

هل المؤسسات السياحية والفندقية قادرة على تحقيق الاستدامة التنظيمية بعد جائحة كوفيد 19؟ خارطة طريق للمستقبل

بسام سمير الرميدي¹، مروة جمال أبو رية²، رضا محمود أبو زيد³

^{3,1} قسم الدراسات السياحية – كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

² قسم الدراسات الفندقية – كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر كل من رأس المال الفكري الأخضر وقدرات العمل عن بُعد على الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية، والاستدامة التنظيمية، بجانب قياس أثر الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية. كما هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لكل من الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وقدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ" والفنادق الخمس نجوم. لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم توزيع 1184 استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين بشركات السياحة فئة "أ" والفنادق الخمس نجوم بمحافظتي القاهرة والجيزة، بينما تم الاعتماد على تحليل 894 استمارة باستخدام برنامجي SPSS v.26 و Amos v.24. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر وقدرات العمل عن بُعد على الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية، والاستدامة التنظيمية. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي للذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية. أبرزت النتائج أيضاً أن للذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ولمرونة الموارد البشرية أدوار وسيطة جزئية في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وقدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية.

الكلمات الدالة: رأس المال الفكري الأخضر، العمل عن بُعد، الذكاء الاستراتيجي، رفاهية العاملين، مرونة الموارد البشرية، الاستدامة التنظيمية شركات السياحة، الفنادق، مصر.

مقدمة:

أصبحت الاستدامة أمراً لا مفر منه في عالم الأعمال، واستخدمت كإستراتيجية تنافسية، وتعد الاستدامة التنظيمية من المعايير الحديثة التي تساعد المنظمات على ضمان استمراريتها وديمومتها في العمل، وتعزيز فرص ازدهارها دون المساس باحتياجات المستقبل (Zawawai & Abd Wahab, 2019)، فضلاً عن جعلها أكثر كفاءة وفاعلية من خلال التحسينات الإضافية في العمليات والمخرجات والتي تسهم بدورها في خفض التكلفة وتقليل المخاطر، وتحقيق الميزة التنافسية، مما جعل المنظمات الرائدة تتعرض لضغط كبير لمواءمة نفسها مع الاستدامة، مما أدى إلى نشأة مصطلح الاستدامة التنظيمية (Carayannis et al., 2017). وأصبحت الاستدامة التنظيمية محركاً للنمو والربحية، وخلق القيمة، وأداة البقاء للمنظمات، وتسعى الاستدامة التنظيمية إلى ضمان أن موارد المنظمة يتم استخدامها بشكل مربح، والحفاظ عليها، وقابليتها للتكرار والتجديد (Barnard & Van der Merwe, 2016). ويساعد الالتزام بالاستدامة التنظيمية على تطوير احترام الموظفين للقضايا البيئية وتحفيزهم لمواجهة التحديات التي يمكن التنبؤ بها (Amjad et al., 2021).

وهناك العديد من المتغيرات الأخرى التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستدامة التنظيمية مثل رأس المال الأخضر، والعمل عن بعد، والذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية. ويعتبر رأس المال الفكري الأخضر أبرز إستراتيجيات الشركات الساعية نحو التحول الي الإنتاج الأخضر وتطبيق مبادئ الاستدامة (Yadiati et al., 2019)، حيث يساعد الشركات على ضمان الابداع والابتكار وتحقيق ميزة تنافسية (علي وإمام، 2022)، علاوة علي أنه يخلق قيمة للشركة ويلبي متطلبات العملاء فيما يتعلق بالقضايا البيئية.

وجدير بالذكر أن زيادة ممارسة العمل عن بعد جاء نتيجة منطقية للتطورات التكنولوجية والرقمية التي مكنت المنظمات من توزيع أعمالها بين موظفيها في أماكن مختلفة مما أسهم في تبسيط أماكن العمل وزيادة مرونته التنظيمية وتخفيض تكاليفه مع تلبية العديد من الاحتياجات الشخصية والأسرية، وقد تم اتخاذ قرار العمل عن بعد أثناء جائحة كورونا (COVID-19) لتجنب خطر فقدان الموارد البشرية والحفاظ علي أعلى مستوى ممكن من رفاهيتها (موسي 2022)، حيث ساهم العمل عن بعد في الحد من انتشار فيروس كورونا (Kapoor et al., 2021).

ولذلك تقاس قوة المنظمات من خلال مستوى الذكاء الاستراتيجي الذي يمتلكه قادتها حيث يساعد على توقع وإدارة التغييرات المستقبلية (Al-Fawaer & Alkhatib, 2020)، ووضع استراتيجيات مناسبة والاستعداد التام لأي تغييرات مفاجئة، فهو أداة مهمة لتوفير المعلومات ودعم الإدارة الاستراتيجية مما يُعزز القدرة التنافسية للمنظمة (Kori et al., 2021).

إن عملية المحافظة على رفاهية العاملين في بيئة الأعمال الحالية تعد مهمة صعبة، نظراً للتغيرات التنظيمية والبيئية الحديثة، مثل تقليص حجم المنظمات وانتشار الأوبئة والأمراض مثل فيروس كورونا (مرزوق وخطاب، 2020؛ Garg & Lal, 2016). ولذلك نال مفهوم رفاهية العاملين اهتمام الباحثين باعتباره من أبرز المفاهيم التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على أداء الفرد وسلوكه الاستباقي (O'Donoghue et al., 2016). كما تعد مرونة المورد البشري عنصراً مهماً في استراتيجية أي منظمة (Sabuhari et al., 2020)، وتعد بمثابة ميزة تنافسية مستدامة وشرطاً أساسياً لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، والتكيف بسرعة وفعالية من التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل (Ubeda-García et al., 2008; Beltra-Martin et al., 2017)، وكما أنها تمثل مدى امتلاك الموارد البشرية لمهارات وسلوكيات تقدم من خلالها للمنظمة الفرصة لتطوير بدائل استراتيجية ضمن بيئتها التنافسية (أبو الدهب، 2022).

وفي ضوء ما سبق تهدف الدراسة إلى قياس تأثير رأس المال الفكري الأخضر على كل من الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية، والاستدامة التنظيمية. كما تهدف الدراسة إلى تقييم أثر قدرات العمل عن بُعد على كل من الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية، والاستدامة التنظيمية، وقياس أثر كل من الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية. علاوة على ذلك؛ تهدف الدراسة إلى استكشاف الدوار الوسيط للذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية، وكذلك استكشاف الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية في العلاقة بين رأس قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.

وفي ضوء تلك الأهداف؛ تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- (1) يؤثر رأس المال الفكري الأخضر معنوياً وإيجابياً على الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة والفنادق.
- (2) يؤثر رأس المال الفكري الأخضر معنوياً وإيجابياً على رفاهية العاملين في شركات السياحة والفنادق.
- (3) يؤثر رأس المال الفكري الأخضر معنوياً وإيجابياً على مرونة الموارد البشرية في شركات السياحة والفنادق.
- (4) يؤثر رأس المال الفكري الأخضر معنوياً وإيجابياً على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.
- (5) تؤثر قدرات العمل عن بُعد معنوياً وإيجابياً على الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة والفنادق.
- (6) تؤثر قدرات العمل عن بُعد معنوياً وإيجابياً على مرونة الموارد البشرية في شركات السياحة والفنادق.
- (7) تؤثر قدرات العمل عن بُعد معنوياً وإيجابياً على مرونة الموارد البشرية في شركات السياحة والفنادق.
- (8) تؤثر قدرات العمل عن بُعد معنوياً وإيجابياً على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.
- (9) يؤثر الذكاء الاستراتيجي معنوياً وإيجابياً على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.
- (10) تؤثر رفاهية العاملين معنوياً وإيجابياً على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.
- (11) تؤثر مرونة الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.
- (12) يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.
- (13) تلعب رفاهية العاملين دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.
- (14) تلعب مرونة الموارد البشرية دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.
- (15) يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.
- (16) تلعب رفاهية العاملين دوراً وسيطاً في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.
- (17) تلعب مرونة الموارد البشرية دوراً وسيطاً في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.

الإطار النظري

أولاً: رأس المال الفكري الأخضر

يشير مفهوم رأس المال الفكري الي نشاط فكري ومجموعة المهارات والمعرفة والقوة العقلية التي تسهم في إضافة القيمة وتحقيق تطلعات المنظمة المستقبلية (Omar et al., 2017)، ومع تطور الإدارة البيئية ظهر مفهوم رأس المال الفكري الأخضر الذي يتعلق بتفاعل رأس المال الفكري التقليدي مع الإدارة البيئية والابتكار البيئي (عبودي وداغر، 2021) ويمثل رأس المال الفكري الأخضر مخزون لجميع أنواع الأصول غير الملموسة والابتكار الأخضر (وردة وسهام، 2021)، وتتمثل تلك الأصول في المعرفة والحكمة والقدرات والخبرة والعلاقات في مجال حماية البيئة، وتكون مصدراً

للإبداع والابتكار (علي وإمام، 2022؛ Mansoor et al., 2020). ويمكن عرض توجهات الباحثين بشأن تعريف رأس المال الفكري الأخضر كما يلي:

جدول (1) تعريفات الباحثين لرأس المال الفكري الأخضر

م	الكاتب أو الباحث	التعريف
1	Kung & Huang, 2011	توجيه معارف المنظمة وتقنياتها نحو تحقيق اهداف التنمية المستدامة وبالذات البيئية منها، وبما يسهم في تعزيز ميزتها التنافسية.
2	Chang & Chen, 2012	المخزون المعرفي وكمية المعلومات والتقنيات وحقوق الملكية الفكرية والخبرة ومصادر التعلم المنظمي ذات التوجهات البيئية الداعمة لإضافة القيمة.
3	Capatina et al., 2019	الموجودات القيمة ذات السلوكيات الخضراء والتي تعمل بموجب متطلبات التنمية المستدامة، وبما يعكس على مستوى الميزة التنافسية للمنظمة.
4	Malik et al., 2020	مجموعة من الموارد غير الملموسة (المعرفة، القدرات الثقافة العلاقات الموجهة نحو تحقيق متطلبات الادارة البيئية، وبما يسهم في اضافة القيمة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

ويستمد رأس المال الفكري الأخضر أهميته من كونه أحد أبرز الأصول التي تمتلكها الشركات والتي تساعدها علي تحقيق التفوق والتميز (أبو شامة، ٢٠١٥)، وبالتالي تحسين مستوي التنافسية التنظيمية (Kusi-Sarpong et al., 2021؛ Yadiati et al., 2019) من خلال تعزيز مستوي الابتكار والإبداع (علي وإمام، 2022؛ Hayaeian et al., 2021)، وتعزيز السلوكيات المؤيدة للبيئة لدي العملاء (Nisar et al., 2021)، بجانب تحسين سمعة الشركات، وصورتها الخضراء، وبالتالي وزيادة نوايا الشراء لديهم (علي وإمام، 2022)، وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (عبودي وداغر، 2021؛ Yahya & Arshad, 2015).

أبعاد رأس المال الفكري الأخضر:

يمكن عرض أبعاد رأس المال الفكري الأخضر عبر اتفاق عدد من الباحثين والتي تمثلت في (رأس المال البشري الأخضر، رأس المال الهيكلي الأخضر، رأس المال الاجتماعي الأخضر (Chen, 2008; Gross-Golacka et al., 2020).

1- رأس المال البشري الأخضر:

يتعلق رأس المال البشري الأخضر بما تمتلكه الموارد البشرية من كفاءة وفاعلية وخاصة (المعرفة، المهارات، القدرات، الخبرات، الحكمة، الابداع، والالتزام) فيما يتعلق بحماية البيئة أو الابتكار الأخضر (عبودي وداغر، 2021؛ Mansoor et al., 2020)، ويُعرفه Jirakraisiri et al., (2021) بأنه مجموع مواقف الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم وإبداعهم وابتكارهم والتزامهم فيما يتعلق بحماية البيئة والحفاظ عليها وخلق ابتكار صديق للبيئة (علي وإمام، 2022).

2- رأس المال الهيكلي الأخضر:

ينبثق عن طريق المخزون المتوافر لدى المنظمات وتحديداً على مستوى نظم الادارة، الفلسفة، الثقافة، مكانة المنظمة، براءة الاختراع، حقوق الملكية، والعلامة التجارية المتعلقة بالوعي البيئي والتنمية البيئية (علي وإمام، 2022). ويعتبر هذا البعد هو البعد الداعم لرأس المال البشري في أداء الأعمال (عبد الله والجبوري، ٢٠١٧)، ويشير إلى الأصول التنظيمية التي تُظهر اهتماماً بشأن حماية البيئة أو تعزيز الابتكار الأخضر داخل الشركة، وتلك الأصول هي إستراتيجيات تتعلق بالالتزام التنظيمي، والقدرات التنظيمية، وأنظمة الحوافز (Yusliza et al., 2020)، وكما عرفه Haldora et al. (٢٠٢٢) بأنه أصول الشركة

وممتلكاتها مثل تكنولوجيا المعلومات، وفلسفة الإدارة، والثقافة التنظيمية، والعلامة التجارية المتعلقة بحماية البيئة والتي يمكن أن تطور صورة وسمعة المنظمة (Yusliza et al., 2020).

3- رأس المال الاجتماعي الأخضر:

يشير إلى علاقات الشركة وسمعتها التي تؤثر على علاقتها بأصحاب المصلحة والعملاء وولائهم، والقنوات التسويقية مع الزبائن والموردين، فهو تعاون بين الجهات الفاعلة، حيث إنه يمنح الشركات أداءً مبتكراً عن باقي منافسيها (Wu et al., 2020; Onofrei et al., 2020). وقد عرفه، Ali et al. (2021) بأنه التزام وتعاون الشركة مع الموردين والتجار من أجل مشاركة وتبادل المعلومات بشأن تحقيق الاستدامة البيئية وحماية البيئة (Haldorai et al., 2022). الأمر الذي يؤكد على العلاقات التفاعلية لمنظمات الأعمال تجاه العاملين والزبائن والموردين والشركاء، والتي تتعكس على قدرة المنظمة على إدارة أعمالها ضمن التوجهات البيئية والابتكار البيئي والوعي البيئي، وبما يؤكد مسؤولياتها البيئية والاجتماعية (على وإمام، 2022).

ثانياً: قدرات العمل عن بُعد

نتيجة تفشي جائحة كورونا COVID-19 ظهرت زيادة هائلة في انتهاج أسلوب العمل عن بُعد بسبب اضطرار العديد من المنظمات الي تبني العمل عن بُعد (Peleaz et al., 2021)، ويمكن تعريف العمل عن بُعد على أنه العمل الذي يتضمن نقل العمل إلى العامل بدلاً من نقل العامل إلى مكان العمل بحيث يتمكن العامل من إنجاز مهام وظيفية وفقاً لترتيبات مرنة بعيداً عن مكان العمل وبالاعتماد على الوسائل المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (أصرف، 2021). إن تحول المنظمات الي مفهوم العمل عن بعد ولد الكثير من تسهيلات العمل وتقليل التكاليف كالتحول نحو المنظمات الافتراضية التي لا تحتاج الي مرافق وأبنية عمل، مما خفض تكاليف الإيجار وشراء الأبنية (الصميدعي والعمرى 2017).

ويشير مفهوم العمل عن بعد إلى أي عمل يؤديه العامل ويؤدي الي تحقيق نتيجة أو خدمة وفقاً لمواصفات صاحب العمل من منزله أو من أي أماكن أخرى يختارها خلاف مكان العمل مقابل أجر (الطبال، 2020)، ويعتبر أحدث الأساليب التي تتبناها الدول المتقدمة، حيث تكمن أهمية العمل عن بعد في زيادة الإنتاجية حيث يجعل الموظف يبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة بالإضافة الي انخفاض معدل دوران العاملين فهذا يحقق لديهم الرضا الوظيفي الذي يجعل تركهم للوظيفة أقل احتمالاً وأيضاً زيادة الروح المعنوية لديهم وتأديتهم لمهام العمل بشكل أفضل وبجودة أعلى مما سيؤدي الي الشعور بقيمة أكبر للعمل ويحسن من جودة حياتهم (القادري وجفري، 2023)، وعلاوة علي ذلك يُتيح العمل عن بعد للموظفين تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، كما يُساهم في منع تعرضهم للفيروس، حيث يُقلل من مخاطر التعرض للإصابات أو الأمراض المعدية، وأيضاً يُساهم في خفض تكاليف المنظمة والموظفين.

أبعاد العمل عن بعد

يُعدّ العمل عن بعد نهجاً جديداً للعمل له العديد من الأبعاد التي يجب مراعاتها، مثل الاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، والمهارات، والثقة التبادلية لأطراف العمل، ومرونة ساعات العمل، واتخاذ القرارات عن بعد، وفيما يلي سيتم تناولها:

1- الاتصال: يقصد به الطريقة التي يتم من خلالها ارسال واستقبال المهام عن بعد بالاعتماد على التقنيات والمعدات الحديثة اللازمة لذلك (موسى، 2022)، مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة الاتصال فائقة السرعة والبنية التحتية الرقمية (أصرف

(2021)، مما يسمح للموظفين بمشاركة المعارف والخبرات وتبادل الأفكار ووجهات النظر (العبيسي، 2019)، ويقصد بالاتصال هنا الاتصال التكنولوجي والذي يركز على الرسالة الالكترونية ومضمونها التي يتم نقلها عبر قنوات الاتصال متمثلة في الشبكات، ووسائل التواصل الاجتماعي والبريد الالكتروني، مثل المستندات والملفات الإلكترونية. إن توافر وسائل الاتصال الحديثة للمنظمة سيحسن العمل عن بعد من خلال زيادة سرعة نقل المعلومات (الصميدعي والعمرى، 2017؛ القادري وجفري، 2023).

1. **تقنية المعلومات:** تشير الي جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات بشكل إلكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية والاتصال والشبكات وأجهزة الفاكس وغيرها (شنيني، 2012)، وتشتمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات علي: المكونات المادية مثل أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها، والهواتف الذكية (دلول، 2019)، والبرمجيات، والموارد البشرية التي تفوق أهميتها أهمية الموارد المادية (نوفل، 2018)، وقواعد البيانات، والشبكات والاتصالات (الخطيب والبدري، 2021). وتلعب تقنية المعلومات دوراً كبيراً في العمل عن بعد، حيث تمثل الأجهزة الأداة الأساسية في نقل وتبادل الأعمال بين طرفي العمل، في حين تدير البرمجيات الأوامر التي تساعد في أداء مهامهم، أما شبكات الاتصالات تقوم بنقل المعلومات والمهام بين العاملين والمنظمة (القادري وجفري، 2023).
2. **المهارات:** تُعرّف بأنها القدرة علي إنجاز أو تنفيذ عمل أو اتخاذ قرار أو تحقيق هدف باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج وفقاً للموارد المتاحة، (البرادي، 2005)، وتكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية. وتعد مهارات التعامل مع الأجهزة التكنولوجية والتقنية الحديثة ومهارات قيادة الفرق الافتراضية ومن أهم المهارات الواجب توافرها في العمل عن بعد، وتتضمن المهارات التكنولوجية مهارات استخدام البرامج، ومهارات التواصل، ومهارات إدارة الوقت (القادري وجفري، 2023).
3. **الثقة التبادلية لأطراف العمل:**

تُساهم الثقة في بناء مناخ إيجابي داخل المنظمة، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، وخفض مستويات التوتر والضغط النفسي، ولذلك تحفز الثقة السلوكيات الإيجابية بين الأفراد والمنظمات، وتكون أكثر تكيفاً وإبداعاً وابتكاراً وإنتاجاً بالجودة والكفاءة المطلوبة (القادري وجفري، 2023)، وتُعرّف الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة فيها والالتزام بالقيم الأخلاقية والإدارية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (النجار، ٢٠١٥).

كما يمكن بناء الثقة داخل المنظمات من خلال العديد من الآليات: كاستقطاب وتعيين وتدريب قادة وعاملين مؤهلين تأهيلاً عالي الجودة، والاهتمام بتنميتهم المهنية المستدامة، وتهيئة مناخ من الاتصال المفتوح بهدف تبادل المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمات، حيث أن قدرة الإدارة على كسب ثقة العاملين بها وتحقيق رغباتهم تجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرغوبة (رفاعي، ٢٠٠٥)، فتوافر الثقة التنظيمية في المنظمة ستؤدي التأثير مباشرة على إنتاجية العاملين بالإيجاب (القادري وجفري، 2023)، هذا بالإضافة إلى أنها تشجع على الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة وتخفيض الصراعات السلبية، فضلاً عن دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي ورفع مستوى الأداء التنظيمي بما ينعكس على زيادة ولاء وانتماء العاملين وزيادة إنتاجيتهم (رضيوي، ٢٠١٥).

4. **مرونة ساعات العمل** : تعد المرونة من الخصائص التي تتيح للموظفين قدرة أكبر على أداء العمل في الوقت الذي يرغبون به دون فرض قيود عليهم في الوقت أو الوسيلة التي يستخدمونها لأداء أعمالهم (الخطيب والبدرى، 2021)، وتمنح ممارسات العمل المرن مساحة من الحرية للعاملين لاتخاذ قراراتهم باستقلالية (توفيق، ٢٠٢١)، وعرف العبادي (٢٠١٥) المرونة بأنها عدم التقيد بساعات العمل الرسمي، وأن الموظفين يستطيعون العمل بالأوقات التي تناسب ظروفهم، كما تزيد في دافعية الموظفين للعمل إذ تمكنهم من تنظيم أعمالهم الأخرى بشكل أفضل وبطريقة مرنة تتناسب معهم دون توليد ضغوطات عليهم، ولذا فإن مرونة ساعات العمل تكون سبباً في تقليل الضغوط والأعباء من على كاهل الموظفين (نور الدين، ٢٠٢١). وتتمتع الشركات التي تقدم ممارسات مرنة في مكان العمل بميزة تنافسية لأنها أكثر جاذبية للعمال خاصة المواهب والاحتفاظ بها، وتؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل (Rundberg, 2020). فالعمل عن بعد له دور كبير في التوازن النفسي والاجتماعي لدى الموظفين، فتأثيره الإيجابي يأتي من كونه قد يكون مناسباً للكثير من الأفراد بسبب مرونة ساعات العمل وعدم الحاجة للذهاب إلى العمل وتوفير الوقت، فضلاً عن وجودهم بالقرب من أسرهم، مما يحقق لهم الرضا الوظيفي ويزيد من إنتاجية وكفاءة العمل ويصبحوا أكثر إبداعاً في العمل (الخطيب والبدرى، 2021؛ القادري وجفري، 2023).

٦ - **اتخاذ القرارات عن بعد**: يشير اتخاذ القرار إلى اختيار أحد البدائل المتاحة بهدف اتخاذ القرار الأمثل من حيث تحقيق الهدف، لذلك فهي مجموعة متتالية من الخطوات والإجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار أفضل الحلول البديلة وإصدار الأوامر الخاصة بتنفيذها (مرجان، ٢٠٠٢). كما تعني عملية اتخاذ القرار أيضاً مجموعة الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار من أجل الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق توفير المعلومات الدقيقة الجيدة واتخاذ البدائل المناسبة، واختيار البديل الأفضل في سبيل تحقيق الهدف المرغوب (العديلي، ٢٠٠٩). إن نجاح القرارات وسلامتها يتوقف على دقة وفاعلية وسرعة نظم الاتصالات والتقنية المستخدمة في نقل المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، فالتحول إلى أسلوب العمل عن بعد في ظل ما تواجهه المنظمات المعاصرة من تحديات قد جعلها تعمل جاهدة لضمان استمرار عملها للوصول إلى الأهداف المرسومة مسبقاً (القادري وجفري، 2023). ومما سبق نتضح أهمية العمل عن بعد في ظل جائحة كورونا حيث يساعد في حماية الموظفين من العدوى، وضمان استمرارية الأعمال، والحفاظ على سلامة وأمن العاملين، وتقليل المخاطر، وضمان إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، وتوفير بيئة عمل مرنة.

ثالثاً: - الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي أساساً للتفكير الاستراتيجي الفعال وامتلاك المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات مصيرية تحدد مستقبل ورؤى المؤسسة (بن مارني والبوسعيدي، 2019)، ولذلك يعد الذكاء الاستراتيجي من الركائز الأساسية لتسيير العمل بأي منظمة بما يقدمه من تحليل شامل لبيئتها المحيطة، حيث يحتاجه القادة للتكيف مع التغيرات المستمرة وإدراك التهديدات والفرص، والاستعداد الدائم لتعديل الاستراتيجيات وإنشاء الأفكار الجديدة (عثمان، 2025).

ماهية الذكاء الاستراتيجي

عرفه حسين (٢٠١٩) بأنه الأسلوب أو المنهجية التي تستخدمها المنظمات لجمع المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، واستخدامها في تحليل البيئة المحيطة، وتحديد أهم متغيراتها والوقوف على نقاط القوة والضعف كعناصر داخلية بالمنظمة،

واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المختلفة كعناصر خارجية بالمنظمة (يوسف، ٢٠٢١؛ الرميدي وآخرون، 2021؛ حسني، ٢٠٢٢). ويوضح الجدول التالي رقم (2) التعريفات التي تناولها الباحثون للذكاء الاستراتيجي جدول (2) مفاهيم الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين

م	الباحث، السنة	المفهوم
1.	Maccoby & Scudder, 2011	نظام يتكون من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تساعد في تكوين صورة واضحة عن مستقبل المنظمات وهذه الأبعاد تتمثل في استشراف المستقبل، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدافعية.
2.	Akhgar & yates, 2013	قدرات عقلية مميزة يمتلكها قادة المنظمات تجعلهم قادرين على التفكير في مستقبل المنظمة والتنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات اللازمة للتعامل مع هذه الظروف والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي قد تواجهها.
3.	العابدي والموسوي، 2014	هو الذكاء الذي يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المنظمة في صناعة القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات وبما يضمن السيادة الاستراتيجية للمنظمة.
4.	أبو الغنم، 2016	قدرة المديرين على توظيف معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية، ويتمثل في استشراف المستقبل والتفكير النظامي، والرؤية والحدس، والشراكة.
5.	بني ياسين والربابعة، 2021	القدرة على تحليل البيانات في الوقت المناسب للوصول لقرارات صحيحة حول مستقبل المنظمة.
6.	الفاضي والبشباشة، 2022	طريقة للتفكير بطريقة شمولية لواقع ومستقبل المنظمة والتكيف مع بيئتها
7.	إبراهيم وعبده، 2023	عملية منهجية منظمة ومستمرة، لإنتاج المعلومات الضرورية من خلال المسح البيئي للمنظمة ثم تحليل المعلومات التي تمكن القادة من صياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل، والتكيف مع المتغيرات البيئية.

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى مساعدة المنظمات علي زيادة قدراتها التنافسية وتعزيز نجاحها من خلال توفير معلومات استراتيجية عن بيئة العمل الخارجية تمكن المنظمة في مواجهة التحديات بكفاءة، وتحسين الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل والاستغلال الفعال للموارد، وزيادة القدرات الإبداعية (عوض وآخرون، ٢٠٢٢). كما يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي والتفوق في بيئة عمل تتسم بالتعقيد من خلال دوره في توفير المعلومات التي تدعم كفاءة اتخاذ القرارات التي تساعد المنظمة على النمو والاستمرار، وأيضاً من خلال دوره المؤثر في استدامة المزايا التنافسية للمنظمات، وتوفير الفرص التي تدعم قدرة ومكانة المنظمة في بيئة العمل، وقد أوضح الغامدي والسحمان (٢٠٢٠) أنه يساهم في تحقيق التميز المؤسسي الذي أصبح مصدراً للاستدامة التنظيمية (حسني، ٢٠٢٢). وقد أشار الفاضي والبشباشة (٢٠٢٢) إلي أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر إيجابياً علي تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال تمكين العاملين، ودعم الابتكار، والتميز. فيما ذكر عبد السلام ومحمد (٢٠٢٣) أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المنظمات على امتلاك المعرفة وتطبيقها لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، وكذلك يساهم تحسين وتطوير الأداء المتميز (الهاشمي والشيخ، ٢٠٢١؛ حسين، ٢٠١٩). إن مهارة الذكاء الاستراتيجي لها دور كبير في تحقيق ميزة تنافسية تساهم في الحفاظ على العملاء، وأكدت دراسات (عبد العال) (٢٠١٧) وصقور (٢٠١٧)، على أن تبنى

الذكاء الاستراتيجي له أكبر الأثر في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (عيد وطايل، 2023).

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة تهدف لاتخاذ خطوات الاستباقية للوصول إلى مراكز تنافسية متقدمة في بيئة العمل العالمية وكذلك البقاء وتحقيق الربحية. وقد أوضح محمد وآخرون (2012)، أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتجسد في تقديم الدعم للإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بالمواقف الطارئة في ظل المتغيرات البيئية شديدة التعقيد، بالإضافة إلى أنه يساعد على تحقيق وتحسين موقع تنافسي متقدم. ويستمد الذكاء الاستراتيجي أهميته من دوره الكبير في التنبؤ القائم على أسس علمية (الطعاني، 2017؛ إبراهيم وعبد، 2023)، ومن هنا تبرز أهميته كونه عنصراً هاماً في مواجهة المخاطر والتهديدات. كما تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي من دوره الهام في دعم قدرات المنظمات على التخطيط الاستراتيجي، ودعم صناعة القرارات الاستراتيجية، وتعزيز الإبداع الاستراتيجي (نعمة وعبد الله، 2023؛ عوض وآخرون، 2022). وأكد كلا من أطرش والدوري (2020) و مرزوك وآخرون (2019) إلى أنه يساهم في تطوير قدرات العاملين وحثهم على قبول التغيرات، وتحسين أساليب إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتوضح أهمية الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية حيث يعتبر أحد مصادر القوة الاستراتيجية، وأداة النجاح والتميز الاستراتيجي (العلامية، 2015)، من خلال تمكينه لعمليات المشاركة في اتخاذ القرارات وتهيئته للمعلومات لجميع أقسام المنظمة (عبد السلام ومحمد، 2023؛ العثامنة وبطايينة، 2022؛ حسن وآخرون، 2021؛ Cannavale et al., 2020)، بالإضافة إلى تعزيز البراعة الاستراتيجية للمنظمات (بدر وأرتيمة، 2022)، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الشمري وآخرون، 2021). ويبرز دور الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير في إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة، فهو قادر علي وصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد القادة في تحديد برامج وسياسات المناسبة مثل جائحة كورونا (Amanah & Alhakeem, 2021)، وإعطاء قدرة علي التبصر، وإعطاء إنذار مبكر (مهدي، 2015؛ Reigle, 2008).

أبعاد الذكاء الاستراتيجي

هي عبارة عن سمات يتصف بها القادة، والتي تتطلب توفر عناصر أو أبعاد الذكاء الاستراتيجي (مسمار والحوري، 2019)، وهناك أربعة أبعاد رئيسية للذكاء الاستراتيجي كما ذكرها كلا من حسون (2019) والغامدي والسحان (2020) ويوسف (2021) وحسني (2022) على النحو التالي:

أ. استشراف المستقبل

يمثل أحد أهم الأبعاد وذلك لتجنب احتمالات الخطر والمساهمة في وضع حلول للأزمات المستقبلية، مع ضمان سرعة الاستجابة حتى يختفي عنصر المفاجأة نتيجة التخطيط المسبق والذي يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة لمواجهة التغيرات فور حدوثها (الهنداوي، 2017)، تكمن أهميته في مساعدة المسؤولين على التنبؤ بمستقبل العمل، بالإضافة إلى منحهم الرؤية والإبداع والتبصر في صناعة القرارات وتوفير المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمستقبل، كذلك دراسة وفهم الماضي وتحليل الحاضر لاستكشاف المستقبل (علوان، 2022)، كما يشير إلى رؤية وتطلعات المنظمة نحو المستقبل من خلال تحديد

الظروف المحيطة بالمنظمة، والتنبؤ بها في المستقبل، واتخاذ القرارات اللازمة لذلك، مع الاستعداد الكافي للتكيف مع التغيرات في الظروف المحيطة (الرميدي وآخرون، 2022).

ب. التفكير المنظم

يشير إلى قدرة المنظمة على تحليل كافة الظروف الداخلية والخارجية لبيئة العمل، والربط بينها، وتأثير كل منها على الآخر، والقدرة على التعلم واكتساب الخبرات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وأوضح عبد المتعال وآخرون (2015) إن التفكير المنظم هو عبارة عن نشاط تفكيري إبداعي ومسار تخطيطي متعدد الأبعاد والرؤى، ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده، ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويضع برامج وخطط تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، وينطلق من دراسة الماضي، وتحليل الحاضر، واستشراف المستقبل. كما أوضح ياسين (2020) أن التفكير المنظم نظام قائم على ترتيب المعلومات التي تم جمعها وتوفيرها وهيكلتها وفقاً لأهميتها بما يحقق صورة شاملة وفهم عميق للمنظمة، ويؤكد Matzkin (2008) على أهمية التفكير المنظم باعتباره يوفر رؤية أوضح وتقييم أدق للنتائج، ووسيلة اتصال حديثة بين الأقسام، وهو طريقة جيدة لابتكار الاستراتيجيات. وأشار (النعمي، 2008) الي أن التفكير المنظم يعني القدرة على دمج عناصر النظام وتحليلها وإدراك كيفية تفاعلها لتكون نظاماً شاملاً، ويراها Haines (2007) طريقة للتفكير والتعلم والاستجابة لتغيرات البيئة والإدراك والتقييم الواقعي للعوامل المؤثرة في المنظمة.

ج. الرؤية الاستراتيجية

تشير إلى الصورة أو الوضعية التي ترغب المنظمة في أن تكون عليها بالمستقبل، وتحاول الرؤية المستقبلية الإجابة على كثير من الأسئلة مثل: ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل؟ وإلى أين ستصل في مسيرتها وتحديد الرؤية خطتها المستقبلية، ويجب أن تتصف الرؤية بالإيجاز، والوضوح، والبساطة (ديسلر، 2003)، ولنجاح الرؤية لابد أن تعطي صورة شاملة لمستقبل يصف كل أجزاء المنظمة، وأن تكون الرؤية المستقبلية واقعية تخاطب مشاعر وإحساس العاملين وذكاءهم. ويراها (جميل، 2006) بأنها الصورة الواقعية للمنظمة الممكنة التطبيق والتي ترغب في الوصول إليها، حيث تساهم هذه الرؤية في تحديد مستقبل المنظمة عبر تحديد أهدافها وغاياتها وبالتالي بناء مركزها ومزاياها التنافسية (العلايمية، 2015).

د. التحالفات الاستراتيجية

تشير إلى اتجاه المنظمة للتعاون مع غيرها من المنظمات لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال استغلال طاقات وإمكانيات الشركاء، وتحويل التنافس إلى تعاون. ويُعرفها Maccoby (2004) على أنها: القدرة التي يمتلكها المسؤولون داخل المنظمة على إقامة شراكات بهدف تعزيز القدرات بين المنظمات المتنافسة أو غير المتنافسة، بغرض الحد من النزاعات والصراعات، وتحسين الأداء، حيث تلتزم جميع الأطراف بالأهداف المتفق عليها من خلال تحسين الاتصالات وتعزيز التعاون بين أطراف التحالف في كافة الأنشطة والمجالات. وقد عرفها Isoraite (2009) بأنها قدرة المنظمة على التكامل وتكوين التحالفات التي تزيد من مستوى قدراتها التنافسية من خلال تبادل الخبرات والمهارات.

رابعاً- رفاهية العاملين:

تشير الرفاهية المرتبطة بالعمل إلى مدى قدرة المنظمات على توفير المؤشرات التي تشجع العاملين وتساعدهم على زيادة إنتاجيتهم، مثل السعادة والبهجة والدعم العاطفي، وروح التعاون، إذ تحفز الرفاهية بالعمل على بذل المزيد من الجهد لتحقيق

الأهداف الشخصية والوظيفية، فضلاً عن التغلب على المشكلات والتحديات (عبد الشكور، 2023؛ Kim et al., 2019; Hsu et al., 2019). يُعد مفهوم الرفاهية من المفاهيم الحديثة نسبياً، وتشير إلى مدى الاستمتاع بالحياة لذا كل ما يُسعد الفرد هو نوع من الرفاهية، أما فيما يتعلق بالرفاهية المرتبطة بالعمل (O'Donoghue et al., 2019)، وكما عرفها Wattoo et al. (2018) بأنها خلق بيئة تعزز من حالة الرضا الذي تسمح للعاملين بالازدهار والعمل بكامل إمكانياتهم، ويعرفها Haddon (2018) بأنها حالة من الرضا الذاتي والنفسي تجعل العاملين أكثر سعادة وأكثر إنتاجية (مرزوق وخطاب، 2020؛ Li et al., 2014). ووفقاً للهيئة الاتحادية للموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة (٢٠١٧)، يُمكن النظر إلى رفاهية العاملين على أنها مجموعة من البرامج والمبادرات والخدمات؛ التي تهدف إلى تعزيز وتحسين الصحة النفسية والجسدية والعقلية للعاملين؛ بما يضمن تطوير سلوكهم وأدائهم الوظيفي، وتحسين دافعيتهم للعمل والإنتاج؛ مما ينعكس إيجاباً على سعادتهم، وولائهم وانتائهم المؤسسي (مرزوق وخطاب، 2020). ويُمكن تعريف رفاهية العاملين على أنها شعور العاملين بالراحة والسعادة في مكان العمل؛ نتيجة رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها، وعن مستوى دعم الرؤساء والمشرفين والزملاء، وقد تشير رفاهية العاملين إلى التعبير عن الصحة العقلية والجسدية والعاطفية للفرد (مرزوق وخطاب، 2020؛ Guest, 2017; Davis, 2019). كما يمكن تعريف رفاهية العاملين بأنها مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تجعل العاملين أكثر سعادة وإنتاجية وقدرة على مواجهة التحديات التي تواجههم في بيئة عملهم بما يحقق طموحاتهم المهنية.

أهمية رفاهية العاملين:

أبرزت الدراسات المختلفة أهمية الحفاظ على رفاهية العاملين في مكان العمل؛ لما لها من أهمية كبيرة لكل من الأفراد والنتائج التنظيمية (Singh et al., 2019)؛ وتُوجد علاقات طردية إيجابية بين رفاهية الموظف وكل من أداء العاملين (Khoreva & Wechtler, 2018)، والإنتاجية (Luu, 2020)، والالتزام والولاء التنظيمي (Wang et al., 2018a)، والرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات دوران العمل (Martin-Salerno et al., 2019) والربحية (Jaiswal & Dyaram, 2019)، بجانب سلوكيات المواطنة التنظيمية (Mousa et al., 2020)، وتعزيز السمعة التنظيمية (Kim & Kim, 2020)، وزيادة إبداع العاملين، والمرونة التنظيمية (Huang et al., 2019)، وزيادة قدرة العاملين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة وتحقيق المنظمة للميزة تنافسية (Keeman et al., 2017).

يُعد العاملون أهم أصول المنظمة في المنظمات الخدمية بصفة خاصة (Evans et al., 2003)، مما يفرض على المنظمات ضرورة تكريس جهودها لتحسين رفاهية هؤلاء العاملين (موسي، 2022؛ Hsu et al., 2012). فعندما يشعر العاملون بأن لديهم قدرًا من السيطرة والسلطة في ممارستهم لمهام أعمالهم (Weber & Avey, 2019; Hasan & Kashif, 2021)، تتحسن تصوراتهم الإيجابية لرفاهيتهم النفسية (Arnold et al., 2007). ويرى Lupsa et al. (2020) أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ يُعزّز إدراكهم للرفاهية الوظيفية، وقد ذكر العماوي (2023) و Guest (2017) و Cooper et al. (2019) أن التدريب يحقق رفاهية العاملين عندما يرتقي بقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، فنتحقق الكفاءة الذاتية للعاملين، وخاصة في أوقات الازمات غير المألوفة، مثل جائحة كورونا (العماوي، 2023).

إن مجرد شعور العاملين بالدعم التنظيمي، وحرص الإدارة على تحقيق مستوى رفاهية مناسب لهم في العمل فيبادلونه بالمزيد من السلوكيات الإيجابية وبمستوى أداء أعلى لمهام وظائفهم (Alfes et al., 2012; Guest, 2017)، وكما أن إحساس العامل أن وظيفته غنية بالمهام المؤثرة يزيد إحساسه بالرضا الذي يدعم الرفاهية النفسية للعاملين (Wood, 2012). وأخيراً يجب أن يحصل العاملين على الأجور العادلة، التي تفي باحتياجاتهم فيدعم ذلك شعورهم بالرفاهية المادية والنفسية (Van et al., 2013). في ضوء ما سبق يمكن تعريف رفاهية العاملين على أنها شعور الموظف بالمتعة في العمل وتحقيق الذات من خلال الرفاهية في الحياة، والرفاهية في مكان العمل، والرفاهية النفسية، الرفاهية العاطفية، الرفاهية البدنية، الرفاهية المكانية.

أبعاد رفاهية العاملين

بمراجعة الدراسات المتعلقة برفاهية العاملين تبين أن دراسة كلا من Zheng et al. (2015)، وعبد الشكور (2023) قدمتا ثلاثة أبعاد لقياس رفاهية العاملين هي: رفاهية الحياة، ورفاهية مكان العمل والرفاهية النفسية، ولأنهما الأكثر شمولاً وموضوعية وتكراراً، ولذلك اعتمد البحث على أبعاد هاتين الدراستين، وهي:

1- الرفاهية في الحياة

تشير رفاهية الحياة إلى رضا الأفراد عن حياتهم، ومدى قربهم من تحقيق أحلامهم وطموحاتهم وسعيهم إلى تغيير طريقة وأسلوب حياتهم للأفضل، حيث تعني الرفاهية في الحياة زيادة رضا الموظفين عن الحياة مما يؤثر بشكل إيجابي على تصرفاته، ويمثل الرضا عن الحياة المكون المعرفي والوجداني للسعادة عند الأفراد، ويوضح Zheng et al. (2015) أنه يُنظر حالياً إلى الأسرة والعمل على أنهما جزء لا يتجزأ من حياة الشخص، لذا تعتبر الرفاهية في الحياة جزء من رفاهية الموظفين، وعندما تقوم المنظمة بتحسين رفاهية العاملين في مكان العمل، فإن ذلك يساعد على منع العديد من الأمراض، وتعزيز الرفاهية العاطفية والأنواع الأخرى من الرفاهية (مرزوق وخطاب، 2020؛ Davis, 2019).

2- رفاهية مكان العمل

تشير رفاهية مكان العمل إلى رضا الأفراد عن مسؤوليات عملهم وعن وظائفهم الحالية وإنجازاتهم وسعيهم المستمر إلى استخدام طرق ووسائل جديدة لإثراء عملهم، وكما أنها تعني حصول العاملين على الصحة البدنية والعقلية، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة خالية من الضغوط وينبغي أن يكون مناخ العمل مثير ومحفز وممتع ويؤدي إلى الشعور بالسعادة، وتجنب الأمراض والوقاية منها (مرزوق وخطاب، 2020).

3- الرفاهية النفسية

إن سعي الأفراد إلى الرفاهية والسعادة بوصفها هدفاً أسمى للحياة لارتباطها بالحالة المزاجية الإيجابية والرضا عن الحياة والاستمتاع وجودة الحياة وتحقيق الذات والتفؤل، ويمكن تعريف الرفاهية النفسية بأنها فلسفة تكمن في التقدم والازدهار، وتؤكد على الحالة النفسية الجيدة للعاملين (مرزوق وخطاب، 2020). ويعرفها Singer and Ryeff (2008) بأنها الإحساس الإيجابي بالراحة، كما ترتبط بالإحساس العام بالسعادة والسكينة والطمأنينة النفسية، والقبول المهني، والتنمية الشخصية (مرزوق وخطاب، 2020).

خامساً: - مرونة الموارد البشرية:

أ- مفهوم مرونة الموارد البشرية

يرتبط مفهوم مرونة الموارد البشرية بكفاءة المنظمة وقدرة الموارد البشرية على التكيف في الوقت المناسب، مع الاحتياجات المتغيرة التي تفرضها البيئتين الداخلية والخارجية (فنتيز، وبويدي، 2023). ولذلك عرفها كلا من الشمري ونصر (2021) و Do and Madsen (2016) بأنها تشير إلى قدرة الإدارة الفاعلة على انتقال العاملين داخل أقسام المنظمة لضمان أقصى قدر من الكفاءة وانجاز أهداف المنظمة مع القدرة على تغيير السلوك والعادات لتلبية المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل.

وكما ترتبط مرونة الموارد البشرية إيجابياً برضا والتزام الموظفين (Michel & Michel, 2013)، واندماجهم وارتباطهم بالمنظمة ورغبتهم في البقاء بها (Bal & De Lange, 2015; Sekhar et al., 2018)، فضلاً عن دورها في تحسين الأداء التنظيمي والوظيفي (Bhattacharya et al., 2005)، كما تساهم في دعم الإبداع والابتكار التنظيمي (Marinez-Sanchez et al., 2021)، وزيادة مستوى رضا الموظفين والتحفيز وبالتالي انتاجيتهم (Úbeda -García et al., 2017).

أما Tuan (٢٠١٦) و Kumari and Pradhan (2014) و Do et al., (2016) فيرى أنها تشير إلى قيام إدارة الموارد البشرية ببناء معرفة ومهارات العاملين بشكل استباقي، والتحفيز للتكيف مع سياقات العمل المختلفة، وإحداث تغييرات في الأنشطة للاستجابة الاستباقية للتغيرات في البيئة، ويرى Beltrán-Martín et al. (2008) أنها تشير إلى مدى امتلاك الموظفين للمهارات والسلوكيات التي تزود الشركة بخيارات لمتابعة البدائل الاستراتيجية، الذين يشكلون مصدر للمزايا التنافسية، وتتحقق مرونة الموارد البشرية من خلال تكيف المنظمات مع البيئة المتغيرة للحفاظ على مزاياها التنافسية الاستراتيجية، ولبناء مرونة الموارد البشرية كقدرة على مستوى الشركة لابد من توافر (Kumari & Pradhan, 2014):

- 1- أشخاص يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات والمرجعيات السلوكية؛
- 2- ممارسات الموارد البشرية المستخدمة للاستفادة من هؤلاء للاستجابة لتغيرات السوق والبيئة (فنتيز وبويدي، 2023).

وتوجد علاقة ارتباط بين مرونة الموارد البشرية والأداء العالي، وأكد العامري (2018) على أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو نتيجة لمقدرات العاملين فيها وأن وضع سياسة تستقطب وتحفز العاملين، بالإضافة إلى تطوير إستراتيجيات تقدم الدعم من أجل تنفيذ إستراتيجية المنظمة للمساهمة في تحقيق الأداء العالي لها. وتلعب مرونة الموارد البشرية دور مهم وإيجابي في تحسين الأداء في جميع مستويات المنظمة وصولاً إلى الأداء العالي وذلك عن طريق استقطاب واختيار الموظفين الذين يمتلكون مهارات وقدرات عالية وتطوير هذه المهارات لتلبية متطلبات المهام ومواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة وهذا يعطي للمنظمة ميزة تستطيع من خلالها التفوق على منافسيها. أما مرونة إدارة الموارد البشرية فهي تمثل للمنظمة مدى قدرتها على تعديل وتطبيق ممارسات جديدة يمكن من خلالها أداء العمل بفعالية وكفاءة، وتمثل للعاملين مدى قدرتهم على امتلاك مهارات وسلوكيات تقدم للمنظمة فرصة لتطوير البدائل الاستراتيجية لها (على، 2022؛ Ubeda-Garcia et al., 2017; Pradhan et al., 2017)، وتتحقق مرونة إدارة الموارد البشرية عند تكيف المنظمات مع البيئة المتغيرة، من خلال تعزيز مرونة العاملين في الوظائف والمهارات والسلوكيات وفقاً للاحتياجات التنظيمية، وعبر سلسلة من الاستراتيجيات للتأثير على نفسية العاملين، وتوجيه سلوكهم، لتحقيق مواءمة بين الأهداف الشخصية والتنظيمية (Li & Chen, 2015)، وبالتالي تعد مرونة إدارة الموارد البشرية سمة داخلية للمنظمة ومصدراً للمزايا التنافسية التي تؤدي إلى أداء عال (Beltrán-

وقدرات التعلم للموظفين، وتتطلب إدارة مرنة (Chen & Li, 2015; Tuan, 2016; Do et al., 2016)، لذا يمكن اعتبارها بناء متعدد الأبعاد يشمل: مرونة الموارد ومرونة التنسيق (Tuan, 2016). كما يمكن التمييز بين مرونة الموارد البشرية الخارجية أو العددية وتشير إلى قدرة المنظمة على تغيير حجم العمالة المستخدمة، بينما ترتبط المرونة الوظيفية بالقدرة على أداء مجموعة متنوعة من المهام غير المتجانسة (Ubeda-Garcia et al., 2017)، وبينما المرونة المعرفية وتعني مدى قدرة المنظمة على امتلاك أفراد، من ذوي المهارات والقدرات الابتكارية والإبداعية بخلاف منافسيها (البشايشة والجعافرة، 2022).

أ- أهمية مرونة الموارد البشرية

تشكل مرونة الموارد البشرية مصدراً لتحسين قدرة المنظمة على البقاء والتنمية (علون، 2018؛ علي، 2022؛ Chen & Li, 2015)، كما تعد مصدراً لمزايا تنافسية مستدامة للمنظمات (Pradhan et al., 2017)، وكذلك تؤدي إلى زيادة قدرة الموظف على التكيف مع أدوار أو سياقات العمل الجديدة واحتياجات السوق (علي، 2022؛ Tuan, 2016). وكما تؤثر إيجابياً على مقاييس الأداء، وتعتبر مكوناتها أصول استراتيجية للتطوير والبراعة التنظيمية؛ لتأثيرها الإيجابي على كلا من الإبداع والابتكار ورضا العاملين، وبالتالي فهي تعزز أداء العاملين، وتزيد من الأداء والإنتاجية (الشمري وآخرون، 2021؛ Ubeda-Garcia et al., 2017)، وأيضاً تساهم في حل المشاكل بطرق مبتكرة بالاعتماد على ما تملكه من عاملين يمتلكون مهارات وقدرات متنوعة (الشمري وآخرون، 2022)، تساعد تكوين ميزة تنافسية للمنظمة، وتخفيض التكاليف وتشجيع الابتكار (Wang & Lo, 2004).

ج- أبعاد مرونة الموارد البشرية:

يشار لمرونة الموارد البشرية من خلال المنظور الوظيفي (الموظف) على أنها ترتيبات عمل آمنة تشمل الممارسات التي تمكن الموظف من اختيار الموقع والتوقيت والمدة المناسبة لمتابعة المهام المرتبطة بوظيفته (Martinez-Sanchez et al., 2021)، أما من خلال المنظور التنظيمي فتم الإشارة إليها من خلال أبعادها الثلاثة المتمثلة في المرونة السلوكية، مرونة المهارة ومرونة الممارسة الوظيفية (Ubeda-Garcia et al., 2017; Do et al., 2016; Pradhan et al., 2017; Chen & Li, 2015; Aibaghi-Esfahani et al., 2017; Bhattacharya et al., 2005).

1- مرونة الوظيفة

تتمثل المرونة الوظيفية في تعزيز العاملين ذوي المهارات المتنوعة القادرين على القيام بمهام متعددة في ظروف مختلفة، وقابلية التكيف للعمل بين الإدارات المختلفة بسرعة وبتكلفة منخفضة (Chen & Li, 2015). لذلك، فإن المرونة الوظيفية تشبه تنوع القوى العاملة أو تكافؤ الفرص، مما يسهل تنقل العاملين بين الوظائف أو تحمل مسؤولية مهام متعددة من وظائف لأخرى (علي، 2022؛ Beltran Martín et al., 2008)، وتؤثر على أداء المنظمات، فمسؤولية الأنشطة تقع على عاتق المرونة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بما تمتلكه من مهارات وقدرات، فضلاً عن ذلك تعتبر قاعدة معرفية واسعة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لأنها تخلق قدرات عالية لتطوير وسائل أكثر فاعلية لتحقيق المتطلبات والاهداف التي تسعى إليها المنظمة (محمد، 2018). وكما تشير إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تطبيق ممارساتها من استقطاب واختيار وتعيين

وتدريب وترقية وإعادة توزيع وتحفيز وتقييم العمالة وذلك عبر مجموعة متنوعة من المهام وداخل مواقع مختلفة من المنظمة، ومن ثم تكييف هذه الممارسات من خلال تغييرها وتعديلها وتحديثها باستمرار بما يتوافق مع احتياجات المنظمة ومتطلبات بيئة العمل، وبما يمكنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق (أبو الذهب، 2022).

2- مرونة السلوك:

يمثل "السلوك" في العمل تسلسل لإجراءات روتينية يتبعها الموظفون عند أداء مهامهم، كما أن المرونة السلوكية تجعل من السهل تنفيذ عمليات التغيير في المنظمة، بقدر ما تمنحها فرصاً حقيقية للاستجابة بشكل مناسب لمجموعة واسعة من المواقف (Ubeda-Garcia et al., 2017)، وبالتالي تشير مرونة السلوك إلى قدرة العاملين على التكيف مع الظروف المتغيرة (Aibaghi-Esfahani et al., 2017; Do et al., 2016). وتتمثل مرونة السلوك في تعديل وإثراء أنماط سلوك العاملين مع تعزيز الاستقلالية، ودعم التنوع السلوكي عند مواجهة الظروف المختلفة (على، 2022؛ Chen & Li, 2015; pardhan et al., 2017). وتتميز الموارد البشرية المرنة بمجموعة متنوعة من الذخيرة السلوكية في ظروف مختلفة فإن سلوكيات الموظفين هي التسلسلات التي يتبناها الموظفون في وظائفهم (Beltrán-Martín et al., 2008)، وهناك تعريف أكثر شمولية لمرونة السلوك بأنها "هي مدى امتلاك العاملين لذخيرة واسعة من البرامج السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة إضافة إلى تكيف العاملين لسلوكهم بمواجهة التغيرات وتنفيذها في بيئة العمل وحتى إذا كانت هذه الأحداث غير متوقعة (فنتيز وبويدية، 2023؛ Ubeda-Garcia et al., 2017). ويرى محمد (2018) أن مرونة السلوك هي قابلية الفرد للتكيف، حيث تشير إلى مدى قدرة الموظف على تغيير عاداته وسلوكياته استجابةً للتغيرات المستمرة في بيئة العمل، وتعكس المرونة السلوكية القدرة على إظهار مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية في ظل ظروف مختلفة Sabahari et al. (2020) حيث تشير إلى المدى الذي يمتلك فيه العاملون مجموعة واسعة من الخطط السلوكية التي يمكن عرضها بشكل صحيح في مواقف مختلفة (Tuan, 2016). ويشير التنوع في المرونة السلوكية على المستوى الفردي إلى المدى الذي يُظهر فيه العاملون سلوكاً موحداً عبر مجموعة واسعة من المواقف؛ أما على مستوى المنظمة، ينعكس ذلك في مجموعة متنوعة من الخطط السلوكية المحتملة التي تمتلكها المنظمة من خلال موظفيها؛ في حين تشير السرعة إلى الاستعداد الذي يُظهر به العاملون سلوكاً محددًا للموقف مثل الحل السريع لشكاوى العملاء من خلال سلوك خارج الصندوق (Kumari & Pradhan, 2014).

3- مرونة المهارة

تتمثل في خلق بيئة للموظفين لتعلم مهارات جديدة وتعزيز مرونتهم للتعلم بسرعة والاضطلاع بمهام جديدة (Chen & Li, 2015)، وهي بذلك تعني جعل العاملين قادرين على الاستجابة بطرق أفضل للمحفزات بتحسين معارفهم، ورفع أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية (Beltrán-Martin et al., 2008; Pradhan et al., 2017). وتشير مرونة المهارة إلى عدد الاستخدامات البديلة المحتملة لتطبيق المعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف. لذا فهي ترتبط بقدرة العاملين على تطوير مجموعة متنوعة من المهارات وفقاً لاحتياجات المستقبل من خلال التدريب والتعلم (Aibaghi-Esfahani et al., 2017; Ubeda-Garcia et al., 2017). وتشير مرونة المهارة إلى مدى سهولة وسرعة الحصول على قدرات العاملين اللازمة لأداء المهام الجديدة (محمد، 2018). وترتبط بقدرة الموظفين على تطوير مهاراتهم في المستقبل. وقدرتهم على التعلم بسرعة

لأداء مهام جديدة (فنتيز وبويدية، 2023). وتُعرّف مرونة المهارة بأنها مجموعة متنوعة من الاستخدامات البديلة الفعلية والمحتملة التي يمكن تطبيقها على مهارات العاملين وسرعة إعادة تشكيلها في اكتساب مهارات وقدرات جديدة للعاملين بحيث تسمح بالتكيف (Tuan, 2016). ومما سبق تشير مرونة المهارات إلى عدد الوظائف البديلة والمحتملة التي يمكن استخدام وتطبيق مهارات الموظف عليها، أي إمكانية إعادة توزيع الأفراد ذوي المهارات المتعددة على الوظائف والمهام المختلفة وتقلهم بين هذه الوظائف وخلال فترة زمنية قصيرة (أبو الذهب، 2022).

سادساً: - الاستدامة التنظيمية:

لقد أشار كلا من Hartman (2014) و Bienstock and Amini (2014) بأن الاستدامة هي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لأنها تعمل على رفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين من خلال توفير تنظيم فعال تسوده روح الفريق والمبادرة والابتكار والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من العاملين بان المنظمة ملك له، الأمر الذي يدفعهم لبذل كل ما لديهم للوصول الى نجاح وتميز منظماتهم (الشريفي والعنزي، 2022؛ Rahardjo et al., 2013)، وعرفت لجنة (Brundt land) بانها تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة (Masocha, 2019).

مفهوم الاستدامة التنظيمية

تشير الاستدامة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الأعمال الحالية بنجاح وامتلاك المرونة للاستعداد والاستجابة الاستراتيجية لاحتياجات العمل المستقبلية (Tasleem et al., 2015). وقد عُرِّفت الاستدامة التنظيمية من قبل العديد من الباحثين، ويمكن توضيحها من خلال الجدول (3):

الجدول (3) تعريف الاستدامة التنظيمية على وفق الآراء الباحثين

م	الباحث والسنة	المفهوم
1	Cella-De-Oliveira, 2013	كل ما يمكن الحفاظ عليه في المنظمة. والأنشطة المنظمة التي تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق التوازن المستدام، في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، من خلال أنشطة المنظمة المتمثلة بالعمليات والإنتاج والمشتريات والتسويق.
2	Singh et al., 2016	الأنشطة التي تلبى احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة في الوقت الذي تحمي فيه الموارد البشرية والاجتماعية والطبيعية وتعززها في المستقبل
3	Lee et al., 2017	قياس مدى احتضان المنظمة للسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية والازدهار الاقتصادي في عملياتها، وفي نهاية المطاف التأثير الذي تمارسه على المنظمة والمجتمع
4	Zawawi & Abd Wahab, 2019	عملية دمج الأداء البيئي والمادي والاجتماعي والاقتصادي بروحانية المنظمة، الأمر الذي يدفع الأفراد الى اتخاذ قرارات أكثر حكمة بشأن البيئة والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للموظفين والمجتمع، ومن ثم إنتاج استدامة شاملة وكاملة
5	الحدراوي وآخرون، ٢٠٢٠	الممارسات التي تؤديها المنظمة والتي من شأنها أن تحافظ على ديمومة عملها واستمراريتها بمزاولة أنشطتها بكفاءة وفعالية على المستويات البيئية والاجتماعية والاقتصادية

المصدر: من اعداد الباحثون باعتماد على المصادر الواردة فيه

وأشارت الحميدي (2023) إلى أن الاستدامة التنظيمية هي عملية تركز على تطوير وحماية ما يمكن أن يدوم ويستمر لأطول فترة زمنية ممكنة بأساليب توفر ارتباطات إيجابية وتنموية للبشر دون حدوث أضرار للآخرين في الحاضر أو في المستقبل (سليمان، ٢٠٢٠)، ويذهب Lozano (2015) إلى أن مفهوم الاستدامة التنظيمية يشير إلى كافة الأنشطة والممارسات

التنظيمية التي تسعى إلى المساهمة في تحقيق التوازن المستدام في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، من خلال جميع العمليات الإنتاجية والإدارية والفنية بالمنظمة، بينما يرى الحميدي (2023) أن الاستدامة تعتبر نموذج للتفكير المستقبلي يعبر عن مرونة النظام ومدى قدرته على استيعاب التحديات والاضطرابات المستقبلية مع الاحتفاظ بهيكله ووظائفه الأساسية بشكل مستمر (العمرى، ٢٠١٩؛ عيد، 2023؛ Linnenluecke & Griffiths, 2010).

أهمية الاستدامة التنظيمية

أكد كلا من عثمان (2022) و Schneide (2015) و Pardhan (2016) و Savitz and Weber (2007) أن أهمية الاستدامة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- 1- تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار، النمو، والربحية؛ أي تحقيق الإيرادات وتخفيض التكاليف من خلال الحفاظ على الطاقة الإنتاجية للمنظمة بكفاءة عالية.
- 2- ابتكار طرقاً جديدة لحماية المنظمة من المخاطر البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
- 3- تطوير قدرة المديرين على إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية، من خلال تطوير المنتجات وفتح أسواق جديدة.
- 4- تطوير مزايا تؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة وصورتها، وزيادة معنويات الموظفين وكسب رضا الزبون
- 5- الحفاظ على الموارد، والحد من التلوث من النفايات.

2- أبعاد الاستدامة التنظيمية:

لقد اتفقت دراسات كلا من: الحميدي (2023)؛ Batool et al., (2022)؛ Oliveira and Augusto (2013)؛ Haque (2022)؛ Kaipainen and Aarikka (2022)؛ Zieba et al., (2010)؛ Baumgartner and Ebner (2021)؛ Zowawi & Wahab (2019)؛ Wijethilake (2017)؛ و Masocha (2019) على أبعاد الاستدامة التنظيمية وهي الاستدامة الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية ويتفق في ذلك كالتالي:

أ- الاستدامة الاقتصادية

ان الهدف من الاستدامة الاقتصادية هو تحسين مستوى الصحة والامان في أماكن العمل وإدارة الموارد الطبيعية بكفاءة، ورفع الإنتاجية (الشامي ونوري، 2019)، وذكر Zowawi and Wahab (2019) أن المنظمات تقيس الاستدامة الاقتصادية من خلال عوامل الربح والخسارة، مثل نمو الأرباح والخسائر والعائد على حقوق الملكية أو الأصول والدخل. من جانب آخر رأى Masocha (2019) بأنها تقليل تكاليف التشغيل، مع العلم أنه بدون رأس المال الاقتصادي، تختفي المنظمة من الوجود لذلك، فإن الاستدامة الاقتصادية يجب أن تضمن تدفقاً نقدياً كافياً، وباختصار، فإن تحقيق الاستدامة الاقتصادية يعني أن المنظمة تتطلع بأنشطتها بطريقة مسؤولة ومعترف بها، مع تحقيق عائد اجتماعي واقتصادي للمشاركين (Jamali, 2006; Cella-De-Oliveira, 2013). كما ينطوي التأثير الاقتصادي على خلق فرص العمل، وإنتاج السلع والخدمات (Bekele, 2013)، إلى جانب اعتبارات المنافسة والدخول إلى أسواق جديدة، (الشريفي والعنزي، 2022).

وهي التي تهتم بتأثير المنظمات على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصالح وعلى النظم الاقتصادية، ومؤشرات ذلك هي الآثار الاقتصادية للمنظمات على المجتمع وتدفق الموارد بين مختلف الأطراف ذوي العلاقة (الحدراوي وآخرون، 2020؛ عيد، 2023؛ الحميدي، 2023).

ب- الاستدامة الاجتماعية

تركز الاستدامة الاجتماعية على المجتمع والتنمية الاجتماعية، وتتحقق عندما تدعم العمليات والأنظمة بفاعلية قدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على انشاء مجتمعات صحية وصالحة للعيش، وتستلزم ان تكون الشركات مسؤولة في تعاملاتها مع المستهلكين والمستثمرين والموظفين من خلال تحفيز الموظفين باستخدام اليات تؤدي الى رفع قيمة الشركة (Masocha, 2019). تتمثل بشكل عام بالتأثير المادي الذي تحدثه المنظمة على المجتمع المحلي والعاملين، ورضا العملاء، الامن الوظيفي، ومعدلات التوظيف... الخ (Zowawi & Wahab, 2019; Irina, 2014). كما أكد Lamsam (2020) انها تزيد من ولاء الزبائن وتساعد المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين (الشريفي والعنزي، 2022)، وعرفها كلا من Dillard et al. (2009) و Florea et al. (2013) بأنها مسؤوليات المنظمة تجاه العديد من أصحاب المصلحة، مثل الموظفين والمجتمع ككل، وتهدف الاستدامة الاجتماعية إلى التأثير الإيجابي للعلاقات الحالية والمستقبلية مع الأطراف ذوي العلاقة مع التركيز على تلبية احتياجاتهم لضمان ولائهم للمنظمة وتشمل الاستدامة الاجتماعية مفاهيم المساواة والتمكين وتقوية الهوية الثقافية والاستقرار التنظيمي، كذلك أكد الحدراوي وآخرون (٢٠٢٠) أنها تتضمن كل ما يتعلق بالتنمية البشرية للعاملين التعليم والتدريب والصحة والسلامة المهنية في مكان العمل (أي تجنب المخاطر الصحية)، وتنمية القدرات والمساواة (الرواتب والمنافع العادلة وتكافؤ الفرص وغياب التمييز في مكان العمل والاعتبارات الأخلاقية (حقوق الموظفين والثقافة والقيم والعدالة) (الحميدي، 2023).

ج- الاستدامة البيئية:

يقصد بالاستدامة البيئية مساهمة المنظمات في المحافظة على سلامة البيئة عن طريق تخفيض استهلاك الموارد وتقليل توليد النفايات والتلوث فضلاً عن تأثيراتها على النظم الإيكولوجية والمحافظة على سمعتها من خلال الوصول إلى الاستخدام الامثل للموارد وتقديم المنتجات الصديقة للبيئة (Rebitzer et al., 2004). ان الهدف من الاستدامة البيئية تقليل الاثار البيئية للشركات كتقليل نفايات الإنتاج والانبعاثات ويتم ذلك من خلال مكافحة التلوث باعتماد اليات مسؤولة عن التخلص من النفايات، ومنع التلوث بالحد من النفايات بالتقنيات المبتكرة، وإعادة تدوير المخلفات (الحميدي، 2023؛ عيد، 2023، الحدراوي وآخرون، 2020؛ Masocha, 2019). وتشمل الاستدامة التنظيمية البيئية منع التأثيرات التي تحدثها المنظمة على النظام الطبيعي، مثل إعادة التدوير أو الاستخدام الفاعل للطاقة (Munck et al., 2011; Cella-De-Oliveira, 2013). وتشمل الاستدامة البيئية سلامة النظم الإيكولوجية، وتتطلب الحفاظ على رأس المال الطبيعي كمصدر للمدخلات الاقتصادية (الحميدي، 2023؛ عثمان وآخرون، 2024؛ Keller, 2012; Baumgartner & Ebner, 2010).

منهجية الدراسة أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استمارة الاستقصاء لتجميع البيانات المطلوبة، والتي انقسمت إلى 7 محاور تحتوي على البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة، ورأس المال الفكري الأخضر، وقدرات العمل عن بُعد، والذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية. كما الاعتماد على بعض الدراسات لإعداد عبارات متغيرات الدراسة، مع تعديلها لتتوافق مع طبيعة هذه الدراسة. يوضح جدول رقم (4) محتويات أداة الدراسة.

جدول رقم (4) أداة الدراسة

المحور	المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	الدراسة التي تم الاعتماد عليها لإعداد المقياس
1	البيانات الديموجرافية	النوع، السن، المستوى التعليمي، مكان العمل، عدد سنوات الخبرة		
2	رأس المال الفكري الأخضر	رأس المال البشري الأخضر	3	على وإمام، 2022
		رأس المال الهيكلي الأخضر	3	
		رأس المال الاجتماعي الأخضر	3	
3	قدرات العمل عن بُعد	الاتصال	3	القادري وجفري، 2023
		تقنية المعلومات	3	
		المهارات	3	
		الثقة التبادلية لأطراف العمل	3	
		ساعات العمل المرنة	3	
		اتخاذ القرارات عن بُعد	3	
4	الذكاء الاستراتيجي	استشراف المستقبل	3	يوسف، 2021
		الرؤية الاستراتيجية	3	
		التفكير المنظم	3	
		التحالفات الاستراتيجية	3	
5	رفاهية العاملين	رفاهية الحياة	3	عبد الشكور، 2023
		رفاهية مكان العمل	3	
		الرفاهية النفسية	3	
6	مرونة الموارد البشرية	مرونة الوظيفة	3	حسن، 2023؛ Abu-Nahel et al., 2020
		مرونة السلوك	3	
		مرونة المهارة	3	
7	الاستدامة التنظيمية	الاستدامة الاقتصادية	5	الحميدي، 2023
		الاستدامة الاجتماعية	5	
		الاستدامة البيئية	5	

تم الاعتماد في الإجابة على عبارات المحاور (الثاني إلى السابع) على مقياس ليكرت الخماسي مجتمع وعينة الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة العاملين في مختلف المستويات الإدارية بشركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة. تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة. تم إعداد استمارة الاستقصاء بشكل إلكتروني لإرسالها إلى عينة الدراسة المستهدفة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيس بوك وواتس آب، وكذلك موقع LinkedIn. تم إرسال الرابط إلى 1184 فرد خلال الفترة من مايو 2023 وحتى نهاية نوفمبر 2023. تم الحصول على 988 رد بنسبة استجابة بلغت 83% من إجمالي ما تم إرساله. بعد مراجعة وفحص الردود تبين أن هناك 94 استمارة غير صالحة للتحليل لعدم إجابة المستجيبين على بعض العبارات. بلغ عدد الاستمارات النهائية 894 استمارة خضعت للتحليل. الاختبارات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامجي SPSS v. 26 و Amos V.24 لتحليل البيانات التي تم جمعها للتحقق من أهداف الدراسة وفرضياتها. تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية كما هو موضح في جدول رقم (5):

جدول رقم (5) الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

الاختبار	الهدف من الاختبار
----------	-------------------

التحليل الوصفي	وصف خصائص العينة، وتحديد آراء واتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
التحليلي العاملي الاستكشافي والتوكيدي	قياس العلاقة بين العوامل الكامنة والعبارات التي تمثلها، وكذلك والعوامل فيما بينها، بجانب التحقق من صدق أداة الدراسة
مؤشرات المطابقة (مربع كاي المعياري، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر جودة المطابقة (GFI)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI)، ومؤشر توكر لويس (TLI)، وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA))	تحديد درجة تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة
تحليل المسار المباشر	قياس تأثير المتغير/المتغيرات المستقل على المتغير/المتغيرات التابع/التابعة
تحليل المسار غير المباشر باستخدام طريقة BOOTSTRAP	التحقق من دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

نتائج التحليل

التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية

جدول رقم (6) التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية

البيانات الديموجرافية		التكرارات	%
النوع	ذكر	564	63.1%
	أنثى	330	23.9%
العمر	أقل من 25 سنة	21	2.3%
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	202	22.7%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	429	48%
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	188	21%
	55 سنة فأكثر	54	6%
المستوى التعليمي	متوسط	66	7.4%
	بكالوريوس/ليسانس	783	87.6%
	دراسات عليا	45	5%
مكان العمل	شركة سياحة	398	44.5%
	فندق	496	55.5%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	4.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	522	58.4%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	218	24.4%
	15 سنة فأكثر	112	12.5%
المجموع		894	100%

يبين جدول رقم (6) أن عدد الذكور تخطي عدد الإناث للضعف تقريباً، حيث بلغ عدد الذكور 564 بنسبة 63.1%، بينما بلغ عدد الإناث 330 بنسبة 23.9%. كما يوضح الجدول أن الفئة العمرية (من 34 إلى 45 سنة) كانت الأعلى بواقع 429 فرد (48%)، يليها الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بواقع 202 فرد (22.7%)، ثم الفئة العمرية (من 45 إلى أقل من 55 سنة) بواقع 188 فرد (21%)، ثم الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) بواقع 54 فرد (6%)، وأخيراً الفئة العمرية (أقل

من 25 سنة) بواقع 21 فرد (2.3%). وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي؛ غالبية عينة الدراسة حاصلين على بكالوريوس/ليسانس بواقع 783 فرد (87.6%). يبرز الجدول أيضاً أن 496 فرد (55.5%) يعملون بالفنادق الخمس نجوم، و398 فرد (44.5%) يعملون بشركات السياحة فئة "أ". أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة؛ أكثر من نصف العينة (522 فرد/58.4%) يمتلكون سنوات خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، يليهم من يمتلكون سنوات خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (218 فرد/24.4%)، ثم من يمتلكون سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) (112/12.5%)، وأخيراً من يمتلكون سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) (42 فرد/4.7%).

التحليل العاملي الاستكشافي

تم الاعتماد على طريقة تحليل المكونات الرئيسية لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، بجانب استخدام طريقة Varimax Rotation لإجراء التدوير المتعامد للأبعاد بافتراض استقلال العوامل المستخلصة. ولتحديد مدى ملائمة وكفاءة عينة الدراسة للتحليل العاملي الاستكشافي؛ تم إجراء اختبار كايزر-ماير-أولكين (KMO) (ينبغي أن تكون قيمته أكبر من 0.60)، واختبار بارتليت (ينبغي أن تكون المعنوية أقل من 0.05). بناءً على نتائج جدول رقم (7)؛ بلغت قيمة اختبار كايزر-ماير-أولكين 0.845، وهي أكبر من 0.60. كما يبين الجدول أن مستوى دلالة اختبار بارتليت أقل من 0.05، مما يؤكد على تناسب وكفاءة عينة الدراسة للتحليل العاملي الاستكشافي.

جدول رقم (7) اختبار كايزر-ماير-أولكين وبارتليت

KMO		اختبار بارتليت
0.845	مربع كاي التقريبي APPROX. Chi Square	
36146.163	Df	
1596	Sig.	
0.000		

كذلك تبين جداول رقم (8) و(9) و(10) و(11) و(12) و(13) قيم العوامل المستخرجة وتشبعاتها بعد التدوير المتعامد لمصفوفة عبارات متغيرات الدراسة الستة (رأس المال الفكري الأخضر، قدرات العمل عن بُعد، الذكاء الاستراتيجي، رفاهية العاملين، مرونة الموارد البشرية، الاستدامة التنظيمية). يجب ألا تقل قيمة عامل التحميل عن 0.60 لكل عبارة، وفي حالة انخفاض قيمة أي عبارة هذه القيمة؛ فيجب حذفها من المقياس. توضح الجدول التالية أن كافة قيم عوامل التحميل لكل العبارات تجاوزت القيمة المقبولة والمقدرة بـ 0.60. تؤكد تلك النتائج أن متغيرات الدراسة نشبت بعباراتها الدالة عليها، وهو ما يدعم صدق أداة الدراسة عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، وهذا يفي بمتطلبات الدراسة، ويسمح بتطبيق أداة الدراسة على العينة.

جدول رقم (8) العوامل المستخرجة وتشبعاتها لعبارات متغير رأس المال الفكري الأخضر

رقم العبارة	الأبعاد	
	رأس المال البشري الأخضر	رأس المال الهيكلي الأخضر
1	0.742	رأس المال الاجتماعي الأخضر
2	0.800	
3	0.754	
4		0.801
5		0.706
6		0.801

0.755			7
0.803			8
0.826			9

جدول رقم (9) العوامل المستخرجة وتشبعاتها لعبارات متغير قدرات العمل عن بُعد

الأبعاد						رقم العبارة
اتخاذ القرارات عن بُعد	ساعات العمل المرونة	الثقة التبادلية لأطراف العمل	المهارات	تقنية المعلومات	الاتصال	
					0.729	1
					0.773	2
					0.798	3
				0.698		4
				0.788		5
				0.741		6
			0.729			7
			0.807			8
			0.797			9
		0.745				10
		0.850				11
		0.776				12
	0.768					13
	0.759					14
	0.760					15
0.757						16
0.838						17
0.798						18

جدول رقم (10) العوامل المستخرجة وتشبعاتها لعبارات متغير الذكاء الاستراتيجي

الأبعاد				رقم العبارة
التحالفات الاستراتيجية	التفكير المنظم	الرؤية الاستراتيجية	استشراف المستقبل	
			0.795	1
			0.783	2
			0.814	3
		0.724		4
		0.772		5
		0.842		6
	0.787			7
	0.739			8
	0.837			9
0.846				10

0.760			11
0.733			12

جدول رقم (11) العوامل المستخرجة وتشبعاتها لعبارات متغير رفاهية العاملين

الأبعاد			رقم العبارة
الرفاهية النفسية	رفاهية مكان العمل	رفاهية الحياة	
		0.818	1
		0.843	2
		0.851	3
	0.780		4
	0.779		5
	0.793		6
0.804			7
0.789			8
0.810			9

جدول رقم (12) العوامل المستخرجة وتشبعاتها لعبارات متغير مرونة الموارد البشرية

الأبعاد			رقم العبارة
مرونة المهارة	مرونة السلوك	مرونة الوظيفة	
		0.707	1
		0.782	2
		0.753	3
	0.768		4
	0.770		5
	0.704		6
0.759			7
0.814			8
0.851			9

جدول رقم (13) العوامل المستخرجة وتشبعاتها لعبارات متغير الاستدامة التنظيمية

الأبعاد			رقم العبارة
الاستدامة البيئية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة الاقتصادية	
		0.833	1
		0.871	2
		0.793	3
		0.821	4
		0.809	5
	0.803		6
	0.766		7
	0.885		8
	0.778		9
	0.750		10
0.811			11
0.770			12

0.709		13
0.821		14
0.796		15

التحليل العاملي التوكيدي

اعتمدت الدراسة على طريقة أقصى احتمال لإجراء التحليل العاملي التوكيدي. أكدت النتائج بجدول رقم (14) على المطابقة الجيدة لمتغيرات الدراسة الستة، حيث تجاوزت قيم كافة مؤشرات المطابقة 0.90.

جدول رقم (14) قيم مؤشرات المطابقة

AGFI	GFI	AGFI	CFI	NNFI	NFI	IFI	المتغيرات
0.987	0.962	0.957	0.970	0.964	0.971	0.951	رأس المال الفكري الأخضر
0.981	0.955	0.963	0.953	0.975	0.958	0.983	قدرات العمل عن بُعد
0.973	0.969	0.978	0.958	0.970	0.953	0.977	الذكاء الاستراتيجي
0.981	0.963	0.973	0.981	0.962	0.965	0.959	رفاهية العاملين
0.957	0.985	0.966	0.975	0.963	0.959	0.956	مرونة الموارد البشرية
0.958	0.955	0.959	0.972	0.975	0.960	0.972	الاستدامة التنظيمية

ويبرز جدول رقم (15) قيم تشعبات العبارات على المتغيرات، وقيم (ت)، وقيم الخطأ المعياري لكل عبارة. تؤكد النتائج بالجدول صدق التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة الستة، حيث جاءت كافة قيم (ت) أعلى من 1.96، مما يدل على إمكانية تطبيقها على عينة الدراسة

جدول رقم (15) تشعبات العبارات، وقيم (ت)، والخطأ المعياري لكل عبارة

المتغير	م	التشعب	الخطأ المعياري	ت	الدلالة	المتغير	م	التشعب	الخطأ المعياري	ت	الدلالة
رأس المال الفكري الأخضر	1	0.788	0.057	13.82	0.000	قدرات العمل عن بُعد	1	0.863	0.121	7.13	0.000
	2	0.699	0.091	7.68	0.000		2	0.801	0.083	9.65	0.000
	3	0.811	0.078	10.39	0.000		3	0.883	0.077	11.46	0.000
	4	0.833	0.066	12.62	0.000		4	0.821	0.094	8.73	0.000
	5	0.792	0.077	10.28	0.000		5	0.786	0.067	11.73	0.000
	6	0.806	0.093	8.66	0.000		6	0.795	0.088	9.03	0.000
	7	0.693	0.104	6.66	0.000		7	0.770	0.081	9.50	0.000
	8	0.771	0.089	8.66	0.000		8	0.901	0.090	10.01	0.000
	9	0.784	0.074	10.59	0.000		9	0.853	0.069	12.36	0.000
الذكاء الاستراتيجي	1	0.771	0.059	13.06	0.000	10	0.891	0.081	11.02	0.000	
	2	0.893	0.091	9.81	0.000	11	0.759	0.073	10.29	0.000	
	3	0.706	0.089	7.93	0.000	12	0.806	0.085	9.48	0.000	
	4	0.659	0.066	9.98	0.000	13	0.774	0.104	7.44	0.000	
	5	0.898	0.081	11.08	0.000	14	0.893	0.078	11.44	0.000	
	6	0.827	0.095	8.70	0.000	15	0.738	0.076	9.71	0.000	
	7	0.722	0.111	6.50	0.000	16	0.806	0.079	10.20	0.000	
	8	0.774	0.078	9.92	0.000	17	0.888	0.095	9.34	0.000	
	9	0.783	0.093	8.41	0.000	18	0.693	0.069	10.04	0.000	

المتغير	م	التشبع	الخطأ المعياري	ت	الدلالة	المتغير	م	التشبع	الخطأ المعياري	ت	الدلالة
الاستدامة التنظيمية	10	0.801	0.069	11.60	0.000	رفاهية العاملين	1	0.699	0.083	8.42	0.000
	11	0.777	0.077	10.09	0.000		2	0.841	0.080	10.51	0.000
	12	0.738	0.089	8.29	0.000		3	0.880	0.077	11.42	0.000
	1	0.811	0.081	10.01	0.000		4	0.802	0.091	8.81	0.000
	2	0.805	0.077	10.45	0.000		5	0.811	0.083	9.77	0.000
	3	0.779	0.093	8.37	0.000		6	0.690	0.075	9.20	0.000
	4	0.713	0.068	10.48	0.000		7	0.733	0.079	9.27	0.000
	5	0.895	0.071	12.60	0.000		8	0.842	0.083	10.14	0.000
	6	0.830	0.077	10.77	0.000		9	0.756	0.090	8.41	0.000
مرونة الموارد البشرية	7	0.843	0.073	11.54	0.000	مرونة الموارد البشرية	1	0.813	0.067	12.13	0.000
	8	0.775	0.083	9.33	0.000		2	0.709	0.087	8.14	0.000
	9	0.880	0.079	11.13	0.000		3	0.777	0.103	7.54	0.000
	10	0.861	0.072	11.95	0.000		4	0.793	0.059	13.44	0.000
	11	0.769	0.084	9.15	0.000		5	0.802	0.080	10.02	0.000
	12	0.809	0.080	10.11	0.000		6	0.881	0.085	10.36	0.000
	13	0.777	0.068	11.42	0.000		7	0.847	0.089	9.51	0.000
	14	0.867	0.085	10.21	0.000		8	0.890	0.073	12.19	0.000
	15	0.749	0.081	9.24	0.000		9	0.773	0.096	8.05	0.000

الصدق التقاربي والصدق التمييزي:

للتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة؛ تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (يجب ألا يقل عن 0.70)، والموثوقية المركبة (يجب ألا تقل عن 0.70)، ومتوسط التباين المستخرج (يجب ألا يقل عن 0.50) (الرميدي وآخرون، 2021). كما أن الجذر التربيعي لمربع متوسط التباين المستخرج يجب أن يكون أكبر من أي ارتباط تربيعي مع أي متغير آخر (جعفر والرميدي، 2022). يتضح من جدول رقم (16) أن كافة القيم جاءت في إطار القيم المقبولة، حيث تراوحت قيمة كرونباخ ألفا ما بين 0.783 و0.902 (أكبر من 0.70). كما تراوحت قيم الموثوقية المركبة ما بين 0.931 و0.973 (أكبر من 0.70). كذلك تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج ما بين 0.603 و0.672 (أكبر من 0.50). كما تبرز القيم المائلة بالجدول التي تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج أعلى من باقي القيم. تؤكد تلك القيم الصدق التقاربي والتمييزي لأداة الدراسة.

جدول رقم (16) قيم الصدق التقاربي والتمييزي

المتغيرات	كرونباخ ألفا	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المستخرج	رأس المال الفكري الأخضر	قدرات العمل عن بُعد	الذكاء الاستراتيجي	رفاهية العاملين	مرونة الموارد البشرية	الاستدامة التنظيمية
رأس المال الفكري الأخضر	0.801	0.931	0.603	0.776					
قدرات العمل عن بُعد	0.872	0.973	0.672	0.451	0.819				
الذكاء الاستراتيجي	0.799	0.949	0.611	0.591	0.491	0.782			

		0.786	0.522	0.611	0.550	0.618	0.935	0.902	رفاهية العاملين
	0.811	0.518	0.602	0.674	0.434	0.658	0.945	0.783	مرونة الموارد البشرية
0.812	0.601	0.477	0.491	0.550	0.566	0.660	0.966	0.842	الاستدامة التنظيمية

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة الستة وأبعادهم.

جدول رقم (17) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات/الأبعاد
	1.09	3.15	رأس المال الفكري الأخضر
2	1.15	3.21	رأس المال البشري الأخضر
1	0.771	3.26	رأس المال الهيكلي الأخضر
3	0.618	2.98	رأس المال الاجتماعي الأخضر
	0.701	4.00	قدرات العمل عن بُعد
6	1.10	3.81	الاتصال
5	0.624	3.97	تقنية المعلومات
3	1.18	4.02	المهارات
2	0.529	4.10	الثقة التبادلية لأطراف العمل
4	0.595	3.99	ساعات العمل المرنة
1	0.891	4.13	اتخاذ القرارات عن بُعد
	1.02	3.81	الذكاء الاستراتيجي
3	0.928	3.81	استشراف المستقبل
2	1.06	3.93	الرؤية الاستراتيجية
1	0.732	4.08	التفكير المنظم
4	1.13	3.41	التحالفات الاستراتيجية
	1.05	3.97	رفاهية العاملين
3	0.771	3.90	رفاهية الحياة
1	1.11	4.01	رفاهية مكان العمل
2	1.14	3.99	الرفاهية النفسية
	0.715	3.98	مرونة الموارد البشرية
3	0.621	3.88	مرونة الوظيفة
2	0.702	4.00	مرونة السلوك
1	0.831	4.05	مرونة المهارة
	0.941	3.45	الاستدامة التنظيمية
1	0.783	3.98	الاستدامة الاقتصادية
3	0.994	2.91	الاستدامة الاجتماعية
2	1.08	3.45	الاستدامة البيئية

يبين جدول رقم (17) امتلاك شركات السياحة والفنادق لرأس المال الفكري الأخضر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي 3.15، وبلغ الانحراف المعياري 1.09. وقد جاء بُعد "رأس المال الهيكلي الأخضر" في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ 3.26، وانحراف معياري 0.771، يليه بُعد "رأس المال البشري الأخضر" بمتوسط حسابي بلغ 3.21، وانحراف معياري 1.15، ثم بُعد رأس المال الاجتماعي الأخضر بمتوسط حسابي بلغ 2.98، وانحراف معياري 0.618. أما بالنسبة لقدرات العمل عن بُعد؛ تبرز النتائج أن تلك الشركات والفنادق تمتلك مستوى مرتفع من قدرات العمل عن بُعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00، وبلغ الانحراف المعياري 0.701. جاء بُعد "اتخاذ القرارات عن بُعد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.13، وانحراف معياري 0.891، يليه بُعد "الثقة التبادلية لأطراف العمل بمتوسط حسابي بلغ 4.10، وانحراف معياري 0.529، ثم بُعد "المهارات" بمتوسط حسابي بلغ 4.02، وانحراف معياري 1.18، يليه بُعد "ساعات العمل المرنة" بمتوسط حسابي بلغ 3.99، وانحراف معياري 0.595، ثم بُعد "تقنية المعلومات" بمتوسط حسابي بلغ 3.97، وانحراف معياري 0.624، وأخيراً بُعد الاتصال بمتوسط حسابي بلغ 3.81، وانحراف معياري 1.10، وفيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي؛ توضح النتائج وجود مستوى مرتفع نسبياً من الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة والفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.81، وبلغ الانحراف المعياري 1.02. جاء بُعد "التفكير المنظم" كأعلى الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ 4.08، وانحراف معياري 0.732، يليه بُعد "الرؤية الاستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ 3.93، وانحراف معياري 1.06، ثم بُعد "استشراف المستقبل" بمتوسط حسابي بلغ 3.81، وانحراف معياري 0.928، ثم بُعد "التحالفات الاستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ 3.41، وانحراف معياري 1.13، أما بالنسبة لرفاهية العاملين؛ توضح النتائج وجود مستوى مرتفع من رفاهية العاملين بشركات السياحة والفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.97، وبلغ الانحراف المعياري 1.05. وقد جاء بُعد "رفاهية مكان العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.01، وانحراف معياري 1.11، يليه بُعد "الرفاهية النفسية" بمتوسط حسابي بلغ 3.99، وانحراف معياري 1.14، ثم بُعد "رفاهية الحياة" بمتوسط حسابي بلغ 3.90، وانحراف معياري 0.771، أما بالنسبة لمرونة الموارد البشرية؛ تبرز النتائج ارتفاع مستوى مرونة الموارد البشرية في شركات السياحة والفنادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.98، وبلغ الانحراف المعياري 0.715. وقد جاء بُعد "مرونة المهارة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.05، وانحراف معياري 0.831، يليه بُعد "مرونة السلوك" بمتوسط حسابي بلغ 4.00، وانحراف معياري 0.702، وأخيراً بُعد "مرونة الوظيفة" بمتوسط حسابي بلغ 3.88، وانحراف معياري 0.621، أما بالنسبة للاستدامة التنظيمية؛ تبين النتائج ارتفاع مستوى الاستدامة التنظيمية بشركات السياحة والفنادق بشكل نسبي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45، وبلغ الانحراف المعياري 0.941. وقد جاء بُعد "الاستدامة الاقتصادية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.98، وانحراف معياري 0.783، ثم بُعد "الاستدامة البيئية" بمتوسط حسابي بلغ 3.45، وانحراف معياري 1.08، يليه بُعد "الاستدامة الاجتماعية" بمتوسط حسابي بلغ 2.91، وانحراف معياري 0.994.

تحليل المسار المباشر وغير المباشر

تم استخدام تحليل المسار المباشر لقياس أثر كل من رأس المال الفكري الأخضر وقدرات العمل عن بُعد على الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية، والاستدامة التنظيمية وكذلك أثر الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية. كما تم استخدام تحليل المسار غير المباشر لتقييم إذا كان هناك دور وسيط لكل من الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وقدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية، وفيما يتعلق بتحليل المسار غير المباشر لمعرفة إذا كان هناك دور

للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ أوضح Awang (2012) أنه ينبغي قياس المسار المباشر من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، وقياس المسار المباشر من المتغير المستقل إلى المتغير الوسيط، وقياس المسار المباشر من المتغير الوسيط إلى المتغير التابع. ثم قياس المسار غير المباشر بعد إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومقارنة قيم المسار المباشر وغير المباشر. في حالة انخفاض قيمة المسار غير المباشر عن قيمة المسار المباشر، ومعنوية المسار المباشر من المتغير المستقل إلى المتغير الوسيط، ومعنوية المسار المباشر من المتغير الوسيط إلى المتغير التابع؛ يكون هناك دور للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. ولتحديد نوع المتغير الوسيط (كلي أو جزئي)؛ يكون الوسيط "كلي" عندما يكون المسار بين المتغير المستقل والتابع غير معنوي بعد إدخال المتغير الوسيط في النموذج، بينما يكون الوسيط "جزئي" عندما يكون المسار بين المتغير المستقل والتابع معنوي بعد إدخال المتغير الوسيط في النموذج.

جدول رقم (18) نتائج تحليل المسار المباشر وغير المباشر

النتيجة	المعنوية	قيمة ت	الخطأ المعياري	معاملات المسار	المسارات
نتائج تحليل المسار المباشر					
معنوي	0.000	7.46	0.084	0.627	رأس المال الفكري الأخضر <---> الذكاء الاستراتيجي
معنوي	0.000	7.71	0.069	0.532	رأس المال الفكري الأخضر <---> رفاهية العاملين
معنوي	0.000	8.56	0.058	0.497	رأس المال الفكري الأخضر <---> مرونة الموارد البشرية
معنوي	0.000	10.18	0.061	0.621	رأس المال الفكري الأخضر <---> الاستدامة التنظيمية
معنوي	0.000	6.12	0.073	0.447	قدرات العمل عن بُعد <---> الذكاء الاستراتيجي
معنوي	0.000	7.78	0.066	0.514	قدرات العمل عن بُعد <---> رفاهية العاملين
معنوي	0.000	5.03	0.094	0.473	قدرات العمل عن بُعد <---> مرونة الموارد البشرية
معنوي	0.000	6.61	0.085	0.562	قدرات العمل عن بُعد <---> الاستدامة التنظيمية
معنوي	0.000	6.31	0.079	0.499	الذكاء الاستراتيجي <---> الاستدامة التنظيمية
معنوي	0.000	6.50	0.077	0.501	رفاهية العاملين <---> الاستدامة التنظيمية
معنوي	0.000	6.16	0.089	0.549	مرونة الموارد البشرية <---> الاستدامة التنظيمية
نتائج تحليل المسار المباشر					
معنوي	0.000	4.54	0.070	0.318	رأس المال الفكري الأخضر <---> الذكاء الاستراتيجي <---> الاستدامة التنظيمية
معنوي	0.000	4.23	0.067	0.284	رأس المال الفكري الأخضر <---> رفاهية العاملين <---> الاستدامة التنظيمية
معنوي	0.000	3.74	0.071	0.266	رأس المال الفكري الأخضر <---> مرونة الموارد البشرية <---> الاستدامة التنظيمية
معنوي	0.000	4.77	0.063	0.301	قدرات العمل عن بُعد <---> الذكاء الاستراتيجي <---> الاستدامة التنظيمية
معنوي	0.000	3.37	0.072	0.243	قدرات العمل عن بُعد <---> رفاهية العاملين <---> الاستدامة التنظيمية
معنوي	0.000	3.90	0.065	0.254	قدرات العمل عن بُعد <---> مرونة الموارد البشرية <---> الاستدامة التنظيمية

يبين جدول رقم (18) نتائج تحليل المسار المباشر التالية:

- بالنسبة لتأثير رأس المال الفكري الأخضر على الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة والفنادق؛ توضح النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر على الذكاء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.627، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. تبرز النتائج أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.084، وبلغت قيمة "ت" 7.46. تفسر هذا النتيجة أن رأس المال الفكري الأخضر يعزز الذكاء الاستراتيجي بنسبة 62.7%. لذا؛ يتم قبول الفرض الأول الذي ينص على "يؤثر رأس المال الفكري الأخضر معنوياً وإيجابياً على الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة والفنادق".
- بالنسبة لتأثير رأس المال الفكري الأخضر على رفاهية العاملين في شركات السياحة والفنادق؛ توضح النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر على رفاهية العاملين، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.532، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. تبرز النتائج أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.069، وبلغت قيمة "ت" 7.71. تفسر هذا النتيجة أن رأس المال الفكري الأخضر يعزز رفاهية العاملين بنسبة 53.2%. لذا؛ يتم قبول الفرض الثاني الذي ينص على "يؤثر رأس المال الفكري الأخضر معنوياً وإيجابياً على رفاهية العاملين في شركات السياحة والفنادق".
- بالنسبة لتأثير رأس المال الفكري الأخضر على مرونة الموارد البشرية في شركات السياحة والفنادق؛ توضح النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر على مرونة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.497، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. تبرز النتائج أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.058، وبلغت قيمة "ت" 8.56. تفسر هذا النتيجة أن رأس المال الفكري الأخضر يعزز مرونة الموارد البشرية بنسبة 49.7%. لذا؛ يتم قبول الفرض الثالث الذي ينص على "يؤثر رأس المال الفكري الأخضر معنوياً وإيجابياً على مرونة الموارد البشرية في شركات السياحة والفنادق".
- بالنسبة لتأثير رأس المال الفكري الأخضر على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق؛ توضح النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر على الاستدامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.621، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. تبرز النتائج أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.061، وبلغت قيمة "ت" 10.18. تفسر هذا النتيجة أن رأس المال الفكري الأخضر يدعم الاستدامة التنظيمية بنسبة 62.1%. لذا؛ يتم قبول الفرض الرابع الذي ينص على "يؤثر رأس المال الفكري الأخضر معنوياً وإيجابياً على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق".
- بالنسبة لتأثير قدرات العمل عن بُعد على الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة والفنادق؛ توضح النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لقدرات العمل عن بُعد على الذكاء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.447، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. تبرز النتائج أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.073، وبلغت قيمة "ت" 6.12. تفسر هذا النتيجة أن قدرات العمل عن بُعد تعزز الذكاء الاستراتيجي بنسبة 44.7%. لذا؛ يتم قبول الفرض الخامس الذي ينص على "تؤثر قدرات العمل عن بُعد معنوياً وإيجابياً على الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة والفنادق".

- بالنسبة لتأثير قدرات العمل عن بُعد على رفاهية العاملين في شركات السياحة والفنادق؛ توضح النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لقدرات العمل عن بُعد على رفاهية العاملين، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.514، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. تبرز النتائج أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.066، وبلغت قيمة "ت" 7.78. تفسر هذا النتيجة أن قدرات العمل عن بُعد تعزز رفاهية العاملين بنسبة 51.4%. لذا؛ يتم قبول الفرض السادس الذي ينص على "تؤثر قدرات العمل عن بُعد معنوياً وإيجابياً على مرونة الموارد البشرية في شركات السياحة والفنادق".
- بالنسبة لتأثير قدرات العمل عن بُعد على مرونة الموارد البشرية في شركات السياحة والفنادق؛ توضح النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لقدرات العمل عن بُعد على مرونة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.473، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. تبرز النتائج أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.094، وبلغت قيمة "ت" 5.03. تفسر هذا النتيجة أن قدرات العمل عن بُعد تعزز مرونة الموارد البشرية بنسبة 47.3%. لذا؛ يتم قبول الفرض السابع الذي ينص على "تؤثر قدرات العمل عن بُعد معنوياً وإيجابياً على مرونة الموارد البشرية في شركات السياحة والفنادق".
- بالنسبة لتأثير قدرات العمل عن بُعد على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق؛ توضح النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لقدرات العمل عن بُعد على الاستدامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.562، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. تبرز النتائج أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.085، وبلغت قيمة "ت" 6.61. تفسر هذا النتيجة أن قدرات العمل عن بُعد تعزز الاستدامة التنظيمية بنسبة 56.2%. لذا؛ يتم قبول الفرض الثامن الذي ينص على "تؤثر قدرات العمل عن بُعد معنوياً وإيجابياً على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق".
- بالنسبة لتأثير الذكاء الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق؛ توضح النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي للذكاء الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.499، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. تبرز النتائج أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.079، وبلغت قيمة "ت" 6.31. تفسر هذا النتيجة أن الذكاء الاستراتيجي يعزز الاستدامة التنظيمية بنسبة 49.9%. لذا؛ يتم قبول الفرض التاسع الذي ينص على "يؤثر الذكاء الاستراتيجي معنوياً وإيجابياً على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق".
- بالنسبة لتأثير رفاهية العاملين على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق؛ توضح النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لرفاهية العاملين على الاستدامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر 0.501، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. تبرز النتائج أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.077، وبلغت قيمة "ت" 6.50. تفسر هذا النتيجة أن رفاهية العاملين يعزز الاستدامة التنظيمية بنسبة 50.1%. لذا؛ يتم قبول الفرض العاشر الذي ينص على "تؤثر رفاهية العاملين معنوياً وإيجابياً على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق".
- بالنسبة لتأثير مرونة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق؛ توضح النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لمرونة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر

0.549، كما بلغت قيمة المعنوية 0.000. تبرز النتائج أيضاً أن قيمة الخطأ المعياري بلغت 0.089، وبلغت قيمة "ت" 6.16. تفسر هذا النتيجة أن مرونة الموارد البشرية يعزز الاستدامة التنظيمية نسبة 54.9%. لذا؛ يتم قبول الفرض الحادي عشر الذي ينص على "تؤثر مرونة الموارد البشرية معنوياً وإيجابياً على الاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق".

كما يوضح الجدول نتائج تحليل المسار غير المباشر التالية:

- بالنسبة للدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية؛ تُظهر النتائج أن قيمة معامل المسار المباشر من رأس المال الفكري الأخضر إلى مرونة الموارد البشرية بدون إدخال الذكاء الاستراتيجي في النموذج بلغت 0.621، وبلغ مستوى معنوية 0.000. بعد إدخال الذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية؛ انخفضت قيمة معامل المسار غير المباشر في وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية، حيث انخفضت من 0.621 إلى 0.318، وظلت العلاقة معنوية بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية بعد إدخال الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط. بناءً على هذه النتيجة؛ يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية. لذا؛ يتم قبول الفرض الثاني عشر الذي ينص على "يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق".

- بالنسبة للدور الوسيط لرفاهية العاملين في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية؛ تُظهر النتائج أن قيمة معامل المسار المباشر من رأس المال الفكري الأخضر إلى الاستدامة التنظيمية بدون إدخال رفاهية العاملين في النموذج بلغت 0.621، وبلغ مستوى معنوية 0.000. بعد إدخال رفاهية العاملين في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية؛ انخفضت قيمة معامل المسار غير المباشر في وجود رفاهية العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية، حيث انخفضت من 0.621 إلى 0.284، وظلت العلاقة معنوية بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية بعد إدخال رفاهية العاملين كمتغير وسيط. بناءً على هذه النتيجة؛ تلعب رفاهية العاملين دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية. لذا؛ يتم قبول الفرض الثالث عشر الذي ينص على "تلعب رفاهية العاملين دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق".

- بالنسبة للدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية؛ تُظهر النتائج أن قيمة معامل المسار المباشر من رأس المال الفكري الأخضر إلى الاستدامة التنظيمية بدون إدخال مرونة الموارد البشرية في النموذج بلغت 0.621، وبلغ مستوى معنوية 0.000. بعد إدخال مرونة الموارد البشرية في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية؛ انخفضت قيمة معامل المسار غير المباشر في وجود مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية، حيث انخفضت من 0.621 إلى 0.266، وظلت العلاقة معنوية بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية بعد

إدخال مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط. بناءً على هذه النتيجة؛ تلعب مرونة الموارد البشرية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية. لذا؛ يتم قبول الفرض الرابع عشر الذي ينص على "تلعب مرونة الموارد البشرية دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق".

- بالنسبة للدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية؛ تُظهر النتائج أن قيمة معامل المسار المباشر من قدرات العمل عن بُعد إلى الاستدامة التنظيمية بدون إدخال الذكاء الاستراتيجي في النموذج بلغت 0.562، وبلغ مستوى معنوية 0.000. بعد إدخال الذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية؛ انخفضت قيمة معامل المسار غير المباشر في وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية، حيث انخفضت من 0.562 إلى 0.301، وظلت العلاقة معنوية بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية بعد إدخال الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط. بناءً على هذه النتيجة؛ يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية. لذا؛ يتم قبول الفرض الخامس عشر الذي ينص على "يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق".

- بالنسبة للدور الوسيط لرفاهية العاملين في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية؛ تُظهر النتائج أن قيمة معامل المسار المباشر من قدرات العمل عن بُعد إلى الاستدامة التنظيمية بدون إدخال رفاهية العاملين في النموذج بلغت 0.562، وبلغ مستوى معنوية 0.000. بعد إدخال رفاهية العاملين في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية؛ انخفضت قيمة معامل المسار غير المباشر في وجود رفاهية العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية، حيث انخفضت من 0.562 إلى 0.243، وظلت العلاقة معنوية بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية بعد إدخال رفاهية العاملين كمتغير وسيط. بناءً على هذه النتيجة؛ تلعب رفاهية العاملين دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية. لذا؛ يتم قبول الفرض السادس عشر الذي ينص على "تلعب رفاهية العاملين دوراً وسيطاً في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق".

- بالنسبة للدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية؛ تُظهر النتائج أن قيمة معامل المسار المباشر من قدرات العمل عن بُعد إلى الاستدامة التنظيمية بدون إدخال مرونة الموارد البشرية في النموذج بلغت 0.562، وبلغ مستوى معنوية 0.000. بعد إدخال مرونة الموارد البشرية في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية؛ انخفضت قيمة معامل المسار غير المباشر في وجود مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية، حيث انخفضت من 0.562 إلى 0.254، وظلت العلاقة معنوية بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية بعد إدخال مرونة الموارد البشرية كمتغير وسيط. بناءً على هذه النتيجة؛ تلعب مرونة الموارد البشرية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين قدرات العمل

عن بُعد والاستدامة التنظيمية. لذا؛ يتم قبول الفرض السابع الذي ينص على "تلعب مرونة الموارد البشرية دوراً وسيطاً في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق".

النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى كل من رأس المال الفكري الأخضر، وقدرات العمل عن بُعد، والذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية، والاستدامة التنظيمية. كما هدفت الدراسة إلى تقييم التأثير المتبادل بين هذه المتغيرات، واستكشاف الأدوار الوسيطة للذكاء الاستراتيجي ورفاهية العاملين ومرونة الموارد البشرية في شركات السياحة فئة "أ" والفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المرتبطة بتلك الأهداف والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- 1- تمتلك شركات السياحة والفنادق لرأس المال الفكري الأخضر بدرجة متوسطة. كما أوضحت تلك النتائج وجود مستوى مرتفع من قدرات العمل عن بُعد، والذكاء الاستراتيجي، بجانب ارتفاع مستوى رفاهية العاملين، وتميز تلك الشركات والفنادق بموارد بشرية ذات مرونة مرتفعة، بينما كانت درجة الاستدامة التنظيمية مرتفعة نسبياً.
- 2- هناك تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر علي كل من الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية، والاستدامة التنظيمية.
- 3- يوجد تأثير معنوي وإيجابي لكل من الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية.
- 4- هناك تأثير معنوي وإيجابي لقدرات العمل عن بُعد على الذكاء الاستراتيجي، ورفاهية العاملين، ومرونة الموارد البشرية، والاستدامة التنظيمية.
- 5- يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية، وكذلك يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية.
- 6- تلعب رفاهية العاملين دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية. وأبرزت النتائج أن رفاهية العاملين تلعب دوراً وسيطاً جزئياً بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.
- 7- تلعب مرونة الموارد البشرية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والاستدامة التنظيمية، وأن مرونة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً بين قدرات العمل عن بُعد والاستدامة التنظيمية في شركات السياحة والفنادق.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ ونظراً للتغير الكبير في بيئة العمل السياحي بعد جائحة كوفيد19 وما فرضته من تحديات واسعة على صناعة السياحة، بجانب الفرص التي أتاحتها أمام مؤسسات القطاع السياحي للعمل مرة أخرى، والسعي للتطوير والنمو؛ ينبغي على شركات السياحة والفنادق تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز الوعي البيئي وتعلم الممارسات المستدامة لدي العاملين، وتشجيعهم على التواصل وتبادل المعرفة والأفكار حول الأداء البيئي المميز. كما ينبغي على شركات السياحة والفنادق الاهتمام بوضع سياسات وإجراءات لتعزيز ودعم التوجه البيئي، وضمان الامتثال للمعايير واللوائح البيئية، بجانب السعي المستمر للتحويل إلى تبني الأنظمة والتقنيات الصديقة للبيئة. ونظراً لانخفاض مستوى رأس المال الاجتماعي الأخضر في شركات السياحة والفنادق؛ فهناك حاجة لبناء شراكات مع المجتمعات المحلية والمؤسسات الغير هادفة للربح لتعزيز الوعي البيئي والمشاركة المجتمعية، وتنفيذ بعض المبادرات المجتمعية لدعم المجتمع المحلي.

ولدعم قدرات الذكاء الاستراتيجي بشركات السياحة والفنادق؛ فينبغي على تلك الشركات والفنادق الحرص المستمر على جمع وتحليل البيانات لفهم اتجاهات الأسواق واحتياجات العملاء، واستخدام التحليلات الذكية والتقنيات المتقدمة كالذكاء

الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحليل البيانات واستخلاص الرؤى الاستراتيجية الداعمة لتطوير ونمو الشركات والفنادق. كما ينبغي على الشركات والفنادق الاهتمام بتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين من خلال التطبيق المستمر لسياسات العمل المرنة مثل العمل عن بُعد أو ساعات العمل المرنة، وتبني هياكل تنظيمية مرنة، وتوفير برامج للنمو والتطوير المهني للعاملين، وتقديم الاستشارات النفسية حول إدارة ضغوط العمل. علاوة على ذلك؛ هناك حاجة مستمرة لتوظيف وتطوير الكفاءات المتعددة من أصحاب المهارات المتنوعة خاصة المهارات الرقمية، والقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل السياحي، والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أساليب العمل، وتمكين العاملين من العمل بشكل أكثر مرونة.

الدراسات المستقبلية

1. استكشاف الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية والمواهب الرقمية في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والميزة التنافسية المستدامة في قطاع السياحة والضيافة في مصر.
2. أثر مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وجودة الخدمات بمؤسسات القطاع السياحي والفندقي بمصر.
3. أثر التحول الرقمي على الذكاء الاستراتيجي ومرونة الموارد البشرية في قطاع السياحة والضيافة بمصر.

قائمة المراجع:

- إبراهيم، شيماء مهدي وعبد، منال متولي (2023): الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات الذكاء الاستراتيجي والأداء المستدام، دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، مجلة البحوث المالية والتجارية – المجلد (24) العدد الثاني، ص109.
- أبو الذهب، محمد صبحي أحمد (2022): الدعم التنظيمي المُدرَك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي: الدور المُعدّل لمرونة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 59، العدد (6)، صص243-244.
- أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز (2016)، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2 (5) أبو شامة، فادية (٢٠١٥) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
- الشمري احمد عبد الله، نصر، على مغير (2021)، تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي (دراسة استطلاعية تحليلية في دائرة حماية وتحسين البيئة الفرات الاوسط (جامعة كربلاء المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 17 العدد 69 صص 209 236
- الشمري، احمد عبد الله، الحكيم، ليلي محسن، الطرقي، علاء حسين فاضل. الشبلاوي، سعاد جبير سلطان (2022)، الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الاداء العالي (دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة) مجلة الريادة للمال والاعمال المجلد 3 العدد 04
- أصراف، حامد جودت. (2021)تقييم أثر العمل عن بعد في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد "كوفيد- 19" على الأداء المؤسسي بالتطبيق على دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان.الفكر الشرطي، مج 30، ع 19 - 57. 116، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1133856>
- أطرش، بلال خالد والدوري، زكريا مطلق». (2020). «أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني» (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الإسراء الخاصة، عمان.
- بدر، باسمه وأرتيمة، هاني (٢٠٢٢) أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية: الدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٧٣، ٢٣-٦٨
- اليرادي، بسبوني محمد (٢٠٠٥). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، القاهرة: اترك للنشر والتوزيع.
- البشاشة، سامر عبد المجيد، الجعافرة، أسمهان عبد الكريم; (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. مجلة البحوث التجارية. 370-320، (1)44،

- بن مارني، نور، والبوسعيدي، حمد (2019). «أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين بالتطبيق على بنك أبو ظبي التجاري»،
المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثاني عشر، ص 154 – 192
- بني ياسين، علي حسين، والرابعة فاطمة ع محمد (2021). «أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي دراسة حالة
المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات». *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، مج 5، ع 1.
- بويد، وردة، زوادي، سولاف سهام، تيقاوي & العربي/مؤطر. (2021). أثر توظيف رأس المال الفكري الأخضر على الأداء
البيئي لمنظمات الأعمال الاقتصادية، *Doctoral dissertation*، جامعة احمد دراية-ادرار.
- توفيق، دعاء أحمد (٢٠٢١)، الأبعاد الاجتماعية للعمل المرن في ظل الازمات: دراسة ميدانية على عينة من الخبراء والعمال
بمصنع نستله مصر، *مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية*، جامعة عين شمس، ٢٧ (٣)، ٢٥٣ - ٣١٣.
- جعفر، هبة الله والرميدي، بسام (2022) أثر السعادة الوظيفية والاستقرار الوظيفي على العاملين في شركات السياحة، *مجلة
اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 23(1)، 105-150.
- جميل، فرهاد سالم. (2006). «أبعاد الذكاء الاستراتيجي ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء
عينة أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق»، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة
زاخو العراق.
- حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبد العال (2021) توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على
البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*،
كلية التجارة، جامعة دمياط، 21(2). 391- 347، ج3.
- الحدراوي، رافد حميد والذبحاوي، عامر عبد كريم والزبيدي، حيدر حمودي (٢٠٢٠) دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق
الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشراف، *مجلة آداب الكوفة*، المجلد ١، العدد ٤٣، الصفحات
٤٩٩-٥٢٢.
- حسن محمد؛ نبيه إيمان وإبراهيم محمود (٢٠٢١) أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية
دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٢(٤)،
٤٥٦-٤٧٦.
- حسني، محمد (٢٠٢٢) الذكاء الاستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز
EFQM2020: دراسة ميدانية على شركات الكهرباء المصرية،
- حسين عمرو (٢٠١٩) أثر الذكاء الاستراتيجي علي تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، *المجلة العلمية للاقتصاد
والتجارة*، ٤، ٦٦١-٧٠٢.
- حسين، سنان (2023) القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مرونة الموارد البشرية – دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين
في عدد من المصارف التجارية في محافظة دهوك، *مجلة جامعة دهوك (العلوم الإنسانية والاجتماعية)*، 26(2)، 860-881.
- الحميدي، & منال بنت حسين بن حسن. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة
الطائف. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، (2) 111، 465-517، ص.ص 483-487.
- الخطيب، علا عيسى والبدري، فايز (٢٠٢١). أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي " الاستشارات
والتصميم الهندسي " في الأردن خلال جائحة كوفيد ١٩، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- دلول، محمود (٢٠١٩). مدى تطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وعلاقته بكفاءة نظم المحاسبة في مؤسسات التعليم العالي
الحكومية الفلسطينية، دراسة تطبيقية، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، ٣(٣)، ١٠١-١٢٨.
- ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رضوي، سندس (٢٠١٥). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الافراد، *المجلة العلمية*، كلية الإدارة
والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- رفاعي، رجب حسنين (٢٠٠٥). دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوس وعلاقتها بسلوك
المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية*، كلية التجارة.
- الرميدي، بسام سمير؛ الصوالحي، هيثم عبد الرازق؛ شوالي، عبد الفتاح سليمان (٢٠٢١): أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح
التنظيمي في المؤسسات السياحية والفندقية: الدور الوسيط للتوجه الريادي، *مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات*
المجلد (٥)، العدد (١/١)، ص.ص 194-195.

- سليمان، حنان حسن. (2020). تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية. *العلوم التربوية: مجلة علمية محكمة ربع سنوية*. 471-519، (1)، 28.
- الشامي، لبنان هاتف & نوري، اسراء علاء الدين (2019) واقع التنمية المستدامة في العراق: المعوقات والتحديات واستراتيجيات التطوير *Journal of Baghdad College of Economic sciences*.
- الشريفي، زينب هادي معيوف، والعنزي، أميرة خضير كاظم، (2022) تأثير الاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت العراقية- معاونيه السمنت الجنوبية، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج 18، ع3، 817 - 838. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1403096>.
- الشمري محمد؛ الأسدي، موعد، والموسوي، أحمد (٢٠٢١) الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي لآراء عينة من مدراء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء، *مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية*، ٢٠ (٤٠)، ١٩٠-٢١١.
- شنيبي، حسين (٢٠١٢). واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر ومصر، الامارات خلال الفترة ٢٠٠٠ - ٢٠١٠: دراسة مقارنة، *مجلة الباحث*، (١١)، ٦٧-٧٤.
- صقور، مجد، (٢٠١٧)، قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد ٣٣، العدد 1*.
- الصميدعي، مصطفى محمود والعمرى، غسان عيسى (٢٠١٧). أثر العمل عن بعد على أداء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- طابيل، ايمان اسماعيل محمد، عيد، أيمن عادل عبد الفتاح. (2023). دور التغيير الاستراتيجي في دعم القدرة التنافسية المستدامة بمستشفيات محافظة المنوفية دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*. 517-566، (2)، 49.
- الطائي، يوسف حجيم، المحنة، حسن جواد كاظم، (2023) الشغف الزبوني وأثره في الاستدامة التنظيمية (دراسة تحليلية في مراكز بيع المنتجات الالكترونية)، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلد (19).
- الطيبال، عبد الله أحمد (٢٠٢٠). دور العمل من المنزل كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١١ (٤)، ٤٦٦.
- الطعاني، عناد (2017)، كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية- دراسة ميدانية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1 (10).
- العبادي، هاشم فوزي (٢٠١٥). نظام ادارة المعلومات منظور استراتيجي، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع.
- عبد السلام، أماني ومحمد ثابت (٢٠٢٣) تطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي: جامعة أسيوط نموذجاً، *المجلة التربوية*، ١٠٧، ٥٩٩-٥١١.
- عبد الشكور، هاني محمد جلال (2023): تأثير روحانية مكان العمل على رفاهية العاملين وسلوك مشاركة المعرفة ونية البقاء في العمل: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق بمدينة شرم الشيخ، *المجلة العربية للإدارة*، مج، 43، ع (1)، 269-290.
- عبد العال، عنتر محمد أحمد، (٢٠١٧)، تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، كلية التربية جامعة عين شمس، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، مجلد ٤١، عدد٤، ص ١٧٨ - ٢٧٥.
- عبد المتعال، الطحان وأحمد، محمد سيد، وعبد الخالق، عماد (2015)، أساسيات التفكير المنطقي والبحث العلمي، مكتبة عباد الرحمن للطباعة والنشر، القاهرة.
- عبدالعال، عبد الله عبدالعال عبد الله (2023). قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*. 681-728، (1)، 4.
- عبد الله، عبد الله والجبوري، جمال (٢٠١٧) إمكانية تحقيق جودة التعليم في إطار استدامة رأس المال الفكري – دراسة استطلاعية في كليات جامعة سامراء، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول (بالعلم نرتقي بالمجتمع)، ١٨-١٩/١٠/٢٠١٧.
- العبسي، علي (٢٠٢١). دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري: دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل مركز الوادي، *مجلة التنمية الاقتصادية*، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ٦ (١)، ٧١-٨٩.
- عبودي، صفاء وداعر، حلا (٢٠٢١) دور رأس المال الفكري الأخضر في تحقيق الهيبة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب الإدارية في دائرة صحة نينوي، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٠ (١)، ٥٣١-٥٥٢ (54).
- العثمانة، سيف وبطائنة، ثروت (٢٠٢٢) أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: دراسة ميدانية علي القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني، *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، ٣٠ (٢)، ٨٥-١٠٤.

- عثمان، أنجم أحمد، (2025): "دور الذكاء الاستراتيجي في استيفاء ابعاد نموذج الجامعة الريادية وفقاً للإطار الإرشادي للمفوضية الاوربية ومنظمة التعاون الاقتصادي: دراسة ميدانية على جامعة الملك خالد، *المجلة العربية للإدارة* (تحت النشر)، مج 45، ع3، صص 2-4.
- عثمان، سرهنك ابراهيم، عبدالله، ده رون فريدون، الطائي، محمد عبدالحسين (2024): القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية والاكاديمية في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق، *مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 5، العدد (1)، صص 430-433.
- عثمان، منى شعبان (٢٠٢٢)، بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص118.
- العديلي، ناصر محمد (٢٠٠٩). إدارة السلوك التنظيمي، مرار للطباعة الإلكترونية.
- العلايمة، محمد علي. (2015). «أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال بعناية». (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- علوان، محسن محمد تأثير ممارسات" مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء عينة ممن رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية) " *مجلة كلية الإدارة الاقتصادية والادارية والمالية*، المجلد 10 العدد 4، 2018، صص 157-175
- علوان، قاسم نايف (2022)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة علاقات الزبون مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(1).
- على، سارة وإمام، محمود (2022) أثر رأس المال الفكري الأخضر على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة، *مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة*، 11، 209-270.
- علي رزاق العابدي، & هاشم مهدي الموسوي. (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق) *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 10(31).
- علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم، (2022): دور مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب العقارية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، العدد الثاني ابريل 2022م، صص 325-329.
- العماوي، أماني حسين أحمد (٢٠٢٣). الدور المعدل لممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة بالرفاهية على العلاقة بين الآثار النفسية لجائحة كوفيد - ١٩ والسلوك الابداعي، بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بكفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)، ٣٠٣-٤١٢.
- العمري، ماجد بن فهد بن يحيى. (٢٠١٩). دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- العوايشة منير تركي. (2018). «أثر الذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية»، ماجستير. قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت.
- عوض، مريم؛ جوهر، يوسف وجرجس، نبيل (٢٠٢٢) واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم: دراسة ميدانية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٩(١٦)، ٨٩٨-٩٦٦.
- عيد، أيمن عادل (2023). تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية "دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات". *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، كلية التجارة جامعة الإسكندرية 60(1)، 219-266.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح. (2022). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين القدرة على الاحتفاظ بالعملاء في ظل الاستخبارات التسويقية كمتغير وسيط. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*. 675-736، 3(2) ،
- عيد، أيمن عادل وطايل، إيمان إسماعيل (2023): دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات الابداع والابتكار بمستشفيات جامعة المنوفية-دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، العدد الرابع، الجزء الأول، ص56.
- الغامدي، عبد الرحيم والسبحان، فاطمة (٢٠٢٠) أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية STC في المملكة العربية السعودية، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، ٣٤(٢)، ٢٧٣-٣٠٢.
- فنتيز، فاطمة، وبويدية، حميدة (2023): أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي، دراسة ميدانية لموظفي الخزينة العمومية، ورقلة، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، صص 7-12.

- القادري، عادل، جفري، علي. (2023). أثر العمل عن بعد على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بفرع السلیمانية، *مجلة كلية التربية، بورسعيد*، 436-435، 43(43)،
- الفاضي، حسام والبشاشة، سامر (٢٠٢٢) أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣٧(٥)، ١٨٨-٢٢٦.
- محمد، عبد الله سعيد، والطيب عبد العزيز والعبدي، سمير، (2012)، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات في مستشفى السلام بمدينة الموصل – المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة) – جامعة الزيتونة الأردنية – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية للفترة من 23-26 ابريل.
- مرجان، سليمان محمد (٢٠٠٢)، بحوث العمليات، ط ١، دار الكتب الوطنية، بنغازي.
- مرزوق، عبد العزيز علي؛ خطاب، إنعام السيد فهيم (٢٠٢٠)، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، ١(٢) ج ١، ٢٦١-٣١٤.
- مرزوك، عبد الودود شاکر عبد، حمد مجدي محمد، وعلي، مالك النعيم محمد. (2019). «أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق». *مجلة الجامعة العراقية*، 45، ج 3، 265 -.
- مسمار هاشم، مروان والحوري، سليمان إبراهيم (2019). «أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لقطاع الصناعة المدرج في بورصة عمان الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية». (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت،
- مهدي، محمد، ٢٠١٥، أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والأداء الجامعي، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج*.
- موسى، احمد ابراهيم. (2022). العمل الاضطرابي عن بُعد وأثره في الصّحة النفسية للعاملين. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*. 66-9، (3)46،
- موسى، أحمد إبراهيم (٢٠٢٢)، أثر جائحة كورونا (COVID-19) في رفاهية العاملين بقطاع الرعاية الصحية دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط*، ٣(٢) ج ٣، ١٦٦٧
- الموقع الرسمي للمستشفيات الجامعية بجامعة المنوفية، أغسطس ٢٠٢١. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. (٢٠١٧).
- النجار، حميدة محمد (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس*.
- النعيمي، صلاح بعد القادر (2008)، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي؛ فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- نور الدين، لهوازي، (٢٠٢١) دراسة أثر آلية العمل عن بعد في ظل تبني أسلوب الإدارة بالأهداف لمواجهة فيروس كورونا المستجد : دراسة ميدانية على مديرية توزيع الكهرباء والغاز، مجلة اقتصاد المال والاعمال ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، ٦ (٢) ، ٣٣.
- نوفل، بتول (٢٠١٨). أثر البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة التدقيق من وجهة نظر مدققي الحسابات الخارجيين الاردنيين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان.
- الهاشمي، ربيع والشيخ، ساوس. 2021. إسهامات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز في ظل الدور الوسيط لضمان الجودة: دراسة تطبيقية على جامعة أدرار. *رؤى اقتصادية، مج*. 11، ع. 1، ص ص. 505-520. <https://search.emarefa.net/detail/BIM/1253510>
- الهداوي، أحمد ذوقان (2017)، استشراف المستقبل وصناعته، ما قبل التخطيط الاستراتيجي... استعداد ذكي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- ياسين، منثي سعد (2020)، إدراك الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمداية، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(1).
- يوسف، شريف محمد (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة جامعة عين شمس*، 51(4) 643-676.

المراجع الأجنبية:

- Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Human resource flexibility and its relationship to improving the quality of services. *International Journal of Information Systems Research (IJASIR)*, 4(8), 23-44.
- 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.
- Akhgar, B., Yates, S., (2013). *Strategic Intelligence Directorate: National Security Imperatives and Information and Communications Technology*. Elsevier, USA.2013.
- Al-Fawaeer, M., & Alkhatib, A. W. (2020). Investigating the moderating role of teamwork culture on strategic intelligence and operational performance. *Journal of economics and management*, 17(2), 124-145.
- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.
- Ali, W., Wen, J., Hussain, H., Khan, N. A., Younas, M. W., & Jamil, I. (2021). Does green intellectual capital matter for green innovation adoption? Evidence from the manufacturing SMEs of Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 22(5), 868-888.
- Amanah, A., Alhakeem. L., 2021, The role of leaders' moral intelligence to enhance strategic leadership, *Journal of management and accounting studies*, Vol 9, No1.
- Amini, M., & Bienstock, C. C. (2014). Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12-19.
- Amjad, F., A., & Zia-UR-Rehman, W., & Baig, S. A., & Hashim, M., Khan, A. and Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability, the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28 (22), 28191-28206.
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K. and McKee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12 (3), 193-203. DOI: 10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Awang, Z. (2012). *A handbook on structural equation modeling using AMOS*. Universiti Teknologi MARA Press, Malaysia.
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (1), 126-154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- Batool, F., & Mohammad, J., & Awang Siti, R. and Ahmad, T. (2022). The effect of knowledge sharing and systems thinking on organizational sustainability: the mediating role of creativity, Emerald Publishing Limited, *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0785>.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable development*, 18(2), 76-89.
- Bekele ,A., ;(2013); Assessment of food retail business sustainability :The case of Konsum Värmland ; Masters thesis Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences

- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640. <https://doi.org/10.1177/0149206304272347>
- Cannavale, C., Zohoorian Nadali, I., & Esemio, A. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance in a sanctioned economy-does the CEO play a role?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(6), 1005-1027.
- Capatina, Alexandru, Bleoju, Gianita, Micu, Adrian, & Dragan, George Bogdan, (2019), The Role of an Eco-Knowledge Hub in Leveraging Intellectual Capital Green Governance, Check For Updates.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Del Giudice, M., Della Peruta, M. R., & Sindakis, S. (2017). An exploration of contemporary organizational artifacts and routines in a sustainable excellence context. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 35–56.
- Cella-De-Oliveira, F.A. (2013). Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences. *International Review of Management and Business Research*, 2 (4), 962-979. Christofi; Andreas, Christofi, Petros; Sisaye, Seleshi(2012). "Corporate sustainability: historical development and reporting practices";
- Chang C&Chen .,Y (2012) .The determinants of green intellectual capital", *Management Decision*, Vol.50 Issue:1p.75.
- Chen, J., & Li, W. (2015). The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective. In *International Conference on Informatics and Semiotics in Organizations* (204-213).
- Chen, Y., (2008), the Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms, *Journal of Business Ethics*, Vol. (77).^٥
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well- being- oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97.
- Davis, T. (2019). What is well-being? definition, types, and well-being skills (2019). *URL https://www.psychologytoday.com/us/blog/click-here-happiness/201901/what-is-well-being-definition-types-and-well-being-skills*. Accessed, 10-10.
- Dillard, J., Dujon, V., & King, M. C. (2009). Understanding the social dimension of sustainability. New York, NY: Routledge.
- Do, B.-R., Yeh, P.-W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674. <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2016-0022>
- Evans, N., Campbell, D. and Stonehouse, G. (2003). Strategic Management for Travel and Tourism. Butterworth- Heinemann, Oxford. <https://doi.org/10.4324/9780080498294>
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good Role reasons: of values in organizational sustainability. *Journal of business ethics*, 114(3), 393-408.
- Garg N. and Lal, B. (2016). Exploring the Linkage between Awareness and Perception of High-performance Work Practices with Employee Well-being at Workplace: A New Dimension for HRM", *Jindal Journal of Business Research*, 4(2) 81-100.

- Gross-Gołacka, E., Kusterka-Jefmańska, M., & Jefmański, B. (2020). Can elements of intellectual capital improve business sustainability?—The perspective of managers of SMEs in Poland. *Sustainability*, 12(4), 1545.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22- 38.
- Haddon, J. (2018). The impact of employees' well-being on performance in the workplace, *Strategic HR Review*, 17(2), 72-75.
- Haines, S. G. (2007). *Strategic and systems thinking: The winning formula* (Vol. 1). Systems Thinking Press.
- Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management, *Tourism Management*, 88, 1-11.
- Haque, A. (2021). The COVID-19 pandemic and the role of responsible leadership in health care: thinking beyond employee well-being and organisational sustainability, Emerald Publishing Limited, *Leadership in Health Services*, 34 (1), 52-68.
- Hartman, E.M. (2014), “ The role of character in business ethic ”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8 No. 3, pp. 47-59.
- Hasan, F., & Kashif, M. (2021). Psychological safety, meaningfulness and empowerment as predictors of employee well-being: a mediating role of promotive voice. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 40-59.
- Hayaeian, S., Hesarzadeh, R. and Abbaszadeh, M.R. (2021), "The impact of knowledge management strategies on the relationship between intellectual capital and innovation: evidence from SMEs", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020>.
- Hsu, F.-S., Liu, Y.-a. and Tsaur, S.-H. (2019). The impact of workplace bullying on hotel employees' well-being: Do organizational justice and friendship matter?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1702-1719. [https://doi-org.adu-lib-31\(4\)](https://doi-org.adu-lib-31(4)),
- Huang, Q., Xing, Y. and Gamble, J. (2019). Job demands-resources: a gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. *International Journal of Human Resource Management*. 30 (8), 1323-1341. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1226191>
- Huang, C.L. & Kung, F.H. (2011). "Environmental and Intellectual Capital Management: evidence from Taiwan's manufacturing Industry", *Management decision*, 49(9):1405-1425.
- Irina, I. (2014). Corporate Reputation's Place In Measuring Business Performance. Yearbook of the 'Gheorghe Zane' Institute of Economic Researches-JASSY/*Anuarul Institutului de Cercetări Economice'Gheorghe Zane'Iasi*, 23(1).
- Isoraite, M. (2009). “Importance of strategic alliances in company's activity”, Mykolas Romeris University, Italy Press. 2009, No. 1 (5).
- Jaiswal, A. and Dyaram, L. (2019). Perceived diversity and employee well-being: mediating role of inclusion. *Personnel Review*. 49 (5), 1121-1139. <https://doi-org.adu-lib-database.idm.oclc.org/10.1108/PR-12-2018-0511>
- Jamali D. (2006). Insights into the triple bottom-line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6): 809-821.
- Jirakraisiri, J., Badir, Y. F., & Frank, B. (2021). Translating green strategic intent into green process innovation performance: the role of green intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 22(7), 43-67.

- Kaipainen, J. and Aarikka, L. (2022). How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 1947–1963.
- Kapoor, V., Yadav, J., Bajpai, L. and Srivastava, S. (2021). Perceived stress and psychological well-being of working mothers during COVID-19: a mediated moderated role of teleworking and resilience. *Employee Relations*. 43 (6), 1290-1309. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0244>
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in psychology*, 8, 241273.
- Keller, Patricia Ingrid. (2012). Organizational Development Options towards Sustainability. *Visión de Futuro*, 16 (1), 1- 14.
- Khoreva, V. and Wechtler, H. (2018). HR practices and HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*. 40 (2), 227-243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125.
- Kori, B. W., Muathe, S. M., & Maina, S. M. (2021). strategic intelligence and firm performance: an analysis of the mediating role of dynamic capabilities from commercial banks in Kenya. *Journal of business*, 9(1), 1-11.
- Kumari, G., I., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behavior and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43-51.
- Kusi-Sarpong, S., Mubarak, M. S., Khan, S. A., Brown, S., & Mubarak, M. F. (2021). Intellectual capital, blockchain-driven supply chain and sustainable production: Role of supply chain mapping, *Technological Forecasting and Social Change*, 1-10.
- Kusi-Sarpong, S., Mubarak, M. S., Khan, S. A., Brown, S., & Mubarak, M. F. (2021). Intellectual capital, blockchain-driven supply chain and sustainable production: Role of supply chain mapping, *Technological Forecasting and Social Change*, 1-10.
- Lam, C. F., Wan, W. H., & Roussin, C. J. (2016). Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 379.
- Lamsam, N. (2020). Effect of Corporate Sustainability on Corporate Reputation and Firm Performance of Companies in Thailand. *Asian Social Science*, 16(11), 1-31.
- Lee, S. H., & Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical climate and job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study. *Sustainability*, 9(3), 465.
- Li, Y., Ashkanasy, N.M. and Ahlstrom, D. (2014). The rationality of emotions: a hybrid process model of decision- making under uncertainty. *Asia Pacific Journal Management*, 31 (1), 293-308.
- Linnenluecke, M. K., and Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Lupsa, D., Baci, L., & Virga, D. (2020). Psychological capital, organizational justice and health: The mediating role of work engagement. *Personnel Review*, 49(1), 87-103.

- Luu, T.T. (2020). Discretionary HR practices and employee well-being: the roles of job crafting and abusive supervision. *Personnel Review*. 49 (1), doi: 10.1108/PR-05-2018-0162.
- Maccoby, M. (2011). Successful leaders' employee strategic intelligence. *Research Technology Management* 44(3), 58-60.
- Maccoby, M., (2004), "Only the Brainiest Succeed", *RTM*", Vol. (44), No. (5), Sept.-Oct., <http://www.maccoby.com>, pp. (1-4).
- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability*, 12(8), 3228.
- Mansoor, A., Jahan, S., & Riaz, M. (2021). Does green intellectual capital spur corporate environmental performance through green workforce?, *Journal of Intellectual Capital*, 22(5), 823-839.
- Martinez-Sanchez, A., Vicente-Oliva, S., & Pérez-Pérez, M. (2021). The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 315-337. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0314>
- Martin-Salerno, A., Micheaux, A. L., & Stan, V. (2019). Knowledge sharing through enterprise social network: the key roles of servant leader virtues and eudaimonic well-being. In *Conference of British Academy of Management*, Sep 2019. Birmingham.
- Masocha, R. (2019). Isomorphism and Sustainable Development Practices of Small Businesses in Limpopo Province, South Africa (Doctoral dissertation, University of Limpopo)
- Matzkin, D. (2008), Knowledge Management in the Peruvian Non-Profit Sector, *Journal of Knowledge Management*, 12 (4), 147-159.
- Michel, R. D. J., & Michel, C. E. J. (2013). Human resource flexibility and the relationship between work-family enrichment and job satisfaction: regression analysis. *Horizontes empresariales*, 12(1), 53-62.
- Mousa, M., Massoud, H.K. and Ayoubi, R.M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behavior. *Employee Relations: The International Journal*. 42 (6), 1249-1269. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0385>
- Munck, L., Munck, M. G. M., & Borim-de-Souza, R. (2011). Organizational sustainability: proposing a representative framework for the occurrence of its competent action. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4(spe), 147-158.
- Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior, *Journal of Cleaner Production*, 311, 1-11.
- O'Donoghue, A., Conway, E., & Bosak, J. (2016). Abusive supervision, employee well-being and ill-being: The moderating role of core self-evaluations. In *Emotions and organizational governance* (Vol. 12, pp. 3-34). Emerald Group Publishing Limited.
- Oliveira, C. and Augusto, F. (2013). Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition from Organizational Competences; *International Review of Management and Business Research*. 2 Issue.4, 962-979.
- Omar, Muhamad Khalil, Yusoff, Yuzmazida Mohd & Zaman, Maliza Delima Kamarul, (2017), The Role of Green Intellectual Capital on Business Sustainability, *World Applied Sciences Journal*, Vol. (35), No. (12).
- Onofrei, G., Nguyen, H.M., Zhang, M. and Fynes, B. (2020), "Building supply chain relational capital: the impact of supplier and customer leveraging on innovation performance", *Business Strategy and the Environment*, 29 (8), 3422-3434.

- Pradhan, R. K., Kumari, I. G., & Kumar, U. (2017). Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 17(3-4), 282-300. •
- Prahalad, C.K., (2016), "Competing for the Future", Harvard Business Press, Boston, MA.
- Rahardjo, H., Idrus, M. S., Hadiwidjojo, D., & Aisjah, S. (2013). Factors that determines the success of corporate sustainability management. *Journal of Management Research*, 5(2), 1.
- Rebitzer G. & Ekvall T. & Frischknecht R. & D. Hunkeler & G. Norris & T. Rydberg & W.-P.Schmidt & S. Suh & B.P. Weidema & D.W. Pennington, 2004,"Life cycle assessment Part 1: Framework, goal and scope definition, inventory analysis, and applications ", Published in Environment International 30, issue 5.
- Reigle, J., 2008, Strategic Intelligence for better design firm management, United States of America, Bacom Hill publishing Group. *Rensburg, D., Van, J., 2013, Is strategic entrepreneurship pleonasm? Journal of management and Strategy, Vol 4, No 23.*
- Rundberg, J. (2020). Telework in a client company: cornerstones of successful telework. Master Thesis, The Savonia University of Applied Sciences, Finland.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2007). The sustainability sweet spot. *Environmental quality management*, 17(2).
- Schneider, A. (2015). Reflexivity in sustainability accounting and management: Transcending the economic focus of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 525-536.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2018). Linking Work Engagement to Job Performance Through Flexible Human Resource Management. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 72-87. <https://doi.org/10.1177/1523422317743250>
- Singh, M. P., Chakraborty, A., & Roy, M. (2016). Entrepreneurial commitment, organizational sustainability and business performance of manufacturing MSMEs: Evidence from India. *Int. J. Appl. Bus. Econ. Res*, 14(6), 4615- 4631.
- Singh, S.K., Pradhan, R.K., Panigrahy, N.P. and Jena, L.K. (2019). Self- efficacy and workplace well-being: moderating role of sustainability practices. Benchmarking: *An International Journal*. 26 (6), 1692-1708. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0219>
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263–281.
- Tasleem, M., Khan, N., & Masood, S. A. (2015, March). Integrated role of TQM and technology management in organizational sustainability. In 2015 *International Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)* (pp. 1-8). IEEE.
- Tuan, L. T. (2016). How HR flexibility contributes to customer value co-creation behavior. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846.

- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for wellbeing: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 69-78.
- Wang, Y., & Lo, H. P. (2004). Customer- focused performance and its key resource- based determinants: an integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 14(1/2), 34-59.
- Wang, Y., Liu, J. and Zhu, Y. (2018a). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership and Organization Development Journal*. 39 (4), 507-521. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017- 0069>
- Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2018). Perceived organizational support and employee well-being, *Chinese Management Studies*, 12(2), 469-484.
- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of environmental management*, 196, 569-582.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419-445.
- Wu, R., Huo, B., Yu, Y. and Zhang, Z. (2020), "Quality and green management for operational and environmental performance: relational capital in supply chain management", *International Journal of Logistics Research and Applications*, pp. 1-22.
- Yadiati, W., Nissa, N., Paulus, S., Suharman, H., & Meiryani, M. (2019). The role of green intellectual capital and organizational reputation in influencing environmental performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(3), 261-268.
- Yahya, N, A., (2015), "Green <https://www3.weforum.org/docs/WEF> Intellectual Capital Knowledge Management and Organizational Learning,5-6 November:327-336.
- Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334.
- Zawawi, N.F.M., & Abd Wahab, S. (2019). Organizational sustainability: a redefinition? *Journal of Strategy and Management*. 12(3): 397-408.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. H. I. (2015). Employee well- being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross- cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.
- Zieba, M., Durst, S., & Hinteregger, C. (2022). The impact of knowledge risk management on sustainability. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 234-258.

Are tourism and hospitality organizations able to achieve organizational sustainability after the Covid-19 pandemic? Roadmap for the future

Bassam Samir Al-Romeedy¹

Marwa Gamal Abu Raia²

Reda Mahmoud Abu Zeid³

^{1,3} Faculty of Tourism and Hotels, Tourism Studies Department, University of Sadat City

² Faculty of Tourism and Hotels, Hotels Studies Department, University of Sadat City

Abstract

The study aimed to evaluate the impact of green intellectual capital and remote work capabilities on strategic intelligence, employee well-being, human resources flexibility, and organizational sustainability, in addition to measuring the impact of strategic intelligence, employee well-being, and human resources flexibility on organizational sustainability. The study also aimed to explore the mediating role of strategic intelligence, employee well-being, and human resource flexibility in the relationship between green intellectual capital, remote work capabilities, and organizational sustainability in travel agencies category A and five-star hotels. To achieve the objectives of the study; 1,184 survey forms were distributed to a random sample of workers in travel agencies category A and five-star hotels in Cairo and Giza governorates, while 894 questionnaires were analyzed using SPSS v.26 and Amos v.24 programs. The study found a significant and positive effect of green intellectual capital and remote work capabilities on strategic intelligence, employee well-being, human resource flexibility, and organizational sustainability. The results also showed a significant and positive effect of strategic intelligence, employee well-being, and human resources flexibility on organizational sustainability. As well, the results highlighted that strategic intelligence, employee well-being, and human resource flexibility have partial mediating roles in the relationship between green intellectual capital, remote work capabilities, and organizational sustainability.

Keywords: *green intellectual capital, remote work, strategic intelligence, employee well-being, human resources flexibility, organizational sustainability, travel agencies, hotels, Egypt.*