

## تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية على الأداء المستدام بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تحليلي في وزارة التربية -مديرية تربية الديوانية

علاء عبد الحسين داخل الخزرجي

م. م، مديرية تربية الديوانية، وزارة التربية، العراق  
kkmmmmaa4321@gmail.com

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية والأداء المستدام في المؤسسات عينة البحث، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط للرضا الوظيفي. في بيئة العمل التنافسية والمتغيرة باستمرار أصبح اليوم تحقيق الأداء المستدام للموظفين أولوية قصوى للمنظمات. تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية والتي تستفيد من التقنيات الحديثة وتحليلات البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة أحد السبل الواعدة لتعزيز فعالية الموارد البشرية. يُعتقد أن هذه الممارسات لا تؤثر فقط بشكل مباشر على أداء الموظفين، بل تساهم أيضاً في رفع مستوى رضاهم الوظيفي والذي يلعب دوراً حاسماً في دفعهم نحو تحقيق أداء أعلى. سنسلط في هذه الدراسة الضوء على كيفية تأثير التداخل بين هذه المتغيرات الثلاثة وأبعادها على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولغرض الوصول الى نتائج ملموسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعرض معلومات الدراسة وتفسيرها، وكذلك تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية. وقد مثل مجتمع الدراسة كافة العاملين من (الموظفين، والمدراء) في قسم الموارد البشرية في المؤسسات عينة الدراسة والبالغ عددهم (235) موظف، تم توزيع الاستبانة على كافة الموظفين وتم استرجاعها جميعها وكانت الصالحة منها (231) استبانة مثلت عينة الدراسة. وقد خلصت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية في الأداء المستدام، وهذا يدل على أن لممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية دوراً كبيراً ومؤثراً في تحقيق الأداء المستدام للموظفين وكان للرضا الوظيفي دور مهم في تعديل مستويات هذا التأثير، أي أنه كلما سعت المؤسسات التربوية إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية بطريقة فعالة فإن ذلك سيشكل عاملاً رئيسياً للوصول إلى مستويات أداء مستدام وبوجود الرضا الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية، الأداء المستدام، الرضا الوظيفي، مديرية تربية الديوانية.

---

## **The impact of smart human resource management practices on Sustainable performance mediated by job satisfaction: an analytical study in Ministry of Education - Al- Diwaniyah Education Directorate**

**Alaa Abdul-Hussein Dakhel Al-Khazraji**

M.M., Diwaniyah Education Directorate, Ministry of Education, Iraq  
kkmmmmaa4321@gmail.com

### **Abstract**

This study aims to explore the relationship between smart human resource management (HRM) practices and sustainable performance in the selected organizations, with a specific focus on the mediating role of job satisfaction. In today's highly competitive and constantly changing work environment, achieving sustainable employee performance has become a top priority for organizations. Smart HRM practices, which leverage modern technologies and data analytics for informed decision-making, are considered a promising approach to enhancing human resource effectiveness. It is believed that these practices not only directly impact employee performance but also contribute to an increase in job satisfaction, which plays a crucial role in motivating employees toward higher performance. In this study, we will shed light on how the interplay between these three variables and their dimensions affects the success of organizations in achieving their strategic goals. To arrive at tangible results, a descriptive-analytical methodology was used to present and interpret the study's information. A questionnaire was also employed as the main tool for data collection to achieve the study's objectives, in addition to conducting personal interviews. The study's population consisted of all employees (staff and managers) in the human resources departments of the selected organizations, totaling (235) employees. Questionnaires were distributed to all employees and all were returned, with (231) valid questionnaires representing the study's sample. The results of the statistical analysis concluded with several key findings, the most prominent of which is the existence of a statistically significant effect of smart HRM practices on sustainable performance. This indicates that smart HRM practices have a significant and influential role in achieving sustainable employee performance. In other words, the more educational institutions strive to effectively implement smart HRM practices, the more it will serve as a key

factor in achieving sustainable performance levels and job satisfaction.

**Keywords:** Smart Human Resources Management (HRM) Practices, Sustainable Performance, Job Satisfaction, AL-Diwaniyah Education Directorate.

## المقدمة

بدون شك لم تتغير وظائف الموارد البشرية ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة وعلى تغير دور الأفراد في المنظمة حيث صار دورهم أكبر وأكثر فعالية في إدارة الموارد البشرية (وادي وعمار، 2018:9) ونتحدث الآن عن إدارة الموارد البشرية الذكية بما تعنيه من تخطيط وتنفيذ واستخدام تكنولوجيا المعلومات لربط فريق عمل المنظمة مع التكنولوجيا وتنفيذ الأنشطة المشتركة والمتعلقة بالموارد البشرية من خلال نظم معلومات لإدارة الموارد البشرية، إذ هي الإدارة المسئولة عن تنفيذ المهام الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية (Hamidianpour, et al, 2016:12) لقد ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الذكية استجابة للمتغيرات والتحديات المختلفة التي فرضتها ثورة التكنولوجيا الرقمية. ويقصد بها تطبيق تقنيات التحول الرقمي والانتقال بالخدمات التي تقدمها المنظمات إلى نموذج عمل مبتكر يعتمد على التقنيات الرقمية، فهي ليست خياراً سهلاً يمكن تأجيله أو الاستغناء عنه في الوقت الحالي خاصة في المنظمات التي على تماس مباشر مع الناس والمنظمات الخدمية منها والتي تسعى إلى تطوير وتحسين أدائها وصولاً إلى الأداء المستدام. ويتجاوز مفهوم التحول الذكي إلى استخدام التطبيقات التكنولوجية ليصبح منهج وأسلوب عمل في جميع المنظمات من أجل أن يكون تقديم الخدمة أسرع وأسهل (بن يمينة وآخرون، 2019) وليصبح الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية أكثر استراتيجية من خلال الاستجابة إلى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم والتعقيد المتزايد في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

## مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الكبير في تطبيقات إدارة الموارد البشرية الذكية، لا تزال هناك فجوة في فهم كيفية توظيف هذه الأدوات لتعزيز الأداء المستدام للمنظمات، وكيف يمكن للرضا الوظيفي أن يكون حلقة وصل فاعلة بين الممارسات الذكية وتحقيق الاستدامة وكذلك تقديم رؤية عملية وخارطة طريق لصناع القرار في المنظمات لتعزيز الاستدامة في راس المال البشري لديها عبر تحسين الرضا الوظيفي.

## أهمية الدراسة

• تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تستكشف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء

المستدام في المؤسسات المبحوثة، خاصةً مع ندرة الأبحاث التي تدمج مفهوم "الأداء المستدام" في سياق عمل المنظمات قيد البحث مع إدخال "الرضا الوظيفي" كحلقة وصل محورية.

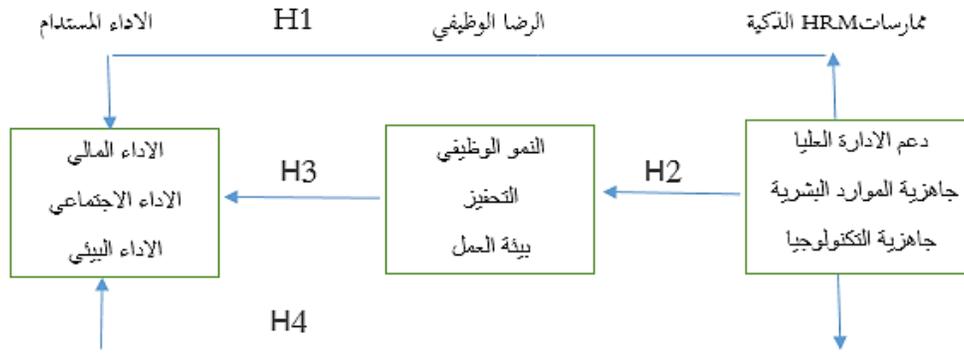
- قابلة للتطبيق لوزارات التربية والمؤسسات التابعة لها لتحسين سياسات الموارد البشرية وتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين مما ينعكس على جودة العمل والرضا الوظيفي لديهم.
- يمكن لهذه الدراسة أن تتحول ليست مجرد بحث أكاديمي فحسب، بل هي خارطة طريق لتحويل المؤسسات التربوية إلى منصات مستدامة تعتمد على موارد بشرية كفؤة وقادرة على إحداث تأثير داخل المؤسسات طويل الأمد.

### أهداف الدراسة

هدف الدراسة هو استكشاف مدى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية وتحقيق الأداء المستدام في قطاع التربية مع التركيز على دور الرضا الوظيفي للموظفين كعامل وسيط في هذه العلاقة وتحديدًا تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح الفجوة المعرفية التي انطلقت منها الدراسة والمتمثلة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية والأداء المستدام بتوسيط متغير الرضا الوظيفي.
- معرفة مستوى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المستدام.
- معرفة مستوى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي.
- معرفة مستوى تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المستدام.
- معرفة مستوى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المستدام من خلال الرضا الوظيفي.

### المخطط الفرضي للدراسة



## فرضيات الدراسة

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية) في متغير (الأداء المستدام).
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية) في متغير (الرضا الوظيفي للموظفين).
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير (الرضا الوظيفي للموظفين) في متغير (الأداء المستدام).
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية) في متغير (الأداء المستدام) بتوسيط متغير (الرضا الوظيفي للموظفين).

## حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على ثلاث موضوعات رئيسية متمثلة بـ (ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية)، (الرضا الوظيفي للموظفين)، (الأداء المستدام).
- الحدود البشرية: الأفراد المستهدفين بالدراسة هم الموظفون العاملون في أقسام الموارد البشرية في المؤسسات التربوية في محافظة الديوانية.
- الحدود الزمنية: امتدت للفترة من 1-11-2024 ولغاية 22-8-2025.

## مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة المستهدف كافة الموظفين في أقسام الموارد البشرية لمديرية تربية الديوانية، استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (235) وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للإحصاء (231) وبنسبة تراوحت 98%.

## مقاييس الدراسة

جدول رقم (1): مقاييس الدراسة (المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدد من الأدبيات السابقة)

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية	دعم الإدارة العليا	4	(Abellan-Sevilla & Ortiz, 2023:19)
	جاهزية الموارد البشرية	4	
	جاهزية التكنولوجيا	4	
الأداء المستدام	الأداء المالي	4	(صالح , 2023)
	الأداء الاجتماعي	4	
	الأداء البيئي	4	
الرضا الوظيفي	النمو الوظيفي	4	(حمدان , 2024)
	التحفيز	4	
	بيئة العمل	4	

## المبحث الأول: الإطار النظري والأدبيات

### 1. ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية (المتغير المستقل):

#### 1.1 مفهوم الإدارة الذكية:

على عكس إدارة الموارد البشرية التقليدية والتي تعتمد الجوانب الإدارية والامتثال للأوامر التنظيمية، يتبنى SHRM نهجًا استباقيًا بالاعتماد على البيانات من خلال مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف والقيم التنظيمية واستغلال التكنولوجيا لدعم عمليات التوظيف، وتطوير المواهب، وإدارة الأداء، وتعزيز مشاركة الموظفين (Kiu & Tung, 2023:33) ويعد إدخال التكنولوجيا في ممارسات إدارة الموارد البشرية تحولاً جوهرياً في إدارة المواهب داخل المنظمات ويُمثل نهجاً استراتيجياً يقوم على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا لتعزيز عمليات الموارد البشرية، وتحسين تجارب الموظفين، وتنسيق استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية، من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتحليلات البيانات، مما يساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء التنظيمي. (Chowdhury et al., 2023:23) وتتسم الإدارة الذكية باستخدام أدوات وتقنيات وتكنولوجيا متقدمة لتوفير حلول تفاعلية واتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت ذاته يرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بالتحول الرقمي حيث يتم دمج تكنولوجيا المعلومات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليل البيانات الكبيرة لتحسين القدرة على اتخاذ القرارات وتحقيق التميز المؤسسي وتحسين العمليات الإدارية وتقديم قيمة إضافية للمؤسسات. ويمكن معالجة كميات ضخمة من البيانات في وقت قياسي مما يعزز القدرة على التحليل وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى تحليل دقيق للمعلومات، كما تساهم في رفع الكفاءة وتحقيق أهداف النمو المستدام. ولا يقتصر الأمر على إدخال التقنيات فحسب بل يتضمن أيضاً تعديل الهياكل الإدارية لتكون أكثر تكيفاً مع التغيرات المستمرة في البيئة التكنولوجية علاوة على ذلك فقد أظهرت الدراسات أن الإدارة الذكية يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات في تحسين سرعة الاستجابة للتحديات ورفع مستوى الابتكار وبالتالي تتحول الاستراتيجية إلى التحسين المستمر للأداء المؤسسي في عصر تكنولوجيا المعلومات المتسارع. (Wester, 2011: 23) أي أنها تعتبر خارطة تنفيذ استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال الدعم الواعي والموجه للتكنولوجيا).

#### 1.2 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية:

تبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية على أنها نهج استراتيجي لتوظيف وتطوير فريق عمل مخلصين وكفؤين لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يمكن لحلول الموارد البشرية السحابية، التي تدمج قدرات

الذكاء الاصطناعي وتساعد العاملين على اتخاذ القرارات بطرق حديثة وسريعة كما ويسهم في تحقيق معدلات احتفاظ أعلى بالموظفين ويساعد المنظمات على التكيف بشكل أسرع مع التغيرات الطارئة. ومن ثم تعد إدارة الموارد البشرية الذكية عنصراً أساسياً في التنمية المستدامة للمنظمات، مما يسهم في نجاحها على الأمد البعيد (Rana & Sharma, 2019: 117).

### 3.1 أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية:

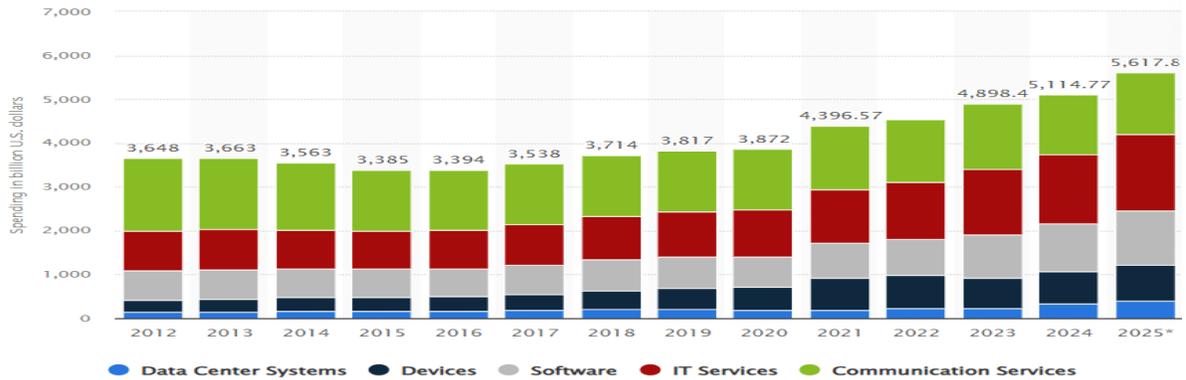
هناك عدة أسباب يستهدف من خلالها تحقيق هذا التحول تتمثل في:

- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- العولمة والتقدم السريع في شبكة الاتصال والإنترنت.
- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة.

### 4.1 أهداف إدارة الموارد البشرية الذكية: (2017: 155، قرشي وبومنجان):

يمكن من خلال إدارة الموارد البشرية الذكية أن تحقق الإدارة ما يلي:

- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تمكين العاملين والمديرين من الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
- تعزيز مكاسب إدارة الموارد البشرية.
- تنمية التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تنمية وتحسين علاقات العمل ورضا الأفراد مما ينعكس على تحسين صورة المؤسسة.
- تقديم الدعم للإدارة وأقسام المؤسسة.



الشكل رقم (1): إنفاق تكنولوجيا المعلومات في جميع أنحاء العالم من 2012 إلى 2025، حسب القطاع (بالمليارات من الدولارات الأمريكية) (المصدر: (عثماني بن عامر، وآخرون، 2025، 7))

نلاحظ من خلال المعلومات في الشكل رقم (1) في عام 2024 بلغ الإنفاق العالمي على تكنولوجيا المعلومات نحو (5.1) تريليون دولار أمريكي مع توقعات بارتفاعه إلى (5.6) تريليون دولار في 2025 تستحوذ خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أكبر حصة من هذا الإنفاق حيث تشمل مجموعة واسعة من الخدمات والأدوات الضرورية لدعم الأعمال وزيادة الإنتاجية ويتوقع أن يسهم هذا الإنفاق في تسريع التحول الرقمي عبر الصناعات بما في ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي في أتمتة العمليات وانتقال البيانات إلى السحابة مما يعزز الابتكار والتحسينات في العمليات التجارية ومع ذلك يجب أن يصاحب هذا الإنفاق الكبير على التكنولوجيا دعم السوق الرقمي بالوظائف المؤهلة وذلك من خلال تدريب وتطوير الكفاءات المحلية لتبني التحول الرقمي وتسيير قطاعاته المتعددة بفعالية مما يضمن نجاح التحول وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه الاستثمارات. (عثماني بن عامر، وآخرون، 2025، 7).

#### 5-1 أبعاد إدارة الموارد البشرية الذكية:

أن عملية تنظيم أنشطة العمل الخاصة بالتدريب والتطوير وبأساليب حديثة يمكن أن يزيد من فعالية التعلم وتطبيق مهارات جديدة من خلال استخدام التعلم الإلكتروني والمحاضرات الافتراضية، يصبح التعلم أكثر مرونة ويتناسب مع جداول العاملين وبالتالي تؤدي إدارة الموارد البشرية الذكية دوراً استراتيجياً ليس فقط في تحسين كفاءة العمل بل في خلق ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار وتعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغير السريع في التكنولوجيا والبيئة المحيطة، إن النجاح في هذا المجال يتطلب رؤية شاملة وابتكار مستمر في التعامل مع الموظفين لتحقيق نتائج مستدامة على المنظمة.

من خلال ما تقدم، أشار (Abellan-Sevilla & Ortiz, 2023: 19) إلى أبعاد إدارة الموارد البشرية الذكية تسهم في تحقيق أهداف العمل بشكل أكثر فاعلية وتنسجم مع توجهات الدراسة الحالية وهي كالآتي:

**1. دعم الإدارة العليا:** تشير دعم الإدارة العليا في تبني التكنولوجيا الجديدة، إذ أحدث إدخال التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية تحولاً جوهرياً في إدارة المواهب داخل المنظمات، يُمثل نظام إدارة الموارد البشرية الذكية نهجاً استراتيجياً يقوم على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا لتعزيز عمليات الموارد البشرية، وتحسين تجارب العاملين. ويتم ذلك من خلال توظيف تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وتحليلات البيانات، تستطيع المؤسسات تبسيط عمليات التوظيف، وتخصيص مبادرات التعلم والتطوير، وتعزيز مشاركة العاملين، مما يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء التنظيمي.

**2. جاهزية الموارد البشرية:** تشير إلى الموارد والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية لاستخدامها في إدارة الموارد البشرية الذكية أن جاهزية الموارد البشرية تعدّ من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية

الحديثة، حيث تهدف إلى فهم هيكل الوظائف داخل المنظمة، يتمثل مفهوم جاهزية الموارد البشرية في دراسة وتحديد المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة، مما يساعد في تحقيق رؤية واضحة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والجاهزية هذه تبدأ بتجميع المعلومات اللازمة لكل وظيفة من خلال مقابلات العاملين واستبيانات وملاحظات مباشرة، مما يوفر فهماً شاملاً للعمليات والمهام اليومية يتمثل الهدف في التعرف على ما يتطلبه كل منصب من مهارات وكفاءات وأيضاً تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء والنجاح.

**3. جاهزية التكنولوجيا:** تشير إلى هيكل تكنولوجيا المعلومات المطلوب للمنظمة والموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات، يعتبر مظلة لدمج آليات إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة للإدارة والعاملين داخل المؤسسات وهذه العملية تتكون من سلسلة من الخطوات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى جذب المتقدمين المؤهلين باستخدام طرق التوظيف الإلكترونية المختلفة – أن جاهزية التكنولوجيا استراتيجية واسعة النطاق تُستخدم كأداة للتوسع التقني وتتميز بالمرونة والتكامل لربط العمليات الداخلية والعاملين في مجال المعرفة بشكل مباشر بأهداف عمل المؤسسة.

## 2. الأداء المستدام:

تُعَدُّ الموارد البشرية أتمن موارد الإدارة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. لذا فإن تنمية وتطوير أداء هذه الموارد يعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز وتأهيل الموظفين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فإن أداء الموظفين العالي يمكن أن يسهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة. أن كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى أهدافها وزيادة ربحيتها على مدى كفاءة وقدرة العنصر البشري وحماسه للعمل، وبالتالي ارتفاع مستواه الوظيفي وأدائه الذي يُسهم بشكل رئيسي في زيادة ربحية المنظمة.

## 1-2 مفهوم الأداء المستدام:

تعود فكرة الأداء المستدام إلى التقرير الصادر من الأمم المتحدة عام (1987) والذي كان بعنوان "مستقبلنا المشترك (Dobrin etal,2012:312-313) وقد تناولت أدبيات إدارة الأعمال مفهوم الأداء المستدام بالتأكيد على ضرورة تطوير الاستراتيجيات في مجال التنمية المستدامة وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية تجاه أصحاب المصلحة ويعرف الأداء المستدام على أنه أداء المنظمة من جميع الأبعاد ولجميع محركات الاستدامة فيها، كما أنه يتجاوز حدود المنظمة ليشمل عادةً أداء كل من الموردين والموزعين والعملاء في سلسلة القيمة وبالتالي خلق القيمة لأصحاب المصلحة والقدرة على تحقيق التوازن بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومن منظور أشمل يمكن اعتبار المنظمات التي تقدم أداءً فائقاً في هذه الجوانب

منظمات مستدامة وتتمتع هذه المنظمات بالعديد من الخصائص منها: دعم الإدارة بدرجة متساوية من الأهمية وتحقيق التوازن المتساوي لمجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية لدعم تلك الإدارة، وخلق وعي بيئي أكبر للموظفين وإعطاء أهمية للجوانب الاجتماعية وتعطي آفاقاً أوسع لإدارة موارد المنظمة البشرية مثل الإدارة الثقافية وإدارة التنوع، وما إلى ذلك، والمزيد من السمعة والنوايا الحسنة (Jabbour, Santos, 2008: 145).

## 2-2 أهمية الأداء المستدام:

يمكن لأهمية الأداء المستدام على مستوى الأفراد العاملين ضمن أقسام إدارة الموارد البشرية من توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كذلك فإنه يكشف الفجوات الموجودة في الأداء، وتحليلها وإجراء الحلول والتعديلات اللازمة، أن الأداء المستدام يظهر مدى التنفيذ الفعال للبرامج وتكليفها بالإضافة إلى التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز وتجعل من الممكن تحقيق أثر إيجابي فيها. كذلك الأداء المستدام يساهم في الإفصاح عن درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة، كذلك يعتبر الأداء المستدام هو الطريقة الأمثل في إلزام الإدارات على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات الصحيحة. كما أنه يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الموظفين مما يساعد في تحسين مستوى الأداء. وأخيراً تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية (هند النجار وآخرون، 2023: 5).

## 2-3 أبعاد الأداء المستدام:

حدد (صالح، 2023) أداء المنظمة من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية. كما عبر (Kaplan, R.S.; Norton, 1992:75) عن القياس الموسع لأداء المنظمات ببطاقة الأداء المتوازن، حيث تتمثل الفكرة الأساسية في تحقيق التوازن بين هيمنة الجوانب المالية وغير المالية في الأداء.

يعرّف (Simons, 1995) أداء المنظمات باستخدام نهج آلية السوق الذي تتفاعل من خلاله المنظمة بنشاط مع أسواق الإنتاج والتمويل والعاملين والزبائن. أن أداء المنظمة يتوافق مع بيئة الأعمال والاستراتيجية والهيكل الداخلي ونظام التحكم. وغالباً ما تحدد الدراسات السابقة أداء المنظمات من خلال التركيز على الجوانب المالية فحسب. لذا يجب توسيع مفهوم أداء المنظمة والنظر إليه من منظور الاستدامة ويتضمن هذا المنظور الأداء الاقتصادي (المالي) والاجتماعي والبيئي للمنظمات لاستكشاف استدامتها. ويركز بحثنا على أداء المنظمة الموسع المسمى "المحصلة النهائية الثلاثية" على أنها "الأداء المؤسسي المستدام" بما في ذلك ثلاثة عناصر قياس مترابطة وهي: (1) المالي، (2) الاجتماعي، (3) البيئي.

### 3. الرضا الوظيفي للموظفين:

حينما نتحدث عن الموظفين الراضين فإننا نقصد أولئك الذين ليس لديهم اختلافات بين تصوراتهم وبين واقع العمل الذي يمارسونه ويشمل بيئة العمل وأساليب القيادة والعوامل الاجتماعية وعبء العمل وعلاقات زملاء العمل وممارسات الإدارة. أي أنه يشمل التأثيرات مجتمعة للعلاقة بين الموظف والمنظمة وبين الموظف ومشرف العمل وبين الموظف وزملاء العمل.

#### 1-3 الفعالية الوظيفية للموظف:

وتشمل كل الخصائص والمهارات التي يتميز بها الموظف وتؤدي إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي والإنتاجية مما يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي. يمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال مساهمة الموظف ودوره بالعمل أي أداءه لوظيفته ونية الدوران والتغيب عن العمل والالتزام التنظيمي. تنقسم مهارات الموظف في أداء وظيفته إلى أربع مهارات: المهارات الشخصية والمهارات الاجتماعية والمهارات الفنية والمهارات المنهجية وتشير المهارات الشخصية إلى قدرة الموظف على العمل تحت الضغط والقيادة والمرونة والذكاء العاطفي والتعلم المستمر. أما المهارات الاجتماعية فتشمل القدرة على التواصل والاتصال والقدرة على نقل المعرفة والعمل الجماعي. وشملت المهارات المنهجية القدرة على حل المشاكل والتفكير الريادي واتخاذ القرارات عند الضرورة ومهارات البحث. أما المهارات الفنية فتشمل معرفة الموظف بالتقنيات المتقدمة وأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (شميلة، 2023: 3)

#### 2-3 خصائص الرضا الوظيفي:

- يتحدد الرضا الوظيفي بطريقة قياسه، فالرضا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب العمل، ونظام المكافآت، والوظيفة نفسها، بالإضافة إلى ظروف العمل.
- يعد الرضا الوظيفي مفهوماً شخصياً يختلف من فرد لآخر، لذا يصعب قياسه بنفس الطريقة لدى كل الأشخاص.
- الرضا الوظيفي محرك أساسي للسلوك، حيث يؤدي إلى تحقيق الانتماء والقبول بين الموظفين، مما يشجعهم على بذل المزيد من الجهد وتحمل المسؤولية، وهذا بدوره يعزز الثقة في العمل ويحسن الأداء والإنتاجية لتحقيق أهداف الشركة وغاياتها.

#### 3-3 أهمية الرضا الوظيفي:

يُعدّ الرضا الوظيفي من المفاهيم الإدارية الأساسية، حيث حظي باهتمام كبير من قبل رواد المدارس الإدارية المختلفة، مثل إلتون مايو وفردريك تايلور. وقد أدرك هؤلاء الرواد أهمية الرضا في تحفيز الموظفين على إنجاز

مهامهم، مؤكدين أن الرضا هو المحفز الأهم للعمل.

### 4-3 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في تأثيره المباشر على الأداء، وذلك من خلال العوامل التالية:

- شعور الموظفين بإمكانية تحقيق أهدافهم: عندما يرى الموظفون أن أداءهم المتميز يمكن أن يوصلهم إلى تحقيق أهدافهم، يزيد رضاهم الوظيفي.
- ربط الأداء بالمكافآت والحوافز: شعور الموظف بأن أداءه الجيد سيُكافأ عليه يزيد من رضاه، بينما الشعور بأن جهده يذهب سدى يقلل من حماسه ورضاه.
- إدراك الموظفين لقيمة الحوافز: يرى الموظفون أن الحوافز والمكافآت لها قيمة بالنسبة لهم، وهذا يزيد من إحساسهم بالتقدير والرضا الوظيفي.
- عدالة توزيع المكافآت: يرى الموظفون أن عملية توزيع المكافآت والمزايا عادلة ومنصفة، وهذا يزيد من ثقتهم في الإدارة ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد.
- أهمية الإنجاز الشخصي: يدرك الموظفون أهمية تحقيق الإنجازات الشخصية والجماعية في العمل، وهذا يعزز شعورهم بالرضا الوظيفي والمسؤولية.

### 5-3 أبعاد الرضا الوظيفي:

يُعدّ الرضا الوظيفي مفهومًا متعدد الأبعاد، يتأثر بعوامل مختلفة تؤثر على شعور الموظف تجاه وظيفته. وفقًا للباحث (حمدان، 2024: 18)، يمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال الأبعاد التالية:

1. **التحفيز (Motivation):** التحفيز هو القوة الدافعة التي تدفع الموظف لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. فهو يشمل العوامل الداخلية والخارجية التي تشجع الفرد على العمل بجدية وفعالية. يعتبر التحفيز عنصرًا أساسيًا في الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظف بالتقدير والتشجيع عندما تُتاح له فرص للنمو والتقدم.
2. **النمو الوظيفي (Career Growth):** يشير النمو الوظيفي إلى قدرة الموظف على التطور والتقدم في مساره المهني داخل الشركة. ويشمل ذلك الفرص المتاحة للتدريب، والترقية، واكتساب مهارات جديدة، وهو ما يشعر الموظف بأهمية دوره في المنظمة.
3. **بيئة العمل:** إن الرضا الحقيقي يُقاس بمدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة مسبقًا. فالرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف من خلال البيئة المحيطة به حيث أن الموظف الراضي يكون أكثر إنتاجية وكفاءة. كما أن الأداء الجيد قد يؤدي إلى مزيد من الرضا من خلال المكافآت والتقدير.

## المبحث الثاني: الجانب العملي

يتضمن هذا المبحث المعالجات الإحصائية بما يخص التحقق من ثبات وصدق الاستبانة، وذلك تمهيداً لإجراءات التحليل الوصفي التي تضمنت إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وذلك للإجابة على التساؤل الأول للدراسة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة الثاني والثالث واختبار فرضياتها فقد استخدمت أساليب التحليل الاستدلالي والتي تضمنت إيجاد علاقات الارتباط والانحدار الخطي البسيط وبأسلوب مقارنة بين الشركات الثلاث، كما تم استخدام برنامج (Amos v.25) للكشف عن دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

وتعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية التي اعتمدها الباحث لجمع المعلومات اللازمة للجانب العملي من البحث. حيث تم تصميم الاستبانة باستخدام أسئلة مستوحاة من مقاييس أجنبية حديثة، وهي مقسمة إلى جزأين:

- **الجزء الأول: المعلومات الشخصية:** البيانات الديموغرافية عن عينة البحث، وتتضمن:  
النوع الاجتماعي \الفئة العمرية \المؤهل العلمي \مدة الخدمة \المنصب الوظيفي \الدورات التدريبية.
  - **الجزء الثاني: متغيرات البحث:** ويتضمن أسئلة متعلقة بمتغيرات البحث الأساسية وهي:  
ممارسات إدارة الموارد البشرية \الذكاء \الأداء المستدام \الرضا الوظيفي.
- يتكون هذا الجزء من 36 سؤالاً، وقد تم إعداد فقراته بالاعتماد على مصادر موثوقة كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وفقراتها والمقياس المعتمد

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقياس
ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكاء	دعم الإدارة العليا	4	(Abellan-Sevilla & Ortiz, 2023:19)
	جاهزية الموارد البشرية	4	
	جاهزية التكنولوجيا	4	
الأداء المستدام	الأداء المالي	4	(صالح, 2023: 9)
	الأداء الاجتماعي	4	
	الأداء البيئي	4	
الرضا الوظيفي	النمو الوظيفي	4	(حمدان, 2024: 18)
	التحفيز	4	
	بيئة العمل	4	

### أولاً: التناسق بين مكونات المقياس:

يشير إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه (Rober and DeVellis:2016:49)، واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى إذ يعد ذو ثبات مرتفع إذا كانت قيمة معامل ألفا (0.70 فأعلى) (Hair et al, 2019:775) ويبين

الجدول (3) أن قيم **(Cronbach's Alpha)** للمتغيرات تراوحت بين (0.816 – 0.85) إذ تبين أنها أكبر من (0.70) وهذا يشير إلى تمتع المتغيرات والأبعاد باتساق داخلي مناسب، وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس البحث (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات جيد.

الجدول (3) نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمتغيرات والأبعاد (المصدر: برنامج SPSS V.25)		
المقياس	معامل ألفا كرونباخ	القرار
دعم الإدارة العليا	0.719	ثبات جيد
جاهزية الموارد البشرية	0.789	ثبات جيد
جاهزية التكنولوجيا	0.74	ثبات جيد
إدارة الموارد البشرية الذكية	0.816	ثبات جيد
النمو الوظيفي	0.775	ثبات جيد
التحفيز	0.768	ثبات جيد
بيئة العمل	.7710	ثبات جيد
الرضا الوظيفي	0.83	ثبات جيد
الأداء المالي	0.782	ثبات جيد
الأداء البيئي	0.758	ثبات جيد
الأداء الاجتماعي	0.844	ثبات جيد
الأداء المستدام	0.85	ثبات جيد

#### ثانياً: ثبات الاستبانة:

تم تقسيم فقرات المقياس إلى مجموعتين متساويتين باستخدام الأسئلة ذات الأرقام الفردية مقابل الأسئلة بالأرقام الزوجية، ومن ثم فحص الارتباط بين المجموعتين (Soleman H.AbuBader, 2015: 15) وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل Spearman-Brown للاستبانة بلغ (0.878)، أما معامل التجزئة النصفية للاستبانة باستخدام معامل Guttman فقد بلغ (0.876) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال، ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة. وكما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): طريقة التجزئة النصفية (المصدر: برنامج SPSS V.25)

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.900
		N of Items	19 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.917
		N of Items	18 <sup>b</sup>
Total N of Items			37
Correlation Between Forms			.7830
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.8780
	Unequal Length		.8780
Guttman Split-Half Coefficient			.8760

### ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي:

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من جودة مقياس البحث والبناء، وقد أظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة كل سؤال في تفسير العامل إذ سيتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة الواردة في جدول (5) (اوانغ, 2019, 91-92) لمعرفة مدى ملائمة الأسئلة للبعد بصورة عامة والمتغير التي تنتمي له بصورة خاصة (Hair et al, 2019, :636-640).

الجدول (5): يبين مؤشرات جودة المطابقة

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	مؤشر توكيرر لويس (TLI)	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	النسبة بين $X^2$ ودرجة الحرية DF	درجة الحرية (DF)	$X^2$ كاي سكوير	المؤشر
أقل من أو يساوي 0.08	1-0.9	1-0.9	أقل من 5	---	---	القاعدة

### 1. مقياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية:

جدول (6): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية (المصدر: برنامج AMOS V.25)

الأسئلة	المسار	الأبعاد	Estimate	C.R.	P
Q1	<---	دعم الإدارة العليا	.701		
Q2	<---		.565	4.399	***
Q3	<---		.679	5.428	***
Q4	<---		.586	4.208	***
W1	<---	جاهزية الموارد البشرية	.665		
W2	<---		.569	4.454	***
W3	<---		.639	4.937	***
W4	<---		.334	2.695	.007
R1	<---	جاهزية التكنولوجيا	.835		
R2	<---		.632	5.447	***
R3	<---		.783	5.393	***
R4	<---		.645	5.582	***

## 2. مقياس متغير الأداء المستدام:

جدول (7): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء المستدام (المصدر: برنامج AMOS V.25)

الأُسئلة	المسار	الأبعاد	Estimate	C.R.	P
C1	<---	الأداء المالي	.597		
C2	<---		.716	4.872	***
C3	<---		.695	4.775	***
C4	<---		.779	5.145	***
V1	<---	الأداء البيئي	.678		
V2	<---		.836	7.537	***
V3	<---		.788	5.969	***
V4	<---		.803	5.979	***
G1	<---	الأداء الاجتماعي	.904		
G2	<---		.674	6.459	***
G3	<---		.656	5.599	***
G4	<---		.705	6.816	***

## 3. مقياس متغير الرضا الوظيفي:

جدول (8): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضا الوظيفي (المصدر: برنامج AMOS V.25)

الأُسئلة	المسار	الأبعاد	Estimate	C.R.	P
B1	<---	النمو الوظيفي	.588		
B2	<---		.509	3.316	***
B3	<---		.468	3.431	***
B4	<---		.705	3.903	***
B5	<---		.896	4.040	***
N2	<---	التحفيز	.644		
N3	<---		.687	4.049	***
N4	<---		.603	4.605	***
N5	<---		.522	3.456	***
L1	<---	بيئة العمل	.599		
L2	<---		.622	3.611	***
L3	<---		.602	3.256	***
L4	<---		.611	4.123	***

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

### 1. متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية:

يظهر من خلال الجدول (9) أن أعلى وسط حسابي عام قد جاء عند بعد التعلم والتطوير الإلكتروني إذ بلغ

(4.195) وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري له (0.508) ومعامل اختلاف (12.11) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (83.9%) أما نسبة عدم اتفاق فقد بلغت (16.1%) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، أما أقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد الخدمة الذاتية الإلكترونية إذ بلغ (3.914) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.530) ومعامل اختلاف (13.54) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (78.3%) أما نسبة عدم اتفاق فقد بلغت (21.7%) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية أما بصورة إجمالية فقد جاء متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية بوسط حسابي (4.010) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.476) ومعامل اختلاف (11.87) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (80.2%) أما نسبة عدم اتفاق فقد بلغت (19.8%) إذ جاء هذا المتغير بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية.

## 2. متغير الرضا الوظيفي:

يظهر من خلال الجدول (9) أن أعلى وسط حسابي عند بعد النمو الوظيفي بلغ (4.091) وبمستوى جيد وبلغ الانحراف المعياري له (0.546) ومعامل الاختلاف (13.35) وبلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (81.8%) أما نسبة عدم اتفاق فقد بلغت (18.2%) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية، أما أقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد التحفيز إذ بلغ (3.990) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.573) ومعامل اختلاف (14.36) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (79.8%) أما نسبة عدم اتفاق فقد بلغت (20.2%) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية إما بصورة إجمالية فقد جاء متغير الرضا الوظيفي بوسط حسابي (4.040) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.487) ومعامل اختلاف (12.05) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (80.8%) أما نسبة عدم اتفاق فقد بلغت (19.2%) إذ جاء هذا المتغير بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية.

## 3. متغير الأداء المستدام:

يظهر من خلال الجدول (9) أن أعلى وسط حسابي عام عند بعد الأداء البيئي إذ بلغ (4.026) وبمستوى جيد إذ بلغ الانحراف المعياري له (0.650) ومعامل اختلاف (16.15) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (80.5%) أما نسبة عدم اتفاق فقد بلغت (19.5%) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الأهمية النسبية، أما أقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد الأداء المالي إذ بلغ (3.964) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.600) ومعامل اختلاف (15.14) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (79.3%) أما نسبة عدم اتفاق فقد بلغت (20.7%) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية أما

بصورة إجمالية فقد جاء متغير الأداء المستدام بوسط حسابي (3.929) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.614) ومعامل اختلاف (15.63) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (78.6%) أما نسبة عدم اتفاق فقد بلغت (21.4%) إذ جاء هذا المتغير بالمستوى الثالث من حيث الأهمية النسبية.

الجدول (9): يوضح المؤشرات الوصفية لمتغيرات الدراسة (المصدر: برنامج SPSS V.25)							
أبعاد متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
دعم الإدارة العليا	4.195	0.508	12.11	83.9	16.1	1	جيد
جاهزية الموارد البشرية	3.920	0.626	15.97	78.4	21.6	3	جيد
جاهزية التكنولوجيا	3.914	0.530	13.54	78.3	21.7	2	جيد
ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية	4.010	0.476	11.87	80.2	19.8	الأول	جيد
النمو الوظيفي	4.091	0.546	13.35	81.8	18.2	1	جيد
التحفيز	3.990	0.573	14.36	79.8	20.2	2	جيد
بيئة العمل	4.090	0.562	13.96	80.4	20.1	3	جيد
الرضا الوظيفي	4.040	0.487	12.05	80.8	19.2	الثاني	جيد
الأداء المالي	3.964	0.600	15.14	79.3	20.7	1	جيد
الأداء البيئي	4.026	0.650	16.15	80.5	19.5	2	جيد
الأداء الاجتماعي	3.796	0.828	21.81	75.9	24.1	3	جيد
الأداء المستدام	3.929	0.614	15.63	78.6	21.4	الثالث	جيد

## خامساً: اختبار فرضيات البحث

### 1. فرضية البحث الأولى:

يتبين من الجدول (10) الفرضية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية والأداء المستدام) إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية في الأداء المستدام (105.624) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.978) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المستدام) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، إذ بلغت قيمة التأثير (0.986) وهذا يدل على أن زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الأداء المستدام بنسبة (98%) على التوالي، إذ بلغ معامل التحديد المصحح (R2) لها (0.579) أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية وأبعادها قادرة على تفسير ما نسبته (57%)

على التوالي من متغير الأداء المستدام، ويتبين من (t) المحسوبة البالغة (10.277) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وتشير إلى ثبوت معنوية الميل الحدي، أي كلما اتجهت إدارة الموارد البشرية إلى تبني استخدام التكنولوجيا المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وأدوات التعلم الإلكتروني، لتحسين جميع جوانب إدارة الموارد البشرية وتحقيق تحسينات في الكفاءة والأداء، وتعزيز تجربة الموظفين ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات سيؤدي إلى الاحتفاظ بأصحاب الأداء المتميز والمستدام والتقليل من النقل والدوران في العمل أو تكديسهم والاحتفاظ بالكفاءات والمواهب داخل الفرق والإدارات وعدم السماح لهم بالانتقال لأقسام أخرى.

الجدول (10): المؤشرات الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية في الأداء المستدام (المصدر: برنامج SPSS V.25)										
القرار	Sig	(t)	(F)	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير المستقل			المتغير المعتمد
قبول الفرضية	0.000	10.277	105.624	.5790	.5850	.7650	.023-0	(α)	ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية	الأداء المستدام
							.9860	(β)		

## 2. فرضية البحث الثانية: التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية في الرضا الوظيفي)

يتضح من خلال الجدول (11) قيم اختبار (F) المحسوبة (65.360) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.978) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية في الرضا الوظيفي)، إذ بلغت قيمة التأثير (0.698) وهذا يدل على أن زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بنسبة (69%)، إذ بلغ معامل التحديد المصحح (R<sup>2</sup>) لها (0.459) أي أن إدارة الموارد البشرية الذكية قادرة على تفسير ما نسبة (45%) من متغير الرضا الوظيفي ويتبين من (t) المحسوبة البالغة (8.085) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وتشير إلى ثبوت معنوية الميل الحدي.

الجدول (11): المؤشرات الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية في الرضا الوظيفي (المصدر: برنامج SPSS V.25)										
القرار	Sig	(t)	(F)	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير المستقل			المتغير الوسيط
قبول الفرضية	0.000	8.085	65.360	.4590	.4660	.6820	1.243	(α)	إدارة الموارد البشرية الذكية	الرضا الوظيفي
							.6980	(β)		
							0.811	(β)		

3. فرضية البحث الثالثة: التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي في الأداء المستدام) يتضح من خلال الجدول (12) أن قيمة (F) المحسوبة ما بين الرضا الوظيفي في الأداء المستدام بلغت (47.289) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.978) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي في الأداء المستدام) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي الرضا الوظيفي البالغ (0.784) بأن زيادة الرضا الوظيفي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في متغير الأداء المستدام بنسبة (78%). أما قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) البالغة (0.379) على التوالي يتضح بأن الرضا الوظيفي قادر على تفسير ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (الأداء المستدام) ويتبين من (t) المحسوبة البالغة (6.877) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وتشير إلى ثبوت معنوية الميل الحدي.

الجدول (12): المؤشرات الإحصائية بين الرضا الوظيفي في الأداء المستدام (المصدر: برنامج SPSS V.25)									
القرار	Sig	(t)	(F)	Adjusted ( $R^2$ )	( $R^2$ )	(R)	المتغير الوسيط		المتغير المعتمد
قبول الفرضية	0.000	6.877	47.289	.3790	.3870	.6220	.7620	( $\alpha$ )	الأداء المستدام
							.7840	( $\beta$ )	

#### اختبار فرضية المتغير الوسيط:

اختبار فرضية البحث الرئيسية الرابعة والتي تفيد بأن (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية في الأداء المستدام بتوسيط متغير الرضا الوظيفي) يتضح من الجدول (13):

- أن القيمة الحرجة CR بين (ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية في الرضا الوظيفي) قد بلغت (8.138) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين (ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية في الرضا الوظيفي).

- أن القيمة الحرجة CR بين (الرضا الوظيفي في الأداء المستدام) قد بلغت (1.994) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وهذا يدل على وجود تأثير ضعيف ذو دلالة معنوية بين (الرضا الوظيفي في الأداء المستدام).

- ومن النتائج السابقة يتبين أن هناك دور محدود للمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) في زيادة العلاقة بين (ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية والأداء المستدام).

جدول (13): التأثير المباشر وغير المباشر بين ممارسات إدارة الأداء الموارد البشرية الذكية والأداء المستدام بتوسيط الرضا الوظيفي (المصدر: برنامج AMOS V.25)

متغيرات البحث	التأثير غير مباشر	التأثير مباشر	S.E	C.R.	Sig المباشر	نوع الوساطة
الرضا الوظيفي <---	---	.6980	.0860	8.138	0.000	وساطة ضعيفة
الأداء المستدام <---	0.465	.8210	.1270	6.446	0.000	
الأداء المستدام <---	---	.2360	.1250	9491.	83.00	

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

1. تبنت أقسام إدارة الموارد البشرية ودعم الإدارة العليا باهتمام متوسط، وعملت على تعزيزها بتوفير الأموال لغرض تطبيقها، فضلاً عن إدراكها لمستوى فاعلية استخدام الموارد البشرية وتطبيقها بشكل لا يلي الطموح ويحتاج لكثير من الجهود.
2. أظهرت أقسام الموارد البشرية تبنيتها جاهزية الموارد البشرية وبما يحسن من مستوى إدارة الموارد البشرية الذكية من خلال امتلاكها الموارد الفنية اللازمة، لتطبيق إدارة الموارد البشرية الذكية، إلا إن استعداد مديريها للاستثمار فيها لا يزال بدائي ومحدود.
3. تبين اهتمام موظفي أقسام الموارد البشرية بجاهزية التكنولوجيا بشكل متوسط وذلك بتأكيدا على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتقدير تكنولوجيا الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بشكل ضعيف.
4. أظهرت أقسام الموارد البشرية تركيزها على جودة أداء العاملين واستدامته بشكل مرتفع نتيجة لاعتمادها المهارات والمعرفة الحالية لأفرادها وثقتها في قدرتهم على أداء أنشطتهم بجدارة، عندما يشعرون بأن خياراتهم المهنية غير محدودة وأنهم ملتزمون بأهداف عملهم بشكل متوسط الاهتمام.
5. أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي كان عند المستوى المتوسط وهذا ما يتعلق بشعور الموظفين بالقلق تجاه وظائفهم من إدخال تكنولوجيا متطورة وجديدة.

### ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة توجه الإدارات العليا إلى تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية الذكية، وذلك بالارتقاء بمستوى دعم إدارتها العليا بتطبيقه في كافة جوانب إدارة الموارد البشرية ومتابعة نتائج ذلك.
2. ينبغي زيادة اهتمام أقسام إدارة الموارد البشرية بجاهزية مواردها البشرية وبما يعزز من إدارة الموارد البشرية الذكية وذلك بامتلاكها موارد فنية تزيد من تطبيق تلك الإدارة وتوجيه ميزانية مالية تعنى بتطبيقها.

## المراجع

1. G Westerman, D Bonnet, Ferraris, P, R O'Dell (2011). The new road to the C-suite: Executives and digital transformation. MIT Sloan Management Review.
2. Sarah shaer, Engy Shibl, et al, 2022 "ADVANCING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IMPACT IN DUBAI. Mohammed bin Rashid School of Government, United Arab Emirates.
3. Pillai, R., & Srivastava, K. B. (2024). Smart HRM 4.0 for achieving organizational performance: a dynamic capability view perspective. International Journal of Productivity and Performance Management, 73(2), 476-496.
4. Chowdhury, S.; Dey, P.; Joel-Edgar, S.; Bhattacharya, S.; Rodriguez-Espindola, O.; Abadie, A.; Truong, L. Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. Hum. Resour. Manag. Rev. 2023, 33, 100899. [CrossRef].
5. Rana, G., & Sharma, R. (2019). Emerging human resource management practices in Industry 4.0. Strategic HR Review, 18(4), 176-181.
6. Hair, F., Black, C., Babin, J., Anderson, E., & Tatham, L. (2019). Multivariate Data Analysis: Cengage Learning EMEA.pp.636-640.
7. محمد قرشي، عادل بومنجان، 2017 (الإدارة الإلكترونية للوارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة) مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 47.
8. محمد شكرين 2021 "مهارات شغل وظائف الاقتصاد الرقمي الجزائر وحتمية التكيف". مجلة المالية والأسواق.
9. السلاوي، شمس علي، 2018 "أثر الاغتراب النفسي على مستوى أداء المعلمات من وجهة نظرهن بمكتب التعليم بالبرك في محائل عسير" المجلة العلمية في كلية التربية، مجلد 34، عدد3، جزء 2، 2018.
10. النجار، هند، وآخرون، 2023 "أثر إدارة المواهب الرقمية على الأداء المستدام لشركة مصر للطيران" مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، العدد 2\2، 2023.
11. حمدان، ابراهيم عبد المالك حميدة، 2024 "دور استراتيجية التدريب الإلكتروني في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء" دراسة ميدانية" مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 4، العدد 1، 20234.
12. ظاهر، رنا مهدي، 2025 "دور إدارة الموارد البشرية الذكية في الحد من التضليل الاستراتيجي للمعلومات من خلال اكتشاف المواهب" رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، 2025.
13. شميلة، نانسى عبدالله، وآخرون، 2023 "آثار الموارد البشرية الذكية على الفعالية الوظيفية للموظفين: الدور الوسيط للرضا الوظيفي للموظفين" المجلة الدولية للبيانات والعلوم التكنولوجية، الأردن، 2023.
14. اوانغ، زين الدين، ترجمة الدكتور ابراهيم مخيمر (2019) "نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس دليل مبسط لتعليم برمجية اموس".