



دور ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة في استدامة الموارد البشرية - دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة

مهند عبد العباس جاسم
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد
Mohanada.jasim@uokufa.edu.iq

أ.د. رونق كاظم حسين شبر
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد
Rounaq.Hussin@qu.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث الى معرفة الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة في تحقيق استدامة الموارد البشرية ولتحقيق أهداف البحث فقد تم دراسة الارتباط والتأثير بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة والمتمثلة بـ (القيادة، الدافعية، العمليات التنظيمية، ديناميكيات الفريق، معدل الدوران والرضا والتدريب وتقييم الاداء) في ابعاد استدامة الموارد البشرية المتمثلة (اختيار العاملين، مشاركة العاملين، تمكين العاملين). وتناولت المنهجية مجموعة فقرات أهمها مشكلة البحث والتي مضمونها ان حدثت اهتمامات وتطورات متزايدة في الآونة الأخيرة في نظام الموارد البشرية المستدامة، وفي ضوء ذلك تم بناء مخطط فرضي يُجسد العلاقة بين المتغيرات المعنية، وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية. ومن اجل تحقيق هدف البحث المذكور آنفا والإجابة عن تساؤلات البحث واختبار صحة فرضياتها، اعتمدت الدراسة وبشكل رئيس على (الاستبانة) التي تعد الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات وباعتماد المنهج الوصفي وبسبب ذلك تم اختيار عينة عشوائية، فتمثل مجتمع البحث العاملين في معمل سمنت الكوفة في محافظة النجف الاشرف، وتم توزيع 300 استمارة بشكل فعلي، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل 280 استمارة بعد استبعاد الاستبانات الشاذة غير الصالحة. وبعد تقويم واختبار مصداقية وثبات أدوات قياس البحث فقد اجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية المتقدمة وتحليلها عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS. Ver. 26) و (AMOS.V.25) وقد أظهرت عدة استنتاجات أهمها وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة والسلوكيات الخضرء للعاملين، وهذا يفسر ان زيادة الاهتمام بممارسات إدارة



الموارد البشرية المستندة على الأدلة يؤدي الى تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين. واوصت الدراسة عدة توصيات أهمها حث إدارة معمل سمنت الكوفة بالاهتمام بمشاركة العاملين لما له دور في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين من خلال توفير بيئة عمل امنة ومريحة تسمح لهم بأبداء آراءهم ومقترحاتهم والاستماع لمشاكلهم.

الكلمات المفتاحية: ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة ، استدامة الموارد البشرية. معمل سمنت الكوفة

مقدمة

يزداد الاهتمام بالموارد البشرية بصورة مستمرة لما لها من دور ذو قيمة في مواجهة التغييرات المتوالية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات المختلفة، حيث تشهد بيئة الأعمال تحديات مختلفة وتغيرات مستمرة في ظل تزايد التغيير على جميع المستويات، مما يتطلب من إدارات المنظمات أن تكون على قدر من الجاهزية والمبادرة للتعامل مع حالات التغيير المتنوعة، واعتماد برامج للتغيير المخطط يتم من خلالها التطوير والذي تمثل الموارد البشرية الأداة الرئيسة لمواجهة تلك التغيرات.

و يمثل موضوع “الموارد البشرية المستندة على الأدلة” Evidence-Based Human Resources (EBHR) المدخل المعاصر في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إذ يعكس حركة جديدة نحو استخدام الأدلة الواقعية لتوجيه صناعة قرارات الاستثمار في الموارد المذكورة بالاتجاه الصحيح والحد من الممارسات الخاطئة والقرارات المستعجلة ومطاردة البدع من أجل الوصول إلى العمل الحقيقي الذي يُحسن نتائج الأعمال.

حيث كان التركيز سابقاً في المقام الأول على قياس كفاءة وظائف الموارد البشرية وقد فشل هذا التركيز في معالجة قضايا ذات مغزى أكثر مثل كيف يخلق رأس المال البشري من خلال تدخلات إدارة الموارد البشرية وممارساتها؟ وكيف تكون هذه الإدارة بمثابة عامل حافز وموجه لتحسين سلوكيات العاملين وبالتالي نتائج الأعمال على مستوى المجموعة الاستراتيجية. ان استدامة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وهي (اختيار العاملين، مشاركة العاملين وتمكين العاملين) ينبغي على القيادات الإدارية أن تأخذها بنظر الاعتبار ويستخدموها في تعاملهم مع الموظفين لديهم من حيث



وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وكذلك في برامج وورش التدريب حسب الحاجة و تمكينهم ويتم تقييمهم على وفق أسس حقيقية وموضوعية.

المبحث الاول: المنهجية العلمية للمبحث

أولاً :- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث بأن اغلب منظمات الأعمال العراقية تعاني من مشكلة في كيفية اتخاذ القرارات من قبل أصحاب القرار سواء من حيث البيئة التي تنسم بعدم التأكد العالي وسرعة التغيير فضلاً عن التعقيد البيئي والتنظيمي، تكون المعلومات لدى المدراء غير مكتملة في اغلب الأحيان أو يتم اتخاذها على وجه السرعة أو تحت ضغط معين وعدم تمتع اغلبهم بالقدرات التي تسعفهم في مثل تلك المواقف والظروف وبالتالي هذه القرارات تنعكس سلباً في التعامل مع الموارد البشرية وفي النتيجة تؤدي إلى ضعف الخدمات المقدمة من قبل العاملين في جميع المنظمات و منها معمل سمنت الكوفة والسبب هو الإدارة العشوائية للموارد البشرية وعدم تمتع القيادات الإدارية بمهارات وقدرات تجعلهم يستندون على الحقائق الموضوعية والأدلة العلمية في التعامل مع العاملين. ، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الاتي: ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في تحقيق استدامة الموارد البشرية في المعمل المبحوث؟

ثانياً :- أهداف البحث:

1-2-1- الكشف عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة في معمل سمنت الكوفة.

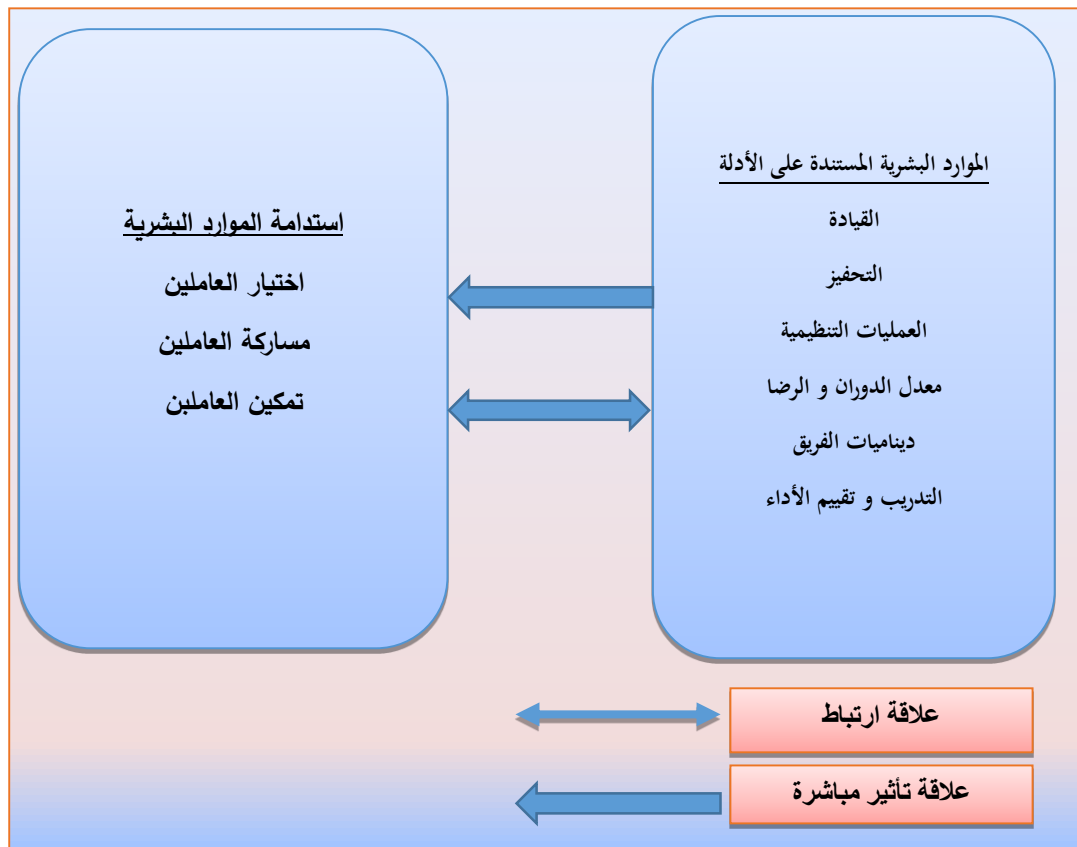
1-2-2- التعرف على ممارسات استدامة الموارد البشرية في المعمل المبحوث.

1-2-3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة استدامة الموارد البشرية.

ثالثاً: - نموذج البحث الافتراضي: لتحقيق أهداف البحث يتطلب بناء مخطط افتراضي لتشخيص المتغير المستقل والذي يضم (القيادة، الدافعية، العمليات التنظيمية، ديناميكيات الفريق، معدل الدوران والرضا والتدريب وتقييم الأداء) (Bezzina et al., 2017)



والمتمغير التابع والذي يضم (اختيار العاملين، مشاركة العاملين، تمكين العاملين) (Manzoor et al,2019:4-6). وكما هو موضح في الشكل رقم (1) والذي يتضمن نوعين من المتغيرات الأساسية:



شكل (1) نموذج البحث الافتراضي من اعداد الباحثان

رابعا :- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة و ابعاد استدامة الموارد البشرية .

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-2-4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة وابعاد استدامة الموارد البشرية.

1-2-5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية وابعاد استدامة الموارد البشرية.



6-2-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات التنظيمية وابعاد استدامة الموارد البشرية.

7-2-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ديناميكيات الفريق وابعاد استدامة الموارد البشرية

8-2-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معدل الدوران والرضا وابعاد استدامة الموارد البشرية

9-2-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب و تقييم الاداء وابعاد استدامة الموارد البشرية

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في ابعاد استدامة الموارد البشرية.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

10-2-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة في استدامة الموارد البشرية.

11-2-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للدافعية في استدامة الموارد البشرية.

12-2-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعمليات التنظيمية في ابعاد استدامة الموارد البشرية.

13-2-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لديناميكيات الفريق في ابعاد استدامة الموارد البشرية.

14-2-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعدل الدوران و الرضا في ابعاد استدامة الموارد البشرية.

15-2-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدريب و تقييم الاداء في ابعاد استدامة الموارد البشرية.

خامسا: - مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين في معمل سمنت الكوفة ، البالغ عددهم (1000) عامل،



ومن أجل تحديد حجم العينة المناسب ، فقد تم الاستعانة بالمعادلة الآتية ، (Steven K. Thompson, 2012:59).

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حجم المجتمع	= N
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	= z
نسبة الخطأ وتساوي 0.05	= d
نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50	= p

واستنادا إليها ظهر إن حجم العينة الأمثل هو (279) موظفا، لذلك تم توزيع (300) استبانة و بطريقة عشوائية، وبعد أن تم استرجاع (280) استبانة ، تبين إن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (279) استبانة وهو العدد المطلوب .

سادسا : - الادوات الاحصائية:

تم استخدام وتوظيف عدد من الاساليب الاحصائية الجاهزة. والطرق والنماذج التي تنسجم مع توجهات البحث ومنها:

أ. ادوات الصدق والثبات , وتتمثل بالآتي :

1. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
2. التحليل العامل التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
3. كرونباخ الفا : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:

1. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.



3. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .
4. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً .
ج. الأدوات الإحصائية التحليلية , وتشمل الآتي:
 1. معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .
 2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير المباشر البسيط والمتعدد.
 - وقد أُعتمدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الحاسوبية هي :
 1. برنامج (SPSS V. 25).
 2. برنامج (Amos V. 25).
 3. برنامج (Microsoft Excel 2013).

2- الجانب النظري

2-1- مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة :

هناك اهتمام متزايد بالممارسات المستندة الى الأدلة في المحافظة على التنوع البيولوجي وإدارة الموارد الطبيعية (Keene&Pullin,2011 ؛ Pullin &Knight,2011 ؛ 2004؛ Sutherland,& Knight). اذ تم تطوير هذا المفهوم لأول مرة في الطب (Sackett,1996) مثل التعليم (Davies, 2018:199)؛ (Haynes &Gray,2018) ، وقد ترسخ في تخصصات أخرى ذات توجه عملي وتقييم المخاطر البيئية. في الممارسة القائمة الى الأدلة ، بدلاً من الاعتماد فقط على الخبرة الشخصية أو الحكاية ، يتخذ الممارسون قرارات ويتخذون إجراءات مستنيرة من خلال التحليلات المنهجية والنقدية لكل من تجاربهم الخاصة وتجارب العالم السابقة. يقوم الممارسون أيضاً بتوثيق نتائجهم بشكل مثالي والمساهمة بالنتائج التي توصلوا إليها في قاعدة الأدلة (Salafsky et al.,2019:2).



تعد إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة أداة قوية للمنظمات للتأكد من إدارة موظفيها بشكل جيد وبالتالي تكون أساس قوي من الثقة والاحترام، إذ يضمن هذا النوع من الإدارة اتخاذ القرارات بالحقائق والبيانات، مدعومة بالأدلة (Briner&Rousseau,2011:5؛ Brooks,2007:422). فإدارة الموارد البشرية المستندة إلى الأدلة تلغي التخمين وتسمح للمنظمات باتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى أفضل المعلومات المتاحة، ويمكن استخدام إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة لاتخاذ قرارات بشأن التوظيف والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتعويض (Kahneman,2012:4).

واشار (Jiang et al.,2012:1246) الى انه من المهم أيضاً النظر في كيف يمكن لهذا النهج القائم الى الأدلة أن يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل. كما إنها طريقة منهجية لضمان توظيف الأشخاص المناسبين، ومنحهم التدريب المناسب وفرص التطوير، وتقييم أدائهم وإدارته بشكل صحيح ، وتعويضهم بشكل عادل (Beer et al.,2015:247). ويعرض الجدول () آراء عدد من الباحثين حول مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة الى الادلة.

الجدول () آراء عدد من الباحثين حول مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة

الباحث والسنة	التعريف
Parahoo,2006:12	ممارسة تستند إلى نتائج الأبحاث والدراسات التي تتميز بالدقة والموثوقية والحكم وخبرة الممارسين وآراء الزبائن
Rousseau,2006:257	ترجمة مبادئ البحث بناءً على أفضل الأدلة إلى ممارسة تنظيمية.
Pfeffer& Sutton,2006:2	الاستدلال بشكل روتيني بأفضل المنطق والأدلة، والسعي بلا توقف إلى معرفة ورؤية جديدة من داخل المنظمة (الفرد) وخارجها، وتحديث افتراضات (الفرد) والمعرفة والمهارات باستمرار.
Carless,2009:4	اعتماد القرارات الإدارية والممارسات التنظيمية الواضحة بأفضل الأدلة العلمية المتاحة.
Reay et al.,2009:7	الاستخدام المنظم لأفضل الأدلة المتاحة لتحسين ممارسة الإدارة.
Straus,2011:13	نموذج لاتخاذ القرارات التي تدمج أفضل الأدلة البحثية المتاحة مع خبرة صانع القرار وتفضيلات الزبائن لتوجيه الممارسة نحو نتائج مرغوبة أكثر.



إضافة الى ما تقدم يعرف الباحثان ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة بأنها (عملية اتخاذ القرارات باستخدام البيانات والتحليل لأفضل الادلة المتاحة وباعتماد الادوات الكمية والحكم والخبرة لتحسين ممارسات الادارة في تحديد القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية)

2-2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة الى الأدلة

حدد (Bezzina et al.,2017:689) خمسة ممارسات لإدارة الموارد البشرية المستندة الى الأدلة

هي: -

1- القيادة

القيادة هي عملية من قبل شخص واحد أو أكثر لاختيار وتجهيز وتدريب والتأثير على واحد أو أكثر من المرؤوسين الذين لديهم مواهب وقدرات ومهارات متنوعة ، ويركز المرؤوسين (الأتباع) على مهمة المنظمة وأهدافها مما يدفع المرؤوسين لبذل الطاقة الروحية والعاطفية والجسدية بحماس و جهد منسق متضافر لتحقيق المهمة والأهداف التنظيمية (Gandolfi& Stone,2017:19). ويعد تحديد أسلوب القيادة أمراً بالغ الأهمية لأنه يمكن أن يقود المنظمة إلى أن تكون أكثر كفاءة، إذ يمكن لنتائج القيادة أن تعزز أداء المنظمة لأنه يُنظر إليها على أنها قوى دافعة حيوية للمنظمة ، ويمكن أن يُعزى نجاح أو فشل المنظمات والمجتمع إلى أسلوب القيادة للقائد (Alshammari,2018:117).

واشار (Lategan&Fore,2015:50) الى أن القيادة مهارة تختلف عن المهارات الأخرى ، وهي ضرورية في بعض المواقف أكثر من غيرها، وعلى الرغم من وجود أساليب مختلفة للقيادة، إلا أنها تحتاج إلى صفات معينة حتى تكون فاعلة، كما أن يكون القادة مبدعين ، وأن يحترموا الآخرين ، وأن يكونوا حساسين ، وأن يتجاوزوا قدرتهم لكي تكون أي منظمة فاعلة بشكل كبير. وعرف (Genza,2021:131) القيادة بأنها عملية التأثير والنتائج الناتجة عنها والتي تحدث بين القائد والمرؤوسين وكيف يتم تفسير هذه العملية المؤثرة من خلال الخصائص والسلوكيات للقائد ، وتصورات المرؤوسين وخصائص القائد ، والسياق الذي تحدث فيه عملية التأثير.

2 الدافعية

يستخدم مفهوم الدافع لوصف ما يثير سلوك الفرد ويوجه نشاطه، كما يستخدم بشكل عام لتفسير ما يدور داخل الفرد ولا يمكن ملاحظته بصورة مباشرة، وإنما يمكن استنتاجه والاستدلال عليه



كديناميات تحرك سلوك الفرد وتوجهه، فالدافع يجمع بين وظيفتي استثارة السلوك وتوجيهه (Pak et al., 2019:337). وينظر جونسون (Johnson, 1969) للدافعية على أنها ميل أو نزوع لبذل الجهد لتحقيق الأهداف، بينما يرى (Berliner & Gage, 1984) أن الدافعية مفهوم يستخدم لوصف ما ينشط الفرد أو يستحثه أو يدفعه وما يوجه نشاطه (Gill, 2018:104). ويقصد بالدافعية في أحد معانيها: العوامل التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف (Benevene, 2020:3). وتعرف أيضاً بأنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له (Marler, 2013:21). وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تتبع من الفرد نفسه (حاجاته، خصائصه، ميوله، اهتماماته) أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به (الأشياء، الأشخاص، الموضوعات، الأفكار، الأدوات) (Bischof et al., 2021:110). إن الدافعية مفهوم نظري يستخدم لتفسير المبادرة والاتجاه والمثابرة في السلوك، وخاصة السلوك الموجه نحو هدف (Fishman et al., 2020:2).

3- العمليات التنظيمية

تمكن العمليات التنظيمية جميع مكونات المنظمة من العمل معاً دون أي تعارض للوصول إلى هدف المنظمة (Bolden, 2016:144). وتشير عمليات المنظمة إلى مجموعة من المهام والأنشطة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى أهدافها بكفاءة، وتنقسم عمليات المنظمة إلى فئتين رئيسيتين هما: عمليات المنظمة الرئيسية والعمليات المساعدة (Blackstock, 2015:1107).

تمكن هذه العمليات جميع مكونات المنظمة من العمل معاً دون أي تعارض للوصول إلى الهدف، وهذا هو السبب في أن هذه العمليات تسمى عمليات المنظمة لأنها تنظم المنظمة (Omotayo, 2015:2). وتوفر عمليات المنظمة الوضوح للعاملين، ومن خلال الاهتمام بالطرق المختلفة لكيفية إنجاز المهام، ونتيجة لذلك يمكن لجميع الأقسام داخل المنظمة العمل معاً بشكل جيد (Dawson et al., 2021:377).

4- ديناميكيات الفريق

إن طرق عمل وديناميكيات الفريق قد تكون مختلفة من منظمة إلى أخرى، لذلك هناك أسس وعناصر هامة تجمع أهم ديناميكيات الفريق العامل نحو تحقيق هدف واحد أو عدة



أهداف (Kor&Mesko,2013:234). وديناميكيات الفريق هي العلاقات السلوكية بين أعضاء أي فريق, ويتأثر مدى نجاح الفريق في تحقيق أهدافه بعدة عوامل منها : (كيف يتفاعل الفريق , كيف يتواصل الفريق , كيف يعمل الفريق) (Mathieu et al.,2014:132). وأشار (Mathieu,2017:453) الى أنها القوى المحركة للفريق , وهو مصطلح يشير إلى نظام من السلوكيات والعمليات النفسية التي تحدث داخل المجموعة الاجتماعية نفسها, أو بين مجموعات مختلفة وتسمى ديناميكيات الفريق المتداخلة. وتصف ديناميكيات الفريق العلاقات السلوكية بين أعضاء المجموعة, إذ تتضمن الديناميكية بينهما كيفية تفاعلها وتواصلها وتعاونها, ويؤثر مدى قدرة الفريق على القيام بهذه الأشياء بشكل مباشر على ما يمكنه تحقيقه (Nielsen,2013:374).

5- معدل الدوران والرضا

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية للعاملين, وهو انعكاس عن تجربة العاملين في العمل وما الأهداف التي كان يريدون تحقيقها وهل حققها في هذه التجربة, أما دوران العاملين فهو مصطلح يشير الى عدد العاملين الذين غادروا المنظمة سابقاً و عدد العاملين الذين يأتون للمنظمة, وإذا كان هذا المعدل كبير فهذا يدل على وجود خلل في المنظمة (Alam,2019:164). وأشارت دراسة (Tarigan et al.,2015:22) الى أن العلاقة بين الرضا العاملين ودوران العمل علاقة عكسية (سلبية), فإذا كان رضا العاملين عالي قلت نسبة ترك المنظمة وبالتالي يقل معدل الدوران, أما إذا كان العاملين لا يشعرون بتقدير ورضا في مهنتهم ففرصتهم بمغادرة المنظمة ستكون كبيرة و هذا يؤدي الى زيادة معدل الدوران.

6- التدريب وتقييم الأداء

يتضمن التدريب على استخدام العمليات الرسمية لنقل المعرفة ومساعدة الافراد العاملين على اكتساب المهارات اللازمة لهم لأداء وظائفهم على نحو جيد (Osemeke,2012:81), كما يركز التدريب على المهارات العملية ويهتم بتطبيق التقنيات والعمليات وتنفيذها. ويستثمر التدريب في العاملين لتمكينهم من الأداء الجيد وتمكينهم من الاستفادة من قدراتهم الطبيعية على أفضل وجه (Boohene et al, 2011:265), وتتمثل أهداف التدريب في تطوير مهارات وكفاءات العاملين لتحسين أدائهم ومن أجل تلبية المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل (Gulrajani et



عرفه (Garg et al.,2018:811) أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم. أن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة (Armstrong&Taylor,2016:169).

اما تقييم الاداء فتعمل إدارة الموارد البشرية المستندة على الادلة بتتبع مدى جودة أداء العاملين بالنسبة لأهداف مثل توصيف الوظائف والأهداف لشغل وظيفة معينة (Ahmad&Shahzad,2011:7), وتسمى عملية ضمان تطابق أنشطة ونتائج العاملين مع أهداف المنظمة تقييم الأداء (Xirogiannis et al.,2008:12), وتشمل أنشطة تقييم الأداء تحديد مهام ونتائج الوظيفة التي تسهم في نجاح المنظمة, ثم يتم استخدام مقاييس مختلفة لمقارنة أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة مع الأداء المطلوب (Noe et al.,2016:47).

3-2 مفهوم استدامة الموارد البشرية :

ظهر مفهوم الموارد البشرية المستدامة عندما أصبحت أجيال الألفية الثالثة تفضل العمل في المنظمات التي تتبع أنموذج الأعمال المستدامة، خاصة بعد أن أدركت إدارة الموارد البشرية مدى أهمية اتباع ممارسة الأعمال التجارية المستدامة وأثرها المباشر على الأداء التنظيمي، فضلاً عن انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الوقت الحاضر (Cherian & Farouk,2017:34). كما يدفع العالم التنافسي الجميع إلى تقدير الموارد والموارد الأكثر قيمة في الوقت الحالي وهي الموارد البشرية سواء في عالم الأعمال أو حتى في القطاع العام، لذا تعد الموارد البشرية أو رأس المال البشري المستدام هو رصيد لا يمكن إنكاره (Rahman& Ibrahim,2017:1124). يشير (Manzoor,2019:4) إلى إن تعريف الموارد البشرية المستدامة: بأنه "تكييف ممارسات الموارد البشرية المستدامة والاستراتيجيات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف المالية والبيئية والاجتماعية للمنظمة على الأمد الطويل، فضلاً عن التحكم في ردود الأفعال السلبية والآثار الجانبية غير المقصودة". أما (baum,2018:3) فقد عرفها بأنها جميع المناهج التي تعتمد عليها المنظمة في عملها من أجل الوصول إلى الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتركيز على النتائج والفوائد طويلة



الأجل وتجنب تحقيق الأرباح في المدى القصير في التفكير والتطبيق . وتعرف استدامة الموارد البشرية أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة والطرق المنهجية الملموسة والتي يتم تحقيق ثمارها على الأمد الطويل، فضلا عن الإجراءات الهادفة إلى التعيين والاختيار والاستقطاب بشكل جماعي وفاعل من حيث التكلفة، والوقت (Rao&Vihar,2018:3) . و يقصد بها أيضا مهمة متعددة الوظائف وتنطوي على مفاهيم مختلفة. إذ تركز على التنفيذ السليم والشفاف في إجراءات التوظيف والاحتفاظ والتدريب و التنمية، وإدارة الأداء وإتباع الدافع ومشاركة العاملين في جميع الأعمال المستدامة القابلة للحياة اجتماعيا واقتصاديا وبيئيا (Ashiru&Iucia,2019:4) .

وردت تعاريف عديدة للموارد البشرية المستدامة من قبل كتاب و باحثين نوضحها في الجدول الآتي:

ت	الباحث	المفهوم
1	(Ehnert et al., 2016:3)	اعتماد استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية التي تمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع التأثيرات داخل وخارج المنظمة وعلى الأجل الطويل
2	(Järlström et al., 2018:4)	تعزيز رؤية أكثر شمولية تؤكد على قدرة الموارد البشرية على التعامل مع أجندة الاستدامة من وجهات نظر متعددة لتلبية احتياجات ومصالح مختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة
3	(Polman & Bhharattac,2016:5)	دمج الاستدامة في العمل بنجاح من قبل الإدارة عن طريق دمجها في توصيف الوظائف وبرامج التدريب وأن تكون مرتبطة بالتعويضات المتغيرة، وكذلك وضع توقعات الإدارة التي تتوافق مع الاستدامة.
4	(Thom & Zaugg ,2004:19)	تلك الأساليب والأنشطة المفاهيمية طويلة الأجل التي تهدف إلى التوظيف والاختيار المناسب اجتماعياً واقتصادياً، وتطوير، ونشر، وتقليص حجم العاملين
5	Mu"llerChrist & (Remer,2009:20)	ما يتعين على المنظمات نفسها القيام به في بيئاتها للحصول على وصول دائم إلى الموارد البشرية الماهرة

و عليه يعرف الباحثان استدامة الموارد البشرية و بناءا على ما تقدم بأنها (تعد احد أركان تطور المنظمة لأنها تساهم في خلق القيمة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و الابتكار و العدالة التنظيمية و السلامة البيئية و العديد من النتائج الإيجابية الأخرى على كافة المستويات)

أبعاد استدامة الموارد البشرية يمكن تحقيق أبعاد الموارد البشرية المستدامة من خلال الاختيار والمشاركة والتمكين ، بالاعتماد على أنموذج (Manzoor et al,2019:4-6) و كما يأتي :



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

1- اختيار العاملين: يعرف (Armstrong, 2014:4) عملية الاختيار بأنها مجموعة من الأنشطة المصممة لإجراء الاختيار بين المرشحين المتاحين لوظيفة معينة واتخاذ قرار بشأن توظيفهم أو رفضهم، بينما يعرف (Torrington et al, 2020:4) الاختيار بأنه الإجراء الذي يطبق أساليب وتقنيات محددة مسبقاً وموحدة ويختار الأشخاص الذين يستوفون متطلبات وظيفة معينة على أفضل وجه. علاوة على ذلك، يؤكد تعريف (Torrington et al, 2020:4) بأن عملية الاختيار تركز على تحليل الوظيفة كأساس لتحديد معايير اختيار المرشح المناسب. كما تؤكد أيضاً على أهمية الأساليب والتقنيات المحددة مسبقاً والتي تكون فريدة لكل منظمة. وفقاً (Torrington et al, 2020:4) فإن الغرض من عملية الاختيار المنظمة والمصممة جيداً هو زيادة أداء العاملين والأداء التنظيمي، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لابد من اعتماد ممارسة أساسية عندما تقوم المنظمة باختيار الأشخاص المناسبين من ذوي المهارات والمعرفة والخصائص الضرورية ممن تتوفر فيه المؤهلات الوظيفية المناسبة لتناسب بيئة عمل وثقافة المنظمة، وذلك من خلال إيجاد الشخص المناسب لوظيفة معينة تفي بالمنصب، وإن تطبيق عملية اختيار مستدامة في المنظمة لا تظهر فقط بالعمل وتقوية العلاقات مع الموظفين والأشخاص والأرباح، بل قد تكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة في سوق اختيار العاملين الأفضل (Manzoor et al, 2019:4-6). تهدف عملية الاختيار الفاعلة إلى تحقيق الامتثال قدر الإمكان بين متطلبات الوظيفة وخصائص المرشح، أي تحديد المرشحين الذين تتوافق إمكاناتهم وكفاءاتهم وشخصيتهم تماماً مع متطلبات الوظيفة (Noe, et al., 2020:60).

يرى الباحثان بأن عملية اختيار العاملين هي تلك العمليات التي تقوم بها لمنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الفرد الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

2- مشاركة العاملين: المشاركة هي عملية يتم من خلالها مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة لانجاز هدف معين، فضلاً عن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنمية والاستدامة التي ستؤثر عليها. كما أنه لا يمكن للعاملين في المنظمة المشاركة إلا إذا كان مسموح لهم بذلك



و يكون للمشاركة دورا إيجابيا بالتأثير على الأداء التنظيمي و خصوصا في عملية صنع القرار (Manzoor et al,2019:4-6). عرف (Claydon & Beardwell,2007:3) مشاركة العاملين بأنها توزيع السلطة بين صاحب العمل و العاملين في عمليات صنع القرار، إما من خلال المشاركة المباشرة أو غير المباشرة . بالإضافة إلى ذلك، تشير المشاركة في صنع القرار أيضاً إلى مشاركة الموظفين وتأثيرهم في صنع القرار في مكان العمل (Buscket al., 2010:3) . تشجع المشاركة في صنع القرار على مشاركة القوى العاملة على جميع مستويات المنظمة لتحليل المشكلات وتطوير استراتيجيات جديدة وتنفيذ الحلول (Helms, 2006:14) . تعمل مشاركة العاملين في صنع القرار على خلق شعور بالانتماء بين العاملين بالإضافة إلى خلق بيئة ملائمة يساهم فيها كل من الإدارة و العاملين طوعاً في علاقات صناعية صحية (Noah, 2008:2) . إن المشاركة العميقة للعاملين في صنع القرار تسمح بتأثير العاملين في الخطوط الأمامية في عملية التخطيط , هؤلاء هم الأشخاص الأقرب إلى أصحاب المصلحة والذين يمكنهم تسهيل التعرف على المنتجات والخدمات الجديدة، وهو عنصر أساسي في عملية قيادة الأعمال (Li et al., 2006:4)

يرى الباحثان بان عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفاعلية في المنظمة فبإشراك العاملين في العملية نضمن تقبلهم للقرارات ونخلق جوا من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المنظمة

3- تمكين العاملين : المقصود بتمكين العاملين هو إبداع العاملين وإطلاق قوتهم وذلك من خلال منحهم الحرية والموارد والمعلومات لاتخاذ القرارات بفاعلية (Daft,2003:356) . في حين عرف (Nazakat,2009:4) التمكين امتداداً للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وإبداء الآراء وممارسة العمل كفريق وذلك لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية . وأوضح (Hitt et al.,2009:274) بأن تمكين العاملين يعني عملية تقاسم السلطة مع الآخرين . و أما (Gill et al.,2010:2) فعرفوا التمكين على أنه نقل السلطة والمسؤولية للعاملين ضمن حدود معينة .و أشار (Minhajul,27:2021) بأن تمكين العاملين على انه عملية تقاسم الصلاحيات مع العاملين ومشاركتها مع أداء وظائفهم بكفاءة وتعزيز شعورهم بالانتماء لمنظماتهم . وقد



أشار (Jones,2004:154) إلى أن الهدف من التمكين هو إعطاء الحرية الواسعة في اتخاذ القرارات وبالتالي تحفيز العاملين على استخدام أفضل لمهاراتهم لخلق القيمة . فيما أوضحت دراسة (Yukl & Becker, 2006:415) أن الهدف من التمكين يتمثل في زيادة المعرفة التنظيمية و و زيادة الوعي لتحقيق الترابط في الأبعاد الذاتية والموضوعية للمنظمة التي يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار عند تعزيز التغيير التنظيمي . أما (Adams,2003:133) فأشار إلى حقيقة مفادها أن الهدف من التمكين هو مشاركة الأفراد العاملين في التطوير بالاعتماد على الذات . في حين يرى (Doughty,2003:16) بأن الهدف من نمط التمكين تتمثل في الحد من القلق الوجودي و الألم النفسي و التعب النفسي و النتائج المستحصلة من نمط التعامل مع العاملين والمتمثلة بدرجة احترام أقل مما يستحقون.

يرى الباحثان بأن تمكين العاملين هو مشاركة العاملين لرؤسائهم في عملية صنع القرار واتخاذها في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة و التدريب و الدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المنظمة و العاملين بها و العمل على تحسينها باستمرار من خلال الاتصالات و ممارسة النقد و ابداء الآراء و ممارسة العمل كفريق و ذلك لزيادة المعرفة و المهارات و الدافعية

الجانب العملي

أولاً : -اختبار اعتدالية توزيع البيانات

يفترض هذا التوزيع استخدام طرائق التحليل المعلمية في حال توزعت البيانات طبيعياً واتباع الطرائق اللامعلمية في حال عدم خضوعها للتوزيع الطبيعي ، اذ يعد التوزيع الطبيعي من التوزيعات الاحتمالية المستمرة ذات التطبيقات الحياتية العديدة ، فقد يستخدم في موضوع الرقابة على جودة الإنتاج، وفي دراسة احتمال البقاء وله استخدامات واسعة في مجال الاتصالات الخليوية ويستخدم في الدراسات السكانية ومجالات أخرى ، ويعد اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Anderson Darling) من أكثر الاختبارات شيوعاً في تحديد مدى اعتدالية البيانات (الرفاعي و نتيقة ، 2023 : 187) وبذلك يكتسب هذا التوزيع أهمية بالغة للتأكد مما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، وهذا يحقق للباحث حرية اختيار الاساليب المناسبة لمعالجة البيانات ، وبالتالي يمكن اعتماد



اساليب التحليل المعلمي في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي وعكسه تستخدم اساليب التحليل اللامعلمي . ولغرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات يتبنى الباحث فرضيتين رئيسيتين هما :

1. فرضية العدم : وهي الفرضية التي تنص بعدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .
2. الفرضية البديلة : وهي الفرضية التي تنص على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

وفي ضوء حجم العينة المتوفرة في الدراسة الحالية ، تبني الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ يعد معيار التقييم في هذا الاسلوب هو قيمة (P-Value) فاذا كان مستوى المعنوية لهذا المؤشر اكثر من (0.05) فأن ذلك يدل على ان البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع وبخلافه يكون التوزيع غير طبيعي (Hassani & Silva , 2015 : 590) وكما يأتي :

يوضح الجدول (3) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.060 , 0.063 , 0.059) على التوالي للمتغيرات الحالية الثلاث (ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة ، السلوكيات الخضرء للعاملين ، واستدامة الموارد البشرية) في حين بلغت مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار (0.200 , 0.098 , 0.200) على التوالي ، وهذه المستويات اكثر من (0.05) وبالتالي فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، وهنا ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الثلاث تدخل ضمن اعتدالية التوزيع ، وهذا يسمح بأعتماد اساليب التحليل المعلمي في كل اجراءات التحليل.

الجدول (3) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة

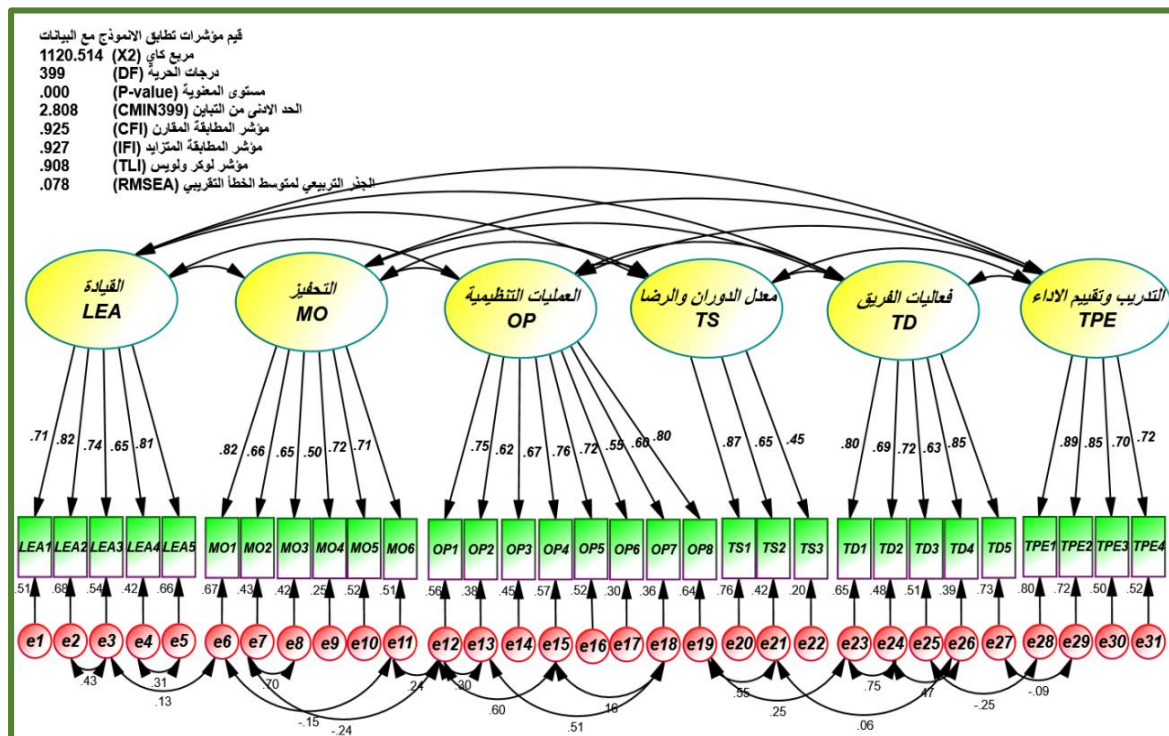
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
المعلومات	المتغيرات	استدامة الموارد البشرية	ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة
	N	279	279
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.364	3.392
	Std. Deviation	.7433	.4572
Most Extreme Differences	Absolute	.060	.059
	Positive	.053	.049
	Negative	-.060	-.059
Test Statistic		.060	.059
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)



ثانياً: - التحليل العاملي التوكيدي

1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة يتضح من خلال الشكل (2) ان متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة قد تم قياسه بـ(31) عبارة توزعت على ستة ابعاد فرعية لكل منها عدد مناسب من فقرات القياس ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد ان تم الاسترشاد بما يقترحه البرنامج من مؤشرات تعديل والتي بلغ عددها (18) مؤشر ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 2.808) وقيمة (CFI = 0.925) وقيمة (IFI = 0.927) وقيمة (TLI = 0.908) وقيمة (RMSEA = 0.078) ، وبذلك يتضح من خلال الشكل () ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول () ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى معمل اسمنت النجف الاشراف عينة الدراسة.





شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (4) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية المستندة
على الادلة

نسب المعنوية	النسبة الحرية	الخطأ المعياري	التقدير اللامعياري	التقدير المعياري	المسارات	
***	8.364	.128	1.070	.809	القيادة	LEA5 <---
***	6.595	.119	.788	.648	القيادة	LEA4 <---
			1.000	.736	القيادة	LEA3 <---
***	11.072	.100	1.111	.825	القيادة	LEA2 <---
***	7.276	.139	1.011	.711	القيادة	LEA1 <---
***	7.372	.175	1.288	.711	التحفيز	MO6 <---
			1.000	.720	التحفيز	MO5 <---
***	5.049	.158	.799	.496	التحفيز	MO4 <---
***	6.645	.122	.812	.649	التحفيز	MO3 <---
***	6.751	.137	.922	.657	التحفيز	MO2 <---
***	8.430	.153	1.287	.817	التحفيز	MO1 <---
***	5.544	.156	.865	.745	العمليات التنظيمية	OP1 <---
***	4.934	.141	.695	.619	العمليات التنظيمية	OP2 <---
***	5.212	.275	1.432	.674	العمليات التنظيمية	OP3 <---
***	5.577	.171	.954	.756	العمليات التنظيمية	OP4 <---
***	5.413	.274	1.484	.718	العمليات التنظيمية	OP5 <---
			1.000	.548	العمليات التنظيمية	OP6 <---
***	4.837	.150	.725	.601	العمليات التنظيمية	OP7 <---



OP8	<---	العمليات التنظيمية	.798	1.208	.209	5.768	***
TS3	<---	معدل الدوران والرضا	.451	1.000			
TS1	<---	معدل الدوران والرضا	.871	2.742	.548	5.001	***
TS2	<---	معدل الدوران والرضا	.645	1.237	.277	4.468	***
TD1	<---	فعاليات الفريق	.804	1.000			
TD2	<---	فعاليات الفريق	.693	.651	.045	14.396	***
TD3	<---	فعاليات الفريق	.716	.895	.110	8.106	***
TD4	<---	فعاليات الفريق	.625	.372	.055	6.814	***
TD5	<---	فعاليات الفريق	.853	.989	.096	10.335	***
TPE4	<---	التدريب وتقييم الاداء	.721	.859	.099	8.718	***
TPE3	<---	التدريب وتقييم الاداء	.704	.845	.101	8.412	***
TPE1	<---	التدريب وتقييم الاداء	.894	1.000			
TPE2	<---	التدريب وتقييم الاداء	.850	1.272	.112	11.403	***

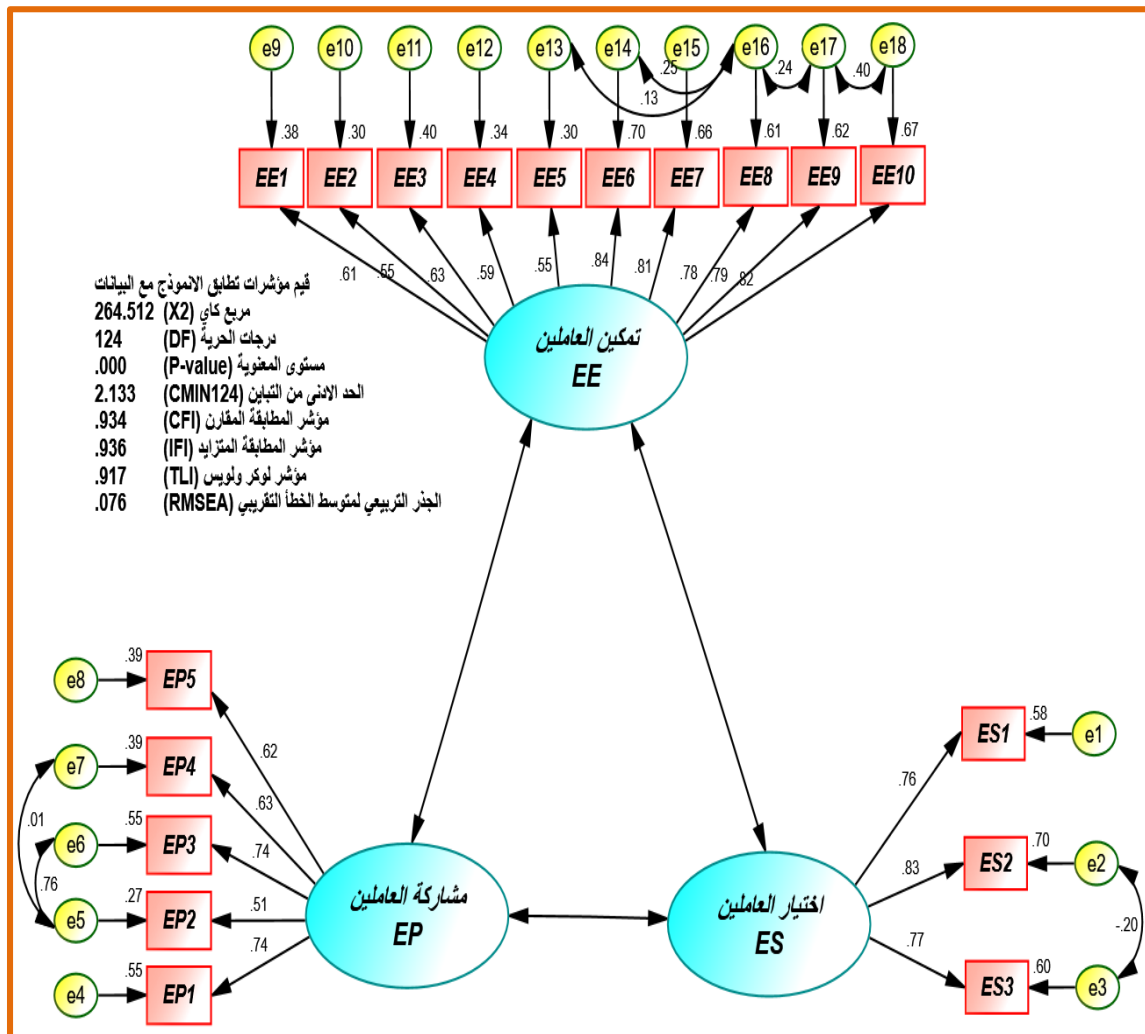
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس استدامة الموارد البشرية

يتضح من خلال الشكل () ان متغير استدامة الموارد البشرية قد تم قياسه بـ(18) عبارة توزعت على ثلاثة ابعاد فرعية لكل منها عدد مناسب من فقرات القياس ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد ان تم الاسترشاد بما يقترحه البرنامج من مؤشرات تعديل والتي بلغ عددها (7) مؤشر ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 2.133) وقيمة (CFI = 0.934) وقيمة (IFI = 0.936) وقيمة (TLI = 0.917) وقيمة (RMSEA = 0.076) ، وبذلك



يتضح من خلال الشكل () ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول () ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة.



شكل (3) التحليل العائلي التوكيدي لمقياس استدامة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)



جدول (5) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استدامة الموارد البشرية

نسب المعنوية	النسبة الحرية	الخطأ المعياري	التقدير اللامعياري	التقدير المعياري	المسارات	
***	4.923	.240	1.180	.759	اختيار العاملين	<---
***	6.991	.223	1.556	.835	اختيار العاملين	<---
			1.000	.773	اختيار العاملين	<---
			1.000	.743	مشاركة العاملين	<---
***	4.439	.131	.583	.515	مشاركة العاملين	<---
***	6.386	.147	.941	.743	مشاركة العاملين	<---
***	5.580	.160	.891	.628	مشاركة العاملين	<---
***	5.547	.091	.504	.620	مشاركة العاملين	<---
***	4.861	.269	1.308	.613	تمكين العاملين	<---
			1.000	.547	تمكين العاملين	<---
***	4.970	.337	1.674	.634	تمكين العاملين	<---
***	4.720	.270	1.273	.586	تمكين العاملين	<---
***	4.525	.200	.903	.552	تمكين العاملين	<---
***	5.781	.279	1.611	.836	تمكين العاملين	<---
***	5.750	.321	1.847	.813	تمكين العاملين	<---
***	5.562	.287	1.599	.779	تمكين العاملين	<---
***	5.554	.360	1.999	.786	تمكين العاملين	<---
***	5.725	.333	1.907	.816	تمكين العاملين	<---

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

ثالثاً : - قياس معولية المقاييس وثباتها

تعد مقاييس المعولية والثبات من اهم المقاييس التي تضمن سلامة المقياس واعتمادية تطبيقه في بيئة معينة ، وقد حدد الباحثون العديد من اساليب قياس الثبات ، ويعد كرونباخ الفا من اشهرها وهو اسلوب كمي يتم تقييمه من قبل الموضوعات التي ستشير إلى استقرار الأدوات ، وكان يستخدم هذه الاسلوب في الأصل لقياس موثوقية أداة القياس النفسي ، وتتراوح قيمته من صفر إلى واحد على اعتبار ان القيم الأعلى تدل على أن الفقرات تقيس نفس البعد ، وعلى العكس من ذلك ، إذا كانت قيمة كرونباخ



الفا منخفضة (بالقرب من 0) ، فهذا يعني أن بعض الفقرات أو كلها لا تقيس نفس البعد (Bujang 85 : 2018 , et al.) وفي مجال تقييم معامل كرونباخ الفا اشارت (311 : 2003 , Sekrana) الى ذلك من خلال اعتبار ثبات المقياس ضعيفاً اذا بلغت قيمته اقل من (60%) في حين يعتبر الثبات مقبولاً اذا تجاوزت قيمته (70%) وتعد نسبة الثبات عالية اذا بلغت (80%) فاكثر ، ويوضح الجدول () نسب معامل كرونباخ الفا ومعامل الصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية .

جدول (6) : قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة

نوع المتغير	المتغيرات وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
المتغير المستقل	القيادة	0.882	0.939
	التحفيز	0.873	0.934
	العمليات التنظيمية	0.919	0.959
	معدل الدوران والرضا	0.845	0.919
	فعاليات الفريق	0.921	0.960
	التدريب وتقييم الأداء	0.783	0.885
	ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة	0.936	0.967
المتغير المعتمد	اختيار العاملين	0.798	0.893
	مشاركة العاملين	0.845	0.919
	تمكين العاملين	0.857	0.926
	استدامة الموارد البشرية	0.887	0.942

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

اذ نلاحظ من الجدول (6) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.798 - 0.959) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة ، ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج من خلال الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ الفا كانت مقبولة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية.



سادساً : قياس الاتساق الداخلي لغرض اختبار الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس من جهة والمتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية من جهة أخرى ، اعتمد الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson) كونه أحد ادوات التحليل المعلمي التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الغرض ، ويوضح الجدول () اختبار الاتساق الداخلي بين المتغيرات والابعاد وفقراتها التي تقيسها :

اذ نلاحظ من الجدول () أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.798 - 0.959) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة ، ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج من خلال الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ الفا كانت مقبولة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية.

رابعا : - وصف وتشخيص المتغيرات

1- وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة

من اجل وصف وتحليل اجابات الافراد عينة الدراسة على مستوى معمل اسمنت الكوفة في النجف الاشرف محل التطبيق استند الباحث الى ما اشار اليه (Mazaraeh et al., 2012 : 403) ، اذ انه عند اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من حيث التدرج (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فانه يوجد خمسة فئات تفسر في ضوءها قيم الوسط الحسابي ، وكما يبين في الجدول () :

الجدول (7) : تفسير قيم الوسط الحسابي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جدا

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " *The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan*" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.



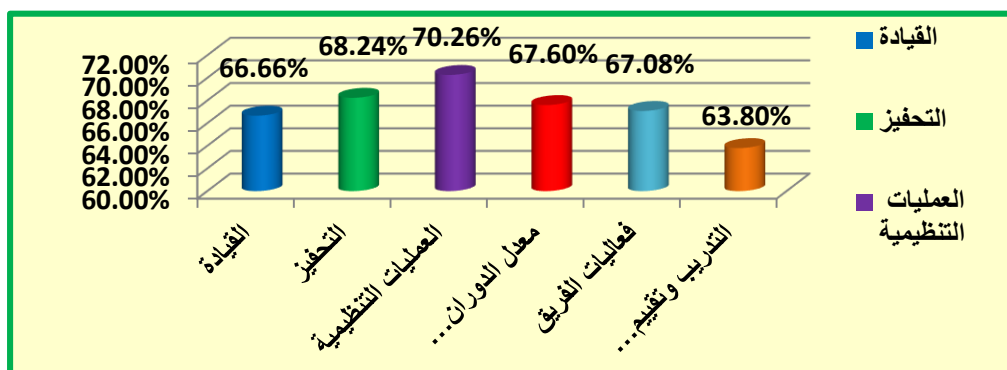
اما بالنسبة الى متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.364) وكان ذا مستوى معتدل وبانحراف بلغت قيمته (0.743) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (22.08%) ويحقق اهتمام نسبي (67.28%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى معتدل على مستوى معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة . ويتضح من الجدول () ان ترتيب الابعاد الفرعية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة كالآتي (العمليات التنظيمية، التحفيز ، معدل الدوران والرضا ، فعاليات الفريق ، القيادة ، والتدريب وتقييم الاداء) حسب اجابات العينة في معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة.

الجدول (8) : المقاييس الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	القيادة	3.333	0.806	24.19	66.66	5
2	التحفيز	3.412	0.873	25.57	68.24	2
3	العمليات التنظيمية	3.513	0.811	23.09	70.26	1
4	معدل الدوران والرضا	3.38	0.824	24.38	67.6	3
5	فعاليات الفريق	3.354	0.911	27.15	67.08	4
6	التدريب وتقييم الاداء	3.19	0.735	23.05	63.8	6
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة	3.364	0.743	22.08	67.28	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة على مستوى معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (4) .





شكل (4) : التمثيل البياني لمستوى إبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

2- وصف وتشخيص استدامة الموارد البشرية

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد استدامة الموارد البشرية بأبعادها وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي :

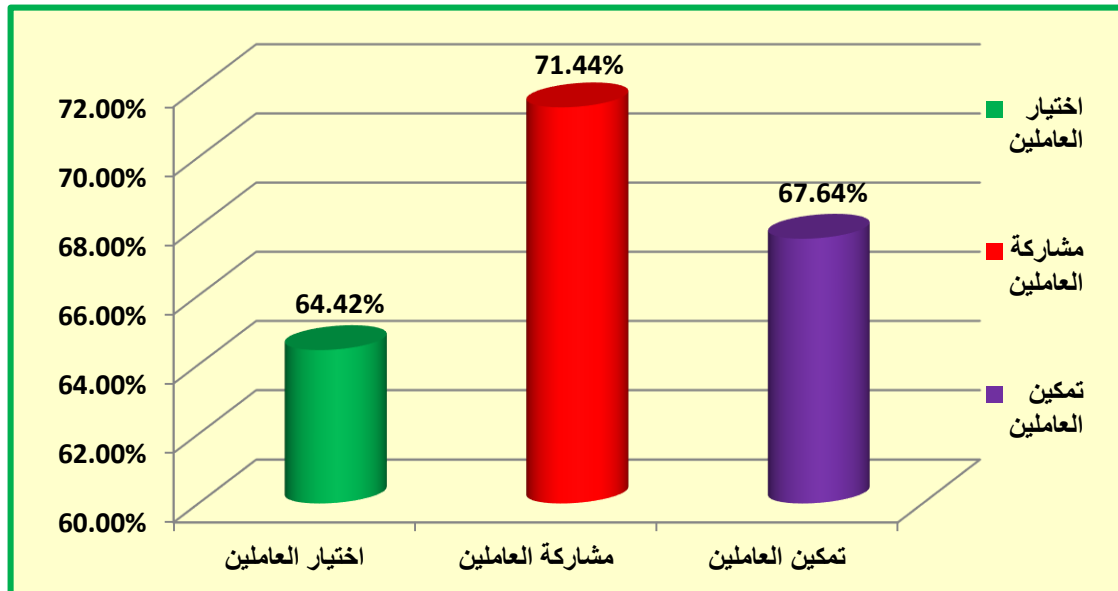
اما بالنسبة الى متغير استدامة الموارد البشرية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.392) وكان ذا مستوى معتدل وبانحراف بلغت قيمته (0.456) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (13.46%) ويحقق اهتمام نسبي (67.84%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى معتدل على مستوى معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة .
ويتضح من الجدول (9) ان ترتيب الابعاد الفرعية لاستدامة الموارد البشرية كان كالاتي (مشاركة العاملين ، تمكين العاملين ، واختيار العاملين) حسب اجابات العينة في معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة.

الجدول (9) : المقاييس الوصفية لمتغير استدامة الموارد البشرية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
1	اختيار العاملين	3.221	0.442	13.72	64.42	3
2	مشاركة العاملين	3.572	0.645	18.06	71.44	1
3	تمكين العاملين	3.382	0.605	17.88	67.64	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير استدامة الموارد البشرية	3.392	0.456	13.46	67.84	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير استدامة الموارد البشرية على مستوى المعمل عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (6) .



شكل (6) : الشكل البياني لمستوى إبعاد استدامة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

الجدول (10)

علاقات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة واستدامة الموارد البشرية

إبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة						ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة	المتغير المستقل الوسيط
التدريب وتقييم الاداء	فعاليات الفريق	معدل الدوران والرضا	العمليات التنظيمية	التحفيز	القيادة		
.588**	.668**	.682**	.701**	.706**	.647**	.742**	استدامة الموارد البشرية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة واستدامة الموارد البشرية							النتيجة (القرار)

n=280

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.25)



واعتماداً على نتائج الجدول (10) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة واستدامة الموارد البشرية)

يظهر من خلال الجدول () وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد القيادة واستدامة الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.647) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان ادارة المعمل عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام ببعد القيادة وتبني السلوكيات وفق المداخل التحويلية والاخلاقية والاصيلة من حيث الانفتاح على العاملين وتحسين مهاراتهم وتأهيلهم لممارسة ادوار القيادة والثقة بقدراتهم وامكاناتهم والسماح لهم بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار من شأنه ان يعزز استدامة الموارد البشرية .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التحفيز واستدامة الموارد البشرية)

يظهر من خلال الجدول () وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد التحفيز واستدامة الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.706) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة المعمل عينة الدراسة ببعد التحفيز وتبني استراتيجيات تعويض فاعلة قائمة على المهارة والكفاءة ومستويات الاداء المتحققة وطبيعة الادوار التي يمارسها كل عامل



وما هي امكاناته وجهوده المقدمة في حل المشاكل وهذا بدوره يعزز جهود العاملين ويرفع من مستوى استدامتهم .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .
ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات
التنظيمية واستدامة الموارد البشرية)

يظهر من خلال الجدول () وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد العمليات
التنظيمية واستدامة الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.701) وهي قيمة
دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%) ، مما
يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى
معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة المعمل عينة الدراسة بالعمليات التنظيمية والاهتمام بالتصميم
والهيكل التنظيمية ووضع المراكز والعناوين الوظيفية ضمن احتياج خطوط انتاج المعمل وكيفية
تقييم الوحدات والاقسام والوظائف والافادة من ايجابياتهم ومعالجة سلبياتهم من اجل تحسين مستوى
استدامتهم وتنميتهم .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .
د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد معدل الدوران
والرضا واستدامة الموارد البشرية)

يظهر من خلال الجدول () وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد معدل
الدوران والرضا واستدامة الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.682) وهي
قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%) ، مما
يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى
معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى ان ادارة المعمل عينة الدراسة
كلما سعت الى الاهتمام برضا العاملين وتلبية متطلباتهم الشخصية والاهتمام بالاهداف التي يقصدون



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

تحقيقها ومنحهم فرص التعلم والتنمية الاستراتيجية سينعكس ايجابياً على التزامهم التنظيمي وطبيعة انتمائهم وهذا بدوره ان يدعم استدامتهم البيئية .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .
هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد فعاليات الفريق واستدامة الموارد البشرية)

يظهر من خلال الجدول () وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد فعاليات الفريق واستدامة الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.668) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة المعمل عينة الدراسة ببعد فعاليات الفريق وتوجيه العاملين على المشاركة في فرق العمل المشكلة والاهتمام باتخاذ القرارات الجماعية ضمن الفريق الواحد لما لها من ايجابيات في ترشيد الخيارات المطروحة وحل المشاكل بالتشاور مع اعضاء الفريق وهذا بدوره ان يحسن استدامة العاملين حالا ومستقبلا .

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.
اختبار الفرضية الفرعية السادسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب وتقييم الاداء واستدامة الموارد البشرية) يظهر من خلال الجدول () وجود علاقة ارتباط ايجابية معتدلة وذات دلالة معنوية بين بعد التدريب وتقييم الاداء واستدامة الموارد البشرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.588) وهي قيمة دالة معنوياً عند المستوى (1%) وبذلك هذا يؤكد نسبة ثقة للنتائج المتحققة قدرها (99%) ، مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى معمل اسمنت النجف الاشرف عينة الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام ادارة المعمل عينة الدراسة ببعد التدريب وتقييم الاداء من حيث تصميم البرامج التدريبية الفاعلة وفق الاحتياجات المثبتة من الاقسام وخطوط الانتاج واتباع مداخل تقييم واقعية ذات فاعلية عالية وتحديد معايير تقييم تتلائم مع طبيعة البيئة الداخلية للمعمل وهذا من شأنه ان يعزز من



استدامة الموارد البشرية وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات

- 1- أن الاهتمام بمكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة كان عالياً حيث كان اغلب إجابات المستجيبين لأغلب الفقرات اتفق وهذا يؤشر عن توافر واهتمام لدى العاملين في معمل سمنت الكوفة.
- 2- هنالك اهتمام عالي من قبل العاملين معمل سمنت الكوفة باستدامة الموارد البشرية ، حيث كانت اغلب إجابات عينة الدارسة بشدة.
- 3- يتضح من خلال تحليل علاقات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة وبين استدامة الموارد البشرية كان عالياً وطردياً ومعنوياً وهذا يشير الى كلما زاد الاهتمام بمكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة لدى معمل سمنت الكوفة كلما أدى ذلك إلى تعزيز الاستدامة .
- 4- وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة وبين استدامة الموارد البشرية ، وهذا يفسر ان زيادة الاهتمام باستدامة الموارد البشرية يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي .

ثانياً :- التوصيات

- 1- على إدارة معمل سمنت الكوفة الاهتمام بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة لما له دور في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين.
- 2- حث إدارة معمل سمنت الكوفة على الاهتمام بالموارد البشرية من حيث تطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتجميع أفكار الافراد العاملين للوصول الى الأفكار الابداعية مما يسهم في تحفيزهم بنقل ومشاركة المعرفة فيما بينهم، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لذلك.



3- على ادارة المنظمة قيد البحث الاهتمام بالتدريب وتقييم الاداء لما له دور في تعزيز استدامة الموارد البشرية من خلال إقامة الدورات و الندوات وورش العمل التي تساعد على تطوير مهارات العاملين و قدراتهم.

4- ضرورة اهتمام ادارة معمل سمنت الكوفة في الاهتمام بالدافعية لما لها دور في تعزيز استدامة الموارد البشرية من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم ماديا ومعنويا.
المصادر العربية

1- الرفاعي ، عبد الهادي ممدوح و ننتيفة ، هلا محمد . (2023) . "استخدام التوزيع الطبيعي اللوغارتمى في بناء جداول الحياة في سورية للفترة (1998-2019)" مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (51) العدد (2) ، ص 186-203 .

1. Davies, J. (2012). Nursing and Health: Evidence-based Practice: a survival guide. Pearson, Harlow.
2. - Denise M. Rousseau and Eric G. R. Barends, Becoming an evidence-based HR practitioner, 2011.
3. Kahneman, D. (2012). Ons feilbare denken: thinking, fast and slow. Business Contact.
4. Brooks, B. A. (2007). Evidence-based human resources: the case for exit interview surveys. JONA: The Journal of Nursing Administration, 37(10), 421-424.
5. Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. Human Resource Management, 54(3), 427-438.
6. Parahoo, K. (2006). Nursing Research: principles process and issues. Second Edition., Palgrave Macmillan, Basingstoke



7. Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? Academy of management review, 31(2), 256-269.
8. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. Harvard Business Press.
9. Carless, S. A. (2009). Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals. The International Journal of Human Resource Management, 20(12), 2517-2532
10. Reay, T., Berta, W., & Kohn, M. K. (2009). What's the evidence on evidence-based management?. Academy of Management Perspectives, 23(4), 5-18.
11. **Straus**, S. E. (2011). Evidence-based medicine: how to practice and teach it. (No Title).
12. Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. Revista De Management Comparat International, 18(1), 18.
13. Alshammari, F. (2018). Defining leadership roles in the academic context: A Nursing Deans' Perspective. Advances in Social Sciences Research Journal, 5(1).
14. Lategan, T., & Fore, S. (2015). The impact of leadership styles on project success: case of a telecommunications company. Journal of Governance and Regulation.



15. Genza, G. M. (2021). But what is leadership? A systematic review of the leadership concept in view of heightened educational leadership in Africa. leadership, 12(9).
16. Gill, C. (2018). Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. Human Resource Management Review, 28(2), 103-115.
17. Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. Sustainability, 12(15), 5974.
18. Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. Human resource management review, 23(1), 18-36.
19. Bischof, G., Bischof, A., & Rumpf, H. J. (2021). Motivational interviewing: An evidence-based approach for use in medical practice. Deutsches Ärzteblatt International, 118(7), 109.
20. Fishman, J., Lushin, V., & Mandell, D. S. (2020). Predicting implementation: comparing validated measures of intention and assessing the role of motivation when designing behavioral interventions. Implementation science communications, 1(1), 1-10.
21. Bolden, R. (2016). Leadership, management and organisational development. In Gower handbook of leadership and management development (pp. 143-158). Routledge.
22. Blackstock, S., Harlos, K., Macleod, M. L., & Hardy, C. L. (2015). The impact of organisational factors on horizontal bullying and turnover



- intentions in the nursing workplace. Journal of Nursing Management, 23(8), 1106-1114.
23. Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. Library Philosophy and Practice, 1(2015), 1-23.
24. Dawson, L., River, J., McCloughen, A., & Buus, N. (2021). 'Should it fit? Yes. Does it fit? No': Exploring the organisational processes of introducing a recovery-oriented approach to mental health in Australian private health care. Health, 25(3), 376-394.
25. Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. Strategic management journal, 34(2), 233-244.
26. Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S., & Alliger, G. M. (2014). A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. Journal of management, 40(1), 130-160.
27. Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. Journal of applied psychology, 102(3), 452.
28. Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. Strategic management journal, 34(3), 373-382.



29. Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. International Journal of Human Resource Studies, 9(2), 163.
30. Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. Advances in management and applied economics, 5(2), 21.
31. Aykan, E. (2017), Gaining a Competitive Advantage through Employee Green Behaviors, In Corporate Governance and Strategic Decision Making. InTech.
32. 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 .
33. Ibrahim, Norasyikin & Rahman, Rozailin (2017) ,, Sustainable Human Resource Management Practices In The Malaysian Public Sector: An Exploratory Study,, International Journal Of Academic Research InBusiness And Social Sciences, Vol. 7, No. 4
34. Manzoor,& Wei& Bányai,T&Nurunnabi,M, (2019) ,, An Examination of Sustainable HRM Practices on JobPerformance: An Application of Training as a Moderator,, Sustainability, 11, 2263; doi:10.3390/su11082263 .
35. Baum, Tom, (2018) ,, Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission,,



Accepted for the Journal of Sustainable Tourism, University of Strathclyde, Glasgow

36. Ashiru, Adegbeniga & Lucia, Adebimpe, (2019) ,, The sustainability of human resource planning for construction projects,, MATEC Web of Conferences SCESCM 2018, <https://doi.org/10.1051/mateconf/20192585802018>.
37. 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.
38. Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. Journal of Business Ethics, 152(3), 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
39. Thom, N. & Zaugg, R. (2004), " Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen", Springer Fachmedien Wiesbaden , pp. 217-245
40. Müller, G., Remer, A. (2000), "Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zueiner Theorie des Ressourcenmanagements, in: Betriebliches Umweltmanagement im 21", Springer Berlin Heidelberg, Jahrhundert, pp. 69-87
41. Armstrong, J. (2010). Persuasive Advertising: Evidence-Based Principles, New York: Palgrave Macmillan. don: Kogan Page.