



## إدارة الموارد البشرية المستدامة ودورها في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية

*Sustainable human resource management and its role in achieving organizational brilliance: a field study in the Kronji Company for soft drinks and mineral water*

محمد حمودي كاظم<sup>1</sup>، دعاء شهيد حبيب الموسوي<sup>2</sup>، احمد عبد الهادي متعب العيساوي<sup>3</sup>

*Mohammed.H.Kadhim<sup>1</sup>, Doaa.S. Habeeb Almusawi<sup>2</sup>, Ahmed. A.MeteabAl-Issawi<sup>3</sup>*

[Mohamed.hamody22@qu.edu.iq](mailto:Mohamed.hamody22@qu.edu.iq)؛ جامعة القادسية (العراق)

[doaa.shaheed@uobasrah.edu.iq](mailto:doaa.shaheed@uobasrah.edu.iq)؛ جامعة البصرة (العراق)

[ahmed.abdulahadi@alqalam.edu.iq](mailto:ahmed.abdulahadi@alqalam.edu.iq) كلية القلم الجامعة (العراق)

تاريخ الاستلام: 2022/10/27 تاريخ القبول: 2022/11/09 تاريخ النشر: 2022/12/15

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى إيضاح التأثير الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التآلق التنظيمي. وتم تطبيق الدراسة في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، ولأجل معالجة مشكلة الدراسة اثار التساؤل الاتي: هل هناك علاقة اثر وارتباط بين الموارد البشرية المستدامة والتآلق التنظيمي؟ توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أهمها ان عدد من الموظفين في الشركة المبحوثة يعاني من العمل لأكثر من (8) ساعات في اليوم مما ينعكس سلباً على الوقت المخصص لقضائه مع العائلة او الأصدقاء، والمسؤولية الشخصية اذ ظهر ان الموظفين مسؤولين عن سلوكياتهم ويستجيبون للأثار المترتبة على أدائهم في بيئة العمل، وعلى أساس الاستنتاجات وضع الباحث العديد من التوصيات أهمها: على إدارة الشركة المبحوثة زيادة الاستثمار في الموارد البشرية للشركة والتركيز على تنميتها على المدى الطويل وتحديد أهدافها وتطويرها وزجهم في دورات تدريبية ذات قيمة مضافة والسعي لتحقيق الرفاهية للموظفين لما لذلك من آثار ايجابية ستعني الشركة ثمارها على الأمد الطويل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية المستدامة، التآلق التنظيمي.

### Abstract:

*The current study aimed to clarify the impact that human resources management can play in order to achieve organizational brilliance. The study was applied in Kronji Company for soft drinks and mineral water, and in order to address the problem of the study, the following question was raised: Is there an impact and correlation between sustainable human resources and organizational brilliance? The study reached a number of conclusions reached by the study, the most important of which is that a number of employees in the company in question suffer from working for more than (8) hours a day, which negatively affects the time allocated to spending with family or friends, and personal responsibility, as it appears that employees are responsible for their behavior And they respond to the effects of their performance in the*

<sup>1</sup> اسم ولقب الباحث المرسل: احمد عبد الهادي متعب العيساوي؛ الايميل: [ahmed.abdulahadi@alqalam.edu.iq](mailto:ahmed.abdulahadi@alqalam.edu.iq)



*work environment, and on the basis of the conclusions, the researcher made several recommendations, the most important of which are: The management of the company in question should increase investment in the company's human resources and focus on its long-term development, renewal and development, and involve them in training courses with added value and strive to achieve the welfare of employees. From positive effects, the company will reap its benefits in the long run.*

**Keywords:** sustainable human resource management, organizational brilliance.

## مقدمة

أصبحت الاستدامة التي كانت تستعمل كمصطلح رمزي قضية حرجة للعالم وللأعمال على وجه الخصوص، إذ وجدت المنظمات ذاتها بحاجة إلى تطوير نماذج أعمال أكثر استدامة على مستوى عملياتها وأنشطتها الرئيسية؛ من أجل ضمان بقائها وتحقيق التنافسية، إذ ارتبط مفهوم الاستدامة بالقضايا البيئية في ممارسة الأعمال في المقام الأول، ولكن في السنوات الأخيرة أصبح التركيز على البعد الاجتماعي للاستدامة ذا أهمية متزايدة، وأسهم نشر الأبحاث والممارسات الجديدة للمنظمات مثل "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات واستدامة المنظمات، في توجيه الاهتمام نحو الاستدامة المرتبطة بقضايا الموارد البشرية، فضلا عن قضايا التسويق والإنتاج وغيرها من العمليات والأنشطة الرئيسية في المنظمة.

إن نجاح الرؤية والاستراتيجية التنظيمية، وتحقيق التنافسية لمنظمات الأعمال يعتمد بالدرجة الأساس على التنمية الفعالة للموارد البشرية بوصفها العمود الفقري للمنظمات مع التركيز على التحسين المستمر لمقدراتها وفعاليتها لتحقيق التميز التنظيمي، إذ تبحث المنظمات دائماً عن طرائق لتطوير قوة عمل تنافسية للغاية، وتحقيق أقصى مستويات الإنتاجية وذلك من أجل البقاء في ظل المنافسة المحتملة للوصول إلى أعلى مستويات التآلق والتميز التنظيمي.

## أولاً. منهجية البحث:

### 1. مشكلة الدراسة

إن التحديات التي تواجه المنظمات اليوم والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وسعي المنظمات المتواصل للوصول لموقع متميز في بيئة الأعمال والتعامل مع كل ما هو جديد ومفاجئ، اجبر العديد من المنظمات للبحث على متطلعات جديدة يمكن من خلالها مواجهة تلك التحديات. إذ إن الاحتفاظ بالموارد البشرية واستدامتها في بيئة الأعمال يشكل أهمية بالغة تساهم بالتأثير على الأداء التنظيمي وهذا ما يعزز من قدرة المنظمة في الوصول إلى مصاف المنظمات المتميزة، لذا تعد إدارة الموارد البشرية المستدامة من المتطلبات التي تساعد على تحقيق التآلق التنظيمي والذي يعتمد على استخدام مجموعة من المرتكزات التي تعمل على رفع الكفاءة والفاعلية بما يساهم تحقيق أهداف المنظمة.

ومما تقدم يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي والذي مفاده: ما دور إدارة الموارد البشرية المستدامة في تحقيق التآلق التنظيمي؟ ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المعبرة عن مشكلة الدراسة في المنظمة المبحوثة وكالاتي:-

- أ- ما مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة؟
- ب- ما طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والتآلق التنظيمي في مجتمع الدراسة؟
- ت- هل يوجد تأثير لإدارة الموارد البشرية المستدامة في التآلق التنظيمي؟

2: أهمية البحث : يمكن تحديد أهمية البحث وفق الآتي:

- أ- يواكب البحث التوجهات الحديثة في الفكر الإداري، إذ تعد إدارة الموارد البشرية المستدامة هي التوجه الأحدث في العالم فيما يتعلق بإدارة المورد البشري، والتي ظهرت خلال العقد الماضي، وربما تكون هذه الدراسة هي المحاولة الأولى لتطوير نموذج يربط إدارة الموارد البشرية المستدامة بتنافسية منظمات الأعمال حسب معرفة الباحث.
- ب- يهتم البحث في الكشف عن مستوى استخدام ممارسات استدامة المورد البشري فضلا مدى انعكاس ذلك على زيادة مرونتها ونتاجيتها وحصتها السوقية وارباحتها.
- ت- ان المقاييس المستعملة في قياس متغيرات البحث في الشركة المبحوثة تمثل محاولة مهمة في مواكبة التطورات في الدول المتقدمة ولفت انظار الشركات لمؤشرات عالمية تساعد في تطوير امكانياتها وتعزيز قدراتها التنافسية للوصول الى اعلى مستويات التألق والتميز.

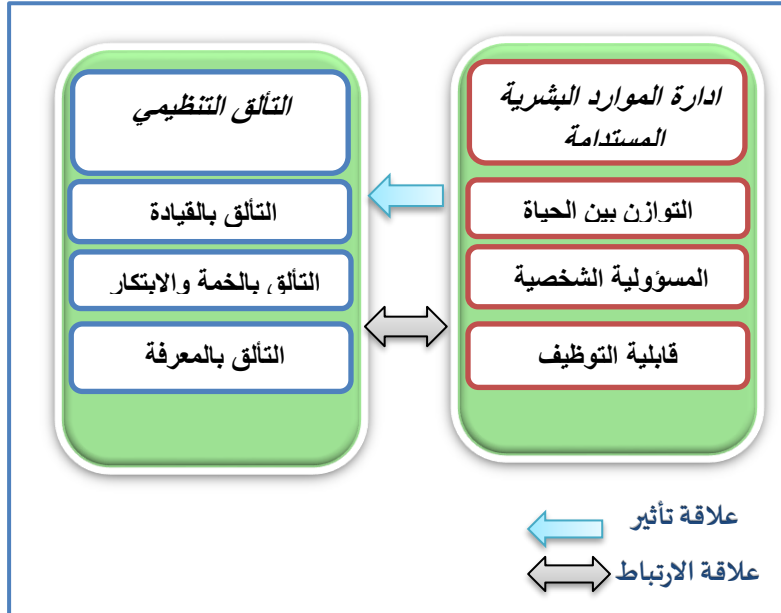
### 3. اهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق هدفه الأساس من خلال بيان دور إدارة الموارد البشرية المستدامة في تحقيق التألق التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، ومن هذا الهدف نؤشر الأهداف الفرعية الآتية:

- أ- تشخيص مشكلات الموارد البشرية المستدامة التي تحول دون تطبيق ابعاد التألق التنظيمي في الشركة عينة الدراسة.
- ب- معالجة تلك المشكلات بالاعتماد على جانبي الدراسة النظري والعملي بما يمكن الشركة المبحوثة من الوصول الى اعلى مستويات التألق التنظيمي.

4. المخطط الفرضي للبحث: يتطلب تحقيق أهداف البحث بناء مخطط فرضي ويوضح الشكل (1) الأبعاد التي اعتمد عليها البحث.

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: إعداد الباحثين.

## 5. فرضيات البحث:

لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، اذ يمثل البحث محاولة للإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية وذلك من خلال الفرضيات الآتية:

- أ- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها الفرعية والتألق التنظيمي
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها الفرعية في التألق التنظيمي.

## 6. حدود البحث: بالإمكان تقسيم حدود الدراسة إلى ما يأتي:

- أ- الحدود العلمية: انحصرت في موضوع إدارة الموارد البشرية المستدامة والتألق التنظيمي.
- ب- الحدود المكانية: تم اختيار مجموعة شركات الكروني للمشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية الواقعة في محافظة كركوك ميداناً للدراسة الحالية.
- ت- الحدود البشرية: شملت على عينة من القيادات الإدارية والهندسية والعاملين في الشركة عينة الدراسة.
- ث- الحدود الزمانية: انحصرت المدة الزمنية ما بين (2022/8/10) ولغاية (2022/10/20) وهي المدة التي استغرقها الجانب الميداني للدراسة.

## ثانياً: إدارة الموارد البشرية المستدامة

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة: ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة عندما أصبحت اجيال الالفية الثالثة تفضل العمل في المنظمات التي تتبع انموذج الاعمال المستدامة، خاصة بعد ان ادركت ادارة الموارد البشرية مدى اهمية اتباع ممارسة الاعمال التجارية المستدامة واثرها المباشر على الاداء التنظيمي، فضلاً عن انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية في الوقت الحاضر (Cherian & Farouk, 2017:34-35). ومن خلال العرض اعلاه يوضح الجدول (1) مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة.

## جدول (1) مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة

| المفهوم   | الباحث، السنة، الصفحة | ت |
|---|-----------------------|---|
| تلك الادارة التي تلبي الاحتياجات الحالية للشركة والمجتمع ككل دون المساس بقدرتهم على تلبية أي احتياجات مستقبلية.   | (Wagner,2013: 443)    | 1 |
| إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها نهج استباقي في علاقة العمل التي يمكن أن تساعد المنظمات على إضفاء الشرعية على عملياتها التجارية داخل المجتمع.                | (Baum,2018:8)         | 2 |
| استخدام ممارسات ادارة الموارد البشرية للمساعدة في تضمين استراتيجيات الاستدامة في المنظمة وإنشاء نظام إدارة الموارد البشرية الذي يساهم في الأداء المستدام للمنظمة. | (Zhang,2019:3)        | 3 |
| انها الإدارة التي تعزز الدعم التنظيمي للموظفين لتحقيق نتائج الاستدامة الاجتماعية مثل الصحة والرفاهية.   | Mariappanadar,2020:39 | 4 |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

2. أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة: حظي موضوع استدامة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة بالاهتمام الكبير لدى العديد من الكتاب والباحثين في المجالات الاستراتيجية والإدارية، إذ اختلف الباحثون في تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة، إذ بين (Mazur,2015:8) أن أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة تركز على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة البشرية واحترامها داخل المنظمة، حيث يتم بناء علاقة واضحة بين السياسات الاستراتيجية للمؤسسة وبينتها. وأكد (Ibrahim & Rahman 2017: 1129) على الأهمية من خلال العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والاحتفاظ بالمواهب. وأشار (Arman,2017: 3) إلى إمكانية أن تساعد إدارة الموارد البشرية المستدامة في الحفاظ على كرامة الموظف في حالة تقليل عدد الموظفين وضمان توظيفهم في سوق العمل.

وفي ذات السياق لكن بمنظور مختلف، يرى (Järström et al., 2018:705) أن نهج إدارة الموارد البشرية المستدامة يعرّى أو يحتضن الموظفين كاستثمار طويل الأجل لتحقيق أداء أفضل لكل من العاملين والمنظمة، و إنه يساعد على تطوير الموارد البشرية ويسهل مشاركة العاملين والتواصل المفتوح وأدوار العمل وتقييم الأداء الذي يركز على بناء نقاط القوة للعاملين في المنظمة.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية المستدامة : حدد كل من (Ehnert et al.,2016:90) ، (Ehnert & Harry,2012:223) أهداف إدارة الموارد البشرية المستدامة بالآتي :

أ- تطوير علاقات مفيدة ومتجددة للطرفين بين موفري الموارد الداخلية والخارجية (مثل الموظفين وأسرهم وأنظمة التعليم والبيئة الطبيعية).

ب- دمج مجموعة واسعة من الممارسات الجيدة لتلبية احتياجات الفرد داخل المنظمات.

كذلك حدد (Kramara , 2014: 1076) الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المستدامة بالآتي :

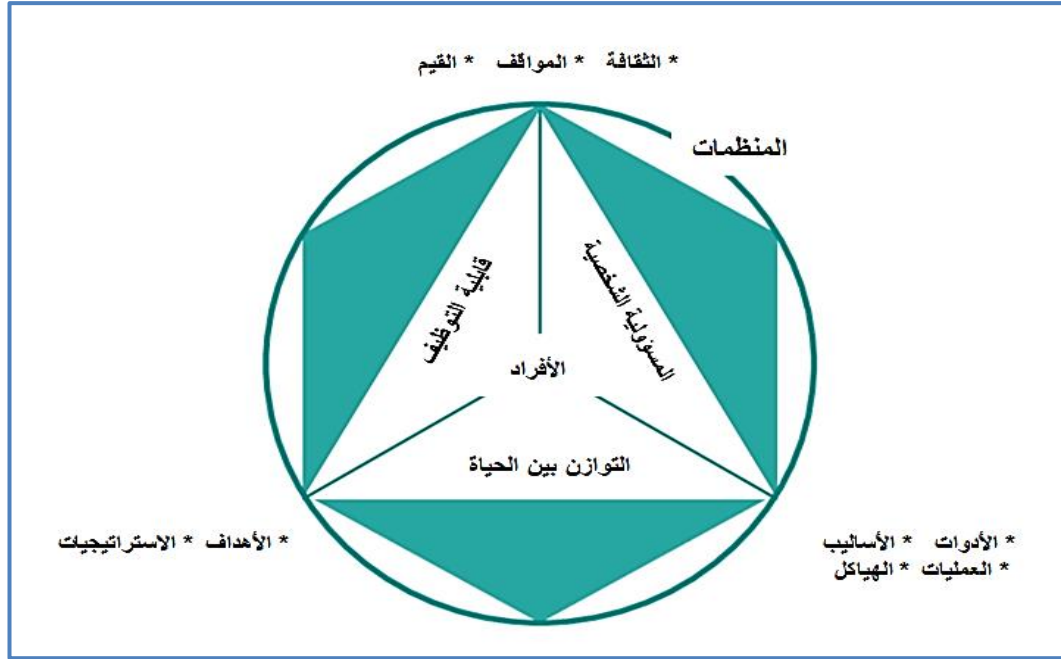
أ- لتحقيق التوازن بين الغموض وازدواجية الكفاءة والاستدامة على مدى سنة تقويمية طويلة الأمد.

ب- الحفاظ على وتطوير وإعادة إنتاج قاعدة الموارد البشرية والاجتماعية للمنظمة.

ت- تقييم الآثار السلبية لأنشطة إدارة الموارد البشرية على قاعدة الموارد البشرية وعلى مصادر الموارد البشرية.

4. أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة:

يعتبر أنموذج الركائز الثلاثة أولى النماذج في إدارة الموارد البشرية المستدامة، إذ تم تقديمه من قبل الباحث السويدي (Zaugg,2009)، وتضمن الأنموذج ثلاثة أبعاد وهي: التوازن بين الحياة والعمل، المسؤولية الشخصية، وقابلية التوظيف، وكما هو موضح في الشكل (2).



الشكل (2) انموذج الركائز الثلاثة لإدارة الموارد البشرية المستدامة

Source: Mazur, Barbara (2017), "Sustainable Human Resource Management and its Models",  
International Journal of Contemporary Management , Volume 16, No. 3, P:217.

### 1. التوازن بين الحياة والعمل (WLB) Work-Life Balance

عرّف (Clark,2000:748) مفهوم الـ (WLB) بأنه الحصول على درجة كافية من الرضا في المنزل والعمل ، وهو من التعاريف الأولى للمفهوم. في حين وصفه (Darwin,2021:1) بأنه كل ما يحتاج المرء إلى القيام به من أجل إنجاز العمل وبما يرضي الفرد. يمكن لبيئات العمل أو مكان العمل أن تؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين غير المتعلقة بالعمل ، والعكس صحيح ، والذي يشار إليه باسم "التداخل بين الأسرة و العمل" (Mache et al.,2016:859). ووفقًا لـ (Kinnunen et al.,2014:267) فإنه على مدى العقدين الماضيين ، أصبح الخط الفاصل بين الحياة المهنية للشخص والحياة غير العملية غير واضح بشكل متزايد، ويرجع هذا إلى حد كبير إلى التغييرات في الهياكل الأسرية ، والزيادات في مشاركة المرأة في القوى العاملة ، والتغيرات التكنولوجية (مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة) ، والتي شهدت طبيعة العمل تتطور مع إدخال ممارسات العمل عن بعد . ونظراً لوجود مثل هذه البيئة ، يولي العاملون الآن قيمة أكبر لوقت الفراغ أو التفاعل الاجتماعي مع الأصدقاء والعائلة ومجتمعهم، وحدد (Hudson,2020:3) ثلاثة جوانب من التوازن بين الحياة والعمل وهي :

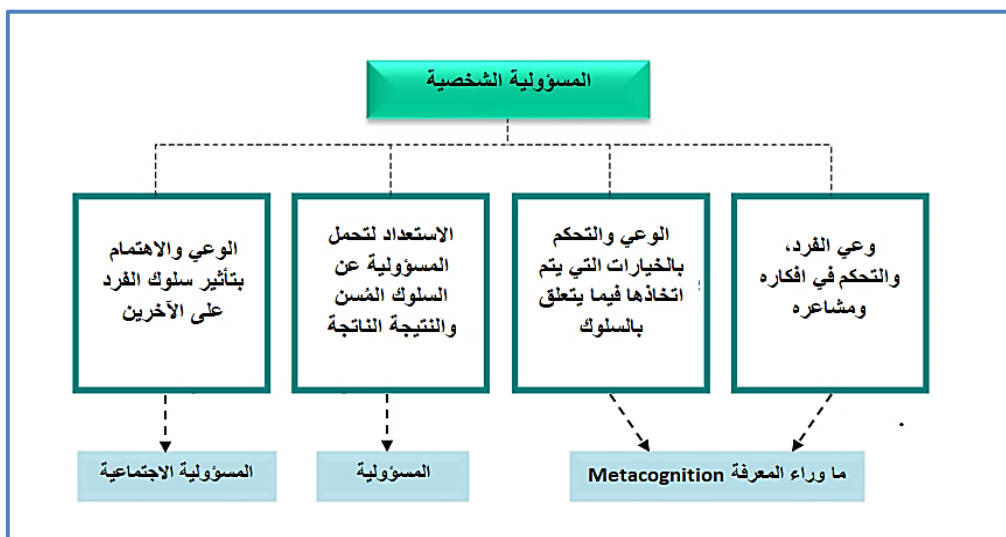
- أ- رصيد الوقت، ويقصد به مقدار الوقت الممنوح لأدوار العمل وغير المتعلقة بالعمل.
- ب- توازن المشاركة، أي مستوى المشاركة النفسية في الأدوار الوظيفية وغير المتعلقة بالعمل أو الالتزام بها.
- ت- توازن الرضا، أو مستوى الرضا عن الأدوار الوظيفية وغير العملية.

### 2. المسؤولية الشخصية Individual Responsibility

يستخدم بعض الباحثين وبشكل مرادف مفهوم الاستقلالية الشخصية "personal autonomy" في إشارة الى المسؤولية الشخصية، ووصف (Dementiy & Grogoleva,2016:373) المسؤولية الشخصية على أنها صفة فردية، وهو ما ينعكس في



الإدراك والخبرة العاطفية اللازمة للقيام بكل وظيفة ، وكذلك استعداد الفرد لتحقيق السلوك المسؤول. وتُعرّف المسؤولية الشخصية بأنها الدرجة التي توفر بها الوظيفة حرية واستقلالية وسلطة تقديرية كبيرة في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها في تنفيذه (Mazur, 2017:217)، إذ تؤثر المسؤولية الشخصية على إدراك العامل لسلطته في تحقيق الطلبات المختلفة، وغالباً ما يكون إرهاق العمل وانخفاض الرضا وانخفاض الإنتاجية ناتجاً عن الافتقار إلى الاستقلالية في العمل، ويرى et (Dasi al., 2019:18) ان المسؤولية الشخصية تعبر عن حدود اختيارات الأفراد بأنفسهم فيما يتعلق باتخاذ إجراءات اعتماداً على كيفية تأثيرها على الآخرين، وأن المسؤولية الشخصية توفر الاستقلالية للموظفين والحرية والمرونة لإدارة مهامهم الخاصة. ووفقاً لـ (Pipoli et al., 2014:8) ستسمح مستويات الاستقلالية المتزايدة للأفراد بمزيد من المرونة في كيفية تحديد مهامهم لأنهم سيقرون كيفية أداء العمل. ووفقاً لدراسة (Mergler, 2007) تتكون المسؤولية الشخصية من أربعة مكونات يعرضها الشكل (3).



الشكل (3) مكونات المسؤولية

Source: Mergler, Amanda (2007), Personal responsibility: the creation, implementation and evaluation of a school-based program, PhD thesis, Queensland University of Technology, P:67.

### 3. قابلية التوظيف Employability

يُنظر إلى قابلية التوظيف على أنها بناء نفسي اجتماعي مع مراعاة الأفراد لكل من الموارد الشخصية (السمات، والمهارات، والخبرة، والدافع) والعوامل الخارجية (على سبيل المثال، سوق العمل والظروف الاقتصادية وظروف التطوير الوظيفي التنظيمي) عند تقدير مدى قابليتهم للتوظيف عند بدء العمل (Creed & Gagliardi, 2015:22). وتشير قابلية التوظيف إلى إمكانية الحصول على وظيفة والاحتفاظ بها في سوق العمل الداخلي و / أو الخارجي وبطريقة تلي توقعات الفرد كما توفر فرصاً لمزيد من التطوير الوظيفي (Forrier & Sels, 2016:2).

وعرفها (Mazur, 2017:217) بأنها القدرة على التحرك بشكل ذاتي داخل سوق العمل لتحقيق إمكانات المرء من خلال التوظيف المستدام. وأشارت دراسة (Coetzee & Engelbrecht, 2019:3) إلى أربعة أبعاد يتم تقييمها من قبل الأفراد لتحديد تصورهم عن قابليتهم للتوظيف وهي: السمات الشخصية الاستباقية والدوافع (العوامل الفردية) وظروف سوق العمل وسمعة المنظمة (العوامل الخارجية).

في سياق متصل، وفقاً لـ (Fryczynska & Ciecierski, 2020:351) يوجد منظورين فيما يتعلق بقابلية التوظيف كخصائص فردية وهما:

1. إنها المقدرة، والتي تنتج عن الاستخدام الأمثل لموارد المقدرة.
2. هي سمة فردية، والتي تبني الاستعدادات للتكيف الاستباقي مع التغييرات في العمل والوظيفة.

### ثالثاً: التآلق التنظيمي

#### 1. مفهوم التآلق التنظيمي.

اصبح السعي الى التميز شرطاً أساسياً للمنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز والمنافسة في بيئة العمل نتيجة للتغيير المتسارع وتزايد الاضطرابات والعولمة من خلال ذلك فرض على المنظمات البحث عن مستوى عال من التميز وهو ما يعرف بالتآلق التنظيمي اذ عرفه (Terouhid, et al, 2016: 916) بأنه مجموعة من الخصائص والمزايا التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة بالموارد والمقدرات الجوهرية والتنظيمية والتي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.

ويرى (الذبحاوي، 2018: 346) بلوغ الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال مهاراتها وخبراتها الضمنية والصريحة والتي تنعكس على تحقيق نتائج ايجابية في الاداء تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية. في حين أشار (احمد والسعيد، 2019: 556) انه رصد واستشعار واستغلال الفرص من قبل المنظمة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضوح الرؤية الشاملة والتي يتم فيها تحديد الاهداف وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق التآلق التنظيمي في الاداء.

#### 2. أهمية التآلق التنظيمي:

اشار (العامري وحسين، 2019: 152) أهمية التآلق التنظيمي بالاتي:

1. تحقيق السعادة التنظيمية المستمرة للعاملين من خلال النجاح والتقدم المستمر في عالم الاعمال، فضلاً عن تحقيق الاستدامة التنظيمية.
2. تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة الى الزبائن؟، الامر الذي يسهم في تحقيق المنظمة الى كسب العديد من الجوائز العالمية.
3. الارتباط المباشر للتآلق التنظيمي مع مفهوم الاداء المتميز أي بمعنى ان تحقيق الاداء الافضل يقود الى تحقيق التآلق التنظيمي.
3. أهداف التآلق التنظيمي: اشار (بالحر، 2016: 17) الى ان الاهداف التآلق التنظيمي تمكن في مجموعة من النقاط التالية وهي:

- أ- تحقيق التعاون المشترك والايجابي بين المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة سواء من خلال التحالفات الاستراتيجية او الشراكة أو صيغة التعاون الاستراتيجي.
- ب- الاستفادة من الافكار والتجارب الريادية للمنظمات المنافسة ومحاولة نقلها لجميع المنظمات الأخرى من اجل الاستفادة منها.
- ت- الاسهام في زيادة قدرة وفاعلية المنظمة على مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تشهدنا المنظمات اليوم .





ث- تعزيز نقاط القوة في المنظمة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف والقصور في الاداء التنظيمي وذلك من خلال تبني مفهوم التحسين المستمر ومفاهيم الجودة الشاملة.

ج- الدور الفعال والاساسي للمنظمة من خلال سعيها الى تحقيق مجموعة من الفوائد الاجتماعية وتقديمها للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

#### 4. أبعاد التألق التنظيمي

يتكون التألق التنظيمي من مجموعة من الابعاد يحددها كل من (Alshobaki&Naser2016:5) و (O'Shea and Alonso, 2013: 561) كالآتي:

أ- التألق بالقيادة: تعتبر القيادة المتألقة من اهم الابعاد الاساسية الداعمة لتحقيق التألق التنظيمي وذلك من خلال دورها الفعال في تحفيز وشحن الهمم والطاقات للأفراد العاملين، كما تسهم القيادة المتألقة في تحقيق عملية الربط والتكامل بين امكانيات العاملين مع استراتيجيات الاعمال التنافسية بحيث تؤدي الى تحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والفاعلية العالية، فضلاً عن دورها المتميز في تعزيز قدرات الافراد العاملين لمواجهة التحديات في بيئة العمل ومن ثم وضع افضل الحلول الممكنة لمواجهتها (ريتشنبرج، 2017:10).

ب- التألق بالخدمة والابتكار: تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والتطورات البيئية التي تعرقل من عملية استمرارها واستدامتها لأطول فترة ممكنة، الامر الذي فرض عليها ضرورة تحسين خدماتها وتفعيل انشطتها الابتكارية بصورة مستمرة لتحقيق الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبائن المتغيرة بصورة مستمرة. وعرفت الخدمة بانها مجموعة المزايا والتسهيلات التي تقدمها المنظمة الى زبائنها عبر مواقعها الالكترونية وبطريقة كفوءة وفعالة وسريعة التسليم (الافندي، 2019: 94)، ويرى (Kogabayev&Maziliauskas,2017:60) بان الابتكار هو الأثر الاقتصادي للتغيير التكنولوجي، مثل استخدام مجموعات جديدة من القوى المنتجة الموجودة لحل مشاكل الأعمال او عملية تجمع بين العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والإدارة.

أ. التألق بالمعرفة: يسهم التألق بالمعرفة بالعديد من الانشطة ومن اهمها فعاليتها في صنع واتخاذ القرارات وفي جميع مراحلها سواء في مرحلة تحديد المشكلة، أو اختيار البديل أو تقييم البدائل، وذلك من خلال تزويد متخذي القرارات بكافة المعلومات والبيانات التي تجعل منها عملية فعالة، فضلاً عن تحسين قدرة العاملين على معرفة ما يتعلق بالمهام المؤكدة الهم (رزوقي، 2019: 64).

#### رابعاً: الجانب العملي

##### 1. عرض وتحليل وتفسير نتائج التحليل الوصفي لإدارة الموارد البشرية المستدامة

ضم هذا المتغير المستقل ثلاثة أبعاد هي كلاً من (التوازن بين الحياة والعمل، والمسؤولية الشخصية، وقابلية التوظيف)، والآتي عرضاً مفصلاً للنتائج الخاصة بأبعاد هذا المتغير:

أ- التوازن بين الحياة والعمل: يتبين من خلال الجدول (2) والخاص بنتائج الوصف لهذا البعد حصول الفقرة السادسة (لدي سياسة فصل للتوازن بين الحياة والعمل) على الأهمية النسبية الأولى بوسط حسابي قدره (3.9667) وبانحراف معياري (0.6262) منخفض نسبياً، وادت هذه النتائج الى خفض قيمة معامل الاختلاف الى (0.1578) وبمستوى اجابة مرتفع وبما يؤكد



على وجود انسجام عالي في إجابات المستجيبين حول مضمون هذه الفقرة، وتعكس هذه النتيجة سعي الموظفين في الشركة المبحوثة للفصل بين حياتهم الخاصة وعملهم. في المقابل، حصلت الفقرة الرابعة (أعمل عادة اقل من 8 ساعات في اليوم) على ادنى وسط حسابي (2.5889) مع انحراف معياري هو الأعلى (0.8466) من باقي فقرات هذا البعد، وادت هذه النتائج الى رفع قيمة معامل الاختلاف الى (0.3270) وبمستوى اجابة منخفض واهمية نسبية ثامنة واخيرة في تسلسلها، وتشير هذه النتيجة الى ان معظم الموظفين في الشركة المبحوثة يعملون اكثر من 8 ساعات في اليوم، اما باقي فقرات هذا البعد فقد تأرجحت بين هذين الحدين من الوصف الخاص بالفقرتين السادسة والرابعة وبنفس ادوات الوصف .

### الجدول (2) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد التوازن بين الحياة والعمل

| ت | الفقرات   | الوسط الحساب | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|--------------|-------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | أفتقد وقت الفراغ الذي أقضيه مع العائلة أو الأصدقاء بسبب ضغط العمل . | 4.1667       | 0.6745            | 0.1618         | مرتفع           | 2               |
| 2 | أشعر دائماً بالتعب والاكنتاب .                                      | 3.8889       | 0.8406            | 0.2161         | مرتفع           | 6               |
| 3 | أقضي وقتاً كافياً في منظمات اجتماعية او نشاطات رياضية .             | 3.9222       | 0.6742            | 0.1718         | مرتفع           | 3               |
| 4 | أعمل عادة اقل من 8 ساعات في اليوم                                   | 2.5889       | 0.8466            | 0.3270         | منخفض           | 8               |
| 5 | أفكر في عملي أو أقلق بشأنه عندما لا اكون في العمل) .                | 2.6889       | 0.6115            | 0.2274         | معتدل           | 7               |
| 6 | لدي سياسة فصل للتوازن بين الحياة والعمل .                           | 3.9667       | 0.6262            | 0.1578         | مرتفع           | 1               |
| 7 | ساعات عملي مرنة.  | 4.0222       | 0.7185            | 0.1786         | مرتفع           | 4               |
| 8 | توجد فرصة للنساء للعودة الى العمل بعد الولادة .                     | 3.9889       | 0.7266            | 0.1821         | مرتفع           | 5               |
|   | المتوسط العام   | 3.6542       | 0.3831            | 0.1048         | مرتفع           |                 |

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برنامج (SPSS.V23)

2.المسؤولية الشخصية: يوضح الجدول (3) نتائج بعد المسؤولية الشخصية والتي حققت فيه الفقرة 12(أنا مسؤول عن سلوكي في بيئة العمل) أعلى وسط حسابي (3.8556) وادنى انحراف معياري (0.72764) من بين باقي فقرات هذا البعد وادت هذه النتائج الى خفض قيمة معامل الاختلاف الى حده الادنى (0.1887) وبمستوى اجابة مرتفع واهمية نسبية اولى في ترتيبها، وتدعم هذه النتائج انسجام إجابات المستجيبين حول محتوى هذه الفقرة وهي تعكس تحمل الموظفين في الشركة المسؤولية عن سلوكياتهم في العمل. في حين كان ادنى وسط حسابي (3.5556) للفقرة ال10 (أتحكم في تفكيري في بيئة العمل) وبأعلى انحراف معياري (0.97279) وبمعامل اختلاف (0.2735) وبمستوى اجابة مرتفع واهمية نسبية سادسة واخيرة في تسلسلها. وكانت جميع مستويات الإجابة الخاصة ببقية الفقرات المعبرة عن هذا البعد تقع ضمن حدود فئة المرتفع والتي تراوحت اهميتها النسبية بين هاتين الفقرتين وحسب ادوات الوصف الاحصائي المستعملة في هذه الفقرة.



## الجدول (3) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعدها المسؤولية الشخصية

| ت  | الفقرات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاستجابة النسبية | الأهمية النسبية |
|----|---|---------------|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| 9  | أتحكم في مشاعري في بيئة العمل.                    | 3.6667        | 0.84800           | 0.2312         | مرتفع                   | 3               |
| 10 | أتحكم في تفكيري في بيئة العمل.                    | 3.5556        | 0.97279           | 0.2735         | مرتفع                   | 6               |
| 11 | أتحكم بخياراتي في بيئة العمل.                     | 3.7778        | 0.85824           | 0.2271         | مرتفع                   | 2               |
| 12 | أنا مسؤول عن سلوكي في بيئة العمل.                 | 3.8556        | 0.72764           | 0.1887         | مرتفع                   | 1               |
| 13 | أجواب مع الآثار المترتبة على أدائي في بيئة العمل. | 3.7889        | 0.89310           | 0.2357         | مرتفع                   | 4               |
| 14 | أدرك تأثير سلوكي على الموظفين الآخرين.            | 3.6778        | 0.87188           | 0.2370         | مرتفع                   | 5               |
|    | المتوسط العام                                     | 3.7204        | 0.51009           | 0.1371         | مرتفع                   |                 |

المصدر: اعداد الباحثين استناداً الى نتائج برنامج (SPSS.V23)

3. قابلية التوظيف : أسفرت نتائج الوصف الإحصائي لهذا البعد والمعبر عنه من خلال تسع فقرات المعروضة في الجدول (4) عن بلوغ الوسط حسابي (3.7444) بالنسبة الى الفقرة الـ 22 (أنا على دراية بمعتقدات الشركة وقيمه ومعاييرها) والتي كان فيها الانحراف المعياري (0.72764) مما انعكس على انخفاض قيمة معامل التشتت الى أدنى حد (0.1943) لتشغل الأهمية النسبية الأولى وبمستوى اجابة مرتفع طبقاً لإجابات المستجيبين وهو يشير الى ايمان الموظفين بثقافة وقيم الشركة ، بينما بلغ أدنى وسط حسابي (3.6222) في الفقرة الـ 18 (في بيئة العمل ، لدي ثقة في الآخرين) بانحراف معياري فيها (0.91894) هو الأعلى مما أدى على رفع قيمة معامل الاختلاف الى (0.2536) وبمستوى اجابة مرتفع يؤشر وجود ثقة عالية في التعامل بين موظفي الشركة عينة البحث، أما بخصوص بقية فقرات البعد كانت فيها مستويات الإجابة جميعها مرتفعة، وهذا يؤشر الاتفاق العالي بين افراد العينة حول أهمية بعد قابلية التوظيف من بين ابعاد المتغير المستقل.

## الجدول (4) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعدها قابلية التوظيف

| ت  | الفقرات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاستجابة النسبية | الأهمية النسبية |
|----|---|---------------|-------------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| 15 | أعمل على تكييف طباعي الشخصية وسلوكي مع بيئة العمل .     | 3.7667        | 0.79394           | 0.2107         | مرتفع                   | 3               |
| 16 | تمتلك الشركة موظفين مبدعين وعلى مستوى عالي من الكفاءة . | 3.6667        | 0.71893           | 0.1960         | مرتفع                   | 2               |
| 17 | خطة التوظيف لدينا ، تجذب أفضل الموظفين.                 | 3.7000        | 0.79958           | 0.2161         | مرتفع                   | 4               |
| 18 | في بيئة العمل ، لدي ثقة في الآخرين.                     | 3.6222        | 0.91894           | 0.2536         | مرتفع                   | 9               |
| 19 | لدي أهداف وقيم مشتركة مع الآخرين في الشركة .            | 3.9333        | 0.85853           | 0.2182         | مرتفع                   | 5               |



|    |  |        |         |         |       |   |
|----|--|--------|---------|---------|-------|---|
| 20 | أنا على دراية بمساري الوظيفي .                         | 3.7354 | 0.89394 | 0.2387  | مرتفع | 8 |
| 21 | أنا على دراية بالدور المطلوب مني القيام به في الشركة . | 3.5111 | 0.78245 | 0.2228  | مرتفع | 6 |
| 22 | أنا على دراية بمعتقدات الشركة وقيمه ومعاييرها.         | 3.7444 | 0.72764 | 0.1943  | مرتفع | 1 |
| 23 | أشعر أنني عضو في عائلة مشتركة في الشركة.               | 3.7556 | 0.87809 | 0.2338  | مرتفع | 7 |
|    | المتوسط العام  | 3.7160 | 0.46967 | 0.12638 | مرتفع |   |

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج برنامج (SPSS.V23)

ثانياً: وصف وتشخيص ابعاد التآلق التنظيمي

ضم المتغير التابع ثلاثة أبعاد هي كلاً من (التآلق بالقيادة، التآلق بالخدمة والابتكار، والتآلق بالمعرفة، والآتي عرضاً مفصلاً للنتائج الخاصة بأبعاد هذا المتغير

1: التآلق بالقيادة

يبين الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لفقرات البعد الاول بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

الجدول (5) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التآلق بالقيادة

| ت  | الفقرات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية |
|----|--|---------------|-------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 24 | تتولى عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية وفقاً للتطورات التقنية .                   | 4.160         | 0.789             | 0.189          | مرتفع           | 1               |
| 25 | تتبنى الاهداف الاستراتيجية استناداً الى حاجات ورغبات الزبائن.                        | 4.000         | 0.986             | 0.246          | مرتفع           | 3               |
| 26 | تكافئ العاملين الذين يحققون التآلق في عملهم.   | 3.600         | 0.999             | 0.277          | مرتفع           | 6               |
| 27 | تقيم دورات تخصصية لتعريف الموظفين بأهمية خدمة الزبائن.                               | 3.800         | 0.900             | 0.236          | مرتفع           | 5               |
| 28 | تطور استراتيجية تتماشى مع الرسالة والرؤية لتكوين ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين. | 3.960         | 0.921             | 0.232          | مرتفع           | 4               |
| 29 | تعزز الفخر بالمنظمة لبث ثقافة التآلق بين العاملين.                                   | 4.120         | 0.656             | 0.159          | مرتفع           | 2               |

|       |        |       |      |               |
|-------|--------|-------|------|---------------|
| مرتفع | 0.2236 | 0.875 | 3.54 | المتوسط العام |
|-------|--------|-------|------|---------------|

نلاحظ من نتائج الجدول (5) أن الفقرة (24) التي تنص على " تتولى عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية وفقا للتطورات التقنية " جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.160) وبمستوى اهمية مرتفعة، أما الفقرة (26) التي تنص على " تكافئ العاملين الذين يحققون التألق في عملهم " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (3.600) وبمستوى أهمية عالية. وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الشركة تهتم بجودة المنتجات التي تسعى في تقديمها لزيائنها والتخطيط لاحتياجاتهم المستقبلية من خلال التقنيات الحديثة، ولكن على حساب أن جودة المنتج المقدم التي تناط على عاتق ومسؤولية الموظفين في الشركة، لم تهتم الشركة بمكافأة عاملها ممن يحققون تألق في عملهم، وما يؤكد هذه النتائج قيم الانحراف المعياري التي جاءت جميع قيمها أقل من الواحد الصحيح، ومعامل الاختلاف قيمته (0.189) والتي تعكس تجانس وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التألق في القيادة لدى الشركة المبحوثة.

## 2: التألق بالخدمة والابتكار

يبين الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية ل فقرات البعد الثاني بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

### الجدول (6) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن التألق بالخدمة والابتكار

| ت  | الفقرات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية |
|----|---|---------------|-------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 30 | ترد على الاقتراحات والشكاوى المقدمة من الزبائن.               | 4.214         | 0.792             | 0.187          | مرتفع           | 1               |
| 31 | تجري استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة.      | 4.100         | 0.849             | 0.207          | مرتفع           | 4               |
| 32 | تهتم بالتطورات الجديدة في مجال المنتج.                        | 4.214         | 0.810             | 0.192          | مرتفع           | 2               |
| 33 | تخضع عمليات تقديم المنتجات والخدمات المختلفة الى تحسين مستمر. | 4.157         | 0.769             | 0.184          | مرتفع           | 3               |
| 34 | تتسم اجراءات تقديم المنتجات والخدمات بالسرعة والراحة.         | 4.085         | 0.939             | 0.229          | مرتفع           | 5               |
| 35 | تقدم خدمات ومنتجات معينة للأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة.    | 3.871         | 0.957             | 0.247          | مرتفع           | 6               |
|    | المتوسط العام   | 4.106         | 0.852             | 0.2082         | مرتفع           |                 |



نلاحظ من نتائج الجدول (6) أن الفقرة (30,32) التي تنص على "ترد على الاقتراحات والشكاوى المقدمة من الزبائن وتهتم بالتطورات الجديدة في مجال المنتج" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.214) مكرر وبمستوى أهمية مرتفع، وجاءت الفقرة (12) التي تنص على "تقدم خدمات ومنتجات معينة للأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.871) وبمستوى أهمية عالية. وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الشركات تشجع وبصورة مستمرة موظفيها الاهتمام بالتطورات الجديدة في الخدمات والمنتجات من أجل كسب رضا الزبائن من خلال الرد على الشكاوى المقدمة قبلهم، ولكن هناك عدم النظر إلى ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال الخدمات والمنتجات المقدمة مما يجعل الخدمة ذات طابع روتيني يستفيد منه الجميع، وما يؤكد هذه النتائج قيم الانحراف المعياري التي جاءت جميع قيمها أقل من الواحد الصحيح، ومعامل الاختلاف قيمته أقل من (50%) والتي تعكس تجانس وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التألق في المنتج والابتكار لدى شركة المبحوثة.

### 3: التألق بالمعرفة

يبين الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية ل فقرات البعد الثالث بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة.

#### الجدول (7) نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات التألق بالمعرفة

نلاحظ من نتائج الجدول (7) أن الفقرة (36) التي تنص على "تستثمر المعرفة وتوظفها بشكل أمثل" جاءت في المرتبة الأولى بوسط

| ت  | الفقرات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية |
|----|--|---------------|-------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 36 | تستثمر المعرفة وتوظفها بشكل أمثل.                              | 4.085         | 0.790             | 0.193          | مرتفع           | 1               |
| 37 | تستخدم تكنولوجيا معلومات التفكير والابتكار لإيجاد حلول معرفية. | 4.000         | 0.987             | 0.246          | مرتفع           | 3               |
| 38 | تقيم علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة.      | 3.914         | 0.842             | 0.215          | مرتفع           | 4               |
| 39 | تشجع إقامة حلقات نقاشية لاستثمار الطاقات الفكرية.              | 3.742         | 0.891             | 0.238          | مرتفع           | 6               |
| 40 | تعمل على تطوير موجوداتها المعرفية لتواكب التطورات الجديدة.     | 4.028         | 0.737             | 0.182          | مرتفع           | 2               |
| 41 | تضع إدارة الشركة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة.     | 3.814         | 0.799             | 0.209          | مرتفع           | 5               |
|    | المتوسط العام  | 3.930         | 0.841             | 0.2143         |                 | 0.840           |

حسابي (4.085) وبمستوى أهمية عالية، وجاءت الفقرة (39) التي تنص على "تشجع إقامة حلقات نقاشية لاستثمار الطاقات الفكرية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.742) وبمستوى أهمية عالية. وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الشركة تحرص على استثمار المعرفة بغض النظر عن نوعها حيث تعمل على توظيفها في العمل بشكل مثالي من أجل مواكبة التطورات الجديدة، مما يجعل هذا الأمر بحاجة إلى إقامة حلقات نقاشية تساند المعرفة وذلك من خلال الطاقات الفكرية الكامنة لدى الموظفين العاملين في الشركات، وما يؤكد هذه النتائج قيم الانحراف المعياري التي جاءت جميع قيمها أقل من الواحد الصحيح، ومعامل الاختلاف قيمته أقل من (50%) والتي تعكس تجانس وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التألق في المعرفة لدى الشركة المبحوثة.

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة (إدارة الموارد البشرية المستدامة، والتألق التنظيمي)

1- علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والتألق التنظيمي: هناك علاقة ارتباط معنوية مبينة في الجدول (8) بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والتألق التنظيمي، وتمثلت نسبة تلك العلاقة (74.7%) وعند مستوى معنوية (5%)، الأمر الذي يفرض علينا رفض فرضية العدم الرئيسية الأولى وبذلك نقبل الفرضية البديلة (القبول)، وهذا يدل على سعي إدارة الشركة المبحوثة لزيادة الاستثمار في الموارد البشرية للشركة والتركيز على تنميتها وتطويرها على المدى الطويل وتجديدها لتكون ذات قيمة مضافة والسعي لتحقيق الرفاهية للموظفين لما لذلك من آثار ايجابية على الأمد الطويل في تحقيق التميز والتألق للالتحاق الى مصاف الشركات الرائدة.

الجدول (8)

علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والتألق التنظيمي

|                 |                                 |
|-----------------|---------------------------------|
| التألق التنظيمي | المتغير المستجيب                |
|                 | المتغير المفسر                  |
| 0.747**         | إدارة الموارد البشرية المستدامة |

\* $p \leq 0.05$

N=50

2- تحليل نتائج التأثير لإدارة الموارد البشرية المستدامة في التألق التنظيمي: توضح النتائج الواردة في الجدول (9) أن معامل التحديد بلغ  $R^2$  (0.558) وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية المستدامة فسّر (55.8%) من الاختلافات المفسرة في التألق التنظيمي أما الباقي يعود (44.2%) إلى متغيرات عشوائية خارج السيطرة أو إنها غير داخلية في أنموذج الانحدار، وفي ضوء ذلك يمكن القول إلى وجود تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية المستدامة في التألق التنظيمي، بدلالة قيمة (F) المحسوبة (59.29) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها (4.4) وعند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.49)، ومن خلال متابعة قيم معاملات (B) واختبار (T) لها، تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.696) وهي قيمة معنوية لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.68) وعند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.49)، وبهذا سيتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (9)

تحليل نتائج التأثير لإدارة الموارد البشرية المستدامة في التألق التنظيمي

|   |        |       |                                 |                  |
|---|--------|-------|---------------------------------|------------------|
|   |        |       | إدارة الموارد البشرية المستدامة | المتغير المفسر   |
| F | قيمة t | $R^2$ |                                 | المتغير المستجيب |



| الجدولية | المحسوبة |       |       | B1     | B0     | التألق التنظيمي |
|----------|----------|-------|-------|--------|--------|-----------------|
| 4.4      | 59.29    | 7.696 | 0.558 | 0.77.4 | 0.64.3 |                 |

\*p &lt; 0.05

df(1.49)

N=50

## خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

## 1.: الاستنتاجات

- أ- تدرك ادارة الشركة المبحوثة اهمية المورد البشري، لذا سعت الى توفير الاستدامة في ادارة الموارد البشرية من خلال التوازن بين الحياة والعمل للموظفين والذي تبين بشكل عام وجود مراعاة للفصل بين الحياة والعمل.
- ب- بينت الدراسة ان عدد من الموظفين في الشركة المبحوثة يعاني من العمل لأكثر من (8) ساعات في اليوم مما ينعكس سلباً على الوقت المخصص لقضائه مع العائلة او الأصدقاء، والمسؤولية الشخصية اذ ظهر ان الموظفين مسؤولين عن سلوكياتهم ويستجيبون للآثار المترتبة على أداؤهم في بيئة العمل، ويدركون تأثير سلوكياتهم على الموظفين الآخرين في الشركة.
- ت- اتضح من الدراسة ان الشركة المبحوثة تمتلك موظفين على مستوى عالي من الكفاءة بفضل خطط التوظيف التي تجذب أفضل الموظفين، وهم يعملون على تكييف طباعهم الشخصية وسلوكياتهم مع بيئة العمل، ويكونوا على دراية بالأدوار المطلوب منهم القيام بها في الشركة.
- ث- تبين ان ادارة الشركة المبحوثة مدركة لأهمية ادارة الموارد البشرية المستدامة لتحقيق التألق التنظيمي في بيئة الاعمال من خلال المسؤولية الشخصية للموظفين بمنحهم درجة من الحرية الوظيفية العالية والاستقلالية والسلطة التقديرية الكبيرة في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها في تنفيذه، فضلاً عن قابلية التوظيف التي كانت ذات الأهمية الأكبر لتألق التنظيمي. وفي مقابل ذلك وعلى الرغم من ادراكها لأهمية التوازن بين الحياة والعمل الا انها لم تستثمر ذلك في تعزيز تألقها التنظيمي .
- ج- بدى واضحاً ادراك إدارة الشركة ان تحقيق التألق التنظيمي يتحقق عندما توجد ادارة الموارد البشرية المستدامة، اذ يساهم التنسيق والتكامل بين المسؤولية الشخصية وقابلية التوظيف، في تعظيم تنافسية وتألق الشركة.

## 2.: التوصيات

- أ- ضرورة قيام الشركة المبحوثة بزيادة الاستثمار في الموارد البشرية للشركة والتركيز على تنميتها على المدى الطويل وتجديدها وتطويرها وزجهم في دورات تدريبية ذات قيمة مضافة والسعي لتحقيق الرفاهية للموظفين لما لذلك من آثار ايجابية ستجني الشركة ثمارها على الأمد الطويل.
- ب- ضرورة الاهتمام بالتوازن بين الحياة والعمل للموظفين وادراك الشركة المبحوثة بأن الموظفين يحتاجون إلى توازن مُرضٍ بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة ، اذ بوجود التوازن يميل الموظفين إلى البقاء في الشركة ويكون لديهم رضا وظيفي عالي ينعكس وبشكل ايجابي على اداء الشركة .
- ت- ينبغي تعزيز المسؤولية الشخصية للموظفين من خلال توفير التمكين الوظيفي من قبل الشركة المبحوثة ، فضلاً عن توفير الدعم اللازم لزيادة قابلية التوظيف والعمل على استقطاب وتوظيف أفضل الموظفين في سوق العمل ودمجهم





في الشركة وتكييف طباعهم الشخصية وسلوكياتهم مع بيئة العمل واعدادهم وتوفير التطوير الوظيفي ليكونوا على معرفة بالأدوار المطلوب منهم القيام بها في الشركة.

ث- يجب على ادارة الشركة أن تضع معظم مواردها في استثمارات تسويقية لتوفير القيمة وبناء علاقات ولاء على المدى الطويل من خلال التحسين المستمر للقيمة التي يتلقاها الزبائن .

ج- ينبغي على إدارة الشركة أن تضع معظم مواردها في استثمارات تسويقية لتوفير القيمة وبناء علاقات ولاء على المدى الطويل من خلال التحسين المستمر للقيمة التي يتلقاها الزبائن .

المصادر :

1. Al Shobaki Samy S. & Abu Naser (2017) „Organizational Excellence And The Extent Of Its Clarity In The Palestinian Universities From The Perspective Of Academic Staff,” International Journal Of Information Technology And Electrical Engineering, 6 (2) .
2. Arman, Saleh (2017), "Impact Of Sustainable Human Resource Management In Organizational Performance: A Study On Bangladeshi Hr Professionals" , 59(3), Pp.1-14.
3. Baum, Tom (2018), "Sustainable Human Resource Management As A Driver In Tourism Policy And Planning: A Serious Sin Of Omission", Journal Of Sustainable Tourism, Pp.1-17.
4. Cherian, Jacob & Farouk, Sherine (2017), "Impact Of Sustainable Human Resource Practices On Organizational Performance", International Journal Of Management And Applied Science, Issn: 2394-7926. Volume-3, Issue-8 .
5. Clark, S. C. (2000), "Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance", Human Relations, 53: 747–70.
6. Creed, P. A., & Gagliardi, R. E. (2015), "Career Compromise, Career Distress, And Perceptions Of Employability: The Moderating Roles Of Social Capital And Core Self-Evaluations", Journal Of Career Assessment, 23(1), 20-34.
7. Darwin, K. H. (2021), "Work Life Balance?", Embo Reports, E52874.
8. Dasi, A. A., Miarsyah, M., & Rusdi, R. (2019), "The Relationship Between Personal Responsibility And Pro-Environmental Intention In High Schools' Students", Jpbi (Jurnal Pendidikan Biologi Indonesia), 5(1), 17-22.
9. Dementiy, L. I., & Grogoleva, O. Y. (2016), "The Structure Of Responsibility Of Preschool And Primary School Age Children", Procedia-Social And Behavioral Sciences, 233, 372-376.



10. Ehnert, I. & Harry, W. (2012), "Recent Developments And Future Prospects And Sustainable Human Resource Management: Introduction To The Special Issue", *Management Review*, 23(3), 221–238
11. 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", *Journal The International Journal Of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
12. Forrier, A. And Sels, L. (2003), "The Concept Employability: A Complex Mosaic", *International Journal Of Human Resources Development And Management*, No. 3, Pp. 102-124
13. Fryczyńska, M., & Ciecierski, C. (2020), "Networking Competence And Its Impact On The Employability Of Knowledge Workers", *Journal Of Organizational Change Management*. 33(2),349-365.
14. Hudson (2020), "The Case For Work/Life Balance: Closing The Gap Between Policy And Practice", Hudson Highland Group, Inc.
15. Ibrahim, N. & Rahman, R (2017), "Sustainable Human Resource Management Practices In The Malaysian Public Sector: An Exploratory Study", Vol.7, No.4 , Pp:1124-1137.
16. Järnlström, M., Saru, E., & Vanhala , S.(2018), "Sustainable Human Resource Management With Salienc Of Stakeholders: A Top Management Perspective" , *Journal Of Business Ethics*, 152 (3): 703-724.
17. Kinnunen, U., Rantanen, J., Mauno, S., & Peeters, M. (2014), "Work-Family Interaction," In M.
18. Kogabayev ,Timur,& Maziliauskas, Antanas (2017) „The Definition And Classification Of Innovation„ Brought To You By Aleksandras Stulginskis University Authenticated *Holistica* Vol 8, Issue 1,, Pp. 59-72
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. Mache, S., Bernburg, M., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2016), "Work Family Conflict In Its Relations To Perceived Working Situation And Work Engagement", *Work*, 53(4),859–869.
21. Mariappanadar, Sugumar (2020), "Do Hrm Systems Impose Restrictions On Employee Quality Of Life? Evidence From A Sustainable Hrm Perspective", *Journal Of Business Research* , Pp.38–48.



22. Mazur, B. (2017), " Sustainable Human Resource Management And Its Mode" International Journal Of Contemporary Management, 16(3), 211-223.
23. Mazur, Barbara (2015), "Sustainable Human Resource Management. The Attempt Of Holistic Approach", Economics And Management,7(2), 7-12.
24. Mazur, Barbara (2017), "Sustainable Human Resource Management And Its Models", International Journal Of Contemporary Management , Volume 16, No. 3, P:219.
25. Mergler, Amanda (2007), Personal Responsibility: The Creation, Implementation And Evaluation Of A School-Based Program, Phd Thesis, Queensland University Of Technology, P:67.
26. O'shea, M., & Alonso, A. D. (2013). Fan Moderation Of Professional Sports Organizations' Social Media Content: Strategic Brilliance Or Pending Disaster?. International Journal Of Web Based Communities, 9(4), 554-570.
27. Peru, L. (2013), " Sustainable Human Resource Management In Peruvian Companies", In *Balas Conference*, Vol. 1, Pp. 1-18.
28. Pipoli, G., Fuchs, R. M., & Prialé, M. A. (2014), " Sustainable Hrm In Peruvian Companies", In *Sustainability And Human Resource Management*.
29. Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., & Ries, R. (2016), Organizational Sustainability Excellence Of Construction Firms—A Framework. Journal Of Modelling In Management, 11(4), 911-931.
30. Wagner, M. (2009), "The Links Of Sustainable Competitiveness And Innovation With Openness And User Integration: An Empirical Analysis", International Journal Of Innovation And Sustainable Development, 4(4), 314-329.
31. Zhang, L., Guo, X., Lei, Z., & Lim, M. (2019), " Social Network Analysis Of Sustainable Human Resource Management From The Employee Training's Perspective", *Sustainability*, 11 (380).
32. Zhang, L., Guo, X., Lei, Z., & Lim, M. (2019), " Social Network Analysis Of Sustainable Human Resource Management From The Employee Training's Perspective", *Sustainability*, 11 (380).
- 33.1. Al-Dabhawi, Amer Abdel-Karim (2018), Innovative thinking and its role in achieving organizational excellence, an exploratory study of the opinion of a sample of teachers in private schools in the province of Najaf, Journal of the



College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, Volume 10, Number 4, Iraq .

34. Al-Amiri, Firas Muhammad and Hussein, Wijdan Nasser (2019), The Role of Strategic Lightness in Organizational Excellence - Applied Research in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works - Dhi Qar Drainage Directorate, The Strategy in Achieving Organizational Excellence - An Applied Study in the General Cement Company Southern,, A research extracted from a higher diploma thesis equivalent to a master's degree, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 25, Issue 110, Iraq.
35. Balhamer, Alaa bint Abdul Rahman bin Muhammad (2016), The level of application of the capabilities of organizational excellence in public organizations - an applied study on King Abdulaziz University Hospital in Jeddah from the perspective of administrators, Master Thesis, Department of Public Administration, College of Economics and Administration, King University Abdulaziz, Jeddah, Saudi Arabia.
36. Reichenberg, Neil (2017), A vision on human resources in the public sector, Echo Journal of Human Resources, Issue 6-16.
37. Al-Afandi, Ahmed Talal Ahmed (2019), Measuring the quality of service of government websites according to the (NetQual) scale - an exploratory study of the opinions of a sample of social media users, University of Tikrit / College of Administration and Economics, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 15, Issue 46, Iraq.