



تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الشركة

بالتطبيق على الشركات المدرجة بالبورصة السعودية

بحث مُستل من رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد

د. نظير رياض محمد الشحات

أستاذ التمويل والبنوك

كلية التجارة - جامعة المنصورة

nazirriad2015@gmail.com

أ.خالد بن نزال غضيان العنزي

باحث دكتوراه إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

k410000825@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

العنزي، خالد بن نزال غضيان؛ الشحات، نظير رياض محمد (٢٠٢٥). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الشركة بالتطبيق على الشركات المدرجة بالبورصة السعودية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ٤٦١-٤٩٧.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الشركة

بالتطبيق على الشركات المدرجة بالبورصة السعودية

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

الملخص:

استهدف البحث معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الشركة بالتطبيق على الشركات المدرجة بالبورصة السعودية ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات من مديري ورؤساء ومشرفي الأقسام ونوابهم بالشركات المدرجة بالبورصة السعودية، ويبلغ عدد هذه الشركات ٢٣٣ شركة. وتم تحليل البيانات إحصائي باستخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع. وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب والتنمية المستدامة، تقييم الأداء المستدام) على أداء الشركة. كما أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير معنوي لبعد التعويض المستدام على أداء الشركة. **كلمات مفتاحية** (ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة - التخطيط المستدام - التوظيف المستدام - التدريب والتنمية المستدامة - تقييم الأداء المستدام - أداء الشركة)

١- مقدمة:

مع بداية القرن الواحد والعشرين أصبحت التنمية المستدامة مؤشراً رئيسياً لاستمرار البشرية، وأضحت أبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أهم الأولويات على جدول أعمال معظم الدول الساعية نحو تطوير مجتمعاتها حول العالم. وهذا يستلزم منا فهم عميق لمكونات ومقاصد التنمية المستدامة والتي تركز على تلبية احتياجات الأجيال. وأصبحت الاستدامة، التي كانت تستعمل كمصطلح رمزي فقط، قضية حرجة للعالم والأعمال على وجه خصوص إذ وجدت المنظمات أنها بحاجة إلى تطوير نماذج أعمال أكثر استدامة على مستوى عملياتها والأنشطة الرئيسية. (مقدم & مجول، ٢٠٢٣)

وقد شهد العالم الكثير من التغيرات السريعة المتعددة والمتشابكة العناصر، مما جعلها تشكل ضغطاً على منظمات الأعمال، وتهدد الوجود والاستمرار للمنظمات، مما دفع معظم المنظمات إلى إعادة التفكير في الطريقة التي تؤدي بها أعمالها، لذا يعتبر العنصر البشري مورداً أساسياً في منظمات الأعمال، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في تحقيق الميزة التنافسية، وتهتم أيضاً بتحليل احتياجات المنظمة من حيث اختيار الموارد البشرية وتعيينها ثم تدريبها لضمان أن تحقق الأهداف المنشودة، فتدفع تلك الممارسات منظمات الأعمال للاعتماد على استراتيجيات متعددة لتحقيق أهدافها (طه & الجبالي، ٢٠٢٣)

ولذلك فإن حجم المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أمراً يتطلب أن تقوم بالممارسات أو الوظائف المطلوبة منها بكفاءة وفعالية لكي تتمكن من القيام بدورها في توفير العنصر البشري القادر على التصدي للأزمات، فالمعروف أن الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير في المخرجات التنظيمية لما تسهم به في عملية تشكيل سلوكيات واتجاهات الأفراد داخل الشركات وتوجيه هذه السلوكيات في المسار الذي يساعد الشركة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها". (على & الحوامدة، ٢٠٢٢)

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

وبناءً على ما سبق، يتضح أنّ الاهتمام بالممارسات المستدامة لإدارة الموارد البشرية أمر هام وضروري لتقدم وازدهار أداء الشركات. ولذلك، يسعى هذا البحث لدراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الشركات المدرجة بسوق المال السعودي.

٢- الإطار النظري لتغيرات الدراسة:

١/٢ ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة

The concept of Sustainable Human Resources Management Practices

تسعى العديد من الشركات إلى دمج الاستدامة في عملياتها بسبب الطلبات والتحديات المتزايدة للتنمية المستدامة (مثل تغير المناخ والاحتفاظ السكاني والمشاكل البيئية وعدم المساواة الاجتماعية) التي تواجه العالم بشكل عام. ولذلك كان لزاماً على الشركة وإدارتها أن تزبد اهتمامها بالاستدامة. وتشير الاستدامة في الأعمال التجارية إلى تبني الشركة ما يسمى بمنظور خط الأساس الثلاثي والذي يركز في وقت واحد على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمنظمة. وإلى يومنا هذا، قد ركزت الأبحاث والمناقشات المتعلقة بالاستدامة في المنظمات بشكل أساسي على الجوانب البيئية للاستدامة. لذلك، حظيت الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية باهتمام ضئيل نسبياً من الباحثين في إدارة الموارد البشرية وممارساتها (Järilström, 2023; Heikkinen, 2021)

ويتم التطرق في هذا الجانب إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة بصفة عامة، وممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وأبعادها وذلك على النحو التالي:

١/١/٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة

The concept of Sustainable Human Resources Management

وظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة حينما أصبحت الأجيال الجديدة تفضل العمل في المنظمات التابعة لنموذج الأعمال المستدامة، وخاصة بعد إدراك إدارة الموارد البشرية لأهمية السير خلف ممارسة الاعمال التجارية المستدامة وأثرها المباشر على الأداء التنظيمي (Cherian&Farouk,2017).

ويرى (Ashiru & Lucia, 2019) بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة ينطوي على مفاهيم مختلفة، حيث يركز على تنفيذ إجراءات التوظيف والاحتفاظ والتدريب والتنمية، وإدارة الأداء واتباع الدافع ومشاركة العاملين في جميع الأعمال المستدامة القابلة للحياة اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً. ويشير (Vihari & Rao, 2018) إلى الاستدامة في إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والطرق المنهجية الملموسة والتي يتم تحقيق ثمارها على الأمد الطويل، فضلاً عن الإجراءات الهادفة إلى التعيين والاختيار والاستقطاب بشكل جماعي وفَعَال من حيث التكلفة، والوقت. ويرى (Stankeviciute & Savaneviciene, 2018) أن مفهوم الاستدامة في إدارة الموارد البشرية يغطي العديد من الموضوعات ذات الصلة مثل: إدارة الموارد البشرية المستدامة Sustainable HRM، وإدارة الموارد البشرية الخضراء Green HRM وإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً socially responsible HRM، وإدارة الموارد البشرية الأخلاقية ethical HRM

٢/١/٢ مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة

The concept of Sustainable Human Resources Management Practices

أصبح مصطلح الاستدامة غالبًا ما يرتبط بإدارة الموارد البشرية حيث ينصب التركيز بشكل أساسي على خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تكيف ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يصعب تقليدها وكذلك موازنة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ولذلك فإن مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة أمر بالغ الأهمية في المساهمة في التنمية المستدامة للمنظمة، من خلال اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لا تلبى الاحتياجات الحالية للمنظمة فحسب، بل تضمن أيضًا أن المنظمة لديها القدرة على تلبية احتياجاتها في المستقبل (Sang, 2019).

ويشير (Fadhil, 2023) إلى ممارسات ادارة الموارد البشرية المستدامة بأنها قدرة المنظمات على خلق القيمة في مؤسساتها وامتلاك القدرة على تجديد القيمة وتجديد الثروة من خلال تطبيق وتطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية. وأشارت دراسة (Hassan & Bibi, 2023) بأنها إحدى استراتيجيات الموارد البشرية المستدامة طويلة الأجل والتي تركز على تطوير كلا من التوظيف والاختيار والتدريب والنمو، إلى جانب تقييم الأداء ورضا الموظفين. ووصفوا إدارة الموارد البشرية بأنها مفهوم وممارسة فكرية طويلة المدى لبناء استراتيجيات ذات أثر بيئي. ويرى (Mahfouz, 2022) أن مصطلح "ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة" يشير إلى وجود علاقة مزدوجة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستدامة. حيث تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على تحفيز أداء الشركة على المدى الطويل. وتشير الدراسة إلى أن التدريب، ومشاركة الموظفين، والتمكين، والتعويضات والمكافآت، هي من أكثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة انتشاراً.

وعرفها (Asiaei et al., 2022) بأنها الممارسات التي تعتني بالتخطيط والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والمكافآت وإدارة المسار الوظيفي. بينما يعرفها (Hamid et al., 2022) بأنها مجموعة من الممارسات التي لديها قدرة على تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق معدلات أداء أفضل للمنظمة وتتمثل الممارسات في موازنة الاستراتيجيات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والمنافع وتقييم الأداء والاتصالات الداخلية وتخطيط المسار الوظيفي والتصميم الوظيفي. وأشار (Anjum et al., 2022) إلى أنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تعزز رأس المال البشري للمنظمات لتحقيق أهدافها، حيث تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية استثمارات تنظيمية لتدريب الموظفين على المستوى الجماعي والفردى واتخاذ القرارات والمشاركة وفرص الترقية وذلك لضمان ديمومة رأس المال البشري والاحتفاظ به. ويشير (Genari 2022) إلى مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها مجموعة من الممارسات التي تساهم في الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للشركة على المدى الطويل، وكذلك تعزز رفاهية والتزام العاملين ورضاهم. ويتكون المفهوم من دمج مبادئ التنمية المستدامة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعتمد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على منظور طويل الأجل حيث يعمل على جذب الموظفين وتطويرهم وإدارتهم بطريقة مستدامة ومسؤولة اجتماعياً.

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

وتناول (المسيعيين & برهم، ٢٠٢١) مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها في كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة والموجهة لتحسين الأداء، وزيادة المعرفة والمهارات والقدرات من أجل تحقيق أهداف المنظمة". بينما يعرفها (Verma et al., 2021) بأنها مجموعة من السياسات والممارسات الهادفة كالاختيار والتوظيف والتقييم والتدريب وتطوير الكفاءات فهي عملية تهتم بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المهمة والعمل على إدارتها من أجل ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتناولها (Mansoor et al., 2021) بأنها كافة الأنشطة التنظيمية المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتعويض والأمان الوظيفي وبيئة العمل.

ويعرفها (Mousa & Othman 2020) بأنها الممارسات والسياسات والأنظمة المطلوبة من أجل تنفيذ مختلف البرامج والأنشطة المرتبطة بالنواحي البشرية داخل المنظمة والتي تحتاج إليها الإدارة الممارسة ووظائفها على أكمل وجه. ويشير إليها (Armstrong and Taylor, 2020) بأنها: "عمليات متخصصة لتأمين وتنمية وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز ودعم التواصل والتعاون بينهم لدعم وتطوير عمال المنظمة، وأن أهم مجالات إدارة الموارد البشرية تتضمن تصميم الوظائف، فرق العمل، التوظيف، التدريب، التعويضات وتقييم الأداء". وعرفها (Nabetin & Palango, 2020) بأنها: "الأنشطة التنظيمية الموجهة لإدارة مجموعة من الموارد البشرية لضمان استخدام هذه الموارد الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف الشركة. وتتمثل تلك الأنشطة في الاختيار والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي وأن هذه الأنشطة أو الممارسات تنعكس نتائجها على سلوك الموظف وأدائه في الشركة". وعرفها كل من (Cuguro-Escofet et al., 2019; Karman, 2020) بأنها الممارسات التي تمكن المنظمات من تحقيق الاستدامة من خلال بيئة تنظيمية فعالة داخلياً وخارجياً على مدى زمني طويل الأجل). ويرى (De Prins et al., 2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة هي مجموعة فريدة من الممارسات التي تشمل ممارسات العمل اللائق والديمقراطية وقابلية التوظيف المستدامة. حيث تركز هذه الممارسات على بناء علاقة مستدامة مع الموظفين من خلال التأثير بشكل إيجابي على رفاهيتهم. وبالتالي، فإن ممارسات الموارد البشرية المستدامة تقلل من الضرر الذي يلحق بالموظفين من خلال التركيز بشكل كبير على زيادة الربحية.

ويرى الباحثون بأن مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة يشير إلى مجموعة الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية والتي تساهم في الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للشركة على المدى الطويل، وتشمل هذه الممارسات (التخطيط المستدام – التوظيف المستدام – التدريب والتنمية المستدامة – تقييم الأداء المستدام – التعويضات المستدامة).

٣/١/٢ أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة

تناولت دراسة (Manthi et al., 2018) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وأوضحت الدراسة أن هناك بعض الممارسات لإدارة الموارد البشرية قد تحقق أداءً أفضل من غيرها من الممارسات الأخرى، ولذلك، فإن أغلب المنظمات تستعين بالممارسات التي تحقق أداءً أفضل. وبالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول مجموعة محددة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك ممارسات معينة؛ مثل: التدريب، والتعويض، والتطوير الوظيفي، وتقييم الأداء تم تحديدها بشكل متكرر في كثير من الأبحاث كونها ممارسات لإدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين العلاقة بين الموظفين والجهة الموظفة.

واختلفت الدراسات السابقة في وضع أبعاد محددة لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة؛ وأشارت دراسة (Papademetriou, 2023) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة هي مهام إدارية متعلقة بالموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، وتدريب الموظفين، والاختيار، والأداء التنظيمي، والتقييم، ونظام المكافآت، وتطوير الموظفين. وتناولتها دراسة (الحسبان & الحوامدة، ٢٠٢٢) بأنها تتمثل في "الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تدريب وتطوير الموظفين، تخطيط المسار الوظيفي، الحوافز والمكافآت". وأشارت دراسة (زيود & البطاينة، ٢٠٢٢) إلى وجود أربعة أبعاد هم "التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء". وذكرت دراسة (أبو زيد، ٢٠٢١) "الاختيار الدقيق، والتدريب، ونظام الأجور، وتقييم الأداء، ونظام مشاركة العاملين" كأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية. وأشارت دراسة (عباس، ٢٠٢١) إلى وجود خمس ممارسات لإدارة الموارد البشرية كالتالي "التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب المستدام، تقييم الأداء المستدام، والتعويض المستدام" التي يمكن أن تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية وأهداف التنمية المستدامة الشاملة. وتناولت دراسة كلاً من (سليمان & عشوش، ٢٠٢١) وجود أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية وهي "التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات".

بينما أشارت دراسة (مصطفى & سيدهم ٢٠٢١) إلى وجود بعض الممارسات مثل: "إدارة أوقات العمل، وتخطيط الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية والتعويضات والحوافز، والاختيار والتعيين، والقيادة". أما دراسة (الجعبري، ٢٠٢١) فقد أشارت إلى بعض الممارسات مثل "تقسيم وتحليل العمل والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، والاتصال الداخلي". في حين أشارت دراسة (المطلق، ٢٠٢١) إلى أن هناك خمس ممارسات رئيسية لإدارة الموارد البشرية وهي: إدارة الأداء الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، وتطوير الموارد البشرية، والرواتب والحوافز. وذكرت دراسة (حماد، ٢٠٢١) العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية منها "التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز، والأجور والمكافآت، والتدريب" وأشارت دراسة (الوظيفي، & خضير، ٢٠٢١) إلى وجود أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية وهي "تخطيط الموارد البشرية - الاستقطاب والتعيين - تقويم الأداء - التدريب". وذكرت دراسة (المسيديين & برهم، ٢٠٢١) أن التوظيف، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء هي الأبعاد الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية.

وتناولها كلا من (Esen & Süral, 2020) في نموذجها المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة. حيث تغطي ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة الاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء ومكافآته، وحقوق الإنسان، والسلامة والصحة المهنية. وتناولت دراسة (العوضي، ٢٠٢٠) بعض من هذه الممارسات وهي، "التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء". بينما تفرقت بعض الدراسات بذكر ممارسات إدارة الموارد البشرية كدراسة (Aman et al., 2018)، حيث ذكرت هذه الدراسة الأمن الوظيفي واللامركزية والفرق المدارة ذاتياً، كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية. واعتمدت دراسة (التميمي، ٢٠١٧) على خمسة أبعاد لبيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي "تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات".

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

ويتبنى البحث قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة من خلال خمسة أبعاد وهم (التخطيط المستدام – التوظيف المستدام، التدريب والتنمية المستدامة – تقييم الأداء المستدام- والتعويض المستدام) وذلك وفقاً ل (بدر، ٢٠٢٣ - عباس، ٢٠٢١ - Santana & Lopez, 2019 - التيمي، ٢٠١٧) وستتناول كل بعد على حده كما يلي:

➤ التخطيط المستدام The concept of Sustainable Planning

وأشارت دراسة (Haldorai et al., 2022) أن تخطيط الموارد البشرية تُعتبر واحدة من الأنشطة والممارسات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في جميع أنواع المنظمات، بحيث تعد عملية جَمْع واستخدام المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المتعددة. وعرفها (Aggrawal, & Potadar., 2022) بأنها عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها ويكون ذلك بموجب خطة يتحدد من خلالها الكم والنوع والعمالة المطلوبة المتوفرة ويتم ربطها بكافة الوظائف الإدارية والبشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتطوير. وعرفها (Malik, 2022) بأنها عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يُساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد. ويشير (عثمان، ٢٠٢٢) في دراسته إلى أن التخطيط عبارة عن عملية الموازنة بين الموارد والاحتياجات ووضع الخطط والبرامج. يعرفه (جمعة، ٢٠٢٣) بأنه تدبير احتياجات الموارد البشرية بشكل يدعم الأهداف الاجتماعية والبيئية للمنظمة من خلال تطوير خطط عادلة وشفافة وعدم التمييز على أي أساس والعمل على تمكين الموظفين وتوفير جداول عمل مرنة تحقق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

➤ التوظيف المستدام The concept of Sustainable Staffing

أشارت دراسة (Veldhuizen, 2021) إلى أن الموظفون ينظرون إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة فيما يتعلق بالتوظيف على أنها ضرورة. ففي الوقت الحاضر، توظف الشركات موظفين ذوي تعليم أعلى مقارنة بالماضي. وأن هؤلاء الموظفون لا يتوقع الحصول على رواتب أعلى فحسب، بل يتوقعون أيضاً معاملة عادلة واحتراماً وفرصة للمشاركة في الأنشطة التجارية مثل صنع القرار.

وأشارت دراسة (Ahamad, 2020) إلى أن التوظيف هو أحد الممارسات الهامة لإدارة الموارد البشرية المستدامة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم الباحثين عن عمل ليس فقط بناءً على مهاراتهم الفنية ومعرفتهم الوظيفية، ولكن أيضاً بناءً على موقفهم تجاه المجتمع والبيئة. ويجب أن يؤخذ في الاعتبار ميول الأشخاص المتقدمين للعمل تجاه القضايا المجتمعية أو البيئية عند اتخاذ قرار التوظيف، لأن تلك الميول (المجتمعية والبيئية) هي فقط التي ستجعل العمل مستداماً وستساعد في زيادة الاهتمام بالناس والمجتمع.

ويُعرف التوظيف المستدام بحسب دراسة (جمعة، ٢٠٢٣) بأنه ممارسة تهدف إلى بناء قوة عمل مهتمة بالقضايا الاجتماعية والبيئية للمنظمة، وذلك من خلال توفير مواصفات وظيفية تركز على مهام ومسؤوليات الموظفين عن البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية، واستقطاب واختيار مستهدف لاختيار الأشخاص ذوي القيم المؤيدة للاستدامة، والمساهمة في الثقافة التي تركز على الاستدامة في جميع أنحاء المنظمة واختيار المرشحين الذين تتطابق مواصفاتهم مع مواصفات الاستدامة.

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

وعرفه (مقدم & مجول، ٢٠٢٣) بأنه تهيئة الظروف المناسبة للموظف ليحظى بحياة مهنية طويلة وصحية وسعيدة كونه أداة هامة لضمان بقاء الموظف قادراً على العمل لفترة طويلة، وتحقيقه فرصاً ملموسة بتنمية قدراته على مدى حياته المهنية، وتقديمه إسهامات قيمة من خلال عمله ليس في الوقت الحاضر وحسب، بل في المستقبل أيضاً كما يساعد الشركة على الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدل دوران العمالة.

➤ التدريب والتنمية المستدامة

The concept of Sustainable Training and Development

تركز العديد من المنظمات مؤخراً على تعزيز ممارساتها التدريبية والتنموية لتتماشى مع مفهوم الاستدامة لتحقيق كفاءة وفعالية أعلى في مؤسساتها وكذلك تحقيق الأهداف المستقبلية المستدامة طويلة المدى. ويلعب التدريب والتنمية المستدامان دوراً حاسماً في تحقيق هذه الأهداف المستدامة. ويتضمن تدريب وتطوير الموظفين لأداء ممارسات مستدامة للقضاء على أي عملية يمكن أن تؤثر سلباً على البيئة، كما أنهما يساعدان في تحسين المهارات الفنية والإدارية للحفاظ على الموارد الطبيعية وكذلك الحفاظ على بيئة عمل مستدامة (Amjad et al. 2021). كما أشارت دراسة (Veldhuizen, 2021) إلى التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة التي لا تركز فقط على تطوير مهارات وقدرات الموظفين الحالية، بل على مجموعة المهارات والقدرات التي سيحتاجها الموظفون في المستقبل.

وعرف (Al-Hussaini, 2019) التدريب بأنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز معارف الموظفين ومواهبهم وكفاءاتهم، مما يؤدي إلى زيادة التحفيز، وإلى نتائج إيجابية كبيرة. حيث تعتبر البرامج التدريبية الفعالة أداة لتحسين اتجاهات وسلوكيات الموظفين.

وتناولت دراسة (جمعة، ٢٠٢٣) تعريف التدريب والتنمية المستدامة بأنه ممارسة الأنشطة المساهمة في التنمية المستدامة للمنظمات والإدارة البيئية ودعم الإنتاج النظيف من خلال إكساب الموظفين الجديد من المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية لمنظمتهم.

وعرف (سنكري & أسبر، ٢٠٢٣) التدريب بالجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين المعارف والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر أما التطوير فيتجاوز ما هو آتي ليتم توسيع المهارات والقدرات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

وعرفها (James et al., 2022) بأنها عملية منتظمة متعلقة بالمهارات والقدرات التي ترتبط بالوظيفة الحالية من أجل تحسين أداء وسلوكيات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، فالهدف الأساسي للتدريب سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والكفاءة الحالية للعاملين، حيث تهدف إلى تحسين سلوكيات العاملين عن طريق تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة من أجل القيام بعمل محدد.

وأشار (Ryan et al., 2022) في تعريفه للتدريب بأنه عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد المهارات والمعارف وتساعدهم على بلوغ الأهداف، فيجب أن ترتبط عملية التدريب بطبيعة الأعمال وأن تتسجم مع السياسات والخطط للمنظمة.

ويرى (Manzoor et al., 2019) أنه يقصد بالتدريب إعطاء مهارات وأفكار ومعارف مفيدة عن طريق التدريس للأفراد ليكونوا قادرين على أداء وظيفة عملية بطريقة ماهرة ومستديمة، بحيث يستطيع العاملون الذين تم تدريبهم تدريباً جيداً المشاركة بمهاراتهم ومعرفة المحدثات باستخدام إبداعهم لتحسين مخرجات المنظمة، كما أن تدريب الموارد البشرية المستدامة له تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين في المنظمة. حيث يقوم التدريب بتحسين مهارات الموظفين وزيادة الحماس لديهم نحو العمل ولذلك يمكن القول بأن التدريب عملية تعلم تزيد المعرفة والمهارة وتحقق الاستدامة في العمل.

➤ تقييم الأداء المستدام The concept of Performance Appraisal

و عرف (الخرابشة & القطاونة، ٢٠٢٣) عملية تقييم أداء العاملين بأنها عملية تهدف لقياس إنجازات الموظفين ضمن فترة زمنية معينة باتباع معايير وشروط محددة وضعتها المنظمة بالاعتماد على الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية وتحديد السلوكيات ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية بهدف الرفع من المستويات الوظيفية

وتناولت دراسة (جمعة، ٢٠٢٣) تقييم الأداء بأنه وجود نظام لإدارة الأداء يُحسن من النواتج البيئية والاجتماعية، وقياس نتائج الموارد البشرية من خلال تقييم الأهداف التنظيمية والاجتماعية والفردية والبيئية مع التأثير الداخلي والخارجي للمنظمة وعلى مدى أفق زمني طويل الأجل.

ويعرف (سنكري & أسبر، ٢٠٢٣) تقييم الأداء بأنه هو العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال. ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزاً لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الأوسع، والأكثر تعقيداً للوظائف الأعلى في السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول. وتشير دراسة (مقدم & مجول، ٢٠٢٣) إلى أهمية عملية تقييم الأداء المستدام في إدارة الموارد البشرية، حيث أنها وسيلة لقياس مقدرة الأفراد، كما تمكن المؤسسات من توجيه الأفراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم والاستفادة من خدماتهم هذا من جهة ومن جهة أخرى تعرف الأفراد بمواطن الضعف فيهم وتدفعهم إلى تحسين أدائهم.

وأشارت دراسة (Haralayya., 2022) إلى أن تقييم الأداء للموارد البشرية يعتبر من العمليات المهمة بسبب ارتباطه المباشر في الإنتاجية الخاصة في المنظمة وفعاليتها التنظيمية، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم داخل المنظمة، ويساعد على معرفة سلبيات وإيجابيات أدائهم الذي يمكن من تطويره وتحسينه في المستقبل. ويعرف (Tangwa, 2022) تقييم الأداء للموارد البشرية بأنه عملية القياس لسلوكيات الموظفين في محيط العمل وخصائص العاملين التي لها صلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بصورة دورية ومنتظمة من خلال شخص أو عدة أشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

وأشار (Haralayya, 2022) في تعريفه لتقييم الأداء بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف التي أسندت إليهم ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم تحقيقها ومعرفة إلى أي مدى يتقدم العاملون في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة أجورهم. يرى (مرار & حماد، ٢٠٢١) أن تقييم الأداء أحد العمليات المهمة التي تساعد المدير على اكتساب نظرة ثاقبة للموظفين، وتمكن طريقة تقييم الأداء الصحيحة المديرين من اتخاذ القرارات الصحيحة؛ لتحسين جودة وكفاءة الموظف. وعرفها (Kusumah, et al., 2021) بأنها الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية حيث تقوم على تحليل أداء الأفراد لكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية ومهارات فنية وسلوكية وفكرية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف من أجل ضمان تحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل. ويشير (Al-Busaidi et al., 2021) إلى تقييم الأداء بأنه "الأنشطة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تقييم الموظفين وتطوير كفاءتهم وتعزيز الأداء وتوزيع المكافآت".

➤ التعويض المستدام The concept of Sustainable Compensation

وعرفه (Armstrong & Taylor, 2020) بأنه جميع الدفعات المالية وغير المالية وأي منافع تقدمها المنظمة للعاملين بهدف جذب الموارد البشرية والمحافظة عليها، حيث تعد التعويضات من أهم العوامل المؤثرة على الإنتاجية ودافعية الأفراد من أجل النمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم وتحسين الأداء داخل المنظمة.

أشارت دراسة (Veldhuizen, 2021) إلى أن مفهوم التعويض المستدام يشير إلى القدرات والخبرة اللازمة لدى إدارة الموارد البشرية لتصميم نظام الأجور الذي يكافئ ويقدر الأداء الاقتصادي والاجتماعي. وبهذه الطريقة، يمكن مكافأة الموظفين على أدائهم وعلى مشاركتهم في الأنشطة التطوعية الاجتماعية. وتشير دراسة (Ahamad, 2020) إلى أنه أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى مراعاة مؤهلات الموظف ومكائنه الأكاديمية (حيث يحصل خريجو الجامعات المرموقة على مبالغ هائلة)، والأداء، والخبرة في العمل.

وتعرفها (جمعة، ٢٠٢٣) بأنها ممارسات منح المكافآت المالية وغير المالية التي تؤثر على إنجاز أهداف مؤيدة وصديقة للبيئة. وترى (الخرابشة & القطاونة، ٢٠٢٣) بأن التعويضات ذات أهمية في إرضاء العامل من خلال مكافئته على أداء عمله بتقديم الرواتب والأجور. ويعرف (سنكري & أسير، ٢٠٢٣) التعويضات بأنها جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة على ما هو متوفر في المؤسسة، وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم، ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المؤسسة ككل. وأشارت دراسة (مقدم & مجول، ٢٠٢٣) أن التعويض المستدام يقصد به جميع المنافع التي تقدمها مؤسسة للموظفين العاملين لديها مقابل إنجازاتهم الواجبات والمهام المختلفة التي توكل لهم في المؤسسة وتتضمن عدة عناصر عديدة كالأجور والرواتب والبدلات وغيرها وغالباً ما تُقر قوانين العمل أنواع التعويضات وتكفل توفيرها من قبل أصحاب العمل (مثل رعاية الأطفال، المنح الدراسية، والتأمين على الحياة وخطط التقاعد والخدمات الطبية). ويتم تعويض متكافئ وشفاف وعادل، ودون تمييز على أساس الجنس أو العرق.

٢/٢ أداء الشركة Firm's Performance

١/٢/٢ مفهوم أداء الشركة The concept of Firm's Performance

وقد تناول (Charles & Ochieng, 2023) مصطلح أداء الشركة بأنه إنجاز محدد بمستوى عالٍ من الفعالية والكفاءة يتجاوز المعايير المعترف بها عموماً. وتناول (Liu, 2022) مفهوم الأداء بأنه الأفاق الكلية للمنظمات، بحيث يُكمل الأداء التنظيمي والأداء الفردي بعضهما البعض، فيعتبر الأداء الفردي مؤشراً فعالاً للأداء التنظيمي، حيث أن الإنجاز الفعّال للأداء يتطلب بذل الجهد. ويرى (الوديان & الشبيل، ٢٠٢٢) أنّ أداء الشركة، يُمثل مجموعة الغايات والأهداف التي أنشئت الشركة من أجلها، فتكون هذه الغايات والأهداف بمثابة خطة طريق ليتم السير والسعي لتحقيقها على أكمل وجه. ويتناول (Zhang et al., 2022) الأداء بأنه انعكاس في كيفية استخدام المؤسسة أو الشركة للموارد البشرية والمالية فيها، وطريقة استغلال تلك الموارد بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. وعرف (Samad, 2022) مصطلح أداء الشركة بأنه تحقيق أهداف السوق والأهداف المالية.

وقد تناول (Safriyanti et. al, 2021) مصطلح الأداء أيضاً، وعرفه بأنه درجة تحقيق النتائج، والمخرجات التي تنتج عن سلسلة أنشطة تعمل على تحقيق غايات الشركة، وهو فاعلية المصالح التنظيمية الكلية التي تم تحديدها من خلال تنفيذ الأنشطة التنظيمية الهادفة إلى زيادة الخبرة التنظيمية بشكل مستمر، وذلك لتحقيق توقعات الشركة. بينما يرى (Nguyen et al., 2021) أنّ أداء الشركة هو عبارة عن قياس قدرة الشركة على استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهدافها. ويعرفه الباحثون بأنه مجموعة من المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الشركة وفعاليتها وأهدافها التي أنشئت من أجلها وقدرة استخدام الشركة للموارد البشرية والمالية فيها.

٢/٢/٢ أبعاد أداء الشركة

في ظل التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال أصبح بقاء الشركة واستمراريتها يعتمد اعتماداً كبيراً على قدرتها على الابتكار والتطوير والتحسين، ولذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الركائز الأساسية للشركات، وقد اعتمدت العديد من الدراسات على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الشركة ومن تلك الدراسات دراسة كل من (Suharman, 2023)، (نجم & أحمد، ٢٠٢٣)، (العطوي & محمد، ٢٠٢٣)، (الدبوبي & الصرايرة، ٢٠٢٣)، (الشرباتي & عمرو، ٢٠٢٣)، (عزيز، ٢٠٢٢)، (صالح واخرون، ٢٠٢٢)، (Watad, 2021)، (الحبيشي & طواف، ٢٠٢١)

وبناء على ذلك اعتمد هذا البحث على الأبعاد الأربعة (الأداء المالي – رضا العملاء – العمليات الداخلية – التعلم والنمو) كأبعاد أساسية لمتغير "أداء الشركة" وهي تمثل الأبعاد الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وسنتناول كل بعد على حده كما يلي:

➤ الأداء المالي The concept of Financial Performance

وعرفه (طوير، & ميمون، ٢٠٢٢) بأنه يعبر عن أسلوب المنظمة في استثمار مواردها المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها المنظمة في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها وديمومتها باستمرارها. ويعد الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بمثابة المجال المحدد لنجاحها فهو لا يستخدم كمنهج أساسي في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة فقط، بل يتعداها إلى الأهداف العامة الاستراتيجية.

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

تناولت دراسة كلاً من (بدران & العمارنة، ٢٠٢٣) الأداء المالي وعرفته بأنه: "عملية تقييم لنقاط القوة ونقاط الضعف المالية للشركة كما أنّ إدارة الشركة تستخدمه أيضاً كأسلوب في تقييم قدرتها على استخدام مواردها لتوليد الأرباح. وتناولت أيضاً دراسة (حامد & بني أحمد، ٢٠٢٣) الأداء المالي بأنه يعبر عن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة بكفاءة وفعالية.

كما تناولت دراسة (الجرادات & أبو طنبجة، ٢٠٢٣) تعريف الأداء المالي بأنه: طريقة لها الإمكانية بمساعدة المنشأة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية في المنشأة من أجل بلوغ الأهداف المحددة والمخطط لها مسبقاً من قبل المنشأة، ويتم ذلك باستخدام مجموعة من الدلائل والمقاييس المالية المتوفرة لإدراك وضع الشركة من الناحية المالية. بينما يرى (الفواعير & المحارمة، ٢٠٢٣) أن الأداء المالي موضوع إداري مهم، ويمكن تعريفه على أنه جزء من تطوير أعمال الشركة، ومؤشر مهم للمستثمرين والمساهمين. ويمكن القول بأنه مصطلح يشمل أداء الشركة ونتائج عملياتها، ولا يمكن قياس تقدم الشركة من غير قياس أدائها المالي، ويبين الأداء المالي نجاح الشركة من خلال أدائها خلال فترة زمنية محددة، ويعتبر مؤشراً مهماً للإدارة المالية يساعدها في تطوير إستراتيجياتها، ومعرفة أوجه القصور وعلاجها.

➤ رضا العملاء The concept of Customers' Satisfaction

وقد تناول (Suharman et al., 2023) مفهوم رضا العملاء، حيث أشار إلى ضرورة تلبية احتياجات العملاء من المنتجات والخدمات وأنه يجب على الشركة تطوير علاقتها مع العملاء الحاليين والمحتملين وذلك من خلال تحسين الأسعار والجودة. وأضاف أنّ هناك أسباباً ملموسة وأسباباً غير ملموسة تعمل على جذب العملاء لشراء منتج أو خدمة معينة، ومن تلك العوامل غير الملموسة على سبيل المثال "سمعة الشركة". ومن النقاط الهامة التي يجب الإشارة إليها في هذا البعد هي كيف تخدم الشركة العملاء؟ وكيف تتواصل الشركة مع العملاء؟

وقد تناول (المدهون، ٢٠٢١) بُعد رضا العملاء حيث أكد على أهميته الكبيرة لجميع المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية أو مالية حيث يجب وضع حاجات العملاء ورغباتهم في صميم الاستراتيجية للشركة، مما ينعكس على نجاح الشركة ويعزز من قدرتها على مواجهة منافسيها وبقيائها واستمراريتها في الأسواق. ومما يستوجب المحافظة على العملاء والاستحواد على ولائهم والعمل على استقطاب العملاء الجدد وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح ومعدلات النمو. ويعتمد رضا العملاء على قدرة المؤسسة على تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وبأسعار منافسة.

عرفه (الحبيشي & طواف، ٢٠٢١) بأنه " قياس رضا العملاء، والاهتمام برغباتهم، واكتساب عملاء جدد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، والربحية المحققة من هؤلاء العملاء، والحصة السوقية الجديدة، والقدرة على الاحتفاظ بالعميل والاستجابة لشكاوى العملاء، وتحسين الخدمة وزيادة المعرفة بالمنتجات، وتقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار مناسبة... إلخ. وذلك بهدف تحقيق رضا العملاء بوصفهم سبب بقاء المنظمة أو الشركة.

➤ العمليات الداخلية The concept of Internal Processes

عرفها (Mio et al, 2022) بأنها ركن أصيل في تكوين القدرة الإدارية والتنافسية للشركات وبأنه الإجراءات التشغيلية التي تمكن الشركة من تحقيق التميز وبالتالي تلبية رغبات العملاء بكفاءة وفاعلية، وتحقيق النتائج المالية المرضية من خلال تقييم (مواطن القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة - طريقة ترشيد التكاليف والحد منها- العمليات المحورية في المؤسسة ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء ورغباتهم).

وتناولت دراسة كلاً من (الحبشي & طواف، ٢٠٢١) بُعد العمليات الداخلية، وأشارت الدراسة إلى أن هذا البعد يركز على زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتطويرها والمحافظة على مستوى عالي من الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك عن طريق تقديم خدمات تعمل على جذب الزبائن من خلال جودة التصميم والتصنيع وتقليل نسبة الفاقد، وسرعة الإنتاج والعلاقة مع الموردين وتطوير أنظمة العمل الإداري باستخدام التقنيات الحديثة.

وفي دراسة (محاد، ٢٠٢٠) أشار الباحث إلى أن بعد العمليات الداخلية يتكون من مجمل العمليات والتفصيلات التي تظهر قدرة المؤسسة وامكانياتها في تحقيق الأداء والإنجاز للأهداف وقدرتها على تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والشركة، فالعمليات الداخلية ليست فقط الأنشطة الإنتاجية أو الفنية أو التكنولوجية بل هي أكثر من ذلك كله، فهي تشير إلى جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية والحيوية التي تمتاز بها المؤسسة عن غيرها ومن خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات المؤسسة وأهدافها.

➤ التعلم والنمو The concept of Learning and Growth

عرفه (Quesado et al., 2022) بأنه القدرات والمهارات الداخلية التي يجب تنميتها لغرض تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل ومن أجل مواجهة المتغيرات المختلفة من تكنولوجية رقمية واقتصادية، وسد الثغرات بين القدرات الحالية المتوفرة وبين القدرات والمهارات المطلوبة. وكذلك يشير إلى تطوير آليات الموارد البشرية من خلال تعزيزهم بالأجور والحوافز والمكافأة وحسن الاستثمار لكفاءة الأفراد والمهارات الاستراتيجية والطاقات الكامنة لدى الشركة، وتفعيل نظام المعلومات والبنية الأساسية التكنولوجية لغايات عمليات التطوير، وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وإعادة التصميم لوظائفها.

تناولت دراسة (الشرباتي & عمرو، ٢٠٢٣) تعريف بعد النمو والتعلم بأنه قدرة الشركة أو المنظمة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها، وكذلك تشجيع نظم الابتكار داخل تلك المؤسسات باعتبارهم البنية التحتية لها، مما يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر وذلك بعد فهم ما يحتاجه العملاء، وتحويل هذه الاحتياجات إلى أنشطة، ومن ثم معالجة هذه الأنشطة إلى مخرجات ملموسة يمكن للعملاء استخدامها. وأشارت الدراسة إلى أن بُعد النُّمُو وَالتَّعَلُّمُ يقاس من خلال (إنتاجية العاملين - رضا العاملين - الاحتفاظ بالعاملين).

وأشارت دراسة (بن صخرية واخرون، ٢٠٢٢) إلى أن بعد التعلم والنمو يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها الشركة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة ولتحقيق الأهداف طويلة الأجل، حيث يعكس بعد التعلم والنمو قدرة المؤسسة على الاستثمار في مواردها البشرية من أن تأهلها بصورة علمية وعملية وتعمل على تطوير تقنيات الإنتاج للمعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية.

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

بينما تناولت دراسة كلاً من (الحبيشي & طواف، ٢٠٢١) بُعد التعلم والنمو بأنه الإبداع في المنظمة من أجل تحسين الأداء وتحقيق النمو على المدى الطويل، من خلال تقييم مستوى قدرة المؤسسة على التعلم والابتكار والنمو والتميز، والتحسين المستمر من خلال معرفة قدرة المؤسسة على تطوير وابتكار منتجات جديدة وتطبيق سياسات عمل حديثة، وتعلم تقنيات جديدة، وتقدير المقترحات المقدمة من العاملين، وتحفيز العاملين للابتكار والتطوير. وتقيس قدرات العاملين، من خلال تحديد مهاراتهم ورضاهم عن العمل، وقياس قدرات نظام المعلومات، والتحفيز والمكافآت.

٣- تطوير فروض البحث

١/٣ العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الشركة

سعت دراسة (لعمرائي، ٢٠٢٣) إلى إبراز مكانة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لها تأثير إيجابي في تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

كما أشارت دراسة (Safwan et al., 2023) لبحث التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء بين موظفي المجالس الرياضية الحكومية الماليزية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير ومباشر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء.

سعت دراسة (مقدم & مجول، ٢٠٢٣) إلى معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها (التوظيف المستدام، التدريب والتنمية المستدامة، تقييم الأداء المستدام، التعويض المستدام) على الأداء.

وأوصحت دراسة (Nafari & Rezaei, 2022) أن جميع استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب وتطوير الموظفين- تعويض الموظفين ومكافآتهم - التوظيف) تؤثر على الأداء.

وتناولت دراسة (Tortia et al., 2022) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي من حيث جودة الخدمة والابتكار التنظيمي في الخدمات الاجتماعية والرعاية. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

وسعت دراسة (Veldhuizen, 2021) لربط ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بأداء الشركة، حيث تم تنفيذ نموذج خطي لبحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الشركة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تنتجاً بأداء جيد للشركة.

تناولت دراسة (Mulolli & Boskovska, 2020) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي في الشركة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية لها علاقة إيجابية بالأداء المالي للشركات.

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

واتجهت دراسة (Corlise, 2018) إلى أنّ ممارسات الموارد البشرية المستدامة تؤثر على الأداء المالي، وتُقيّم هذه الدراسة الروابط بين ممارسات الموارد البشرية والجوانب المالية للشركة من أجل تحديد الاتجاهات في الأداء المالي. لذا يجب على الإدارات المختلفة في المنظمة أن تسعى جاهدة لتحقيق نفس الهدف المتمثل في إنتاج الربحية وخلق ثروة للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب الحصول على أداء مالي مستدام من خلال الممارسات المستدامة داخل المنظمة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض كما يلي:

H1 يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الشركة

ومنه ينبثق الفروض الفرعية التالية:

H1a: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتخطيط المستدام على أداء الشركة

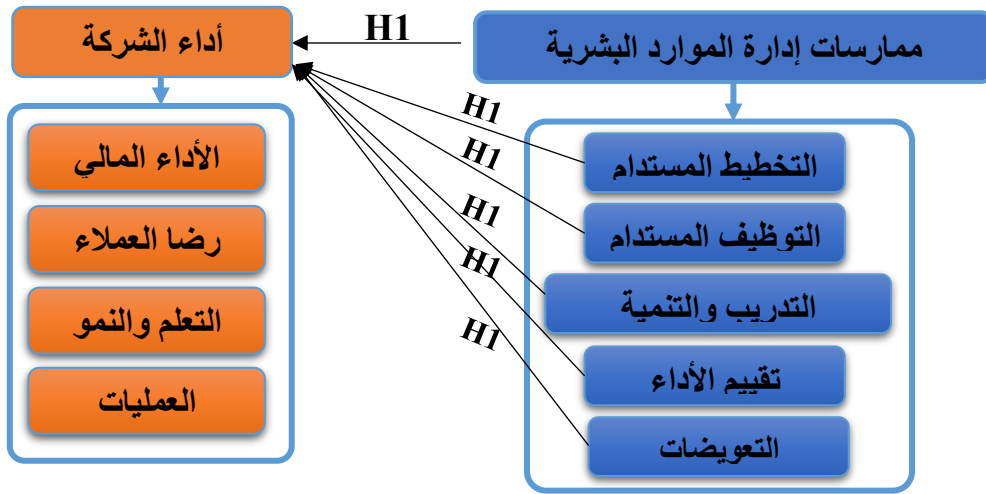
H1b: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتوظيف المستدام على أداء الشركة

H1c: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتدريب و التنمية المستدامة على أداء الشركة

H1d: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتقييم الاداء المستدام على أداء الشركة

H1e: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتعويض المستدام على أداء الشركة

وبناء على العلاقة السابقة، يمكن تبني الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة كما في شكل رقم (١)



شكل رقم (١) الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء الدراسات السابقة

٤- طريقة البحث

١/٤ مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في مديري ورؤساء ومشرفي الأقسام ونوابهم بالشركات المدرجة بالبورصة السعودية، ويبلغ عدد هذه الشركات ٢٣٣ شركة. واعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع.

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

٢/٤ قياس متغيرات البحث:

قام الباحثون باستخدام مقاييس (Al-Romeedy, 2019; Kumar et al., 2022; Santana & Lopez, 2019; Piwowar-Sulej, 2021; Salama et al., 2022) لإدارة الموارد البشرية المستدامة. حيث اعتمدت الدراسة الحالية على ٢٤ عبارة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة. في حين استخدم مقياس (الحبيشي & طواف، ٢٠٢١) و (العطوي & محمد، ٢٠٢٣) لقياس أبعاد أداء الشركة، والمكون من ١٨ عبارة، وتم تقييم جميع العناصر باستخدام مقياس Likert المكون من خمس نقاط، والذي يتراوح من ١ (غير موافق تماماً) إلى ٥ (موافق تماماً).

٣/٤ تحليل البيانات

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

جدول (١): الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة (ن=٣٠٤)

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	المتغير
النوع			
1	70%	212	ذكر
2	30%	92	أنثى
	100%	304	المجموع
العمر			
4	13.8%	42	أقل من ٣٠ عاماً
2	30.6%	93	٣٠ لـأقل من ٤٠ عاماً
1	36.2%	110	٤٠ لـأقل من ٥٠ عاماً
3	19.4%	59	٥٠ عاماً فأكثر
	100%	304	المجموع
المستوى التعليمي			
3	15.5%	47	مؤهل متوسط
1	51.3%	156	مؤهل جامعي (بكالوريوس)
2	33.2%	101	دراسات عليا
	100%	304	المجموع
المسمى الوظيفي			
2	36.8%	112	مشرف
4	11.2%	34	رئيس القسم
3	12.8%	39	نائب المدير
1	39.1%	119	المدير
	100%	304	المجموع
الخبرة في العمل			
4	11.2%	34	أقل من ٥ سنوات
3	16.8%	51	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
2	20.1%	61	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
1	52.0%	158	١٥ سنة فأكثر
	100%	304	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على استجابات المستقصى منهم على قائمة الاستقصاء

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

يتضح من الجدول (١) أن الفئة المتعلقة بالنوع (الذكور) استحوذت على الترتيب الأول وفقاً لمجتمع الدراسة حيث بلغت النسبة ٧٠% في حين بلغت الفئة المتعلقة بالنوع (الإناث) نسبة ٣٠%. كما يلاحظ أن أعلى فئة متعلقة بالعمر تتراوح أعمارهم ما بين (٤٠-٥٠ عاماً) بنسبة ٣٦,٢% في حين أقل فئة عمرية (أقل من ٣٠ عاماً) بنسبة ١٣,٨%. ويلاحظ أيضاً من الجدول أن أعلى فئة متعلقة بالمستوى التعليمي كانت الفئة (المؤهل الجامعي البكالوريوس)، حيث بلغت النسبة ٥١,٣% في حين بلغت فئة الدراسات العليا نسبة ٣٣,٢%. كما يتضح من الجدول أن أعلى فئة تتعلق بالمسمى الوظيفي (مدير) بنسبة ٣٩,١% في حين بلغت أقل فئة متعلقة (برئيس القسم) نسبة ١١,٢%. وأخيراً يتضح من الجدول أن أعلى فئة تتعلق بخبرة العمل كانت (١٥ عاماً فأكثر) حيث بلغت النسبة ٥٢%، في حين بلغت أقل فئة (أقل من ٥ سنوات) نسبة ١١,٢%.

ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي Statistical Analysis Techniques

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (WrapPlus8) من خلال:

- تقييم نموذج القياس Assessment of measurement model

- تقييم النموذج الهيكلي Assessment of structural mode

وفيما يلي خطوات تقييم نموذج البحث:

١- تقييم نموذج القياس Assessment of measurement model

استخدمت أساليب إحصائية متعددة لتقصي الصدق والثبات، إضافة إلى اختبار فروض البحث وذلك على النحو التالي:

- إعتمادية المؤشر من خلال معاملات التحميل **Indicator Loadings** والصدق لتقييم صدق مكونات عبارات المقياس.

- حساب معامل الثبات المركب (**Composite Reliability**) ومعامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's alpha**) للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس.

- قياس الصدق التقاربي (**Convergent Validity**) والتمييزي (**Discriminant Validity**) باستخدام متوسط التباين المستخرج (**Average Variance Extracted**) وأيضاً (**AVE**) وأيضاً (**Square root of AVE**).

• قياس صدق عبارات المقياس ومعاملات التحميل

يشير صدق عبارات المقياس إلى مدى انتماء كل عبارة على كل بعد أو متغير مما يعكس وجود صدق للمقياس وأن العبارات تقيس بوضوح متغيرات الدراسة. وبالتالي يعتمد الباحث على معاملات التحميل المجمعة لقياس صدق عبارات المقياس ويعتبر معامل التحميل مؤشر للإبقاء على العبارات إذا كان معامل التحميل $0.5 \leq$ وعندما تكون قيم (**P-Value**) الخاصة بمعاملات التحميل لكل عبارة أقل من 0.05 (Hair et al., 2014).

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

ويوضح الجدول (٦/٤) أن جميع معاملات التحميل أكبر من 0.6 وكذلك جميع قيم (p-Value) أقل من 0.05 لذا تم الإبقاء على العبارات التي يزيد معاملات التحميل فيها عن 0.6 وهو ما يدل على وجود صدق عالي لعبارات المقياس.

جدول (٢): معاملات التحميل لعبارات مقياس ابعاد متغيرات الدراسة

P-Value	أداء الشركة				ممارسات الموارد البشرية المستدامة					الكود
	PP	PE	PS	PF	HC	HA	HT	HE	HP	
0.001									0.838	HP1
0.001									0.680	HP2
0.001									0.769	HP3
0.001									0.858	HP4
0.001									0.875	HP5
0.001									0.768	HP6
0.001								0.810		HE1
0.001								0.854		HE2
0.001								0.816		HE3
0.001								0.825		HE4
0.001								0.856		HE5
0.001								0.859		HE6
0.001							0.906			HT1
0.001							0.917			HT2
0.001							0.896			HT3
0.001							0.814			HT4
0.001							0.872			HA1
0.001							0.871			HA2
0.001							0.767			HA3
0.001							0.877			HA4
0.001					0.910					HC1
0.001					0.905					HC2
0.001					0.893					HC3
0.001					0.903					HC4
0.001				0.815						PF1
0.001				0.872						PF2
0.001				0.903						PF3
0.001				0.877						PF4

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

P-Value	أداء الشركة				ممارسات الموارد البشرية المستدامة					الكود
	PP	PE	PS	PF	HC	HA	HT	HE	HP	
0.001				0.764						PF5
0.001			0.892							PS1
0.001			0.890							PS2
0.001			0.902							PS3
0.001			0.843							PS4
0.001		0.817								PE1
0.001		0.908								PE2
0.001		0.868								PE3
0.001		0.852								PE4
0.001	0.860									PP1
0.001	0.843									PP2
0.001	0.864									PP3
0.001	0.829									PP4
0.001	0.848									PP5

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

ب) قياس ثبات الاتساق الداخلي Internal consistency reliability

تم قياس الاتساق الداخلي من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ (α) وعلى معامل الثبات المركب (CR)، ويجب أن تكون معاملات ألفا كرونباخ (α) والثبات المركب (CR) ≥ 0.7 وذلك للدليل على وجود اتساق داخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة، ويتضح من الجدول (٣) أن معاملات ألفا كرونباخ و(CR) أكبر من 0.7 مما يعني وجود اتساق داخلي عالي لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

جدول (٣)

حساب معاملات الثبات

PP	PE	PS	PF	HC	HA	HT	HE	HP	
Cronbach's alpha Coefficients (α)									
0.913	0.867	0.905	0.901	0.924	0.869	0.906	0.914	0.886	القيم
Composite reliability Coefficients (CR)									
0.935	0.910	0.933	0.927	0.946	0.911	0.935	0.933	0.914	القيم

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

ج) قياس الصدق التقاربي والتمييزي **Convergent validity – Discriminant validity**

يعتبر الصدق التقاربي مقياس لمدى تقارب العبارات في المقياس أو التي تم تحميلها على المتغير أو البعد ويتم قياسه بواسطة متوسط التباين المستخرج (AVE) والذي يجب أن يكون أكبر من (0.5) وكما هو موضح بالجدول (٤) أدناه فإن جميع المتغيرات متوسط التباين المستخرج لها أكبر من (0.5) وهو ما يشير إلى وجود صدق تقاربي عالي لجميع عبارات أبعاد الدراسة.

جدول (٤)

متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة

PP	PE	PS	PF	HC	HA	HT	HE	HP	القيم
0.742	0.715	0.778	0.718	0.815	0.719	0.782	0.700	0.641	

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

بينما يوضح الصدق التمايزي مدى اختلاف العبارات التي تقيس كل بعد أو كل متغير عن المتغيرات الأخرى، ويقاس بواسطة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) والذي يجب أن يكون الجذر التربيعي لكل بعد أكبر من إرتباطه بالأبعاد الأخرى. وكما هو مبين أدناه بالجدول (٥) فإن الجذر التربيعي لـ (AVE) أكبر من إرتباطات الأبعاد الأخرى مما يدل على وجود صدق تمايزي واتساق عالي للمقياس المستخدم في الدراسة.

جدول (٥): الصدق التمايزي باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE

PP	PE	PS	PF	HC	HA	HT	HE	HP	
								0.801	HP
							0.837	0.800	HE
						0.884	0.819	0.760	HT
					0.848	0.822	0.817	0.711	HA
				0.903	0.809	0.745	0.755	0.657	HC
			0.848	0.366	0.411	0.396	0.441	0.417	PF
		0.882	0.553	0.560	0.581	0.592	0.531	0.556	PS
	0.846	0.805	0.504	0.584	0.600	0.614	0.581	0.563	PE
0.862	0.823	0.711	0.424	0.596	0.658	0.689	0.636	0.597	PP

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

٢- تقييم النموذج الهيكلي للدراسة **Structural Model Assessment**

يعتبر تقييم النموذج الهيكلي للدراسة هو المرحلة الثانية من نتائج نموذج المعادلة الهيكلية، والذي من خلاله يمكن تقييم مدى ملاءمة النموذج المقترح للدراسة واختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام برنامج **Warp PLS.8** من خلال مجموعة من الاختبارات اللامعلمية (Chin, 2010):

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

١/٢ مؤشرات ملائمة النموذج المقترح للدراسة Model Fit Indices

يجب التأكد أولاً من جودة ملائمة النموذج المقترح للدراسة ثم يليه اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تعتبر مرحلة تقييم تطابق النموذج المقترح من المراحل الهامة في بناء المعادلة الهيكلية لأنه يتم من خلاله التعرف على مدى تطابق النموذج النظري للدراسة مع النتائج الميدانية، ويمكن التعرف على ذلك من خلال ثلاثة مؤشرات وهي متوسط معامل المسار (Average Path Coefficient-APC)، متوسط معامل التحديد (Average R-squared-ARS)، ومتوسط التباين لمعامل التضخم (Average Variance Inflation Factor- AVIF). ويتم قبول متوسط معامل المسار ومتوسط معامل التحديد إذا كانت قيمة $(P-Value < 0.05)$ ، بينما يتم قبول مؤشر متوسط التباين لمعامل التضخم إذا كانت قيمته أقل من (5)، وتبين من تلك المؤشرات جودة النموذج والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي (٦).

جدول (٦): ملائمة النموذج ومؤشرات الجودة Model Fit and Quality Indices

مقياس الملائمة	القيمة الفعلية	قيمة المعنوية P-Value	الملائمة المقبولة Accepted Fit
معامل المسار المتوسط (APC)	0.176	<0.001	قيمة المعنوية >0.05
معامل التحديد (ARS) المتوسط	0.676	<0.001	قيمة المعنوية >0.05
معامل التحديد المعدل المتوسط (AARS)	0.670	<0.001	قيمة المعنوية >0.05
معامل (AVIF)	3.823	مقبول لو كان ≥ 5 ، ومثالي إذا كان ≥ 3.3	
نسبة مساهمة معامل التحديد (RSCR)	1.000	مقبول لو كان ≤ 0.9 ، ومثالي إذا كان =1	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

يتمتع نموذج الدراسة بجودة تطابق أو ملائمة مقبولة، ومن ثم يمكن القول أن النموذج الكلي للإطار المقترح يفسر ودرجة كبيرة العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم يتصف بالكفاءة ويمكن الاعتماد عليه (Hair et al., 2021).

ويمكن اختبار الصلاحية التنبؤية للنموذج المقترح للدراسة من خلال:

معامل التحديد (R^2)، واختبار ارتباط الأهمية التنبؤية (Q^2)، ومعنوية وملاءمة معاملات المسار، والتي تعتبر معايير التقييم الأساسية لجودة النموذج الهيكلي (Hair, et al., 2019).

أ) معامل التحديد R^2

يعتبر R^2 مقياس للقدرة التفسيرية للنموذج (قدرة المتغيرات المستقلة على شرح وتفسير المتغير التابع) وكلما اقتربت قيمته من 1 يدل ذلك على زيادة ملائمة وكان أفضل، ويُلاحظ من الجدول (١١/٤) أن قيمة معامل التحديد R^2 لأداء الشركة 0.793 وبناءً على هذه القيمة يمكن القول بأن النموذج الحالي للدراسة لديه قوة تنبؤية مقبولة.

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

ب) اختبار ارتباط الأهمية التنبؤية Q^2

يستخدم هذا الاختبار لقياس القوة التنبؤية لنموذج القياس ويجب أن تكون قيمته أكبر من (الصفير) وكلما زادت القيمة زادت الأهمية بحد أقصى (1)، ويلاحظ من الجدول (٧) أن قيمة Q^2 لأداء الشركة 0.657 وهذا يؤكد القدرة التنبؤية لنموذج القياس.

جدول (٧): معامل التحديد واختبار ارتباط الأهمية التنبؤية للمتغير التابع

المتغير التابع أداء الشركة	R^2	R^2 Adjusted	Q^2
	0.793	0.788	0.657

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

ج) اختبار Goodness Of FIT (GOF) للنموذج

وفقاً لـ (Tenehaus et al. 2005)، فإن (GOF) هو المتوسط الهندسي لكل من متوسط التباين المستخرج (AVE) ومتوسط R^2 للمتغير التابع، حيث إن الهدف من اختبار (GOF) هو حساب الأداء العام لنموذج الدراسة على كل من مستوى القياس والمستوى الهيكلي (Chin, 2010)، وأشار Wetzels et al. (2009) مجموعة معايير لقيم GOF وهي (غير مناسبة، صغيرة، متوسطة أو كبيرة) التي يمكن اعتبارها نموذجاً صالحاً لـ PLS، ويبين الجدول (١٢/٤) أدناه هذه المعايير:

جدول (٨): معايير قيم GOF

غير ملائمة	عندما تكون قيمة GOF أقل من 0.1
صغيرة	عندما تكون قيمة GOF بين 0.1 إلى 0.25
متوسطة	عندما تكون قيمة GOF بين 0.25 إلى 0.36
كبيرة	عندما تكون قيمة GOF أكبر من 0.36

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً للجدول أعلاه (١٠/٤) وقيمة (GOF 0.688)، يمكن استنتاج أن نموذج GOF لهذه الدراسة كبير بما يكفي لاعتبار نموذج PLS ذو صلاحية إجمالية كافية.

د) اختبار تفسير حجم التأثير F^2 Cohen

يوضح هذا المعيار قدرة تفسير كل متغير مستقل على حده للمتغير التابع، ووفقاً لـ (Hair et al., 2017) فإن قيمة (F^2) إذا تجاوزت 0.35 تكون كبيرة، أما إذا كانت بين (0.15-0.35) تكون متوسطة، أما إذا كانت بين 0.02 و0.15 تكون ضعيفة، أما إذا كانت أقل من 0.02 لا يوجد تأثير K كما هو موضح بالجدول التالي (٩):

جدول (٩): اختبار تفسير حجم التأثير للمتغيرات الكامنة الذاتية

النتيجة	f^2 (أداء الشركة)	المتغير
ضعيفة	0.068	التخطيط المستدام
ضعيفة	0.069	التوظيف المستدام
ضعيفة	0.121	التدريب والتنمية المستدامة
ضعيفة	0.051	تقييم الأداء المستدام
ضعيفة	0.027	التعويض المستدام

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

٢/٢ نتائج اختبار الفروض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM

١/٢/٢ تحليل التأثيرات المباشرة

جدول (١٠): التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	P-Value	النتيجة
H1.a	التخطيط المستدام	أداء الشركة	0.111	0.025	قبول الفرض
H1.b	التوظيف المستدام	أداء الشركة	0.112	0.024	قبول الفرض
H1.c	التدريب والتنمية المستدامة	أداء الشركة	0.181	0.001	قبول الفرض
H1.d	تقييم الأداء المستدام	أداء الشركة	0.078	0.085	قبول الفرض عند 10%
H1.e	التعويض المستدام	أداء الشركة	0.043	0.223	رفض الفرض

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج إلى قبول جميع فروض الدراسة المباشرة بشكل جزئي كما هو موضح بالجدول (١٠) حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب والتنمية المستدامة، تقييم الأداء المستدام) على أداء الشركة. ويعني ذلك قبول الفروض الفرعية لهذا الفرض ورفض الفرض H1e والذي يعني لا يوجد تأثير معنوي للتعويض المستدام على أداء الشركة.

٥- مناقشة نتائج البحث

توصلت الدراسة الحالية إلى "وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الشركة" وذلك (بشكل جزئي). وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات التالية: (مقدم & مجول، ٢٠٢٣; Safwan et al., 2023; Abu-Mahfouz, 2023; Nafari & Rezaei, 2022; Mulolli & Boskovska, 2020)

ويوضح الباحث مناقشة الفروض الفرعية لهذا الفرض الرئيسي على النحو:

H1 يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الشركة

H1a: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتخطيط المستدام على أداء الشركة

الفرض ذو دلالة إحصائية مباشرة كون مستوى احتمالية الخطأ (P-value) أقل من 5% والعلاقة بين المتغيرين علاقة ايجابية، فقيمة (P-value) (0.025)، وقيمة معامل المسار (Beta) (0.111)، مما يعني أن التخطيط المستدام له تأثير معنوي إيجابي على أداء الشركة والنتيجة قبول الفرض

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التخطيط المستدام يزود الشركات بإطار عمل استراتيجي يشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. هذا الإطار يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى تحليل شامل للتحديات والفرص طويلة الأمد، مما يعزز من فعالية استراتيجيات الشركة ويحسن من أدائها العام. ومن خلال تبني نهج التخطيط المستدام، تتمكن الشركات من تحسين كفاءتها التشغيلية من خلال إدارة الموارد بشكل أكثر فعالية وتقليل الفاقد. هذا التحسين في الكفاءة يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بمراد أقل، مما يساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي.

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

كذلك فإن التخطيط المستدام يشجع على التفكير الاستراتيجي والابتكار، مما يساعد الشركات على التكيف مع المتغيرات في السوق والتحديات البيئية. كما تسهم القدرة على التكيف السريع والتفكير الابتكاري في تعزيز أداء الشركة وتوفير مزايا تنافسية. كما أن الشركات التي تتبنى ممارسات التخطيط المستدام تُظهر التزامًا بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يحسن من سمعتها وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء والمستثمرين. وهذه السمعة الإيجابية تساهم في زيادة الثقة والولاء، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للشركة.

كما أن التخطيط المستدام يركز على تحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأمد، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام وتعزيز الاستقرار المالي. التركيز على الاستدامة يضمن أن الشركة لا تركز فقط على الأرباح القصيرة الأجل، بل تسعى أيضاً لتحقيق نجاح مستدام على المدى البعيد.

H1b: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتوظيف المستدام على أداء الشركة

الفرض ذو دلالة إحصائية مباشرة كون مستوى احتمالية الخطأ (P-value) أقل من 5% والعلاقة بين المتغيرين علاقة ايجابية، فقيمة (P-value) (0.024)، وقيمة معامل المسار (Beta) (0.112)، مما يعني أن التوظيف المستدام له تأثير معنوي إيجابي على أداء الشركة والنتيجة قبول الفرض

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التوظيف المستدام يركز على جذب واستقطاب الكفاءات العالية التي تتوافق مع قيم وثقافة الشركة البيئية والاجتماعية. من خلال اختيار المرشحين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات ملائمة للأهداف الاستراتيجية للشركة، كما يعزز التوظيف المستدام من جودة الكفاءات المتاحة، ويساهم ذلك في تحسين الإنتاجية والأداء العام للشركة.

ويساهم التوظيف المستدام في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من التعاون والابتكار. ويتم ذلك من خلال اختيار الأفراد اللذين يتناسبون مع ثقافة الشركة وقيمها البيئية والاجتماعية. وبالتالي تتحسن بيئة العمل ويتم تعزيز الروح الجماعية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الشركة.

كما أن استقطاب الموظفين المؤهلين والمتوافقين مع استراتيجيات الشركة البيئية والاجتماعية يمكن أن يعزز من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في السوق. حيث يدعم التوظيف المستدام تطوير المهارات وتبني استراتيجيات جديدة، مما يعزز من قدرة الشركة على النمو والاستجابة بفعالية للتحديات والفرص.

H1c: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتدريب و التنمية المستدامة على أداء الشركة

الفرض ذو دلالة إحصائية مباشرة كون مستوى احتمالية الخطأ (P-value) أقل من 5% والعلاقة بين المتغيرين علاقة ايجابية، فقيمة (P-value) (0.001)، وقيمة معامل المسار (Beta) (0.181)، مما يعني أن التدريب والتنمية المستدامة له تأثير معنوي إيجابي على أداء الشركة والنتيجة قبول الفرض

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التدريب والتنمية المستدامة تركز على تحسين مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم بشكل مستمر. فمن خلال تقديم برامج تدريبية متطورة ومواءمتها مع أهداف الشركة البيئية والاجتماعية، يتم تعزيز الكفاءات الفردية والجماعية، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الشركة. كما أن التدريب والتنمية المستدامة يساهمان في تعزيز كفاءات الموظفين من خلال توفير المهارات والمعرفة اللازمة لتأدية مهامهم بفعالية. فتحسين الكفاءة الفردية والجماعية يعزز من إنتاجية العمل ويقلل من الأخطاء والتكاليف التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركة.

كما أن التدريب والتنمية المستدامة يساهمان في تجهيز الموظفين بالمهارات اللازمة لتوسيع نطاق أعمال الشركة والنمو في أسواق جديدة. وهذه القدرة على التوسع والنمو تعزز من الأداء العام للشركة وتدعم استراتيجيات النمو على المدى الطويل. وتعزز التدريب والتنمية المستدامة من التواصل الفعال

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

بين الموظفين والقيادة. فمن خلال توفير فرص للتعلم والنمو، يمكن للموظفين التعبير عن أفكارهم وتلقي التوجيه المناسب، مما يعزز من التعاون ويؤدي إلى تحسين الأداء العام.

كذلك فإن الاستثمار في التدريب والتنمية المستدامة يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة من خلال زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتعزيز الجودة. فهذه التحسينات تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية إيجابية وتعزيز الربحية.

كما أن التدريب والتنمية المستدامة يؤديان إلى تحسين مهارات مدراء وموظفي الشركات في تقديم الخدمة وتعاملهم مع العملاء. كما أن تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء يعزز من سمعة الشركة ويزيد من ولاء العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والتشغيلي للشركة.

H1d: يوجد تأثير معنوي ايجابي للتقييم الاداء المستدام على أداء الشركة

الفرض ذو دلالة إحصائية مباشرة كون مستوى احتمالية الخطأ (P- value) أقل من 5% والعلاقة بين المتغيرين علاقة ايجابية، فقيمة (P- value) (0.085)، وقيمة معامل المسار (Beta) (0.078)، مما يعني أن تقييم الأداء المستدام له تأثير معنوي ايجابي على أداء الشركة والنتيجة قبول الفرض

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تقييم الأداء المستدام يوفر إطاراً منهجياً لتحديد وتحليل الأداء بشكل مستمر. فمن خلال رصد الأداء بانتظام وتقديم ملاحظات بناءة، يمكن للموظفين تحسين أدائهم بشكل مستمر، مما يعزز من فعالية الأداء الفردي والجماعي داخل الشركة وبالتالي تحسين أداء الشركة بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى أن تقييم الأداء المستدام يسمح للمدراء وذوي القرار بتحديد نقاط القوة واكتشاف الفرص المتاحة، مما يمكن الإدارة من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وبالتالي يتحسن الأداء بشكل استراتيجي وموجه.

كما أن تقييم الأداء المستدام يتيح للشركة تطبيق أفضل الممارسات في مجال الإدارة الاجتماعية والبيئية. وذلك من خلال الاعتماد على معايير تقييم متقدمة ومستدامة، يمكن للشركة من خلالها تحسين عملياتها وتعزيز أدائها بفعالية.

H1e: يوجد تأثير معنوي ايجابي للتعويض المستدام على أداء الشركة

الفرض ليس له دلالة إحصائية مباشرة كون مستوى احتمالية الخطأ (P- value) أكثر من 5%، فقيمة (P- value) (0.223)، وقيمة معامل المسار (Beta) (0.043)، مما يعني أن التعويض المستدام ليس له تأثير معنوي ايجابي على زيادة أداء الشركة والنتيجة رفض الفرض

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقة بين التعويض المستدام وأداء الشركة قد تظهر تأثيراتها على المدى الطويل وليس القصير. وذلك أن الدراسة الحالية كان تركيزها على فترة زمنية قصيرة، مما قد يكون غير كافٍ لمعرفة تأثيرات التوظيف المستدام على المدى البعيد.

٦- محددات البحث

- اقتصر الدراسة الحالية على الشركات المدرجة في البورصة السعودية.
- جمعت بيانات البحث خلال فترة زمنية قصيرة.

٧- الدراسات المستقبلية

يقترح الباحثون إجراء بحوث للمتغيرات المعدلة Moderator على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وأداء الشركة مثل الثقة التنظيمية والمسئولية الاجتماعية للشركات CSR والتعلم التنظيمي OL.

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

المراجع

- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت. (٢٠٢١) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد (١٢) العدد (١) - ٣٤
- بدر، محمود جمال محمد، عباس، تامر محمد، ومحمد، هاني عصام الدين محمد. (٢٠٢٣) تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتشريعات العمل وتأثيرها على أداء العاملين بالتطبيق على سلاسل المطاعم المحلية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج ٣، ع ١٢٤، ٢٩٢٣ - ٢٩٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424204>
- بدران، ليلي يعقوب، والعمارنة، أسماء إبراهيم سليم. (٢٠٢٣). أثر الأصول غير الملموسة على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1366948>
- بن صخرية، جمال الدين، تزرقونت، الماحي (٢٠٢٢) أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون - تيارت.
- التميمي، محمد كريم عبيد (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،
- الجرادات، راما محمد عبد الحميد، وأبو طبنجة، عبد السلام محمود صالح. (٢٠٢٣). أثر أنظمة محاسبة التكاليف على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363742>
- الجعبري، علي. (٢٠٢١) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- جمعة، نجلاء حسن. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. مجلة البحوث الإدارية، ٤١(٢)، - ١١٢٨. doi: 10.21608/jso.2023.201629.1128
- حامد، سلطان باسل عبد الفتاح، وبني أحمد، أحمد يحيى. (٢٠٢٣). أثر جائحة كورونا على الأداء المالي والأداء التشغيلي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1367009>
- الحبيشي، جمال عبدالعزيز عبدالله، و طواف، عبد الخالق هادي محسن. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على أداء شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صنعاء، صنعاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1369274>
- الحسبان، عبدالكريم محمد، و الحوامدة، زياد. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة المنتجات الصناعية: دراسة ميدانية على المركز الأردني للتصميم، والتطوير،

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

- والشركات الصناعية التابعة له (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305593>
- حماد، محمد محمد محمود. (٢٠٢١). أثر تطبيقات البيانات الضخمة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الدولية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٢، ع ١٤، ١٥٠ - ١٩٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1150363>
- الخرابشة، تيماء سامي، و القطاونة، منار إبراهيم. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية في دائرة الإحصاءات العامة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417970>
- الدبوبي، هبة عطية خليل، و الصرايرة، شادي ارشيد مسلم. (٢٠٢٣). التحول الرقمي في تقييم الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417912>
- زيود، حاتم خالد عبيد الله، والبطاينة، محمد تركي. (٢٠٢٢). القيادة البارعة وأثرها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة / البنك الأردني الكويتي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357900>
- سليمان، نور ربيع محمد & عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف. (٢٠٢١). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٣)، ٣٧-٥٩. doi: 10.21608/jces.2021.202924
- سنكري، سهى شفيق، وأسبر، لمى فيصل. (٢٠٢٣). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية لجامعة تشرين: دراسة ميدانية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٤٥، ع ١٤، ١٠٧ - ١٢٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385615>
- الشرباتي، أسماء يعقوب، وعمرو، محمد. (٢٠٢٣). التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين أداء الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، الخليل.
- صالح حريز عبد القادر، عبد الرؤوف سلطاني، نسيم سلطاني محمد، والهاشمي ضو (٢٠٢٢) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. جامعة حماة لخضر بالوادي/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- طه، هبة مهند، و الجبالي، سمير موسى محمود. (٢٠٢٣). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركات الدواء الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1367035>
- طوير، ايمان نور الهدى & ميمون (٢٠٢٢). استخدام المحاسبة السحابية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - (SADG) (رسالة دكتوراه)، جامعة المسيلة.

أ. خالد بن نزال غضيان العنزي؛ د. نظير رياض محمد الشحات

عباس، عبير عباس عبد الحميد، (٢٠٢١) إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر، جامعة قناة السويس، ص ٦٤ عثمان، منى شعبان (٢٠٢٢)، بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد (١٠١)، ج ١ عزيز، برزين شيخ محمد. (٢٠٢٢). التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتحليل الاستراتيجي لدخل التشغيل ودوره في تقييم نجاح استراتيجية الشركات: دراسة تطبيقية في شركة (إشكرا بيبر ساك / لصناعة وتجارة الأكياس الورقية). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤، ع ١٤، ١٠٩ - ١٣٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1270458>

العطوي، دلال بنت طويلع، و محمد، عمر أحمد سيد. (٢٠٢٣). أثر رأس المال البشري على أداء المنظمات: دراسة ميدانية: شركات الصناعات الغذائية في منطقة تبوك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تبوك، تبوك. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1418214>

علي، غالية حسن سليمان، والحوامدة، ثروت محمد محمود. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات: دراسة حالة / فندق كمينسكي عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1305547>

العوضي، سارة ومصطفى، أسامة والبنوي، مها. (٢٠٢٠) ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين " دراسة ميدانية." مجلة البحوث التجارية. المجلد (٤٣) العدد (١) ١١٧ - ١٥٣

الفواعير، ميرنا إياد عبد الرازق، و المحارمة، مشهور هذلول موسى. (٢٠٢٣). أثر المخاطر المالية على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان: الدور المعدل لجائحة كوفيد-١٩ (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1384927>

لعمراني نسيم (٢٠٢٣)، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية-مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف ١، الجزائر

محاد، عريوة. د (٢٠٢٠). بطاقة الأداء المتوازن المستدام. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٢) ٢٥٨-٢٥٥

المدهون، خالد محمد (٢٠٢١) ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (١٨٥): ٨٨-١٠٨

مرار، ملك مسعود محمود، والحماد، فواز علي فرحان. (٢٠٢١). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين البراعة التنظيمية: الدور المعدل لنظام إدارة الجودة (ISO 9001): دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1299826>

- المسيعيين، عادل هاني إبراهيم، ويرهم، بلال يوسف. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٦، ع ١٤، ٣٤٠ - ٣٦٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1156089>
- مصطفى، أحمد سيد عبد الباسط؛ سيدهم، عاطف فتحي حبيب. (٢٠٢١) أثر خصائص منظمات الأعمال المصرية على التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا. المقالة (٦)، المجلد (٧)، العدد (١١)، الصفحة ٢٥ - ٥٢ .
- المطلق، نايف بن سليمان بن عبد العزيز. (٢٠٢١). دور الكفايات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الوزارات السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج ٢٢، ع ١٤، ٨٥ - ٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1091232>
- مقدم نور الهدى، & مجول، شهيناز (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة حالة بمديرية العملية الاتصالات الجزائر-ورقلة، رسالة دكتوراة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع & أحمد، أسماء أحمد محفوظ (٢٠٢٣)، العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة بالتطبيق على المديرين بشركات الأدوية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ١٢٠٢-١٢٣٩.
- الوديان، معتز عمر محمد، و الشبيل، سيف عبيد أرحيل. (٢٠٢٢). أثر الرقابة الداخلية على أداء الشركات في ظل التنمية المستدامة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1306304>
- الوطني، كامل شكير، وخضير، ذو الفقار حكمت. (٢٠٢١). ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة الداخلية - مديرية إدارة التطوع. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٣، ع ٢٤، ٣٥٠ - ٣٧٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263573>
- Abu-Mahfouz, S., Halim, M.S.A., Bahkia, A.S., Alias, N., & Tambi, A.M (2023) Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation, 19(2), 57-97. <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Aggrawal, N., & Potadar, A. (2022). Role of Business Intelligence and HR Planning in Modern Industrialization. In Business Intelligence and Human Resource Management (pp. 123-144). Productivity Press.
- Ahamad, F. (2020). Sustainable human resource management practices to attract and retain talents: A new approach to human resource

-
-
- management system. *LBS Journal of Management & Research*, 18(1), 42-51.
- Al-Busaidi, Z, A, H., Alias, R. B., and Alam, M. N. (2021). The influence of human resource management practices on employee performance at private companies in Oman: Moderating role of organizational politics. *Rev. Int. Geogr. Educ. (RIGEO)* 11 (12), 1667–1683. doi:10.48047/rigeo.11.12.152
- Al-Hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N. A., Khan, M. A., and Ahmad, M. (2019) Impact of talent management strategies on employee performance behaviour with the mediating role of talent management outputs. *Archives Bus. Res.* 7 (3). doi:10.14738/abr.73.6309
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
- Aman, Q. Noreen, T. Khan, I. Ali, R & Yasin, A. (2018). The Impact of Human Resource Management Practices on Innovative Ability of Employees Moderated by Organizational Culture. *International Journal of Organizational Leadership* 7.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H.-. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: The mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), 28191–28206.
- Anjum, A., Ming, X., & Puig, L. C. M. (2022). Analysis of strategic human resource management practices in small and medium enterprises of South Asia. In *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1021-1039). IGI Global.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Ashiru, Adegbeniga & Lucia, Adebimpe, (2019) ,, The sustainability of human resource planning for construction projects,, *MATEC Web of Conferences* SCESCM 2018, <https://doi.org/10.1051/mateconf/201922585802018>.
- Asiaei, K., Bontis, N., Alizadeh, R., & YagH0ubi, M. (2022). Green intellectual capital and environmental management accounting:

-
-
- Natural resource orchestration in favor of environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 76-93.
- Charles, M., & Ochieng, S. B. (2023). Strategic outsourcing and firm performance: a review of literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSHR) ISSN 2959-7056 (o); 2959-7048 (p)*, 1(1), 20-29.
- Cherian, Jacob & Farouk, Sherine (2017), "Impact Of Sustainable Human Resource Practices On Organizational Performance", *international Journal Of Management And Applied Science*, Issn: 2394-7926. Volume-3, Issue-8.
- Chin, W. W. (2010). Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 83-97). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Corlise, R. (2018). The effect of sustainable human resource practices on financial performance. November 2018 Conference: 2nd Annual American University in the Emirates International Research Conference Sustainable Development and Social Responsibility At: American University in the Emirates, Dubai, UAE.
- Cuguero-Escofet, N., Ficapal-Cusí, P. and Torrent-Sellens, J. (2019), "Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment", *Sustainability*, Vol. 11 No. 19, p. 5419.
- De Prins, P., Stuer, D. and Gielens, T. (2020), "Revitalizing social dialogue in the workplace: the impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31 No. 13, pp. 1684-1704, doi: 10.1080/09585192.2017.1423098.
- Esen, D., & Süral Özer, P. (2020). Sustainable human resource management (HRM): A study in Turkey context and developing a sustainable HRM questionnaire. *International Journal of Management Economics and Business*, 16(3), 550–580.
- Fadhil, H., & Al Hussein, A. (2023). The role of electronic human resource practices in the sustainable human resource management. *Journal of Management and Business Education*, 6(3), 446-470.

-
-
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. *Revista de Administração de Empresas*, 62.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, Sage publications.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. *European business review*.
- Hair, J. F., Astrachan, C. B., Moisescu, O. I., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2021). Executing and interpreting applications of PLS-SEM: Updates for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100392.
- Hair, J.P., Black, J.P., Babin, J.P., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate Data Analysis*, Eighth Edition. Harlow: Cengage Learning.
- Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of H0tel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88, 104431.
- Hamid, Z., Muzamil, M., & Shah, S. A. (2022). Strategic human resource management. In *Research Anth0logy on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp.1-16). IGI Global..
- Haralayya, B. (2022). Employee Performance Appraisal at Sri Veerabhadreshwar Motors Bidar. *Iconic Research And Engineering Journals*, 5(9), 171-183.
- Hassaan, Muhammad, Bibi, Shumaila. (2023) Impact of Sustainable Human Resource Management Practices on Employees Professional Development. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 11, No. 2, pp. 57-65. doi: 10.11648/j.jhrm.20231102.13
- Heikkinen, S., Lämsä, A.-M., & Niemistö, C. (2021). Work–family practices and complexity of their usage: A discourse analysis towards socially responsible human resource management. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 815–831. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04458-9>
- James, A. T., Kumar, G., Tayal, P., Chauhan, A., Wadhawa, C., & Panchal, J. (2022) Analysis of human resource management challenges in

-
-
- implementation of industry 4.0 in Indian automobile industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121483.
- Järllström, M., Saru, E., & Pekkarinen, A. (2023). Practices of Sustainable Human Resource Management in Three Finnish Companies: Comparative Case Study. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 12(1), 31–51. <https://doi.org/10.1177/22779779231154656>
- Karman, A. (2020), “Understanding sustainable human resource management–organisational value linkages: the strength of the SHRM system”, *Human Systems Management*, Vol. 39 No. 1, pp. 51-68.
- Kumar, G., Anbu, A., & Saranya, J. (2022). The Study on Impact of Green HRM Practices on Organization Sustainability from Employee Perspective with Special Reference to Automotive Industries in Chennai. *Webology*, 19(1), 4979-4989.
- Kusumah, A. I., Indrayanto, A., & Setiawan, I. (2021). A mediating and moderating role on employee performance appraisal. *Management Research Review*.
- Liu, S. (2022, June). Internal Economic Management and Performance Evaluation Method of Enterprise Based on Based Scorecard. *Discrete Dynamics in Nature and Society*.
- Mahfouz, Shatha & Abd Halim, Mutia & Bahkia, Ayu Suriawaty & Alias, Noryati. (2022). How Sustainable Human Resource Management Practices Can Increase Intention to Stay Through Organisational Justice and Employee Engagement. 13. 1-19. 10.14456/ITJEMAST.2022.34.
- Malik, A. (2022). Work Design and HR Planning: A Strategic Perspective. In *Strategic Human Resource Management and Employment Relations* (pp. 81-91). Springer, Cham
- Mansoor, A., Farrukh, M., Jahan, S., Lee, J. K., & Abd Wahab, S. (2021). Promoting green performance through green human resource practices and green servant leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Manthi, K. A., Kilika, J. M., & Kimencu, L. (2018). How Do Human Resource Management Practices Predict Employee Turnover Intentions: An Empirical Survey of Teacher Training Colleges in Kenya. *International Journal of Business Administration* 9 (4), 201-213

-
-
- Manzoor, & Wei & Bányai, T & Nurunnabi, M, (2019) ,, An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator., *Sustainability*, 11, 2263; doi:10.3390/su11082263.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Mulolli, E., & Boskovska, D. (2020). The Role of Human Resource Management Practices on Financial Performance in Firms. *Int. J. of Multidisciplinary and Current research*, 8.
- Nabetin, N and Pabangou, S. 2020. "An Analysis on Human Resource Management in Australia Small and Medium Enterprises." *International Journal of Business, Economics and Management Works* 7(3):1-4
- Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 363.
- Nguyen, V. H., Nguyen, T.T. C., Nguyen, V. T, Do, D. T. (2021). Internal Factors Affecting Firm Performance: A Case Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 0303-0314
- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., & Papalexandris, S. (2023). The Effect of Sustainable Human Resource Management Practices on Customer Satisfaction, Service Quality, and Institutional Performance in Hotel Businesses. *Sustainability*, 15(10), 8251.
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable development*, 29(4), 671-693.
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in the textile sector. *Administrative Sciences*, 12(1), 38.

-
-
- Ryan, M., Allriott, O., Ikeda, E., Luan, J. A., Hofmann, R., & van Sluijs, E. (2022). Features of effective staff training programmes within school-based interventions targeting student activity behaviour: a systematic review and meta-analysis. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 19(1), 125.
- Safriyanti, Y; Musnadi, S & Putra, T. (2021). The role of transformational leadership and knowledge management in human capital and its implications on the performance of the Aceh Financial management agency. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4 (3), 183-2020.
- Safwan, N. S. Z., Ahmad, M. F., & Abdullah, M. S. (2023). The Effect of HRM Practices on Organizational Performance: A Survey of Malaysian State Sports Councils' Employees. *Information Management and Business Review*, 15(2 (I)), 47-53.
- Salama, W., Nor El Deen, M., Albakhit, A., & Zaki, K. (2022). Understanding the Connection between sustainable human resource management and the hotel business outcomes: evidence from the green-certified hotels of Egypt. *Sustainability*, 14(9), 5647.
- Samad, S. (2022). Unravelling Factors Influencing Firm Performance: Evidence from the SMEs in Tourism Industry. *International Journal of Financial Studies* 10: 77. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030077>
- Sang, H. W., & Kirui, J. (2019). Ethical issues in selected Human resource Management practices and Sustainable Human resource Management.
- Santana, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1171-1183.
- Stankeviciute, Ž., & Stankeviciute, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798.
- Suharman, H., Hapsari, D. W., Hidayah, N., & Saraswati, R. S. (2023). Value chain in the relationship of intellectual capital and firm's performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2199482.
- Tangwa, B. E. (2022). The role of employee performance appraisal in the attainment of organizational goals: the case of the marist schools in Lebanon (Doctoral dissertation, Notre Dame University-Louaize).

-
-
- Tenenhaus, M., Pages, J., Ambroisine, L., & Guinot, C. (2005). PLS methodology to study relationships between hedonic judgements and product characteristics. *Food quality and preference*, 16(4), 315-325.
- Tortia, E. C., Sacchetti, S., & López-Arceiz, F. J. (2022). A human growth perspective on sustainable HRM practices, worker well-being and organizational performance. *Sustainability*, 14(17), 11064.
- Veldhuizen, E. (2021). Bridging the gap between sustainable HRM & firm performance, Master Thesis, Nijmegen, the Netherlands
- Verma, P., Kumar, V., Mittal, A., Gupta, P., & Hsu, S. C. (2021). Addressing strategic human resource management practices for TQM: the case of an Indian tire manufacturing company. *The TQM Journal*.
- Vihari, Nitin Simha & Rao, M. K. (2018), Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management: Empirical Evidence from India,, *Jindal Journal of Business Research* 7(1) 1–25 © 2018 O.P. Jindal Global University SAGE Publications agepub.in/home.nav DOI: 10.1177/2278682117754015.
- Watad, N. (2021). The Application of Balanced Scorecards to Evaluate College Performance. *Northeast Business & Economics Association Proceedings*
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Zhang, D., Ozturk, I., & Ullah, S. (2022). Institutional factors-environmental quality nexus in BRICS: a strategic pillar of governmental performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5777-5789.

Abstract:

The study aims to examine the impact of sustainable human resources management practices on Firm's Performance. Data were collected from managers, heads and supervisors of departments and their deputies in 233 companies listed on the Saudi Stock Exchange. The data was analyzed statistically using the comprehensive inventory method. The findings reveal that the dimensions of sustainable human resource management practices (sustainable planning, sustainable recruitment, sustainable training and development, sustainable Performance Appraisal) significantly impacted Firm's Performance. The results also indicated that there is no significant impact of the sustainable compensation dimension on the company's performance.

Keywords: (sustainable human resource management practices - sustainable planning - sustainable recruitment - sustainable training and development - sustainable performance Appraisal - Firm's Performance)