة تؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية، وتعزيز الابتكار، ورفع مستوى رضا المستفيدين. وفي السياق الحكومي، أظهرت دراسة حمدان وآخرون (2024) أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة يسهم في تحقيق أداء مؤسسي مستدام من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي، وتحسين جودة اتخاذ القرار، ودعم الاستقرار التنظيمي. كما أشار العازمي وآخرون (2018) إلى أن إدارة المهارات البشرية تمثل حلقة وصل مباشرة بين الكفاءة الفردية والنتائج المؤسسية، خاصة في القطاعات الخدمية. ومن الناحية النظرية، تؤكد نظرية الموارد القائمة على المعرفة أن المعرفة والمهارات البشرية تمثل المورد الأكثر صعوبة في التقليد، وبالتالي تشكل أساس الأداء المستدام. كما توضح نظرية رأس المال البشري أن تطوير المهارات البشرية يسهم في تحسين الإنتاجية والجودة، وهما عنصران جوهريان في قياس الأداء المؤسسي المستدام (Becker, 1993). وبناء عليه؛ تفترض الدراسة أن إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة تؤثر تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا في الأداء المؤسسي المستدام. وعليه، تُصاغ الفرضية الثانية على النحو الآتي:

2H: يوجد أثر إيجابي ودال إحصائيًا لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة على الأداء المؤسسي المستدام.

2.2.3 الدور الوسيط لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة

رغم تأكيد العديد من الدراسات على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الأدبيات تشير إلى أن هذا الأثر لا يتحقق بصورة مباشرة في كثير من الأحيان، بل ينتقل عبر متغيرات وسيطة، تُعد إدارة الموارد البشرية في مقدمتها. فقد أوضحت دراسات عديدة أن التخطيط الاستراتيجي يفقد جزءًا كبيرًا من فاعليته في حال غياب ممارسات فعالة لإدارة المهارات البشرية القادرة على تنفيذ التوجهات الاستراتيجية وتحويلها إلى نتائج عملية (Obaid & Alias, 2015؛ Jeronimo et al., 2019). كما أشارت دراسة Bangbon et al. (2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر في الأداء المؤسسي من خلال سياسات الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة، ولا سيما تلك المرتبطة بتطوير المهارات والاحتفاظ

بالكفاءات. كما أكدت دراسات أخرى أن إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة تمثل القناة التي تنتقل من خلالها آثار التخطيط الاستراتيجي إلى الأداء المؤسسي المستدام، حيث تسهم في ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية فعالة (Renwick et al., 2018). أكد مقلد (2025) أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أثره الكامل على الأداء المؤسسي إلا إذا تمت ترجمته إلى سياسات عملية لتنمية المهارات البشرية، مشيرًا إلى أن إدارة المهارات تمثل القناة التنفيذية التي تنقل أثر التخطيط إلى النتائج الفعلية. كما أوضحت دراسة عريشي والطراونة (2020) أن ضعف إدارة الموارد البشرية يُفقد التخطيط الاستراتيجي قيمته التطبيقية، حتى وإن كانت الخطط مصاغة بشكل جيد، مما يدل على وجود دور وسيط لإدارة المهارات في العلاقة بين التخطيط والأداء. وأشارت نتائج الزدجالي (2023) إلى أن المؤسسات التي نجحت في تحقيق أداء مستدام هي تلك التي ربطت التخطيط الاستراتيجي مباشرة بإدارة المهارات المستدامة، وليس بالأداء النهائي فقط. كما تدعم نظرية القدرة—الدافع—الفرصة هذا الدور الوسيط، إذ توضح أن التخطيط الاستراتيجي يحدد القدرات المطلوبة، بينما تتولى إدارة الموارد البشرية المستدامة تنمية هذه القدرات وتحفيز الأفراد وتوفير الفرص لتطبيقها، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي(Appelbaum et al., 2000) . كما تؤكد نظرية رأس المال البشري أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق قيمة مضافة حقيقية ما لم يُترجم إلى استثمار فعلي في المهارات البشرية (Becker, 1993). وعليه، تفترض الدراسة أن إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام. وبناءً على ذلك، تُصاغ الفرضية الثالثة على النحو الآتي:

3H: تلعب إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة دورًا وسيطًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام.

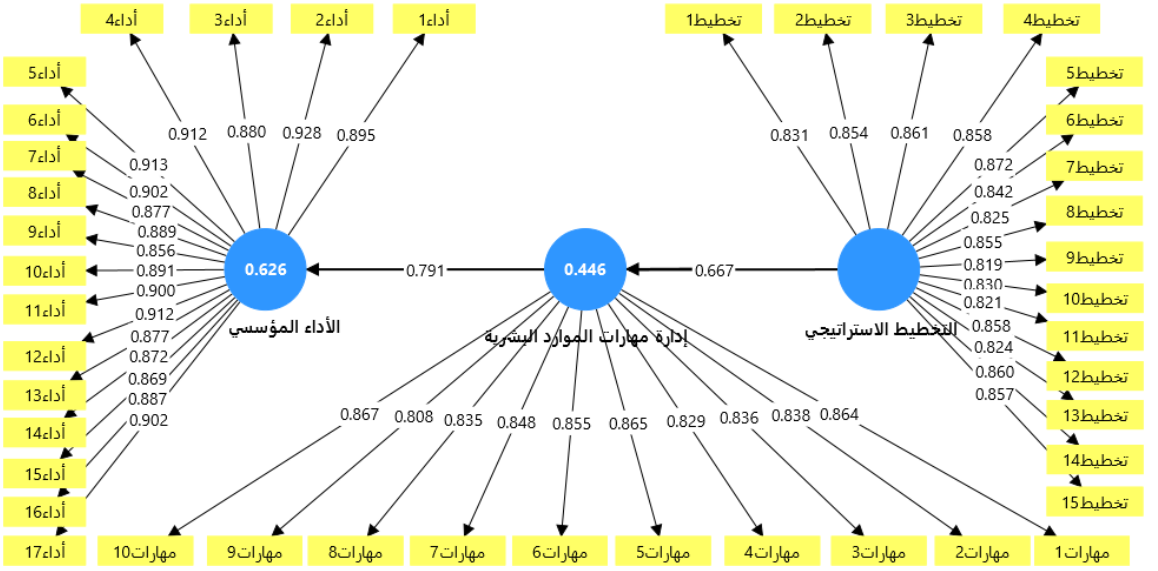
3. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة أهداف البحث التي تسعى إلى اختبار العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج المقترح، والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيرًا مستقلًا، وإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة بوصفها متغيرًا وسيطًا، والأداء المؤسسي المستدام بوصفه متغيرًا تابعًا. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج شيوعًا في الدراسات الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تحليل السلوك التنظيمي وقياس أثر الممارسات الإدارية باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. حيث تم جمع البيانات الميدانية باستخدام أداة الاستبانة التي صُممت بالاستناد إلى الأدبيات العلمية الحديثة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بما يضمن الاتساق المفاهيمي مع الإطار النظري والفرضيات المطروحة. وقد شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة هي: التخطيط الاستراتيجي، إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة، والأداء المؤسسي المستدام. ولقياس استجابات المبحوثين، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي الذي تراوحت بدائله بين (1 = لا أوافق بشدة)

و(5 = أوافق بشدة)، لما يتمتع به هذا المقياس من دقة ومرونة في الدراسات الكمية. كما تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات محل الدراسة ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية. وبعد توزيع الاستبانات وإجراء عمليات الفحص والتنقية الإحصائية، تم اعتماد (386)استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو حجم عينة يُعد مناسبًا لتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية، ويحقق مستوىً جيدًا من القوة الإحصائية والموثوقية في النتائج. في حين أُجري التحليل الوصفي للبيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 29، بهدف توصيف خصائص العينة وتحليل الاتجاهات العامة لاستجابات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع المتغيرات جاءت أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس، مما يدل على وجود مستوى مرتفع نسبيًا من تبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة، وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام. كما أظهرت قيم الانحرافات المعيارية مستويات مقبولة من التشتت، مما يشير إلى درجة مناسبة من الاتساق في آراء أفراد العينة. ولاختبار الفرضيات الثلاث والتحقق من العلاقات المباشرة وغير المباشرة، تم الاعتماد على برنامج SmartPLS 4، نظرًا لملاءمته لتحليل النماذج التنبؤية التي تتضمن متغيرات وسيطة، وقدرته على التعامل مع البيانات غير الموزعة توزيعًا طبيعيًا. وقد تم تنفيذ التحليل وفق مرحلتين أساسيتين؛ تمثلت الأولى في تقييم نموذج القياس للتحقق من الثبات والصدق، بينما خُصصت المرحلة الثانية لتقييم النموذج الهيكلي واختبار المسارات السببية بين متغيرات الدراسة، بما في ذلك اختبار الدور الوسيط لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام. ويعرض القسم التالي نتائج تقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي، ومدى دعم البيانات الميدانية للفرضيات البحثية المطروحة.

4. النتائج

يتم في هذا القسم عرض وتحليل النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال اختبار نموذج الدراسة المقترح باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وذلك بالاعتماد على برنامج SmartPLS 4، وبالاستناد إلى عينة بلغت (386) مفردة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد شمل تحليل النتائج مرحلتين رئيستين، هما: تقييم نموذج القياس (Measurement Model) للتحقق من صدق وثبات أدوات القياس. وتقييم النموذج البنائي (Structural Model) لاختبار الفرضيات والعلاقات المباشرة وغير المباشرة (الوساطة) بين متغيرات الدراسة. حيث يتم بدءًا بنموذج القياس، ثم جودة النموذج البنائي، وانتهاءً باختبار الفرضيات وتفسير النتائج الإحصائية. حيث يوضح الشكل رقم (1) نموذج القياس المعتمد في هذه الدراسة، كما تم استخراجه من مخرجات برنامج SmartPLS 4، حيث يبين المتغيرات الكامنة الثلاثة (التخطيط الاستراتيجي، إدارة مهارات الموارد البشرية، الأداء المؤسسي) ومؤشراتها الظاهرة، إضافة إلى قيم معاملات التحميل العاملية (Factor Loadings) لكل مؤشر.



الشكل رقم (1): نموذج القياس

تشير نتائج نموذج القياس إلى أن جميع معاملات التحميل العاملية للمؤشرات كانت مرتفعة ودالة إحصائيًا، إذ تجاوزت القيم الحد الأدنى المقبول (0.70)، حيث تراوحت بين (0.808) و(0.928) لإدارة مهارات الموارد البشرية، وبين (0.831) و(0.872) لمتغير التخطيط الاستراتيجي، وبين (0.856) و(0.928) لمتغير الأداء المؤسسي. وتدل هذه النتائج على أن جميع المؤشرات تقيس المتغيرات الكامنة بكفاءة عالية، مما يعكس صدقًا تقاربيًا قويًا لنموذج القياس. في حين يعرض الجدول رقم (1)مؤشرات الثبات الداخلي والصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة، ممثلة في معامل كرونباخ ألفا، والموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخرج.

الجدول رقم (1): مؤشرات الثبات والصدق التقاربي

المتغير	كرونباخ ألفا	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المستخرج
إدارة مهارات الموارد البشرية	0.955	0.961	0.713
الأداء المؤسسي	0.984	0.985	0.796
التخطيط الاستراتيجي	0.971	0.974	0.713

تُظهر النتائج أن جميع قيم كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة تجاوزت (0.70)، كما فاقت قيم متوسط التباين المستخرج الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يؤكد تمتع أدوات القياس بدرجة عالية من الثبات والصدق التقاربي، ويعكس موثوقية النموذج

المستخدم في الدراسة. كما تم التحقق من الصدق التمييزي باستخدام معيار HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)، كما هو موضح في الجدول رقم.(2)

الجدول رقم (2): مصفوفةHTMT

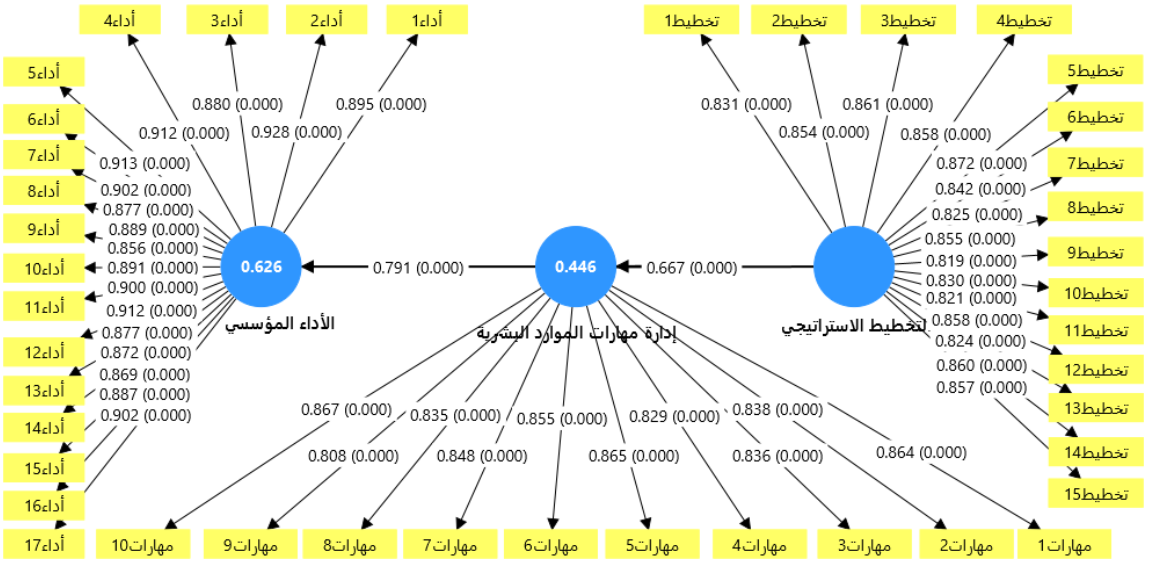
المتغير	إدارة مهارات الموارد البشرية	الأداء المؤسسي	التخطيط الاستراتيجي
إدارة مهارات الموارد البشرية			
الأداء المؤسسي	0.814		
التخطيط الاستراتيجي	0.690	0.707	

تشير النتائج إلى أن جميع قيم HTMT كانت أقل من (0.85)، وهو ما يدل على تحقق الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة، ويؤكد أن كل متغير يقيس مفهومًا مستقلًا عن المتغيرات الأخرى. كما يعرض الجدول رقم (3) قيم معامل التحديد (R^2) وقيمه المعدلة.

الجدول رقم (3): قيمR^2

المتغير التابع	R^2	R^2المعدل
إدارة مهارات الموارد البشرية	0.446	0.444
الأداء المؤسسي	0.626	0.625

تشير النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته 44.6% من التباين في إدارة مهارات الموارد البشرية، بينما يفسر التخطيط الاستراتيجي وإدارة مهارات الموارد البشرية معًا ما نسبته 62.6% من التباين في الأداء المؤسسي، وهي نسب تفسيرية قوية تعكس جودة النموذج البنائي المستخرج باستخدام برنامج SmartPLS 4 أيضاً، حيث يعرض الشكل (2) معاملات المسار (β)، وقيم معامل التحديد (R^2)، ومستويات الدلالة الإحصائية للعلاقات بين المتغيرات الرئيسة للدراسة، وهي: التخطيط الاستراتيجي، إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة، والأداء المؤسسي المستدام.



الشكل رقم (2): النموذج البنائي

يتضح من الشكل أعلاه وجود علاقة مباشرة موجبة ودالة إحصائيًا بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة، حيث بلغ معامل المسار ($\beta = 0.667$) عند مستوى دلالة ($P = 0.000$)، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال يسهم بشكل جوهري في توجيه سياسات تنمية المهارات وبناء القدرات البشرية المستدامة داخل المؤسسة. وبناءً عليه، تدعم هذه النتيجة الفرضية الأولى (H1) وتؤكد صحتها إحصائيًا. كما أن هنالك تأثير مباشر قوي ودال إحصائيًا لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة على الأداء المؤسسي المستدام، حيث بلغ معامل المسار ($\beta = 0.791$) وبقيمة دلالة إحصائية عالية ($P = 0.000$)، وهو ما يعكس الدور المحوري لإدارة المهارات في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات واستدامة الأداء المؤسسي. وبذلك، يتم قبول الفرضية الثانية. ومنه يتم عرض نتائج إختبار الفرضيات المباشرة كما في الجدول رقم (5) أدناه.

الجدول رقم (5) نتائج معاملات المسارات المباشرة.

المسار	β	STDEV	T	P
إدارة مهارات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي	0.791	0.019	41.749	0.000
التخطيط الاستراتيجي على إدارة مهارات الموارد البشرية	0.667	0.027	24.403	0.000
التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي	0.528	0.029	18.000	0.000

تُظهر النتائج وجود تأثيرات مباشرة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($P < 0.001$)، مما يؤدي إلى قبول الفرضيتين الأولى والثانية، ويؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير إدارة المهارات، وأهمية إدارة المهارات في تعزيز الأداء المؤسسي المستدام.

وفيما يتعلق باختبار الدور الوسيط، يوضح الشكل (2) أعلاه أن إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام، حيث بلغ الأثر غير المباشر (β = 0.528) عند مستوى دلالة (P = 0.000) وتشير هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق تأثيره الكامل على الأداء المؤسسي المستدام إلا من خلال إدارة فعّالة ومستدامة لمهارات الموارد البشرية، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة (H3) ويؤكد وجود وساطة جزئية ذات دلالة إحصائية. كما كانت قيم معامل التحديد (R^2)، حيث بلغت قيمة R^2 لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة (0.446)، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته 44.6% من التباين في هذا المتغير، في حين بلغت قيمة R^2 للأداء المؤسسي المستدام (0.626)، وهو ما يعكس قوة تفسيرية متوسطة إلى مرتفعة للنموذج البنائي، ويؤكد ملاءمته الإحصائية لتفسير العلاقات المفترضة في الدراسة. علاوة على ذلك، تم اختبار التأثير غير المباشر (الدور الوسيط) لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام باستخدام أسلوب Bootstrapping بعدد (5000) إعادة سحب عشوائي عبر برنامج SmartPLS 4، وذلك وفقًا لتوصيات .Hair et al. (2017) ويهدف هذا الإجراء إلى التحقق من دلالة الأثر غير المباشر، ومقارنته بالتأثير المباشر لتحديد طبيعة الوساطة (جزئية أو كلية). ويعرض الجدول (6) التالي نتائج التأثير غير المباشر (الوساطة):

الجدول رقم (6): نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والوسيط

المسار	نوع التأثير	معامل التأثير(β)	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام	التأثير المباشر	0.528	0.029	18.000	0.000
التخطيط الاستراتيجي وإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة	التأثير المباشر	0.667	0.027	24.403	0.000
إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة والأداء المؤسسي المستدام	التأثير المباشر	0.791	0.019	41.749	0.000
التخطيط الاستراتيجي وإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة والأداء المؤسسي المستدام	التأثير غير المباشر	0.528	0.029	18.000	0.000
إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة كوسيط	التأثير الوسيط	دال إحصائيًا	—	—	P < 0.05

تشير نتائج الجدول إلى وجود تأثير مباشر ودال إحصائيًا للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي المستدام، حيث بلغ معامل المسار (β = 0.528) عند مستوى دلالة (P = 0.000)، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي المستدام. كما أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر قوي ودال إحصائيًا للتخطيط الاستراتيجي على إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة (β = 0.667)، إضافة إلى تأثير مباشر مرتفع لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة على الأداء المؤسسي المستدام (β = 0.791)، وهو ما يعكس الأهمية الجوهرية لإدارة المهارات في تعزيز كفاءة واستدامة الأداء المؤسسي.

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر، فقد أظهرت النتائج أن المسار غير المباشر من التخطيط الاستراتيجي إلى الأداء المؤسسي المستدام عبر إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة كان موجبًا ودالًا إحصائيًا (β = 0.528، P = 0.00)، مما يؤكد تحقق شرط الوساطة. وبمقارنة التأثير المباشر بالتأثير غير المباشر، يتضح أن كلاهما دال إحصائيًا، الأمر الذي يشير إلى وجود وساطة جزئية لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام. ويعني ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر في الأداء المؤسسي بطريقتين متكاملتين: الأولى مباشرة، والثانية غير مباشرة عبر تعزيز إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة. وتؤكد هذه النتيجة أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أثره الكامل والمستدام على الأداء المؤسسي إلا عندما يُترجم إلى سياسات وممارسات فعّالة لإدارة وتنمية المهارات البشرية، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة (H3) ويعزز النموذج النظري المقترح في الدراسة.

خلاصة النتائج وتفسيرها

أظهرت نتائج التحليل البنائي باستخدام SmartPLS 4 وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للتخطيط الاستراتيجي على إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة، حيث بلغ معامل المسار (β = 0.667)، وقيمة (T = 24.403)، وبمستوى دلالة إحصائية مرتفع (P = 0.000). وتشير هذه النتائج إلى قبول الفرضية الأولى بشكل قوي، بما يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال يُعد عاملًا حاسمًا في توجيه سياسات إدارة وتنمية المهارات البشرية بصورة مستدامة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط الاستراتيجي يمكّن المؤسسات من تحديد الاحتياجات المستقبلية للمهارات، وربط برامج التدريب والتطوير بالأهداف طويلة المدى، الأمر الذي يعزز بناء قدرات بشرية قادرة على الاستجابة لمتطلبات الاستدامة المؤسسية والتغيرات البيئية والتنظيمية. كما أثبتت النتائج وجود أثر مباشر قوي وإيجابي لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة على الأداء المؤسسي المستدام، حيث بلغ معامل التأثير(β = 0.791)، وقيمة (T = 41.749)، مع مستوى دلالة إحصائية(P = 0.000)، وتدل هذه القيم المرتفعة على قوة العلاقة بين المتغيرين، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الثانية بدرجة عالية من الثقة الإحصائية. وتُفسَّر هذه النتيجة بأن الإدارة الفعّالة والمستدامة لمهارات الموارد البشرية تسهم في رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الإنتاجية،

إضافة إلى دعم الابتكار والاستمرارية المؤسسية، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي على المدى الطويل، خاصة في المؤسسات الصحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على رأس المال البشري. في حين أظهرت نتائج اختبار التأثير غير المباشر وجود دور وسيط جوهري ودال إحصائيًا لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام، حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر (β = 0.528)، وقيمة (T = 18.000)، وبمستوى دلالة (P = 0.000) وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة، مع تأكيد تحقق الوساطة الإحصائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أثره الكامل والمباشر على الأداء المؤسسي المستدام إلا من خلال إدارة فعّالة ومستدامة لمهارات الموارد البشرية. أي أن إدارة المهارات تمثل الآلية التنفيذية التي تُترجم الرؤى والخطط الاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية ونتائج أداء ملموسة، مما يعزز من فعالية التخطيط ويضمن استدامة الأداء المؤسسي.

5. المناقشة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي المستدام، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة. وقد أظهرت نتائج التحليل البنائي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية دعمًا قويًا لجميع فرضيات الدراسة، بما يعكس اتساق النموذج المقترح مع الأدبيات النظرية والتطبيقية الحديثة. وفيما يلي مناقشة تفصيلية لنتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة. حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للتخطيط الاستراتيجي على إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات التي تعتمد تخطيطًا استراتيجيًا واضحًا وشاملًا تكون أكثر قدرة على توجيه سياسات تنمية المهارات وبناء القدرات البشرية بما يتماشى مع متطلبات الاستدامة المؤسسية. حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات عربية حديثة، مثل دراسة المنصوري (2021) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين ممارسات الموارد البشرية ودعم الاستدامة التنظيمية، وكذلك دراسة العبسي (2022) التي أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي القائم على رؤية طويلة المدى يعزز تطوير الكفاءات البشرية ويضمن استمرارية الأداء. كما تدعم هذه النتيجة ما أشار إليه الزدجالي (2023) بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل الإطار الذي تُبنى من خلاله برامج التدريب والتطوير المستدامة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية الموارد القائمة على المعرفة، حيث يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة لتوجيه الاستثمار في رأس المال البشري، بما يضمن مواءمة المهارات مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة، خاصة في القطاعات الخدمية الحساسة مثل القطاع الصحي. كما أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر قوي لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة على الأداء المؤسسي المستدام، ما يعكس الدور المحوري للمهارات البشرية في تحسين الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، واستدامة النتائج المؤسسية. تنسجم هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات العربية المعاصرة، حيث توصلت دراسة الحاج حمد (2022) إلى أن تنمية مهارات العاملين تسهم بشكل

مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي، بينما أكدت دراسة العازمي وآخرون (2018) أن الاستثمار في التدريب المستمر وبناء القدرات البشرية يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز جودة الأداء التنظيمي. كما أشارت دراسة القحطاني وآخرون (2024) إلى أن إدارة المهارات المستدامة تمثل أحد أهم محددات الأداء طويل الأجل في المؤسسات الحكومية. وتُفسَّر هذه النتيجة بأن إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة لا تركز فقط على تطوير القدرات الفنية، بل تمتد لتشمل تعزيز التعلم المستمر، والمرونة التنظيمية، والالتزام الوظيفي، وهي عناصر أساسية لتحقيق أداء مؤسسي مستدام وقادر على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور وسيط جوهري لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أثره الكامل على الأداء إلا من خلال إدارة فعّالة ومتكاملة للمهارات البشرية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مقلد (2025) التي أكدت أن إدارة الموارد البشرية تمثل القناة التنفيذية التي تُترجم الرؤية الاستراتيجية إلى نتائج أداء ملموسة. كما دعمت دراسة عريشي والطراونة (2020) فكرة أن فعالية التخطيط الاستراتيجي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة المهارات البشرية، خاصة في المؤسسات العامة. وأشارت دراسة الزدجالي (2023) إلى أن غياب إدارة مهارات فعّالة يُضعف العلاقة بين التخطيط والأداء مهما كانت جودة الخطط الاستراتيجية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية القدرة—الدافع—الفرصة، حيث يحدد التخطيط الاستراتيجي الاتجاه العام، بينما تعمل إدارة مهارات الموارد البشرية على تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم وتوفير الفرص لتطبيق مهاراتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي المستدام.

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي، رغم أهميته، لا يُعد كافيًا بمفرده لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام، بل يتطلب وجود إدارة مهارات موارد بشرية مستدامة قادرة على تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات عملية ونتائج قابلة للقياس. كما تُبرز النتائج أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بوصفه المورد الاستراتيجي الأهم لتحقيق الاستدامة المؤسسية، وهو ما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية لهذه الدراسة في سياق المؤسسات الصحية الحكومية.

6. الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي المستدام، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة في هذه العلاقة. وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يُعد مدخلًا أساسيًا لتوجيه سياسات تنمية المهارات وبناء القدرات البشرية، إلا أن أثره على الأداء المؤسسي لا يتحقق بصورة كاملة إلا من خلال إدارة فعّالة ومستدامة لمهارات الموارد البشرية. وأثبتت الدراسة أن إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة تمثل ركيزة محورية في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسات على

تحقيق الاستدامة على المدى الطويل، لا سيما في المؤسسات الصحية الحكومية التي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالجودة والكفاءة واستمرارية الخدمات. كما أكدت النتائج الدور الوسيط الجوهري لإدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة، بما يعكس أن رأس المال البشري يشكل القناة التنفيذية التي تُترجم من خلالها التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج مؤسسية ملموسة. وتُسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقات التفاعلية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المهارات البشرية والأداء المؤسسي المستدام، كما تقدم نموذجًا تطبيقيًا يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات الإدارية داخل المؤسسات الصحية وغيرها من المؤسسات الخدمية في البيئات العربية.

المراجع

برباش، أحمد بن علي .(2019) .دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي .*مجلة جامعة الجزائر للعلوم الاقتصادية*، 11(1)، 233-256.

تميم، عبد الله بن حسين .(2016) .التخطيط الاستراتيجي وإدارة الكفاءات البشرية في المنظمات الحديثة .عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحاج حمد، محمد أحمد .(2022) .التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام .*مجلة العلوم الإدارية المعاصرة*، 14(2)، 55-78.

حمدان، عبد الرحمن، الشمري، خالد، والعنزي، بدر .(2024) .ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها في الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي .*المجلة العربية للحوكمة والإدارة العامة*، 5(2)، 67-92.

الزدجالي، سالم بن ناصر .(2023) .إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الاستدامة المؤسسية في القطاع الحكومي .*المجلة العربية للإدارة*، 43(1)، 101-182.

العازمي، أحمد بن صالح، الكندري، يوسف، والمطيري، عبد الله .(2018) .الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء التنظيمي .*مجلة العلوم الإدارية*، 10(1)، 89-115.

عريشي، عبد الله، والطراونة، فواز .(2020) .التحول الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في القطاع العام .*مجلة دراسات إدارية*، 12(3)، 145-170.

غالي، محمود عبد الكريم .(2024) .إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام .*مجلة الإدارة والتنمية المستدامة*، 6(1)، 19-44.

القحطاني، فهد بن محمد، والعتيبي، ناصر بن سعد .(2024) .إدارة المهارات البشرية المستدامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الخدمية .*مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 36(2)، 211-238.

مقلد، أحمد يوسف .(2025) .إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي .*مجلة البحوث الإدارية المعاصرة*، 7(1)، 33-60.

Al-Araimi, A. (2023). Strategic planning gaps and their impact on educational sector outputs. *Journal of Educational Administration and Development*, 15(2), 45–62.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Bangbon, W., Srisathan, W. A., & Ketkaew, C. (2023). Strategic human resource management and organizational performance in higher education institutions. Journal of Human Resource Management, 11(2), 45–62.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Dewi, I. G. A. A. P., & Yodiansyah, H. (2021). Human resource management and organizational performance: A strategic perspective. Journal of Management Development, 40(7), 567–582.

Edward, M., Sengupta, S., & Dev, A. (2022). Strategic workforce planning and human capital development. Human Resource Development Review, 21(3), 241–258. https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2034567

Jeronimo, H. M., Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2019). The impact of sustainable HRM on organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117–659. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117659

Obaid, T., & Alias, R. B. (2015). Strategic planning and human resource effectiveness. International Journal of Business and Management, 10(8), 195–205.

Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2018). Contemporary developments in Green HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 29(8), 1159–1176. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1390332

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

Sadikin, A., Rahman, A., & Wahyuni, S. (2023). Adaptive human resource management in the era of globalization. Sustainability, 15(4), 1–15.

Song, W. (2020). Green human resource management and green innovation: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 1875–1890. https://doi.org/10.1002/bse.2471

Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). Green human resource management and organizational performance. Management of Environmental Quality, 31(6), 1377–1393. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.001