



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الاكاديمية العراقية

## مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

الصفحة الرئيسية للمجلة: <http://185.23.154.237:8084/Account/Login>



# أنموذج ثلاثي لإدارة الموارد البشرية الحديثة لتحقيق البقاء المنظمي اللانهائي

## A Three-Step Model of Modern Human Resource Management for Infinite Organizational Survival

م. د يصغ رحيم رشيد الماضي<sup>١\*</sup>

<sup>١</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الكوفة - كلية العلوم - قسم علوم الارض ، العراق.

### Abstract

**Keywords**  
**Human Competence, Artificial Intelligence (Smart Technology), Identity Values and Organization**

This paper addresses the formation of a model for restructuring organizational operations. Here, I introduce concepts such as human competence, artificial intelligence (smart technology), and organizational and value-based identity, which enable organizations to excel through total quality, performance, knowledge, workability, and workplace well-being. This is done to decipher the ways in which management disseminates what we call the hybridization of human resource management activities, transforming them into new horizon projects for the "capacity of human resources" and a reservoir of infinite potential, or even the achievement of infinite resources. We invoke the broader context of management to place human resource management within the framework of modernity, a cultural era whose main characteristic is what we call "the non-recognition of limitations." This modern synthesis—with these concepts—provides the foundation for contemporary organizations to achieve the infinite sustainability of human resources in the future. This paper explores how current organizational vocabulary and practices can be used to reframe the subject matter in a way that is relevant to future organizations in light of changing environmental and technological conditions. It explores the endless possibilities of developing contemporary conceptual frameworks.

### ملخص

تتناول هذه الورقة تشكيل أنموذج يتم فيه إعادة بناء هيكلية عمل المنظمات. وأضع هنا مفاهيم مثل (الكفاءة البشرية والذكاء الاصطناعي (التكنولوجيا الذكية والهوية القيمة والتنظيمية) التي تمكن المنظمة من التميز من خلال الجودة الشاملة" و"الأداء" و"المعرفة" و"القدرة على العمل والعافية في مكان العمل من أجل فك رموز الطرق التي تنشر بها الإدارة ما نسميه بتجهين أنشطة إدارة الموارد البشرية، لتكون مشاريع أفق جديد لـ "سعة قدرة الموارد البشرية" وكمخزن للإمكانات غير النهائية أو الوصول لتحقيق الموارد اللاهائية. نحن نستحضر السياق الأوسع للإدارة لوضع إدارة الموارد البشرية في إطار الحدائق كعصر ثقافي ستمته الرئيسية هي ما نطلق عليه "عدم الاعتراف بالحدودية". إن التوليف الحديث - مع وجود هذه المفاهيم هو الذي يوفر الأرضية للمنظمات المعاصرة الحالية من خلال الإدارة للوصول الى البقاء اللاهائي للموارد البشرية مستقبلا. تبحث هذه الورقة في كيفية استخدام المفردات والممارسات الحالية في المنظمات لإعادة صياغة الموضوع بشكل او كمصدر يتلائم مع المنظمات في المستقبل في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية المتغيرة. لعمل لا نهاية له من خلال تكوينات المفاهيم المعاصرة.

### معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال: ٢٠٢٦/١/١

المراجعة: ٢٠٢٦/١/٦

القبول: ٢٠٢٦/٢/١

الكلمات المفتاحية:

الكفاءة البشرية، الذكاء الاصطناعي (التكنولوجيا الذكية)، والهوية القيمة والتنظيمية

\* M.D. Yassagh Rahim Rashid Al-Madi, [yasagur.almadhee@uokufa.edu.iq](mailto:yasagur.almadhee@uokufa.edu.iq)

## ١. مقدمة

هذا السياق، إلا أن معظم النماذج التقليدية لم تعد قادرة على مجازة متطلبات "البقاء المنظمي اللانهائي". ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطوير نموذج ثلاثي حديث يُعيد تشكيل دور الموارد البشرية من خلال تكامل الكفاءة البشرية، التكنولوجيا الذكية، والهوية القيمية، كأسس لبقاء المنظمات في بيئات مضطربة ومتغيرة

### ثانياً: أهداف البحث

- بناء نموذج ثلاثي حديث لإدارة الموارد البشرية يواكب التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.
- تحليل دور الكفاءة البشرية والتكنولوجيا والهوية القيمية في تعزيز البقاء المنظمي.
- اختبار فعالية النموذج في بيئة تنظيمية.
- تقديم توصيات استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق البقاء المستدام اللانهائي.

### ثالثاً: فرضيات البحث

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل الكفاءة البشرية الحديثة والبقاء المنظمي.
  - تسهم تطبيقات التكنولوجيا الذكية في الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المؤسسية.
  - تلعب القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية دوراً وسيطاً بين الموارد البشرية واستمرارية المنظمة.
- اي: ان: H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع. و: H2 توجد علاقة بين المتغير المستقل والوسيط. فان: H3 يقوم المتغير الوسيط (القيم والقيادة) بتوسط العلاقة بين المدخلات التقنية والبشرية وبين النتائج التنظيمية.

رابعا: الانموذج الثلاثي المقترح

مؤشرات القياس المقترحة	التعريف	البعد
التدريب، معدلات الاحتفاظ، أداء الفرق	تطوير مهارات العاملين، التفكير النقدي، الكفاءة العاطفي	الكفاءة البشرية
منصات التعلم الذكي	أنظمة الموارد، الذكاء الاصطناعي، التحليلات	التكنولوجيا الذكية
درجة الالتزام، مشاركة الموظف، سمعة المؤسسة	القيادة الأخلاقية، ثقافة الشفافية، الولاء المؤسسي	القيم المؤسسية

تشهد المنظمات في العصر الحديث بيئة متغيرة وغير مستقرة، تتسم بتسارع الابتكار التكنولوجي، وتنامي التنافسية، وتزايد الحاجة إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقادرة على التكيف. وفي خضم هذه التحديات، لم تعد استراتيجيات الموارد البشرية التقليدية كافية لضمان الاستمرار، بل بات من الضروري تبني نماذج متقدمة ومتكاملة تواكب ديناميكيات العصر وتستجيب لمتطلبات "البقاء المنظمي اللانهائي" كغاية استراتيجية تتجاوز المفهوم الكلاسيكي للاستدامة.

إن الاتجاه نحو نماذج تجمع بين الكفاءة البشرية المتجددة، والتكنولوجيا الذكية، والهوية القيمية للمنظمة بات يشكل حجر الزاوية في إعادة صياغة مستقبل إدارة الموارد البشرية. فالعامل البشري لم يعد يُقاس فقط بقدرته الإنتاجية، بل أيضاً بمرونته العقلية والعاطفية، ودرجة انسجامه مع ثقافة مؤسسية تعزز الابتكار والتوازن بين القيم والأداء.

من هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى بناء نموذج ثلاثي متكامل لإدارة الموارد البشرية الحديثة، يُسهم في تحقيق البقاء المنظمي اللانهائي، من خلال دمج ثلاث ركائز رئيسية: (1) الكفاءة البشرية، بوصفها محركاً للابتكار

(2) التكنولوجيا الذكية، باعتبارها وسيلة للتحويل الفعّال.

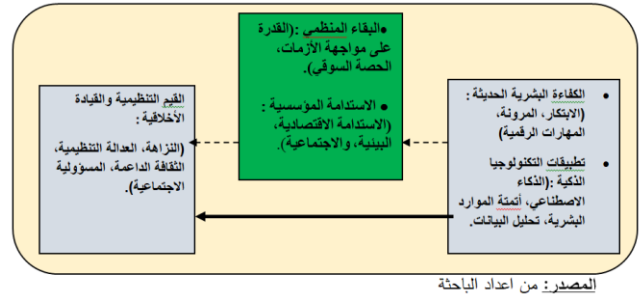
(3) الهوية القيمية والتنظيمية، التي تضمن التماسك والولاء المؤسسي.

ويأتي هذا البحث استجابة لحاجة ملحة في الأديبات العلمية والتطبيقات الإدارية إلى إعادة النظر في دور الموارد البشرية، لا بوصفها وظيفة تنفيذية، بل كقوة استراتيجية تساهم في صناعة مستقبل المنظمات وبقائها في ظل التحديات اللامتناهية التي يفرضها العالم الرقمي والعاور للحدود

### أولاً : مشكلة البحث

في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والتطور التكنولوجي المتسارع، تواجه المنظمات تحدياً متزايداً في الحفاظ على استمراريتها طويلة الأمد. وتُعد إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الجوهرية في

خامسا: الهيكل الفرضي للبحث



يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين أبعاد النموذج الثلاثي لإدارة الموارد البشرية (الكفاءة البشرية، التكنولوجيا الذكية، القيم المؤسسية) وتأثيرها في تحقيق البقاء المنظمي اللانهائي.

#### سادسا: مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من العاملين في إدارات الموارد البشرية في الجامعة ممن لديهم خبرة في العمل باستخدام أساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية.

#### سابعا: عينة البحث

تم اختيار عينة قصدية تتكوّن من (١٥٠) من الموظفين والمديرين في الجامعة، حيث تتوفر عناصر النموذج الثلاثي المقترح.

#### ثامنا: أداة البحث

استخدمت لهذه الدراسة استبانة مغلقة تحتوي على ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: الكفاءة البشرية (عدد من البنود مثل: المهارات، المرونة، التعلم المستمر)
- المحور الثاني: التكنولوجيا الذكية (مثل: نظم الموارد البشرية الذكية، التحليلات، الأتمتة)
- المحور الثالث: القيم المؤسسية (مثل: القيادة الأخلاقية، الثقافة التنظيمية، الولاء)

وتُقاس البنود باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أتفق إطلاقاً إلى ٥ = أتفق بشدة)

#### تاسعا: الصدق والثبات

- تم تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من الأكاديميين المتخصصين للتأكد من الصدق الظاهري والمحتوى.
- يُحسب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ويُقبل إذا كان  $\leq 0.70$ .

#### عاشرا: الأساليب الإحصائية

- التحليل الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)
- اختبار الفرضيات باستخدام:
- معامل الارتباط (Pearson)
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد
- النمذجة الهيكلية (SEM) إذا توفر برنامج مثل

SmartPLS أو AMOS

#### أحد عشر: حدود البحث

- المكانية: تم اختيار كليات جامعة الكوفة لأجراء الدراسة.
- الزمانية: تم اجراء الدراسة في النصف الأول من عام (٢٠٢٥)
- الموضوعية: تقتصر الدراسة على أبعاد النموذج الثلاثي فقط ولا تشمل بقية عناصر إدارة الموارد البشرية.

#### اثنا عشر: الفجوة البحثية للدراسة

على الرغم من اتساع الأدبيات التي تناولت التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي كل على حدة، إلا أن معظم الدراسات ركزت إما على البعد التقني للتحول الرقمي، أو على تحسين كفاءة ممارسات الموارد البشرية التقليدية، دون تقديم إطار تكاملي يعيد بناء هيكل عمل المنظمات من منظور "سعة القدرة البشرية" بوصفها مخزونًا متجددًا من الإمكانيات.

كما أن أدبيات نظرية الموارد والقدرات (RBV) ركزت على اعتبار رأس المال البشري موردًا استراتيجيًا يمنح ميزة تنافسية، إلا أنها لم تُعمّق بما يكفي في كيفية توسيع هذا المورد عبر التهجين بين الذكاء الاصطناعي والهوية القيمية والتنظيمية. وبالمثل، تناولت أدبيات القدرات الديناميكية مسألة إعادة تشكيل الموارد استجابةً للتغيرات البيئية، لكنها لم تعالج بصورة مباشرة مفهوم "عدم الاعتراف بالمحدودية" كتحويل ثقافي يعيد تعريف إدارة الموارد البشرية من منطلق الندرة إلى منطلق الإمكانيات المفتوحة.

كذلك، فإن الدراسات المعاصرة حول الذكاء الاصطناعي في المنظمات غالبًا ما انحصرت في قياس أثره على الأداء أو الإنتاجية، دون التطرق إلى إعادة صياغة الموارد البشرية كمشروع مستقبلي قائم على العافية، والمعرفة، والتعلم المستدام، ضمن إطار قيمي يوازن بين التقنية والإنسان.

- **لمتخصصي الموارد البشرية:** اكتساب رؤى عملية حول تصميم نماذج كفاءة فعالة لجيل جديد.
- **لقادة الأعمال:** تعرّف على كيفية استقطاب أفضل المواهب من جيل زد والاحتفاظ بها، مع تعزيز ثقافة عمل ديناميكية.
- **لصانعي السياسات:** طور سياسات تدعم استراتيجيات القوى العاملة الشاملة والمستعدة للمستقبل.
- **للمعلمين والمدرسين:** افهم المشهد المتطور للشهادات ودوره في تنمية القوى العاملة. (Rachmad, 2025, 10-11)

## ٢.٢ التكنولوجيا الذكية في الموارد البشرية (Smart HR Technology)

يشير هذا المفهوم إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، تحليلات البيانات، وأتمتة العمليات في إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف الذكي، قياس الأداء الرقمي، والتعلم الإلكتروني التنبئي. أوضح Bondarouk و (2016) أن التحول الرقمي في الموارد البشرية يغير جذرياً من طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة، حيث تتيح التكنولوجيا الحديثة اتخاذ قرارات مبنية على البيانات وتحقيق مرونة أعلى في العمل (Bondarouk & Brewster, 2016, p. 957).

وقد برزت كفاءة الذكاء الاصطناعي كمهارة أساسية للبشر ذات أهمية متزايدة في العمل المستقبلي، بينما تدعو الأبحاث بشكل متزايد إلى إيجاد طرق لتحسين كفاءات الذكاء الاصطناعي. وتُعرّف الكفاءات بأنها المعرفة والخبرة البشرية، على عكس المفاهيم التي تشمل موارد تنظيمية إضافية، مثل أصول تكنولوجيا المعلومات. (Pinski & Benlian, 2023, 165-166)

في عالم الأعمال التنافسي اليوم، تُعدّ الميزة التنافسية المستدامة العامل الأساسي لتحقيق استراتيجيات المؤسسات. وقد ذكر Lucia أن ابتكار منتجات مميزة، وتوفير تدفق مستمر لرأس المال، وتطوير التقنيات المعاصرة هي الشروط الحتمية لدخول السوق. وذكر Lake & Ulrich أنه "مع ازدياد توفر رأس المال والتكنولوجيا. لأي شخص تقريباً في أي مكان، اتجه بحث الشركات عن مصادر الميزة التنافسية المستدامة بشكل متزايد نحو القدرات التنظيمية" (ص ٦٥٦-٦٥٧). وقد وجدت العديد من المؤسسات أن قدرة

وعليه، تتمثل الفجوة البحثية في غياب نموذج نظري-تطبيقي متكامل يدمج بين:

- الكفاءة البشرية،
  - الذكاء الاصطناعي،
  - الهوية القيمية والتنظيمية،
  - ومفهوم القدرة البشرية،
- ضمن رؤية تعيد هيكلة عمل المنظمات في عصر التحولات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، وتنتقل بإدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية إلى هندسة استراتيجية للإمكانات غير المحدودة.

## ٢.٢ الاطار النظري

### ١.٢ الكفاءة البشرية (Human Competency)

يقصد بالكفاءة البشرية مجمل القدرات والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد وتُسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه الكفاءات الذكاء العاطفي، التفكير التحليلي، القدرة على التكيف، وحل المشكلات.

أشار Albrecht وآخرون (٢٠١٥) إلى أن إدارة الكفاءة البشرية الفعالة تؤدي إلى زيادة معدلات الانخراط الوظيفي والولاء التنظيمي، مما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة في البيئات الديناميكية (Albrecht et al., 2015, p. 5). كما أكدوا أن المنظمات التي تستثمر في تطوير مهارات مواردها البشرية تنجح في تحويل رأس المال البشري إلى ميزة استراتيجية.

وقد كان McClelland (١٩٧٣) رائداً في ترسيخ أهمية الكفاءة، مفضلًا إياها على الذكاء. ورفض المؤلف اختبار معدل الذكاء في المدارس وفي التوظيف، مشيراً إلى أن الأداء الوظيفي المتميز لا يرتبط كثيراً بالذكاء، وأنه يرتبط أكثر بالعناصر المعرفية مثل مهارات الكتابة أو الحساب، وسمات الشخصية مثل السلوكيات والدوافع والقيم والمهارات الشخصية. (Midhat, 2021, 2)

### فوائد اكتساب الكفاءات

تتمثل الفوائد حسب الفئات المرجحة في ادناه:

كالصدق والتزاهة والجدارة بالثقة، بالإضافة إلى مدى اهتمام القائد في بيئة العمل، وهو ما يرتبط بأسلوب القيادة الفعال. خلاصةً، يصنف البحث الحديث القادة كقادة أخلاقيين إذا اتخذوا قرارات متوازنة من خلال كونهم قادة مهتمين وصادقين ومبدئين. هؤلاء القادة هم من يوصلون المعايير الأخلاقية إلى أتباعهم، ويستخدمون أساليب الثواب والعقاب لضمان تطبيق هذه المعايير. القادة الأخلاقيون هم من يدعون إلى ما يفعلونه، ولا يعتمدون على ردود الفعل في تطبيق السلوك الأخلاقي. (Malik et al., 2016, 590)

**القيادة الأخلاقية** هي التي توجه الأفراد ضمن إطار من العدالة، الشفافية، والالتزام بالقيم، وهي ركيزة في تعزيز بيئة العمل المستقرة والمحفزة للبقاء.

يشير **Brown** وآخرون (٢٠٠٥) إلى أن القادة الأخلاقيين يشكّلون قدوة سلوكية تؤثر في التوجهات والقيم التنظيمية، مما يؤدي إلى استقرار داخلي يعزز من استدامة المنظمة على المدى البعيد (Brown et al., 2005, p. 121).

ويُعرف **Treviño et al.** (٢٠٠٦) **القيم التنظيمية** بأنها "مجموعة فرعية من الثقافة التنظيمية، تمثل تفاعلاً متعدد الأبعاد بين مختلف أنظمة الرقابة السلوكية "الرسمية" و"غير الرسمية". تتضمن هذه الترتيبات غير الرسمية المواقف والقيم والتصورات والمعايير والقيم داخل المؤسسة. وفيما يتعلق بهذه الواجهات غير الرسمية، يمكن صياغة المعايير الأخلاقية التنظيمية من خلال بنية سليمة وقوية مثل إجراءات الوكالة، وأساليب التعويض ومجموعة القوانين واللوائح. القيم التنظيمية هي المبادئ التي توجه الإجراءات الاستراتيجية، وهي مجموعة القوانين التي تميز بين السلوك الصحيح والخاطئ في السلوك. فقط عندما تُتبع القواعد بدقة، يستطيع القادة والأتباع تحقيق قيم تنظيمية عالية الجودة. على سبيل المثال، يستطيع القادة الذين يتمتعون بالأخلاق تحقيق المعايير الأخلاقية باتباع مبادئهم الخاصة، واعتبار السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي معياراً للمكافأة والعقاب على التوالي. على سبيل المثال، يستطيع القادة الذين يتمتعون بالأخلاق تحقيق المعايير الأخلاقية باتباع مبادئهم الخاصة، واعتبار السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي معياراً للمكافأة والعقاب على التوالي. يمكن للمؤسسة استخدام قيمها الأخلاقية

موظفيها هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية. (ÖZÇELI, 2023, 72)

تُجسّد التطورات التكنولوجية في إدارة الموارد البشرية. فعند دمج هذه التطورات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، يتم دعم مجموعة متنوعة من خدماتها. وقد مكّنت تقنيات الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية من إحداث تحولات كبيرة في أساليب العمل، وبالتالي في الهياكل التنظيمية، والروتين، والوظائف. ولا تقتصر هذه التقنيات على إضافة مصطلحات جديدة إلى خطاب إدارة الموارد البشرية (الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية)، بل تُغيّر أيضاً مهنة إدارة الموارد البشرية نفسها. (Kambur & Yildirim, 2023, 7)

يشير تطبيق التكنولوجيا إلى دمج الأدوات والأنظمة التكنولوجية في مختلف العمليات والوظائف التنظيمية. ويشمل ذلك طيفاً واسعاً من الابتكارات، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وتحليلات البيانات الضخمة، والأتمتة [٢٥]. وفي مجال إدارة الموارد البشرية، أحدث تطبيق التكنولوجيا ثورة في الممارسات التقليدية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء ومشاركة الموظفين، كما أكد Kambur & Yildirim (2023)

تستفيد المؤسسات من التكنولوجيا لتبسيط العمليات، وتعزيز الكفاءة، واستخلاص رؤى لاتخاذ القرارات القائمة على البيانات. علاوة على ذلك، يعزز تطبيق التكنولوجيا تطوير بيئات عمل مرنة وقابلة للتكيف، مما يمكّن المؤسسات من الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واضطراباته.

### ٣.٢ القيم المؤسسية والقيادة الأخلاقية (Organizational Values & Ethical Leadership)

مع تزايد الفضاخ الأخلاقية في جميع أنواع المؤسسات تقريباً، أصبحت الحاجة إلى دراسة القيادة الأخلاقية أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. لفهم تاريخ القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالفلسفات الأخرى، وتداعيات اتباعها، يجب علينا أولاً أن نفهم ما هي القيادة الأخلاقية في الواقع. طالما اعتبر الباحثون أن السمات الشخصية كالأمانة ضرورية لفعالية القيادة، وقد دعمت الأبحاث هذا الرأي. أي أن الأبحاث ربطت فعالية القيادة المتصورة بسمات القائد

اولاً: يمثل النموذج الثلاثي في هذا البحث مقارنة متكاملة تقوم على:

- الكفاءة البشرية كأداة للتجديد والإنتاجية؛
- التكنولوجيا الذكية كوسيلة للفعالية والاتصال؛
- القيم المؤسسية كضمانة للتماسك والهوية

و يُنتظر من هذا التلاقي أن يسهم في بناء منظومات عمل قادرة على البقاء اللانهائي

### ٣. الجانب التطبيقي

اولاً: معامل ألفا كرونباخ لمقياس الدراسة

جدول رقم (1) معامل ألفا كرونباخ لمقياس الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ على وفق اراء المستجيبين
الكفاءة البشرية	5	0.82
التكنولوجيا الذكية	5	0.85
القيم والقيادة	5	0.88
البقاء والاستدامة	5	0.80

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSSV.26.

يبين الجدول (١) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة تجاوزت الحد الأدنى المقبول وهو (0.70). وذلك على وفق ما أشار إليه (Sekaran & Bougie, 2016). وهذا يشكل دليلاً قوياً على ثبات مقياس الدراسة، مما يمثل خطوة مهمة في تعزيز جودة المقياس المستخدم في هذه الدراسة.

### ثانياً: تحليل الارتباط (Pearson Correlation)

جدول رقم (2) لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة (الفرضية 1 و2).

المتغيرات	الكفاءة البشرية	التكنولوجيا الذكية	البقاء والاستدامة
الكفاءة البشرية	1	**0.55	**0.68
التكنولوجيا الذكية	**0.55	1	**0.62
البقاء والاستدامة	**0.68	**0.62	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSSV.26.

يبين الجدول (٢) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية (P < 0.01) مما يدعم صحة الفرضيات الأولى والثانية.

### ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

جدول رقم (3) لقياس مدى تأثير (الكفاءة + التكنولوجيا) على (البقاء والاستدامة).

المتغير المستقل	معامل بيتا (β)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
الكفاءة البشرية	0.45	5.23	0.000
التكنولوجيا الذكية	0.38	4.88	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSSV.26.

ان قيمة (R<sup>2</sup>معامل التحديد): تُظهر قدرة المتغيرات على التفسير (مثلاً 0.58 أي تفسر 58% من التباين).

كسلاح لاستقطاب أفراد ذوي توجهات أخلاقية قوية، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها. (Malik et al., 2016, 592)

ووفقاً Vogds (٢٠٠١)، فإن القيم الأساسية للمؤسسة هي: "مجموعة من المعتقدات التي تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات؛ فهي بمثابة روح المؤسسة؛ والقيم الفعالة راسخة؛ وتساعد القيم الأساسية في تشكيل بنية اجتماعية تدعم أو تتغلب على الجوانب النفسية الفردية." ويستعرض Vogds بعض أسباب أهمية القيم الأساسية لازدهار أي مؤسسة: فهي تؤثر على السلوك، وتعكس ما نقبله كحقيقة، وتوفر إطاراً أخلاقياً واستمرارية طوال عملية التغيير، وتساعد في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى توزيع عملية اتخاذ القرارات. وتأتي جميع القيم الأساسية تقريباً من مؤسسي المؤسسة، ولكنها تُدمج في جميع مستويات المؤسسة ووظائفها. (Malik et al., 2016, 593)

### ٤.٢ البقاء المنظمي اللانهائي (Infinite Organizational Sustainability)

يمثل هذا المفهوم المرحلة المتقدمة من الاستدامة التنظيمية، ويتضمن قدرة المنظمة على إعادة إنتاج ذاتها فكرياً وتكنولوجياً وثقافياً باستمرار دون توقف، وفق نموذج متجدد.

وانطلاقاً من هذا الافتراض، سيتعين على المنظمات أن تشهد تحولات نموذجية تشجعها على النظر إلى نفسها كجزء من شبكة اجتماعية وبيئية مترابطة، وأن تأخذ هذه الجوانب في الحسبان في عملية الإدارة الاستراتيجية. ولتحقيق ذلك، ستحتاج إلى تطوير رؤية عالمية واضحة وعابرة للأجيال للمسؤولية المؤسسية والاجتماعية، والمساءلة من حيث فهم التقدم وتطبيقه والتحكم فيه، بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة به. وتخلص هذه الدراسة إلى أنه لم يعد بإمكاننا وضع افتراضات حول المستقبل أو التلاعب باللاهائية؛ فالواقع المستدام سيعتمد أساساً على مدى مسؤوليتنا في تفسير التقدم وتنفيذه في عملية الإدارة الاستراتيجية. (West, 1995, 1)

أكد Ulrich وآخرون (٢٠١٢) على أهمية تطوير "كفاءات الموارد البشرية الاستراتيجية" التي تعمل في تقاطع ثلاثي بين الأفراد والتكنولوجيا والقيم التنظيمية، لتأمين استمرارية المؤسسة في بيئات الأعمال المستقبلية. (Ulrich et al., 2012, p. 41)

النتيجة الأكثر أهمية هي ثبوت الأثر غير المباشر. حيث تبين أن "القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية" تعمل كمحرك أساسي (Catalyst)؛ فالتكنولوجيا الذكية بمفردها قد تخلق بيئة عمل جافة، ولكن بوجود قيادة أخلاقية، يتم توجيه هذه التكنولوجيا لخدمة استدامة المنظمة وتعزيز ولاء الموظفين.

#### ٤. خاتمة

##### الاستنتاجات

تؤكد نتائج الدراسة أن إعادة هيكلة عمل المنظمات تمثل تحولاً من منطلق إدارة الموارد إلى منطلق بناء القدرات الديناميكية.

فالمنظمة المعاصرة لم تعد تُدار بوصفها هيكلًا ثابتًا، بل كنظام متجدد يستثمر في إعادة تكوين موارده البشرية والتقنية باستمرار، وهو ما يتسق مع منظور القدرات الديناميكية الذي يركز على الاستشعار والتكيف وإعادة التشكيل المستمر للموارد.

يشكل التكامل بين الكفاءة البشرية والذكاء الاصطناعي تجسيدًا عمليًا لمنظور الموارد والقدرات (RBV).

إذ تتحول الموارد البشرية المدعومة بالتكنولوجيا الذكية إلى مورد نادر يصعب تقليده، خاصة عندما يرتبط بهوية قيمية وتنظيمية راسخة، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

يكشف مفهوم (سعة القدرة) عن انتقال فلسفي من إدارة الندرة إلى إدارة الإمكانيات. فالمنظمات لم تعد تسعى فقط إلى تحسين الكفاءة، بل إلى توسيع نطاق الإمكانيات البشرية عبر التعلم المستمر، وإدارة المعرفة، وبرامج العافية التنظيمية، بما يعزز الاستدامة طويلة الأمد.

يمثل النهجين في ممارسات إدارة الموارد البشرية نموذجًا تحويليًا في الإدارة الحديثة.

حيث يدمج بين الأنظمة الرقمية والتحليل الذكي للبيانات وبين الممارسات الإنسانية التقليدية، مما يعيد تعريف دور إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية إلى شريك استراتيجي في صياغة المستقبل المؤسسي.

الهوية القيمية عنصر ضابط في عصر (عدم الاعتراف بالحدودية).

#### رابعاً: النمذجة الهيكلية واختبار المتغير الوسيط (SEM & Mediation)

لإثبات الدور الوسيط لـ "القيم التنظيمية والقيادة الأخلاقية" إحصائياً، نحتاج إلى استخدام معادلات النمذجة الهيكلية (SEM\$).

وهذا هو الجزء الأهم لقياس دور (القيم والقيادة الأخلاقية) كوسيط. في برنامج AMOS، سنحصل على المسارات التالية:

١. المسار (أ): أثر الكفاءة والتكنولوجيا على القيم والقيادة.

٢. المسار (ب): أثر القيم والقيادة على البقاء والاستدامة.

٣. المسار (ج): الأثر المباشر وغير المباشر

جدول رقم (5) النتائج للنمذجة الهيكلية ((AMOS/SmartPLS))

المسار (Path)	الأثر (Estimate)	الخطأ المعياري (S.E)	النسبة المئوية للحرية (C.R)	الدلالة (P)	النتيجة
الكفاءة والقيادة → القيم والقيادة	0.54	0.08	6.75	0.000	ذات دلالة إحصائية
التكنولوجيا والقيم والقيادة → القيم والقيادة	0.42	0.07	6.00	0.000	ذات دلالة إحصائية
القيم والقيادة → البقاء والاستدامة	0.61	0.09	6.77	0.000	ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS

من الجدول رقم (٥) "تشير النتائج إلى أن الكفاءة البشرية والتكنولوجيا الذكية تساهمان في البقاء المنظمي، إلا أن هذا الأثر يتعاطم بشكل كبير عند تبني قيم تنظيمية وقيادة أخلاقية، مما يؤكد الدور الوسيط والجوهري للقيم في استدامة المنظمة."

تفسير نتائج النموذج الهيكلي (تحليل المسار)

تشير النتائج الإحصائية المتمثلة في قيمة Z التي بلغت (أكثر من ١.٩٦) وقيمة P التي كانت أقل من (٠.٠٥) إلى قبول الفرضيات البحثية، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

١. الأثر المباشر للكفاءة والتكنولوجيا:

أظهرت النتائج أن الاعتماد على التكنولوجيا الذكية وتطوير الكفاءة البشرية يؤديان بشكل مباشر إلى رفع قدرة المنظمة على البقاء والاستدامة. وهذا يتفق مع "نظرية الموارد" (RBV) التي ترى أن الموارد الفريدة (البشرية والتقنية) هي حجر الزاوية في الميزة التنافسية.

٢. الدور الوسيط للقيم والقيادة (الجوهر التحليلي):

1. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach*. Journal of Organizational Effectiveness, **2**(1), pp. 5–9.
2. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, **97**(2), pp. 117–134
3. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). *Conceptualizing the future of HRM and technology research*. The International Journal of Human Resource Management, **27**(21), pp. 955–962.
4. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. SHRM, pp. 39–42
5. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
6. Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. *United Nations Development Programme*.
7. Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE open*, **11**(2), 21582440211006124.
8. Pinski, M., & Benlian, A. (2023). AI literacy–towards measuring human competency in artificial intelligence.
9. Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, **44**(3), 422–452.

فبينما تفتح التكنولوجيا آفاقاً لا نهائية، يبقى الإطار القيمي هو الضامن لعدم انزلاق المنظمة نحو اختزال الإنسان في بعده الأداقي، وبذلك يتحقق التوازن بين الابتكار والمسؤولية.

■ إن بقاء المنظمة مستقبلاً يرتبط بقدرتها على إعادة إنتاج ذاتها معرفياً وتنظيمياً.

وهو ما يتطلب بنية مرنة، وتعلماً تنظيمياً مستمرًا، واستثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري كأصل متحدد لا ينضب.

#### التوصيات الاستراتيجية

■ تبني نموذج القدرات الديناميكية في إدارة الموارد البشرية عبر تطوير آليات الاستشعار المبكر للتغيرات البيئية، وبناء نظم استجابة سريعة لإعادة تشكيل المهارات والعمليات.

■ تصميم بنية رقمية تكاملية داعمة للموارد البشرية تعتمد على الذكاء الاصطناعي في تحليل الأداء، وتوقع الفجوات المهارية، ودعم اتخاذ القرار، مع الحفاظ على مركزية الإنسان في العملية الإدارية.

■ إعادة تعريف مؤشرات الأداء لتشمل سعة القدرة البشرية بحيث تتجاوز القياسات التقليدية نحو مؤشرات الابتكار، والمرونة، والتعلم، ومستوى العافية التنظيمية.

■ تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي المستدام من خلال برامج تدريبية رقمية مستمرة، ومجتمعات معرفة داخلية، وتمكين فرق العمل متعددة التخصصات.

■ ترسيخ الهوية القيمية في استراتيجيات التحول الرقمي لضمان أن يكون الذكاء الاصطناعي أداة تمكين لا بديلاً عن الإنسان، وبما يحفظ البعد الأخلاقي والاجتماعي للمنظمة.

■ التحول من إدارة الموارد إلى هندسة الإمكانيات عبر إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بصورة أفقية مرنة تسمح بتدفق المعرفة والتعاون العابر للوظائف.

#### تضارب المصالح

يؤكد الباحث/الباحثون عدم وجود أي تضارب في المصالح المالية أو المهنية أو الشخصية قد يؤثر في تصميم الدراسة أو تحليل البيانات أو تفسير النتائج أو نشرها، وأن جميع الإجراءات البحثية تمت وفق معايير النزاهة والموضوعية العلمية.

– المصادر والمراجع:

ثالثاً: محاور الاستبانة وبنودها

المحور الأول: الكفاءة البشرية (يقيس مستوى المهارات والمرونة والقدرة على التعلّم والتكيف)

رقم العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
1					
2					
3					
4					
5					

المحور الثاني: التكنولوجيا الذكية في إدارة الموارد البشرية (يقيس استخدام الأدوات الرقمية والأنظمة الذكية)

رقم العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
6					
7					
8					
9					
10					

المحور الثالث: القيم المؤسسية والقيادة الأخلاقية (يقيس ثقافة المنظمة، وقيادتها، ومدى انسجام القيم)

رقم العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
11					
12					
13					
14					
15					

المحور الرابع (اختياري): البقاء التنظيمي اللانهائي (يقيس التوجه الاستراتيجي نحو الاستمرارية طويلة الأمد)

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
16					
17					
18					
19					
20					

10. Al-Faouri, E. H., Abu Huson, Y., Aljawarneh, N. M., & Alqmoool, T. J. (2024). The role of smart human resource management in the relationship between technology application and innovation performance. *Sustainability*, 16(11), 4747.
11. Malik, M. S., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U. H. (2016). Impact of ethical leadership on employees' performance: Moderating role of organizational values. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 590-595.
12. West, P. (1995). Infinity goes on trial: the imperatives for a sustainable reality. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(8), 10-16.

- الملاحق.

ملحق رقم (١) الاستبانة

الجهة: [جامعة الكوفة]

البرنامج: [بحث أكاديمي]

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع آراء وملاحظات العاملين في المؤسسات حول

واقع الكفاءة البشرية، والتكنولوجيا الذكية، والقيم المؤسسية في منظماتهم،

وعلاقتها بالبقاء المؤسسي طويل الأمد.

جميع البيانات ستستخدم لأغراض علمية فقط، وتُعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم الكريم.

ثانياً: تعليمات الإجابة

يرجى وضع علامة (✓) تحت الرقم الذي يُعبّر عن مدى موافقتك على كل

عبارة، حسب التدرج الآتي:

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أُتفق	أُتفق بشدة
1	2	3	4	5