



## High-Performance Work Systems and Their Impact on Organizational Sustainability A survey study of the opinions of a number of employees at Al-Wusta Refineries Company - Dora Refinery

نظم عمل الاداء العالي وتأثيرها في الاستدامة المنظمة  
دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في شركة مصافي الوسط - مصفى الدورة

\*م. د هناء نصر الله خميس الحمداني

### Abstract:

The research aims to study and diagnose the extent of the impact of high-performance work systems in supporting and enhancing organizational sustainability at the Middle Refineries Company / Dora Refinery. This study focuses on the importance of a high-performance work system as it is the system that enables managers to manage employees and empower them to achieve maximum performance in their roles. It also helps them invest in employees so that they work successfully and propose creative measures to achieve the organization's goals, ensure its sustainability, and enhance its performance in a dynamic and changing environment. The study relied on the descriptive exploratory method. Data were collected from a purposive sample consisting of (100) managers and officials using a questionnaire specifically designed for this purpose, from which (90) valid forms were retrieved. The data were analyzed using the advanced statistical program (Smart PLS). The results showed a statistically significant

\* معهد الإدارة الرصافة / الجامعة التقنية الوسطى

relationship between high-performance work systems and organizational sustainability. It has been shown that organizations that have the capability to implement high-performance work systems contribute significantly to achieving organizational sustainability due to changes in the institutional environment, market needs, and customer desires. He believes that organizations operate sustainably when they focus on three main dimensions: economic, environmental, and social. The study also revealed that high-performance work systems positively influence the support and promotion of organizational sustainability, employee management, and achieving effective organizational adaptation. The research recommends the necessity of adopting and implementing high-performance work systems and applying their mechanisms in the studied company, contributing to achieving organizational sustainability and long-term institutional goals.

**Keywords:** High-performance work systems, organizational sustainability, Middle Refineries Company - Dora Refinery.

#### المستخلص:

يهدف البحث الى دراسة وتشخيص مدى تأثير انظمة العمل ذات الاداء العالي في دعم وتعزيز الاستدامة المنظمة لشركة مصافي الوسط / مصفى الدورة. تركز هذه الدراسة على اهمية نظام العمل عالي الاداء لكونه النظام الذي يسمح للمديرين بإدارة الموظفين وتمكينهم من تحقيق اقصى اداء لوظائفهم , كما يساعدهم على الاستثمار في الموظفين حتى يعملون بنجاح ويقترحون اجراءات ابداعية لتحقيق اهداف المنظمة واستدامتها وزيادة ادائها في بيئة ديناميكية متغيرة. اعتمد البحث المنهج الوصفي الاستطلاعي، اذ جمعت البيانات من عينة قصدية مكونة من (١٠٠) مديرا ومسؤولا باستخدام استبانة مصممة خصيصا لهذا الغرض استرجعت منها (٩٠) استمارة قابلة للقياس. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي المتقدم (Smart Plus). اظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم العمل العالية الاداء بأبعادها والاستدامة المنظمة ، اذ تبين ان المنظمات التي لديها إمكانية تطبيق انظمة العمل العالية الأداء ، تساهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة المنظمة نتيجة لتغير البيئة المؤسسية واحتياجات السوق ورغبات الزبائن ، ويرى ان المنظمات تعمل بشكل مستدام عندما تركز على ثلاث ابعاد رئيسية: البعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. كما كشفت الدراسة ان انظمة العمل العالية الأداء تؤثر ايجابيا في دعم وتعزيز الاستدامة المنظمة وادارة العاملين وتحقيق التكيف التنظيمي الفعال، يوصي البحث بضرورة تبني وتوظيف نظم العمل العالية الاداء واعتماد الياتها وتطبيقها في الشركة المبحوثة بما يساهم في تحقيق الاستدامة المنظمة والاهداف المؤسسية طويلة المدى .

**الكلمات المفتاحية :** انظمة العمل العالية الأداء، الاستدامة المنظمة ، شركة مصافي الوسط - مصفى الدورة

### **المقدمة :**

نظرا للمنافسة الشديدة والعولمة والتقدم التكنولوجي والبيئة الديناميكية السريعة التغير، مما يستدعي من المنظمات ان تستثمر في انظمة ادارة الموارد البشرية ، وان قدرة المنظمة على ادارة مواردها البشرية والتعامل معها بشكل اكثر فعالية وكفاءة تضعها في وضع ملائم لتحقيق اهدافها والوصول الى بقاء المنظمة واستدامتها ،اذ تفقد نظم العمل العالية الاداء الى تعزيز استدامة المنظمات من خلال الاستثمار في افرادها وهذا يعد عاملا حاسما لأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في ادائها وتقييمها ، كما انها تركز على التوظيف الانتقائي بناء على مهارات محددة ومتطلبات الكفاءة المناسبة لنوع معين ،والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والتعويض والمكافآت التي تخلق شعورا بالتمكين بين الموظفين ، تدريب الموظفين على حل المشكلات ومبادرات الجودة وربط هذه البرامج التدريبية بالرؤيا والأهداف والاستراتيجيات التنظيمية. وفي ظل التحديات المتعلقة بالاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية تبرز الحاجة الى تطبيق نظم العمل العالية الاداء احد اهم الوسائل لضمان استدامة المنظمات وكهدف رئيسي للعديد منها .وتتمثل مشكلة البحث حول معرفة هل يؤثر تطبيق نظم العمل عالية الاداء في الاستدامة المنظمة ، ومن هذا المنطلق يهدف البحث الى معرفة دور انظمة العمل العالية الاداء في دعم وتعزيز الاستدامة المنظمة . بناء على ذلك فأن البحث يهدف الى الاجابة على التساؤل التالي : ما مدى تأثير نظم العمل عالية الاداء في تعزيز الاستدامة المنظمة في شركة مصافي الوسط - مصفى الدورة ، ومن اجل تحقيق هدف البحث قسم البحث الى اربعة محاور ركز المحور الاول على منهجية البحث في حين ركز المحور الثاني على الجانب النظري وتوضيح مفهوم واهمية نظم العمل العالية الاداء وابعادها وتوضيح مفهوم الاستدامة المنظمة وابعادها فيما جاء المحور الثالث ليركز على الجانب العملي اما المحور الرابع فقد ركز على الاستنتاجات والتوصيات .

### **المحور الاول : منهجية البحث Research Methodology**

#### **أولاً: مشكلة البحث : Research problem**

شهد القطاع النفطي العديد من التغيرات على مستوى تقلبات الاسعار وطريقة الانتاج والعرض والطلب انتاجاً واستهلاكاً في ظل الدور الذي تمارسه المنظمات العالمية والإقليمية لهذا الجانب، مما حث الادارات المسؤولة الى التحرك من اجل التحول من الاسلوب التقليدي في ادارة منظمات القطاع النفطي الى الاسلوب الحديث الذي تشكل فيه الاستدامة هدفاً حاسماً وهو ما يتطلب بدوره حالة من تطبيق نظم العمل العالية الاداء واستثمار المدراء في العمال حتى يعمل الموظفون بنجاح وابداع من اجل تحقيق استدامة تنظيمية واستثمار المعلومات عند اتخاذ القرار ضمن رؤية واضحة بعيدة المدى لمتغيرات البيئة المحيطة ، وتنعكس هذه المشكلة في البيئة العراقية ، فقد اخذت حيزا كبيراً في القطاع النفطي العراقي ، واصبح من المهم لشركة مصافي الوسط - مصفى الدورة ان تحقق اهدافها من خلال تبني ممارسات نظم عمل الاداء العالي في مفاصلها الحيوية . وهنا تكمن المشكلة الاساسية للبحث في التساؤل الرئيسي ( هل

- تبنّت شركة مصافي الوسط-مصفي الدورة ممارسات نظم عمل الاداء العالي في مفاصلها الحيوية بشكل يمكنها من تحقيق الاستدامة المنظمة ( وتنبتق منه التساؤلات الفرعية الآتية :
- ١- ما دور نظم عمل الاداء العالي في تحقيق الاستدامة المنظمة للشركة المبحوثة ؟
  - ٢- ما مستوى الاهتمام بتبني ممارسات نظم عمل الاداء العالي للشركة المبحوثة ؟
  - ٣- ما مستوى الاهتمام بالاستدامة المنظمة على وفق وجهة نظر العاملين في الشركة المبحوثة ؟
  - ٤- ما طبيعة العلاقة بين نظم عمل الاداء العالي والاستدامة المنظمة في الشركة المبحوثة ؟
  - ٥- كيف تؤثر نظم عمل الاداء العالي في الاستدامة المنظمة في الشركة المبحوثة ؟

### ثانياً: أهمية البحث: The importance of research

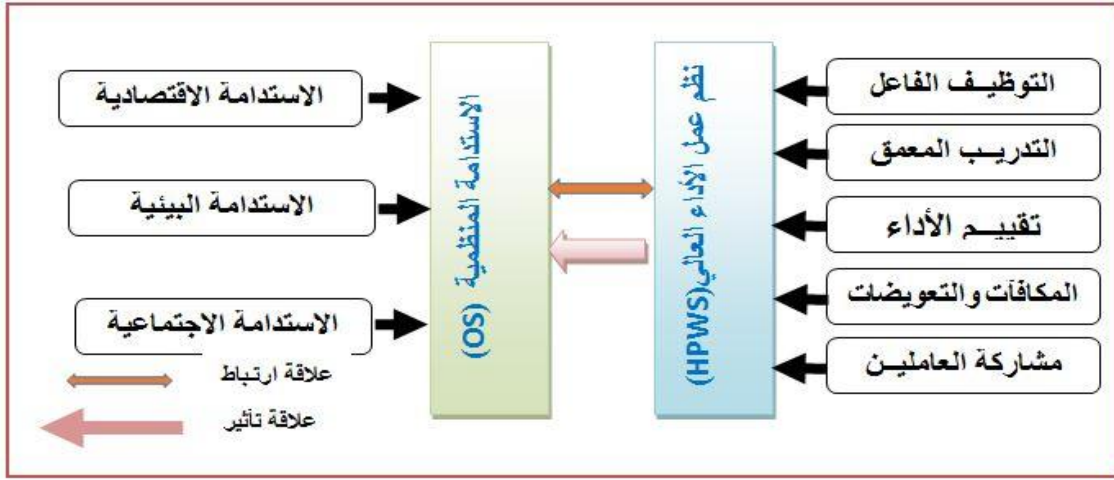
تتجلى أهمية الدراسة الحالية في اعتمادها منهجية علمية في دراسة الظاهرة وتفسيرها من خلال علاقة التأثير بين المتغير المستقل (نظم عمل الاداء العالي) والمتغير التابع (الاستدامة المنظمة), لتعزيز مستوى الاستدامة التنظيمية لدى الشركة المبحوثة من خلال ممارسات نظم عمل الاداء العالي وتطويرها وتوظيفها لتحقيق اهداف شركة مصافي الوسط- مصفي الدورة, وتناول البحث منظورين واقعيين يحاكيان الفكر الاداري هما (ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي). وتبرز أهمية البحث في اختياره القطاع النفطي الذي يعد شريان الاقتصاد العراقي لدوره المحوري في تحريك بقية القطاعات الأخرى لرفدها للمتطلبات المالية من جهة وتوفير خدمات الطاقة من جهة أخرى

### ثالثاً: أهداف البحث The objectives of research:

- يسعى البحث الحالي لتحقيق عدد من الاهداف الجوهرية في طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وكالاتي :
١. تشخيص مدى الاهتمام بالموارد البشري في مجال البيئة النفطية العراقية من حيث ممارسة دوره كشريك استراتيجي في قرارات المنظمة اتجاه العمل لضمان تحقيق الاستدامة المنظمة .
  ٢. التعرف على مدى الاهتمام بممارسات نظم عمل الاداء العالي وطبيعة التعامل معه من حيث الياته في الشركة المبحوثة .
  ٣. التعرف على مدى الاهتمام بالاستدامة المنظمة وكيفية الحفاظ عليها نظراً لشدة التنافس في القطاع النفطي .
  ٤. قياس واختبار مدى التأثير والعلاقة بين نظم عمل الاداء العالي والاستدامة المنظمة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يوضح مخطط البحث الفرضي متغيرات وأبعاد البحث واتجاهات العلاقة فيما بينها, إذ إنّ المتغير المستقل هو نظم عمل الاداء العالي والذي تكون من خمس أبعاد هي ( التوظيف الفاعل , التدريب المعمق, تقييم الاداء, التعويضات , مشاركة العاملين). أما المتغير التابع هو الاستدامة المنظمة التي تألّف من ثلاثة أبعاد هي (الاستدامة الاقتصادية , الاستدامة الاجتماعية, الاستدامة البيئية). وكما هو بالشكل (١).



المصدر: اعداد الباحثة الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

### خامسا: فرضيات البحث Research hypotheses

يمكن صياغة فرضيتين اساسيتين للبحث على وفق المخطط الفرضي وكالاتي :

١-الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظم عمل الاداء العالي بأبعاده الخمسة مجتمعة والاستدامة المنظمة وتتفرع عنها خمس فرضيات فرعية هي :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الفاعل وابعاد الاستدامة المنظمة مجتمعة.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب المععمق وابعاد الاستدامة المنظمة مجتمعة.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقييم الاداء وابعاد الاستدامة المنظمة مجتمعة.

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والتعويضات و ابعاد الاستدامة المنظمة مجتمعة.

هـ-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وابعاد الاستدامة المنظمة مجتمعة.

٢-الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لنظم عمل الاداء العالي بأبعاده على الاستدامة المنظمة, وتتفرع عنها خمس فرضيات فرعية هي :

أ-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التوظيف الفاعل والاستدامة المنظمة .

ب-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التدريب والاستدامة المنظمة .

ج-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين تقييم الاداء والاستدامة المنظمة .

د-يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين المكافآت والتعويضات والاستدامة المنظمة .

هـ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين مشاركة العاملين والاستدامة المنظمة .

### سادسا: منهج البحث والاساليب الاحصائية :

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت اسلوب الدراسة الاستطلاعية في تنفيذ البحث بغية الوصول لتحقيق اهدافه واعتمد البحث التحليل الإحصائي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت فضلا عن نمذجة المربعات الصغرى الجزئية Partial least Squares (PLS) من خلال برنامج Smart PLS

### سابعا: مجتمع وعينة البحث Society and sample research

لاختبار فرضيات البحث تم اختيار شركة مصافي الوسط – مصفى الدورة ( مجتمعا للدراسة) واختيرت عينة قصدية من المدراء العاملين في الشركة قيد البحث ضمن المستويات الادارية

المختلفة وتألّفت عينة البحث من (١٠٠) مدير ممن يشغلون منصب ( مدير عام ، رئيس قسم ، مسؤول وحدة وشعبة ) اذ بلغ عدد المستجيبين (٩٠) فردا وجميع الاجابات التي استرجعت كانت صالحة وقابلة للقياس .

## المحور الثاني / الجانب النظري

### اولا : نظم عمل الاداء العالي

#### ١. مفهوم نظم عمل الاداء العالي:

نظم عمل الأداء العالي توظف المدخل الإداري الاستراتيجي لتحقيق الأداء العالي من خلال المورد البشري، اذ يختلف أساسا عن المدخل البيروقراطي (Bureaucratic)، او المدخل الهرمي (Hierarchical) التقليدي (Chen, 2008: 5). وقد أشار ( Barnes, 2001: 89) بأن مفهوم وأفكار نظم عمل الأداء العالي تعود جذورها الى تاريخ الادارة في (الادارة العلمية، الديمقراطية الصناعية، حركة العلاقات الانسانية ، تطور الادارة واثراء الوظائف)، وسط الثورة التي حدثت في مرحلة البيئة الصناعية في الولايات المتحدة. وأثناء هذه المرحلة ، أدرك القطاع الصناعي في أمريكا بوصول مستوى المنافسة العالمية إلى حده الكبير وشعر المسؤولون بضرورة التفكير مجدداً "بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها". كما اكد (أمانة، ٢٠١٥: ٢٢٧) بأن الهدف من نظم عمل الاداء العالي ينطوي على جذب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتحفيزها فضلا عن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إقامة توافق بين معارف ومهارات وقدرات الفرد والواجبات والمهام والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة . في حين بين (Almatrooshi et al.,2016 :854) بان الأداء العالي للمنظمة ينطوي على تنفيذ المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائف قيادية معينة. وأن الموظفين المدربين تدريبا جيدا يشعرون بالتقدير في المنظمة. من حيث الهيكل المركزي، والقدرة على تحقيق الأداء العالي في المنظمة. في حين اوضح (Gudnason&Finnsson, 2017: 4) أن أكثر المنظمات تقيس الأداء العالي من خلال التركيز على المسائل المالية، وهي عوامل مهمه ولكن ليس كل المنظمات تبحث عن المسائل المالية في قياس الأداء العالي، اذ ان هناك منظمات خدمية يقاس الأداء العالي عن طريق الخدمة التي تقدم للزبائن، كما أن هدف المؤسسات الخاصة هو النمو وجني الأرباح، لذا يتم إجراء معظم الأبحاث حول المنظمات التي تسعى إلى الربح، باستخدام القياسات المالية كمقاييس للأداء العالي. ويتفق الباحثين على إن ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بنظم عمل الأداء العالي تعتمد على بعضها البعض، وان تجميع وترتيب هذه الممارسات مع بعضها يقود إلى تحسين الاداء من خلال الادارة الفعالة للأفراد والموارد ، وخلق قيمة سواء أكانت على مستوى الفرد او المنظمة من تلك التي تنفذ بمعزل عن الأخرى (Chen, 2008: 9). بينما اكد (Edwards & Rees,2017:231) بأن أسباب تبني ممارسات نظم عمل عالية الأداء تعزى الى زيادة الحفاظ على القدرات التنافسية في بيئة الاعمال ،اذ أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تتبنى الاستثمار في العاملين (Wilkinson et al,2017:46).

ومما تقدم تستنتج الباحثة ان نظم عمل الاداء العالي محور جوهري وحيوي في مجال دراسات ادارة المنظمة والسلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ويشتمل على " تبني حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تستخدم لاختيار الموظفين وتنميتهم والهامهم بنجاح من خلال الاعداد الدقيقة وتعزيز المعرفة والمهارات والقدرات للعاملين وتهدف إلى الموائمة بين العمليات والتقنيات والهيكل لتحقيق أهداف المنظمة وخلق قيمة لها ."

#### ٢. اهمية نظم عمل الاداء العالي :

يقترح مدخل ميزة الموارد البشرية أن المنظمة يمكن أن تحقق التفوق التنافسي وتحافظ عليه من خلال استراتيجية الموارد البشرية. وهذا يشمل استعمال الموارد البشرية القادرة على إنتاج الميزة التنافسية المستدامة (Boselie, 2010: 42). وأظهرت الدراسات بعض النتائج الإيجابية فيما يتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية المنظمة. إذ تعزز نظم عمل الأداء العالي مهارات العاملين. وهذا ينطوي على زيادة نوعية الأفراد الذين يتم تعيينهم أو زيادة نوعية المهارات والقدرات بين العاملين الحاليين، أو كليهما (Moideenkutty et al., 2011: 243). وفقا لهذا الاتجاه الفكري، ينبغي الإفادة من نظم عمل الأداء العالي في تطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين، وهذا يعني ميزة رأس المال البشري سوف تزيد من ميزة العملية التي تتكون من (حل المشكلة الصعبة، والتكامل الاجتماعي وعملية الاتصالات). ويمكن للشركات التي تسعى للحصول على ميزة الموارد البشرية أن تتفوق على المنافسين من حيث توافر المهارات والمعارف لكونها تساعد المنظمة على تنفيذ المزيد من العمليات بسرعة وكفاءة وفاعلية (Yang, 2005: 45).

ويجب التنفيذ الناجح لفاعلية نظم عمل الأداء العالي العديد من المنافع للمنظمات. وأكثر المنافع التي أكدت عليها الدراسات هي زيادة وتحسين مستوى أداء المنظمة وإنتاجيتها. فضلا عن منافع أخرى تتمثل بالحفاظ على العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي (Doody, 2007: 79). وقد بينوا (Appelbaum et al. 2000:67) في دراستهم بان نظم عمل الأداء العالي تزيد من الأمان الوظيفي وتخفف من التكاليف التنظيمية، وترفع من الالتزام التنظيمي للعاملين، وتقلل من حالة عدم الرضا الوظيفي، وتقلل من إجهاد العمل. وكذلك أضافوا بان وجود نظم عمل الأداء العالي يحفز بشكل كبير العاملين على ممارسة السلوكيات التطوعية الاختيارية التي تصب في صالح المنظمة والمجتمع على حد سواء (العنزي وصالح، ٢٠٠٩: ٦). أما (Rodgers & Ferketish, 2005: 6) فقد وجدوا بان نظم عمل الأداء العالي ترتبط بالإنتاجية العالية وبالجودة الفائقة، وتساعد على تحقيق رضا الزبون والعاملين، وتحسن من مستوى الأداء المالي والتسويقي للمنظمات. كما إن ثقافة نظم عمل الأداء العالي هي بمثابة طريق لطلق عنان موهبة وطاقة العاملين في جميع مستويات المنظمة.

### ٣- ابعاد نظم عمل الاداء العالي:اعتمد البحث الحالي على مقياس (A Eniola,et al,2023)

١-التوظيف الفاعل : تحتاج المنظمات إلى المرونة في عمليات التوظيف كي تواصل مسيرتها، وهذا يتطلب من المنظمة ان تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الشخصية والقابليات بعيدة الامد ، وتختبر المهارات والمعرفة والقابليات عن طريق استراتيجيات الاستقطاب المحكمة ونظم الاختيار الجيدة (الملا وآخرون، ٢٠١٢: ٤٥٩). وبالنتيجة سوف تختار المنظمة أفضل المرشحين من ناحية ملائمتهم للوظيفة وملائمتهم للمنظمات (Chen, 2008: 6). ويرى (Casico, 2006: 238) إن هناك عدة متطلبات للتوظيف الاول:امتلاك مجمع كبير للمتقدمين للعمل بحيث يمكن الاختيار فيه بسهولة . والثاني:ضرورة معرفة المنظمة بالمهارات والخصائص الحرجة في ذلك المجمع للمتقدمين . أما الثالث:ضرورة انسجام المهارات والقدرات مع المتطلبات الخاصة بالوظيفة وطريقة تعامل مع السوق (خدمة عالية للزبون ) . واخيرا:ملاحظة الخصائص التي يصعب تغييرها من خلال التدريب. فمثلا، المهارات الفنية

سهلة مقارنة مع مواقف العمل الجماعي أو تقديم خدمة . إن استقدام أفضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها شغل الوظائف تعد إستراتيجية للمنظمة. فاستقطاب الأشخاص المهياين للعمل، يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف الفاعلة (العنزي وصالح، ٢٠٠٩: ١٤٢). ومفهوم الاستقطاب لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل تمتد هذه الإستراتيجية والمتمثلة بالاختيار من بين المتقدمين وفقا لشروط شغل الوظيفة التي تم تحديدها، ثم دور المعيارية الاجتماعية التنظيمية والتي تهتم بالموائمة بين الفرد والمنظمة، وبما يحقق حالة التطابق والتكامل بين الخصائص والأهداف الشخصية والتنظيمية(الساعدي، ٢٠٠٦: ١٨١). وكنتيجة لذلك، ستخاطر المنظمات باستئجار الافراد غير المناسبين فتكبد خسائر وكلف أكثر على التدريب والتوظيف، الانقطاع عن العمل، استبعادهم واستعمال البديل. ولاسيما في المنظمات التي تحاول أن تبقى رشيفة ، ربما بعد دورة مؤلمة من التقلص، يمكن أن تكون نظم عمل الأداء العالي ذات أداة للأداء (Rocha, 2010: 75).

**٢-التدريب المعمق:** هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق مهارات العمل الحالية، كما انه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل (الساعدي، ٢٠٠٦: ١٨١). وأوضح (Weinkauf et al., 2011: 865) ان التدريب الشخصي يجب ربطه بالإجراءات التنظيمية، ليغرس في السياق الثقافي بشكل يعود بفوائد تراكمية وجماعية. ان قابليات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم ودافعيتهم يمكن تحسينها من خلال التدريب وتوظيف الممارسات المتطورة. وأشاروا الباحثون (الملا وآخرون، ٢٠١٢: ٤٥٩). (Chen , 2008: 7 ) بان التدريب المعمق يتضمن بعدين هما ( تكثيف التدريب، مجال التدريب) يركز الاول على عمق الخبرة والتداخل المعرفي ومدة البرامج ووسائل التدريب المحدثة باستمرار، اما الثاني فيركز على سعة التدريب وفرص التدريب المختلفة للعاملين (Mor et al., 2011: 26).

**٣-تقييم الأداء :** تشير العديد من الدراسات بان عملية تقييم الأداء تركز على هدفين اساسيين هما، الأول: تحقيق هدف إداري يتضمن أفعال، مثل التخصص الوظيفي والترقيات وإنهاء الخدمة أما الثاني: فهو ذو هدف تطويري(Spence and Keeping, 2011: 85) (شعبان والعبادي، ٢٠٠٩: ٣١)، وتعد عملية تقييم الأداء (PA) عملية رسمية ومنهجية لتحديد وقياس ومراقبة وتسجيل نقاط القوة والضعف المتعلقة بعمل الموظفين والتي تمثل جوهر نظم إدارة الأداء (Kuvaas, 2011: 125)، اذ ينبغي أن يكون تركيز تقييم الأداء منصبا على تزويد الأفراد بالتغذية العكسية لتحسين أوضاعهم ومستوى ادائهم (Spence and Keeping, 2011: 86). ويعد المتطلب الأساس لأي مقيم هو امتلاكه فرصة ملائمة لمشاهدة أداء عمل المقوم خلال مدة زمنية مناسبة مثلا ( ستة أشهر) وبالنتيجة يكون هناك العديد من المقومين الجيدين منهم (المشرف المباشر، زملاء العمل والمرؤوسين) وإذا تم انجاز التقييم فانه سينجز على يد المشرف المباشر أصلا إذ انه معتادا على أداء الفرد وفي معظم الأعمال , وبالتالي سيكون لديه فرصة افضل في مشاهدة أداء العمل الفعلي ، فضلا على ذلك ؛ أصبح المشرف المباشر الأفضل قدرة على ربط أداء الفرد بما يُحاول القسم أو المنظمة انجازه وليس من الغريب أن ترتبط التغذية العكسية بالمشرفين على الأداء وليس مصدر آخر لأنه مسؤول عن قرارات (المكافأة والعقاب) وعملية إدارة الأداء ككل (A Eniola,et al, 2023:٦).

**٤-المكافآت والتعويضات :** نظام المكافآت يتكون من عدد من العمليات والأنشطة المترابطة مع بعضها لضمان تنفيذ إدارة المكافآت في المنظمة بما يحقق الفائدة للمنظمة والأفراد العاملين.

ويرى (Armstrong, 2009:739) إن سياسة المكافأة تعالج قضايا (تحقيق المساواة في دفع الأجر، الأهمية النسبية المتعلقة بالتنافسية الخارجية والإنصاف الداخلي، كمدخل للمكافآت الكلية، نطاق يستعمل للمكافأة المرتبطة بأداء الأفراد ومهاراتهم ومقدراتهم، دور المدراء التنفيذيين. الشفافية- نشر المعلومات عن هياكل وعمليات المكافآت المتعلقة بالعاملين). وحدد (Manus and Graham, 2003) مفهوم المكافآت الشاملة بأنه يتضمن كل أنواع المكافآت (المباشرة وغير المباشرة) (الداخلية والخارجية) وتعامل معاً كوحدة متكاملة ومتماسكة مع بعضها في النظام الشامل للمكافآت. ويؤثر نظام المكافآت الشامل في نوعين رئيسيين من المكافآت، الأول: المكافآت المعاملاتية- المكافآت الملموسة الناتجة عن المعاملات بين صاحب العمل والعاملين والتي تركز على الدفع والمنافع. والثاني: المكافآت العلائقية- وهي المكافآت الغير ملموسة والتي تركز على التعلم والتطوير والخبرة في العمل.

**٥- مشاركة العاملين :** لقد استحوذت مشاركة العاملين على اهتمام واسع على مستوى الإدارات والمنظمات في أوروبا، وان اغلب الحكومات الأوروبية لديها ترتيبات قانونية متطورة لتعزيز المشاركة، فان الحاجة للمشاركة المباشرة في منظمات أصبحت تمثل الحكمة الجديدة (Kuvaas,2011:125). ويمكن وصف مشاركة العاملين بأنها معادلة ذات طرفين، الأول يمثل الإدارة من مشرفين ومدراء ومجالس إدارة ، اما الطرف الثاني يمثل العاملون أفرادا وجماعات ، وبذلك فإن المشاركة لا تقع خارج رغبة واستعداد وإيمان كلا الطرفين بها، فالإدارة غير قادرة على فرض المشاركة قسرا على العاملين من دون رغبتهم وأيمانهم بها، وبالمقابل فان العاملين ليس بإمكانهم أن ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الإدارة (الزبيدي، ٢٠٠٤: ٢٨). ويمكن تلخيص فوائد مشاركة العاملين اذ تنعكس آثارها على المنظمات والعاملين فيها على حد سواء وكالاتي:- (الزبيدي، ٢٠٠٤: ٣٤)

أ- المشاركة تؤدي إلى أفضل القرارات وأدقها نتيجة لتفاعل وجهات النظر المختلفة بين التجارب والاختصاصات المتنوعة للمشاركين، لذلك تنخفض الأخطاء المحتملة ونسب التعديل والإلغاء للقرارات الصادرة.

ب- تساعد المشاركة على تحسين عملية الاتصال والتعاون المشترك والتنسيق بين العاملين، وبالتالي ينعكس على توفير وقت الإدارة، وتنامي الخبرة في مجال حل المشكلات وتسهيل التعلم التنظيمي.

ج- تحسين الدافعية لدى العاملين، من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف وصياغة القرارات المشتركة وتوقع المكافآت من نتائج العمل.

د- زيادة مستويات الرضا الوظيفي للعاملين وتخفيض حالات الصراع ومعدلات دوران العمل لديهم.

هـ- تسهم المشاركة في خلق الدوافع لدى المشاركين بإنجاح قراراتهم وتحمسهم للإسهام في تنفيذها والدفاع عنها بسبب شعورهم بمسؤوليتهم التضامنية في اتخاذها. خلافا للقرارات التي تفرض عليهم من الأعلى.

و- مشاركة العاملين في صنع القرارات وتخطيط ممارسات المنظمة تمنحهم فهم أكبر لأهدافها وتحسن من مستويات التزام العاملين لتحقيق تلك الأهداف.

## ثانيا : الاستدامة المنظمة :

١. مفهوم الاستدامة المنظمة: تعد الاستدامة احدى القضايا المعاصرة في مجال الاعمال وقد حظيت باهتمام واسع، اذ لم تعد المنظمات تركز على تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية فقط في بيئات العمل المتغيرة بل اصبحت تنظر الى المدى البعيد لتركز على خلق حالة من الاستدامة والاستمرارية والتفاعل الواعي مع البيئة والوفاء بمتطلبات النمو المستدام فضلاً عن القدرة في التفوق على منافسيها ( Alnidawi et al.,2017:69). وتشير الادبيات الحديثة الى ان الاستدامة التنظيمية لم تعد تقتصر على الامتثال البيئي التقليدي مثل(الحد من الانبعاثات, استخدام الطاقة الخضراء وحسن استخدام الموارد) بل تشمل تبني رؤية شمولية للمنظمة تعزز تكامل الابعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية فيها(Maletic, et al,2015:22).اذ تمثل الاستدامة تحولاً نموذجياً لتشغيل المنظمة في عالم منافسة الاعمال بعيدا عن الطريقة التقليدية ( Ndong ,2019 :22). واصبح ينظر للاستدامة على انها تمتلك الموارد والتكنولوجيا والدافع من اجل مجتمعات اكثر استدامة, ويشار غالباً للاستدامة بأنها المحصلة الثلاثية لكونها تتضمن تكامل المسؤوليات البيئية والاجتماعية مع الاهداف الاقتصادية لخلق قيمه مستدامة للمنظمة والمجتمع معا. ( Orji,2019:102) كما ساهمت التطورات الفكرية في توسيع مفهوم الاستدامة من نطاق بيئي محدود الى رؤية اكثر شمولاً تتضمن البعد الاجتماعي والاقتصادي، مما جعلها عاملاً حاسماً في بناء السمعة المؤسسية وتحقيق التنافسية طويلة الاجل, وهكذا اصبحت المنظمات مسؤولة اجتماعياً وبيئياً الى جانب دورها الاقتصادي، وان تستجيب بمرونة للمتغيرات مثل تغير المناخ وندرة الموارد وحقوق العمال ومسؤولية العمل تجاه المجتمع ( Alcivar et.2020:2). واكد(الركابي ,٢٠٢٢:٢٦٤) بان الاستدامة المنظمة تعد توجهاً استراتيجياً يهدف الى تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار وتحويل جهود الابداع الى ميزة تنافسية مستدامة من خلال الفهم العميق للتحديات التي تواجهها المنظمة ثم توظيف عناصر القوة لمعالجة مواطن الضعف واستثمار الفرص المتاحة بما يضمن الاستجابة الفاعلة للمتغيرات وتوليد حالة من التحدي لإدارة المنظمة لخلق رابطة قوية بين الاستدامة والابتكار والفرص التنموية .

٢. اهمية الاستدامة المنظمة : تزايدت اهمية استدامة المنظمات واصبحت ضرورة قصوى في عالم يدرك فيه القادة انه ينبغي عليهم دمج الاستدامة مع الميزة التنافسية المستدامة لخلق فرص للنمو وتحقيق قيمة مستمرة لأصحاب المصلحة, ونظراً لان المنظمات صارت تعمل في عالم التحول المفرط , اذ ادت الموجات الناشئة من اعادة هيكلة المنظمات وتوحيدها واعادة تموضعها الى كسر ثقافات المنظمات وتقويض عقودها الاجتماعية مما اضعف قدرتها على التكيف مع بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية , ونتيجة لما يتسم به دخول العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين من تزايد في اعداد المواطنين والمستثمرين والقادة اذ اتفقوا على ضرورة اعادة النظر في اساليب ادارة

الاعمال وراس المال والعمل الحكومي والانتقال الى نماذج اكثر سرعة ومرونة, لذا من الضروري على المنظمات اعادة التفكير في فكرة استدامة المنظمة ( Dhanda and Shrotrya ,2020:8). اذ اصبحت الاستدامة مهمة لجميع المنظمات لكونها تقدم وسيلة لتوفير النجاح الدائم (Amantova-Salmane,;2017:80). اذ برزت الاستدامة كخيار استراتيجي يساعد المنظمات على تطوير الفرص وادارة المخاطر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية, ويعزز قدرتها على خلق قيمة طويلة الامد, لذا اصبحت الحاجة ملحة لإعادة تصميم سياسات العمل وضمن دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجيات المنظمات وتبني ممارسات توجه الادارة نحو اتخاذ قرارات تعكس الاستدامة في اعمال المنظمات (Liboni et al.,2017:6). لذا ادركت العديد من المنظمات ان تبني استراتيجيات مستدامة لا يحقق منفعة فقط للمجتمع والبيئة بل يعود بفوائد مباشرة على المنظمة ذاتها مثل تحسين سمعتها وتعزيز علامتها التجارية وزيادة قدرتها التنافسية وتقليل التكاليف ومخاطر الاعمال ( Dhanda and Shrotrya,2020:2 )

٣. ابعاد الاستدامة المنظمة : تمثل الجوهر الحيوي لمفهوم الاستدامة المنظمة وانطلاقها مما يضيف على المنظمة المقومات اللازمة للبقاء والاستمرار فضلا عن تقديم قيمة لها في عملياتها وانشطتها لذا يجب الاهتمام بأبعاد الاستدامة المنظمة وتشمل العناصر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، اعتمد البحث الحالي على مقياس (Almagharbeh, 2023) وكالاتي :

أ-الاستدامة الاقتصادية : تشير الى قدرة المنظمة على خلق قيمة ومزايا تنافسية من خلال تحقيق التوازن الفعال بين التكاليف والايرادات وضمن توزيع عادل للسلع والخدمات. (Braccini & Margherita,2018:2-3). ويرتبط هذا المفهوم بالأداء المالي والاقتصادي سواء في المنظمات الربحية او غير الربحية ، اذ انها تحتاج الى موارد مالية مستقرة لضمان بقاءها واستمرارها (Alcivar et al.,2020:4). وقد تعمق مفهوم الاستدامة الاقتصادية ليشمل على راس المال النقدي وضمن بقاء المنظمة على المدى الطويل ومراعاة اثر انشطتها على راس المال الطبيعي والاجتماعي والبشري ( Singh et al.,2016:4618). كما عرف بانها " تنفيذ المنظمة لانشطتها بطريقة مسؤولة ومعترف بها ,مع عائد اجتماعي واقتصادي للمشاركين (Calla-De-Oilveira,2013:964). وتتعلق الاستدامة الاقتصادية بعناصر مثل الربح واستقرار الشركات، والمرونة المالية، والعائد على الاستثمار ( Lopes et al.,2016:3). فضلا عن الاهتمام بالرفاهية الاقتصادية ومستوى المعيشة وكذلك الامن الوظيفي وتقليل المخاطر المالية. وبالتالي تم توسيع عنصر الازدهار الاقتصادي للاستدامة من مستوى الزبائن الخارجيين ليشمل مستوى الزبائن الداخليين وبالتالي يكون له صلة تنظيمية وفردية (Florea et al., 2013:395). فالاستدامة الاقتصادية هي الوقود المحرك للمؤسسة لدفع مستحقات الموظفين او شراء المعدات او الامدادات اللازمة للمنظمة لتنفيذ مهامها , ولتحقيق الاستدامة يجب على المنظمة تحديد مواردها الحالية

والمستقبلية، وتطوير قدرتها على تعظيم وتوليد دخلها الذاتي قبل الاعتماد على مصادر تمويل خارجية، فإن من مبادئ المنظمات المستدامة بأن لا تعتمد بالكامل على الموارد الخارجية (Cobentz,2002:3). كما يتطلب الحفاظ على التدفق النقدي الكافي للسيولة ، والقدرة على المنافسة والاندماج في اسواق جديدة وتحقيق ارباح مستقرة على المدى الطويل ( Cella-De-Oliveira,2013:964).

**ب-الاستدامة البيئية:** تركز فكرة الاستدامة على دور المنظمات في الحد من تدهور البيئة الطبيعية، من خلال ادارة استخدام الموارد المتجددة وتقليل مخلفات الانتاج وخفض الانبعاثات وتجنب تلوث الهواء والماء والارض، باعتبارها التزاما اخلاقيا ومسؤولية اجتماعية، ويعد هذا البعد جزءا اساسيا من الاستدامة التنظيمية لكون الاستدامة المتعلقة بالبيئة الطبيعية لها صلة باستدامة المنظمات البشرية ( Henning & Henning,2016:107). وتعرف الاستدامة البيئية بانها نتائج ادارة المنظمة لجوانبها البيئية او سلوك المنظمة تجاه البيئة الطبيعية (Lee and Ha- Brokshire,2017:3). ومدى توافق انشطتها مع قدرة الانظمة البيئية على تجديد الموارد وخفض الانبعاثات، ويمكن تحقيق الاستدامة البيئية من خلال اعادة التدوير وتحديد الموارد , واعادة تصميم العمليات لتقليل الهدر، واستبدال الموارد غير المتجددة ببدائل مستدامة (Braccini & Margherita,2018:2-3). اما على المستوى التنظيمي يمكن تعزيز هذا البعد من خلال نهج متكامل يتبنى استخدام ممارسات نظم عمل الاداء العالي والاستعمال الحكيم للموارد التنظيمية والممارسات الحساسة للبيئة، وتفعيل دور ادارة الموارد البشرية في الحد من الهدر لتقليل عبئ النشاط الاقتصادي على البيئة ( Florea et al.,2013 :394-395). ويشمل البعد البيئي ايضا مبادرات المنظمة لإدارة العمليات بطريقة تقلل من الاثار البيئية الناتجة عن عمليات الانتاج , لذا يجب ان تعمل المنظمات على دعم استراتيجيات التسويق الخضراء لتضمن ان منتجاتها وعملياتها ستسهم في توليد راس المال الطبيعي (Alcivar et al.,2020:4). كما يشمل حماية التنوع البيولوجي والقدرة الاستيعابية للأنظمة البيئية، ووضع حدود لاستهلاك الموارد وللانبعاثات بما لا يضر البيئة. اما في المشاريع الصغيرة والمتوسطة فتتمثل اهم جوانب الاستدامة البيئية في استخدام المواد الخام المتجددة , وتقليل النفايات واعادة تدويرها والحفاظ على مستويات الطاقة وخفض التلوث ( Singh et al., 2016 :4618). اذ ان الاستدامة البيئية تجعل المنظمات تسهم في تقليل اثارها البيئية وتجنب التكاليف والانبعاثات العالية ، وتحقيق توازن يضمن الحفاظ على الموارد الطبيعية الحيوية للأجيال القادمة.(Calla-De-Oilveira,2013:965).

**ج-الاستدامة الاجتماعية :** وتشير الى العمليات التي تهدف الى تعزيز الصحة والرفاهية الاجتماعية لأفراد المنظمة, اذ تهتم بخلق بيئة تضمن تحقيق التوازن بين الاحتياجات الفردية والمجتمعية, ويعد ضبط التوازن تحديا معاصرا تواجهه المنظمات، خصوصا في ظل الممارسات التنظيمية والادارية الضعيفة اخلاقيا التي قد تؤثر على جودة حياة الموظفين, وعلى الرغم من التحديات فان البعد الاجتماعي للاستدامة يؤكد على تبني

الممارسات المسؤولة اجتماعياً التي تمنح المنظمة القدرة على بناء سمعة قوية وتساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Florea et al.,2013: 394-395). وتعرف الاستدامة الاجتماعية بانها مسؤوليات المنظمة تجاه موظفيها الزبائن الداخليين والخارجيين فضلاً عن المساهمين الاقتصاديين (Lee and Brokshire,2017:3). اذ تغطي الاستدامة الاجتماعية مجالات مهمة مثل ادارة الموارد البشرية الداخلي، وتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع، والمساهمة في التنمية الاجتماعية على المستوى المجتمعي او الاقليمي او الوطني (Lopes et al., 2016:3). كما تركز الاستدامة الاجتماعية على الحد من عدم المساواة الاجتماعية، وتسعى الى تحسين نوعية الحياة لجميع الزبائن (Alcivar et al.,2020:4). وتعمل المنظمات في ضوء هذا البعد على تعزيز راس المال البشري والاجتماعي وتوظيفه في تطوير مجتمعاتها وخلق قيمة مجتمعية تعود بالنفع العام، وتتعلق الاستدامة الاجتماعية بجوانب مثل الرضا الوظيفي ونوعية الحياة والتكامل الاجتماعي والعدالة وتكافؤ الفرص (Braccini and Margherita,2018:2-3). وتعكس الاستدامة الاجتماعية الجانب الاخلاقي للاستدامة التنظيمية، اذ ان المجتمعات الاخلاقية توفر ادوات للتفكير تساعد على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة داخل البيئة المتغيرة مما يعطي دوراً حيوياً في عملية صنع القرار الناجحة والفعالة، ومن خلال هذا الدمج بين الاهداف الاخلاقية والعملية تسهم الاستدامة الاجتماعية في بناء منظمات مستدامة ومجتمعات قادرة على الاستمرار والتطور على المدى الطويل (Amantova-Salmane.2017:82).

### المحور الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

#### اولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من مدى خضوع بيانات متغير نظم عمل الأداء العالي وأبعاده الفرعية للتوزيع الطبيعي، وذلك لكون اختبار الحالة الطبيعية شرطاً أساسياً لاعتماد الأساليب الإحصائية المعلمية، ولا سيما تحليل الانحدار الخطي المتعدد. تشير نتائج الجدول (٢) إلى أن القيم المعنوية (Sig.) لاختبار Kolmogorov-Smirnov لجميع أبعاد المتغير كانت أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، إذ تراوحت بين (٠.٠٨٣ - ٠.٢٠٠)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع الطبيعي. كما دعمت نتائج اختبار Shapiro-Wilk هذه النتيجة، حيث لم تظهر القيم المعنوية أي انحراف جوهري عن التوزيع الطبيعي. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن بيانات أبعاد نظم عمل الأداء العالي، والمتمثلة في: التوظيف الفاعل، التدريب المعمق، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، مشاركة العاملين، تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة إحصائياً، الأمر الذي يتيح الاعتماد عليها في استكمال التحليلات الإحصائية اللاحقة واختبار فرضيات الدراسة بثقة وموثوقية.

جدول (٢) اختبار الحالة الطبيعية لمتغير نظم عمل الأداء العالي وأبعاده

البعد	Kolmogorov-Smirnov Sig.	Shapiro-Wilk Sig.	نتيجة التوزيع
التوظيف الفاعل	0.200*	0.092	توزيع طبيعي
التدريب المعمق	0.173	0.116	توزيع

طبيعي			
توزيع طبيعي	0.124	0.136	تقييم الأداء
توزيع طبيعي	0.414	0.200*	المكافآت والتعويضات
توزيع طبيعي	0.323	0.083	مشاركة العاملين
توزيع طبيعي	0.529	0.200*	نظم عمل الأداء العالي (ككل)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V 27

### ثانياً : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يُعدّ التحليل الوصفي أداةً أساسية لفهم طبيعة البيانات وتوزيعها داخل مجتمع الدراسة، إذ يتيح للباحث تحديد مدى انتشار المتغيرات قيد البحث. ويرتكز على مؤشرين رئيسيين: المتوسط الحسابي الذي يعبر عن الاتجاه العام والقيمة المركزية للبيانات، والانحراف المعياري الذي يوضح درجة تشتت القيم حول المتوسط، بما يعكس مستوى التجانس أو التباين بين إجابات العينة. ويسهم هذا التحليل في الكشف عن الاتجاهات العامة للمتغيرات وتكوين صورة أولية عن تصورات المستجيبين، مما يمهد للانتقال إلى التحليلات اللاحقة كاختبار العلاقات والتحقق من فرضيات البحث:

#### ١- التحليل الوصفي لمتغير نظم عمل الاداء العالي:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير نظم عمل الأداء العالي باستخدام برنامج SPSS V.27 - كما هو موضح في الجدول (٣) - أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المقياس تجاوزت الوسط الفرضي (٣) وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس مستوى إيجابياً في تطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي داخل المنظمة محل الدراسة. كما كشفت النتائج عن انخفاض نسبي في قيم الانحراف المعياري، مما يشير إلى تجانس مرتفع في استجابات أفراد العينة وانخفاض التباين بينهم، بما يعزز من موثوقية البيانات ودقة إدراك المستجيبين. ويعكس هذا التوافق انسجاماً عاماً في آراء المشاركين تجاه آليات نظم عمل الأداء العالي المطبقة في المنظمة، ما يشكّل أساساً متيناً للانتقال إلى التحليلات الإحصائية اللاحقة كاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

#### جدول (٣) التحليل الوصفي لمتغير نظم عمل الاداء العالي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة	البعد	المتغير
0.7599	3.6311	X11	التوظيف الفاعل	نظم عمل الاداء العالي
0.88404	3.4995	X12		
0.74085	3.5653	X13		
0.81925	3.3686	X21	التدريب	
1.1091	3.2259	X22	المعمّق	

0.742	3.653	X23	تقييم الأداء
0.913	3.543	X24	
0.87857	3.368	X31	
1.02281	3.289	X32	
0.89669	3.428	X33	
1.02281	3.289	X34	المكافآت والتعويضات
0.89669	3.4283	X35	
0.85526	3.5259	X41	
0.92864	3.4732	X42	
0.93632	3.3416	X43	
0.92864	3.4732	X44	مشاركة العاملين
0.9365	3.3416	X45	
0.93651	3.4328	X51	
0.658	3.3455	X52	
0.9036	3.5219	X53	
0.9712	3.2769	X54	المعدل العام
0.9006	3.5122	X55	
0.895536	3.459833		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V 27

٢- التحليل الوصفي لمتغير الاستدامة المنظمة :

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الاستدامة التنظيمية باستخدام برنامج SPSS V.27 - كما هو موضح في الجدول (٤) - أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المقياس تجاوزت الوسط الفرضي (٣) وفق مقياس ليكرث الخماسي، مما يشير إلى مستوى إيجابي من انتشار مفاهيم الاستدامة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة. كما أظهرت النتائج انخفاضاً نسبياً في قيم الانحراف المعياري، بما يدل على تجانس استجابات أفراد العينة وانخفاض التباين بينهم، وهو ما يعزز موثوقية البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي اللاحق. ويعكس هذا الاتساق وضوح إدراك المستجيبين لمضامين فقرات الاستدامة التنظيمية، مما يشكل أساساً علمياً متيناً لدراسة علاقاتها بالمتغيرات الأخرى قيد البحث.

جدول (٤) التحليل الوصفي لمتغير الاستدامة المنظمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز الفقرة	البعد	المتغير
-------------------	---------------	---------------	-------	---------

0.90381	3.5355	Y11	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة المنظمية
0.87641	3.6013	Y12		
0.89051	3.7329	Y13		
0.7659	3.7461	Y21	الاستدامة البيئية	
0.89635	3.7066	Y22		
0.961	3.4527	Y23		
0.915	3.5882	Y24		
0.87824	3.5487	Y31	الاستدامة الاجتماعية	
0.80752	3.7952	Y32		
0.9843	3.5348	Y33		
0.8719	3.6934	Y34		
0.880616	3.661267		المعدل العام	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V 27

ثالثاً : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

في هذا المحور، جرى اختبار كل فرضية على نحو مستقل، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع لتحديد طبيعة العلاقة من حيث القيمة والاتجاه والمعنوية. كما استُخدم الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

#### ١- اختبار علاقات الارتباط:

• اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بعلاقة الارتباط بين نظم العمل العالية الاداء والاستدامة المنظمة : وتنص على "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظم عمل الأداء العالي (متغير مستقل) والاستدامة المنظمة (متغير تابع) في المنظمة قيد البحث"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين، استناداً إلى الفرضيات الفرعية التي تفترض وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم عمل الأداء العالي (كمتغيرات مستقلة) والاستدامة المنظمة (كمتغير تابع) في المنظمة المبحوثة. الجدول (٥) المخرجات الاحصائية للعلاقة بين نظم عمل الاداء العالي والاستدامة المنظمة

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوظيف الفاعل	0.504**	0.01
التدريب المعمق	0.414**	0.01
تقييم الأداء	0.417**	0.01
المكافآت والتعويضات	0.402**	0.01

0.01	0.432**	مشاركة العاملين
0.01	0.794**	إجمالي نظم عمل الاداء العالي

ويتضح من الجدول (٥) الآتي:

أ. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ومعنوية بين التوظيف الفاعل والاستدامة المنظمة (٠.٥٠٤) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى أن تعزيز التوجه نحو التوظيف الفاعل يسهم في رفع مؤشرات الاستدامة المنظمة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الفاعل والاستدامة المنظمة في المنظمة قيد البحث.

ب. تبين وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ومعنوية بين التدريب المعمق والاستدامة المنظمة (٠.٤١٤) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على أن زيادة الاهتمام بالتدريب المعمق يعزز مستوى الاستدامة المنظمة. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب المعمق وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث.

ج. أظهرت النتائج أن تقييم الأداء يرتبط ارتباطاً موجباً قوياً ومعنوياً بالاستدامة المنظمة (٠.٤١٧) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يعني أن تحسين آليات تقييم الأداء يسهم في تعزيز الاستدامة المنظمة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والاستدامة المنظمة في المنظمة قيد البحث.

د. اتضح أن المكافآت والتعويضات ترتبط ارتباطاً موجباً قوياً ومعنوياً بالاستدامة المنظمة (٠.٤٠٢) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يشير إلى أن فاعلية نظام المكافآت والتعويضات تسهم في تعزيز الاستدامة المنظمة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والتعويضات والاستدامة المنظمة في المنظمة قيد البحث.

هـ. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ومعنوية بين مشاركة العاملين والاستدامة المنظمة (٠.٤٣٢) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ما يدل على أن زيادة مشاركة العاملين في أنشطة المنظمة تعزز مستوى الاستدامة المنظمة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والاستدامة المنظمة في المنظمة قيد البحث.

وأخيراً، بلغ معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل (نظم عمل الاداء العالي) والمتغير التابع (الاستدامة المنظمة) (٠.٧٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد قوة العلاقة الموجبة بينهما، وبذلك تُعد الفرضية الرئيسية الأولى مقبولة، والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظم عمل الاداء العالي والاستدامة المنظمة في المنظمة قيد البحث.

## ٢- اختبار علاقات التأثير:

يتم اختبار فرضيات التأثير عن طرق معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، إذ يتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً ل(Hair, ٢٠١٤) من خلال المعايير في الجدول (٦) أدناه:

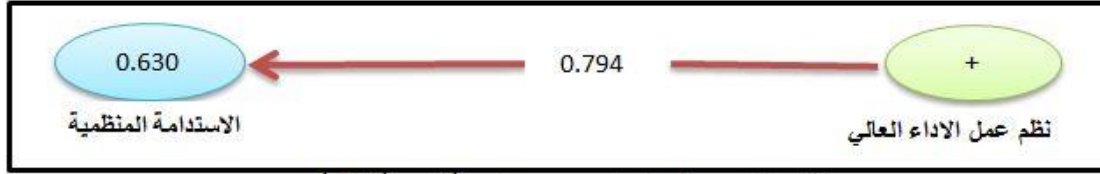
### جدول (٦) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح)	
	معامل	قيمة t
معنوية المسار	أكبر أو تساوي ١.٩٦	قيمة p
	أقل أو تساوي ٠.٠٥	

معامل التفسير	$R^2$	0.25، ضعيف، 0.5، متوسط، 0.75، عالي
---------------	-------	------------------------------------

Hair, J. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM. Los Angeles: SAGE.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين نظم العمل العالية الاداء والاستدامة المنظمة: والتي تنص على "وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير نظم عمل الأداء العالي ومتغير الاستدامة التنظيمية" ولغرض اختبار الفرضية تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (٢) ادناه :



المصدر : مخرجات برنامج Smart PLS الشكل (٢) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية  
ملاحظة : الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر تمثل معامل التحديد، ويشير الرمز (+) الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

وتُعرض نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول (٧)، حيث توضح معاملات المسار (Path Coefficients) وقيم t المستخلصة من إجراء Bootstrapping لتقدير دلالة العلاقة. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد قوة واتجاه العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي والاستدامة التنظيمية، فضلاً عن تقييم معنوية التأثير المباشر لنظم عمل الأداء العالي على الاستدامة التنظيمية وفق المعايير الإحصائية المعتمدة. (Hair et al., 2017).

جدول (٧) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بفرضية التأثير الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VI	معامل	t	p	النتيجة	حجم	معامل
R	ية	ر	F	ل	Valu	Valu		التأثير $f^2$	التحديد $R^2$
0.07	H1	X→Y	1	0.7	7.70	0	قبول	0.682	0.630
				94	2				

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 27

يعرض الجدول (٧) نتائج تقييم النموذج الهيكلي المتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لمتغير نظم عمل الأداء العالي على متغير الاستدامة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن معيار جودة المطابقة (SRMR) بلغ 0.07، وهو أقل من الحد المقبول (0.08)، مما يشير إلى جودة مطابقة النموذج للبيانات الفعلية وفق معايير

PLS-SEM. كما بلغ معامل المسار (Path Coefficient) بين المتغيرين ٠.٧٩٤، وحقق هذا المعامل القيم المطلوبة لكل من قيمة t ومستوى الدلالة (p)، مما يؤكد معنوية التأثير المباشر لنظم عمل الأداء العالي على الاستدامة التنظيمية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية. كذلك بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) للمتغير التابع ٠.٦٣٠، ما يدل على أن نظم عمل الأداء العالي يفسر نحو ٦٣% من التباين في الاستدامة التنظيمية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

• اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية الثانية:

لغرض اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية التأثير الرئيسية الثانية (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5)، فقد تم بناء الانموذج الهيكلي ويستعرض الجدول (٨) نتائج اختبارها. جدول (٨) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية لفرضية التأثير الرئيسية الثانية

معامل التحديد $R^2$	حجم التأثير $f^2$	الذاتية	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.847	0.337	قبول	0.000	4.103	0.273	1.180	X1→Y	H1-1	0.06
	0.406	قبول	0.000	3.886	0.200	1.271	X2→Y	H1-2	
	0.626	قبول	0.000	6.956	0.294	1.257	X3→Y	H1-3	
	0.430	قبول	0.000	5.010	0.250	1.423	X4→Y	H1-4	
	0.612	قبول	0.000	6.065	0.265	1.765	X5→Y	H1-5	

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS V 27

يعرض الجدول (٨) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تتناول تأثير أبعاد متغير نظم عمل الأداء العالي على الاستدامة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن معيار جودة المطابقة (SRMR) بلغ ٠.٠٦، وهو أقل من الحد المقبول (٠.٠٨)، مما يدل على جودة مطابقة النموذج للبيانات الفعلية وفق معايير PLS-SEM. كما بينت النتائج أن معاملات المسار (Path Coefficients) للفرضيات الفرعية الخمس قد استوفت المعايير المطلوبة لكل من قيمة t ومستوى الدلالة (p)، مما يؤكد معنوية التأثير المباشر

لكل بعد من أبعاد نظم عمل الأداء العالي على الاستدامة التنظيمية. وبناءً على ذلك، تُقبل جميع الفرضيات الفرعية. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) للمتغير التابع ٠.٨٤٧، ما يشير إلى أن أبعاد نظم عمل الأداء العالي تفسر نحو ٨٤% من التباين في الاستدامة التنظيمية، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة الحالية.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات :

- ١- اثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر موجب لنظم عمل الاداء العالي على جميع ابعاد الاستدامة المنظمة، اذ بلغ (٧٩%)، مما يعني ان تبني وتطبيق انظمة العمل العالية الاداء ستؤدي الى تحقيق استدامة بيئية واجتماعية واقتصادية اكبر في الشركة المبحوثة من خلال التركيز على تنمية القدرات البشرية وتحفيزها نحو الاداء العالي.
- ٢- اظهر التحليل الاحصائي نتائج الارتباط وكانت الاستجابة بحدود (٨٥%) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين نظم عمل الاداء العالي والاستدامة المنظمة، مما يشير الى ان تبني وتطبيق انظمة العمل العالية الاداء (التوظيف الفاعل، التدريب، تقييم الاداء، المكافآت والتعويضات، مشاركة العاملين) تسهم بصورة مباشرة في دعم ابعاد الاستدامة المنظمة للشركة المبحوثة ويعزز قدرتها على البقاء والمنافسة على المدى الطويل.
- ٣- تشير نتائج الدراسة ان بعد تقييم الاداء هو اكثر الابعاد تأثيراً في الاستدامة المنظمة للشركة المبحوثة اذ حصل على اعلى معامل مسار والبالغ (٠.٢٩٤) ، ويشير الى اتفاق افراد العينة على ان بعد تقييم الاداء يؤثر بشكل كبير على الاستدامة المنظمة
- ٤- تشير نتائج الدراسة الى ان غياب التكامل بين ممارسات نظم عمل الاداء العالي قد يضعف الأثر الكلي لها على الاستدامة المنظمة، وهذا يؤكد ان هذه النظم يجب ان تطبق كمنظومة متكاملة وليس كممارسات منفصلة.
- ٥- تمنح الشركة موظفيها حوافز مادية ومعنوية وفقاً لنظام يعتمد على العناوين الوظيفية وعدد سنوات الخدمة والتحصيل العلمي فقط دون الاهتمام الكافي بمستوى الجهد ومهارة الانجاز والاضافة التي يقدمها الموظف.
- ٦- تؤكد النتائج ان المنظمات التي تعتمد على ثقافة العمل الجماعي والقيادة التشاركية ضمن نظم عمل الاداء العالي تظهر مستوى اعلى من الاستدامة المنظمة والاستقرار المؤسسي مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية .

##### ثانياً : التوصيات:

- ١- ضرورة تبني منهج استراتيجي في تطبيق انظمة العمل العالية الاداء داخل المنظمات، بحيث تصمم بما يتوافق مع اهداف الاستدامة المؤسسية طويلة الاجل .
- ٢- التركيز على بناء القدرات البشرية عبر التدريب المستمر وتنمية المهارات الابداعية للعاملين، كونها تمثل محور الربط بين الاداء العالي والاستدامة المنظمة.
- ٣- دمج مؤشرات الاستدامة في نظام تقييم الأداء للموظفين والمدراء، بما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج طويلة الأمد في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية .

- ٤- تعزيز ثقافة التمكين والتعاون والمساءلة بين العاملين من اجل زيادة المشاركة في صنع القرار ورفع مستوى الاداء العالي بما يدعم الاستدامة المنظمية للشركة المبحوثة .
- ٥- تطوير نظام الحوافز الخاص بالشركة باعتماد اليات واساليب جديدة لتقييم اداء الموظفين ومكافأة المتميز عن غيره بشفافية عالية دون الاستناد على مبدأ الحافز للجميع وبنفس القدر.
- ٦- الاستفادة من التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في دعم نظم عمل الاداء العالي من خلال انظمة معلومات الموارد البشرية الذكية، والتي ترفع كفاءة اتخاذ القرار وتزيد من شفافية الاداء .

#### المصادر:

١. أمانة , أحمد عبد الله, ٢٠١٥, دور العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي , المجلة العراقية للعلوم الإدارية , المجلد (١١), العدد (٤٤) .
٢. الركابي , اسراء هادي كاظم,(٢٠٢٢)" دور الهندسة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الاسكنارية , مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية , المجلد ١٤ العدد ٢, ٢٥٧-٢٧٢.
٣. الزبيدي, غني دحام,(٢٠٠٤), " علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية- دراسة استطلاعية في قطاع الأعمار والإسكان", أطروحة دكتوراه, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
٤. الساعدي , مؤيد يوسف (٢٠٠٦), " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجيات الموارد البشرية\_ دراسة تحليلية في عينة من المنظمات الصحية" , اطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
٥. شعبان والعبادي , عبد الكريم هادي, علي رزاق, (٢٠٠٩), " الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية", مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد (١١), العدد (٢).
٦. العابدي, علي رزاق جواد,(٢٠١٢), " انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية (دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية)", أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد\_ قسم إدارة الاعمال
٧. العنزي وصالح , سعد علي, احمد علي, (٢٠٠٩), "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال", الطبعة العربية, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان – الأردن.
٨. العنزي واخرون , سعد علي, والعطوي, عامر علي, والعبادي, علي رزاق,(٢٠١١), "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في منظمات الأعمال", السنة الرابعة والثلاثون, العدد(٨٩), مجلة كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
٩. الملا واخرون, عبد الرحمن مصطفى, والعبادي, علي رزاق, والإمارة, احمد عبد الحسين, والعبادي, هاشم فوزي, (٢٠١٢), "استخدام ممارسات نظم عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي", بحث منشور في وقائع مؤتمر ضمان الجودة العلمي الدولي الثالث لجامعة الكوفة, للفترة من ١٩ – ٢٠ / ٣ / ٢٠١٢.
- 10.A Eniola,et al, Anthony Abiodun, KENZHIN, Zhaxat, CHIMWAI, Ledwin, KAIRLIYEVA, Gaukhar, ADEYEYE, Mercy Modupe, CHIDOKO, Clainos, MUTSIKIWA, , Munyaradzi,(2023)" High-performance work system on sustainable organizations performance in SMEs" Volume 24 Issue 2.

11. Alcívar , Loor, I., González Santa Cruz, F., Moreira Mero, N., & Hidalgo Fernández, A. (2020). Study of corporate sustainability dimensions in the cooperatives of Ecuador. <https://doi.org/10.3390/su12020462> Sustainability, 12(2), 462.
12. Almagharbeh, B.Kh. (2023) "The effect of human resource agility on organizational sustainability: Structural equation modeling approach", Int. J. Hum. Capital Urban Manage., 9(1).
13. Almatrooshi, Bashaer& Singh, Sanjay Kumar& Farouk, Sherine , (2016) , Determinants of organizational performance: a proposed framework, International Journal of Productivity and Performance Management, Management, Vol. 65 Iss.
14. Alnidawi, A. A., & Omran, F. M. (2016). Human resources management activities adopted in the value chain model and their impact on the organizational sustainability-an empirical study in the Jordanian pharmaceutical companies. International Business Research, 9(8), 106.
15. Amantova-Salmane, L. (2017). ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: THE ROLE OF ETHICS. Reģionālais Ziņojums. Pētījumu Materiāli, (13), 80-86.
16. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). "Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off". Ithaca, NY: ILR Press.
17. Armstrong, Michael, (2009), " Armstrong's Handbook of Human Resource. Management practices ", 11th ed. United Kingdom, WWW.koganpage.Com
18. Barnes, W. F. (2001). "The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the United States: An evolutionary analysis of I/N Tek and Kote. Doctoral dissertation : University of Notre Dame.
19. Boselie, Paul, (2010), " High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study", International Journal of Manpower, Vol. 31 No. 1, pp. 42-58, Emerald Group Publishing Limited.
20. Braccini, A., & Margherita, E. (2018). Exploring organizational sustainability of industry 4.0 under The triple bottom line: The case of a manufacturing company. Sustainability, 11(1), 36. Braccini, A., & Margherita, E. (2018). Exploring organizational sustainability of industry 4.0 under The triple bottom line: The case of a manufacturing company. Sustainability, 11(1), 36.
21. Cascio, W. (2006). "Managing human resources: productivity, quality of work life, profits". Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition.
22. Cella-de-Oliveira, Flavio Augusto (2013), Indicators of Organizational Sustainability : A Proposition From /organizational Competences, International Review of Management and Business Research, VOL.2,4,962-979.
23. Chen, D. (2008). "The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intelectual Capital. Unpublished thesis.

24. Coblenz, Joseph B. (2002) . Organizational Sustainability: The three Aspects that Matter, for ERNWACA's first Strategy Session .
25. Dhanda, U., & Shrotryia, V. K. (2020). Corporate sustainability: The New Organizational Reality. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(3/4), 464–487. <https://doi.org/10.1108/qrom-012020-1886> ;
26. Doody, S. (2007). High-Involvement Work Systems: Their Effect on Employee Turnover and Organizational Performance in New Zealand Organizations. Unpublished Thesis, Lincoln University.
27. Edwards, Tony & Rees, Chris (2017), *International Human Resource Management*, 3th, Printed by Ashford Colour Press Ltd, Gosport.
28. Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393–408.
29. Gudnason, Stefan & Finnsson, Thorgeir Runar, (2017), *The Search for High Performance in Organizations, A study of the CHPS framework*.
30. Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
31. Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
32. Henning, P. B., & Henning, G. K. (2016). Organizational Sustainability and Systemic Boundary Processes. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 10(2), 104–123.
33. Kuvaas, Bard, (2011), " The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 No. 2, pp. 123-137 , Emerald Group Publishing Limited.
34. Kuvaas, Bard, (2011), " The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 No. 2, pp. 123-137 , Emerald Group Publishing Limited.
35. Lee, S., & Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical climate and job attitude in Fashion Retail Employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study. *Sustainability*, 9(3), 465.
36. Liboni, Lara B. , Jabbour, C. J., Jabbour, A. B., & Devika, K. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: A systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308–322.
37. Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M., & Vaccaro, G. L. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142, 476–488.
38. Manus, T M and Graham, M D (2003), " Creating a Total Rewards Strategy", American Management Association, New York.

39. Matetic , Matjaz, Maletic, Damjan, Dahlgard, Jens, Dahlgard Park, su., Gomiscek, Bostjan, (2015) Effect of sustainability oriental innovation practices on the overall organizational performance: an empirical examination, journal of total quality management.
40. Moideenkutty, Unnikammu, and Al-Lamki, Asya and Murthy, Y. Sree Rama,(2011),"HRM practices and organizational performance in Oman", Personnel Review, Vol. 40 No. 2, pp. 239-251, Emerald Group Publishing Limited.
41. Mor, Neomi Kaplan and Glezer, Chanan and Zviran, Moshe,(2011), "A comparative analysis of end-user training methods", Journal of Systems and Information Technology, Vol. 13 No. 1, pp. 25-42 ,Emerald Group Publishing Limited.
42. Ndong, Gael Bekale Be (2019) . BUSINESS STRATEGY AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY OF SELECTED ENTERPRISES IN LIBREVILLE, GABON, Dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of technology in the faculty of business and management sciences, cape peninsula university of technology.
43. Orji, I. J. (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the Metal Manufacturing Industry. Resources, Conservation and Recycling, <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.08.005> 140, 102–114.
44. Rocha, Robson, (2010)," Changing the (im)balance of power: high-performance work systems in Brazil", Employee Relations, Vol. 32 No. 1, pp. 74-88, Emerald Group Publishing Limited.
45. Rodgers, R. W., & Ferketish, B. J. (2005). "Creating a high-Involvement culture through a value-driven change process: Development Dimensions International.
46. Singh, Manvendra P. , Chakraborty, Arpita , & Roy , Mousumi (2016) Entrepreneurial Commitment, Organizational Sustainability and Business Performance of Manufacturing Msmes : Evidence from India, Jaber, Vol. 14, No.6, 4615-4631 ;
47. Spence, Jeffrey R. and Keeping, Lisa Keeping (2011)," Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research", Human Resource Management Review 21, 85–95, , Elsevier Inc.
48. Weinkauff , Sara M. and Zeug, Nicole M., Anderson Claire T., and Shahla Ala'i-Rosales,(2011)," Evaluating the effectiveness of a comprehensive staff training package for behavioral interventions for children with autism", Research in Autism Spectrum Disorders 5 , 864–871, Published by Elsevier Inc.
49. Wilkinson, Adrian, Redman, Tom& Dondon,, Tony (2017), Contemporary Human resource Management, 5th ed, British Library Cataloguing-in-Publication Data.
50. Yang, Y. (2005). Developing cultural diversity advantage: the impact of diversity management structures. Academy of Management Best Conference Paper (GDO), HI-H6.