



مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (24) - العدد الثاني - إبريل 2023



الأثر التفاعلي للتنمر في مكان العمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على
سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط الارتباط بالعمل بالتطبيق على الجامعات
المصرية المستدامة

**The interactive effect of bullying on the relationship between
sustainable human resource management and innovative work
behaviors through the mediating role of Work Engagement by
Applying on sustainable Egyptian universities**

د. بسمة محمد إدريس الحريري

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة بورسعيد

doctorabasma018@com.psu.edu.eg

د/ عمرو أحمد أحمد نور الدين

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال - جامعة سيناء

Amr.noureldin@su.edu.eg

د. محمد صبحي أحمد أبو الذهب

مدرس إدارة الأعمال - كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات - جامعة بورسعيد

Mohamed_sobhy@himc.psu.edu.eg

2023-05-14	تاريخ الإرسال
2023-06-04	تاريخ القبول
https://jsst.journals.ekb.eg/ رابط المجلة:	

الملخص:

استهدف هذا البحث استكشاف العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط الارتباط بالعمل، بالإضافة إلى اختبار الدور المعدل للتنمر في مكان العمل علي تلك العلاقات سواء المباشرة أو غير المباشرة؛ وذلك بالتطبيق علي عينة قدرها (308) مفردة من العاملين بالجامعات المصرية المستدامة (جامعة القاهرة، وجامعة المنصورة، وجامعة عين شمس) وفقا لتصنيف التايمز الإنجليزي للاستدامة QS Sustainability لعام 2022. حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات؛ ومن ثم استخدام برنامج (Spss v.26) لاختبار العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث، وكذلك استخدام معالج الانحدار (Spss Macro Process Version 4.1) لاختبار مدى تأثير كل من المتغير الوسيط والمعدل على نموذج البحث.

وتوصلت نتائج البحث إلى أن الارتباط بالعمل بأبعاده الثلاثة (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة جزئياً، كما يُعدل التنمر في مكان العمل من التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على كل من الارتباط بالعمل وسلوكيات العمل المبتكرة، حيث ينخفض ذلك التأثير مع ارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل، وأخيراً يُعدل التنمر في مكان العمل من التأثير الوسيط للارتباط بالعمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة، حيث ينخفض التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة عبر الحماس والتفاني والاستغراق في العمل وذلك مع ارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل). ويوصي الباحثون بضرورة التركيز على الابتكارات المستدامة بالجامعات وضرورة دخول باقي الجامعات المصرية ضمن تصنيف التايمز الإنجليزي للاستدامة QS Sustainability.

الكلمات الدالة:

إدارة الموارد البشرية المستدامة - سلوكيات العمل المبتكرة - الارتباط بالعمل - التنمر في مكان العمل - الجامعات المصرية المستدامة.



Abstract:

This research aimed to explore the direct and indirect relationship between sustainable human resource management and innovative work behaviors through the mediation of work engagement, in addition to examining the moderating role of workplace bullying on that relationship, whether on a direct or indirect relationship; This was applied to a random sample of (308) respondents in sustainable Egyptian universities (Cairo University, Mansoura University, and Ain Shams University) according to the English Times QS Sustainability University Rankings for the academic year 2022. Data will be collected by the questionnaire, and then SPSS v.26 to test the direct relationships between the research variables, as well as the regression processor tool (SPSS Macro Process Version 4.1) to test the effect of each of the mediating and moderating variables on the research model.

The results of the research concluded that work engagement, with its three dimensions (Vigor, Dedication, Absorption), partially mediates the relationship between sustainable human resource management and innovative work behaviors, and workplace bullying has a moderating effect on the direct impact of sustainable human resource management on work engagement and innovative work behaviours, as this effect decreases with higher levels of bullying workplace, and finally, workplace bullying moderating effect on the mediating effect of work engagement on the relationship between sustainable human resource management and innovative work behaviours, as the indirect impact of sustainable human resource management on innovative work behaviors across (Vigor, Dedication, Absorption) dimensions, with high levels of bullying workplace (personal-bullying, work-bullying). The researchers recommend the need to focus on sustainable innovations in universities and the need for the rest of the Egyptian universities to be included in the QS Sustainability University Rankings.

Keywords:

Sustainable HRM, Innovative Work Behaviors, Work Engagement, Workplace Bullying, Sustainable Egyptian Universities.

أولاً: المقدمة

أحدثت التغييرات الجذرية في التكنولوجيا والمنافسة والأداء ثورة في النشاط التنظيمي الذي يؤثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة (Vanka et al., 2020). وتحتاج الشركات اليوم إلى نموذج متطور لإدارة الموارد البشرية يدعم النتائج الإيجابية للأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي معاً، هذا النموذج الجديد المتطور يسمى إدارة الموارد البشرية المستدامة (Freitas et al., 2011). ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تدعم الاستدامة داخل المنظمة من خلال الاختيار على أساس القيمة والتدريب وتطوير الموظفين وخلق أنظمة حوافز لاستدامة الشركة (Cohen et al., 2012; Slack et al., 2015; Voegtlin & Greenwood., 2016; Stahl et al., 2019). إن الاهتمام المتزايد بتطوير الموظفين يخلق لديهم الشعور بالدعم وبالتالي يولد لديهم الإحساس بتطوير أداء المنظمة ويساهم دعم المنظمة لموظفيها في تهيئة بيئة العمل للابداع والابتكار مما ينعكس ذلك على أداء المنظمة.

وفقاً لنظرية الأحداث العاطفية (Weiss and Cropanzano, 1996)، تؤثر المشاعر الفردية (مثل الارتباط بالعمل والتنمر في مكان العمل) على سلوكيات العمل؛ فالارتباط بالعمل تأثير على عاطفة الموظفين وسلوكهم في مكان العمل. وبالإضافة إلى ذلك، يُعد التنمر الوظيفي أحد أهم أنواع السلوكيات العدوانية التي يقوم بها المتنمر تجاه الضحية وتكون في شكل إساءة لفظية أو جسدية أو كليهما. ممثلة في الإهانة والتسلط والتهديدات.

ففي عالم رقمي شديد التنافسية اليوم، تتزايد التحديات التي تواجه العديد من المنظمات باستمرار وتكتسب أشكالاً جديدة، نتيجة للتقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية. وبالنظر إلى هذا الاتجاه، لا يمكن للمنظمات الاعتماد فقط على الطرق والإجراءات والآليات القياسية والمختبرة للمنافسة بنجاح في عالم الأعمال (Madrid et al., 2014). فالمنظمات تحتاج باستمرار إلى الابتكار المستمر كمصدرًا حاسماً لطول العمر التنظيمي والنجاح (Sotoffers et al., 2019)، والذي لم يعد يُعرّف من الناحية المالية فقط، ولكن أيضاً من حيث الاستدامة الاجتماعية والبيئية، لذلك يجب على الجامعات التركيز على سلوكيات العمل المبتكرة لاكتساب ميزة تنافسية (Stankevičiūtė et al., 2020).

في ظل هذا العصر الرقمي، هناك حاجة إلى مستويات من الابتكار والإبداع بالجامعات في مصر؛ كما تلعب المنظمات الجامعية دوراً مهماً للانتقال إلى مجتمع أكثر استدامة، وتمثل الجامعات بيئة خصبة



للابتكار، بفضل نخبة الباحثين والمفكرين وأنشطتها التعليمية والبحثية. فتلعب استدامة الجامعات دورًا مهمًا في تنمية ثقافة المجتمع، وإعداد الموارد البشرية وتنميتها للقيام بمهام التنمية. وفي إطار ما سبق يستهدف الباحثون دراسة إلى أي مدى يمكن أن يحد التمر في مكان العمل كأحد المتغيرات السلبية وذلك من خلال تفاعله مع الإدارة المستدامة للموارد البشرية من سلوكيات العمل المبتكرة، وكذلك دراسة ذلك التأثير التفاعلي على مدى توسط الارتباط بالعمل العلاقة بين الإدارة المستدامة للموارد البشرية وسلوكيات العمل المبتكرة داخل الجامعات المصرية المستدامة (جامعة القاهرة، وجامعة المنصورة، وجامعة عين شمس) باعتبارهم أفضل ثلاث جامعات مصرية مستدامة وفقا لتصنيف التايمز الإنجليزي للاستدامة QS Sustainability لعام 2022.

ثانياً: الدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث

يقدم الباحثون مراجعة للدراسات السابقة حول متغيرات البحث الأساسية، بالإضافة إلى عرض المفاهيم الخاصة بمتغيرات البحث، وكذلك العلاقات بين متغيرات البحث تمهيداً لاشتقاق الفروض، وذلك على النحو التالي:

1- إدارة الموارد البشرية المستدامة

يمكن وصفها بأنها نهج جديد للإدارة يركز على الاهتمام ببيئة الأعمال الخارجية، واحترام الموظف، والمصالح المتوازنة لصاحب العمل والعاملين لتحقيق الاستمرارية (Stankevičiūtė et al., 2020). في حين يعرف Ehnert et al., (2016) إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها اعتماد استراتيجيات وممارسات تمكن من تحقيق الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية، مع وجود تأثير داخل وخارج المنظمة وعلى مدى طويل الأجل الأفق.

وبالإضافة إلى ما سبق تعرف إدارة الموارد البشرية المستدامة على أنها نمط من استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية، لديها القدرة على إجراء تغيير إيجابي من خلال المشاركة في الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية (Stahl et al., 2019)؛ حيث تهدف إدارة الموارد البشرية المستدامة إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال تطوير سياسات واستراتيجيات وإجراءات إدارة الموارد البشرية التي تدعم البعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي (Xu et al., 2018).

استنتج (Ehnert et al., 2016) ثلاث خصائص رئيسية في تعريفات SHRM:

- الاهتمام بتطوير وتنمية الموظفين كأحد أولويات الممارسات الإدارية لدعم رأس مالها البشري.
- الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية المستدامة هو تحقيق أهداف العمل.
- التركيز على دمج استراتيجيات الاستدامة للموارد البشرية ضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة لدعم نجاح المنظمة.

يمكن تحسين الأداء من خلال الابتكار وإدارة التنوع والإدارة البيئية؛ حيث يتم دمج الممارسات مع بعضها البعض لدعم استراتيجية العمل. فهذا النموذج الحديث الذي يتم دمجه مع الاتجاه الاستراتيجي سيؤدي إلى منظمة ذات نتائج مستدامة، وتسعى لتحقيق التوازن، والازدهار الاقتصادي، والإنصاف الاجتماعي والسلامة البيئية (Freitas et al., 2011). كما أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر إيجابيا على النتائج التنظيمية الإيجابية كالأداء المستدام للموظف وإدراك الدعم التنظيمي المستدام من خلال تأثير وساطة متفاوتة لنشر المعرفة التنظيمية وتمكين الموظف (Almarzooqi et al., 2019).

تساعد الإدارة المستدامة للموارد البشرية على تحسين جودة الحياة الوظيفية لتحقيق الهدف من الاستدامة الاجتماعية (Mariappanadar, 2020). ويوضحان (Macke & Genari, 2019) أهمية التكامل بين مبادئ الاستدامة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ستؤدي إلى رفاهية مادية واجتماعية واقتصادية طويلة الأجل للموظفين. وتحافظ إدارة الموارد البشرية المستدامة على علاقة طويلة الأمد بين المنظمة وموظفيها (App & Büttgen, 2016). كما يزيد النهج الجديد لاستدامة الموارد البشرية من قدرة المنظمة على المنافسة وفعالية مهامها لضمان الازدهار والرفاهية الاجتماعية والنتائج البيئية لأصحاب المصلحة (Anlesinya & Susomrith, 2020). بالإضافة إلى أن استدامة إدارة الموارد البشرية توسع نطاق اختصاص وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال المشاركة في أعمال الاستدامة الأمر الذي يبرز دور الموظفين كجزء من المجتمع (Podgorodnichenko et al., 2020). كما أنها تضمن الاحتفاظ بالموظفين المهرة وتتضمن أنشطة التدريب والتطوير والقيادة والمشاركة من أجل ضمان استدامة المنظمة وضمان النجاح التنظيمي في بيئة أعمال تتسم بالمنافسة (Ibrahim & Rahman, 2017).



بشكل عام ، أظهر مصطلح SHRM أهمية كبير، مع تزايد أهميته الواضحة في بيئة الجامعات. فهو يمثل السياسات العامة لتعزيز الاستخدام المستدام للموارد المتاحة داخل الجامعات والتركيز على بيئة مستدامة. كما أنه عنصر أساسي في تمكين الجامعات من دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الإدارة البيئية، لذلك فهي تعمل على تحسين التمكين المستدام الذي يساهم في زيادة مشاركة الموظفين فيما يتعلق بمجالات العمل. كما أنها تتضمن أنشطة متعددة مثل: تحليل ووصف الوظائف المستدامة، والتخطيط المستدام للموارد البشرية، والتوظيف المستدام، والاختيار المستدام، والتدريب المستدام، وتقييم الأداء المستدام، والفوائد المستدامة (Anlesinya & Susomrith, 2020). في حين يقسم بحث (Salama et al., 2022) أنشطة إدارة الموارد البشرية المستدامة إلى: تصميم الوظيفة المستدام، والاختيار والتوظيف المستدام، والتدريب والتطوير المستدام، وتقييم الأداء المستدام، والمكافآت المستدامة، والترقي المستدام.

أ- تصميم الوظيفة المستدام:

تعرف (Salama et al., 2022) تصميم الوظيفة المستدام بأنها مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى تحديد المهام المسؤولة للمنصب ومؤهلات شاغليه، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة من جهة، وتحقيق رغبات الموظف المسؤول من جهة أخرى، مع مراعاة نوع التكنولوجيا المستخدمة لتحقيق أداء بيئي مستدام. فهناك وظائف تساهم في الحفاظ على جودة البيئة أو استعادتها، سواء كانت صناعية أو خدمية أو تجارية أو زراعية أو إدارية (Ehnert et al., 2016). هذه الوظائف لها دور في الحد من الانبعاثات والتلوث، وحماية النظام البيئي، وتمكن المجتمعات والمنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية (Yong et al., 2020).

ب- التوظيف والاختيار المستدام:

يقصد به الاختيار والتوظيف للباحثين عن عمل ممن لديهم الخبرة والمهارات المناسبة والمعنيين بالبيئة ومعايير التوظيف المتعلقة بالواجبات المحددة للوظيفة وبناء قوة عاملة موجهة نحو الاستدامة (Richards., 2022). فالتركيز على التوظيف المستدام هو أكثر فعالية من حيث التكلفة بالمقارنة بتوفير المعرفة المستدامة وتدريب الموظفين الحاليين. لذلك ، يعد البحث عن أفضل ممارسات في التوظيف المستدامة أمرًا ضروريًا لأي منظمة تهتم بالاستدامة (Luu., 2021).

ج- التدريب والتطوير المستدام:

تتم عملية التدريب المستدام بشكل أساسي من خلال نقل المعرفة والمهارات المناسبة فيما يتعلق بتحسين الاستدامة (Carlisle et al., 2021)، فيجب أن تدعم أنظمة التقييم التدريب للتكامل مع أهداف الاستدامة الخاصة بالمنظمة. حيث يوفر التدريب المستدام الاستعدادات البيئية للموظفين والمديرين لتطوير أنماطهم ومهاراتهم ومعارفهم البيئية، مثل توفير التدريب لتعلم أفضل الأساليب الصديقة للبيئة أو التكيف مع مثل هذه الأنشطة الخضراء وتطبيق التناوب الوظيفي كأداة لتطوير القيادة المستقبلية لمديري البيئة الخضراء (Salama et al., 2022).

تتطلب ممارسات التدريب والتطوير المستدام فهماً مناسباً للسوق والمتطلبات الحكومية والمجتمعية لتوليد ميزة مستدامة. فتوفير التدريب والتطوير المستدام للموظفين الجدد يشجعهم على المشاركة في المشاريع التطوعية وزيادة المعرفة للموظفين والتمكين الوظيفي (Shen & Zhang, 2019).

د- تقييم الأداء المستدام:

يتضمن تقييم أداء الموظفين المستدام الوفاء بمسؤولياتهم لنشر المعرفة بالمعايير البيئية، فيجب أن تتوافق معايير قياس الأداء المسؤولة اجتماعياً للموظفين بعناية مع معايير الأداء المستدام (Mathews, 2018). فهناك حاجة إلى توصيل الخطط المستدامة، ومؤشرات الأداء الرئيسية، والمعايير إلى الموظفين من خلال تقييمات الأداء المنتظمة لتحقيق الأداء المستدام المستهدف (Haddock & O'Donohue, 2021).

هـ- المكافآت المستدامة:

تساهم إدارة المكافآت المستدامة في مبادرات الإدارة المستدامة للمنظمات من خلال تحفيز الموظفين بالمكافآت المالية مثل (مكافأة الراتب، والحوافز الإضافية) والمكافآت غير المالية مثل (التقدير، والتحفيز، والحوافز الاجتماعية، والتكريم)، مما يؤثر على أداء الشركة (Tang et al., 2018). وتوصي (Salama et al., 2022) بضرورة تقديم مكافآت للأداء المستدام المبتكر لتعزيز ابتكار الموظفين.



2- سلوكيات العمل المبتكرة

أصبحت الابتكارات ضرورية للمنظمات للحفاظ على ميزة في البيئات شديدة التنافسية؛ حيث يساعد الابتكار المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية والنجاح التنظيمي. ولتعزيز الابتكار، تحتاج المنظمات إلى تحفيز الموظفين على الانخراط في سلوكيات العمل المبتكرة (Afsar et al., 2014). فسلوكيات العمل المبتكرة: هي عملية يتم من خلالها توليد أفكار جديدة، وإنشائها، وتطويرها، وترويجها، وتطبيقها، من أجل الاستفادة من أداء دورها داخل المنظمة (Park & Jo, 2018).

يعد السلوك المبتكر بين الموظفين أمرًا بالغ الأهمية لبقاء المنظمة ونجاحها على المدى الطويل (Anderson et al., 2014). فسلوكيات العمل المبتكرة مفيدًا في توليد أفكار جديدة وتطويرها، مما يؤدي بعد ذلك إلى رفع مستوى الأداء في العمل (odoardi et al, 2020; Purwanto et al., 2015). علاوة على ذلك، تعتبر سلوكيات العمل المبتكرة معقدة بطبيعتها؛ حيث أنه ليس من السهل توليد أفكار عملية وجديدة وذكية ذات سلوك عمل مبتكر استباقي وواقعي ومجدي. (Afsar et al., 2014).

3- الارتباط بالعمل

يشير الارتباط بالعمل إلى "حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب" (Puspa& Nurhayati, 2023). ويساهم الارتباط بالعمل للعاملين بشكل إيجابي في الخط الأساسي لأي عمل ويتجلى في الخدمات التي يقدمونها للعملاء (Aninkan& Oyewole, 2014)، فيؤدي الارتباط بالعمل إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، مما يساعد في تحسين ربحية المنظمة وبالتالي يؤدي إلى بيئة تنظيمية أكثر استدامة (Kim et al., 2013). ويقسم (Amor et al., 2021) الارتباط بالعمل إلى ثلاث متغيرات فرعية كالتالي:

- أ. *الحماس في العمل*: تشير إلى درجة الجهد الذي يبذله العاملون في العمل، واستعدادهم لتكريس المزيد من الجهد لهذا العمل، وقدرتهم على المثابرة في مواجهة الصعوبات.
- ب. *التفاني في العمل*: يشير إلى شعور الموظفين بأهمية الدور الذي يلعبونه في المنظمة، وكذلك شعور الموظفين بالفخر والتحدي في دورهم.
- ج. *الاستغراق في العمل*: يشير إلى الارتباط النفسي بين الفرد وعمله الذي يعطي هذا العمل مكانة مركزية في حياته واحترامه.

4- التنمر في مكان العمل

تسعى المنظمات مهما كانت طبيعة أنشطتها إلى تحقيق أهداف محددة لاكتساب مزايا تنافسية، ولكن يوجد عديد من العوائق التي تحد من تحقيق هذه الأهداف. وتشمل هذه المعوقات سلوكيات التنمر في مكان العمل، خاصةً عندما يرتكب التنمر من قبل المشرفين (Gardner et al., 2020).

يُعرّف التنمر في مكان العمل بأنه موقف يرى فيه شخص أو أكثر -على مدى فترة طويلة من الزمن- معاملة سلبية من جانب شخص أو أكثر، في موقف يتعرض فيه الأشخاص ويجدوا صعوبة في الدفاع عن أنفسهم (Matthiesen & Einarsen, 2007). وبالإضافة إلى ذلك عرف كلا من Aluede et al (2008) التنمر بأنه السلوكيات العدوانية التي يقوم بها المتنمر تجاه الضحية وتكون على نحو اعتداء لفظي أو جسدي أو كليهما. فالتنمر هو مزيج من الإساءة اللفظية والإهانة والتسلط والتهديدات أو سلوكيات ترهيب للضحية (Namie & Namie, 2009).

يمكن أن يكون للتنمر في مكان العمل عواقب وخيمة على سلوكيات العاملين. فيتضمن التنمر في مكان العمل سلوكيات تسيء إلى شخص أو تستبعده اجتماعياً أو تؤثر سلباً على عمله. التنمر هو التعرض المتكرر لسوء المعاملة على مدى فترة زمنية (Farley et al., 2023). فوجد التأثير السلبي للتنمر في مكان العمل على العمل، ومن المتوقع أن ينسحب الموظفون الذين يشعرون بالتعرض للتنمر في مكان العمل من عملهم (Hamel et al., 2023).

يوجد تأثير سلبي للتنمر في مكان العمل على العاملين، وله عواقب مرتبطة بالعمل والتنظيم من خلال التأثير على جودة العمل ومشاركة الموظفين في العمل، ونيتهم لترك المنظمة (Holm et al., 2023). ولتصنيف فعل سلوكي على أنه تنمر، يجب تكرار التعرض لمعاملة سلبية بشكل منهجي (علي السبيل المثال، أسبوعياً)، فالسلوك الذي يحدث مرة واحدة فقط أو يتكرر من وقت لآخر لا يمكن اعتباره تنمرًا (Anjum et al. 2019).

ويقسم Anjum (2019) التنمر في مكان العمل إلى بعدين: *التنمر المرتبط بالأشخاص*، والتنمر المرتبط بالعمل. فالتنمر المرتبط بالأشخاص يتضمن محاولات متكررة للنيل من الكرامة الشخصية،



وتهديدات لفظية وغير لفظية، وتصريحات مسيئة ومتكررة تمس الحياة الخاصة والشخصية، وتذكير متكرر بالأخطاء، وإهمال لآراء أو وجهات النظر، وردود سلبية من الآخرين عند العمل بجدية. أما التمر المرتبط بالعمل فيتضمن نقل مهام العمل دون استشارتك، والتقليل من قيمة عملك، والقيام بعمل أقل من مستواك في الكفاءة، المراقبة المستمرة غير المبررة لعملك، وحجب المعلومات الضرورية التي تؤثر على تقدمك المهني، واستبعادك من أنشطة مجموعات العمل.

فالتنمر في مكان العمل هو ارتكاب عدد من السلوكيات السلبية من قبل شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص ضد مجموعة أخرى، من خلال الإساءة الجسدية أو اللفظية أو غيرها من الأساليب التعسفية في مكان العمل مثل المضايقة، والشتم، والتقليل من شأن الآخر.

5- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والارتباط بالعمل

تؤكد دراسات كلاً من: (Wang & Tseng, 2019); Xu et al., (2020) وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والارتباط بالعمل. وبالإضافة إلى ذلك تؤكد نتائج بحث (Lulewicz et al., 2022) وجود علاقة وتأثير إيجابي قوي بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والارتباط بالعمل، فكان لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة مثل: (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء المستدام) تأثير إيجابي على الارتباط بالعمل مما يؤدي إلى أداء المهام بالطاقة والتفاني والشغف في العمل. فممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤدي إلى مستوى عالٍ من الارتباط بالعمل كعامل مهم لرفاهية الموظفين (Lu et al., 2022).

تشير نتائج دراسة (Jeronimo et al., 2020) إلى أن المنظمة تحتاج إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، من أجل تحقيق تأثير إيجابي على أداء الموظفين، ليصبحوا أكثر ارتباطاً بالعمل. وبناء على ما أوضحتها الدراسات السابقة للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والارتباط بالعمل، فيمكن للباحثين اقتراح الفرض التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الارتباط بالعمل بالجامعات المصرية المستدامة.

6- العلاقة بين الارتباط بالعمل وسلوكيات العمل المبتكرة

تشير نتائج دراسة (Jia et al., 2022) إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين الارتباط بالعمل وسلوكيات العمل المبتكرة؛ حيث يعمل الارتباط بالعمل على تحسين سلوكيات العمل المبتكرة للموظفين (Jason & SN, 2021). علاوة على ذلك، تؤكد دراسة (Van et al., 2021) وجود علاقة إيجابية بين الارتباط بالعمل وسلوكيات العمل المبتكرة، فالموظفين الذين يشاركون في العمل كانوا أكثر إصراراً على ابتكار طرق وأساليب جديدة لزيادة فعالية أداء وظائفهم. وهو ما أكدته نتائج دراسة (Pukkeeree et al., 2020) أن الارتباط بالعمل له تأثيرات إيجابية على سلوكيات العمل المبتكرة.

وبالإضافة إلى ما سبق تؤكد دراسة العجمي وآخرون، (2023) وجود علاقة ارتباط بين الارتباط بالعمل وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين، فعندما يكون لدى العاملين ارتباط بالعمل، يكونوا مستعدين لإنشاء طرق مبتكرة للعمل لجعل وظائفهم أكثر فعالية. وبناء على ما أوضحتها الدراسات السابقة للعلاقة بين الارتباط بالعمل وسلوكيات العمل المبتكرة، فيمكن للباحثين اقتراح الفرض التالي:
الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي معنوي للارتباط بالعمل على سلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة.

7- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة

تؤكد دراسة (Almarzooqi et al., 2019) على أن المنظمات التي تكون فيها إدارة موارد بشرية مستدامة وأكثر مرونة يمكنها تحقيق أداء أفضل. وبالإضافة إلى ما سبق تؤكد دراسة عباس، (2021) أن هناك تأثيرات إيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي. في حين وجدت دراسة الموجي، (2022) وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الابتكار الأخضر، أي أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الخضراء زادت فاعلية وتعزيز الابتكار الأخضر، والتي تتضمن الابتكارات التقنية والإدارية والتنظيمية والتي تساعد العاملين على الحفاظ على البيئة المحيطة وتعزيز الابتكار لدى العاملين.

سلوك العمل المبتكر هو عامل حاسم في تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات السريعة، لاكتساب ميزة تنافسية، وإنشاء منظمة مستدامة. فتوصلت نتائج بحث (Stankevičiūtė et al 2020) أن إدارة الموارد البشرية المستدامة كانت مرتبطة بشكل إيجابي بسلوك العمل المبتكر، فإدارة الموارد



البشرية المستدامة كانت مؤشراً قوياً علي سلوك العمل المبتكر. فسلوك العمل المبتكر يمكن تعزيزه من خلال إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو الاستدامة. وبناء على ما سبق، فيمكن للباحثين اقتراح الفرض التالي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي معنوي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة.

8- التأثير الوسيط للارتباط بالعمل

أوضحت الدراسات السابقة مثل: (Lu et al., 2022; lulewicz et al., 2022; Jeronimo et al., 2020; Xu et al., 2020; Wang&Tseng, 2019) وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والارتباط بالعمل؛ حيث يمكنها زيادة مستوى الارتباط بالعمل. فيما أظهرت دراسات كلا من (العجمي وآخرون، 2023; Jia et al., 2022; Jason& SN, 2021; Van et al., 2021; Pukkeeree et al., 2020) وجود علاقة ارتباط بين الارتباط بالعمل وسلوكيات العمل المبتكرة؛ كما وجدت دراسات كلاً من: (عباس، 2021; والموجي، 2022; Almarzooqi et al., 2019) أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية المستدامة زادت فاعلية وتعزيز الابتكار. ومن خلال مراجعة تلك الدراسات يمكن اقتراح أن الارتباط بالعمل يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة. ومن ثم سوف يقوم الباحثون باختبار الفرض التالي:

الفرض الرابع: يتوسط الارتباط بالعمل في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة.

8- الدور المعدل للتنمر في مكان العمل

يعد التنمر أحد أشكال السلوكيات العدوانية الموجودة في منظمات الأعمال، واستناداً إلى نظرية تحقيق الذات والتي تفترض أن تقدير الذات هو الدافع الأساسي الذي يقود السلوك البشري، فقد يلجأ الأفراد إلى انتهاج سلوك التنمر لاكتساب الاحترام والقبول من الآخرين. على الرغم من أن هذه الطريقة غير مقبولة من قبل الثقافة الاجتماعية السائدة، إلا أن المتنمرين لا يزالون يتبنون سلوك التنمر كطريقة تعويضية للحفاظ على تقديرهم لذاتهم عندما يكون المتنمرين غير قادرين على تنمية تقدير ذاتهم؛ لذلك فإنهم يلجأون إلى أساليب قد لا يقبلها المجتمع بشكل عام. وبشكل خاص، يمكن للدعم الاجتماعي تعديل العلاقة بين التنمر والإنجاز في العمل؛ حيث يمكن أن يكون الدعم

الاجتماعي مصدرًا لتقدير الذات يخفف من التنمر على تحقيق الإنجاز (Xiong et al., 2020). ويؤدي التنمر إلى تقليل الارتباط بالعمل وهي أيضا علاقة تبادلية ويؤدي ذلك إلى انخفاض في أداء العمل (Meriläinen et al., 2019)، كما أن التنمر المرتبط بالعمل والتنمر المرتبط بالأشخاص يرتبطان بمستويات منخفضة بالحماس والتفاني في العمل، وأيضا المستويات المرتفعة من الارتباط بالعمل قللت جزئياً من التأثير السلبي للتنمر في مكان العمل على نية دوران العاملين (Coetsee and van Dyk, 2018). وفي هذا الصدد فإن للتنمر في مكان العمل تأثيراً سلبياً على الارتباط بالعمل وذلك من خلال خرق العقد النفسي (Rai and Agarwal, 2017).

فأصبح التنمر في مكان العمل تحدياً كبيراً في جميع أنحاء العالم لأنه يرتبط بنتائج سلبية، كما أن التنمر يزيد من الإرهاق العاطفي ويزيد من سلوكيات إخفاء المعرفة (Islam and Chaudhary, 2019). علاوة على ذلك، فإن الارتباط بالعمل المرتبط بالسلوك الابتكاري تعمل كوسيط بينهما. ويخفض الدور المعدل للقيادة التحويلية على تقوية العلاقة بين السلامة النفسية وسلوكيات العمل المبتكرة (Cao and Zhang, 2020). و يؤدي التنمر إلى موظفين أقل إنتاجية وأكثر استياءً، يتجنبوا القدوم إلى العمل أو يستقيلون (Guest & Woodrow, 2014) فعندما يتعرض الأفراد للتنمر في العمل، فإنهم لا يعانون فقط من المشاعر الضارة مثل التوتر، ولكن أيضاً يبحثون عن المساعدة والدعم من أصدقائهم. وبالتالي، يبدأ الأفراد في مشاركة مشاكلهم المتعلقة بالعمل مع زملائهم (Islam & Chaudhary, 2022). ونستنتج مما سبق أن للتنمر في مكان العمل آثاراً سلبية على الارتباط بالعمل وأيضا هناك علاقة متبادلة بينهما استناداً إلى نظرية تحقيق الذات، فليجأ الموظف لتبني سلوكيات التنمر للحفاظ على تقديرهم لذاتهم؛ لذا يجب أن تولي الإدارة الاهتمام لمسببات التنمر وأيضا تأثيره السلبي على الأداء، ومن ثم سوف يقوم الباحثون باختبار الفروض المعدلة التالية:

- الفرض الخامس: يُعدل التنمر في مكان العمل من التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الارتباط بالعمل، حيث ينخفض هذا التأثير مع ارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل) بالجامعات المصرية المستدامة.
- الفرض السادس: يُعدل التنمر في مكان العمل من التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة، حيث ينخفض هذا التأثير مع ارتفاع مستويات



التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل) بالجامعات المصرية المستدامة.

- الفرض السابع: يُعدل التنمر في مكان العمل من التأثير الوسيط للارتباط بالعمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة، حيث ينخفض التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة مع ارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل) بالجامعات المصرية المستدامة.

ثالثاً: الفجوة البحثية

بناء على مراجعة الدراسات السابقة، والتي أكدت وجود علاقات إيجابية بين متغيرات البحث، إلا أنها لم تتناول التأثيرات غير المباشرة التالية:

- تأثير الارتباط بالعمل كوسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة.

- دراسة دور التنمر في مكان العمل كمعدل في التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الارتباط بالعمل بالجامعات المصرية المستدامة.

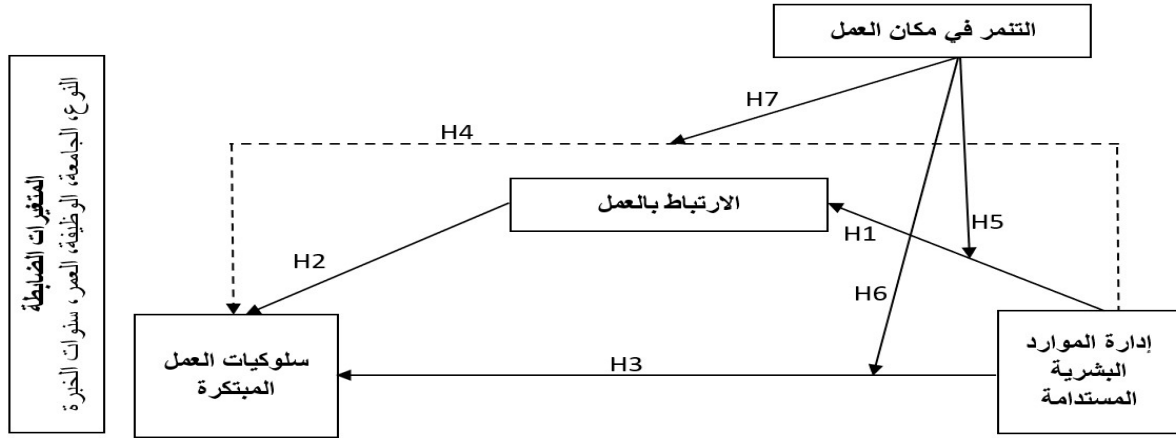
- دراسة دور التنمر كمعدل في التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة.

- دراسة دور التنمر في مكان العمل كمعدل في التأثير الوسيط للارتباط بالعمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة.

رابعاً: نموذج البحث

استناداً إلى ما تم عرضه في الدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث تم التوصل إلى النموذج المفاهيمي المقترح للبحث، والذي يوضحه الشكل التالي:

الأثر التفاعلي للتنمر في مكان العمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط الارتباط بالعمل
 د. بسمة محمد إدريس الحريري د. عمرو أحمد نور الدين د. محمد صبحي أبو الذهب



شكل (1) النموذج المفاهيمي للبحث
 المصدر: من إعداد الباحثون بناء على عرض وتحليل الدراسات السابقة

خامساً: الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لرصد مظاهر المشكلة وتحديدتها، وتم اختيار (جامعة القاهرة، وجامعة المنصورة، وجامعة عين شمس) كمجال للتطبيق باعتبارهم أفضل ثلاث جامعات مصرية مستدامة؛ وفقاً لتصنيف التايمز الإنجليزي للاستدامة QS Sustainability لعام (2022).

فهذا التصنيف يقوم بترتيب (700) جامعة من المنظمات الجامعية الدولية المرموقة في تقييم الاستدامة ومن بينها ثلاث جامعات مصرية فقط؛ حيث حصلت جامعة القاهرة على الترتيب من (201-220) عالمياً وفقاً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والأولي على مستوي الجامعات المصرية داخل هذا التصنيف والذي يهتم بأداء الاستدامة الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في المنظمات الجامعية، يليها جامعة المنصورة في المرتبة (551-600)، يليها عين شمس في المرتبة (601+).

جدول (1) الجامعات المصرية المستدامة وفقاً لتصنيف QS الإنجليزي للاستدامة

↑ Overall Rank	↓ University	↓ Environmental Impact Rank	↓ Social Impact Rank
201-220	Cairo University Giza, Egypt	=239	=295
551-600	Mansoura University Mansoura, Egypt	=451	501+
601+	Ain Shams University in Cairo (ASU, Cairo) Cairo, Egypt 5 QS Stars	501+	=497

المصدر: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/sustainability-rankings/2023>



ويتضح من الجدول السابق أن جامعة القاهرة احتلت المرتبة (239) في مجال التأثير البيئي والمرتبة (295) في مجال التأثير الاجتماعي. فيما احتلت جامعة المنصورة المرتبة (451) في مجال التأثير البيئي والمرتبة (501) في مجال التأثير الاجتماعي، بينما احتلت جامعة عين شمس المرتبة (501) في مجال التأثير البيئي، والمرتبة (497) في مجال التأثير الاجتماعي. فهذا التصنيف الجديد للجامعات المستدامة QS Sustainability يعتمد في مجموع درجاته على فئتين وهما: التأثير البيئي الذي يضم 3 مؤشرات (استدامة المؤسسات التعليمية، واستدامة التعليم، واستدامة البحث العلمي)، والتأثير الاجتماعي ويضم 5 مؤشرات (المساواة، تبادل المعرفة، وتأثير التعليم، والتوظيف والفرص، وجودة الحياة).

ومن خلال الاطلاع علي التقارير وإجراء عدد من المقابلات المقننة مع عدد (35) مفردة من القيادات الإدارية وأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات المذكورة، تمكن الباحثون من رصد الظواهر التالية:

- انخفاض عدد الجامعات المصرية المستدامة - (في تصنيف التايمز الإنجليزي للاستدامة QS Sustainability) - حيث تمثلها حوالي نسبة 12% من إجمالي الجامعات المصرية.
- عدم استقرار بعض الجامعات ضمن تصنيف الاستدامة لفترة طويلة، فقد دخلت جامعات وخرجت خلال فترة قصيرة. مما يشير لعدم وجود رؤية واضحة للاستدامة لدي الجامعات.
- تعاني المنظمات الجامعية المصرية من البيئة الطاردة للكفاءات وعدم التحفيز ودعم الابتكار والإبداع، والممارسات البيروقراطية والروتين العائق للابتكار، ومشكلة تمويل الأبحاث، ومازالت الجامعات المصرية في حاجة إلى تقديم الدعم للابتكار.

سادسًا: مشكلة البحث

تواجه الجامعات العديد من العقبات في تطوير الابتكار، منها: البيئة الطاردة للكفاءات العلمية وإبعادها عن التخطيط واتخاذ القرار، بالإضافة إلى انخفاض عدد الجامعات المصرية المستدامة - (في تصنيف التايمز الإنجليزي للاستدامة QS Sustainability) - حيث تمثلها حوالي 12% من إجمالي الجامعات المصرية، وعدم وجود رؤية واضحة للاستدامة لدي الجامعات، فقد دخلت وخرجت العديد من الجامعات في تصنيف الاستدامة خلال فترة قصيرة، وعلي الرغم من أن ممارسات الاستدامة يتم تفعيلها في الجامعات محل البحث (القاهرة والمنصورة وعين شمس) من خلال

سياسات وأهداف وموقعها في تصنيف التايمز الإنجليزي للاستدامة، إلا أنها مجرد روتين إداري وليست ثقافة عامة لجميع العاملين بالجامعة. ولا تزال الاستدامة سياسة أكثر منها ممارسة.

سابعًا: أهداف البحث

1- قياس تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الارتباط بالعمل بالجامعات المصرية المستدامة.

2- قياس تأثير الارتباط بالعمل على سلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة.

3- قياس تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة.

4- قياس تأثير الارتباط بالعمل كمتغير وسيط على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة.

5- قياس تأثير التنمر في مكان العمل كمتغير معدل في التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الارتباط بالعمل بالجامعات المصرية المستدامة.

6- قياس تأثير التنمر في مكان العمل كمتغير معدل في التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة.

7- قياس تأثير التنمر في مكان العمل كمتغير معدل في التأثير الوسيط للارتباط بالعمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة.

8- تقديم مجموعات من التوصيات التي من شأنها القضاء علي التنمر في مكان العمل؛ وذلك لزيادة سلوكيات العمل المبتكرة وإعطاء المزيد من الاهتمام للحفاظ على الارتباط بالعمل ومن ثم الوصول لجامعات مستدامة.

ثامنًا: أهمية البحث

ويمكن تقسيها إلى أهمية علمية على المستوى الأكاديمي وأهمية تطبيقية على المستوى العملي على النحو التالي:



1- الأهمية العلمية

تتمثل أهمية البحث العلمية في التعرف علي أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وتأثيرها في سلوكيات العمل المبتكرة. وتسليط الضوء على الارتباط بالعمل والتنمر في مكان العمل وتأثيراتهما المباشرة والغير من مباشرة، من خلال دراسة الأثر التفاعلي للتنمر في مكان العمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوك العمل المبتكر من خلال توسط الارتباط بالعمل.

2- الأهمية التطبيقية

تلعب الجامعات دوراً مهماً في التحول نحو مجتمعات أكثر استدامة، وتمثل الجامعات بيئة خصبة لتعزيز الابتكار، لما تشمله من نخبة من الباحثين والمفكرين، وبما تمارسه من أنشطة تعليمية وبحثية. وبالإضافة إلى ذلك تمارس الجامعات أنشطة ابتكارية، فيها مختبرات علمية ومراكز بحثية تسعى للابتكار والإثراء العلمي والفكري.

شهد التعليم الجامعي العديد من التطورات خلال الفترة الأخيرة، كجزء من الملف التنموي المصري، فارتفع حجم المنفق على التعليم الجامعي بمعدل 160% وفقاً للبيانات الصادرة من المركز الإعلامي لمجلس الوزراء عام 2021. وتأتي أهمية البحث التطبيقية من تطبيق الهدف الرابع من أجندة التنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر 2030، والذي يستهدف التشجيع على الابتكار ونشر ثقافته، بالإضافة إلى دعم البحوث وربط الابتكار بالتعليم والتنمية المستدامة، فلاستدامة الجامعات دوراً مهم في تطوير ثقافة المجتمع وإعداد وتنمية الموارد البشرية للقيام بالأعباء التنموية.

تاسعاً: منهجية البحث

1- تصميم مقياس البحث

تم تصميم قائمة استقصاء تتفق مع أهداف البحث وتساعد على اختبار فروضه من خلال قياس متغيراته، واعتمد الباحثون في تصميم هذه القائمة على أربعة مقاييس جاهزة ومستخدمة في البحوث السابقة، وتم ترجمة هذه المقاييس من قبل الباحثين، وتمت الإجابة على العبارات باستخدام مقياس Likert خماسي التصنيف، وفيما يلي بيان تفصيلي يوضح الأقسام المكونة لتلك القائمة ومصدر ومكونات كل مقياس من مقاييس البحث الأربعة:

أ- القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية (الضابطة)

تم تحديد خمسة متغيرات ديموغرافية (النوع، الجامعة، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة) أستخدمت كمتغيرات ضابطة، حيث تم اختبارها في إطار النموذج الوسيط (الفرض الرابع H4) بهدف تحديد

مدى تأثيرها على العلاقات المباشرة في ذلك النموذج الوسيط، كما تم اختبارها في إطار النموذج المعدل (الفرض الخامس والسادس H5, H6) بهدف تحديد مدى تأثيرها على العلاقات المباشرة والتفاعلية في ذلك النموذج المعدل.

ب- القسم الثاني: مقياس إدارة الموارد البشرية المستدامة (المتغير المستقل)
تم الاعتماد على المقياس الذي أعده (Salama et al., 2022)، ويتكون هذا المقياس من (44) عبارة مقسمة إلى ستة متغيرات فرعية كالتالي: 1- تصميم الوظيفة المستدام، ويتكون من (6) عبارات، 2- الاختيار والتوظيف المستدام، ويتكون من (8) عبارات، 3- التدريب والتطوير المستدام، ويتكون من (8) عبارات، 4- تقييم الأداء المستدام، ويتكون من (8) عبارات، 5- المكافآت المستدامة، ويتكون من (6) عبارات، 6- الترقى المستدام، ويتكون من (8) عبارات.

ج- القسم الثالث: مقياس الارتباط بالعمل (المتغير الوسيط)
تم الاعتماد على المقياس الذي أعده (Schaufeli et al., 2002)، ويضم هذا المقياس (17) عبارة. مقسم إلى ثلاث أبعاد فرعية: البعد الأول الحماس في العمل (6) عبارات، والبعد الثاني التفاني في العمل (5) عبارات، والبعد الثالث الاستغراق في العمل (6) عبارات.

د- القسم الرابع: مقياس سلوكيات العمل المبتكرة (المتغير التابع)
تم قياس سلوكيات العمل المبتكرة التي تمثل المتغير التابع للبحث باستخدام المقياس الذي أعده (Afsar et al., 2020)، ويتم قياس هذا المتغير من خلال (10) عبارات.

هـ- القسم الخامس: مقياس التنمر في مكان العمل (المتغير المعدل)
تم قياس التنمر في مكان العمل الذي يمثل المتغير المعدل للبحث باستخدام المقياس الذي قام (Anjum et al, 2019) بتطويره، ويتكون هذا المقياس من (21) عبارة. مقسمة إلى بعدين: التنمر المرتبط بالأشخاص (10) عبارات، والتنمر المرتبط بالعمل يتضمن (11) عبارة.

2- أسلوب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:
أ. أساليب الإحصاء الوصفي الخاصة بوصف عينة البحث استناداً إلى البيانات الديموغرافية (النسب المئوية، الجداول التكرارية) لمتغيرات البحث.



ب. معامل (ألفا كرونباك) لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس البحث الأربعة.

ج. أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فروض البحث.

د. استخدام معالج الانحدار (Spss Macro Process Version 4.1) لاختبار مدى تأثير المتغير الوسيط والمتغير المعدل على نموذج البحث، حيث تم استخدام النموذج الرابع (Model Number 4) لاختبار مدى تأثير المتغير الوسيط على نموذج البحث، بينما تم استخدام النموذج الثامن (Model Number 8) لاختبار مدى تأثير المتغير المعدل على نموذج البحث.

3-مجتمع البحث:

يتكون المجتمع من أعضاء الهيئة التدريسية بالإضافة إلى الهيئة المعاونة لها وكذلك أعضاء الجهاز الإداري في أفضل ثلاث جامعات مصرية مستدامة وفقا لتصنيف التايمز الإنجليزي للاستدامة QS Sustainability لعام (2022)، وهم جامعة القاهرة، جامعة المنصورة، وجامعة عين شمس.

جدول (2) إجمالي عدد العاملين في الجامعات محل البحث

مسلسل	الوظيفة	جامعة القاهرة	المنصورة	عين شمس	إجمالي المجتمع
1	أعضاء هيئة التدريس	8061	2779	7114	17954
2	الهيئة المعاونة	4472	2127	4900	11499
3	الجهاز الإداري	15885	9581	10388	35854
	إجمالي مجتمع البحث	28418	14487	22402	65307

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً للبيانات الواردة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، إصدار: أكتوبر 2022

4-عينة البحث

تم تحديد حجم العينة وفقاً لأسلوب التوزيع المتناسب من فئات مجتمع البحث في الجامعات محل البحث، ولتحديد حجم العينة تم إدخال حجم المجتمع لبرنامج Sample Size Calculator وذلك عند مستوى معنوية (5%) وحدود ثقة (95%)، وعليه فقد تبين أن حجم العينة يبلغ (384) مفردة. هذا ويوضح جدول (3) التالي توزيع مفردات العينة على الفئات المستهدفة في الجامعات المستدامة محل البحث وذلك وفقاً للوزن النسبي لكل فئة.

الأثر التفاعلي للتنمر في مكان العمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط الارتباط بالعمل
د. بسمة محمد إدريس الحريري د. عمرو أحمد نور الدين د. محمد صبحي أبو الذهب

جدول (3) توزيع مفردات العينة على الفئات المستهدفة في الجامعات محل البحث

العينة	الوزن النسبي	العدد	العاملون بالجامعات المصرية المستدامة
106	%27.50	17954	أعضاء هيئة التدريس
68	% 17.60	11499	الهيئة المعاونة
210	%54.90	35854	الجهاز الإداري
384	%100	65307	إجمالي مجتمع البحث

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً للبيانات الواردة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، إصدار: أكتوبر 2022

كما يوضح جدول (4) التالي توزيع مفردات العينة طبقاً وفقاً للفئات المختلفة لمجتمع البحث داخل كل جامعة من الجامعات المستدامة محل البحث.

جدول (4) ما يخص كل جامعة من مفردات العينة

حجم العينة	النسبة	العدد	أعضاء هيئة التدريس
48	%45.00	8061	جامعة القاهرة
16	%15.47	2779	جامعة المنصورة
42	%39.60	7114	جامعة عين شمس
106	%100	17954	الإجمالي
حجم العينة	النسبة	العدد	الهيئة المعاونة
26	%38.90	4472	جامعة القاهرة
13	%18.50	2127	جامعة المنصورة
29	%42.60	4900	جامعة عين شمس
68	%100	11499	الإجمالي
حجم العينة	النسبة	العدد	الهيكل الإداري
93	%44.30	15885	جامعة القاهرة
56	%26.70	9581	جامعة المنصورة
61	%29.00	10388	جامعة عين شمس
210	%100	35854	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً للبيانات الواردة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، إصدار: أكتوبر 2022

ومن خلال ما سبق بلغ حجم العينة (384) مفرد في الجامعات محل البحث، وقد تلقى الباحثون (308) استمارة صحيحة وصالحة للتحليل، بنسبة استجابة (80.2%).



عاشراً: نتائج البحث

1- التحليل الوصفي لعينة البحث

يوضح جدول (5) وصف لعينة البحث من العاملين في الجامعات المصرية الحكومية المستدامة، وذلك وفقاً لبياناتهم الديموغرافية، والجامعات التي يعملون بها.

جدول (5) وصف عينة البحث

المتغير	بيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	172	%55.80
	أنثى	136	%44.20
	الإجمالي	308	%100
الجامعة	القاهرة	126	%40.90
	المنصورة	66	%21.40
	عين شمس	116	%37.70
	الإجمالي	308	%100
الوظيفة	عضو هيئة تدريس	106	%34.40
	عضو هيئة معاونة	68	%22.10
	عضو هيكل إداري	134	%43.50
	الإجمالي	308	%100
العمر	أقل من 30 سنة	36	%11.70
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	175	%56.81
	من 45 إلى أقل من 60 سنة	87	%28.24
	من 60 سنة فأكثر	10	%3.25
	الإجمالي	308	%100
سنوات الخبرة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	28	%9.10
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	70	%22.70
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	78	%25.30
	15 سنة فأكثر	132	%42.90
	الإجمالي	308	%100

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات برنامج SPSS.

2- اختبار الفروض

تم إجراء مجموعة من الاختبارات الوصفية والتحليلية كخطوة تمهيدية لاختبار الفروض؛ حيث يظهر جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث المختلفة، فضلاً عن معاملات ألفا كرونباخ التي تحدد مدى تمتع المقاييس المستخدمة بالثبات والصدق الذاتي، كما يظهر الجدول معاملات الارتباط بين متغيرات البحث المختلفة وبعضها البعض.

الأثر التفاعلي للتمتع في مكان العمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط الارتباط بالعمل
د. بسمة محمد إدريس الحريري د. عمرو أحمد نور الدين د. محمد صبحي أبو الذهب

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا للثبات ومعاملات الارتباط بين متغيرات البحث

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا للثبات	تصميم الوظيفة المستدام	الاختيار والتوظيف المستدام	التدريب والتطوير المستدام	تقييم الأداء المستدام	المكافآت المستدامة	الترويج المستدام	الحماس في العمل	التفاني في العمل	الاستغراق في العمل	سلوكيات العمل المبتكرة	التمتع المرتبط بالأشخاص	التمتع المرتبط بالعمل
تصميم الوظيفة المستدام	3.353	0.817	0.876	1											
الاختيار والتوظيف المستدام	3.415	0.761	0.894	0.842**	1										
التدريب والتطوير المستدام	3.429	0.760	0.891	0.730**	0.799**	1									
تقييم الأداء المستدام	3.386	0.772	0.896	0.740**	0.805**	0.820**	1								
المكافآت المستدامة	3.221	0.792	0.874	0.658**	0.685**	0.686**	0.675**	1							
التقدم المستدام	3.395	0.748	0.894	0.721**	0.786**	0.750**	0.755**	0.759**	1						
الحماس في العمل	3.476	0.616	0.874	0.584**	0.613**	0.643**	0.648**	0.616**	0.649**	1					
التفاني في العمل	3.352	0.673	0.864	0.647**	0.655**	0.635**	0.660**	0.648**	0.680**	0.732**	1				
الاستغراق في العمل	3.433	0.629	0.852	0.515**	0.587**	0.512**	0.567**	0.552**	0.601**	0.767**	0.767**	1			
سلوكيات العمل المبتكرة	3.689	0.736	0.922	0.679**	0.714**	0.679**	0.650**	0.643**	0.697**	0.682**	0.720**	0.658**	1		
التمتع المرتبط بالأشخاص	2.764	0.912	0.946	-0.462**	-0.458**	-0.437**	-0.489**	-0.432**	-0.443**	-0.421**	-0.430**	-0.382**	-0.472**	1	
التمتع المرتبط بالعمل	2.842	0.916	0.950	-0.408**	-0.422**	-0.404**	-0.449**	-0.400**	-0.408**	-0.357**	-0.355**	-0.341**	-0.396**	0.772**	1

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

** معنوية عند مستوى أقل من 0.01.

- يتضح من خلال جدول (6) السابق تراوح المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة الستة ما بين (3.221) كحد أدنى وذلك عند مستوى (محايد) و(3.429) كحد أقصى عند مستوى (موافق)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لأبعاد ذاتها ما بين (0.760) و(0.817)، أما فيما يتعلق بمعامل ألفا للثبات فقد تراوح ما بين (0.896) و(0.874) لأبعاد الستة وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى الثبات والثقة في استجابات مفردات العينة من العاملين في الجامعات المصرية المستدامة على العبارات المكونة لمتغيرات إدارة الموارد البشرية المستدامة، حيث أشار (Hair et al., 2010) إلى أن القيمة (0.70) لمعامل ألفا كرونباخ متفق عليها بشكل عام كقيمة كافية ومقبولة.
- بينما تراوح المتوسط الحسابي لأبعاد الارتباط بالعمل الثلاثة ما بين (3.433) كحد أدنى و(3.476) كحد أقصى، وذلك بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.673) و(0.616)، أما فيما يتعلق بمعاملات ألفا للثبات فقد سجل بُعد الحماس في العمل (0.874) بينما سجل بُعد التفاني في العمل (0.864) وأخيراً سجل بُعد الاستغراق في العمل (0.852) وهو ما يشير صدق وثبات تلك المقاييس.
- وفي السياق ذاته سجل الوسط الحسابي لمتغير سلوكيات العمل المبتكرة (3.689) بانحراف معياري (0.736)، بينما سجل معامل ألفا للثبات (0.922) وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى الثبات والثقة في استجابات مفردات العينة على العبارات المكونة لهذا المقياس.
- وأخيراً فقد سجلت المتوسطات الحسابية لبعدي التمتع في مكان العمل المتمثلة في التمتع المرتبط بالأشخاص والتمتع المرتبط بالعمل (2.764) و(2.842) على التوالي وذلك بانحرافات معيارية (0.912) و(0.916)، كما سجل معامل ألفا للثبات لبعد التمتع المرتبط بالأشخاص (0.946) بينما سجل بُعد التمتع المرتبط بالعمل (0.950) وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى الثبات والثقة في استجابات مفردات العينة، ومن ثم نستطيع تعميم النتائج المستخرجة منها على مجتمع البحث.



هذا وقد تم اختبار التأثيرات المباشرة لنموذج البحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد بطريقة التقدير المتزامن Enter بينما تم اختبار التأثير الوسيط والمعدل اعتماداً على النموذج الرابع (Model Number 4) والثامن (Model Number 8) من معالج الانحدار (Spss Macro Process) وفيما يلي توضيحاً لنتائج اختبار تلك الفروض.

أ- اختبار الفرض الأول: تم اختبار الفرض الأول بهدف التعرف على مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل الستة مجتمعة على كل بُعد من أبعاد الارتباط بالعمل بشكل منفرداً، ومن ثم فقد تم اختبار هذا الفرض على ثلاث خطوات وذلك على النحو التالي:

جدول (7) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة على بُعد الحماس في العمل

معنوية اختبار T- Test	معنوية قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط المتعدد R ²	معاملات الانحدار B	الثابت	المتغير الفرعي التابع	المتغيرات الفرعية المستقلة
0.406	0.000	51.850	0.508	0.713	1.333	الحماس في العمل (Y1)	تصميم الوظيفة المستدام (X1)
0.759							الاختيار والتوظيف المستدام (X2)
0.027							التدريب والتطوير المستدام (X3)
0.012							تقييم الأداء المستدام (X4)
0.005							المكافآت المستدامة (X5)
0.011							التربقي المستدام (X6)
معادلة الانحدار المتعدد							$Y_1 = 1.333 + 0.144X_3 + 0.163X_4 + 0.143 X_5 + 0.164X_6$

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول (7) السابق ارتباط المتغيرات الفرعية لإدارة الموارد البشرية المستدامة مجتمعة إيجابياً ببُعد الحماس في العمل وذلك بمعامل ارتباط متعدد بلغ (0.713)، وبناءً عليه تفسر تلك المتغيرات الفرعية المستقلة مجتمعة 50.8% من التغير في بُعد الحماس في العمل وذلك وفقاً لمعامل التحديد (R²)، بينما بلغت قيمة (F) 51.850 عند مستوى معنوية (0.01) وهو ما يشير إلى جودة نموذج الانحدار الذي أثبت معنوية تأثير أربعة أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة (التدريب والتطوير المستدام، تقييم الأداء المستدام، المكافآت المستدامة، التربقي المستدام) على بُعد الحماس في العمل وذلك بمعاملات انحدار (B = 0.144; P < 0.05)، (B = 0.163; P < 0.05)، (B = 0.143; P < 0.01)، (B = 0.164; P < 0.05)، (B = 0.164; P < 0.05) على الترتيب، بينما لم تثبت معنوية تأثير كلٍ من (تصميم الوظيفة المستدام، الاختيار والتوظيف المستدام) على الحماس في العمل حيث بلغ معامل التأثير (B = 0.049; P = 0.406)، (B = 0.023; P = 0.759) على التوالي وهو ما يؤكد على عدم معنوية تلك التأثيرات.

جدول (8) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة على بُعد التفاني في العمل

معنوية اختبار T-Test	اختبار T-Test	معنوية قيمة (F)	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط المتعدد R	معاملات الانحدار B	الثابت	المتغير الفرعي التابع	المتغيرات الفرعية المستقلة
0.015	2.456	0.00	61.604	0.551	0.742	0.150	1.103	التفاني في العمل (Y ₂)	تصميم الوظيفة المستدام (X ₁)
0.865	0.170					0.013			الاختبار والتوظيف المستدام (X ₂)
0.570	0.568					0.038			التدريب والتطوير المستدام (X ₃)
0.022	2.295					0.154			تقييم الأداء المستدام (X ₄)
0.001	3.292					0.175			المكافآت المستدامة (X ₅)
0.004	2.886					0.193			التربقي المستدام (X ₆)
$Y_2 = 1.103 + 0.150X_1 + 0.154X_4 + 0.175X_5 + 0.193X_6$								معادلة الانحدار المتعدد	

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال جدول (8) السابق أن المتغيرات الفرعية الستة لإدارة الموارد البشرية المستدامة مجتمعة ترتبط إيجابياً ببُعد التفاني في العمل وذلك بمعامل ارتباط يصل إلى (0.742)، حيث تفسر تلك المتغيرات مجتمعة 55% من التغير في بُعد التفاني في العمل وذلك وفقاً لمعامل التحديد (R²) كما تشير النتائج إلى جودة نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة (F) 61.604 عند مستوى معنوية (0.01)، وأخيراً فقد أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير كلٍ من (تصميم الوظيفة المستدام، تقييم الأداء المستدام، المكافآت المستدامة، التربي المستدام) على بُعد التفاني في العمل وذلك بمعاملات انحدار بلغت (B = 0.150; P < 0.05)، (B = 0.154; P < 0.05)، (B = 0.175; P < 0.01)، (B = 0.193; P < 0.01) على التوالي، بينما لم تثبت معنوية تأثير كلٍ من (الاختبار والتوظيف المستدام، التدريب والتطوير المستدام) حيث بلغت معاملات الانحدار (B = 0.038; P = 0.570)، (0.013; P = 0.865) على التوالي وهو ما يؤكد على عدم معنوية تأثير هذين البُعدين.

جدول (9) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة على بُعد الاستغراق في العمل

معنوية اختبار T-Test	اختبار T-Test	معنوية قيمة (F)	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط المتعدد R	معاملات الانحدار B	الثابت	المتغير الفرعي التابع	المتغيرات الفرعية المستقلة
0.604	0.519	0.00	35.904	0.417	0.646	0.034	1.494	الاستغراق في العمل (Y ₃)	تصميم الوظيفة المستدام (X ₁)
0.014	2.478					0.209			الاختبار والتوظيف المستدام (X ₂)
0.182	1.336					0.096			التدريب والتطوير المستدام (X ₃)
0.034	2.125					0.152			تقييم الأداء المستدام (X ₄)
0.016	2.429					0.137			المكافآت المستدامة (X ₅)
0.004	2.938					0.209			التربي المستدام (X ₆)
$Y_3 = 1.494 + 0.209X_2 + 0.152X_4 + 0.137X_5 + 0.209X_6$								معادلة الانحدار المتعدد	

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.



ينضح من خلال جدول (9) أن المتغيرات الفرعية الستة لإدارة الموارد البشرية المستدامة مجتمعة ترتبط إيجابياً ببعْد الاستغراق في العمل وذلك بمعامل ارتباط يصل إلى (0.646)، حيث تفسر تلك المتغيرات مجتمعة 41.7% من التغير في بَعْد الاستغراق في العمل وذلك وفقاً لمعامل التحديد (R^2) كما تشير النتائج إلى جودة نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة (F) 35.604 عند مستوى معنوية (0.01)، وأخيراً فقد أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير كلٍ من (الاختيار والتوظيف المستدام، تقييم الأداء المستدام، المكافآت المستدامة، الترقى المستدام) على بَعْد الاستغراق في العمل وذلك بمعاملات انحدار بلغت ($B = 0.209; P < 0.05$)، ($B = 0.152; P < 0.05$)، ($B = 0.137; P < 0.05$)، ($B = 0.209; P < 0.01$)، ($B = 0.034; Sig = 0.604$)، ($B = 0.096; Sig = 0.182$) على التوالي، بينما لم تثبت معنوية تأثير كلٍ من (تصميم الوظيفة المستدام، التدريب والتطوير المستدام) حيث بلغت معاملات الانحدار ($B = 0.034; Sig = 0.604$)، ($B = 0.096; Sig = 0.182$) على التوالي وهو ما يؤكد على عدم معنوية تأثير هذين البُعدين. من ثم تشير تلك النتائج إلى صحة الفرض الأول جزئياً.

ب- اختبار الفرض الثاني: تم اختبار الفرض الثاني بهدف التعرف على مدى تأثير الأبعاد الثلاثة لمتغير الارتباط بالعمل مجتمعة على سلوكيات العمل المبتكرة كمتغير تابع، ومن ثم فقد تم اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

جدول (10) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الارتباط بالعمل على سلوكيات العمل المبتكرة

المتغيرات الفرعية المستقلة	المتغير التابع	الثابت	معاملات الانحدار B	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	معنوية قيمة (F)	أختبار T-Test	معنوية أختبار T-Test
الحماس في العمل (X_7)	سلوكيات العمل المبتكرة (Y_4)	0.333	0.350	0.763	0.583	141.500	0.000	5.235	0.000
التفاني في العمل (X_8)			0.398					5.602	0.000
الاستغراق في العمل (X_9)			0.214					5.072	0.002
معادلة الانحدار المتعدد								$Y_4 = 0.333 + 0.350X_7 + 0.398X_8 + 0.214X_9$	

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول (10) أن المتغيرات الفرعية الثلاثة للارتباط بالعمل مجتمعة ترتبط إيجابياً بسلوكيات العمل المبتكرة وذلك بمعامل ارتباط متعدد بلغ (0.763) بينما بلغ معامل التحديد (R^2) الذي يفسر نسبة مساهمة أبعاد الارتباط بالعمل في التغير الذي يحدث بسلوكيات العمل المبتكرة (0.583)، كما أثبت نموذج الانحدار معنوية تأثير بَعْد الحماس في العمل على سلوكيات العمل المبتكرة بمعامل انحدار بلغ ($B = 0.350; P < 0.01$)، وكذلك معنوية تأثير

بعد التفاني في العمل على سلوكيات العمل المبتكرة وذلك بمعامل انحدار بلغ ($B = 0.398$; $P < 0.01$)، وأخيراً معنوية تأثير الاستغراق في العمل على سلوكيات العمل المبتكرة وذلك بمعامل انحدار بلغ ($B = 0.214$; $P < 0.01$). هذا وتدعم تلك النتائج صحة الفرض الثاني كلياً.

ج- اختبار الفرض الثالث: تم اختبار الفرض الثالث للبحث بهدف قياس مدى تأثير أبعاد الإدارة المستدامة للموارد البشرية الستة مجتمعة على سلوكيات العمل المبتكرة كمتغير تابع، ومن ثم فقد تم اختبار هذا الفرض على النحو التالي:

جدول (11) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة

المتغيرات الفرعية المستقلة	المتغير التابع	الثابت	معاملات الانحدار B	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	قيمة (F)	معنوية قيمة (F)	أختبار T-Test	معنوية أختبار T-Test
تصميم الوظيفة المستدام (X ₁)	سلوكيات العمل المبتكرة (Y ₄)	0.937	0.140	0.767	0.588	71.572	0.00	2.198	0.029
الاختيار والتوظيف المستدام (X ₂)			0.204					2.464	0.014
التدريب والتطوير المستدام (X ₃)			0.155					2.184	0.030
تقييم الأداء المستدام (X ₄)			0.015					0.209	0.834
المكافآت المستدامة (X ₅)			0.134					2.417	0.016
التربقي المستدام (X ₆)			0.197					2.816	0.005
معادلة الانحدار المتعدد									
$Y_4 = 0.937 + 0.140X_1 + 0.204X_2 + 0.155 X_3 + 0.134X_5 + 0.197X_6$									

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال جدول (11) السابق أن المتغيرات الفرعية الستة لإدارة الموارد البشرية المستدامة مجتمعة ترتبط إيجابياً بسلوكيات العمل المبتكرة وذلك بمعامل ارتباط يصل إلى (0.767)، حيث تفسر تلك المتغيرات مجتمعة 58.8% من التغير في سلوكيات العمل المبتكرة وذلك وفقاً لمعامل التحديد (R²)، كما تشير النتائج إلى جودة نموذج الانحدار المتعدد حيث بلغت قيمة (F) 71.572 عند مستوى معنوية (0.01)، وأخيراً فقد أثبت نموذج الانحدار المتعدد معنوية تأثير كلٍ من (تصميم الوظيفة المستدام، الاختيار والتوظيف المستدام، التدريب والتطوير المستدام، المكافآت المستدامة، التربيقي المستدام) على سلوكيات العمل المبتكرة وذلك بمعاملات انحدار بلغت ($B = 0.140$; $P < 0.05$)، ($B = 0.204$; $P < 0.05$)، ($B = 0.155$; $P < 0.05$)، ($B = 0.134$; $P < 0.05$)، ($B = 0.197$; $P < 0.01$)، على التوالي، بينما لم تثبت معنوية تأثير (تقييم الأداء المستدام) حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.015$; $P = 0.834$)، ومن ثم تشير تلك النتائج إلى تحقق الفرض الثالث جزئياً.



د- اختبار الفرض الرابع: يتوسط الارتباط بالعمل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة داخل الجامعات المصرية المستدامة.

جدول (12) تحليل الانحدار باستخدام (Spss Macro Process) لاختبار مدى توسط أبعاد الارتباط

بالعمل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة

المتغيرات	الحماس في العمل		التفاني في العمل		الاستغراق في العمل		سلوكيات العمل المبتكرة	
	معامل الانحدار	مستوى المعنوية	معامل الانحدار	مستوى المعنوية	معامل الانحدار	مستوى المعنوية	معامل الانحدار	مستوى المعنوية
	B	P	B	P	B	P	B	P
النوع	- 0.114	0.025	0.025	0.637	- 0.042	0.462	0.027	0.938
الجامعة	0.020	0.477	0.010	0.725	0.103	0.746	- 0.010	0.893
الوظيفة	- 0.015	0.590	- 0.012	0.675	- 0.018	0.578	- 0.021	0.401
العمر	- 0.001	0.998	0.005	0.992	- 0.005	0.993	- 0.019	0.963
سنوات الخبرة	- 0.004	0.897	0.012	0.757	- 0.017	0.680	0.067	0.058
الحماس في العمل	—	—	—	—	—	—	0.179	0.006
التفاني في العمل	—	—	—	—	—	—	0.181	0.009
الاستغراق في العمل	—	—	—	—	—	—	0.190	0.002
أ. التأثير المباشر إدارة الموارد البشرية المستدامة	0.623	0.000	0.711	0.000	0.575	0.000	0.429	0.000
ب. التأثير غير المباشر إدارة الموارد البشرية المستدامة ← الحماس في العمل ← سلوكيات العمل المبتكرة	0.112							
95% CI ULCI LLCI								
[0.204 0.025]								
ج. التأثير غير المباشر إدارة الموارد البشرية المستدامة ← التفاني في العمل ← سلوكيات العمل المبتكرة	0.129							
95% CI ULCI LLCI								
[0.221 0.038]								
د. التأثير غير المباشر إدارة الموارد البشرية المستدامة ← الاستغراق في العمل ← سلوكيات العمل المبتكرة	0.109							
95% CI ULCI LLCI								
[0.184 0.028]								
هـ. إجمالي التأثير غير المباشر (ب + ج + د)	0.350							
95% CI ULCI LLCI								
[0.449 0.257]								
و. إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر (أ + هـ)	0.779							0.000

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال جدول (12) السابق ما يلي:

- وجود تأثير مباشر معنوي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على جميع أبعاد الارتباط بالعمل، حيث بلغ معامل الانحدار على بُعد الحماس في العمل ($B = 0.623$; $P < 0.01$)، بينما سجل معامل الانحدار على بُعد التفاني في العمل ($B = 0.711$; $P < 0.01$) وأخيراً فقد بلغ المعامل ذاته على بُعد الاستغراق في العمل ($B = 0.711$; $P < 0.01$).
- وجود تأثير مباشر معنوي لبُعد الحماس في العمل على سلوكيات العمل المبتكرة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الخطي ($B = 0.179$; $P < 0.01$)، وكذلك وجود تأثير مباشر معنوي

لُبُعد التفاني في العمل على سلوكيات العمل المبتكرة وذلك بمعامل انحدار بلغت قيمته $(B = 0.181; P < 0.01)$ بالإضافة إلى وجود تأثير مباشر معنوي لُبُعد الاستغراق في العمل على سلوكيات العمل المبتكرة وذلك بمعامل انحدار سجل $(B = 0.190; P < 0.01)$.

■ وجود تأثير مباشر معنوي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $(B = 0.429; P < 0.01)$.

■ فيما يتعلق بالتأثير الوسيط فقد تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط بُعد الحماس في العمل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $(B = 0.112)$ وكانت فترات الثقة الأعلى والأدنى $(ULCI, LLCI)$ المقدرة عند مستوى 95% هي $(0.204, 0.025)$ ، كما تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط بُعد التفاني في العمل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $(B = 0.129)$ وكانت فترات الثقة الأعلى والأدنى $(ULCI, LLCI)$ المقدرة عند مستوى 95% هي $(0.221, 0.038)$ ، وفي الوقت ذاته تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط بُعد الاستغراق في العمل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $(B = 0.109)$ وكانت فترات الثقة الأعلى والأدنى $(ULCI, LLCI)$ المقدرة عند مستوى 95% هي $(0.184, 0.028)$ ومن ثم يصبح إجمالي التأثير غير المباشر $(B = 0.289)$ من خلال فترات ثقة مقدرة عند مستوى 95% تقع ما بين حدي أعلى وأدنى $(ULCI, LLCI)$ يقدر بـ $(0.449, 0.257)$ وحيث إن كلتا الفترتين في حالات التأثير غير المباشر الأربعة يحمل إشارة الموجب، فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير.

■ أن معامل الانحدار الخاص بأجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة بلغ $(B = 0.779; P < 0.01)$ ، وبالتالي يتضح أن الارتباط بالعمل بأبعاد الثلاثة (الحماس، التفاني، الاستغراق) يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وسلوكيات العمل المبتكرة بشكل جزئي، حيث أن كلٍّ من التأثير المباشر وغير المباشر والإجمالي كان معنويًا.

■ تبين معنوية تأثير متغير النوع أثناء اختبار التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على بُعد الحماس في العمل، وهو ما يشير إلى اختلاف ذلك التأثير المباشر باختلاف النوع.

■ بينما تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الخمسة (النوع، الجامعة، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة) سواء على أبعاد الارتباط بالعمل الثلاثة (الحماس، التفاني، الاستغراق) أو



على سلوكيات العمل المبتكرة أثناء اختبار التأثيرات المباشرة الأخرى بالنموذج، وهو ما يشير إلى عدم اختلاف تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على أبعاد الارتباط بالعمل أو على سلوكيات العمل المبتكرة في وجود تلك المتغيرات، وكذلك عدم اختلاف تأثير أبعاد الارتباط بالعمل على سلوكيات العمل المبتكرة باختلاف تلك المتغيرات.

هـ- اختبار الفرض الخامس: يُعدل التنمر في مكان العمل من التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الارتباط بالعمل داخل الجامعات المصرية المستدامة، حيث ينخفض هذا التأثير مع ارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل). ويوضح الجدول التالي اختبار هذا الفرض.

جدول (13) تحليل الانحدار باستخدام (Spss Macro Process) لاختبار أثر التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل) في تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية

المستدامة والارتباط بالعمل

الاستغراق في العمل		التفاني في العمل				الحماس في العمل				المتغيرات		
Model 6		Model 5		Model 4		Model 3		Model 2			Model 1	
P	B	P	B	P	B	P	B	P	B		P	B
0.428	- 0.045	0.510	- 0.037	0.645	0.024	0.518	0.033	0.022	- 0.115	0.031	- 0.107	النوع
0.569	0.018	0.614	0.015	0.512	0.019	0.587	0.015	0.323	0.027	0.364	0.025	الجامعة
0.687	- 0.013	0.721	- 0.011	0.767	- 0.008	0.778	- 0.008	0.687	- 0.011	0.712	- 0.010	الوظيفة
0.881	- 0.008	0.916	- 0.006	0.916	- 0.005	0.977	- 0.001	0.891	- 0.007	0.936	- 0.004	العمر
0.664	- 0.018	0.740	- 0.013	0.787	0.010	0.706	0.014	0.869	- 0.006	0.955	- 0.002	سنوات الخبرة
0.000	0.528	0.000	0.532	0.000	0.672	0.000	0.678	0.000	- 0.583	0.000	0.588	إدارة الموارد البشرية المستدامة
0.197	- 0.065	0.028	- 0.116	0.020	- 0.108	0.001	- 0.156	0.064	- 0.082	0.006	- 0.129	التنمر المرتبط بالأشخاص
		0.000	- 0.163			0.000	- 0.162			0.000	- 0.152	إدارة الموارد البشرية المستدامة × التنمر المرتبط بالأشخاص
0.412	- 0.041	0.804	- 0.011	0.770	- 0.013	0.261	- 0.050	0.809	- 0.010	0.645	- 0.019	التنمر المرتبط بالعمل
0.022	- 0.108			0.003	- 0.129			0.009	- 0.109			إدارة الموارد البشرية المستدامة × التنمر المرتبط بالعمل
0.022	5.250	0.000	11.907	0.003	8.671	0.000	13.611	0.009	6.814	0.000	13.245	F
0.000	0.409	0.000	0.422	0.000	0.560	0.000	0.567	0.000	0.522	0.000	0.531	R ²
0.022	0.010	0.000	0.023	0.003	0.012	0.000	0.019	0.009	0.010	0.000	0.020	R ² Δ

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

والجدول التالي يوضح أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها الثلاثة (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) على الارتباط بالعمل في ظل انخفاض وارتفاع مستوى التنمر في مكان العمل.

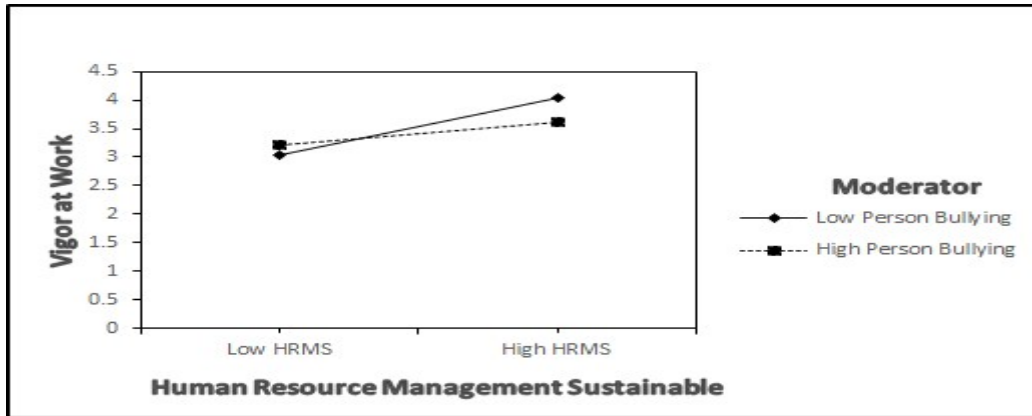
جدول (14) أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على الارتباط بالعمل في ظل انخفاض وارتفاع مستوى التنمر في مكان العمل

أبعاد المتغير المعدل			التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على بُعد الحماس في العمل			التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على بُعد التفاني في العمل			التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على بُعد الاستغراق في العمل		
P	se	B	P	se	B	P	se	B	P	se	B
0.000	0.065	0.682	0.000	0.060	0.826	0.000	0.057	0.727	0.000	0.065	0.682
0.000	0.066	0.383	0.000	0.061	0.530	0.000	0.058	0.449	0.000	0.066	0.383
0.000	0.064	0.628	0.000	0.059	0.791	0.000	0.056	0.683	0.000	0.064	0.628
0.000	0.068	0.428	0.000	0.063	0.554	0.000	0.060	0.483	0.000	0.068	0.428

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال النموذج الأول (Model 1) في جدول (13) أن التأثير التفاعلي للتنمر المرتبط بالأشخاص مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على بُعد الحماس في العمل سجل معامل انحدار معنوي قدره ($B = -0.152, P < 0.01$)، وهو ما يشير إلى قدرة التنمر المرتبط بالأشخاص على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والحماس في العمل، كما يتضح من خلال النموذج ذاته معنوية تأثير متغير النوع كأحدى المتغيرات الضابطة على بُعد الحماس في العمل، وهو ما يشير إلى أختلاف التأثير التفاعلي للتنمر المرتبط بالأشخاص مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على بُعد الحماس في العمل باختلاف النوع، بينما تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الأخرى (الجامعة، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة) على بُعد الحماس في العمل، وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات.

أما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (14) والتي تشير إلى أن تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الحماس في العمل في ظل انخفاض التنمر المرتبط بالأشخاص كان بمقدار ($B = 0.727, P < 0.01$) بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص كان التأثير أقل حيث سجل ($B = 0.449, Sig = 0.00$)، كما يوضح شكل (2) التالي أنه في ظل انخفاض التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات الحماس في العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات الحماس في العمل.

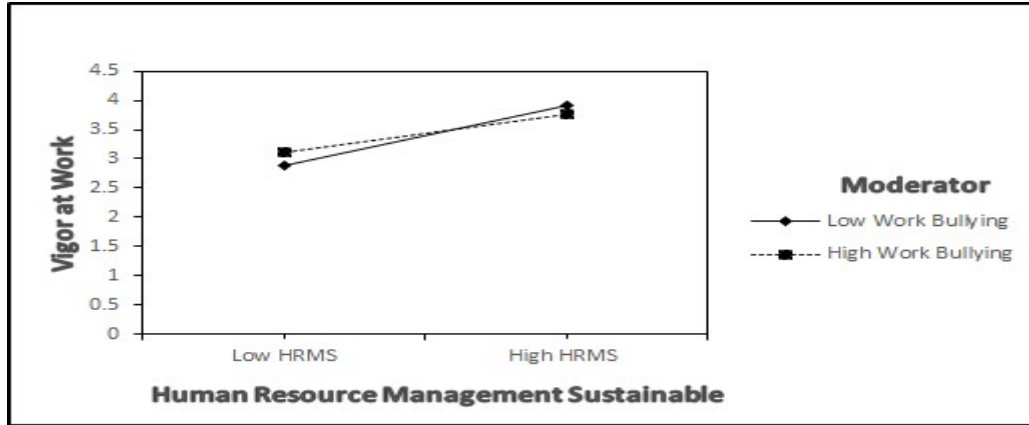


شكل (2): الدور المعدل للتنمر المرتبط بالأشخاص على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والحماس في العمل

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

كما يوضح النموذج الثاني (Model 2) من جدول (13) أن التأثير التفاعلي للتنمر المرتبط بالعمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على بُعد الحماس في العمل سجل معامل انحدار معنوي قدره ($B = -0.109, P < 0.01$) وهو ما يشير إلى قدرة التنمر المرتبط بالعمل على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والحماس في العمل، كما يتضح من خلال النموذج ذاته معنوية تأثير متغير النوع كأحدى المتغيرات الضابطة على بُعد الحماس في العمل وذلك بمعامل تأثير ($B = -0.115, P < 0.05$) وهو ما يشير إلى اختلاف التأثير التفاعلي للتنمر المرتبط بالعمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على بُعد الحماس في العمل باختلاف النوع، بينما تبين عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الأخرى (الجامعة، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة) على بُعد الحماس في العمل وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات.

أما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (14) والتي تشير إلى أن تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الحماس في العمل في ظل انخفاض التنمر المرتبط بالعمل كان بمقدار ($B = 0.683, Sig = 0.00$) بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالعمل كان التأثير أقل حيث سجل ($B = 0.483, Sig = 0.00$)، كما يوضح شكل (3) التالي أنه في ظل انخفاض مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات الحماس في العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات الحماس في العمل.

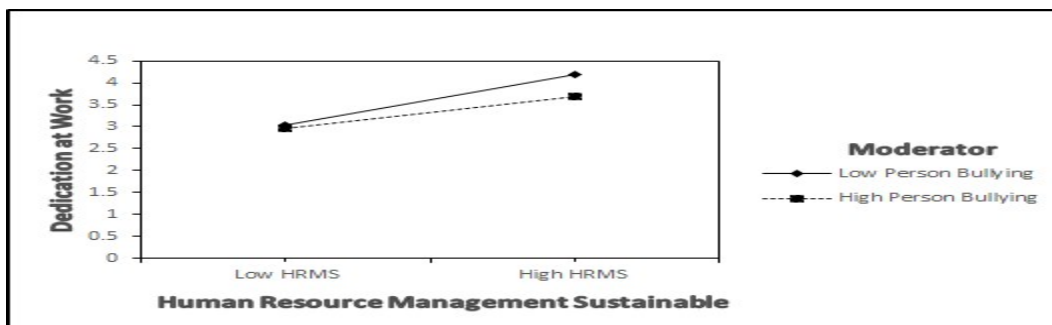


شكل (3): الدور المعدل للتنمر المرتبط بالعمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والحماس في العمل

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

أما فيما يتعلق بالتأثير المعدل للتنمر في مكان العمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وُبعد التفاني في العمل فيوضح النموذج الثالث (Model 3) من جدول (13) أن التأثير التفاعلي للتنمر المرتبط بالأشخاص مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على التفاني في العمل كان معنوياً بمعامل انحدار سجل ($B = -0.162, P < 0.01$) وهو ما يشير إلى قدرة التنمر المرتبط بالأشخاص على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والتفاني في العمل، كما يتضح من خلال النموذج ذاته عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الخمسة (النوع، الجامعة، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة) على بُعد التفاني في العمل وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات.

أما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (14) والتي تشير إلى أن تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على التفاني في العمل في ظل انخفاض التنمر المرتبط بالأشخاص كان بمقدار ($B = 0.826, P < 0.00$) بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص كان التأثير أقل حيث سجل ($B = 0.530, P < 0.00$)، كما يوضح شكل (4) التالي أنه في ظل انخفاض التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات التفاني في العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات التفاني في العمل.

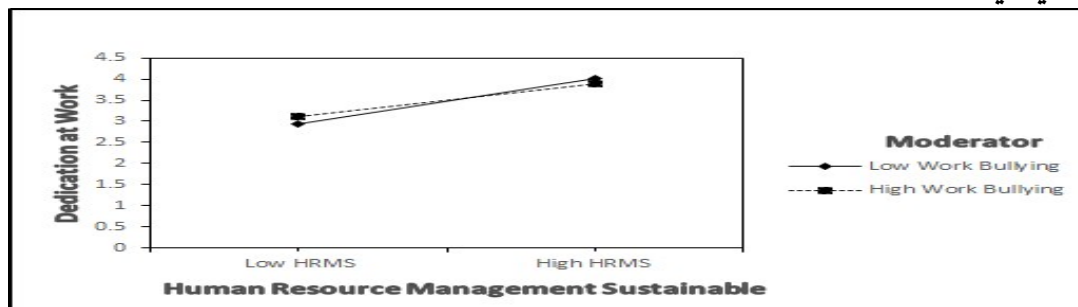


شكل (4): الدور المعدل للتمتع المرتبط بالأشخاص على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والتفاني في العمل

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

كما يوضح النموذج الرابع (Model 4) من جدول (13) أن التأثير التفاعلي للتمتع المرتبط بالعمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على التفاني في العمل سجل معامل انحدار معنوي بمقدار ($B = 0.129, P < 0.01$) - وهو ما يشير إلى قدرة التمتع المرتبط بالعمل على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والتفاني في العمل، كما يتضح من خلال النموذج ذاته عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الخمسة (النوع، الجامعة، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة) على بُعد التفاني في العمل وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات.

أما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (14) والتي تشير إلى أن تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على التفاني في العمل في ظل انخفاض التمتع المرتبط بالعمل سجل معامل انحدار ($B = 0.791, P < 0.01$) بينما في ظل ارتفاع مستوى التمتع المرتبط بالعمل كان التأثير أقل حيث سجل ($B = 0.554, P < 0.01$)، كما يوضح شكل (5) التالي أنه في ظل انخفاض مستوى التمتع المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات التفاني في العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التمتع المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات التفاني في العمل.

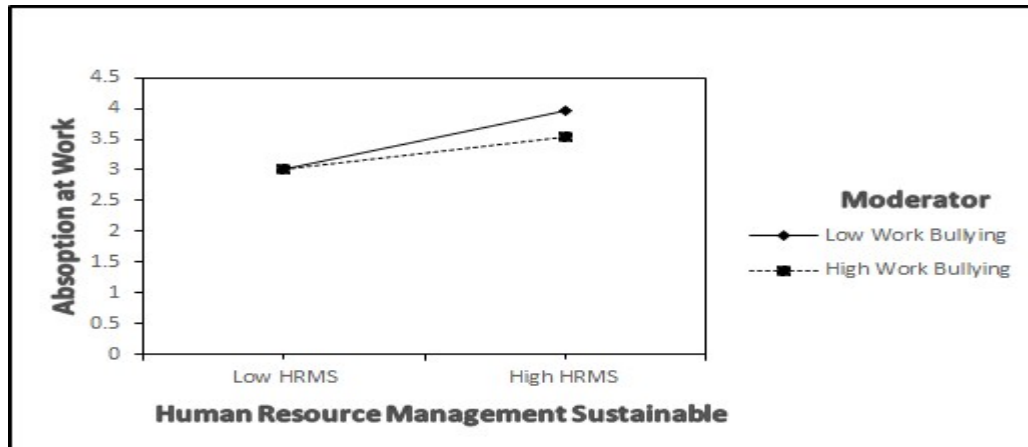


شكل (5): الدور المعدل للتمتع المرتبط بالعمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والتفاني في العمل

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

وفي إطار اختبار الفرض السادس يوضح النموذج الخامس (Model 5) من جدول (13) أن التأثير التفاعلي للتنمر المرتبط بالأشخاص مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على الاستغراق في العمل كان معنوياً بمعامل انحدار سجل ($B = -0.163, P < 0.01$) وهو ما يشير إلى قدرة التنمر المرتبط بالأشخاص على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والاستغراق في العمل، كما يتضح من خلال النموذج ذاته عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الخمسة (النوع، الجامعة، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة) على بُعد الاستغراق في العمل وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات.

أما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (14) والتي تشير إلى أن تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الاستغراق في العمل في ظل انخفاض التنمر المرتبط بالأشخاص كان بمقدار ($B = 0.682, P < 0.01$) بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص كان التأثير أقل حيث سجل ($B = 0.383, P < 0.01$)، كما يوضح شكل (6) التالي أنه في ظل انخفاض التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات الاستغراق في العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات الاستغراق في العمل.



شكل (6): الدور المعدل للتنمر المرتبط بالأشخاص على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والاستغراق في العمل

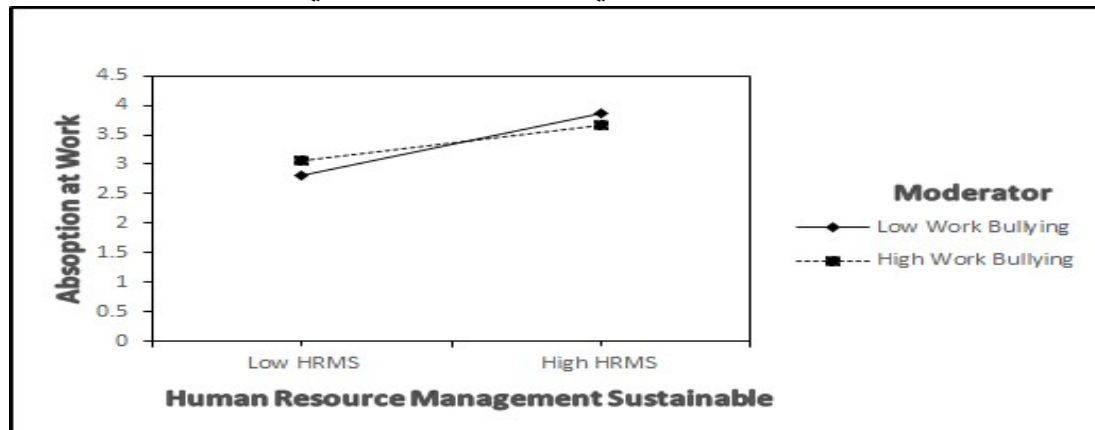
المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

وأخيراً؛ يوضح النموذج السادس (Model 6) من جدول (13) أن التأثير التفاعلي للتنمر المرتبط بالعمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على الاستغراق في العمل سجل معامل انحدار معنوي بمقدار ($B = -0.108, P < 0.05$) وهو ما يشير إلى قدرة التنمر المرتبط



بالعمل على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والاستغراق في العمل، كما يتضح من خلال النموذج ذاته عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الخمسة (النوع، الجامعة، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة) على بُعد الاستغراق في العمل وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات.

أما فيما يتعلق باتجاه التعديل فيمكن توضيحه من خلال البيانات الواردة في جدول (14) والتي تشير إلى أن تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الاستغراق في العمل في ظل انخفاض التنمر المرتبط بالعمل سجل معامل انحدار ($B = 0.628, P < 0.01$) بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالعمل كان التأثير أقل حيث سجل ($B = 0.428, P < 0.00$)، كما يوضح شكل (7) التالي أنه في ظل انخفاض مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات الاستغراق في العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات الاستغراق في العمل.



شكل (7): الدور المعدل للتنمر المرتبط بالعمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والاستغراق في العمل

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

ز- اختبار الفرض السادس: يُعدل التنمر في مكان العمل من التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة داخل الجامعات المصرية المستدامة، حيث ينخفض هذا التأثير مع ارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل).

جدول (15) تحليل الانحدار باستخدام (Spss Macro Process) لاختبار أثر التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل) في تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة

سلوكيات العمل المبتكرة				المتغيرات
Model 2		Model 1		
P	B	P	B	
0.631	0.024	0.527	0.031	النوع
0.964	- 0.001	0.834	- 0.005	الجامعة
0.531	- 0.017	0.486	- 0.019	الوظيفة
0.613	- 0.026	0.692	- 0.020	العمر
0.073	0.065	0.071	0.067	سنوات الخبرة
0.000	0.421	0.000	0.427	إدارة الموارد البشرية المستدامة
0.014	0.158	0.016	0.156	الحماس في العمل
0.024	0.156	0.021	0.161	التفاني في العمل
0.003	0.183	0.004	0.179	الاستغراق في العمل
0.032	- 0.095	0.014	- 0.117	التنمر المرتبط بالأشخاص
		0.037	- 0.090	إدارة الموارد البشرية المستدامة × التنمر المرتبط بالأشخاص
0.929	- 0.003	0.475	- 0.030	التنمر المرتبط بالعمل
0.005	- 0.117			إدارة الموارد البشرية المستدامة × التنمر المرتبط بالعمل
0.005	7.768	0.037	4.349	F
0.000	0.676	0.000	0.672	R ²
0.005	0.008	0.037	0.004	ΔR ²

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول (16) أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة في ظل انخفاض وارتفاع مستوى التنمر في مكان العمل

التأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة			أبعاد المتغير المعدل
P	Se	B	
0.000	0.078	0.510	التنمر المرتبط بالأشخاص (منخفض)
0.000	0.067	0.345	التنمر المرتبط بالأشخاص (مرتفع)
0.000	0.074	0.528	التنمر المرتبط بالعمل (منخفض)
0.000	0.068	0.313	التنمر المرتبط بالعمل (مرتفع)

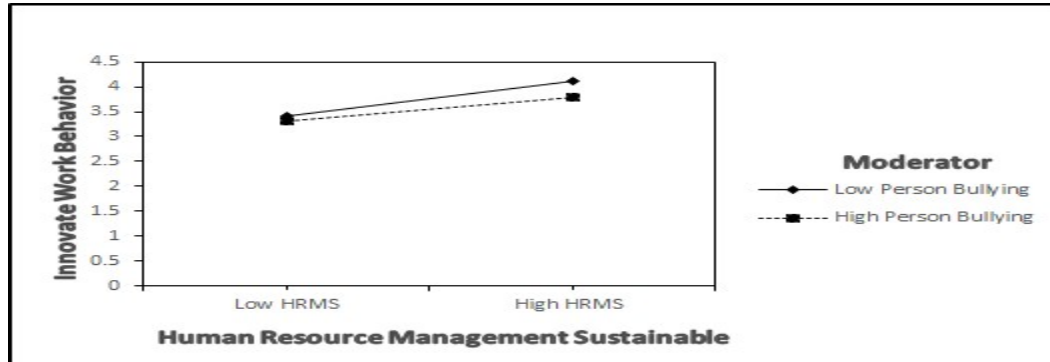
المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال النموذج الأول (Model 1) من جدول (15) ان التأثير التفاعلي للتنمر المرتبط بالأشخاص مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة كان معنوياً بمقدار ($B = - 0.090, P < 0.05$) وهو ما يعني قدرة ذلك النوع من التنمر على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة، كما يتضح من خلال النموذج ذاته عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الخمسة (النوع، الجامعة، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة) على سلوكيات العمل المبتكرة وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات.

هذا ويوضح الجدول (16) اتجاه هذا التعديل، حيث تشير النتائج انه في ظل انخفاض مستويات التنمر المرتبط بالأشخاص يكون تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة بمقدار ($B = 0.510, < = 0.01$) بينما في ظل ارتفاع مستويات التنمر المرتبط بالأشخاص



ينخفض تأثير إدارة البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة ليصبح ($B = 0.345, < 0.01$)، كما يوضح شكل (8) التالي أنه في ظل انخفاض مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات سلوكيات العمل المبتكرة، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات سلوكيات العمل المبتكرة.

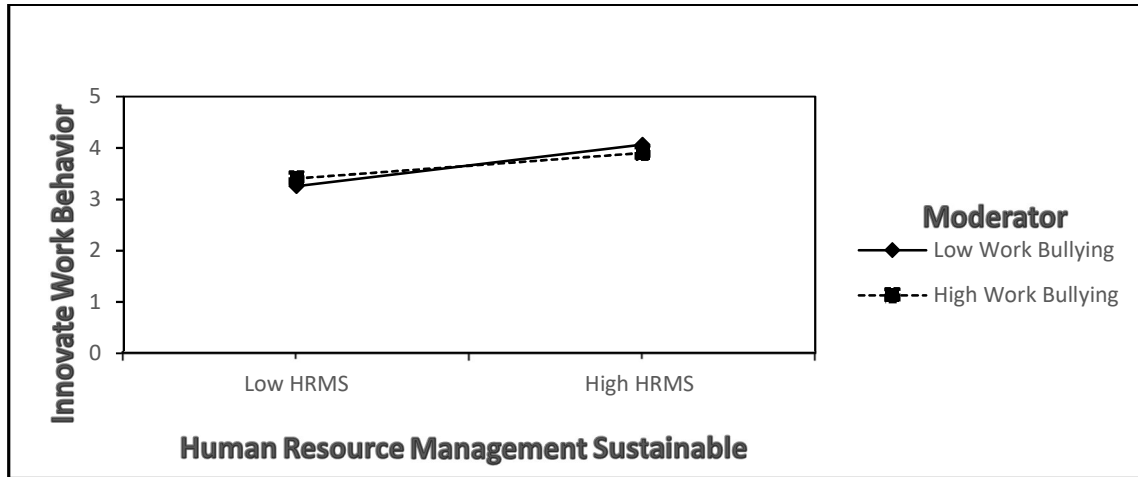


شكل (8): الدور المعدل للتنمر المرتبط بالأشخاص على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

كما يوضح النموذج الثاني (Model 2) من جدول (15) ان التأثير التفاعلي للتنمر المرتبط بالعمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة كان معنويًا بمقدار ($B = -0.117, P < 0.01$) وهو ما يعني قدرة التنمر المرتبط بالعمل على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة، كما يتضح من خلال النموذج ذاته عدم معنوية تأثير أي من المتغيرات الضابطة الخمسة (النوع، الجامعة، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة) على سلوكيات العمل المبتكرة وهو ما يعني عدم اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات.

هذا ويوضح الجدول (16) اتجاه هذا التعديل، حيث تشير النتائج انه في ظل انخفاض مستويات التنمر المرتبط بالعمل يكون تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة بمقدار ($B = 0.528, P < 0.01$) بينما في ظل ارتفاع مستويات التنمر المرتبط بالعمل ينخفض تأثير إدارة البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة ليصبح ($B = 0.313, P < 0.01$)، وفي السياق ذاته يوضح شكل (9) التالي أنه في ظل انخفاض مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات سلوكيات العمل المبتكرة، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات سلوكيات العمل المبتكرة.



شكل (9): الدور المعدل للتنمر المرتبط بالعمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي لبرنامج Spss Macro Process

ح- الفرض السابع: يُعدل التنمر في مكان العمل من التأثير الوسيط للارتباط بالعمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة داخل الجامعات المصرية المستدامة، حيث ينخفض التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة مع ارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل).

يوضح جدول (17) التالي نتائج تحليل الانحدار الخاصة باختبار التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط بُعد الحماس في العمل وذلك في ظل انخفاض وارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل ببُعديها (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل) كمتغير معدل.

جدول (17) أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط بُعد الحماس في العمل وذلك في ظل انخفاض وارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل

التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة عبر الحماس في العمل في ظل انخفاض وارتفاع أبعاد المتغير المعدل.				أبعاد المتغير المعدل
95% CI	Boot SE	B		
BootULCI	BootLLCI			
[- 0.002	- 0.054]	0.053	0.114	التنمر المرتبط بالأشخاص (منخفض)
		0.035	0.070	التنمر المرتبط بالأشخاص (مرتفع)
[- 0.004	- 0.042]	0.050	0.108	التنمر المرتبط بالعمل (منخفض)
		0.037	0.076	التنمر المرتبط بالعمل (مرتفع)

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

توضح النتائج الواردة في جدول (17) السابق معنوية التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة عبر الحماس في العمل في ظل وجود التنمر المرتبط بالأشخاص كمتغير معدل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات



التنمر المرتبط بالأشخاص (B = 0.114) بينما بلغت قيمة نفس المعامل عند ارتفاع مستويات التنمر المرتبط بالأشخاص (0.070)، كما يتضح أن فترات الثقة الأعلى والأدنى (ULCI, LLCI) المقدرة عند مستوى 95% هي (-0.054, -0.002)؛ وحيث إن كلا الفترتين تحمل إشارة السالب فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير. وفي السياق ذاته توضح نتائج الجدول (17) أن التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة عبر الحماس في العمل في ظل وجود التنمر المرتبط بالعمل كمتغير معدل كان معنوياً، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات التنمر المرتبط بالعمل (B = 0.108) بينما بلغت قيمة نفس المعامل عند ارتفاع مستويات التنمر المرتبط بالعمل (0.076)، كما يتضح أن فترات الثقة الأعلى والأدنى (ULCI, LLCI) المقدرة عند مستوى 95% هي (-0.042, -0.004)؛ وحيث إن كلا الفترتين تحمل إشارة السالب فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير.

بينما يوضح جدول (18) التالي نتائج تحليل الانحدار الخاصة باختبار التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط بُعد التفاني في العمل وذلك في ظل انخفاض وارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل ببُعديها (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل) كمتغير معدل.

جدول (18) أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط بُعد التفاني في العمل وذلك في ظل انخفاض وارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل

التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية على سلوكيات العمل المبتكرة عبر التفاني في العمل في ظل انخفاض وارتفاع أبعاد المتغير المعدل.				أبعاد المتغير المعدل
95% CI	BootSE	B	BootLLCI	
BootULCI			BootLLCI	
[- 0.003		0.054	- 0.051]	التنمر المرتبط بالأشخاص (منخفض)
		0.045		التنمر المرتبط بالأشخاص (مرتفع)
[- 0.006		0.052	- 0.044]	التنمر المرتبط بالعمل (منخفض)
		0.039		التنمر المرتبط بالعمل (مرتفع)

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

توضح النتائج الواردة في جدول (18) السابق أن التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة عبر التفاني في العمل في ظل وجود التنمر المرتبط بالأشخاص كمتغير معدل كان معنوياً، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات التنمر المرتبط بالأشخاص (B = 0.133) بينما بلغت قيمة نفس المعامل عند ارتفاع مستويات التنمر المرتبط بالأشخاص (0.085)، كما يتضح أن فترات الثقة الأعلى والأدنى

(ULCI, LLCI) المقدرة عند مستوى 95% هي (- 0.003, - 0.051) وحيث إن كلا الفترتين تحمل إشارة السالب فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير. وفي السياق ذاته توضح نتائج الجدول ذاته معنوية التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة عبر التفاني في العمل في ظل وجود التنمر المرتبط بالعمل كمتغير معدل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات التنمر المرتبط بالعمل ($B = 0.123$) بينما بلغت قيمة نفس المعامل عند ارتفاع مستويات التنمر المرتبط بالعمل (0.086)، كما يتضح أن فترات الثقة الأعلى والأدنى (ULCI, LLCI) المقدرة عند مستوى 95% هي (- 0.006, - 0.044) وحيث إن كلا الفترتين تحمل إشارة السالب فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير.

وأخيراً يوضح جدول (19) التالي نتائج تحليل الانحدار الخاصة باختبار التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط بُعد الاستغراق في العمل، وذلك في ظل انخفاض وارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل ببُعديها (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل) كمتغير معدل.

جدول (19) أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط بُعد الاستغراق في العمل وذلك في ظل انخفاض وارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل

أبعاد المتغير المعدل			التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية على سلوكيات العمل المبتكرة عبر الاستغراق في العمل في ظل انخفاض وارتفاع أبعاد المتغير المعدل.
95% CI BootULCI BootLLCI	Boot SE	B	
[- 0.005 - 0.067]	0.047	0.122	التنمر المرتبط بالأشخاص (منخفض)
	0.027	0.068	التنمر المرتبط بالأشخاص (مرتفع)
[- 0.005 - 0.050]	0.043	0.115	التنمر المرتبط بالعمل (منخفض)
	0.030	0.078	التنمر المرتبط بالعمل (مرتفع)

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

توضح النتائج الواردة في جدول (19) السابق أن التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة عبر الاستغراق في العمل في ظل وجود التنمر المرتبط بالأشخاص كمتغير معدل كان معنوياً، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات التنمر المرتبط بالأشخاص ($B = 0.122$) بينما بلغت قيمة نفس المعامل عند ارتفاع مستويات التنمر المرتبط بالأشخاص (0.068)، كما يتضح أن فترات الثقة الأعلى والأدنى



(ULCI, LLCI) المقدرة عند مستوى 95% هي (- 0.067, - 0.005) وحيث إن كلا الفترتين تحمل إشارة السالب فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير.

وفي السياق ذاته توضح نتائج الجدول ذاته معنوية التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة عبر الاستغراق في العمل وذلك في ظل وجود التنمر المرتبط بالعمل كمتغير معدل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات التنمر المرتبط بالعمل ($B=0.115$) بينما بلغت قيمة نفس المعامل عند ارتفاع مستويات التنمر المرتبط بالعمل (0.078)، كما يتضح أن فترات الثقة الأعلى والأدنى (ULCI, LLCI) المقدرة عند مستوى 95% هي (- 0.50, - 0.005) وحيث إن كلا الفترتين تحمل إشارة السالب فإن ذلك يعني عدم تضمن تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير. ومن ثم تدعم تلك النتائج صحة الفرض السابع كلياً.

حادي عشر: مناقشة وتفسير النتائج

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة المباشرة بين الإدارة المستدامة للموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر والارتباط بالعمل، وأيضا العلاقة غير المباشرة بين الإدارة المستدامة للموارد البشرية وسلوك العمل المبتكر بوساطة الارتباط بالعمل، ودراسة الدور المعدل للتنمر في مكان العمل على تلك العلاقات سواء المباشرة أو غير المباشرة، وفيما يلي عرض لمناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالبحث؛ وذلك على النحو التالي:

1- مناقشة وتفسير الفرض الأول (H1)

تشير نتائج البحث الحالي إلى صحة الفرض الأول جزئياً؛ حيث توصلت النتائج لمعنوية تأثير أربعة أبعاد لإدارة الموارد البشرية المستدامة (التدريب والتطوير المستدام، تقييم الأداء المستدام، المكافآت المستدامة، الترقى المستدام) على بُعد الحماس في العمل، بينما لم تثبت معنوية تأثير كلٍ من (تصميم الوظيفة المستدام، الاختيار والتوظيف المستدام) على الحماس في العمل. وتوصلت نتائج الفرض الأول أيضاً معنوية تأثير كلٍ من (تصميم الوظيفة المستدام، تقييم الأداء المستدام، المكافآت المستدامة، الترقى المستدام) على بُعد التفاني في العمل، بينما لم تثبت معنوية تأثير كلٍ من (الاختيار والتوظيف المستدام) وبالإضافة إلى ذلك توصلت نتائج الفرض الأول لمعنوية تأثير كلٍ من (الاختيار والتوظيف المستدام، تقييم الأداء المستدام، المكافآت

المستدامة، الترقى (المستدام) على بُعد الاستغراق في العمل، بينما لم تثبت معنوية تأثير كلٍ من (تصميم الوظيفة المستدام، التدريب والتطوير المستدام).

وتتشابه نتائج الفرض الأول مع دراسات كلاً من: (Lu et al., 2022; Lulewicz et al., 2022; Xu et al., 2020; Jeronimo et al., 2020; Wang & Tseng, 2019) في وجود علاقة وتأثير إيجابي بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والارتباط بالعمل، فكان لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة مثل: (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء المستدام) تأثير إيجابي على الارتباط بالعمل مما يؤدي إلى أداء المهام بالطاقة والتفاني والشغف في العمل. فكلما زاد مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة كلما زاد مستوى الارتباط بالعمل.

2- مناقشة وتفسير الفرض الثاني (H2)

توصلت نتائج البحث الحالي لمعنوية تأثير المتغيرات الفرعية الثلاثة للارتباط بالعمل (بُعد الحماس في العمل، بُعد التفاني في العمل، بُعد الاستغراق في العمل) على سلوكيات العمل المبتكرة، وبذلك يوجد تأثير إيجابي معنوية للارتباط بالعمل على سلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات المصرية المستدامة، وهو ما توصلت إليه نتائج دراسة (Jia et al., 2022) في وجود علاقة إيجابية وهامة بين الارتباط بالعمل وسلوكيات العمل المبتكرة، وهو ما أكدته دراسة العجمي وآخرون، (2023) في وجود علاقة ارتباط بين الإرتباط بالعمل وتدعيم السلوك الابتكاري، وتشابه هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسات كلاً من: (Van et al., 2021; Jason & SN, 2021; Pukkeeree et al., 2020) فالارتباط بالعمل له تأثيرات ايجابية على سلوكيات العمل المبتكرة، فكلما زاد مستوى الارتباط بالعمل كلما زادت سلوكيات العمل المبتكرة.

3- مناقشة وتفسير الفرض الثالث (H3):

توصلت نتائج البحث الحالي أن المتغيرات الفرعية الستة لإدارة الموارد البشرية المستدامة مجتمعة ترتبط إيجابياً بسلوكيات العمل المبتكرة، وتوصلت أيضاً لوجود تأثير إيجابي معنوي لكلاً من (تصميم الوظيفة المستدام، الاختيار والتوظيف المستدام، التدريب والتطوير المستدام، المكافآت المستدامة، الترقى المستدام) على سلوكيات العمل المبتكرة، بينما لم تثبت معنوية تأثير (تقييم الأداء المستدام)، ومن ثم تشير تلك النتائج إلى تحقق الفرض الثالث جزئياً. فكلما زاد التركيز على زيادة ممارسات الاستدامة بالموارد البشرية سيؤدي ذلك إلى زيادة سلوكيات العمل المبتكرة في الجامعات المستدامة. وتشابه نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسات كلاً من: (Stankevičiūtė et al., 2020; Almarzooqi et al., 2019) ; عباس،



2021؛ الموجي، 2022) فالمنظمات التي تكون فيها إدارة موارد بشرية مستدامة تكون ذات تأثيرات إيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة.

4- مناقشة وتفسير الفرض الرابع (H4):

توصلت نتائج البحث الحالي إلى أن الارتباط بالعمل بأبعادة الثلاثة (الحماس، التفاني، الاستغراق) يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة بشكل جزئي؛ حيث أن كل من التأثير المباشر وغير المباشر والإجمالي كان معنويًا، فعندما يرتفع مستوى ممارسات الموارد البشرية المستدامة ترتفع سلوكيات العمل الابتكارية وذلك في حالة وجود الارتباط بالعمل؛ الأمر الذي يدل على أن الارتباط بالعمل زاد من تأثير ممارسات الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة للعاملين بالجامعات المصرية المستدامة، ولم يتم استكشاف التأثير الوسيط للارتباط بالعمل على العلاقة بين الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة من قبل الدراسات السابقة.

5- مناقشة وتفسير نتائج الفرض الخامس (H5)

توصلت نتائج البحث الحالي إلى قدرة التنمر المرتبط بالأشخاص والتنمر المرتبط بالعمل على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والحماس في العمل، ففي ظل انخفاض التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات الحماس في العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى الارتفاع بدرجة أقل في مستويات الحماس في العمل. وفي ظل انخفاض مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات الحماس في العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات الحماس في العمل.

وتوصلت نتائج الفرض الخامس أيضًا إلى قدرة التنمر المرتبط بالأشخاص والتنمر المرتبط بالعمل على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والتفاني في العمل، ففي ظل انخفاض التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات التفاني في العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى الارتفاع بدرجة أقل في مستويات التفاني في العمل. وفي ظل انخفاض مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات التفاني في

العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات التفاني في العمل. وأخيراً توصل الفرض الخامس قدرة التنمر المرتبط بالأشخاص والتنمر المرتبط بالعمل على تعديل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والأستغراق في العمل، ففي ظل انخفاض التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات الأستغراق في العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات الأستغراق في العمل. وفي ظل انخفاض مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات الأستغراق في العمل، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة مستويات إدارة الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستويات الأستغراق في العمل. ولم يتم استكشاف الدور المعدل للتنمر في مكان العمل في العلاقة بين الموارد البشرية المستدامة والارتباط بالعمل من قبل الدراسات السابقة.

6- مناقشة وتفسير نتائج الفرض السادس (H6):

توصلت نتائج البحث الحالي إلى أن التنمر في مكان العمل يُعدل من التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة؛ حيث ينخفض هذا التأثير مع ارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل). ففي ظل انخفاض مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة ممارسات الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات سلوكيات العمل المبتكرة، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالأشخاص فإن زيادة ممارسات الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى الارتفاع بدرجة أقل في مستويات سلوكيات العمل المبتكرة. وكذلك فإنه في ظل انخفاض مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة ممارسات الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستويات سلوكيات العمل المبتكرة، بينما في ظل ارتفاع مستوى التنمر المرتبط بالعمل فإن زيادة ممارسات الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى الارتفاع بدرجة أقل في مستويات سلوكيات العمل المبتكرة. ولم يتم استكشاف الدور المعدل للتنمر في مكان العمل في العلاقة بين الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة من قبل الدراسات السابقة.



7- مناقشة وتفسير نتائج الفرض السابع (H7)

تشير النتائج إلى صحة الفرض السابع كلياً؛ حيث تشير نتائج الفرض السابع معنوية التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة عبر الارتباط بالعمل بأبعاده الثلاثة (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) في ظل وجود التنمر المرتبط بالأشخاص كمتغير معدل، وبالإضافة إلى ذلك توصلت نتائج الفرض السابع أيضاً أن التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة عبر الارتباط بالعمل بأبعاده الثلاثة (الحماس في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) في ظل وجود التنمر المرتبط بالعمل كمتغير معدل كان معنوياً. ولم يتم استكشاف الدور المعدل للتنمر في مكان العمل من التأثير الوسيط للارتباط بالعمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة من قبل الدراسات السابقة.

ثاني عشر: دلالات البحث

1- الدلالات النظرية

يمكن لإدارة الموارد البشرية المستدامة زيادة فاعلية وتعزيز الابتكار داخل الجامعات، والتي تتضمن الابتكارات التقنية والإدارية والتنظيمية والتي تساعد العاملين بالجامعات علي تعزيز الابتكار لدي العاملين . فكلما تم التركيز على زيادة ممارسات الاستدامة في الموارد البشرية كلما زادت سلوكيات العمل المبتكرة في الجامعات المستدامة.

يمكن لإدارة الموارد البشرية المستدامة معالجة الاختلالات في علاقات العمل، وبالتالي تجعل إدارة الموارد البشرية ذات توجه أخلاقياً. فمن المتوقع أن تستطيع إدارة الموارد البشرية المستدامة أن تقدم طرق تفكير ابتكارية مع تطوير الرؤية لما يمكن أن تصبح عليه إدارة الموارد البشرية إذا كانت تستند إلى أسس أخلاقية وأكثر شمولاً لعلاقات العمل، فكلما زاد مستوى الارتباط بالعمل كلما زادت سلوكيات العمل المبتكرة.

وبالإضافة إلى ما سبق فالارتباط بالعمل يساهم في مشاركة المعرفة والمساعدة المتبادلة بين الزملاء، وهو ما يجعل من السهل تكوين جو عمل متناغم من الثقة المتبادلة والحب، ويزيد من الابتكار. وتوصل البحث أن الارتباط بالعمل لعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وسلوكيات العمل المبتكرة في الجامعات المستدامة. هذا يدل على أنه عندما يرتفع مستوى ممارسات الاستدامة ترتفع سلوكيات العمل المبتكرة وذلك في حالة وجود ارتباط بالعمل؛ الأمر الذي يدل على أن الارتباط بالعمل زاد من تأثير ممارسات الموارد البشرية المستدامة علي سلوكيات العمل المبتكرة للعاملين بالجامعات المصرية المستدامة. وينخفض التأثير غير

المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة مع ارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل. وكذلك يتضح أنه عند انخفاض التنمر فإن زيادة ممارسات الموارد البشرية المستدامة ستؤدي إلى ارتفاع مستوى الارتباط بالعمل، والعكس صحيح.

2-الدلالات التطبيقية

أن الحصول على جامعة مستدامة هو وسيلة فعالة لزيادة سلوكيات العمل المبتكرة لدي العاملين بهذه الجامعات ومن ثم تنفيذ مزايا الإدارة المستدامة للجامعة، بما يساهم في تحقيق أهداف استدامة الجامعات. فتقدم النتائج دليلاً على أنه من المفيد للجامعات تنفيذ الاستدامة؛ حيث أن إدارة الموارد البشرية المستدامة بالجامعات قادرة على استنباط سلوك عمل مبتكر. فسلوكيات العمل المبتكرة بالجامعات يتم تعزيزها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة. فثقافة التدريب والتطوير المستدام والارتباط بالعمل من شأنها تغيير مواقف وسلوكيات العاملين الابتكارية المطلوبة لنجاح الجامعات.

ثالث عشر: التوصيات

- 1- التركيز على الابتكارات المستدامة بالجامعات، فالجامعات المستدامة يجب أن تقدم تقنيات جديدة، وتزويد السوق بخدمات ومنتجات أكثر كفاءة وفعالية، وإحداث تغييرات في نماذج أعمالهم.
- 2- ضرورة دمج أهداف الإدارة المستدامة للجامعات مع نظام تقييم الأداء لضمان صورة ذهنية إيجابية عن الجامعات.
- 3- يجب على الجامعات وضع أهداف وإجراءات مستدامة لموظفيهم. يجب عليهم تقييم الأداء، وممارسة المسؤولية الاجتماعية، والتواصل بنجاح مع استراتيجية استدامة الجامعة ضمن نطاق عملياتهم اليومية.
- 4- ضرورة تحليل احتياجات التدريب المستدام، وإجراء برامج تدريبية وتطويرية جادة مع الموظفين لتوفير المعرفة والمهارات والمواقف اللازمة للإدارة المستدامة الجيدة.
- 5- ضرورة أن يخضع الموظفين للتدريب الخاص ببرامج الاستدامة البيئية؛ ففي بعض الجامعات المستدامة يتلقى موظفو الجامعة تعليماً حول الجوانب الخضراء لمنتجاتهم/خدماتهم، وتحتفل بعض الجامعات بيومها السنوي المستدام أو الأخضر.
- 6- ضرورة تقديم مكافآت للأداء المستدام المبتكر لتعزيز ابتكار العاملين بالجامعات. من خلال تقديم التحفيز المادي والمعنوي.
- 7- يجب على الجامعات إعطاء المزيد من الاهتمام للحفاظ على الارتباط بالعمل.



8- يجب على الجامعات إنشاء منصة شاملة ومفتوحة وتواصلية، وخلق بيئة جيدة لتنمية الارتباط بالعمل بين الموظفين.

9- يجب على الجامعات تعيين موظفين يسهل عليهم التعامل مع الآخرين، والحفاظ على تفاعل الزملاء الداخليين والعلاقات الشخصية. حيث يُعد الارتباط بالعمل حافزًا قويًا للسلوكيات المبتكرة في العمل.

10- ضرورة دخول باقي الجامعات المصرية ضمن تصنيف التايمز الإنجليزي للاستدامة QS Sustainability.

رابع عشر: حدود البحث

تم التركيز في هذا البحث بالتطبيق على (جامعة القاهرة، وجامعة المنصورة، وجامعة عين شمس) باعتبارهم أفضل ثلاث جامعات مصرية مستدامة وفقا لتصنيف التايمز الإنجليزي للاستدامة QS Sustainability لعام (2022).

خامس عشر: خطة عمل لتوصيات البحث

جدول رقم (17) خطة عمل لتوصيات البحث

التوصية	المسئول عن التنفيذ	أليات التنفيذ	المدي الزمني	مصدر التمويل
التركيز على الابتكارات المستدامة بالجامعات. من خلال تعزيز ابتكار العاملين بالجامعات.	نائب رئيس الجامعة لشئون البيئة والمجتمع، ووكلاء الكليات لشئون البيئة والمجتمع.	تقديم مكافآت للأداء المستدام المبتكر، كالتحفيز المادي والمعنوي. تقديم تقنيات جديدة، وتزويد السوق بخدمات ومنتجات أكثر كفاءة وفعالية، وإحداث تغييرات في نماذج أعمالهم.	بصفة مستمرة	صندوق الحسابات الخاصة بالجامعة.
ضرورة دمج أهداف الإدارة المستدامة للجامعات مع نظام تقييم الأداء	الإدارة العليا بالجامعات، وتشمل رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات، الأمين العام للجامعة، والأمناء الإداريون بالكليات.	التوعية بالحياة المستدامة وترسيخ ثقافة الاستدامة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعات. جعل ممارسات الاستدامة في كافة الخدمات التي تقدمها الجامعات.	بصفة مستمرة	طبقاً لميزانية الجامعة.
إنشاء أجواء داعمة لزيادة الابتكار للعاملين بالجامعات.	نائب رئيس الجامعة لشئون البيئة والمجتمع، ووكلاء الكليات لشئون البيئة والمجتمع.	توليد حلول ابتكارية جديدة للمشكلات. دعم الأفكار الابتكارية وتحويلها لأفكار مفيدة.	كل 3 شهور	صندوق الحسابات الخاصة بالجامعة.

صندوق الحسابات الخاصة بالجامعة.	بصفة مستمرة	خلق بيئة جيدة لتنمية الارتباط بالعمل لدي العاملين. إنشاء منصة شاملة ومفتوحة بين العاملين بالجامعة. الشفافية في العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء.	رئيس الجامعة وعمداء الكليات، ووكلاء الكليات لشئون البيئة والمجتمع، الأمين العام للجامعة، والأمناء الإداريون بالكليات.	إعطاء المزيد من الاهتمام للحفاظ على الارتباط بالعمل.
صندوق الحسابات الخاصة بالجامعة.	كل 6 شهور	- تهيئة بيئة عمل إيجابية وداعمة وواعية للحد من التنمر في مكان العمل والقضاء عليه. - ضرورة عقد اجتماعات وورش عمل مستمرة للتعامل مع التنمر الداخلي. - دعم الإدارة العليا للجامعة.	نائب رئيس الجامعة لشئون البيئة والمجتمع، ووكلاء الكليات لشئون البيئة والمجتمع.	ضرورة تثقيف العاملين بالجامعات بمفهوم التنمر في مكان، وانعكاساته السلبية في بيئة العمل، وكيفية تجنبه والحد منه.
طبقة لميزانية الجامعة.	بصفة مستمرة	- الالتزام بتطبيق معايير الاستدامة في الأداء التنظيمي للجامعات. - الالتزام بأداء الاستدامة الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في الجامعات المصرية.	الإدارة العليا بالجامعات، وتشمل رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات، الأمين العام للجامعة، والأمناء الإداريون بالكليات.	ضرورة دخول باقي المنظمات الجامعية المصرية ضمن تصنيف التاييمز الإنجليزي للاستدامة QS Sustainability

المصدر: من إعداد الباحثون بناء على نتائج البحث

سادس عشر: البحوث المستقبلية

توصلت النتائج إلى أن التنمر في مكان العمل يُعدل من التأثير الوسيط للارتباط بالعمل على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة وسلوكيات العمل المبتكرة، حيث ينخفض التأثير غير المباشر لإدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة مع ارتفاع مستويات التنمر في مكان العمل (التنمر المرتبط بالأشخاص، التنمر المرتبط بالعمل). إلا أنه يوجد مجموعة من المتغيرات السلبية يمكنها أن تؤثر على هذه العلاقة، وعليه يقترح الباحثين بإدخال متغيرات أخرى مُعدلة لهذه العلاقة مثل (الصمت التنظيمي، النبذ في مكان العمل، إخفاء المعرفة، الإشراف المسيء، انعدام الثقة، التهكم التنظيمي).

اقتصرت البحث الحالي على (جامعة القاهرة، وجامعة المنصورة، وجامعة عين شمس) باعتبارهم أفضل ثلاث جامعات مصرية مستدامة وفقاً لتصنيف التاييمز الإنجليزي للاستدامة QS Sustainability لعام (2022). وعليه يقترح الباحثين تطبيق نموذج البحث على جامعات أخرى غير مستدامة؛ وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات المستدامة والجامعات الغير مستدامة.



سابع عشر: المراجع

1-المراجع باللغة العربية

العجمي، عبد الله؛ طه، حسنين & البردان، محمد فوزي. (2023). الارتباط بالعمل وأثره في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 38(7)، 589-650. <https://dx.doi.org/10.21608/jwadi.2023.295480>

عباس عبد الحميد عباس، عيبر. (2021). إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، 103-166. <https://doi.org/10.21608/jces.2021.188145>

الموجي، سارة عاطف. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في شركات السياحة. مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 22(1)، 285-312. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2022.112466.1280>

2-المراجع باللغة الإنجليزية

Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082-1109. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>

Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300. <https://doi.org/10.1108/TMDS-05-2014-0152>

Aibaghi-Esfahani, S. A. E. E. D., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Sharifi-Parsa, S. A. E. E. D. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*, (30), 195-215. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.10>

Almarzooqi, A. H., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(7), 1272-1292. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2018-0165>

Aluede, O., Adeleke, F., Omoike, D., & Afen-Akpaida, J. (2008). A review of the extent, nature, characteristics and effects of bullying behaviour in schools. *Journal of Instructional Psychology*, 35(2), 151.

Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

- Aninkan, D. O., & Oyewole, A. A. (2014). The influence of individual and organizational factors on employee engagement. *International Journal of Development and Sustainability*, 3(6), 1381-1392.
- Anjum, A., Muazzam, A., Manzoor, F., Visvizi, A., Pollock, G., & Nawaz, R. (2019). Measuring the Scale and Scope of Workplace Bullying: An Alternative Workplace Bullying Scale. *Sustainability*, 11(17), 4634. <https://doi.org/10.3390/su11174634>
- Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295-324. <https://doi.org/10.1108/JGR-04-2019-0038>
- App, S., & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?. *Employee Relations*. 38(5). 703-723. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0122>
- Carlisle, S., Zaki, K., Ahmed, M., Dixey, L., & McLoughlin, E. (2021). The imperative to address sustainability skills gaps in tourism in Wales. *Sustainability*, 13(3), 1161. <https://doi.org/10.3390/su13031161>
- Cao, F., & Zhang, H. (2020). Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China A moderated-mediation model. *Chinese Management Studies*, 14(3), 661–676. <http://dx.doi.org/10.1108/CMS-09-2019-0334>
- Coetzee, M., & van Dyk, J. (2018). Workplace bullying and turnover intention: Exploring work engagement as a potential mediator. *Psychological reports*, 121(2), 375-392. <https://doi.org/10.1177/0033294117725073>
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRMs role in corporate social and environmental sustainability. SHRM report, 1, 1-16.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Farley, S., Mokhtar, D., Ng, K., & Niven, K. (2023). What influences the relationship between workplace bullying and employee well-being? A systematic review of moderators. *Work & Stress*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2169968>
- Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J., & Santos, F. C. A. (2012). Continuing the evolution: Sustainable hrm and sustainable organizations?. Human Capital and Resources: Developments, *Management and Strategies*, 171-181. <http://hdl.handle.net/11449/220101>
- Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*. <http://hdl.handle.net/11449/220101>
- Gardner, D., Roche, M., Bentley, T., Cooper-Thomas, H., Catley, B., Teo, S., & Trenberth, L. (2020). An exploration of gender and workplace bullying in New Zealand. *International journal of Manpower*, 41(8), 1385-1395. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2019-0067>



- Guest, D., & Woodrow, C. (2014). When good HR gets bad results: A study of the implementation of bullying policy. *Human resource management journal*, 24(1), 38-56. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12021>
- Haddock-Millar, J., & O'Donohue, W. (2021). *Green Human Resource Management and Talent Management*. In Contemporary Talent Management. Routledge. London, UK,; 315-333.
- Hamel, J. F., Iodice, P., Radic, K., & Scrima, F. (2023). The reverse buffering effect of workplace attachment style on the relationship between workplace bullying and work engagement. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112864>
- Holm, K., Jönsson, S., & Muhonen, T. (2023). How are witnessed workplace bullying and bystander roles related to perceived care quality, work engagement, and turnover intentions in the healthcare sector? A longitudinal study. *International journal of nursing studies*, 138, 104429. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104429>
- Ibrahim, N. S., & Rahman, R. A. (2017). Sustainable human resource management practices in the Malaysian public sector: An exploratory study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 1124-1137. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i4/2920>
- Islam, T., & Chaudhary, A. (2022). Impact of workplace bullying on knowledge hiding: The mediating role of emotional exhaustion and moderating role of workplace friendship. *Kybernetes*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/K-06-2022-0842>
- Jason, V., & SN, G. (2021). Regulatory focus and innovative work behavior: The role of work engagement. *Current Psychology*, 40, 2791-2803. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00220-1>
- Jeronimo, H. M., de Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020). From sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. *European Management Review*, 17(4), 871-884. <https://doi.org/10.1111/emre.12402>
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: the empirical evidence from the higher education sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5414. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- Lulewicz-Sas, A., Kinowska, H., & Fryczyńska, M. (2022). How sustainable human resource management affects work engagement and perceived employability. *Economics & Sociology*, 15(4), 63-79. <http://dx.doi.org/10.14254/2071789X.2022/15-4/3>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>

- Luu, T. T. (2021). Socially responsible human resource practices and hospitality employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 757-789. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-02-2020-0164>
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 234-256. <https://doi.org/10.1002/job.1867>
- Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118, 38-48. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.039>
- Mathews, J. (2018). Implementing Green Management in Business Organizations. *IUP Journal of Business Strategy*, 15(2), 46-62.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and victims*, 22(6), 735-753. <https://doi.org/10.1891/088667007782793174>
- Meriläinen, M., Kõiv, K., & Honkanen, A. (2019). Bullying effects on performance and engagement among academics. *Employee Relations: The International Journal*. 1205-1223, (6)41. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0264>
- Namie, G., & Namie, R. (2009). US Workplace bullying: Some basic considerations and consultation interventions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 202. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0016670>
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J. S., & Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*. 36(5), 545-569. DOI 10.1108/LODJ-10-2013-0131. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0131>
- Park, S., & Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (1), 130-149. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-09-2016-0216>
- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. M. (2020). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations: The International Journal*.
- Pukkeeree, P., Na-Nan, K., & Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 69. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030069>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior as Mediating Effects. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 283-291.



- puspa Gustiah, I., & Nurhayati, M. (2023). The Role of GHRM In Driving Green Work Engagement For Better Green Employee Performance. *Asean International Journal of Business*, 2(1), 65-75. <https://doi.org/10.54099/aijb.v2i1.525>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017). Linking workplace bullying and work engagement: The mediating role of psychological contract violation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 42-71. <https://doi.org/10.1177/2322093717704732>
- Richards, J. (2022). Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 533-554. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0037>
- 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. <https://doi.org/10.3390/su14095647>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Shen, J., & Zhang, H. (2019). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*, 156, 875-888. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3544-0>
- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2057-3>
- Stahl, G. K., Brewster, C., Collings, D. G., & Hajro, A. (2019). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: a multidimensional, multi-stakeholder approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3). <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė, E., & Ciganė, U. (2020). Sustainable HRM as a driver for innovative work behaviour: Do respect, openness, and continuity matter? the case of lithuania. *Sustainability*, 12(14), 5511. <https://doi.org/10.3390/su12145511>
- Stoffers, J., van der Heijden, B., & Schrijver, I. (2019). Towards a sustainable model of innovative work behaviors' enhancement: The mediating role of employability. *Sustainability*, 12(1), 159. <https://doi.org/10.3390/su12010159>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Vanka, S., Singh, S., & Rao, M. B. (2020). Sustainability and Sustainable HRM—Some Aspects. In *Sustainable Human Resource Management* (pp. 307-313). Springer, Singapore.

- Van Zyl, L. E., Van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40, 4012-4023. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1>
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Wang, C. J., & Tseng, K. J. (2019). Effects of selected positive resources on hospitality service quality: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 11(8), 2320. <https://doi.org/10.3390/su11082320>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Xu, C., Gollan, P. J., & Wilkinson, A. (2018). *Implementing sustainable HRM: The new challenge of corporate sustainability*. In Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research; Routledge: London, UK, (pp. 135-155).
- Xiong, Q., Shi, S., Chen, J., Hu, Y., Zheng, X., Li, C., & Yu, Q. (2020). Examining the link between academic achievement and adolescent bullying: a moderated moderating model. *Psychology research and behavior management*, 919-928. <https://doi.org/10.2147%2FPRBM.S278453>
- Xu, F. Z., Zhang, Y., Yang, H., & Wu, B. T. (2020). Sustainable HRM through improving the measurement of employee work engagement: third-person rating method. *Sustainability*, 12(17), 7100. <https://doi.org/10.3390/su12177100>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>



قائمة الاستبيان

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية المستدامة
نعرض على حضراتكم مجموعة من العبارات المرتبطة بمتغير إدارة الموارد البشرية المستدامة، برجاء وضع علامة (√) على الخانة التي تعبر عن رأيك بدقة مع رجاء عدم ترك أية عبارة بدون إجابة.

م	العبارات المستخدمة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أ	تصميم الوظيفة المستدام:					
1	يتم تحديث الوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة داخل الجامعة في ضوء الاستدامة.	1	2	3	4	5
2	يتميز الوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة بالمرونة ويرتبط بمهام بيئية محددة.	1	2	3	4	5
3	يكون الموظف على دراية بمسار حياته المهنية داخل الجامعة.	1	2	3	4	5
4	يشترك جميع موظفي الجامعة في تحديد أهداف الأداء المستدام.	1	2	3	4	5
5	تُدعم الجامعة العمل الجماعي المنظم داخل فرق العمل.	1	2	3	4	5
6	تشرع الجامعة في تصميم وظائف متوافقة مع القضايا البيئية بما يمكنها من استخدام مهارات وقدرات الموظفين بالكامل.	1	2	3	4	5
ب	الاختيار والتوظيف المستدام:					
7	تضمن الجامعة تحقيق المساواة بين الجميع في عملية التوظيف.	1	2	3	4	5
8	تحرص الجامعة على تعيين موظفين لديهم معرفة ووعي بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات.	1	2	3	4	5
9	تحرص الجامعة على تعيين موظفين جدد شاركوا من قبل في الأنشطة المتعلقة بالمسئولية الاجتماعية.	1	2	3	4	5
10	تمنح الجامعة أولوية التعيين للمتقدمين الذين يعانون من صعوبات عائلية بهدف تعزيز الاستدامة ورفاهية المجتمع.	1	2	3	4	5
11	تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير حوارات سلوكية بالمقابلات الشخصية بما يضمن تقييم معتقدات ومهارات المرشحين للوظيفة.	1	2	3	4	5
12	تخصص الجامعة مستشارين للاستدامة لمتابعة إجراءات التوظيف.	1	2	3	4	5
13	تعين الجامعة عددًا كافيًا من العاملين بمختلف الكليات بهدف الحفاظ على معايير العمل المتعلقة بالتعليم الجامعي.	1	2	3	4	5
14	معايير الاختيار لدى الجامعة خالية من أي تمييز.	1	2	3	4	5
ج	التدريب والتطوير المستدام:					
15	تضمن الجامعة تحقيق المساواة بين الجميع في فرص التدريب والتطوير.	1	2	3	4	5
16	يتم عقد دورات تدريبية تأهيلية للموظفين الجدد بهدف تعريفهم بقيم الجامعة ومدى استدامتها.	1	2	3	4	5
17	تعمل الجامعة على تعزيز وعي العاملين بها تجاه الأنشطة الخاصة بالمسئولية الاجتماعية.	1	2	3	4	5
18	تشجع الجامعة الموظفين على المشاركة في الأنشطة التطوعية بهدف تعزيز معارفهم ومهارتهم.	1	2	3	4	5

م	العبارة المستخدمة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
19	توفر الجامعة فرصاً للمناقشة والتعلم من التجارب السابقة حول كيفية التعامل مع المشكلات الأخلاقية.	5	4	3	2	1
20	يتم تطوير حزم تدريبية شاملة لتأهيل الموظفين وتمكينهم من أداء مهام مستقبلية.	5	4	3	2	1
21	دائمًا ما تدعو الجامعة شركات القطاع الخاص لمشاركة خبراتهم مع موظفي الجامعة حول خطط المسؤولية الاجتماعية المشتركة.	5	4	3	2	1
22	تحترم الجامعة المتقدمين للعمل من ذوي الهمم الذين يظهرون قدرات مميزة للعمل.	5	4	3	2	1
د تقييم الأداء المستدام:						
23	تسعى الجامعة إلى تحقيق العدل والمساواة فيما يتعلق بممارسات تقييم الأداء.	5	4	3	2	1
24	تعد سلوكيات المسؤولية الاجتماعية لموظفي الجامعة معيار أساسي من معايير تقييم الأداء.	5	4	3	2	1
25	تعرض الجامعة معايير تقييم الأداء على الموظفين بكل شفافية.	5	4	3	2	1
26	تستخدم الجامعة معايير مستدامة وموحدة ومحددة لتقييم الأداء.	5	4	3	2	1
27	تم تطوير نظام لتقييم الأداء يتوافق مع الاستراتيجية البيئية للجامعة.	5	4	3	2	1
28	تحفز الجامعة موظفيها خلال اجتماعات تقييم الأداء على المشاركة في خططها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.	5	4	3	2	1
29	تبدى الجامعة ردود فعل (التغذية الراجعة) على أداء موظفيها بشكل مستمر.	5	4	3	2	1
30	تشجع الجامعة موظفيها على المشاركة في تطوير مؤشرات الأداء المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية لها.	5	4	3	2	1
هـ المكافآت المستدامة:						
31	تسعى الجامعة إلى تحقيق العدل والمساواة فيما يتعلق بممارسات المكافآت والتعويضات.	5	4	3	2	1
32	تقدم الجامعة مكافآت مالية ومعنوية لموظفيها عند المساهمة في الأنشطة المستدامة.	5	4	3	2	1
33	تتميز المكافآت والحوافز التي تقدمها الجامعة بالمرونة وفقاً للظروف الاقتصادية المتغيرة.	5	4	3	2	1
34	تقدم الجامعة حوافز للموظفين بهدف تعزيز الأهداف الاجتماعية والبيئية الخاصة بها.	5	4	3	2	1
35	تشجع الجامعة موظفيها على حضور الاجتماعات وورش العمل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.	5	4	3	2	1
36	تخصص الجامعة مكافآت تميز للموظفين وفرق العمل من أجل تحقيق أداء مستدام أفضل.	5	4	3	2	1
و الترقى المستدام:						
37	تراعى الجامعة الأداء الاجتماعي للموظفين في إجراءات الترقية.	5	4	3	2	1



م	العبارة المستخدمة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
38	توفر الجامعة نظام لساعات العمل يحقق التوازن بين ظروف العمل وحياة الموظفين الشخصية.	5	4	3	2	1
39	تضمن الجامعة تحقيق الموضوعية والإنصاف عند وضع الخطة الترقيية الخاصة بها.	5	4	3	2	1
40	تقدم الجامعة مجموعة من المزايا الحصرية لموظفيها (على سبيل المثال: رعاية صحية، رعاية اجتماعية، تأمين على الحياة).	5	4	3	2	1
41	تؤكد الجامعة على أهمية معرفة موظفيها بمسارهم الوظيفي وكيفية الترفي.	5	4	3	2	1
42	تشجع الجامعة موظفيها على وضع خطة استدامة شخصية أو دمج الاستدامة في حياتهم الشخصية.	5	4	3	2	1
43	توفر الجامعة فرص خاصة بالتطوير الوظيفي.	5	4	3	2	1
44	يشارك العاملون بالجامعة في عملية صنع القرار.	5	4	3	2	1

سلوكيات العمل المبتكرة: Innovative work behaviours:

تشتمل العبارات التالية نقاط حول سلوكيات العمل المبتكرة، قم بإبداء رأيك حول قيامك بهذه السلوكيات:

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- أهتم بالتفاصيل التي لا تشكل جزءاً من عملي اليومي.	5	4	3	2	1
2- أتساءل كيف يمكن تحسين الأمور الخاصة بالعمل.	5	4	3	2	1
3- أبحث عن أساليب أو تقنيات أو أدوات عمل جديدة.	5	4	3	2	1
4- أبتكر حلولاً جديدة للمشاكل الخاصة بالعمل.	5	4	3	2	1
5- أجد أساليب جديدة لتنفيذ مهام العمل.	5	4	3	2	1
6- أحفز زملائي في العمل للأفكار المبتكرة.	5	4	3	2	1
7- أحاول إقناع زملائي بدعم الأفكار المبتكرة.	5	4	3	2	1
8- أدخل أفكار مبتكرة بشكل منتظم في ممارسات العمل.	5	4	3	2	1
9- أساهم في تنفيذ أفكار جديدة للعمل.	5	4	3	2	1
10- أبذل جهداً في تطوير أفكار جديدة للعمل.	5	4	3	2	1

مقياس التنمر في مكان العمل:

غالباً ما يُنظر إلى السلوكيات التالية على أنها أمثلة على السلوكيات السلبية في مكان العمل. يرجى وضع علامة (√) على أي من الخيارات الخمسة التي تتوافق بشكل أفضل مع تجربتك على مدار الأشهر الستة الماضية.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التنمر المرتبط بالأشخاص					
1- توجد محاولات متكررة للنيل من الكرامة الشخصية.	5	4	3	2	1
2- توجد تهديدات لفظية وغير لفظية.	5	4	3	2	1
3- يتم إلقاء نكات غير لائقة.	5	4	3	2	1
4- يتم نشر الشائعات.	5	4	3	2	1
5- توجد تصريحات مسيئة ومتكررة تمس الحياة الخاصة والشخصية.	5	4	3	2	1
6- تذكير متكرر بالأخطاء.	5	4	3	2	1
7- يوجد همال لآراء أو وجهات النظر.	5	4	3	2	1
8- لا تمنح أهمية لحقوقك وأرائك فيما يتعلق بالنوع (ذكر-انثى).	5	4	3	2	1
9- التقليل من الحقوق والآراء مع الإشارة إلى العمر.	5	4	3	2	1
10- توجد ردود سلبية من الآخرين عند العمل بجديّة.	5	4	3	2	1

الأثر التفاعلي للتنمر في مكان العمل مع إدارة الموارد البشرية المستدامة على سلوكيات العمل المبتكرة من خلال توسط الارتباط بالعمل
د. بسمة محمد إدريس الحريري د. عمرو أحمد نور الدين د. محمد صبحي أبو الذهب

التنمر المرتبط بالعمل					
1	2	3	4	5	11- يتم نقل مهام العمل دون استشارتك.
1	2	3	4	5	12- يوجد تقليل من قيمة عملك.
1	2	3	4	5	13- يُطلب منك القيام بعمل أقل من مستواك في الكفاءة.
1	2	3	4	5	14- يتم المراقبة المستمرة غير المبررة لعملك.
1	2	3	4	5	15- يتم حجب المعلومات الضرورية التي تؤثر على تقدمك المهني.
1	2	3	4	5	16- يتم استبعادك من أنشطة مجموعات العمل.
1	2	3	4	5	17- يتم رفض طلبك للإجازة أو التدريب أو الترقية بدون سبب.
1	2	3	4	5	18- يتم تحديد مواعيد نهائية مستحيلة لإنجاز العمل.
1	2	3	4	5	19- توجد إشارات من الآخرين بأنك يجب أن تستقيل من وظيفتك.
1	2	3	4	5	20- اجبرت عدة مرات لحضور اجتماعات تكميلية أو دورات تدريبية
1	2	3	4	5	21- يتم استخدام التخويف لإجراءات الانضباط / الكفاءة.

استبيان الارتباط بالعمل:

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	أوافق بشدة	العبارات
بُعد الحماس في العمل					
1	2	3	4	5	1- أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل عندما أستيقظ في الصباح.
1	2	3	4	5	2- أشعر بالحيوية عندما أقوم بعملي.
1	2	3	4	5	3- أتحدى بالمشاورة عندما لا تسير الأمور على ما يرام وعند وجود صعوبات في العمل.
1	2	3	4	5	4- يمكنني الاستمرار في العمل لفترات طويلة جدا في كل مرة.
1	2	3	4	5	5- أشعر بأنني شديد المرونة الفكرية في العمل.
1	2	3	4	5	6- أشعر بالقوة والنشاط في عملي.
بُعد التفاني في العمل					
1	2	3	4	5	7- أشعر بالتحدي في العمل..
1	2	3	4	5	8- أشعر أن العمل بالنسبة لي مصدر إلهام
1	2	3	4	5	9- أشعر بالحماسة في عملي.
1	2	3	4	5	10- أشعر بالفخر عند أداء مهام عملي.
1	2	3	4	5	11- أشعر بأن عملي له أهمية وقيمة.
بُعد الاستغراق في العمل					
1	2	3	4	5	12- أشعر بنسيان كل ما حولي عندما أندمج في عملي.
1	2	3	4	5	13- أشعر بأن الوقت يمر بسرعة عندما أندمج في عملي.
1	2	3	4	5	14- أشعر بانثارة الحماس عند الاندماج في العمل.
1	2	3	4	5	15- من الصعب أن أفصل نفسي عن العمل.
1	2	3	4	5	16- أشعر بأنني مستغرق في عملي.
1	2	3	4	5	17- أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف.