

تشخيص الممارسات الاجتماعية والاقتصادية المستدامة لإدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأهلية بإقليم كردستان(*)

أ.م.د. حسان ثابت جاسم الخشاب

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

hasan_thabit@uomosul.edu.iq

م.م. سجي نذير حميد الصراف

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Saja_nather@uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.1.7>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/١/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٨/١

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٧/١٧

المستخلص

البحث إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان، إذ تمثل مجتمع الدراسة بالجامعات الأهلية في إقليم كردستان، والعينة عشوائية طبقية شملت أعضاء الهيئة التدريسية بكافة الألقاب العلمية وتمثلت العينة (315) فرداً في الجامعات الأهلية، تم جمع البيانات باعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك عن طريق استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض بعد عرضها على بعض المهتمين والاختصاصيين، لإضفاء طابع الثبات والصدق للاستبانة، وتم استخدام الأدوات الاحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحراف المعياري مع استخدام البرنامج الاحصائي (AMOS)، فضلاً عن ذلك توصلت نتائج التحليل إلى ان البُعد الاجتماعي يسهم في التأثير وعلى نحو مباشر في إدارة الموارد البشرية المستدامة، إذ تعتمد إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوث على تطبيق النظام مستدام في بيئة العمل هناك تفاوت في قوة التأثير للبعد الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية المستدامة مع كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة. وفي ضوء ذلك قدم الباحثان توصيات لعل من أهمها اعتبار الاستدامة قضية مهمة في عالم اليوم عموماً وفي منظمات الاعمال خصوصاً، مع ضرورة توجيه انظار إدارة المنظمات المبحوث إلى موضوعات ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة الرئيسية ذات القدرة الفعالة على إحداث تأثير على مستويات كفاءة العاملين وتحفيزهم وهي اشعارهم بالاستقرار والاحترام العميق في العلاقات مع إدارة المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الاجتماعية المستدامة لإدارة الموارد البشرية، الممارسات الاقتصادية المستدامة لإدارة الموارد البشرية، الجامعات الأهلية بإقليم كردستان.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (١) ٢٠٢٣
الصفحات: ١١٣-١٢٩

(*) البحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحثة الأولى.

Diagnosing Sustainable Social and Economic Practices for Human Resource Management

A field study of the opinions of a sample of faculty members in private universities in the Kurdistan Region

Abstract

Universities in private universities, scientific research in universities, private universities, scientific research, universities in private universities, and universities in universities are represented in universities. By adopting the descriptive analytical method, through the use of the statistical program (AMOS), after presenting the results of the analysis to the social dimension. The level of work directly in the management of sustainable human resources, the institution of sustainable management of human resources in the institution of sustainable management in the work environment there are differences in the field of work in the field of work and the practice of sustainable management practices of sustainable human resources in this field. The researchers made recommendations, perhaps the most important of which is to consider sustainability as consultations in the field of public relations and social affairs, and the message of social affairs in the field of public relations and public affairs.

Key words: sustainable social practices for human resource management, sustainable economic practices for human resource management, private universities in the Kurdistan Region.

المقدمة:

من التحديات التي يمكن أن تواجهها منظمات الأعمال ما يخص كفاءة وفاعلية إدارة موردها البشري، فالموارد البشرية هي من أهم الموارد لنجاح المنظمة واكتسابها ميزة تنافسية تتفوق بها على الآخرين، وما نلاحظه اليوم في نظام إدارة الموارد البشرية التقليدية (HRM) انه غير قادرة على معالجة العديد من المشاكل والتحديات والقضايا الخاصة بموردها البشرية.

وهذا ما أكده (Stone,2015:220) أن إدارة الموارد البشرية التقليدي غير قادرة تماماً على مواجهة التحديات والمشاكل الخاصة بالعاملين مما قد يؤدي إلى فشل نهج إدارة الموارد البشرية، هذا ما يدعو إلى ضرورة الاهتمام والتركيز على تشخيص نموذج إدارة الموارد البشرية، وتأتي الاستدامة كمنهج لمعالجة تلك المشاكل والتحديات وبعض القضايا الخاصة بالموارد البشري التي تعود بفوائد حالياً ومستقبلياً على البيئة والمجتمع والمنظمة والموارد البشري نفسه، إذ أن استخدام موضوع الاستدامة للمورد البشري واسع جداً، لأنه يشمل نمو وتطوير المورد البشري والمنظمات والمجتمع معاً، فإدارة الموارد البشرية المستدامة تعمل على توازن بين إنشاء الموارد البشرية الكفوة من خلال الإنفاق على التعليم والتدريب وغيرها من الأساليب الخاصة بالاستدامة، فإدارة الموارد البشرية المستدامة (SHRM) تتعامل مع (حياة العمل المجهدة، عدم التوازن في العمل والحياة الخاصة، تدهور صحة العاملين، صعوبة التوظيف والاختيار)، هذه جميعها تمثل تحدياً لإدارة الموارد البشرية، ويمكن حل لهذه التحديات في إدارة الموارد البشرية المستدامة مع الاهتمام بالوقت نفسه على تحقيق فائدة في بيئة العمل نادرة الموارد.

لذا علينا اليوم التركيز لمناقشة إدارة الموارد البشرية المستدامة أكثر من أي وقت مضى نتيجة التحديات الناشئة من عدم كفاية الموارد البشرية الخاصة بالأصول المنظمة والتعامل مع ذلك النقاش حول الاستدامة على مستوى المنظمات عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة مع الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية التي تنتهج الاستدامة ومدى تأثيرها الكبير على ظروف ووضع الإدارة المستقبلي للمنظمة وإدارة الموارد البشرية وبيئة الأعمال، وتأتي أهمية البحث لأنه يتناول موضوعاً حيويًا ومهماً في عالم الأعمال، إذ أنه يساعد مدراء إدارة الموارد البشرية على القيام بممارسات تحسن من سلوكيات واداء العاملين واجراء تحديث في بعض من ممارساتهم باتجاه الأداء الاكثر ايجابية، فضلاً عن ذلك تنعكس الأهمية في اختيار موضوعين مهمين في الإدارة اذ قد تسهم هذه الدراسة في فهم لطبيعة الممارسات الاجتماعية والاقتصادية المستدامة لإدارة الموارد البشرية، كما وتنبع أهمية هذا البحث من أهمية مجال تطبيقها على الجامعات الاهلية والتي تؤدي دوراً في تقديم خدمات التعليم للأفراد ودعم المجتمع بمخرجات علمية رصينة، واشتمل البحث على أربعة محاور، المحور الأول والخاص بمنهجية البحث، في حين اشتمل المحور الثاني على الاطار النظري، أما المحور الثالث فاخصت بالجانب العملي، في حين المحور الرابع فقد اظهراهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها مع تقديم بعض التوصيات التي من شأنها ان تكون مرشداً للجامعات المبحوث.

المحور الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

منظمات الأعمال عليها أن تدرك اليوم أهمية موردها البشري، فهم قيمة نادرة ويقع عليها الاهتمام بسلوكيات التعامل والتفاعل معهم مع ضرورة الاهتمام بتقليل الآثار السلبية لممارساتها

واستراتيجياتها التي تتبعها معهم، وان بقاء تلك الموارد بالمهارات والدوافع العالية المطلوبة للعمل تقع على عاتق المنظمة وبهذا يقع على المنظمة أن تتبع أنشطة وإجراءات مناسبة وشفافة مع عاملها لترفع من مستوى مسؤوليتهم ودافعهم للأداء المرتفع مع حفظ كرامتهم، ويأتي منهج الاستدامة ليعزز الإجراءات والسلوكيات الشفافة والايجابية في التعامل مع المورد البشري وجعله أكثر استدامة، فوجود عاملين مستدامين يحمي المنظمة ويقودها إلى النجاح مستقبلاً، إذ أن التركيز على موارد بشرية مستدامة أمر مهم للاستمرارية وتحقيق نتائج ايجابية فالاحتفاظ بالعاملين الماهرين هو اساس النجاح للمنظمة، لذا فمن الضروري دمج ابعاد الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق ذلك بنجاح، وعليه فان إدارة الموارد البشرية عليها ان تدمج منهج الاستدامة وأبعاده في وصف الوظائف وعمليات التوظيف وتقييم الاداء وبرامج التدريب، وأن تكون كذلك مرتبطة بالتعويضات المتغيرة مع وضع توقعات الإدارة التي تتوافق مع الاستدامة هذا ما يدعونا إلى طرح التساؤلات الآتية:

١. هل هناك أثر معنوي من الناحية الاحصائية لُبعد الاجتماعي للاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
٢. هل هناك أثر معنوي من الناحية الاحصائية لُبعد الاقتصادي للاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

ثانياً: أهداف البحث:

تتجلى أهمية البحث بما يأتي:

١. تشخيص الممارسات الاجتماعية والاقتصادية المستدامة لإدارة الموارد البشرية.
٢. معرفة أي من البُعدين للاستدامة الأكثر أهمية لدى الأفراد الباحثين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٣. وتقديم بعض التوصيات التي يمكن يستفيد منها صناع القرار في الجامعات المبحوث والمنظمات عامة.

ثالثاً: أهمية البحث:

تأتي الأهمية النظرية للبحث كونه يتناول موضوعاً حيويًا ومهماً في عالم الأعمال اليوم وجميع المجتمعات وهو مفهوم الاستدامة والممارسات المستدامة لإدارة الموارد البشرية كون ان هذا الموضوع حظي باهتمام الباحثين في سلوك الفرد العامل وسلوك منظمات الأعمال، أما الأهمية من الجانب الميداني تظهر أهميتها (لمجتمع الدراسة) عبر توجيه انظار القائمين (القيادات الجامعية) على الجامعات المبحوث وغيرها من المنظمات إلى الاطلاع والتعرف على متغيرات هذه الدراسة، نظراً لما يمكن ان تسهم به هذه المتغيرات عبر فهمها من تمكينها للتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة وبما يتوافق مع متطلبات البيئة العراقية.

رابعاً: فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضيات الآتية:

١. يوجد تأثير معنوي من الناحية الاحصائية لُبعد الاجتماعي للاستدامة على إدارة الموارد البشرية.
٢. يوجد تأثير معنوي من الناحية الاحصائية لُبعد الاقتصادي للاستدامة على إدارة الموارد البشرية.

خامساً: منهج البحث:

استخدمت الباحثة الاسلوب الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات ثم تحليلها، وهذا المنهج من المناهج الملائمة مع هكذا بحوث، وتم إعداد استمارة استبانة واستخدام الكتب والمراجع وبعض الدراسات.

سادساً: حدود البحث:

١. الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية بجميع الالقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس مساعد).
٢. الحدود المكانية: الجامعات الاهلية بإقليم كردستان (اربيل، دهوك).
٣. الحدود الزمنية: انحصرت حدود البحث في المدة الزمنية التي تم فيها البحث والتي امتدت من أيلول ٢٠٢٠ لغاية أيار ٢٠٢٢.

سابعاً: أسلوب جمع البيانات:

شملت الاستبانة ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة الاجتماعية والاقتصادية، وتم عرضها على مجموعة من المهتمين والاختصاصيين لغرض الوقوف على صدق الاستبانة وثباتها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بإجابات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) والجدول (1) يوضح مؤشرات مقياس الاستبانة.

الجدول (1) المتغير الرئيسي للبحث، وأبعاده الفرعية، ومؤشرات قياسها كما وردت في الاستبانة

المقياس	مؤشرات القياس	الأبعاد الفرعية	البعد الرئيسي
(الشريفي، ٢٠١٧)، (Carriona, et al., 2018)، (الوحشي، ٢٠٢٠)، (الزبيدي وحزمة، ٢٠٢١)، (Yuxuan, et al., 2021)	Y31-Y55	الاجتماعي	أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة
(الحموري وآخرون، ٢٠١٧)، (Carriona & Femandes, 2018)، (Manzoor, et al., 2019)، (Yuxuan, et al., 2021)	Y56-Y80	الاقتصادي	أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

المحور الثاني: الاطار النظري:**أولاً: الاستدامة ومنظمات الأعمال:**

أصبح مصطلح (الاستدامة) ذات قيمة للمجتمعات المعاصرة، وهذا ما أكده (Arman, 2017:1) بأن مصطلح الاستدامة أصبح فكرة واسعة الانتشار وللعديد من المجتمعات، إذ أدرجت الاستدامة كأحد المحركات الرئيسية لنموذج أعمالها، كما إنها عملية يكون فيها العمل التجاري بمكوناته وأنشطته يدار بطريقة يستفاد منها الأفراد والاقتصاد والبيئة على حدٍ سواء، فعن طريق تطبيق مصطلح الاستدامة هذا يضمن للمنظمة المساهمة الإيجابية في البيئة والمجتمع والاقتصاد، فقد عرفها (Beer, 1989:37) على أنها القدرة على التكيف البيئي وتأتي من الجدوى، كما عرفت الاستدامة بأنها القدرة على الاهتمام بالأداء والمحافظة على الاستمرارية للنظام بالأداء والقدرة على التعامل مع التغيرات البيئية (Spangenberg, 2005:49)، كما تستند الاستدامة إلى محاور

(مبادئ) ثلاثة رئيسة تسمى (بالخط السفلي الثلاثي) للاستدامة كما حددها كل من (Sulej,2021:1) و (Kington,1997:24) وهي:

١. **السلامة البيئية (البيئة):** إذ أن السلامة البيئية تُشير إلى القدرة على التجديد المحدود للنظام البيئي.

٢. **العدالة الاجتماعية (الأفراد):** ترتبط العدالة الاجتماعية بحق جميع أصحاب المصلحة في الوصول إلى الموارد، وتشمل أصحاب المصلحة العاملين وأعضاء المجتمع والأجيال القادمة والموارد الطبيعية / البيئية، وبناء علاقات شفافة تسلط الضوء على توزيع وخلق القيمة لأصحاب المصلحة (Been,et.al.,2007:65).

٣. **الازدهار الاقتصادي (الربح):** يتعلق بجودة الحياة الاقتصادية التي يتم تحقيقها عن طريق القدرة الإنتاجية للنظام وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

كما أثار وجهه نظر للاستدامة باهتمام منظمات الأعمال لأنها من المفاهيم المتعلقة بمسؤوليات الأعمال، إذ أنها تشتمل على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (CSR) ويتمثل جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الاستدامة على أن المنظمات لا تتحمل مسؤوليات اقتصادية وقانونية للفرد والمجتمع فحسب، بل تتحمل أيضاً مسؤوليات أخلاقية وخيرية تجاههم، لذا فالعديد من الباحثين وفي أجزاء مختلفة من العالم وجدوا أن الاستدامة هي أكثر من مجرد مفهوم للإدارة البيئية، ويمكن أن تكون أكثر من مجرد استدامة اجتماعية أي سلوك أخلاقي وعدالة اجتماعية، ولكنها أيضاً فكرة ومفهوم للمهتمين بأنظمة العمل (Pfeffer,2010:38)، وبهذا فإن تطبيق نهج الاستدامة في منظمات الأعمال يمكن اعتباره نهج يعتمد على ثلاثة ركائز ونتائج تنظيمية (الأداء الاقتصادي، والآثار الاجتماعية والبيئية)، وعلى اعتبارها أبعاداً للأداء التنظيمي المتفوق (Elkington,1997:42)، فإن الفشل في تبني سياسات الاستدامة يعيق فرص تحسين الخدمات المقدمة، وتحسين العمليات، وعدم التركيز على المجالات الحاسمة في الأداء وخلق الفرص (Shitescu & Lixandrn,2016:821)، كما أكد (Ahamad,2020:43) إن الاهتمام بنجاح المنظمة على المدى الطويل يجعل من الضروري تبني نهج الاستدامة ودمجها باستراتيجية المنظمة وأنموذج الأعمال بصرف النظر عن المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية المستدامة:

تؤدي الاستدامة دوراً مهماً للموارد البشرية والعكس صحيح والسبب أنه لا يمكن التغافل عن أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات و/أو المنظمات ذات المسؤولية المجتمعية، فمنذ أن نشرت اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة تقريرها عام (١٩٨٧) اجتذبت مفاهيم الاستدامة والتنمية تزايداً في مجال الأعمال والإدارة ومؤخراً أيضاً للموارد البشرية (Ramstad,2005:134)، إذ كان الهدف من تقرير جمعية (The Brundt) للتنمية والاستدامة هو خطة للتغيير العالمي ومستقبل مشترك للبشرية، إذن تستند الفكرة لاستدامة الموارد البشرية التي مفادها أنه ليس فقط الموارد الطبيعية هم موارد شحيحة ويجب استدامتها، ولكن أيضاً الأفراد هم في كثير من الأحيان موارد شحيحة تحتاجها المنظمات، وبعض الأحيان تكون الموارد البشرية شحيحة بالكفاءة والفاعلية وغير كافية، فضلاً عن أمدها القصير في الأداء والعمل (Ehnert & Harry, 2012:222-226)، إذ يتم استهلاكها في المنظمات بدلاً من إعادة إنتاجها (Zaugg,et.al.,2001:54)، وبالتالي يقع على عاتق منظمات الأعمال استدامة موردها البشري سواء أكان بسلوكه وأدائه

وبكل ما له علاقة وصله به مع ضرورة استدامة سياسات المنظمة ووظائفها لما له فائدة وأهمية تعود على المنظمة نفسها وعلى الفرد على حدٍ سواء (Ehnert & Harry,2012:234) بذلك ظهر مفهوم (الاستدامة البشرية) باعتباره وثيق الصلة بالأفراد والمنظمات (Pfeffer,2010:38)، كما أن هذا المفهوم يعترف صراحة بشرعية الممارسات التنظيمية المستدامة لاسيما ممارسات الموارد البشرية التي تعزز نطاق النتائج بشكل أوسع ويمكن أن تشمل هذه النتائج التأثيرات على الأفراد داخل المنظمة (النتائج البشرية) والتأثيرات على مجموعات من الأفراد والعلاقات بين الأفراد (النتائج الاجتماعية) (Karmar,2014:1070) بهذا فإن إدارة الموارد البشرية المستدامة جزء لا يتجزأ من استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بسبب الاهتمام بتجنييد الموارد البشرية في المنظمة تجاه البيئة والمجتمع والالتزام بهما مع إعطاء المزيد من الاهتمام حول كيفية العثور على الموارد البشرية نوات الكفاءة والمهارة العالية و الملزمة بينيا وكيفية اختيارهم أو تقييمهم أو تجنيدهم (Denies & Grob,2015:163).

إن فهم عملية إدارة الموارد البشرية المستدامة تأتي كأساس منطقي لحالة من الموازنة بين الاستهلاك وتجديد موارد المنظمة البشرية، فالفكرة تأتي باتجاه المنظمة في تجديد وتطوير موردها البشري الذي تستهلكه اليوم وستحتاجه في المستقبل، والذي يأتي من خلال الحفاظ على الأنظمة والعلاقات المستدامة بين التنظيم والمورد البشري ومن خلال نهج وسلوك مستدام للممارسات (Zaugg,et.al.,2001:45)، ومما لاشك فيه إن إدارة الموارد البشرية المستدامة لها دور في إنجاح المنظمة وتحويل المكاسب قصيرة الأجل إلى ميزة مستدامة إذا ما تم الاهتمام بالمورد البشري وجذب المواهب المناسبة وتوظيفها وتدريبها والاحتفاظ بها عن طريق إتباع نهج شامل مستدام لإدارة الموارد البشرية (App,et.al.,2016:267) فقد عرفت إدارة الموارد البشرية المستدامة هي توظيف وتطوير الأفراد العاملين اجتماعياً واقتصادياً واستبقاءهم على الأجل الطويل (Zaugg, et.al.,2001:2).

كما عرفها (Dupont,et.al.,2013:14) على انها سياسات وممارسات لإدارة الموارد البشرية التي تسهم في تحسين جودة حياة العمل والعاملين وبين (Ehnert,et.al.,2015:3) على انها اعتماد استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمكن من تحقيق الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية، مع مراعاة الجوانب التنظيمية وتمكين الأفراد العاملين لمواجهة التحديات وضغوطات العمل وبين (صالح، ٢٠٢٠: ٣٨٨) على انها مهمة متعددة الوظائف وتنضوي على مفاهيم مختلفة، إذ تركز على تنفيذ السليم والشفاف في إجراءات التوظيف والاحتفاظ والتدريب والتنمية، وإدارة الأداء واتباع الدافع ومشاركة العاملين في جميع الأعمال المستدامة قابلة للحياة اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً.

وإدارة الموارد البشرية المستدامة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال ممارسات مستدامة وذات تنفيذ فعال سواء أكانت في ممارسات التوظيف، الاختيار والتدريب والتطوير وغيرها من الممارسات اللازمة مع إعادة تصميمها وتطويرها لتلائم طلب الاستدامة على المدى الطويل، إذ يمكن حل مشاكل المنظمة ومواردها البشرية بشكل جيد من خلال عملية التوظيف والاختيار المستدام والتدريب والتطوير المستدام وغيرها من الممارسات المستدامة، والتي يمكن أن تساعد المنظمة في جذب أفضل العقول والاحتفاظ بها (Jarlstrom,et.al.,2018:712).

ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية المستدامة:

حظيت إدارة الموارد البشرية المستدامة (SHRM) اهتمام كبير، بعد ظهور العديد من مشكلات للموارد البشرية مثل زيادة عدد العاملين، وقلة الولاء والالتزام تجاه المنظمة وانخفاض في الاستباقية والتوتر في مكان العمل بين الأفراد العاملين (Kelana, et.al., 2015:1501) إذ أثارت تلك المشكلات وأثارها نظرة المنظمة لها وكيفية التعامل معها ومع مواردها واستكشاف ما يجب القيام به للحفاظ على قاعدة موارد المنظمة البشرية والتقليل من مشاكل العمل والحد من تأثيراتها السلبية فوجدت العديد من المنظمات إمكانات الاستدامة لتقليل من تلك التأثيرات السلبية لمشاكل العمل أو التقليل من استهلاك الموارد بكافة صنوفها، فكثير من المنظمات بدأت تفكر في ما تعنيه الاستدامة لهم خاصة عند التعامل مع الأفراد داخل المنظمة أو ربما أيضاً خارجها (Ehnert, et.al., 2014:6)، كما يمكن أن تؤدي إدارة الموارد البشرية المستدامة دوراً مهماً في تحقيق أقصى استفادة من ذكاء الأفراد والقدرات الفردية المختلفة من أجل خلق قيمة مستدامة للعمل (Harry, 2014: 407).

كذلك تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة بمساعدتها في إقامة علاقة الثقة المتبادلة والتعاون بين الأفراد العاملين وتحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية للفرد العامل (Ehnert & Harry, 2012:234)، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الأداء والفوائد التي تعود على المنظمة في استدامة مواردها البشري ليس فقط من حيث الأداء (المالي) ولكنها تضمن أيضاً أن الموارد البشرية داخل المنظمة ستكتسب فوائد عديدة معنوية (Kelana, et.al., 2015:1501).

رابعاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة:

ترتبط الاستدامة الاجتماعية عندما تدعم العمليات والأنظمة والهياكل داخل المنظمة بنشاط الحفاظ على المهارات وتطويرها اليوم وللأجيال القادمة، إذ يقع على المنظمات أن تعزز الصحة وتدعم المعاملة المتساوية والديمقراطية التي تسمح بنوعية حياة عالية، فالمكون الاجتماعي للاستدامة يتطلب من المنظمات أن تعمل بطريقة مسؤولة تجاه المجتمع مع التركيز على العاملين والاهتمام برافاهيتهم (Longoni, 2014:2)، فالبعد الاجتماعي هو السياسات والممارسات والإجراءات التي تمارس داخل المنظمة والتي تضطلع بها المنظمات بشكل استباقي لغرض إحداث أثر مباشر على المجتمع ككل (عيد، ٢٠٢١: ٣٣٣)، فهو البعد الذي يركز على تحقيق العدالة الاجتماعية والعدالة في توزيع الموارد الطبيعية والاقتصادية وتعزيز التفاعل الاجتماعي والمشاركة في المجتمعات المحلية (الساعدي، ٢٠٢١: ٦٧٩).

ويرى (Kumar, et.al., 2020:1018) بأن مؤشرات الاستدامة الاجتماعية تتمثل بالبنية التحتية الاجتماعية، توفر فرص العمل، إمكانية الوصول، القدرة على الوفاء بالاحتياجات النفسية العدالة الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية، فالمجتمعات المستدامة اجتماعياً تتسم بالهدوء والتنوع والترابط والديمقراطية وتوفر نوعية حياة جيدة، كما يركز البعد الاجتماعي على الفرد وعلاقته المتبادلة وعدم التمييز وتحسين مستوى المعيشة من خلال التعليم والصحة والمساواة وإتاحة فرص الحرية والمشاركة، كما يركز على فرص الحصول على العمل اللائق والخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار قضايا التدريب ونوعية حياة العمل والأمن الاجتماعي (عبدالغني، ٢٠٢٠: ٤٢٥)، هذا النهج يعترف صراحة بشرعية الممارسات التنظيمية خاصة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز نطاق النتائج، وتشمل هذه التأثيرات على الأفراد والمجموعات داخل المنظمة (نتائج بشرية)

(نتائج اجتماعية) علاقات بين الأفراد (Karmar,2014:1070). وإدارة الموارد البشرية المستدامة تنعكس ممارساتها في البعد الاجتماعي في التركيز بالمقام الأول على المساواة في التوظيف والتعويض والترقية والتدريب والتقييم، فهذا النهج له تأثير على التزام العاملين ومرتبب بشكل ايجابي وكبير بأداء المهام وسلوك التعاون في الأدوار الاضافية (Sulej,2021:5).

كما يعد البعد الاقتصادي من أكثر الابعاد عمقا لتفسير مفهوم الاستدامة، إذ يركز على الاستخدام الأمثل للموارد للحصول على الحد الأقصى من المنافع في ظل الحفاظ على تنوع الموارد واستخدامها ولا يؤدي إلى تقليل الدخل الحقيقي في المستقبل، بمعنى آخر ضمان استدامة الدخل للفرد في المستقبل بحيث لا يقل عن دخل الفرد في الجيل الثاني (عبدالغني، ٢٠٢٠: ٤٢٤)، كما انه البعد الذي يركز على تحقيق استدامة البناء الاقتصادي من خلال كفاءة رأس المال واستخدام الموارد، وتأمين الاحتياجات والمتطلبات الأساسية للفرد وتحسين مستوى معيشته من خلال تعظيم العوائد التي يجب ان يحققها من المنتجات والخدمات (الساعدي، ٢٠٢١: ٦٧٩)، كما يشير (Kumar, 2020:334) أن مؤشرات الاستدامة الاقتصادية تتمثل بكفاءة الموارد البشرية إعادة هندسة / إعادة هيكلة، استراتيجية خفض التكلفة، ضمان العمل وتكمن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في البعد الاقتصادي في تزويد العاملين بأجور وظروف عمل أعلى توظيف عاملين مسؤولين اجتماعياً والاحتفاظ بهم، مع مراعاة العاملين في أساليب الترقية وتقييم الأداء والمكافآت (Sulej, 2021:3).

ويجب أن تكشف ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة عن مساهمتها الاستراتيجية في تحقيق نهج لاستدامة متكاملة عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما يجب أن تفهم إدارة الموارد البشرية كيف يمكن لاستراتيجياتها وممارساتها أن تدعم أهداف الاستدامة (Casey & Sebastian,2016:73)، ومن هنا يمكن ادراج الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية المستدامة وكالاتي:

١. التوظيف المستدام:

هدف إدارة الموارد البشرية بناء استراتيجية تنظيمية للحصول على الأفراد العاملين (المناسبة) في (الوقت المناسب) في (المكان المناسب) مع الأساليب التي تتبعها إدارة الموارد البشرية كـ(الأجر المنخفض عبء العمل، معدل الاستنزاف المرتفع، ضعف التوازن بين العمل والحياة) وغيرها، يؤثر في النهاية على الأعمال في المدى الطويل، والمنظمة لن تحصل على الميزة التنافسية على غيره إن لم يكن لديها مجموعة من العاملين الموهوبين، كما أن نظام إدارة الموارد البشرية كذلك غير قادر تماماً على مواجهة التحديات في جذب العاملين الموهوبين إلا من خلال عملية التوظيف المستدام والتي يمكن أن يساعد المنظمة في جذب أفضل العقول والاحتفاظ بها (Faiz,2020:45)، لذلك وإذا ما رغبت المنظمة من ادامة علاقات العمل مع العاملين ولفترة طويلة إذ كان الفرد العامل لديها حقاً مورداً قيماً فيجب أن تولي إدارة الموارد البشرية مزيداً من الاهتمام لممارسات التوظيف الفعالة والمناسبة، إذن فمن المنطقي أن نولي اهتماماً وثيقاً لاختيار المرشحين الذين سيساهمون على المدى الطويل للأداء المنظمي وبنجاح وفي الظروف المتغيرة، وبهذا فمع إدارة الموارد البشرية المستدامة، يتم التعامل مع مفاهيم الاختيار والتوظيف بمصطلح الاستدامة والتحول من مفاهيم الحصول على الفرد في الوقت والمكان المناسب إلى التركيز على (التوظيف الصحيح) و(المساهمة في الاختيارات الصحيحة) لاحتياجات المنظمة من الأفراد العاملين وبشكل مستمر ومستدام (Harry,2014:409-411).

٢. التدريب المستدام:

إذن تحتاج المنظمات التي تسعى إلى النجاح إلى أفراد عاملين يرغبون بالقيام بأكثر من مجرد مهام يومية رسمية، مع الرغبة بأداء أعمال تتجاوز ما هو متوقع منهم في العالم الديناميكي، هذا ما يتطلب أن يكون أداء المهام بشكل متزايد ومتطور، بالتالي الحاجة إلى المرونة في أداء العاملين، ويأتي هذا من تدريب وتطوير للمعارف والمهارات (Ahmad, et.al., 2020:681)، فالفرد الذي يحصل على تعليم وتدريب مستمر يستثمر نفسه وبالتالي يحقق المزيد من الكفاءة، إذ أن العديد من المهن والأعمال الجديدة تتطلب المعرفة والكفاءات وخلق قيمة مضافة عالية (Ismail & Funda, 2015:1351) التدريب المستدام هو عملية تعلم مستمر الذي يزيد المعرفة ويشدذ المهارات ويعزز أداء الفرد ويمكن أن يؤدي تعزيز الحوار في مكان العمل أيضاً، وأخيراً التدريب المستدام على العمل يؤدي إلى تحسين مهارات العاملين وحماسهم لعملهم، فزيادة المعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل والأداء بطرق مستدامة تلعب دوراً مهماً كممارسة لإدارة الموارد البشرية المستدامة (Faiza, 2019:6).

٣. تقييم الأداء المستدام:

تقييم الأداء المستدام العادل يحقق للعاملين النمو الذاتي والمنظمي المستدام، كما يحقق الدعم المعنوي والمهني، وبناء مكان العمل السليم، والمساعدة في تحسين أداء العاملين بصورة، كما يؤثر على الرفاهية النفسية، كما يساعد تقييم الاداء المستدام على سلوك العمل الايجابي والروح المعنوية للعاملين (Min, et.al., 2020:3-4) ونظام تقييم الاداء المستدام واسع كونه يربط الاهداف التنظيمية وتحقيقها بصورة مستمرة مع أنظمة التقييم والأداء اليومي وبشكل مستمر، كما يحقق درجة من التطوير المهني عالية وبشكل دوري ومستمر نتيجة عماية التقييم المستمرة مع تعويضات التي ترتبط بالأداء اليومي ودرجة تحقيق الأهداف (Khan, 2013:66).

٤. التعويضات المستدامة:

لذا أصبحت العلاقة بين نظام التعويضات ونظام المشاركة في العمل أحد العوامل المهمة التي تؤثر بشكل كبير على كيفية مشاركة الفرد العامل في عمله، ويمكن أن يكون النظام وسيلة فعالة للتأثير على المنظمة وسلوكياتها، فيحدد نظام التعويضات العلاقة بين المنظمة والفرد العامل من خلال تحديد شروط التبادل (Taufek, et.al., 2015:700)، فهو نظام ذو حدين يبين الشفافية والعدالة وعلاقة التبادل المستمرة بين الأفراد العاملين والإدارة، التي يتم إدراكها من خلال المساهمات التي يعدها كل فرد مساهمة شخصية مدخلات (أداء) - مخرجات (استلام مكافأة) لقيمة مضافة مقدمة إلى المنظمة، فهي النموذج الذي يحدد مفهوم العدالة والظلم داخل المنظمة وكيفية فهم تلك العلاقة (Chitescu & Lixandrn, 2016:821). التعويض المستدام الصحيح للفرد العامل يؤدي إلى قوة عاملة ملتزمة في المنظمة، إذ أهميته ليس فقط توفير جذب العاملين ذوي المؤهلات العالية ولكن أيضاً إعادة اختراعهم وتطويرهم، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة لتحسين إنتاجيتها (Taufek, et.al., 2015:700)، لهذا بين (Malik, et.al., 2021:4) إن الاهتمام بنظام التعويضات وعلاقة الارتباط بين أداء العاملين ونظام المكافآت الفعال يؤدي إلى استدامة الأفراد والمنظمة ككل.

٥. الصحة والرفاهية المستدامة:

فنظام إدارة الموارد البشرية ملتزم برعاية العاملين من خلال اخذ التدابير لتعزيز الصحة، إذ تأخذ مبادرات تجاه العوامل الصحية للأفراد العاملين ودمجها مع عملياتها المدمجة في هيكلها التشغيلية بما يتماشى مع احتياجات الأفراد العاملين هذه المبادرات تأخذ في إطار الحفاظ على جوانب الجسدية والعقلية للأفراد العاملين (Hoeppe,2014:284)، فبيئة العمل هي كنظام علمي معني بفهم التفاعلات بين الأفراد العاملين والعناصر الأخرى للنظام والمنظمة يتوجب عليها أن تطبق النظرية والمبادئ والممارسات والأساليب التي تحسن رفاهية الفرد العامل وتحسن النظام العام للمنظمة وبيئتها (Zink,2014:38) تعرف بيئة العمل على انها مجموعة من الظروف والممارسات التنظيمية التي توفر ظروف عمل آمنه / أو فكرة تعطي تصور للأفراد العاملين لرفاهيتهم الجسدية والعقلية في العمل (Cascio,2006:24).

المحور الثالث: الجانب العملي:

أولاً: وصف وتشخيص متغير إدارة الموارد البشرية المستدامة الخاص بالبُعد الاجتماعي:

جاء البُعد الاجتماعي ليعكس البُعد الثاني من أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة وتمثلت بخمسة ممارسات لإدارة الموارد البشرية المستدامة وتمثلها (25) متغيراً وهي (Y26-Y50) وجاءت ممارسة التوظيف المستدام (Y26-Y30) تقييم الاداء المستدام (Y31-Y35) التدريب المستدام (Y36-Y40) التعويضات المستدامة (Y41-Y45) الصحة والرفاهية المستدامة (Y46-Y50) وضمن هذه المتغيرات جاء المتغير (Y26) بأعلى نسبة اتفاق كانت قيمتها (59.4%) بوسط حسابي مقداره (3.66) وانحراف معياري مقداره (0.97) ومعامل اختلاف (26.72) في حين كانت نسبة الاستجابة لهذا المتغير مقدارها (73.2%) ليشير بأن إدارة المنظمات المبحوث توفر مصادر استقطاب متنوعة، مما يدل على ان المنظمات الاهلية تنوع في الحصول على منتسبيها من كافة المصادر الداخلية ضمن الجامعات الاخرى والخارجية ضمن أسواق العمل، وكانت اقل نسبة اتفاق بلغت (37.4%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.09) (1.20) على التوالي وبمعامل اختلاف ونسبة استجابة (38.96) (61.9%) على التوالي هي للمتغير (Y49) الذي يُعبر عن ان إدارة الجامعات الأهلية لا تهتم بالفحص الدوري والمستمر للسلامة النفسية لمنتسبيها النتائج من زخم العمل أو قد يكون نتيجة الجانب المادي أو المعنوي وغيرها من الأسباب التي قد تؤدي إلى حالة من الارهاق والتعب، وبالتالي إلى حالة نفسية متعبة قد يؤثر على الفرد، وبالتالي على ادائه وكانت نسبة اتفاق الافراد المبحوثين على هذا البُعد قد بلغت (46.1%) وبوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.10) وبمعامل اختلاف ونسبة استجابة لهذا البُعد فقد بلغا (32.82) (67.3%) على التوالي والجدول (2) يوضح تلك النتائج.

الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول البعد الاجتماعي الخاص بمتغير الدراسة إدارة الموارد البشرية المستدامة

اسم المتغير	رقم المتغير	قياس الاستجابة												
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		معدل العام		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y26	63	20.0	124	39.4	124	30.4	96	7.0	22	3.2	10	26.72	0.97	3.66
Y27	41	13.0	134	42.5	100	31.8	100	7.9	25	4.8	15	27.85	0.97	3.51
Y28	52	16.5	82	26.0	82	37.2	117	14.6	46	5.7	18	32.73	1.09	3.33
Y29	53	16.8	72	22.9	72	37.8	119	16.5	52	6.0	19	33.85	1.11	3.27
Y30	68	21.6	80	25.4	80	34.0	107	12.7	40	6.3	20	33.43	1.14	3.43
Y31	47	14.9	104	33.0	104	32.8	103	13.3	42	6.0	19	31.97	1.07	3.37
Y32	34	10.8	114	36.2	114	34.3	108	11.7	37	7.0	22	31.44	1.04	3.32
Y33	49	15.6	94	29.8	94	32.7	103	12.1	38	9.8	31	35.32	1.16	3.29
Y34	63	20.0	105	33.3	105	28.9	91	8.9	28	8.9	28	33.69	1.16	3.46
Y35	46	14.6	93	29.5	93	40.0	126	8.6	27	7.3	23	31.74	1.06	3.35
Y36	52	16.5	121	38.4	121	28.6	90	10.5	33	6.0	19	30.79	1.07	3.48
Y37	53	16.8	97	30.8	97	35.3	111	13.3	42	3.8	12	30.25	1.03	3.43
Y38	52	16.5	95	30.2	95	34.5	109	13.7	43	5.1	16	31.59	1.07	3.39
Y39	61	19.4	88	27.9	88	31.7	100	13.7	43	7.3	23	43.19	1.15	3.38
Y40	64	20.3	94	29.8	94	26.7	84	18.1	57	5.1	16	33.57	1.14	3.42
Y41	62	19.7	62	23.8	75	38.1	120	14.9	47	3.5	11	31.39	1.07	3.41
Y42	50	15.9	91	28.9	91	31.8	100	17.1	54	6.3	20	33.89	1.12	3.30
Y43	65	20.6	87	27.6	87	27.3	86	16.2	51	8.3	26	36.03	1.21	3.36
Y44	64	20.3	94	29.8	94	24.2	76	19.4	61	6.3	20	35.13	1.18	3.38
Y45	45	14.3	104	33.0	104	29.2	92	16.8	53	6.7	21	33.61	1.11	3.31
Y46	44	14.0	99	31.4	99	32.3	102	17.5	55	4.8	15	32.08	1.06	3.32
Y47	39	12.4	99	31.4	99	30.2	95	19.0	60	7.0	22	34.29	1.10	3.23
Y48	40	12.7	40	30.5	96	31.7	100	18.8	59	6.3	20	33.72	1.09	3.24
Y49	48	15.2	70	22.2	70	29.9	94	22.5	71	10.2	32	38.96	1.20	3.09
Y50	56	17.8	56	30.5	96	34.5	109	10.5	33	6.7	21	32.17	1.10	3.42
المعدل العام		16.7	30.5	32.3	14.2	6.3								

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني.

ثانياً: وصف وتشخيص متغير إدارة الموارد البشرية المستدامة الخاص بالبُعد الاقتصادي:

تم تغطية البُعد الثالث من أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة عبر المتغيرات (Y51-Y75)، إذ شمل هذا البُعد على خمسة ممارسات لإدارة الموارد البشرية المستدامة متمثلة التوظيف المستدام (Y51-Y55) تقييم الاداء المستدام (Y56-Y60) التدريب المستدام (Y61-Y65) التعويضات المستدامة (Y66-Y70) الصحة والرفاهية المستدامة (Y71-Y75)، وقد جاء معدل العام لمؤشر نسبة الاتفاق للأفراد المبحوثين بقيمة مقدارها (47.64%) بوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.16) ومعدل اختلاف بقيمة (35.50) ونسبة استجابة (66.0%) وبما يتعلق بالمتغير الذي حصل على اقل نسبة اتفاق فكانت للمتغير (Y75) الذي أشر فيه بأن إدارة المنظمات المبحوث تتكفل برعاية حقوق منتسبيها وعلى نحو يؤكد قيمهم الانسانية هذا ما يدل على ان إدارة المنظمات المبحوث لديها جانب اخلاقي وانساني في اسلوب التعامل مع منتسبيها كما انها تراعي قيمهم الانسانية اذ بلغت نسبة الاتفاق لهذا المتغير (35.6%) بوسط حسابي وانحراف معياري قيمهما على التوالي (2.88) (1.33) ومعامل اختلاف (46.19) ونسبة استجابة (57.7%) بينما حصل المتغير (Y64) على اعلى نسبة اتفاق بلغ مقدارها (58.1%)، إذ اشار هذا المتغير ان إدارة الجامعات المبحوث تستعين بذوي الخبرات في البرامج التدريبية، وهذه النسبة للاتفاق جاءت بوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.08) ومعدل الاختلاف (30.88) ونسبة استجابة (70.1%) والجدول (3) يوضح النسب المذكورة.

الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول البُعد الاقتصادي الخاص بمتغير الدراسة إدارة الموارد البشرية المستدامة

اسم المتغير	رقم المتغير	قياس الاستجابة													
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الاستجابة شدة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
Y51	56	17.8	92	29.2	97	30.8	53	16.8	17	5.4	17	3.37	1.11	33.19	67.4
Y52	38	12.1	111	35.2	101	32.1	56	17.8	9	2.9	9	3.35	1.00	29.77	67.1
Y53	37	11.7	98	31.1	104	33.0	64	20.3	12	3.8	12	3.26	1.03	31.62	65.3
Y54	42	13.3	100	31.7	82	26.0	70	22.2	21	6.7	21	3.22	1.13	35.19	64.5
Y55	57	18.1	105	33.3	82	26.0	50	15.9	21	6.7	21	3.40	1.15	33.79	68.0
Y56	55	17.5	126	40.0	81	25.7	34	10.8	19	6.0	19	3.52	1.08	30.85	70.4
Y57	56	17.8	100	31.7	80	25.4	50	19.0	19	6.0	19	3.36	1.15	34.33	67.2
Y58	56	17.8	104	33.0	80	25.4	51	16.2	24	7.6	24	3.37	1.17	43.76	67.4
Y59	42	13.3	106	33.7	94	29.8	50	15.9	23	7.3	23	3.29	1.11	33.68	65.9
Y60	52	16.5	117	37.1	85	27.0	42	13.3	19	6.0	19	3.44	1.09	31.88	68.9
Y61	86	27.3	87	27.6	83	26.3	42	13.3	17	5.4	17	3.58	1.17	32.83	71.6
Y62	51	16.2	111	35.2	90	28.6	41	13.0	22	7.0	22	3.40	1.11	32.79	68.1
Y63	41	13.0	118	37.5	97	30.8	35	11.1	24	7.6	24	3.37	1.08	32.15	67.4
Y64	54	17.1	129	41.0	69	21.9	49	15.6	14	4.4	14	3.50	1.08	30.88	70.1
Y65	53	16.8	100	31.7	92	29.2	51	16.2	19	6.0	19	3.37	1.12	33.28	67.4
Y66	57	18.1	57	29.2	92	29.2	72	24.8	30	9.5	30	3.27	1.22	27.41	65.5
Y67	47	14.9	91	28.9	67	21.3	65	20.6	45	14.3	45	3.09	1.28	41.61	61.9
Y68	50	15.9	74	23.5	97	30.8	54	17.1	40	12.7	40	3.12	1.24	39.65	62.5
Y69	41	13.0	89	28.3	79	25.1	54	17.1	52	16.5	52	3.04	1.28	42.09	60.8
Y70	54	17.1	98	31.1	87	27.6	42	13.3	34	10.8	34	3.30	1.21	36.71	66.0
Y71	68	21.6	83	26.3	85	27.0	48	15.2	31	9.8	31	3.34	1.24	37.29	66.9
Y72	61	19.4	82	26.0	85	27.0	55	17.5	32	10.2	32	3.26	1.24	38.05	65.3
Y73	46	14.6	83	26.3	83	32.1	101	16.2	51	16.2	51	3.17	1.18	37.42	63.5
Y74	41	14.0	98	31.1	74	23.5	55	17.5	44	14.0	44	3.13	1.26	40.17	62.6
Y75	45	14.3	67	21.3	73	23.2	68	21.6	62	19.7	62	3.88	1.33	46.19	57.7
المعدل العام		16.4	31.24	27.2	27.2	16.4	8.8	3.30	1.16	35.50	66.0				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني.

ثالثاً: الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة:

يُلاحظ عن طريق معطيات الجدول (4) وعن طريق قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة ان أهم أبعاد متغير إدارة الموارد البشرية المستدامة نسبياً هو البُعد الاجتماعي وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.36) ونسبة الاستجابة البالغة (67.3%) وبأن البُعد الاقتصادي جاء بالمرتبة الثانية الأبعاد أهمية وذلك بدلالة الوسط الحسابي (3.30) ونسبة الاستجابة (66.01%) وهذا يعني ان هناك اتفاق عالي على أهمية ابعاد الاستدامة في إدارة الموارد البشرية المستدامة وفي المقام الاول البُعد الاجتماعي فهو المسؤول على مشكلة المساواة والتي يتم الاهتمام بها في البُعد الاجتماعي، وهذا ما أكد عليه (Piwovar,2021:7-8) ان إدارة الموارد البشرية المستدامة يجب أن تضمن المساواة في التوظيف والتعويض والترقية والتدريب والتقييم لأن لها تأثير إيجابي على التزام العاملين تجاه منظماتهم ويتصرفون بطريقة صديقة للبيئة ويزيدون من ادائهم البيئي لمنظمتهم فهي تتوافق مع مجال إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً. كما أكد (Mazur & Walcyna, 2020,3-5) ان الهدف من النهج الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية المستدامة جعل ممارساتها اجتماعية ترتبط بمصالح والتزام العناصر الثلاثة (الفرد العامل اصحاب العمل والمجتمع) فهو يتجلى في معاملة العاملين كأصحاب مصلحة مهتمين في المنظمة مع الاهتمام في انشاء واختيار والحفاظ على قدرات الفرد العامل كونها ستضمن حماية استخدامهم في العمل وبالتالي تحقق المنهجين الآخرين في الاستدامة البيئي والاقتصادي (Janusz,2017:1206).

الجدول (4) الأهمية النسبية لأبعاد الخاصة بمتغير الدراسة إدارة الموارد البشرية المستدامة من وجهة نظر المبحوثين

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	تسلسل الأهمية
١	البُعد الاجتماعي	3.36	67.3	الأول
٢	البُعد الاقتصادي	3.30	66.0	الثاني

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

يلاحظ من نتائج التحليل الذي تم استخدامه الآتي:

١. أكدت نتائج البحث بوجود ممارسات مستدامة لإدارة الموارد البشرية وفي بُعديها الاجتماعي والاقتصادي للمنظمات المبحوث.
٢. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود تأثير للبُعد الاجتماعي للاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الممارسات التي تتبناها تجاه عاملها عن طريق الحوار والتفاعل الاجتماعي بين الإدارة والعاملين، وذلك بأخذ صوت العاملين ومشاركتهم في قرارات التجديد مع تقديم مساهمات كبيرة في الاستدامة في مجالات تطوير القيادة وتدريب العاملين وتطويرهم.
٣. بين التحليل الإحصائي بوجود تأثير للبُعد الاقتصادي للاستدامة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، فالمنظمات المبحوث لا يتوقع منها ان تولد الأرباح فقط (الاستدامة الاقتصادية)، ولكن من الممكن ان تقدم مساهمة أكبر في تحسين نوعية الحياة الشخصية لمجموعة كبيرة من فئات المجتمع.
٤. أكدت نتائج التحليل الإحصائي عن طريق مقارنة الأهمية النسبية لأبعاد متغير إدارة الموارد البشرية المستدامة جاء البُعد الاجتماعي بالمرتبة الأولى وبلغت قيمة نسبة الأهمية (67.3%)، إذ يسهم البُعد الاجتماعي في التأثير وعلى نحو مباشر في إدارة الموارد البشرية المستدامة، إذ تعتمد إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوث على تطبيق النظام مستدام في بيئة العمل والممارسات التي تعتمد عليها التي تشجع على القيم المشتركة والثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين والإدارة مع الاهتمام بتحقيق حالة من التوازن بين العمل والحياة الشخصية وبناء الالتزام مع التعليم المستمر ورفع مستوى المهارات لعاملها، وهذا يوضح ادراك الجامعات المبحوث لدور الحوار الاجتماعي والتعاون مكان العمل وتنمية المهارات وقابلية التوظيف لجذب افضل الكفاءات مع التعويضات التي تقدر الانجاز المقدم والتي تحقق الانتماء للمنظمة مما يخلق بيئة عمل آمنة ومستدامة.
٥. تساعد إدارة الموارد البشرية المستدامة على تحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية ايجابية، إذ أنها تعزز النتائج الاجتماعية المستدامة على المدى الطويل عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تساهم في تطوير القدرات البشرية المطلوبة للعمل في بيئة تواجه ضغوطاً بيئية وديموغرافية واجتماعية، كما انها تعزز الصحة الاجتماعية للبيئة، فالممارسات الاجتماعية الجيدة لها تأثير ايجابي على الأداء المالي للمنظمة، إذ أن المنظمات التي تمارس الاستثمارات الاخلاقية تتمتع بأداء مالي عالي.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة توجيه انظار إدارة المنظمات المبحوث إلى موضوعات ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة الرئيسية ذات القدرة الفعالة على إحداث تأثير على مستويات كفاءة العاملين وتحفيزهم وهي اشعارهم بالاستقرار والاحترام العميق في العلاقات مع إدارة المنظمة.
٢. ايلاء الاهتمام بالمشاركة والتعاون والتكامل بين الافراد العاملين والإدارة و توفير مستوى عالٍ من الثقة فيما بينهم، هذا يستدعي ان يكون هناك حرية الاتصال وإمكانية ارتكاب الأخطاء والشفافية في الأهداف والغايات، والسعي لتحقيق التوافق بين الأهداف لكلا الجانبين، لذا يقع على إدارة الموارد البشرية مزيد من الجهد لدعم الصفات الأساسية في مجالات إدارة التجديد والتعاون والعمل الجماعي وخلق وغرس القيم المتجددة والمستدامة والاهتمام بدرجة عالية بصحة ورفاهية للعاملين لديها.
٣. التأكيد على ضرورة الاهتمام بمجموعة متنوعة من الممارسات المستخدمة لمساعدة العاملين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، إذ تساعد بعض برامج على التعامل مع الإجهاد والتعامل معه بشكل أكثر فاعلية كساعات العمل المرنة بينما تساعد البرامج الأخرى على تقليل مستويات التوتر المطلق عن طريق إعادة التوازن إلى الحياة العملية، كالمساواة في العمل وعدم التمييز وتحسين شروط العمل (أوقات العمل، الاجازات، الحد الأدنى من الاجور) جميعها تمهد الطريق إلى استدامة المورد البشري.
٤. تركيز الاهتمام بالأجور والمزايا الجانبية والدعم الذي تقدمه المنظمات المبحوث لعاملها ضرورة الاهتمام بالرواتب التقاعدية والتأمين الصحي الخاص والمنح التعليمية فمؤشر للرفاهية الاقتصادية والعامل الأساسي الذي يزيد نية العاملين للبقاء في المنظمة تقديم أجور افضل فذلك سيعزز العلاقة بين المنظمة والمجتمع، ويضمن ولاء العاملين، ويجذب المرشحين المحتملين من العاملين المميزين إلى المنظمة.
٥. ضرورة قيام إدارة الجامعات المبحوث على تكريس جهودها لخدمة عمليات التدريب، وذلك بالاستعانة بذوي الخبرات في البرامج التدريبية مع ضرورة تخصيص ميزانية سنوية خاصة بالتدريب لتطوير وتحسين مهارات وقدرات العاملين ولاسيما في البرامج تنمية القدرات على خاق الافكار الإبداعية والقدرات المعرفية والفكرية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. الساعدي، مؤيد، ٢٠٢١، إدارة الموارد البشرية منهج متقدم، ط١، مؤسسة دار الصادق الثقافية، بابل، العراق.
٢. عبدالغني، محمد فتحي، ٢٠٢٠، تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
٣. عيد، ايمن عادل، ٢٠٢١، دور المناخ الاخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد ٩، العدد ١.
٤. صالح، اسو محمد لطيف وزينل، وسام سامي، ٢٠٢٠، القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك، مجلة الجامعة العراقية، المجلد ١، العدد ٥١.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

5. Arman, Saleh Md., (2017), Impact of Sustainable Human Resource Management in Organizational performance: A Study on Bangladeshi HR Professionals, Proceeding of

- 15th Asian Business Research Conference 22-23 December 2017. BIAM Foundation 63 Eskaton, Dhaka, Bangladesh, ISBN: 978-1-925488-59-3, pp: 1-18.
6. Ahamad, Faiz, (2020), Sustainable Human Resource Management Practices to Attract and Retain Talents: A New Approach to Human Resource management System, LBS Journal of Management and Research, Vol. XVIII, No. 1, J ary-June, pp- 42-51anu.
 7. Ahmad, Sodiq, Ratnasari, Ririn Tri & Mawardi, Imron, (2020), Development of Performance Appraisal Sustainable Theory of Sharia Banks in Indonesia, Sys Rev Pharm A multifaceted review journal in the field of pharmacy, Vo:11, No: 10, PP : 679-685.
 8. App S., Janin Merk & Büttgen M., (2012), Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees, Management Revue, Vol. 23, No. 3, PP: 262–278.
 9. Been, Suzanne, Dunphy, Dexter & Griffiths, Andrew, (2007), Organization Change for Corporate Sustainability, A Guide for Leaders and change agents of the Future (2nd ed.), London: Routledge.
 10. Beer, Stafford, (1989), The Viable System Model: its provenance, development, methodology and pathology. the Viable Systems Model, Wiley, Chicester. Retrieved from: <http://quantumcybernetics.org/Uni->.
 11. Cascio Waynet, F., (2002), Responsible restructuring: creative and profitable alternatives to layoffs, Berrett-Koehler, San Francisco.
 12. Casey, David & Sieber, Sebastian, (2016), Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility, Research in Hospitality Management, (Online) Journal homepage, ISSN: 2224-3534 (Print) 2415-5152, <https://www.tandfonline.com/loi/rrhm20>.
 13. Chitescu Razvan Ion & Iixandru, Marius, , (2016) , The Influence of the Social‘ Political and Economic Impact on Human Resources, as a Determinant Factor of Sustainable Development, Procedia Economics and Finance , No.39 ,(2016) PP: 820 – 826.
 14. Denise M. Jepsen & Grob, Suzanne. (2015), Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices, RESEARCH, Journal of Education for Sustainable Development, Vol.9, No: 2, PP: 160-178.
 15. Dupont, Claire, Ferauge, Perrine & Giuliano, Romina, (2013), The Impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's case, International Business Research, Vol. 6, No: 12, PP: 145–155. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p145>.
 16. Ehnert, Ina, Wes Harry & Kditors, Zink, Klaus, (2014), Sustainability and HRM An Introduction to the Field, Sustainability and Human Resource Management, Developing Sustainable Business Organizations, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
 17. Ehnert, Ina, Aust & Harry, Was E., (2012), Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue, Management Revue, Vol. 23, No. 3, PP: 221–238.
 18. Faiza, Manzoor, Longbao Wei, Tamás Bányai, Mohammad Nurunnabi & Qazi Abdul Subhan, (2019), An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator, Sustainability, Vol. 11, 2263, doi:10.3390/su11082263, www.mdpi.com/journal/sustainability.
 19. Harry, Wes, (2014), The Relevance of the Vision of Sustainability to HRM Practice, Practitioner's View on Sustainability and HRM The Case of a German Ban, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, PP: 406-419.
 20. Hoeppe, Jens C., (2014), Practitioner is View on Sustainability and HRM The Case of a German Ban, Practitioners View on Sustainability and HRM The Case of a German Ban, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, PP. 273-294.
 21. Ismail, Bircan & Funda, Gentler, (2015), Analysis of Innovation-Based Human Resources for Sustainable Development ,Procedia social and Behavioral Sciences, 195, PP:1348-1354.

22. Järlström M., Saru E. & Vanhala S., (2018), Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top management perspective), *Journal of Business Ethics*, Vol. 152, No. 3, pp: 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>.
23. Kelana, Beni Widarman, Mansor, N.A. & Hassan, Mohamed Ayyub, (2015), Does Sustainability Practices of Human Resources as a New Approach Able to Increase the Workers Productivity in the SME Sector Through Human Resources Policy Support? Copyright, 2015 American Scientific Publishers All rights reserved Printed in the United States of America. Vol. 21, No. 5, pp: 1501-1504.
24. Khan, Muhammad Faseeh Ullah, (2013), Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 8, Issue 4, (Mar.- Apr. 2013), PP: 66-83.
25. Kumar, Anil, Preeti, Bhaskar, Nadeem, Simon Peter, Tyagi, Mrinal & Garza-Reyes, Jose Arturo, (2020), Sustainability Adoption through Sustainable Human Resource Management: A Systematic Literature Review and conceptual.
26. Longoni, Annachiara, (2014), *Sustainable Operations Strategies*, The Impact of Human Resource Management and Organisational Practices on the Triple Bottom Line, Politecnico di Milano, Springer, More information about this series at <http://www.springer.com/series/11159> <http://www.polimi.it>.
27. Malik, Saqib, Yaqoob, Cao Yukon & Naveed Khan, (2020), The Effects of Suitable Human Resource Management Practices on Employee Performance: The Moderating Role of Organizational Commitment, *Gomal University Journal of Research*, Vol. 36, No. 1, PP:1-14.
28. Min, Jiang, Iqbal, Shuja, Khan, Muhammad Aamir Shafique, Akhtar, Anwar Shamim Farooq & Sikandar Ali Qalat, (2020), Impact of supervisory behavior on sustainable employee performance: Mediation of conflict management strategies using PLS-SEM, PLS-SEM. *PLoS ONE*, Vol. 15, No. Issu:9: PP1-20.
29. Pfeffer Jeffer, (2010), Building sustainable organizations: the human factor, *Acad Manage Perspect* No. 24PP:34–45.
30. Spangenberg, Joachim. H., (2005), Economic Sustainability of the Economy: Concepts and Indicators, *International Journal of Sustainable Development*, Vol. 8, No. 1/2, PP: 47-64.
31. Sulej, Katarzyna, Piwowar, (2021), Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology, *Sustainable Development*, 3 January 2021, DOI: 10.1002/sd.2166, pp: 1-23.
32. Taufek, Fatini Hanim, Zulkifle, Zulhafiza Binti & Sharif, Mohamed Zulfadhli, (2015), Sustainability in Employment: Reward system and Work Engagement, Available online at www.sciencedirect.com Science Direct, *Procedia Economics and Finance* 35, PP: 699-704.
33. Zaugg, Robert. J., Blum, Adrian & Thom, Norbert, (2001), Sustainability in Human Resource Management, Working paper No. 51, Institute for Organization und Personnel. Bern: University of Bern.
34. Zink, Klaus J., (2014), *Social Sustainability and Quality of Working Life A Human Factors Perspective on Sustainable HRM*, Sustainability and Human Resource Management Ina Ehnert Wes Harry Klaus J. Zink Editors Developing Sustainable Business Organizations, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

