

# أثر حوكمة الموارد البشرية على الإستدامة التنظيمية، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بمحافظة الإسكندرية<sup>1</sup>

أ.د. محمد وهبه حسن

أستاذ إدارة الأعمال- كلية الإدارة والتكنولوجيا  
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري  
جمهورية مصر العربية

[m\\_wahba2003@hotmail.com](mailto:m_wahba2003@hotmail.com)

أحمد يوسف الشيخ

باحث دكتوراه - كلية الدراسات العليا في الإدارة  
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري  
جمهورية مصر العربية

[ahmed\\_el.sheikh@hotmail.com](mailto:ahmed_el.sheikh@hotmail.com)

أ.د. علياء حنفي

أستاذ إدارة الأعمال  
كلية الأعمال- جامعة الإسكندرية  
جمهورية مصر العربية

[aliaa.hanafy@gmail.com](mailto:aliaa.hanafy@gmail.com)

أ.د. محمد عبد السلام راغب

أستاذ إدارة الأعمال- كلية الإدارة والتكنولوجيا  
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري  
جمهورية مصر العربية

[raghebbmm@aast.edu](mailto:raghebbmm@aast.edu)

## ملخص البحث

هدفت الدراسة الحالية الى قياس أثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية وقياس الاثر الوسيط لمتغير الثقافة التنظيمية ، بالتطبيق على العاملين بالقطاع الصناعي بمحافظة الإسكندرية من خلال تحليل بيانات الاستبيان التي تم الحصول عليها من عدد 295 من العاملين بالقطاع الصناعي باستخدام برنامج SPSS28 و AMOS27 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وهو أحد البرامج الإحصائية المشهورة. ومن خلال هذا البرنامج، تم الحصول على تحليل وصفي للمواصفات الديموغرافية للعينة، إلى جانب اختبار فرضيات الدراسة، حيث خلصت نتائج الدراسة الى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية، الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية جزئياً.

## الكلمات الدالة

حوكمة الموارد البشرية، الاستدامة التنظيمية، الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2024/5/12، وتم قبوله للنشر في 2024/6/4.

## (1) المقدمة

يعد موضوع حوكمة الموارد البشرية من المواضيع المعاصرة والهامة، وخاصة في ظل بيئات الاعمال التنافسية التي تواجه العديد من التحديات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ناهيك عن عنصر الموارد البشرية والذي يمثل إحدى أهم المرتكزات الأساسية في عمل المنظمات، حيث انه من اهم العناصر المؤثرة على مستوى الإنتاجية من حيث الكم والنوع.

لذا تعتبر المنظمات الموارد البشرية أهم مصادر كسب الميزة التنافسية، وأمام هذه التحديات بدت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن دعل المنظمة قادرة على المنافسة، مما أظهر الحاجة إلى المزيد من الطرق واليات والوسائل والأطر الفعالة في إدارة المورد البشرى.

ولعل من بين المفاهيم التي انتشرت في الأونة الأخيرة مفهوم حوكمة المورد البشرى كألية لضبط ممارسات المورد البشرى والحد من مخاطرة المواءمة بينه وبين الأهداف المعيارية والإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز الالتزام الأخلاقي، وإضفاء أبعاد الكفاءة والمسائلة والتزاهة.

تهدف ممارسات حوكمة الموارد البشرية في أى منظمة إلى التأكد من أن العنصر البشرى في أى منظمة خاضع للاخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل، ووضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات.

كما تواجه اى منظمة اليوم صراع البقاء والاستدامة حيث تزايد الاهتمام في وقتنا الحالى بدعم الاستدامة التنظيمية في قطاع الاعمال التجارية وخصوصا المنظمات الصناعية ، وذلك لما لها من دور في خلق وظائف جديدة، والحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة وزيادة خلق قيمة مضافة لها.إذا قامت العديد من المنظمات بتغيير سياساتها أو منتجاتها و عملياتها لمعالجة حالات التلوث البيئي، وتقليل استخدام الموارد، وتحسين العلاقات بين المجتمع المحلى وأصحاب المصلحة.

لذا تهدف الدراسة الحالية إلى قياس أثر حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية وبحث دور الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية.

## (2) مشكلة الدراسة وتسؤلات الدراسة

من أجل التعمق في موضوع الدراسة والإحاطة بأكبر قدر ممكن من جوانبه، وفق منهجية علمية منظمة تسمح بالحصول على النتائج المطلوبة والوقوف على علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة، حيث انه من خلال الاطلاع على ادبيات الدراسات السابقة نجد عدم وجود دراسات على حد علم الباحث جمعت بين متغير حوكمة الموارد البشرية، الاستدامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لذا تسعى الدراسة المقترحة إلى طرح الإشكالية التالية:

إلى أى مدى يمكن أن تساهم حوكمة الموارد البشرية في تحسين الأستدامة التنظيمية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

- وهذا ما يدفعنا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على الأستدامة التنظيمية؟

- ما هو واقع تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة؟

- ما هو الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية على العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية و الأستدامة التنظيمية؟

### (3) أهداف الدراسة

تسعى الدراسة المقترحة الى معرفة:

(1-3) أثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على الأستدامة التنظيمية.

(2-3) واقع تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية بالمنظمات محل.

(3-3) الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية على العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والأستدامة التنظيمية.

### (4) أهمية الدراسة

يمكن للباحث توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي على النحو التالي:

#### (1-4) الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

سوف تكون هذه الدراسة اضافة علمية نظرا لحدائثة مفهوم حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية وندرة الدراسات التطبيقية التي تناولتهم ، حيث أغلب الدراسات التي تناولت حوكمة الموارد البشرية دراسات نظرية .

#### (2-4) الأهمية التطبيقية

ستساعد نتائج الدراسة الممارسين ومتخذي القرار في القطاع الصناعى على الخروج باليات تساعد على دعم ممارسات حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية.

### (5) الاطار النظرى للدراسة

#### (1-5) حوكمة الموارد البشرية

تنظر الدراسات الحديثة إلي حوكمة الموارد البشرية علي أنها من المكونات المركزية لحوكمة المؤسسات، فحوكمة الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل. وهي تهدف إلي وضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات، وتتضمن هذه الإجراءات إختيار

الموظفين، والمكافآت، الإلتزام السلوكي، وإدارة الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية (الفلاسي، 2019). وتشير حوكمة الموارد البشرية أيضا إلي النظام أو الأنظمة التي من خلالها يتم توجيه الأفراد وضمان خضوعهم للمساءلة.

تعرف حوكمة الموارد البشرية بأنها هي العملية والممارسة التي تبنتها المنظمة في تحديد الأدوار والسلطة والمسؤولية، وإتخاذ القرارات، وفي نهاية المطاف مساءلة جميع الموظفين والإدارة لصالح مساهمها. وتعرف أيضا بأنها: هي النظام الذي ينبغي أن تعتمد المنظمة من أجل التأكد من الموارد البشرية التي يتم إدارتها بشكل مناسب ورصدها بعمق بالطريقة التي تخفف من أية مخاطر ذات الصلة بالموارد البشرية (جاسم وسرمد، 2016)

وتشير حوكمة الموارد البشرية في المنظمات العامة إلي وجود قدر كبير من التحفيز للمواهب في مجال الخدمة المدنية من خلال تعزيز الإختيار القائم علي الكفاءة، وإعتماد مبدأ الجدارة بوصفه معيارا للترقية والنتائج بوصفها مقياسا للكفاءة، ويضاف إلي هذا البعد الأخلاقي، فخدمة الناس هي جوهر الحوكمة (الساعدي، 2016). كما تشير حوكمة الموارد البشرية حسب المنظمة ومحاسبتهم (ISO 30408, 2016 PV)

بناء علي ما سبق يمكننا القول أن مفهوم حوكمة الموارد البشرية يركز علي تغيير دور إدارة الموارد البشرية من التفرّد في رسم السياسات والإستراتيجيات العامة للمؤسسات إلي المشاركة والتنسيق بين المشاركين في مجلس الإدارة.

### (1-1-5) أهمية وجود حوكمة للموارد البشرية

تزايد إهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بالعلوم الإدارية عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، ويظهر هذا الإهتمام من خلال إقتناع صناعي القرار بأهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري بوصفه أحد أهم عناصر نجاح المنظمات.

- ونظرا لأهمية حوكمة الموارد البشرية فقد أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016 تقدم أيزو 30408 إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب إتباعها لتأسيس حوكمة الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها بإستمرار ضمن المؤسسات، وتطبق في جميع المؤسسات العامة والخاصة.

- أن إمتلاك حوكمة الموارد البشرية في المنظمة يساعد علي معاملة الموظفين بعدالة بشكل ثابت وبالإلتزام بالقانون.

- أن حوكمة الموارد البشرية تقدم أفضل إطار للممارسة العمليات المنظمة والمعرفة والدعم لتمكين الأعمال من تعظيم رأس المال وتحقيق الغايات والأهداف.

- تقدير وإدارة مخاطر الموارد البشرية (الخطر الأخلاقي، خطر الإستعداد، خطر الإنتقال، خطر الشواغر.. إلخ).

- شفافيه العمليات والثقة وإلتزام الموظفين.

- وضوح دور وأنشطة الموارد البشرية والقرارات في المنظمة.

- تطوير الثقافة التنظيمية تعكس قيمتها التنظيمية.
  - تشجيع التواصل الفعال والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة.
  - تحسين الأداء العام (<https://www.iso.org>).
- (2-1-5) مبادئ حوكمة الموارد البشرية**
- تقوم حوكمة الموارد البشرية علي عدد من المبادئ، ومن أهمها:
- الوضوح والشفافية في تصميم ومخرجات العمليات والممارسات التنظيمية
  - الإنتفاع في العمليات والممارسات والمخرجات
  - المساءلة أمام الجهات الرقابية في المؤسسة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة
  - التنسيق والإلتزام والمشاركة في جميع مستويات المؤسسة
  - الإلتزام من خلال التكامل ما بين تخطيط العمل الإستراتيجي وتنفيذه
  - تقديم تقارير وتحليلات عن حوكمة الموارد البشرية يتضمن أقساما عن إحتياجات المؤسسة
- كما حدد (Kaplan) ثمان مبادئ لحوكمة الموارد البشرية وهي تتضمن ماييلي (جاسم و سرمد، 2016):
- الرؤية الإستراتيجية والتوجه: تساعد علي تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة، ووضع معايير لقياس الأداء علي المدى المتوسط والقصير. وهناك من يعرفها بأنها صورة ذهنية لما ينبغي أن يكون عليه عالم المستقبل (السيد يسين، 2005).
  - المساءلة: هي الإعتراف وفرضية مسؤولية الأفعال، والنتائج والقرارات، والسياسات. وتختلف هذه المساءلة حسب كل منظمة وحسب ما إذا كان القرار داخليا أم خارجيا بالنسبة للمنظمة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997). وتعني أيضا الإلتزام بتقديم حساب، أو بيان حول السياسات العامة والتحقق من أن الأمور تسير وفقا لما هو مخطط لها، وفرض العقوبات في حال لم تقدم النتائج المحددة.
  - الشفافية: تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها، وإستقرارها وإنسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتغيرها وقلقا للتطورات الإقتصادية والإجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر. إضافة إلي تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع (السبيعي، 2010). فالمنظمات تحتاج إلي نظم شفافة لصناعة القرار ووضع الميزانيات وتعقب النفقات.
  - توليد المعلومات: في القوت المناسب، حيث تمكن المعلومات الدقيقة أصحاب المصلحة لجعل السياسات بالغة الأدلة، وإتخاذ الإجراءات عندما لا يتم إستيفاء الأهداف والمعايير.

- الكفاءة: تشير إلى أي مدى يتم تطبيق سياسات الموارد البشرية. كما تعني قدرة المؤسسات والمنظمات علي إنتاج المخرجات العامة بكفاءة وفعالية من خلال الإستغلال الأمثل والمستدام.
  - العدالة والتزاهة: وهي تتعلق بالسياسات والإجراءات التي تنطبق علي الجميع. وبالتالي يجب معاملة الجميع أمام نفس القوانين بغض النظر عن الجنس، والعرق، الدين، الوضع الإجتماعي والإقتصادي وغيرها، دون إمتياز، وتعتبر المساواة أمام القانون قاعدة أساسية في قانون حقوق الإنسان بموجب المادة السابعة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
  - الإستجابة: الإستجابة علي قدرة المنظمة والأقسام علي الإستجابة لإحتياجات الموظفين، وتعني قدرة المؤسسات علي خدمة وتلبية مصالح المجتمع (الصالح العام) في مدة زمنية معقولة (جودة الخدمات).
  - صوت الموظف والمشاركة: الصوت والمشاركة هي إشراك الأفراد الذين يعملون من خلال المؤسسات التي تمثل مصالحهم. كما تعني المشاركة تلك العملية التي تضمن لجميع الفاعلين في المنظمة المشاركة الفعالة في إتخاذ القرار وإدارة الحكم.
- بحسب المواصفة العالمية ISO-30408 فان مبادئ حوكمة الموارد البشري ما ياتي:
- الإنصاف والشفافية في تصميم العمل والمخرجات والعملية والممارسات التنظيمية. ويشير مفهوم الشفافية الى الوضوح في كل مجالات العمل والعمليات التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية، بحيث تكون المعلومات متاحة لجميع العاملين في المنظمة (عبد الحليم وعبابنة، 2116). ويشمل مفهوم الشفافية ايضا العلنية من قبل المدراء في الشروط والمتطلبات، وتكافؤ الفرص للجميع (برقاوي، 1988).
  - الإنفتاح، في العملية التنظيمية والممارسات، والمخرجات. ويشمل التحول من اتجاه النظام السري المغلق الى النظام المفتوح القائم على التداول والتشارك (العوامل، 1991). ويشمل هذا الإنفتاح كافة مراحل العملية التنظيمية، وكذلك على صعيد المخرجات. ووفق ذلك يكون هناك علاقات تبادلية، صاعدة وهابطة، بين مختلف المستويات الوظيفية، على صعيد عملية صناعة القرار، وبحيث يتم اشراك اكبر قدر من العاملين في مختلف العمليات.
  - المساءلة للوحدات الحاكمة للمنظمة، والسلطات القانونية، وصناع القرار: وهي مدى تحمل لفرد مسؤولية ما يسند اليه من اعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقا للشروط والمواصفات التي قد تم اقرارها في المنظمة (هلال، 2117). وتقوم المساءلة على اساس الإستعداد لقبول اللوم عن الفشل او قبلوا الثناء، والإستعداد لشرح اي اخفاق او نجاح، وتفسير الأسباب المؤدية الى هذا او ذلك، وما يجب فعله لتصحيح الأخطاء والإخفاقات في حال وجدت Gronlund 2005 وتبني المساءلة على اساس وجود منظومة تضم اليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري، وتحقيق الصالح العام للمنظمة (افندي، 2021).

## (2-5) الإستدامة التنظيمية

فى مطلع القرن الحادى والعشرين وفى ظل عالم متغير تعد الأستدامة هى السمة التى يسعى إلى تحقيقها كافة المنظمات على الصعيد المحلى أو العالمى، حيث يشير تقرير "المستقبل المشترك" الذى أعدته اللجنة المعنية بالبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة إلى أن الأستدامة تتعلق بالسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية. وكذلك ترتبط أيضا بالازدهار الاقتصادى للمنظمات. من خلال صياغة مصطلح التنمية المستدامة التى تعنى تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الاجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة. (عيد، 2023)

الأستدامة لغويا تشير إلى الاستمرارية والقدرة على الاستمرار لفترة طويلة من الزمن. (المورد، 2023)

واصطلاحا يشير مفهوم الأستدامة إلى:

- ان الأستدامة هى عملية تحسين نوعية الحياة البشرية وضمان استمرارية هذه الحياة فى ضوء البيئة المحيطة وطمأن الطاقة الاستيعابية لهذه النظم البيئية.
- الأستدامة هى استمرارية المجتمعات والمنظمات فى تحقيق أهدافها، وبقاء مواردها البشرية والمالية والمادية، وتقديم ما يطلب منها لإشباع حاجات الناس.
- الأستدامة هى المقدرة على الاحتفاظ بالعالم الطبيعى والاستخدام المسئول للموارد الطبيعية (ابو النصر، 2023)
- أصبح مفهوم الأستدامة التنظيمية Organizational Sustainability واحيانا يطلق عليها الأستدامة الإدارية أو المؤسسية أو أستدامة المنظمات) أحد أهم المجالات الإدارية التى حازت على اهتمام كبير فى الأونة الأخيرة، وخاصة فى المنظمات التى تفكر فى البقاء لأجل أطول، والتى تهتم بقضايا البيئة والمسئولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.
- وما زال مفهوم الأستدامة التنظيمية يكتنفه الغموض فى تعريفه وابعاده ومؤشراته وكيفية قياسه وكيفية تحقيقه. وبإيجاز فان الأستدامة التنظيمية هى تحقيق مفهوم الأستدامة فى المجال الإدارى أو فى الأمور الإدارية المتعلقة بالمنظمات بمختلف انواعها فى المجتمع.
- تطور مفهوم الأستدامة فى منتصف التسعينات كوسيلة لمنظمات الأعمال لإدارة وتوازن مجهوداتها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها (Christofi et al., 2021)، وتعرف الأستدامة التنظيمية بانها كل ما يمكن الحفاظ عليه فى المنظمة (Cella-De-Oliveria, 2013)، وأيضا تمثل الأستدامة التنظيمية الأنشطة المؤسسية التى تسعى بشكل استباقى للمساهمة فى تحقيق التوازن المستدام. فى الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، على المدى القصير والمتوسط والطويل. من خلال أنشطة المنظمة المتمثلة بالعمليات الإنتاجية والادارة الاستراتيجية وبالمشتريات والتسويق والتقييم والاتصالات (Lozano, 2015)، وتتطلب الأستدامة من قيادة المنظمات تحقيق أهداف أعمالهم من خلال توجيه استراتيجياتهم وإدارتهم لتسخير الامكانيات لتقديم منتجات وخدمات مستدامة فى الاسواق، وفى الوقت نفسه النجاح فى تقليل وتجنب تكاليف ومخاطر الأستدامة

(Kneopfel,2001)، ورغم الاهتمام المتزايد باستدامة المنظمات إلا أنها ما زالت تمثل تحدياً للمنظمات متمثلاً بتحسين مستويات الرفاهية الاجتماعية والإنسانية وفى الحد من الأثار البيئية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية (Griffiths & Linnenluecke, 2010) ومن ذلك يتضح أن الاستدامة التنظيمية هى الممارسات التى تؤدبها المنظمة والتى من شأنها الحفاظ على استمرارية مزاولتها انشطتها بكفاءة وفاعلية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (النجار، 2023).

ويعد مفهوم الاستدامة وسيلة منظمات الأعمال لتحسين الإنتاجية وتحقيق التوازن مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها، والاستدامة التنظيمية تشير لتأثير المنظمات على الظروف الاقتصادية للأطراف ذوى العلاقة، وتعتبر النتائج المالية المتمثلة فى الأرباح هى الأداة الجوهرية لفهم قدرة المنظمة على تحقيق الأستدامة، والتى تعنى استمرار العمل وتحقيق نجاح عمل اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل مع زيادة قدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين دون التأثير سلباً على قدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهم، مع الحرص على الحفاظ وتعزيز رأس مال المنظمة المالى والاجتماعى والبيئى (المواجدة، 2019) إضافة لتعزيز النظم الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للمنظمة التى تعمل ضمنها (اشتيوى، 2017)

ويرى Srisathan et al. (2020) الأستدامة التنظيمية على انها درجة بقاء المنظمات وازدهارها فى المستقبل، جانبا إلى جنب مع خطة التخفيف من أى ضرر محتمل للمنظمة والعاملين. أما (Osagie & Ohue, 2019) فوصفها بانها الاهتمام المتزامن بالاداء الاقتصادى والاجتماعى والبيئى معاً.

يجب التنويه إلى أن تحقيق الاستدامة يضمن نوعية حياة أفضل للجوانب النوعية للتنمية بدرجة أكبر من الجوانب الكمية وبشكل عادل وملئم بين الأجيال الحالية والقادمة مع تحقيق الاستثمار الامثل للموارد والتعامل معها كموارد محدودة مع إحداث تغيير مستمر فى تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الأقتصادية والسيطرة على مشكلات البيئة (سليمان، 2020)

كما عرفها أحمد (2024) الاستدامة التنظيمية بإنها قدرة المنظمة على الاستمرارية وتحقيق النجاح والتقدم، وتلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين من المنظمة، دون التأثير سلباً على قدرتها على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهؤلاء المستفيدين.

## (1-2-5) أهداف الأستدامة التنظيمية

أشار أحمد(2024) على انه يمكن تلخيص أهداف الإستدامة التنظيمية فى التالى:

- تحقيق الإستمرارية للمنظمة فى القيام بعملها وبقائها لفترة أطول.
- المساهمة فى نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها.
- المحافظة على مختلف أنواع موارد المنظمة وضمان استمرارها وبقائها، بل وتنميتها.
- تلبية الحاجات الحالية لجماهير المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، دون المساس بالسلب لموارد المنظمة فى المستقبل.

- المساهمة في الحفاظ على النظم الأيكولوجية.
- تؤكد دراسة سليمان (2020) على ان الاستدامة تضمن نوعية حياة أفضل عن طريق التركيز على الجوانب النوعية وليس الكمية منها، بشكل عادل وملاءم بين الأجيال الحالية، وتحقيق استثمار أمثل للموارد، والتعامل معها على أنها محدودة، وإحداث تغيير مستمر في تلبية حاجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والسيطرة على المشكلات البيئية.
- لذلك ليس من الغريب ان يرى 62% من المديرين التنفيذيين ان استراتيجية الاستدامة ضرورية لتكثيف الشركات قادرة على المنافسة في عالم اليوم، بينما يذهب 22% منهم إلى انها ستكون أمرا أساسيا في المستقبل.
- وهو الامر الذى يشير إلى ان هناك ميزة اساسية تنطوى عليها الاستدامة، وهى تلك المتعلقة بكونها ميزة تنافسية للشركات التى تتبناها، والتى تتخذها استراتيجية أساسية، فالناس لن يقبلوا، ربما الآن أو بعد حين، إلا على الشركات التى تعمل على نجاة المجتمع والحفاظ على الموارد الطبيعية، والحفاظ على البيئة وما إلى ذلك (علوانى، 2020).

### (2-2-5) أنواع الأستدامة التنظيمية

حدد مليحة (2016) خمسة أنواع للأستدامة التنظيمية، تمثلت فى الأتى:

- استدامة العمليات التنظيمية.
- استدامة السياسات
- استدامة الموارد بمختلف انواعها
- استدامة المنتجات
- استدامة العائد لجميع الجمهور الداخلى والخارجى.

### (3-2-5) مبادئ الأستدامة التنظيمية

- مبدأ العدالة بين العاملين.
- مبدأ المساواة بين العاملين.
- مبدأ تقبل واحترام الاختلاف والتنوع فى بيئة العمل.
- مبدأ جودة الحياة الوظيفية.
- مبدأ الشورى والديموقراطية فى بيئة العمل.
- مبدأ الاستمرارية والمحافظة على العاملين فى المنظمة.
- مبدأ الشفافية والافصاح.
- مبدأ المحاسبة والمساءلة.

- مبدأ الحوكمة.
- مبدأ النزاهة.
- مبدأ الشمولية.

#### (4-2-5) أبعاد الأستدامة التنظيمية

- الأستدامة الاقتصادية: والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة (راس المال) لتوليد الثروة والازدهار من أجل الصالح العام، والتي ينبغي تقاسم تلك الثروة بين الأجيال الحالية والمقبلة. تتطلب الأستدامة التنظيمية الحفاظ على راس المال المالى وتنميته وتحقيق الأكتفاء الذاتى المالى. يساهم الاداء المالى الجيد فى الحصول على منافع لأصحاب المصلحة وتحسين سمعة وشرعية المنظمة (Patricia et al., 2015). كما عرف (Mark & Julia (2022) الأستدامة الاقتصادية بأنها استخدام استراتيجيات مختلفة للأستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمحافظة عليها بهدف إيجاد توازن مسؤول ومفيد ومستدام على المدى الطويل من خلال إعادة التدوير. وأيضاً تم الإشارة إلى الأستدامة الاقتصادية على انها مصدر دخل واستقرار لافراد المجتمعون تأكل رأس المال ومواردها بمعنى آخر، يكون الاقتصاد مستقراً عندما لا يعطل أستدامة المجتمعات الطبيعية والاجتماعية والبشرية (Pires et al., 2017)

- الأستدامة الاجتماعية: جاء مفهوم الأستدامة الاجتماعية كنموذج تطورى يعمل على استثمار الفرص التى كونتها التحولات العالمية المعاصرة والتأكيد على الجوانب الانسانية للأستدامة (Alikor & Ajor, 2020). وان الموارد البشرية هى الثروة الحقيقية للأمم وهم الوسائل وغايات الأستدامة. تسعى الأستدامة إلى تمكين البشر عن طريق استثمار قدراتهم وتأهيلهم، وإيجاد الفرص التى تمكنهم من الإبداع فى مجال عملهم، مما يمكنهم من المشاركة بفعالية فى المجتمع. أختلف تعريف الأستدامة الاجتماعية "رأس المال الاجتماعى". عبر الثقافات، لذلك يتغير تعريفها بمرور الوقت، وليس هناك تعريف واحد جامع للأستدامة الاجتماعية (Siddharth et al., 2021).

- الأستدامة البيئية: تشمل الأستدامة البيئية الأثار الناجمة عن استخدام الموارد الطبيعية الحيوية وغير الحيوية والانبعاثات الملوثة من عمليات المنظمة. ويقصد بالأستدامة البيئية الأستخدام الرشيد للموارد الفيزيائية الحيوية وغير الحيوية والانبعاثات الملوثة من عمليات المنظمة. ويقصد بالأستدامة البيئية الأستخدام الرشيد للموارد الفيزيائية الحيوية بما فى ذلك العناية بجودة الهواء والتربة والمياه والحفاظ على التنوع البيولوجى (Patricia et al., 2015). والهدف من هذه الاجراءات هو المحافظة على رأس المال الطبيعى كمورد وكمكب للنفايات المتولدة، وتتم متابعة الأستدامة البيئية ليس لأهميتها الجوهرية فقط ولكن لتحسين الرفاهية ومنع الأضرار بالبيئة، كما يرى (Ayor & Alikor (2020 أن الأستدامة البيئية تشمل سلامة النظام الأيكولوجى والقدرة الأستيعابية والتنوع البيولوجى. مما يعنى تجنب الضغط على النظام البيئى القيم وحدوده ومرونته واستقراره وتحمله.

### (3-5) الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان، وهي لها اثر كبير على تصرفات الافراد والجماعات وسلوكهم، فالإنسان يكتسبها في البيئة المحيطة بالتعليم، ومن خلال ما يحيط به من حوادث ومؤثرات، فالبيئة المحيطة التي يعيش فيها الإنسان تسهم في قدرتها على تحقيق الاتصال بينة و بين من يحيطون بيه، وتعطى له الدور الذى يمكنه من القيام به داخل المنظمات، وتعد المنظمات مكونا من المكونات البيئية، لذا فان ثقافة المنظمة ما هى الا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في البيئة المحيطة، التي تنعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة، وتؤثر في طريقة اتخاذ القرارات، وطبيعة الأنماط السلوكية و الاتجاهات للافراد (عبد الله وآخرون، 2023)

تعتبر الثقافة التنظيمية جزء اساسى في بناء المنظمة، اذ تعكس الافكار والمعتقدات السائدة في المنظمة والمجتمع الذى تنتمى اليه. فهى تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوك الأفراد وقيمهم و تساعد على تحقيق اهداف المنظمة.

يعد الاهتمام بالثقافة التنظيمية أمراً هاماً و حيويًا في حياة الأفراد و الجماعات والمنظمات حيث يبرز دور الثقافة التنظيمية في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد و الجماعات، وتساعد على التنبؤ بسلوك الآخرين عند مواجهتهم للمواقف المختلفة، وذلك لان الأفراد يتصرفون حسب ثقافتهم، كما انها تساعد الأفراد والجماعات والمنظمات على الارتقاء بفهم ما يحيط بهم او يحدث معهم او امامهم و تفسيرها دقيق وواقعى الى حد ما، كما لها دور كبير معيارى بتحكم السلوك و تحديدده حسب شروطها.

### (1-3-5) مفهوم الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة في تبسيط فهم إدارة العمل في المنظمات، حيث انها تلعب دورا أساسيا في المنظمة نظرا للدور الفاعل في تحديد كفاءة وفاعلية المنظمة وسلوك العاملين فيها وبالتالي تؤثر على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، وتعتبر ثقافة المنظمة جزء من ثقافة المجتمع. (Hartnell et al., 2019)

وهى نمط من القيم والمعتقدات والافتراضات والتقاليد والمعايير المشتركة التي نشأت وتطورت واستقرت في المنظمة ما و التي توجه سلوك افرادها بحيث تكون الطريقة التي تنجز بها الأعمال والتي يتم تلقينها للاعضاء الجدد. وهو نظام للمعتقدات مشتركة التي يمتلكها اعضاء المنظمة و التي تحدد كيفية تصرف اعضاء التنظيم عند مواجهة مسئولية صنع القرار. (Shaikh & Shaikh, 2016)

وظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في المناهج الحديثة لإدارة التغيير والتطوير، فالثقافة التنظيمية تحدد طريقة العمل في المنظمة و تميزها عن غيرها لذلك لها دور مهم في التأثير بسلوك الموظفين في المنظمة حسب قوة ما تتمتع به المنظمة من ثقافة تنظيمية (الخولى، 2022)

ويقصد بالثقافة التنظيمية تلك الفاعليات التي تحصل في المنظمة و تؤثر في سلوك العاملين فيها، وهذه الآثار غير منظورة و لكن يمكن تلمس اثارها بشكل عملى (Jufrizen et al., 2017)

كما ان لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة ايضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة فى نفس المجال ونفس البلد تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم و اعتقادات و مدركات و افتراضات و رموز و لغة و غيرها و قد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين فى السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة و تعد ثقافة المنظمة من ميزات المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، حيث لا يمكن ان تكون هناك منظمة ثقافتها مشابهة تماما لثقافة منظمة اخرى حتى لو كانت فى المجال نفسه الذى تعمل فيه، فهناك ميزات عديدة لثقافة المنظمات تختلف فيها عن غيرها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة التي تتميز بها وتحسينها، وتختلف عن الأخرى من خلال طبيعة ما يجرى فيها من الاتصالات و نظم العمل والاجراءات المتبعة فى المنظمة نفسها، وعملية ممارسة السلط، واسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات (العميان،2015)

واما الثقافة التنظيمية فهى مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة التي يتشارك بها اعضاء التنظيم او المنظمة، وتنتقل اليهم من خلال وقائع احتفالات او من قصص ورموز وشعارات وغيرها (الخولى،2022)

### (2-3-5) أبعاد الثقافة التنظيمية (قرقش والعمري،2019)

#### – الابتكار

يعد الابتكار من أبرز الأبعاد التي يمكن تناولها فى جانب الثقافة التنظيمية، حيث أشار البعض إلى ان الثقافة التنظيمية تعتبر من المفاهيم التي تؤكد على اتجاه المنظمات نحو الريادة والابتكار بغية الاستقرار طويل الاجل فى البيئة التي تعمل فيها، إضافة إلى ارتباط الابتكار بعلاقة ترابطية إيجابية بالعلاقات والمهارات المتوفرة لدى الأفراد .

#### – التوجه نحو فريق العمل

يعتبر التوجه نحو فريق العمل فى المنظمات من الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية ، حيث يقصد به حالة من الفهم لدى جميع الافراد العاملين فى المنظمة لمفهوم التأزر وإدراك أهميته وعليه فان معظم العاملين يفضلون العمل بمفردهم فى البداية نظرا لما يمتلكونه من ثقافات ومعتقدات وقيم مختلفة ومتنوعة.

#### – التوجه نحو النتائج

يهدف التوجه نحو النتائج إلى تحقيق حزمة من الأهداف والمتمثلة فى مطابقة التوقعات العالية للمنظمات وتحقيق الميزة التنافسية لها، حيث أن هذا التوجه هو من يقود المنظمات إلى قراراتها سواء الدفاعية منها أو العدائية إذ تركز على العمل بشكل جماعى بغية الوصول إلى الأداء العالى بشكل مضمون، وعليه يتم النظر إليها بانها حزمة من الامور الافتراضية المتفق عليها والتي يمكن إيصالها للأفراد المستحدثين والهادفة إلى تحسين أساليب تفكيرهم بشكل يخدم منظماتهم، ويهدف إيجاد النتائج الجديدة والمبتكرة بقلب رسمى.

#### – التوجه نحو الافراد

يهدف هذا التوجه إلى تعزيز اكتساب الافراد لأنماط سلوكية تحسن من قدرتهم على التفكير وتزيد من معارفهم مما يؤدي بدوره إلى تحديد هويتهم الثقافية والاجتماعية وتؤثر فيهم ايجابيا. كما وتتجلى أهمية التوجه نحو الأفراد

في زيادة مدى قدرتهم على الارتباط بأهداف المنظمة وإيجاد علاقات عمل تعاونية، وجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة حالات عدم الاستقرار البيئي والمتغيرات الديناميكية المختلفة.

## (6) الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة

### (1-6) الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة الموارد البشرية

دراسة على (2022) والتي استهدفت تحديد الأثر الذي تسهم به حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات. حيث تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين الإداريين في مديرية الزراعة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية. وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين الإداريين والمرشدين الزراعيين، وتم توزيع مائة استمارة استبيان عليهم، وصل للباحث فعلياً منها 15 استمارة، وتم استبعاد 84 لعدم صالحتها، وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة 29 مفردة صالحة للتحليل الإحصائي وذلك بنسبة 29% من أصل العينة. ولدعم نتائج الدراسة الميدانية وللخروج بنتائج أكثر دقة ومصداقية للدراسة. فقد تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض مفردات العينة بالمديرية المبحوثة. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة بقبول فرضيات الدراسة، وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha (0.05) \geq$  من أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية، في الولاء التنظيمي، لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا، وأن نوع الولاء التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة هو الولاء العاطفي، يليه الولاء الأخلاقي، وهو ما يتفق مع عدد من الدراسات الاستطلاعية والنماذج الاستدلالية التي اعتمدها الباحث في مثل هذه الدراسة.

دراسة زاوش (2021) والتي تناولت مفهوم الحوكمة كإطار تحليلي في إدارة الموارد البشرية وهو مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة ويعد من المكونات المركزية لحوكمة المؤسسات يهتم بالاصول الانسانية و تقدير قيمتها الاقتصادية والاجتماعية و رصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال الزمن يقوم على عدد من المبادئ من اهمها الوضوح والشفافية و المساواة و المساواة ويركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية من التفرد في رسم السياسات و الاستراتيجيات العامة للمؤسسات الى المشاركة والتنسيق بي المشاركين في مجلس الادارة.

دراسة بن سعدة وبخشوش (2021) والتي هدفت إلى معالجة مفهوم حوكمة الموارد البشرية كمفهوم جديد، ودراسة واقعة لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، كذلك من خلال اختبار فرضيات: حوكمة الموارد البشرية مدخل فكري جديد كإطار من القواعد كالأجراءات لإدارة السليمة للموارد البشرية؛ يوجد ادراك لدى الاطارات المبحوثين مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة الى ان حوكمة الموارد البشرية أداة للسيطرة على مخاطر الموارد البشرية، وتجسيد السياسات الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية والرقى بالقيم و الاخلاق في محيط المؤسسة، كما ان المؤسسات عينة الدراسة بالرغم من عدم إدراكها لحوكمة الموارد البشرية كمفهوم موحد و مؤسس لة قانونا، الا انها تملك إطارا جيدا من الممارسات كالأجراءات المتعلقة بحوكمة موارد البشرية

دراسة مرسال (2020) والتي تمثلت مشكلة الدراسة في انة بالنظر للتجارب و النماذج المختلفة لتطبيق الحوكمة في العالم كان الاستنتاج الاعم هو ان فكر الحوكمة لم يساهم في حل كثير من المشكلات التي تواجه العمل المؤسسى نتيجة لاسباب كثيرة منها على سبيل المثال صعوبة تطبيقه و اعتماده فقط على فكرة حل المشكلات التي تتعلق بالجوانب المالية و الادارية دون النظر للمشكلات التي تواجه الموارد البشرية و التي تمثل عصب العمل، كما ان مجال تطبيق الحوكمة في بعض المؤسسات يختلف عن تطبيقها في المؤسسات الاخرى، وعلية يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات هل هناك علاقة بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية، وهدف البحث الى التعرف على مفهوم الحوكمة و اهميتها، التعرف على مفهوم مخاطر الموارد البشرية، معرفة واقع ممارسة الحوكمة في المنظمات السودانية، دراسة و تحليل اثر حوكمة الموارد البشرية في ادارة مخاطر الموارد البشرية من خلال معايير الحوكمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و اختبرت الفروض توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوكمة و مخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج اهمها ان شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة فيها و يتضح ذلك من خلال الوسط الحسابي الذي يبلغ 3.50 بانحراف معيارى 0.792، لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حوكمة الموارد البشرية و مخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة، كما اوصت بعدد من التوصيات منها انشاء ادارة خاصة بالحوكمة، العمل على ترسيخ مفهوم الحد من مخاطر الموارد البشرية بين العاملين، العمل على تقليل مخاطر استغلال المنصب بالشركة.

دراسة عبد الكريم (2022) والتي هدفت الى التعرف على مبادئ و اهداف حوكمة الموارد البشرية من خلال معايير المواصفات الدولية ISO 30804 وعلى مستوى تطبيقها في الجامعات الجزائرية، حيث تم اعداد استبيان وتوزيعه على موظفي و استاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث استخدمنا برنامج spss في اجراء المعالجة الاحصائية و في تحليل النتائج و خلصت الدراسة الى ان هناك مستويات مقبولة لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية حسب معايير ISO 30804 في الجامعة وفقا لاراء موظفي و استاذة الكلية.

دراسة سعاد وبونوة (2022) والتي هدفت إلى تسليط الضوء على دور حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات التوظيف الجيد من خلال معايير الحوكمة في المؤسسات الاستشفائية ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على موظفي المركز الاستشفائي الجامعي تلمسان بحيث تم توزيع 43 استبانة و استرجاع منها 33 و خلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية لكنها متوسطة بين حوكمة الموارد البشرية وسياسة التوظيف في المؤسسة الاستشفائية لولاية تلمسان هذا ما عكسته معاملات الارتباط التي اتت متوسطة بالاضافة الى ان عملية التوظيف تخضع نسبيا لبعض الممارسات البيروقراطية التي اثرت سلبا على مبدأ المساواة للالتحاق بالوظيفة العمومية.

دراسة شيخي ودحو (2021) والتي هدفت الى معرفة تاثير حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي عن طريق تحديد الارتباط و تاثير تطبيق ابعاد حوكمة الموارد البشرية (الرؤية و التوجه الاستراتيجي، الامساءلة، الكفاءة، النزاهة) على الرضا الوظيفي بقطاع التامين في سعيده و لهذا الغرض تم توزيع استبيان على عينة عشوائية

حجمها 42 عامل و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V22 وظهرت النتائج التي تم التوصل اليها وجود علاقة طردية بين حوكمة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي بمؤسسات التأمين محل الدراسة و خصوصا بين بعدى الكفاءة و النزاهة و بين الرضا الوظيفي اضافة الى ذلك يوجد تاثير ايجابي لتطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في مؤسسات التأمين بولاية سعيدة و خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات.

دراسة بن سعدة وبخوش (2022) هدفت هذه الدراسة إلى تناول مفهوم حوكمة الموارد البشرية كأحد المفاهيم التي تمتاز بالحدثة في مجال التعامل مع الموارد البشرية مقاسا بأبعاده المختارة التوجه الاستراتيجي، بعد الكفاءة، بعد النزاهة، بعد المشاركة ومحاول ربطه بأداء الموارد البشري المقاس بأبعاد المعرفة بمتطلبات الوظيفة، جودة العمالمثابرة والوثوق، كمية العمل المنجز وكذا اختبار الدلالة الاحصائية لعلاقة الاثر بين المتغيرين بأبعادهما على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان) لخدمة هذا الغرض مع المسح الشامل لاطارات 08 مؤسسات اقتصادية والحصول على عينة قوامها 171 إطارا تتناسب مع متطلبات التحليل الاحصائي المعتمد، ليتم تحليل البيانات بعدها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الاحصائية أهمها معاملات الانحدار بالاستعانة في ذلك على برنامج (SPSS 262)، وخلصت الدراسة في نهايتها إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لممارسات حوكمة الموارد البشرية على المستويات الجيدة لاداء الموارد البشري للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

## (2-6) الدراسات السابقة التي تناولت الإستدامة التنظيمية

دراسة عبد المنعم ورفاعي (2020) والتي هدفت الى دراسة اثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية من خلال التعرف على مدى توافر ابعاد الاستغراق الوظيفي بالمعاهد محل البحث والتعرف على مدى توافر ابعاد الاستدامة التنظيمية بالمعاهد محل البحث و التعرف على اثر الاستغراق الوظيفي على ابعاد الاستدامة التنظيمية و ايهما اكثر تاثيرا بالاستغراق الوظيفي و تقديم بعض التوصيات و المقترحات للقيادات الادارية فيما يتعلق باهمية الاستغراق الوظيفي و دوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية في المعاهد محل البحث

دراسة الحداروى والذبحاوى (2020) سعى البحث الحالى للتعرف على مستوى اهتمام عينة البحث (معمل سمنت النجف الاشرف) بالوعى الاستراتيجي و الاستدامة التنظيمية . فضلا عن التعرف على الدور الذي يمكن ان يسهم به الوعى الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة في المعمل المبحوث واعتمد البحث استمارة الاستبيان كاداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات والتي اشتملت على 31 فقرة موزعة على متغيرات البحث بواقع 16 فقرة لابعاد الاستدامة التنظيمية (الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية و البيئية) اذ تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من العاملين في معمل سمنت النجف الاشرف ممن بدرجة (مدير و معاون مدير و رئيس قسم و رئيس ملاحظين وملاحظ قانوني ومحاسب ومهندس) كونهم اكثر دراية و خبرة في مجالهم عملهم اذ تم توزيع 185 استمارة واسترجعت 172 استمارة و استبعدت 7 استمارة غير صالحة للتوزيع الاحصائي لتكون عينة البحث 165 موظفا واختبر البحث فرضيتين رئيسيتين توصل من خلالها الى عدد من الاستنتاجات كان ابرزها ان مستوى اهتمام

المعمل بالوعي الاستراتيجي اقل من مستوى اهتمامه بالاستدامة التنظيمية فضلا عن وجود تأثير معنوي لابعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعة بالاستدامة التنظيمية و توصل البحث ايضا الى ان اجراءات المعمل الخاصة ببعد تفكير النظم هي اجراءات روتينية لا تدعم تحقيق الاستدامة في المعمل

دراسة الشريفي والعنزي (2022) والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الاستدامة التنظيمية من خلال أبعادها [الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية]، والسمعة التنظيمية بأبعادها [الجاذبية العاطفية، المنتجات والخدمات، الرؤية والقيادة، بيئة العمل، الأداء المالي]. تم اختيار الشركة العامة للأسمنت العراقي في مدينة الكوفة كمجتمع لإجراء الدراسة، وبلغ حجم العينة (127) أحد العاملين في الشركة المذكورة. ولغرض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SmartPls). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير للاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية، أي أنه كلما تبنت الشركة مستويات عالية من الاستدامة، وهذا يحسن سمعته في المجتمع يلاحظ من العرض السابق لاستعراض الدراسات السابقة التالي:

– قلة الدراسات العربية التي تناولت مفهوم حوكمة الموارد البشرية من الناحية التطبيقية

– اغلب الدراسات السابقة تناولت الاستدامة من الناحية المالية وليس التنظيمية

لذا هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية من خلال الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي

جدول 1: تلخيص الدراسات السابقة والفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة المقترحة
– قلة الدراسات العربية التي تناولت مفهوم حوكمة الموارد البشرية	– قلة الدراسات التي تناولت مفهوم حوكمة الموارد البشرية	– سوف تقوم بقياس ممارسات حوكمة الموارد البشرية
– اغلب الدراسات السابقة تناولت الاستدامة من الناحية المالية وليس التنظيمية	– اغلب الدراسات السابقة تناولت الاستدامة من الناحية المالية وليس التنظيمية	– تتناول الدراسة الحالية الاستدامة من الناحية التنظيمية

بناءً على العرض السابق للدراسات السابقة يمكن صياغة فروض الدراسة كما يلي:

الفرض الرئيسي الأول: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة لممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية "

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمحور الانفتاح والمشاركة على الإستدامة التنظيمية.

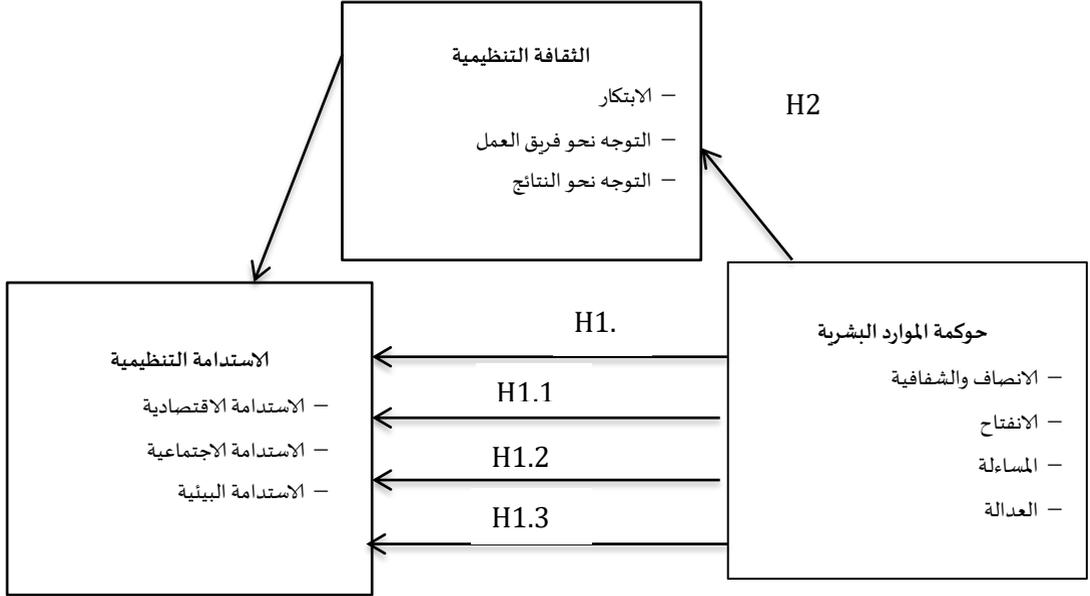
الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمحور المساءلة على الإستدامة التنظيمية

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمحور الشفافية على الإستدامة التنظيمية

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمحور العدالة على الإستدامة التنظيمية

الفرض الرئيسي الثاني: الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية.

وبناء على ما سبق، يمكن تصور اطار الدراسة وفروضها. كما هو موضح بالشكل رقم (1)



شكل 1: نموذج الدراسة

المصدر: معرفة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

## (7) منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه المسحي والتفسيري حيث تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي للتعرف على مستوى ممارسات حوكمة الموارد البشرية، والاستدامة التنظيمية والثقافة التنظيمية، بينما تم تطبيق المنهج الوصفي التفسيري للكشف عن أثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية، والأثر الوسيط للثقافة التنظيمية.

### (1-7) مقاييس متغيرات الدراسة

تجدر الإشارة إلى ان كافة المقاييس التي تمت الاستعانة بها في الدراسة الحالية تم اختيارها بناء على تمتعها بدرجة عالية من الصدق والثبات. وكما يوضح الجدول (2) المصادر التي تم الاعتماد عليها في صياغة فقرات الاستبيان لقياس المتغيرات.

جدول 2: كيفية قياس متغيرات الدراسة

المرجع	الأبعاد	المتغير
البلوشى وصالح، 2021	- الانصاف والشفافية	حوكمة الموارد البشرية
	- الانفتاح	
	- المساءلة	مستقل
Balasubramanian and Balaji, 2022	- الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة التنظيمية التابع
	- الاستدامة الاجتماعية	
	- الاستدامة البيئية	
قرقش والعمرى، 2019	- الابتكار	المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية
	- التوجه نحو فريق العمل	
	- التوجه نحو الأفراد	
	- التوجه نحو النتائج	

(2-7) أداة الدراسة

تم تطوير قائمة استبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة المستهدفة كمصدر أساسى لجمع البيانات. وذلك بعد الاطلاع على المصادر الثانوية للبيانات والمتمثلة في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية، الاستدامة التنظيمية، والثقافة التنظيمية. وبناء على المقاييس تم تكوين أداة قائمة الاستبيان من جزئين شمل الجزء الأول البيانات الديموغرافية لعينة المبحوثين وتضمن الجزء الثانى من الاستبيان عدد (62) فقرة استهدفت قياس توجهات العينة نحو كل من المتغير المستقل والمتغير التابع والوسيط. وتم تم تصميم قائمة الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث تتراوح القياسات ما بين موافق بشدة (5)، وموافق (4)، ومحايد (3)، وغير موافق (2)، وغير موافق بشدة (1).

(3-7) مجتمع وعينة الدراسة

وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد شمل مجتمع الدراسة على القطاع الصناعى بمحافظة الإسكندرية. - العينة الكلية: قام الباحث بأخذ عينة ميسرة من عدد (295) من العاملين فى القطاع الصناعى بمحافظة الإسكندرية.

وتم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

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

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، وتساوي (1.96).

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة، وتساوي (0.50) d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

هذا وقد بلغت العينة الفعلية بعد حساب الحد الأدنى لحجم العينة ويساوي=357

#### (4-7) أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS28) للإجابة عن تساؤلات الدراسة وأختبار فرضياتها إضافة إلى استخدام برمجية AMOS27 لتحليل المسار..وذلك من خلال اعتماد مجموعة من أساليب وأدوات التحليل الوصفي والاستدلالي، وذلك على النحو التالي:

#### (1-4-7) أدوات الأحصاء الوصفي

– التكرارات والنسب المئوية Percent & Frequencies بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافيا.

– المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

– الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تشتت إستجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

#### (2-4-7) أدوات الأحصاء الأستدلالي

– معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة الاستبانة ومقدار الاتساق الداخلي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة .

– معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

– تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis؛ وذلك للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع .

## (8) نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية التي تم الخروج بها أثر حوكمة الموارد البشرية على الأستدامة التنظيمية من خلال بحث الأثر الوسيط لمتغير الثقافة التنظيمية.

### (1-8) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يستعرض هذا القسم من الدراسة استجابات عينة المبحوثين لأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة البحثية، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان، بهدف التعرف على آراء أفراد العينة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبيان .

جدول 3: استجابات عينة المبحوثين لمتغير حوكمة الموارد البشرية بعد الانفتاح والمشاركة

م	العبارة	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
1	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	109	77	65	20	24	295	3.97	1.20	4	مرتفع
2	يوجد مصداقية للإدارة فى تنفيذ القرارات التى تم الاتفاق عليها	135	83	61	6	10	295	4.11	1.02	1	مرتفع
3	يتم عقد اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها	144	71	42	26	13	295	4.04	1.18	2	مرتفع
4	تشعرنى المنظمة بأهمية دورى فى المشاركة فى صنع القرارات	125	96	42	19	13	295	4.02	1.11	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي	513	327	209	71	59	1180	4.04	1.13		مرتفع

يشير الجدول (3) الى ان استجابات عينة المبحوثين لمتغير حوكمة الموارد البشرية بعد الانفتاح والمشاركة كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي ( 4.04 ) والانحراف المعياري (1.13)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 2 التى تنص على " يوجد مصداقية للإدارة فى تنفيذ القرارات التى تم الاتفاق عليها " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (4.11) وانحراف

معياري (1.02)، بينما احتلت العبارة رقم 3 التي تنص على " يتم عقد اجتماعات دورية مع الادارة للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها. "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4.04) وانحراف معياري (1.18).

جدول 4: استجابات عينة المبحوثين لمتغير حوكمة الموارد البشرية بعد المساءلة

م	العبارة	لا او افق بشدة	لا	محايد	او افق بشدة	او افق	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تعتمد المنظمة اليات مساءلة إدارية تتسم بالمرونة	128	103	35	16	13	295	84.0	1.08	1	مرتفع
2	تعمل المنظمة وفق أليات مساءلة إدارية معلنة لجميع الموظفين	138	74	48	26	10	295	4.03	1.13	2	مرتفع
3	تلتزم المنظمة بأليات مساءلة واضحة للعاملين وفقا للصلاحيات الممنوحة لهم.	125	90	38	26	16	295	63.9	1.18	4	مرتفع
4	تعمل المنظمة التي اعمل بها على الأهتمام بالمشاكل والمعوقات التي تواجه العميل وحلها.	148	58	42	35	13	295	93.9	1.23	3	مرتفع
	الأجمالي	539	324	164	103	51		4.01	61.1		مرتفع

يشير الجدول (4) الى ان استجابات عينة المبحوثين لمتغير حوكمة الموارد البشرية بعد المساءلة كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (4.01) والانحراف المعياري (1.16)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع. كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 1 التي تنص على " تعتمد المنظمة اليات مساءلة إدارية تتسم بالمرونة" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (4.08) وانحراف معياري (1.08)، بينما احتلت العبارة رقم 2 التي تنص على " تعمل المنظمة وفق أليات مساءلة إدارية معلنة لجميع الموظفين "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4.03) وانحراف معياري (1.13).

جدول 5: استجابات عينة المبحوثين لمتغير حوكمة الموارد البشرية بعد الشفافية

م	العبارة	لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
1	لديك قناعة بان جميع المعلومات الخاصة بالعمل متوفرة	131	71	48	26	295	24.1	1.17	1	مرتفع
2	تلتزم الشركة بالتركيز على تفعيل القيم الموجهة نحو اقامة علاقات مع الموظفين	131	74	35	29	295	3.91	51.2	4	مرتفع
3	تفصح المنظمة عن التغييرات الجوهرية فى أليات إدارة الموارد البشرية	119	96	42	19	295	73.8	21.3	5	مرتفع
4	تقوم المنظمة بنشر تقارير مرحلية مفصلة عن وضعيتها باستمرار	122	96	48	22	295	3.93	1.184	3	مرتفع
5	تفصح المنظمة عن تقارير المتابعة والرقابة على الموارد البشرية فى المديرية لأصحاب المصالح	122	96	48	22	295	4.03	1.04	2	مرتفع
	الاجمالي	625	433	221	119	77	3.97	1.19		مرتفع

يشير الجدول (5) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير حوكمة الموارد البشرية بعد الشفافية كانت مرتفع، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.97) والانحراف المعياري (1.19)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع. كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 1 التي تنص على " لديك قناعة بان جميع المعلومات الخاصة بالعمل متوفرة " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (4.12) وانحراف معياري (1.17)، بينما احتلت العبارة رقم 5 التي تنص على " تفصح المنظمة عن تقارير المتابعة والرقابة على الموارد البشرية فى المديرية لأصحاب المصالح " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4.03) وانحراف معياري (1.04).

جدول 6: استجابات عينة المبحوثين لمتغير حوكمة الموارد البشرية بعد العدالة

م	العبارة	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق او افاق	وافق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
1	تعتمد المنظمة مبدأ تحقيق العدالة المطلقة في التعامل مع الموارد البشرية بها.	138	96	42	16	3	295	4.04	41.1	3	مرتفع
2	توفيق المنظمة بين مسؤوليات كل موظف وقدراته	151	87	35	13	10	295	4.18	50.9	2	مرتفع
3	اشعر بعدم وجود لثقافة التحيز في التعامل معنا كعاملين بالمنظمة	426	257	135	38	29	885	4.20	1.03	1	مرتفع
	الاجمالي	715	439	212	67	42		4.14	41.0		مرتفع

يشير الجدول (6) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير حوكمة الموارد البشرية محور العدالة كانت مرتفع، اذ بلغ المتوسط الحسابي (4.14) والانحراف المعياري (1.03)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضاً مرتفع. كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 3 التي تنص على " اشعر بعدم وجود لثقافة التحيز في التعامل معنا كعاملين بالمنظمة " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (4.21) وانحراف معياري (1.03)، بينما احتلت العبارة رقم 2 التي تنص على " توفيق المنظمة بين مسؤوليات كل موظف وقدراته " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4.18) وانحراف معياري (0.95).

– التحليل الوصفي للمتغير التابع الإستدامة التنظيمية

جدول 7: استجابات عينة المبحوثين لمتغير الأستدامة التنظيمية بعد الإستدامة المالية

م	العبرة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
1	تمتلك المنظمة خططاً مثالية لتوليد الإيرادات بشكل مستمر على مدى عدد من السنوات المتوقعة	122	99	45	19	295	4.03	1.06	2	مرتفع
2	منظمتي قوية ماليًا لتحمل التقلبات الاقتصادية المفاجئة	138	99	35	13	295	4.16	21.0	1	مرتفع
3	منظمتي لديها مجال لتحقيق الربح للسنوات الخمس القادمة	87	55	83	42	295	3.43	1.31	6	متوسط
4	تقوم منظمتي باعادة استثمار ارباحها من اجل نموها	103	74	74	19	295	13.7	1.25	4	مرتفع
5	تمتلك منظمتي خططاً مثالية لتوليد الإيرادات بشكل مستمر على مدى عدد من السنوات المتوقعة	87	61	80	48	295	3.5	1.25	5	مرتفع
6	منظمتي قوية ماليًا لتحمل التقلبات الاقتصادية المفاجئة	106	106	48	13	295	3.88	1.17	3	مرتفع
	الإجمالي	641	494	366	154	115	93.7	81.1		مرتفع

يشير الجدول (7) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الإستدامة التنظيمية بعد الاستدامة المالية كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) والانحراف المعياري (1.18)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 2 التي تنص على " منظمتي قوية ماليًا لتحمل التقلبات الاقتصادية المفاجئة " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (4.16) وانحراف معياري (1.01)، بينما احتلت العبارة رقم 1 التي تنص على " تمتلك المنظمة خططاً مثالية لتوليد الإيرادات بشكل مستمر على مدى عدد من السنوات المتوقعة "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع ( ) وانحراف معياري (1.06).

جدول 8: استجابات عينة المبحوثين لمتغير الأستدامة التنظيمية بعد الإستدامة الحوكمية

م	العبارة	لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
1	منظمتي تدعم الإبداع والابتكار	90	87	74	22	22	295	3.67	4	مرتفع
2	تدعم منظمتي الآراء ووجهات النظر المختلفة من مختلف مستويات الموظفين وذلك من اجل العمل علي تحسينها باستمرار	51	141	90	6	6	295	3.76	3	مرتفع
3	المنظمة لديها توافق واضح مع سياساتها ورؤيتها	80	109	77	22	6	295	3.79	2	مرتفع
4	المنظمة تستثمر في السياسات الصحيحة للنمو المستقبلي	67	138	80	10	0	295	3.89	1	مرتفع
	الإجمالي	289	475	321	61	35		3.77		مرتفع

يشير الجدول (8) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الاستدامة التنظيمية بعد الاستدامة الحوكمية كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) (والانحراف المعياري (0.96)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 4 التي تنص على " المنظمة تستثمر في السياسات الصحيحة للنمو المستقبلي " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (3.89) وانحراف معياري (0.79)، بينما احتلت العبارة رقم 3 التي تنص على المنظمة لديها توافق واضح مع سياساتها ورؤيتها "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3.79) وانحراف معياري (1.0).

جدول 9: استجابات عينة المبحوثين لمتغير الأستدامة التنظيمية بعد أستدامة الإدارة البيئية

م	العبارة	لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق بشدة	الاجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تقدم المنظمة التي اعمل بها افضل نظام لضمان جودة الهواء في بيئة العمل	64	122	87	13	295	43.7	60.9	5	مرتفع
2	المنظمة التي اعمل بها لديها نظام مناسب لإعادة تدوير المياه	71	128	74	16	295	3.81	40.9	2	مرتفع
3	تشجع المنظمة التي اعمل بها استخدام الدراجات أو المشي أو استخدام وسائل النقل العام للحفاظ على نظافة الهواء.	55	151	64	26	295	3.79	0.84	3	مرتفع
4	تقدم المنظمة التي اعمل بها نظام لتنقية الهواء واللذي يتواءم مع نظام الجودة	64	135	71	16	295	3.77	0.96	4	مرتفع
5	المنظمة التي اعمل بها مهممة بشأن التنمية المستدامة بأقصى قدر ممكن .	67	144	71	13	295	3.90	800.	1	مرتفع
	الإجمالي	321	680	366	83	26	3.80	0.90		مرتفع

يشير الجدول (9) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الأستدامة التنظيمية من خلال الاستدامة الادارة البيئية كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (0.80)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 1 التي تنص على " المنظمة التي اعمل بها مهممة بشأن التنمية المستدامة بأقصى قدر ممكن " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (3.90) وانحراف معياري (0.79)، بينما احتلت العبارة رقم 2 التي تنص على المنظمة التي اعمل بها لديها نظام مناسب لإعادة تدوير المياه "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3.81) وانحراف معياري (0.93).

جدول 10: استجابات عينة المبحوثين لمتغير الأستدامة التنظيمية بعد استدامة علاقات العاملين

المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي	او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا او افق بشدة	العبرة	م
مرتفع	1	1.02	3.65	295	10	29	77	119	61	في المنظمة التي اعمل بها يوجد مساواة بين الذكور والاناث	1
متوسط	2	1.03	83.4	295	13	35	90	112	45	توفر المنظمة التي اعمل بها الأمن الوظيفي الأمثل لموظفيها	2
متوسط	4	1.08	3.03	295	29	55	115	71	26	تدعم المنظمة التي اعمل بها تدريب وتطوير الموظفين	3
متوسط	3	1.05	53.3	295	19	35	99	106	35	توفر المنظمة التي اعمل بها معايير السلامة والتدريب على السلامة لموظفيها	4
متوسط		51.0	83.3		71	154	382	407	167	الإجمالي	

يشير الجدول (10) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الأستدامة التنظيمية من خلال استدامة علاقات العاملين كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) والانحراف المعياري (1.05)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا متوسطة . كما يشير الجدول كذلك الى ان العبرة رقم 1 التي تنص على " في المنظمة التي اعمل بها يوجد مساواة بين الذكور والاناث" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (3.65) وانحراف معياري (1.02)، بينما احتلت العبرة رقم 2 التي تنص على توفر المنظمة التي اعمل بها الأمن الوظيفي الأمثل لموظفيها "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط (3.49) وانحراف معياري (1.03).

جدول 11: استجابات عينة المبحوثين لمتغير الأستدامة التنظيمية بعد الأستدامة العامة

م	العبرة	لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق بشدة	الاجمالى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابى
1	تشجع المنظمة التى اعمل بها على قيام الموظف بالموازنة بين عمله وحياته الشخصية	58	115	96	10	295	3.64	21.01	2	مرتفع
2	تساعد المنظمة التى اعمل بها في حماية حقوق الإنسان بأقصى السبل الممكنة	48	103	106	19	295	93.4	1.05	3	متوسط
3	تدعم المنظمة التى اعمل بها ممارسات الأمن والسلامة العامة	32	90	112	22	295	3.18	51.1	5	متوسط
4	تساعد المنظمة التى اعمل بها في دعم الثقافة الخاصة بها - (ثقافة المنظمة)	55	148	64	22	295	3.75	0.92	1	مرتفع
5	المنظمة التى اعمل بها تساهم في دعم النموالاقتصادي الإجمالى	38	83	109	48	295	3.27	61.0	4	متوسط
	الإجمالى	231	539	487	122	96	3.46	41.0		متوسط

يشير الجدول (11) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الأستدامة التنظيمية بعد الأستدامة العامة كانت متوسط، اذ بلغ المتوسط الحسابى (3.46) والانحراف المعيارى (1.04)، أما على مستوى الفقرات كانت اغليها ايضا متوسط. كما يشير الجدول كذلك الى ان العبرة رقم 1 التى تنص على " في المنظمة التى اعمل بها يوجد مساواة بين الذكور والاناث " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابى مرتفع (3.65) وانحراف معيارى (1.02)، بينما احتلت العبرة رقم 2 التى تنص على توفر المنظمة التى اعمل بها الأمن الوظيفي الأمل لموظفيها "المرتبة الثانية بمتوسط حسابى متوسط (3.48) وانحراف معيارى (1.03).

– التحليل الوصفي للمتغير الوسيط الثقافة التنظيمية

جدول 12: استجابات عينة المبحوثين لمتغير الثقافة التنظيمية بعد الإبتكار

م	العبرة	لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	او افق بشدة	الاجمالى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابى
1	تركز الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تعمل بها السلوك الابتكارى لدى الموظفين	106	109	51	16	295	3.94	1.07	1	مرتفع
2	تحرص الثقافة التنظيمية على الابتكار كقيمة مضافة للشركة	61	119	87	26	295	13.7	0.93	3	مرتفع
3	تعتمد المنظمة التي تعمل بها الابتكار التكنولوجى في تقديم خدماتها	87	119	74	10	295	3.91	0.93	2	مرتفع
4	تحرص المنظمة التي تعمل بها على الابتكار في العمليات الجديدة التي تقدمها	90	128	58	10	295	3.94	0.96	1	مرتفع
	الإجمالى	343	475	269	61	32	83.8	0.97		مرتفع

يشير الجدول (12) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الثقافة التنظيمية بعد الابتكار كانت مرتفع، اذ بلغ المتوسط الحسابى (3.88) والانحراف المعياري (0.97)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع. كما يشير الجدول كذلك الى ان العبرة رقم 4 و 1 التي تنص على "تركز الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تعمل بها السلوك الابتكارى لدى الموظفين و تحرص المنظمة التي تعمل بها على الابتكار في العمليات الجديدة التي تقدمها" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابى مرتفع (3.94 و 3.94) وانحراف معيارى (1.07 و 0.96)، بينما احتلت العبرة رقم 3 التي تنص على تعتمد المنظمة التي تعمل بها الابتكار التكنولوجى في تقديم خدماتها "المرتبة الثانية بمتوسط حسابى مرتفع (3.91) وانحراف معيارى (0.93).

جدول 13: استجابات عينة المبحوثين لمتغير الثقافة التنظيمية بعد التوجه نحو فريق العمل

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي	او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا او افق بشدة	العبرة	م
مرتفع	4	0.98	3.69	295	3	32	83	109	67	تحرص المنظمة التي اعمل بها على التوجه نحو فريق العمل	1
مرتفع	5	0.98	3.68	295	6	32	67	131	58	تلتزم المنظمة التي اعمل بها فى وضع معايير خاصة للعمل الجماعى فيها	2
مرتفع	1	0.85	4.05	295	0	19	42	138	96	تؤكد المنظمة التي اعمل بها على تعزيز العمل بروح الفريق	3
مرتفع	3	0.98	3.72	295	10	16	87	115	67	تلتزم المنظمة التي اعمل بها بالتركيز على تفعيل القيم الموجهة نحو اقامة علاقات مع الموظفين	4
مرتفع	2	80.8	3.90	295	3	13	71	131	77	تستثمر المنظمة التي اعمل بها فى فريق العمل لتحسين جودة الخدمة	5
مرتفع		40.9	3.81		22	112	350	625	366	الإجمالي	

يشير الجدول (13) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الثقافة التنظيمية بعد التوجه نحو عمل الفريق كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.81) والانحراف المعياري (0.94)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع. كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 1 التي تنص على تؤكد المنظمة التي اعمل بها على تعزيز العمل بروح الفريق " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (4.05) وانحراف معياري (0.86)، بينما احتلت العبارة رقم 5 التي تنص على تستثمر المنظمة التي اعمل بها فى فريق العمل لتحسين جودة الخدمة "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3.90) وانحراف معياري (0.88).

جدول 14: استجابات عينة المبحوثين لمتغير الثقافة التنظيمية بعد التوجه نحو فريق العمل

م	العبارة	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق او افق بشدة	الإجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
1	تركز المنظمة التي اعمل بها على المخرجات من خلال تحسين العمليات الداخلية فيها	74	128	58	32	295	3.80	0.97	3	مرتفع
2	تلتزم المنظمة التي اعمل بها بممارسات ادارة الجودة في التوجه نحو النتائج	51	131	74	29	295	3.63	0.99	7	مرتفع
3	تركز المنظمة التي اعمل بها على تحسين تصميم الخدمات يشكل مستمر	99	125	48	16	295	4	0.96	1	مرتفع
4	يعد التوجه نحو النتائج موجها اساسيا لنجاح المهام	77	103	80	32	295	3.73	1.00	5	مرتفع
5	يزيد التوجه نحو النتائج في رفع مستوى اداء المنظمة التي اعمل بها	74	141	64	13	295	3.91	0.86	2	مرتفع
6	يعد التوجه نحو النتائج عاملا رئيسا لتكيف المنظمة التي اعمل بها مع البيئة المتغيرة باستمرار	51	141	67	22	295	3.66	0.99	6	مرتفع
7	يساهم التوجه نحو النتائج في تحسين سمعة المنظمة التي اعمل بها	61	138	67	19	295	3.75	0.96	4	مرتفع
	الإجمالي	487	907	459	164	48	3.78	0.96		مرتفع

يشير الجدول (14) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الاستدامة التنظيمية بعد التوجه نحو النتائج كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.96)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع. كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 3 التي تنص على تركيز المنظمة التي اعمل بها على تحسين

تصميم الخدمات يشكل مستمر" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابى مرتفع (4) وانحراف معيارى (0.96)، بينما احتلت العبارة رقم 5 التى تنص يزيد التوجه نحو النتائج فى رفع مستوى اداء المنظمة التى اعلم بها "المرتبة الثانية بمتوسط حسابى مرتفع (3.91) وانحراف معيارى (0.86).

جدول 15: استجابات عينة المبحوثين لمتغير الثقافة التنظيمية بعد التوجه نحو الأفراد

م	العبارة	لا او افق بشدة	لا او افق	محايد	وافق بشدة	وافق بشدة	الاجمالى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابى
1	تحرص المنظمة التى اعمل بها على مشاركة الموظفين فى صنع القرار	67	128	64	29	6	295	3.75	0.99	4	مرتفع
2	تحفز ثقافة المنظمة التي اعلم بها التواصل بين موظفيها	74	135	71	16	0	295	3.90	40.8	1	مرتفع
3	تزيد المنظمة التى اعلم بها القرارات التشاركية من كافة اعمال المنظمة التي اعلم بها	83	131	61	6	13	295	3.90	0.98	1	مرتفع
4	تركز المنظمة التى اعلم بها على تعزيز الالتزام التنظيمى للموظفين	64	141	64	19	6	295	3.80	30.9	2	مرتفع
5	الموظفين مخلصون للشركة من خلال ما يبذلونه من جهود اضافية لتحقيق اهدفا	49	159	49	29	10	295	3.70	0.97	5	مرتفع
6	تحرص المنظمة التى اعمل بها على التوجه نحو الافراد من خلال تعزيز قيم المساواة بينهم	58	146	58	32	0	295	3.78	20.89	3	مرتفع
	الإجمالى	396	840	367	132	35		3.807	0.93		مرتفع

يشير الجدول (15) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الثقافة التنظيمية من خلال التوجه نحو الأفراد كانت مرتفع، اذ بلغ المتوسط الحسابى (3.80) والانحراف المعيارى (0.93)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع. كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 3 و 2 التى تزيد المنظمة التى اعلم بها القرارات التشاركية من كافة اعمال المنظمة التى اعلم بها و تحفز ثقافة المنظمة التى اعلم بها التواصل بين موظفيها " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابى مرتفع (3.90) وانحراف معيارى (0.83 و 0.98)، بينما احتلت العبارة رقم 4 التى تنص تركز

المنظمة التي تعمل بها على تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3.80) وانحراف معياري (0.93).

جدول 16: استجابات عينة المبحوثين لمتغيرات الدراسة

م	العبارة	لا وافق بشدة	لا محايد	وافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النسبة المتوسط الحسابي	المستوى
1	الانفتاح والمشاركة	500	343	187	87	62	4.03	31.1	مرتفع
2	المساءلة	539	324	164	103	51	4.01	61.1	مرتفع
3	الشفافية	625	433	221	119	77	3.97	1.19	مرتفع
4	العدالة	715	439	212	67	42	4.14	41.0	مرتفع
<b>الإجمالي</b>									
5	الاستدامة المالية	289	475	321	61	35	3.78	81.1	مرتفع
6	الاستدامة الحوكمية	321	680	366	83	26	83.7	0.96	مرتفع
7	استدامة علاقات العاملين	167	407	382	154	71	3.80	0.90	مرتفع
8	الاستدامة الادارة البيئية	231	539	487	122	96	3.37	51.0	متوسط
9	الأستدامة العامة	343	475	269	61	32	3.46	41.0	متوسط
<b>الإجمالي</b>									
10	الابتكار	343	475	269	61	32	3.87	0.97	مرتفع
11	التوجه نحو عمل الفريق	366	625	350	112	22	3.81	40.9	مرتفع
12	التوجه نحو النتائج	487	907	459	164	48	3.78	0.96	مرتفع
13	التوجه نحو الأفراد	396	840	367	132	35	13.8	0.93	مرتفع
<b>الإجمالي</b>									
							3.82	1.03	مرتفع

يشير الجدول (16) الى ان استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة كانت مرتفع ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (0359226) والانحراف المعياري (1.03)، أما على مستوى الفقرات كانت اغلبها ايضا مرتفع. كما يشير الجدول كذلك الى ان العبارة رقم 4 العدالة" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (4.14) وانحراف معياري(1.039)، بينما احتلت العبارة رقم 1 التي تنص الانفتاح والمشاركة "المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4.03) وانحراف معياري (1.13).

## (2-8) اختبار فرضيات الدراسة

يعرض الباحث في هذا الجزء المتغيرات التي سيقوم باختبارها في الدراسة الحالية والتي من شأنها المساعدة في التحليل والوصول إلى الإجابة المنتظرة على فروض الدراسة من واقع العلاقات المحتمل وجودها بين متغيرات الدراسة وكيفية تأثيرها على بعضها البعض.

الفرض الرئيسي الأول: "يوجد اثر معنوى ذو دلالة لممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية" ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد اثر معنوى ذو دلالة إحصائية لمحور الانفتاح والمشاركة على الإستدامة التنظيمية.

جدول 17: تحليل الانحدار لأثر محور الانفتاح والمشاركة على الإستدامة التنظيمية

المتغير	B	Std. Error		قيم $\beta$	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		الخطأ المعياري				
(Constant)	0.65	0.377		1.724	0.09	
الانفتاح والمشاركة	0.811	0.095		0.719	0	
معامل التحديد R <sup>2</sup>				0.517		

\*عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) أن بعد الانفتاح والمشاركة له تأثير إيجابي على الاستدامة التنظيمية؛ حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (8.577)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وجدت أن بعد الانفتاح والمشاركة يتنبأ بحوالي 51.7% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في الاستدامة التنظيمية، أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج؛ مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد اثر معنوى ذو دلالة احصائية لمحور المساءلة على الإستدامة التنظيمية

جدول 18: تحليل الانحدار لأثر محور المساءلة على الإستدامة التنظيمية

المتغير	B	Std. Error		قيم $\beta$	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		الخطأ المعياري				
(Constant)	0.542	0.357		1.52	0.004	
المساءلة	0.835	0.089		0.774	0	
معامل التحديد R <sup>2</sup>				59.90%		

\*عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4-20)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) أن بعد المساءلة له تأثير إيجابي على الاستدامة التنظيمية؛ حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (9.384)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وجدت أن بعد المساءلة يتنبأ بحوالي 59.90% كعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في الاستدامة التنظيمية، أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج؛ مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد اثر معنوى ذو دلالة احصائية لمحور الشفافية على الإستدامة التنظيمية

جدول 19: تحليل الانحدار لأثر محور الشفافية على الإستدامة التنظيمية

المتغير	B	Std. Error		قيم $\beta$	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		الخطأ المعياري				
(Constant)	0.119	0.316		0.377	0	
الشفافية	0.906	0.076		0.842	11.97	0
معامل التحديد R <sup>2</sup>						%70.80
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) أن بعد المساءلة له تأثير إيجابي على الاستدامة التنظيمية؛ حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (11.97)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وجدت أن بعد الشفافية يتنبأ بحوالي 70.80% كعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في الاستدامة التنظيمية، أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج؛ مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد اثر معنوى ذو دلالة احصائية لمحور العدالة على الإستدامة التنظيمية

جدول 20: تحليل الانحدار لأثر محور العدالة على الإستدامة التنظيمية

المتغير	B	Std. Error		قيم $\beta$	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		الخطأ المعياري				
(Constant)	0.485	0.316		1.533	0.031	
العدالة	0.859	0.079		0.815	10.809	0
معامل التحديد R <sup>2</sup>						%66.40
* عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$						

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) أن بعد العدالة له تأثير إيجابي على الاستدامة التنظيمية؛ حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (10.809)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وجدت أن بعد العدالة يتنبأ بحوالي 66.40% كعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في الاستدامة

التنظيمية، أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج؛ مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الرابع .

ومما سبق يثبت صحة الفرض الرئيسي الأول: "يوجد اثر معنوى ذو دلالة لممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية " .

الفرض الرئيسي الثانى: الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية.

جدول 21: تحليل الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية على العلاقة بين ممارسات حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية

p-value	حوكمة الموارد البشرية		المتغيرات	الأثر
	Upper C.I.	Lower C.I.		
0.01	0.877	0.612	الثقافة التنظيمية	الأثر المباشر
0.005	0.320	0.166	الاستدامة التنظيمية	
...	0	0	الالتزام التنظيمي	الأثر غير المباشر
0.031	0.86	0.55	الاستدامة التنظيمية	

يلاحظ من الجدول (21) أن نتائج إجراء تحليل اختبار الأثر الوسيط باستخدام AMOS26، أنه يوجد أثر مباشر ممارسات ممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية (P-95%CI:0.06,LCI:0.32,UCI:0.005,value:0.005)، كما أنه وجد أثر غير مباشر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية ؛ من خلال الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية (P-value:0.051,UCI:0.86,LCI:0.005)، أي أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية. جزئياً؛ مما يؤدي إلى قبول الفرض الرئيسي الثانى جزئياً.

## (9) النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية، وقياس الأثر الوسيط لمتغير الثقافة التنظيمية، بالتطبيق على القطاع الصناعي بمحافظة الإسكندرية؛ حيث تم توزيع قائمة استبيان تم اعدادها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وتم توزيعها على عينة ميسرة من العاملين بالمشروعات الصناعية بمحافظة الإسكندرية وكذلك تم تحليل بيانات الاستبيان التي تم الحصول عليها من عدد 295 من العاملين في القطاع الصناعي بمحافظة الإسكندرية باستخدام برنامج SPSS28 و AMOS27 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وهو أحد البرامج الإحصائية المشهورة. ومن خلال هذا البرنامج، تم التأكد من مدى مصداقية وملائمة اداة جمع البيانات وتم اجراء اختبار الارتباط الخطى المتعدد واعتدالية البيانات قبل الحصول على تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة، إلى جانب اختبار فرضيات الدراسة. وفي الأجزاء القادمة سوف يتم عرض نتائج واستنتاجات البحث والتوصيات واتجاهات البحوث المستقبلية.

### (1-9) نتائج البحث

- فيما يخص متغير حوكمة الموارد البشرية يتم تطبيقه بدرجة مرتفعة، واعلى المحاور نسبة استجابة العدالة، يليه الانفتاح والمشاركة، ثم المساءلة وأقل النسب بعد العدالة.
- فيما يخص متغير الإستدامة التنظيمية يتم تطبيقه بدرجة مرتفعة، وكان أعلى المحاور نسبة استجابة:استدامة علاقات العاملين، يليه الاستدامة المالية، يليه الاستدامة الحوكمية ثم الاستدامة العامة.
- بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية جاءت نسبة الاستجابة بدرجة مرتفعة واعلى المحاور تطبيقاً الأبتكار، ثم التوجه نحو عمل الفريق، ثم التوجه نحو الأفراد، ثم التوجه نحو النتائج.

من التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وجد التالي:

**الفرض الرئيسي الأول:** "يوجد اثر معنوى ذو دلالة لممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية" ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

**الفرض الفرعى الأول:** يوجد اثر معنوى ذو دلالة إحصائية لمحور الانفتاح والمشاركة على الإستدامة التنظيمية. قام الباحث باختبار معامل الانحدار لأثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية محور الانفتاح والمشاركة على الاستدامة التنظيمية. وقد تبين أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية؛ حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر. علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.517؛ مما يعني أنه يمكن تفسير 51.7% من التغير في مستوى الاستدامة التنظيمية؛ يرجع إلى درجة الأنفتاح والمشاركة.

**الفرض الفرعى الثانى:** يوجد اثر معنوى ذو دلالة احصائية لمحور المساءلة على الإستدامة التنظيمية من خلال اختبار معامل الانحدار لأثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية محور المساءلة على الاستدامة التنظيمية. وقد تبين أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية؛ حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وقيمة

معامل الانحدار أكبر من الصفر . علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.599؛ مما يعني أنه يمكن تفسير 59.90% من التغير في مستوى الاستدامة التنظيمية ؛ يرجع إلى درجة المساءلة .

**الفرض الفرعي الثالث:** يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لمحور الشفافية على الإستدامة التنظيمية من خلال اختبار معامل الانحدار لأثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية محور الشفافية على الاستدامة التنظيمية. وقد تبين أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية؛ حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر . علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.708؛ مما يعني أنه يمكن تفسير 70.80% من التغير في مستوى الاستدامة التنظيمية ؛ يرجع إلى درجة الشفافية .

**الفرض الفرعي الرابع:** يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لمحور الشفافية على الإستدامة التنظيمية من خلال اختبار معامل الانحدار لأثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية محور العدالة على الاستدامة التنظيمية. وقد تبين أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية؛ حيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وقيمة معامل الانحدار أكبر من الصفر . علاوة على ذلك، فإن قيمة معامل التحديد R Square هي 0.664؛ مما يعني أنه يمكن تفسير 66.40% من التغير في مستوى الاستدامة التنظيمية ؛ يرجع إلى درجة العدالة .

**الفرض الرئيسي الثاني:** الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية.

من خلال تحليل اختبار الأثر الوسيط باستخدام AMOS26 ، أنه يوجد أثر مباشر ممارسات ممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية (CI:95%P-value:0.005,UCI:0.32,LCI:0.06) ، كما أنه وجد أثر غير مباشر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية ؛ من خلال الأثر الوسيط الثقافة التنظيمية (P-value:0.051,UCI:0.86,LCI:0.005) ، أي أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية. جزئياً؛ مما يؤدي إلى قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئياً .

## (2-9) استنتاجات البحث

من خلال عرض نتائج اختبارات فروض نموذج الدراسة يمكن استنتاج التالي:

- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية ، كما وجد أن أكثر المحاور تأثيراً محور الشفافية، وأقلهم تأثيراً محور المساءلة .
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية جزئياً.

## (3-9) مساهمة البحث

**المساهمة العلمية:** تكمن الأهمية العلمية للدراسة بأنها سوف تكون اضافة علمية نظرا لحدائثة مفهوم حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية وندرة الدراسات التطبيقية التي تناولتهم ، حيث أغلب الدراسات التي تناولت حوكمة الموارد البشرية دراسات نظرية

المساهمة العملية: ستساعد نتائج الدراسة الممارسين ومتخذي القرار في القطاع الصناعي على الخروج باليات تساعد على دعم ممارسات حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية.

#### (4-9) توصيات البحث

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- يجب على شركات القطاع الصناعي المواظبة على الأهتمام بتطبيق حوكمة الموارد البشرية بمختلف محاورها، واستخدام أدوات وآليات تعمل على الحفاظ على هذا المستوى من الأهتمام مثل: تحقيق العدالة في التعامل مع العاملين، وضع أسس عادلة وواضحة وشفافة فيما يتعلق بنظام الترقيات والحوافز.
- تهيئة بيئة العمل بما يدعم مهارات العاملين فيها من خلال تبنى افكارهم وزيادة المشاركة في تصميم نظام العمل.
- الاستمرار في تعزيز آليات المساءلة الإدارية وذلك وفق آليات واضحة ومحددة ومعلنة للجميع.
- تعزيز إدماج العاملين من خلال تهيئة بيئة العمل مرنة ومريحة وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة .
- تشجيع العاملين على انجاز الأعمال في وقتها وتأدية مهام الوظيفة على اتم وجه.
- التركيز على استراتيجيات عمل للاستدامة التنظيمية؛ لأنها تعمل على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للأستفادة منها في الاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو اعمالها مع مراعاة الجوانب الأقتصادية والبيئية والاجتماعية، وبما يتماشى مع أهداف الاستدامة رؤية 2030.
- يجب على المنشآت الصناعية وضع هيكل تنظيمي خاص بحوكمة الموارد البشرية في تقديم الدعم والاستشارات في هذا التخصص.
- إنشاء إدارة متخصصة بالحوكمة والشفافية في المنظمة تعمل على تعزيز وترسيخ ثقافة الحوكمة بشكل عام، وحوكمة عمليات وإجراءات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، من تعزيز مبادئ المشاركة، والعدالة، و الشفافية، والمساءلة، والانفتاح. بهدف الحفاظ على مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بالمنظمة على وضع خطة لعقد ورش عمل وجلسات العصف الذهني وطرح الدورات التدريبية، بهدف تطوير مهارات العاملين وتعزيز فكر الحوكمة بالمنظمات .
- على ادارة الموارد البشرية بالمنظمات وضع خطة حوافز او مكافآت للقسم او الادارة التي تلتزم بمعايير الحوكمة وألياتها.
- ضرورة اعتماد المنظمات للمعايير الدولية في الحوكمة بشكل عام، وفي حوكمة الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك من خلال تعزيز مبادئ كل من: المشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة في جميع إجراءات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة في ضوء ما جاء بالمواصفة ISO30408;2006.
- العمل على دمج مبادئ حوكمة الموارد البشرية بالثقافة التنظيمية بالمنظمات الصناعية محل الدراسة.

### (5-9) الصعوبات التي واجهت البحث

إن هذا البحث له العديد من القيود من خلال الدراسة التي تناولها؛ حيث يعد القيد الأول أنه على الرغم من حقيقة أن الباحث جمع البيانات من العاملين بالقطاع الصناعي بمحافظة الإسكندرية ، إلا أنه لم يجمع كامل العينة . بالإضافة إلى ذلك، يعد القيد الثاني لهذا البحث هو الحد الزمني لإنهاء البحث، والذي كان عائقاً لجمع حجم عينة أكبر لتمثيل البيانات قيد الدراسة .

### (6-9) اتجاهات البحوث المستقبلية

- يوصي بأن يتم توجيه البحوث المستقبلية نحو قياس اثر حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والانسحاب الوظيفي .
- استخدام متغيرات وسيطة؛ مثل: الثقة التنظيمية .
- التطبيق على قطاعات مختلفة وحجم عينة اكبر لسهولة تعميم نتائج الدراسة .

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- بركات، ربعة (2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، بحوث ومقالات، الجزائر، 4(6)، 71 - 87.
- البلوشي، محمد درويش محمد، و صالح، أحمد علي (2021). أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك: دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1210019>
- بن سعدة، عبدالقادر، و بخوش، مديحة يونس (2021). واقع حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط. مجلة أبعاد اقتصادية، (11)، 9602 - 984. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1213265>
- بن سعدة، عبدالقادر، وبخوش، مديحة يونس (2022). حوكمة الموارد البشرية كآلية جديدة لتحسين أداء المورد البشري: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1 (22)، 84 - 98. مسترجع من <http://Record/com.mandumah.search>
- بن عصمان، خيرية أحمد، و رسي، محمد حسن، والسيد، هالة محمد (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- بوكلتوم، نعيمة (2018). أثر خصائص القيادة المبدعة في عملية التغيير الثقافي : دراسة استطلاعية لأراء عمال مؤسسة البناء المعدني البلدية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي البلدية 2 - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، الجزائر، (18)، 287 - 301.
- البياتي، رضوان محمود فليح، و مهران حسن حسني، و بسبوني، محمد سعيد (2019). المصارف التجارية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق في ضوء بعض التجارب الدولية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم الاقتصاد، جامعة بنها.
- البيومي، داليا رجاء محمد و عواد، عمرو محمد أحمد (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على قطاع الأدوية في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، مصر، (3)، 194 - 151.
- جمعة خير الدين وخنشور، جمال (2019). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة (EN. I. CA. B) فرع جنيرال كابل. رؤى اقتصادية، 2 (9)، 243 - 259.

الحدراوي، رافد حميد عباس، والذبحاوي، عامر عبد كريم (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأشرف. آداب الكوفة، 12(43)، 499، - 522  
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1>

الخليفة، زياد سعيد (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء- دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة وأركان القوات املسحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الخولي، رباب محروس عبد الحمدي (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية:مراجعة نظرية تطبيقية.المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر(مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، 1(1)، 50-72.  
دره، عمر محمد (2018). دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان

زاوش، حسين (2021). حوكمة إدارة الموارد البشرية في الجزائر بين المقاربة والنصوص القانونية. دفاتر السياسة والقانون، 1(13)، 419 - 432. مسترجع من <http://Record/com.mandumah.search\1107370>

الزوايدة، محمد حسن و أبو قلة، محمد (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية العاملة في قطاع صناعة الأدوية، جامعة الاسراء، كلية الاعمال، الاردن  
سعاد، حموم، و بونوة، شعيب (2022). حوكمة الموارد البشرية وسياسة التوظيف في المؤسسات الإستشفائية: دراسة حالة المستشفى الجامعي تلمسان.مجلة المنهل الإقتصادي، 1(5)، 162 - 153، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1>

شتيوي، محمد عبد (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية، مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية: جمعية البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، (19)، 39 - 84.

الشريفي، زينب هادي معيوف، والعنزي، أميرة خضير كاظم (2022). تأثير الاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت العراقية- معاونة السمنت الجنوبية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(18)، 838-817 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1403096>

شريف، مسعودة، وحاجي، كريمة (2012). المسئولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة، رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث "منظمات الأعمال والمسئولية الاجتماعية" الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر.

شيخي، مليكة، ودحو، خضرة (2021). أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة قطاع التأمينات بسعيدة. مجلة أفاق للبحوث والدراسات، 2(4)، 228 - 239. مسترجع من

<http://1202361/Record/com.mandumah.search>:

صالح بن سعد (2008). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة لتجاوزات و المديرية العامة للدفاع المدني، اطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الصريرة، أكثم عبدالمجيد (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية، مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن

العبدلة، عبد الرحمن فالج (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن. كلية إدارة الأعمال، الأردن

عباس، سامي أحمد (2008). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والإقتصاد - الجامعة العراقية، جمهورية العراق

عبد الله، هبة باسين، حسن، راوية محمد، خميس، محمد عبد المنعم (2023). تأثير العوامل التنظيمية والفردية على درجة المشاركة في المعرفة: الدور الوسيط لدافعية الفرد للتعلم. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 60(1)، 101-155.

عبد الكريم، سعيدة، ومرزوقي، مرزوقي (2022). واقع تبني حوكمة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية: ISO 30804 دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 1(7)، 445 - 458. مسترجع من:

<http://1275068/Record/com.mandumah.search>

العبدلات، خليل عقلة محمد (2015). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع المنظمي في شركة زين للاتصالات - الأردن، مجلة البحوث المالية والتجارية، بحوث ومقالات، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، مصر، (1)، 231 - 253.

عبد المنعم، مصطفى محمد، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد (2020). أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، 150 - 129، مسترجع من <http://:Record/com.mandumah.search/1095863>

العجمي، جازي محمد عبيد، (2020). الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، مصر، 31(122)، 281 - 320.

العكور، منذر (2016). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية في محافظة اربد، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، بحوث ومقالات، المغرب، (12)، 219 - 229.

علي، حسام قرني أحمد (2022). مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، 3(30)، 76 - 112. مسترجع من:  
<http://1334390/Record/com.mandumah.search>

العوفي، محمد بن غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض.

محمد المرسي، جمال الدين (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع  
محمد، سعد محمد أمبارك والمحروق، عبد المنعم سالم محمد (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي : دراسة ميدانية بفروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الغربية. مجلة الإقتصاد والتجارة ، جامعة الزيتونة- كلية الإقتصاد والعلوم السياسية- سوق الأحد، بحوث ومقالات، ليبيا.

المدان، سامي عبد الله، وموسى، صباح محمد (2010). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) دراسة حالة، مجلة الإدارة والأقتصاد، (84)، 106-142.

مرسال، منى النيل مصطفى (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، (11)، 195 - 219. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1>

النمري، شيرين نايف فواز، والشوابكة، خالد محمود سليمان (2020). المواءمة الاستراتيجية وأثرها في إدارة إستمرارية الأعمال: الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1216474>

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Abbas, S. (2008). *Organizational culture and its impact on determining the strategic direction of the organization*, an applied study in the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research. (In Arabic)
- Karim, A., & Marzouki, M. (2022). The reality of adopting human resources governance at the Algerian university in light of the international standards standard ISO 30804: A case study of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila. *Journal of Financial and Business Economics*, 7(1), 445–458. Retrieved from <http://1275068/Record/com.mandumah.search> (In Arabic)
- Moneim, A., Mohamed, M., & Mohamed., M. A. A. (Eds.). (2020). The impact of job embeddedness on organizational sustainability: a field study on private higher institutes in Gharbia Governorate. *In Scientific Journal of Economics and Trade*, 150–129.
- Abdullah, H., & Hassan, R. (2023). The effect of organizational and individual factors on the degree of participation in knowledge: The mediating role of the individual's motivation to learn. In M. A. M. Khamis (Ed.), *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, 101–155.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Al-Abadla, Abdul Rahman Faleh (2003). *Leadership styles and their relationship to organizational culture among administrative groups in the governorates of southern Jordan*, College of Business Administration, Jordan. (In Arabic)
- Al-Abdallat, Khalil Oqla Muhammad (2015). The impact of organizational culture on organizational creativity in Zain Telecommunications Company - Jordan, *Journal of Financial and Commercial Research, Research and Articles*, Port Said University - Faculty of Commerce, Egypt, (1), 231-253.

- Al-Ajmi, Jazi Muhammad Obaid (2020). Organizational culture and its impact on administrative creativity: A field study on kindergarten principals in the State of Kuwait. *Journal of the Faculty of Education, Banha University - Faculty of Education, Egypt*, 31(122), 281-320. (In Arabic)
- Al-Akour, Munther (2016). The impact of organizational culture in achieving administrative creativity among employees of the Jordanian Ministry of Interior in Irbid Governorate. *Al-Manara Journal for Legal and Administrative Studies, Research and Articles*, Morocco, (12), 219-229. (In Arabic)
- Muhammad bin Ghalib (2005). organizational culture and its relationship to organizational commitment, a field study on the Oversight and Investigation Authority in the Riyadh region, master's thesis. (n.d.). Riyadh.
- (N.d.-a). Retrieved 10 July 2024, from <http://search.mandumah.com/Record/1210019>.
- Al-Bayati, R. M., Falih, M., & Bassiouni, M. (2019). *Commercial banks in financing small and medium enterprises in Iraq in light of some international experiences*, Master's thesis.
- Muhammad, D. R., & Ahmed, A. M. (Eds.). (2018). The Impact of Organizational Culture on Administrative Creativity: A Field Study on the Pharmaceutical Sector in Egypt. *In Scientific Journal of Economics and Trade*, 151–194.
- (N.d.-b). Retrieved 10 July 2024, from <http://search.mandumah.com/Record/1>.
- Principles of human resources management governance and their impact on enhancing organizational loyalty among employees: a field study. (2022). *Egyptian Journal of Development and Planning*, 30, 76–112.
- Saeed, Z. (2008). Organizational culture and its role in raising the level of performance - a survey study on officers of the Command and Staff College of the Saudi Armed Forces, unpublished master's thesis.
- Mahrous, R. (2022). The concept of organizational culture: an applied theoretical review, (1), 50–72.

- Al-Madan, S., & Musa, S. (2010). Measuring the impact of organizational culture factors on implementing knowledge management in the Jordanian Telecommunications Group (Orange), a case study. *Journal of Management and Economics*, (84), 106–142.
- (N.d.-c). Retrieved 10 July 2024, from <http://search.mandumah.com/Record/1216474>.
- Al-Zawaideh, M., Hassan, A., & Qalla, M. (2018). *The Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: An Applied Study on Jordanian Companies Operating in the Pharmaceutical Industry Sector*.
- Balasubramanian, N. and Balaji, M. (2022). Organisational sustainability scale-measuring employees' perception on sustainability of organization, *Measuring Business Excellence*, 26(3), 245-262. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2020-0093>
- Barakat, R. (2016). The role of organizational culture in encouraging creativity among employees. *Journal of the Economic Researcher*, University of Skikda, August 20, 1955, Research and Articles, Algeria, 4(6), 71-87 .(In Arabic)
- Ben Saada, A., Bakhoush, M.,Y. (2021). the reality of human resources governance in economic institutions: a field study of a sample of economic institutions in the state of Laghouat. *Economic Dimensions Magazine*, 11(9) 602, - 984.
- Bin Osman, K., A., Rasmy, M., H., Al-Sayed, H., M. (2018). *The role of organizational commitment in improving job performance in Libyan universities*, PhD dissertation, Faculty of Education, Banha University, Egypt. (In Arabic)
- Boukeltoum, N. (2018). The impact of the characteristics of creative leadership on the process of cultural change: An exploratory study of the opinions of the workers of the Blida Metal Construction Corporation. *Journal of Economics and Human Development*, Lounisi University of Blida 2 - Laboratory of Economic and Human Development, Algeria, (18), 287-301. (In Arabic)

- Durrah, O., M. (2018). *The role of organizational culture in improving the process of knowledge sharing among faculty members at Dhofar University*, Institute of Public Administration, Sultanate of Oman. (In Arabic)
- Jumaa, K., Khanshour, J. (2019). *The impact of organizational culture on the performance of employees in the organization: A case study of (EN.I.CA.B) General Cable Branch*. *Economic Perspectives*, 9(2), 243-259. (In Arabic)
- Mersal, M. (2020). The role of human resources governance in human resources risk management: A case study of Coldair Engineering Company Limited, Khartoum. *Arab Journal of Arts and Human Studies*, (11), 195-219. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1>. (In Arabic)
- Mohamed, S., M., Al-Mahrouq, A. (2013). Organizational culture and its relationship to organizational loyalty: a field study in branches of public commercial banks in the Western region. *Journal of Economics and Trade*, Al-Zaytouna University - Faculty of Economics and Political Science - Souq Al-Ahad, research and articles, Libya. (In Arabic)
- Muhammad Al-Morsi (2006). *Organizational Culture and Change*, University House for Printing, Publishing and Distribution. (In Arabic)
- Saleh, B., S. (2008). *Strategic Leadership and its Role in Developing Organizational Culture in the Security Services: A Comparative Field Study on the General Directorate of Passports and the General Directorate of Civil Defense*, PhD thesis, Naif University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia. (In Arabic)
- Sharifi, M., H. (2012). *Social Responsibility and Organizational Culture in Contemporary Business Organizations*, A Journey of a Thousand Miles Begins with a Step, Introduction to Participation in the Third International Forum "Business Organizations and Social Responsibility" organized by Bashar University in Algeria. (In Arabic)

- Sheikhi, M., Dahou, K. (2021). The impact of applying human resources governance on employees' job satisfaction: A case study of the insurance sector in Saida. *Afaq Journal for Research and Studies*, 4(2), 228-239. Retrieved from <http://1202361/Record/com.mandumah.search> (In Arabic)
- Shteivi, M. (2012). The impact of organizational culture on administrative creativity: an applied study, Al-Wafa Medical Rehabilitation Hospital. *Journal of Palestinian Humanitarian Research and Studies: Palestinian Humanitarian Research and Studies Association*, (19), 39-84. (In Arabic)
- Souad, H., Bonoua, S. (2022). Human resources governance and employment policy in hospital institutions: a case study of Tlemcen University Hospital. *Al-Manhal Al-Iqtisadi Journal*, 5(1).162 - 153, retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1>. (In Arabic)
- Zawash, H. (2021). Governance of human resources management in Algeria between the approach and legal texts. *Notebooks of Politics and Law*, vol. 13, no. 1, 419-432. Retrieved from <http://:Record/com.mandumah.search\1107370>. (In Arabic)

# The Impact of Human Resources Governance on Organizational Sustainability, The Mediating Role of Organizational Culture

## An Applied Study on the Industrial Sector in Alexandria Governorate

Ahmed Yoseef El Sheikh

Prof. Mohamed Wahba

Prof. Mohamed Abdelsalam Ragheb

Prof. Aliaa Hanafy

### Abstract

The current study aimed to measure the impact of human resources governance practices on organizational sustainability and to measure the mediating effect of the organizational culture variable, by applying it to workers in the industrial sector in Alexandria Governorate, by analyzing the questionnaire data obtained from 295 workers in the industrial sector using the SPSS and AMOS27 programs to analyze the data that It was obtained from one of the famous statistical programs. Through this program, a descriptive analysis of the demographic specifications of the sample was obtained, in addition to testing the study hypotheses. The results of the study concluded that there is a statistically significant impact of human resources governance practices on organizational sustainability. Organizational culture mediates the relationship between human resources governance practices and organizational sustainability. Partially.

### Keywords

human resources governance, organizational sustainability, organizational culture

### التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

الشيخ، أحمد يوسف، حسن، محمد وهبه، راغب، محمد عبد السلام، حنفي، علياء (2024). أثر حوكمة الموارد البشرية على الإستدامة التنظيمية، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بحافظة الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61 (4)، 163-212.