

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د. عبير عباس عبد الحميد عباس
مدرس بقسم إدارة الأعمال
معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا

ملخص البحث

يستهدف البحث الحالي اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب المستدام، وتقييم الأداء، والتعويض المستدام) على الأداء التنظيمي للمنظمات في قطاع الفنادق المصرية، وذلك اعتماداً على مبادئ نظريات أصحاب المصالح، والرؤية القائمة على الموارد، والنظرية المؤسسية، ومبادرات التنمية المستدامة. وفحص مدى التباين في تأثير هذه الممارسات على الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للفنادق العاملة في مصر.

ووفقاً لذلك، تم تقديم نموذج مفاهيمي مبني على مجموعة من فروض البحث المستخلصة من المراجعة الانتقادية للدراسات السابقة ذات الصلة بالروابط بين الاستدامة وإدارة الموارد البشرية من ناحية، والعلاقات بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي من ناحية أخرى. وبالتالي تبني البحث منهجية كمية تشمل تصميم البحث الوصفي لغرض الاختبار التطبيقي لفروض البحث باستخدام أداة الاستقصاء لجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية طبقية (٢٨٥) مفردة من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة. وتم ترميز وتحليل البيانات من خلال أساليب احصائية كمية وتطبيقات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

وخلصت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن منظمات الفنادق في مصر لديها درجة عالية من الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر عباس محمد الحميد عباس

ظل الظروف البيئية العالمية وانتشار وباء كورونا (COVID-19). كما اتضح أن هناك تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على كل من الأداء الاقتصادي (كلياً) والاجتماعي والبيئي (جزئياً) للفنادق المصرية. كما لوحظ أيضاً أن هناك تفاوت في القدرات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية التي تقود الأداء التنظيمي عند تتبع استراتيجية الاستدامة، وبخاصةً فيما يتعلق بممارسات تقييم الأداء المستدام والتعويض المستدام بالفنادق موضوع التطبيق.

الكلمات الدالة:

إدارة الموارد البشرية المستدامة- الأداء التنظيمي- التخطيط المستدام- التوظيف المستدام- التدريب والتنمية المستدامة- تقييم الأداء المستدام- التعويض المستدام- الأداء الاقتصادي- الأداء الاجتماعي- الأداء البيئي

Research Abstract

This research aims to examine the impact of sustainable human resource management practices (sustainable planning, sustainable staffing, sustainable training and development, performance appraisal, and sustainable compensation) on the organizational performance of the Egyptian hotels, drawing on principles of stakeholder theory, resource-based view, institutional theory, and sustainable development initiatives. Thus, examining the extent to which effects of these practices vary according to the different aspects of the economic, social and environmental organizational performance of hotels operating in Egypt.

Accordingly, a conceptual model is presented based on a set of research hypotheses derived from the critical review of

relevant studies related to the links between sustainability and human resource management on one side, and the relationships between sustainable human resource management and organizational performance on the other side. Consequently, the research adopted a quantitative methodology includes the descriptive research design for the purpose of empirical test of hypotheses by using questionnaire to data collection from a stratified random sample (285) managers at all top, middle and direct organizational levels. Data were coded and analyzed through quantitative statistical techniques and applications of SPSS program.

The results concluded that hotel organizations in Egypt have a high level of interest in sustainable human resource management practices in light of global environmental conditions and (COVID-19) pandemic. In addition, there are positive significant effects of sustainable human resource management practices totally on the economic performance, and partially on both social and environmental performance of Egyptian hotels. It is also noted that there is a variation in the organizational capabilities of the human resource management that drives the organizational performance when pursuing the sustainability strategy, especially with the practices of sustainable performance appraisal, and sustainable compensation in hotels.

Key Words:

Sustainable human resource management- organizational performance- sustainable HR planning- sustainable staffing- sustainable training and development-sustainable performance appraisal- sustainable compensation- economic performance- social performance- environmental performance

١ / مقدمة

لقد أصبحت التنمية المستدامة مع بداية القرن الواحد والعشرين مؤشراً رئيسياً لاستمرار البشرية، كما أصبحت أبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أهم الأولويات على جدول أعمال معظم دول العالم التي تعمل في سبيل إصلاح مجتمعاتها وتحديثها. مما يستدعي ضرورة فهم مكونات ومقاصد التنمية المستدامة التي تركز على تلبية حاجات الأجيال الحاضرة دون الانتقاص من احتياجات الأجيال المستقبلية (الزعيبي وآخرين، ٢٠٠٩).

هذا، وتُعد الاستدامة أحد أركان تطور إدارة الموارد البشرية في مفهومها الحديث، وذلك من خلال كونها أساساً للاستدامة التنظيمية ومركزاً لها؛ فممارسات الموارد البشرية تتكامل مع بعضها البعض وتدعم الاستراتيجية التنظيمية بما يحقق الابتكار، والعدالة الاجتماعية، والسلامة البيئية، والعديد من النتائج الإيجابية الأخرى على كافة المستويات (Freitas et al., 2011).

ومن ثَمَّ، تكمن أهمية الاستدامة كمفهوم لإدارة الموارد البشرية في أن المنظمات تعمل في بيئات اقتصادية واجتماعية ولم يعد بإمكانها إهمال المناقشة المجتمعية حول الاستدامة، لذا يتعين عليها المساهمة في رؤية التنمية المستدامة؛ ونظراً لندرة الموارد البشرية، وتعمير المجتمع، وزيادة المشكلات الصحية المتعلقة بالعمل، لذا فإن استدامة إدارة الموارد البشرية نفسها أصبح أمراً ضرورياً لبقاء المنظمات (Stankeviciute & Savaneviciene, 2013).

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

وفي هذا السياق، تتمثل الأدوار الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المستدامة في المساهمة في تطوير منظمات الأعمال المستدامة اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً، وجعل أنظمة إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها أكثر استدامة (Cohen et al., 2012; Ehnert et al., 2014).

وعلى الرغم من العدد المتزايد من المنشورات عن إدارة الموارد البشرية المستدامة وتقارير الاستدامة المؤسسية، فإن معظمها كان مفاهيمياً واستكشافياً بطبيعته، وأهمل الفحص التطبيقي الكمي للاستدامة وتركيزها على إدارة الموارد البشرية (Ehnert et al., 2016).

ومن زاوية أخرى، استُخدم مفهوم الاستدامة غالباً للإشارة إلى الأداء التنظيمي، وتحديد مدى إمكانية ترجمة الأداء العالي للأفراد والعمل إلى أداء مستدام على المدى الطويل؛ وتناولت الدراسات الحديثة مفهوم الموارد البشرية المستدامة لدعم المؤسسات الأكثر استدامة وليس الإدارة الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق نتائج اقتصادية فقط، وذلك من خلال موارد بشرية تدعم مجموعة من النتائج الجيدة للأداء الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي (Parkes & Borland, 2012; Santana et al., 2020).

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن البحث في الاستدامة على مستوى إدارة الموارد البشرية ما زال في مرحلته الناشئة، فضلاً عن أن ربطها بالأداء التنظيمي - وبخاصةً في سياق الإدارة - لم يحظى باهتمام الباحثين الكافي على المستويين النظري والتطبيقي. وبالتالي يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة في بحوث استدامة الموارد البشرية عموماً، ودراسة أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي في الفنادق المصرية، وذلك تفعيلاً لدورها في دعم رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال استراتيجيات وممارسات تنظيمية تحقق العدالة الاجتماعية، والسلامة البيئية، وخلق القيمة الاقتصادية التنافسية في السوق العالمي.

٢ /مراجعة الأدبيات

١ /٢ إدارة الموارد البشرية المستدامة

يُغطي البحث حول الاستدامة في إدارة الموارد البشرية العديد من الموضوعات ذات الصلة مثل: إدارة الموارد البشرية المستدامة Sustainable HRM، وإدارة الموارد البشرية الخضراء Green HRM، إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً socially responsible HRM، وإدارة الموارد البشرية الأخلاقية ethical HRM كلٌ حسب التركيز الرئيسي للدراسة (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018).

هذا، ولقد تطور نموذج جديد في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إدارة الموارد البشرية المستدامة كمدخل بديل لإدارة الأفراد ومكمل لأوجه القصور في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتغيرات المجتمعية التي تعالج قضايا الاستدامة. فهذه المرحلة الناشئة تنظر إلى الموارد البشرية كأساس للاستدامة التنظيمية، وبمناخ امتداد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال تضمين مدخل أوسع وأكثر شمولية لإدارة الموارد البشرية من خلال محاذاة النتائج الاجتماعية والبيئية، على عكس التركيز الوحيد السابق على النتائج الاقتصادية (Freitas et al., 2011; Kramar, 2014).

ومن زاوية أخرى، تعتبر إدارة الموارد البشرية المستدامة مجالاً يدعم التنفيذ الناجح لمبادرات استدامة الشركات، ويلتزم موضوع وأهداف البحث الحالي التركيز على مدخل إدارة الموارد البشرية المستدامة باعتبارها "تبنى استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع التأثير الداخلي والخارجي للمنظمة على مدى زمني طويل مع التحكم في الآثار الجانبية غير المقصودة وردود الفعل السلبية" (Ehnert et al., 2016).

وبمعنى أكثر تفصيلاً، تعرف إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها "مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، التعويض والمزايا، إدارة الأداء وإدارة المسار المهني) الموجهة بالأجل الطويل والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف المالية (تعظيم الربح، والعائد على الاستثمار.. الخ)، والاجتماعية (رفع معايير حياة أفراد المجتمع، تكافؤ الفرص للجميع.. الخ)، والبيئية (الاستخدام الحكيم

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

للطاقة، والحفاظ على الموارد الطبيعية النادرة وإعادة تدويرها.. الخ) والبشرية (العناية بالصحة النفسية والبدنية، وضمان العدالة والإنصاف في مكان العمل، وتنمية المهارات المتخصصة للاحتياجات المستقبلية.. الخ) جنباً إلى جنب مع سياسات الموارد البشرية المتقدمة التي تطور علاقات المنفعة المتبادلة والمنصفة والعادلة بين مقدمي الموارد الداخلية (الموظفين وأسرهم) والموارد الخارجية (المجتمع والبيئة) والتي تؤدي إلى الأداء المستدام للمنظمة والحصول الدائم على الموارد البشرية الماهرة بالمستقبل (Randeve & Jhab, 2019).

وفي ضوء ذلك، فإن هناك ثلاث رؤى نظرية مهمة في تبني إستدامة الموارد البشرية هي: نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory، والنظرية القائمة على الموارد Resource-Based Theory، والنظرية المؤسسية Institutional Theory (Ehnert, 2006):

١ - **النظرية القائمة على الموارد:** تقترح هذه النظرية أن الموارد البشرية كمخزون للمعرفة والمهارات والقدرات عندما تكون ذات قيمة Value ونادرة Rare وغير قابلة للتقليد Inimitable والمنظمة Organizing (فيما يعرف بإطار VRIO) فإنها تصبح مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة. بالرغم من ذلك، فإن هذه الرؤية لا تفسر "الكيفية How" التي يمكن أن تعمل بها لاكتساب والحفاظ على الميزة التنافسية، حيث أن فهم إدارة الموارد البشرية المستدامة يمكن من تحديد الممارسات التي ينبغي أن تمكن المنظمة من الإدارة الفعالة وتطوير قاعدة موارد بشرية مناسبة لذلك (Ehnert, 2009).

٢ - **نظرية أصحاب المصلحة:** وتفسر هذه النظرية مدخل أصحاب المصلحة في أدبيات الموارد البشرية وتعالج قضية مسؤولية المنظمة أو إدارة الموارد البشرية تجاه أهم الأطراف ذات المصلحة بها كالبيئة والمجتمع والموظفين. ومن ثم، سيؤدي تطبيق الاستدامة دائماً إلى تحسين رضا الموظفين والتزامهم في المنظمة، جنباً إلى جنب مع تحقيق المسؤوليات الاجتماعية والبيئية، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة فرص المنظمة للبقاء في الأجل الطويل. لذا، فإن إدارة الموارد البشرية

المستدامة لديها مسؤوليات للوفاء والالتزام بتحقيق توقعات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين (Jamali et al., 2017).

٣- **النظرية المؤسسية:** تقترح تلك النظرية أن الضغوط الخارجية تجبر المنظمات على التكيف مع سياقاتها الخارجية من خلال آليات مماثلة isomorphic mechanisms مع نظيراتها في المجتمع، وبالتالي فإن المنظمة تكتسب الشرعية عند استجابتها لتلك الضغوط الخارجية (Scott, 1987). فمن خلال القوى المؤسسية، تكتسب المنظمات سمات السياق الخارجي وتحوله إلى هيكلها وعملياتها، وبالتالي توليد التماثل المؤسسي. لذا، يُفترض أنه إذا أصبحت إدارة الموارد البشرية المستدامة مفهوماً بارزاً في بيئة الأعمال، ينبغي على المنظمات أن تستوعب إدارة الموارد البشرية المستدامة في وظائفها الإدارية، وبالتالي في ممارساتها التجارية، في محاولة للاستجابة لقوى البيئة الخارجية من خلال تبني التماثل (Frynas & Stephens, 2015).

وبالرغم من ثبوت الأدلة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تؤثر فقط على الموظفين ولكن أيضاً على السياقات البشرية والاجتماعية والبيئية للمنظمات، والعديد من الرؤى التي تفيد بأن الأشخاص في المنظمات يلعبون دوراً حيوياً في فعالية ونجاح استراتيجيات استدامة المنظمة، إلا أن الدعوة لاستخدام الاستدامة "كوسيلة" للوصول إلى أهداف استدامة الشركات، و"كنهاية" لتصميم ممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية المستدامة تأتي متأخرة (Aust et al., 2019).

وعليه، تبني الباحثون رؤيتين لدراسة استدامة الموارد البشرية التي تشكل العلاقات المتداخلة بين الاستدامة وإدارة الموارد البشرية هما: دور الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة التنظيمية، واستدامة عمليات إدارة الموارد البشرية؛ يمكن بيانها اختصاراً كما يلي:

١- **دور إدارة الموارد البشرية في استدامة المنظمة:** هذا المدخل يسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في دعم استدامة الأعمال من خلال تبني الممارسات التي يمكن أن تؤثر على الأفراد والمجموعات في تنمية الاتجاهات والسلوكيات

بما يتسق مع المدخل المستدام (Cohen et al., 2012). وعلى الرغم من وجود فهم لأهمية التطوير التنظيمي المستدام، إلا أن عملية تحديد الاستراتيجيات المستدامة ليست واضحة دائماً. ولذا يظهر الدور الحاسم لإدارة الموارد البشرية في الأخذ في الاعتبار أن تعريف الاستراتيجيات المستدامة يتطلب المشاركة من العديد من المجالات التنظيمية. وبناءً عليه، فإن تقييم التوازن بين منظور السلامة البيئية والازدهار الاقتصادي والمساواة الاجتماعية في المنظمة ممثلة في النموذج الثلاثي triple bottom line (البيئة Planet والربح Profit والناس People) أدى إلى الخروج بنموذج أعمال جديد هو الإدارة المستدامة للموارد البشرية (Ehnert et al., 2016; Macke & Genari, 2019).

٢- استدامة عمليات إدارة الموارد البشرية: ويشير هذا المدخل إلى دمج مبادئ الاستدامة في ممارسات إدارة الموارد البشرية. تلك الممارسات تعتمد على ثلاث مبادئ هي: (أ) قدرة المنظمة على جذب والحفاظ على المواهب وجعل المنظمة المكان المرغوب للعمل فيه والأكثر جاذبية مقارنة بالمنافسين الآخرين من خلال تطوير ممارسات تهدف إلى: توفير بيئة عمل جذابة، تعزيز التنوع الثقافي والجنسي وتكافؤ الفرص، تعزيز سمعة المنظمة ككيان مسئول اجتماعياً وجدير بالثقة، والتوازن بين العمل والحياة والمكافآت المناسبة. (ب) ضرورة وجود قوة عاملة صحية ومحفزة. لذلك، يجب على الشركة تطوير إجراءات لتعزيز الصحة والسلامة في مكان العمل، والحد من الضغوط والوقاية منها، وتعديل القوى العاملة بما يتناسب مع الأنشطة التي سيتم تنفيذها، وتصميم ظروف عمل مريحة مما يمكن رفاهية الموظفين، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية للأفراد. (ج) الاستثمار في تأهيل الموظفين من خلال وضع إجراءات في التعليم والتعلم على المدى الطويل، وبرامج تدريب وتنمية الأفراد على المستويات الفردية والجماعية والإدارية، وبرامج التأهيل المهني وإدارة المواهب، والتدريس والإرشاد والأنشطة التي تعزز القدرات الوظيفية للموظفين (Ehnert, 2009; Gollan, 2000; Hirsig et al., 2013).

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محبير عباس محمد الحميد عباس

هذا، وقد شمل البحث في الإدارة المستدامة للموارد البشرية مستويات تحليل متعددة (الأفراد، العملية، المنظمة، والمجتمع ككل)، وأبعاد متعددة (اقتصادية، اجتماعية، وبيئية)، وفترات زمنية مختلفة (قصيرة وطويلة الأجل) في أدبيات الإدارة (Ehnert et al., 2013).

ويمكن تصنيف الأدبيات إلى أربعة أبعاد خلقت أربعة أنواع من إدارة الموارد البشرية المستدامة:

١- **البعد الأول: غرض إدارة الموارد البشرية المستدامة:** فلقد ميز الباحثون بين منظور داخلي inside-out يعرف بـ "التركيز على المنظمة نفسها"، ومنظور خارجي outside-in يُعرف بالتركيز على "المجتمع وتحديات الاستدامة التي تواجهها". فمن منظور داخلي، تهتم أنشطة الاستدامة على مستوى المنظمة بتقليل مخاطر الأعمال وتعظيم قيمة المساهمين من خلال تحسين الهوية التنظيمية وأداء المهام الفردية (Shen & Benson, 2016). وفي المقابل، من منظور خارجي يتمثل غرض المنظمة في "المساهمة الإيجابية في معالجة قضايا الاستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) وخدمة الصالح العام من خلال استخدام مواردها وكفاءتها لمعالجة قضايا المناخ، الهجرة، الفساد، الفقر، الأوبئة، بطالة الشباب، عبء الديون السيادية.. الخ (Dyllick & Muff, 2016).

٢- **البعد الثاني: مدخلات إدارة الموارد البشرية المستدامة:** يركز هذا البعد على المدخلات المتمثلة في كفاءات إدارة الموارد البشرية المستدامة، أي المهارات والمعرفة والاتجاهات، مثل: (١) زيادة مستوى الوعي لمساءلة إدارة الموارد البشرية عن تأثير القرارات؛ (٢) تكامل الأهداف قصيرة وطويلة المدى؛ و(٣) المساهمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتنظيمية المنتجة (Aust et al., 2019).

٣- **البعد الثالث: عمليات إدارة الموارد البشرية المستدامة:** ويتعلق بكيفية إعادة تصميم إدارة الموارد البشرية لممارسات المنظمة لتناسب مع المنظور والأغراض الجديدة من خلال إنشاء عمليات إدارة الموارد البشرية المستدامة. ويحدث ذلك من خلال إدارة مخاطر وفرص الاستدامة أو دمج الاستدامة في

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

جميع العمليات التنظيمية وإدارة الموارد البشرية (Aust et al., 2019; Dyllick & Muff, 2016).

٤- البعد الرابع: مخرجات إدارة الموارد البشرية المستدامة: وتشمل القيم والموارد التي يتم خلقها من خلال إدارة الموارد البشرية المستدامة مثل: تحقيق القيم البيئية والاجتماعية والبشرية (Dyllick & Muff, 2016).

وفقاً لذلك، ينصب تركيز البحث الحالي على استدامة الموارد البشرية من منظور النموذج الثلاثي Triple Bottom Line الذي يركز على التوازن بين الأهداف التنظيمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لإدارة الموارد البشرية. ويعتبر من أهم وأكثر صياغات إدارة الموارد البشرية المستدامة شيوعاً واستخداماً في الأدب الإداري (Aust et al., 2019; Bush, 2019; Jackson et al., 2011).

ويُظهر هذا المدخل أن الفهم الأوسع لإدارة الموارد البشرية المستدامة أمر ممكن عندما يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مدخل يركز على كل من الممارسات الموجهة بالموظف (مثل: رفاية الموظف أو المشاركة) مع مراعاة أيضاً تأثير إدارة الموارد البشرية على المجتمع والبيئة. وبالتالي يُعيد تعريف الأداء المربح لجميع الجوانب win-win-win أي القيم المشتركة لكل من "الناس والربح والكوكب" والنواتج متعددة الأبعاد (Porter & Kramer, 2011).

ومن خلال تضمين البُعد البيئي، وسّع التعريف النهائي الثلاثي كلاً من منطلق "لماذا" تُعد إدارة الموارد البشرية المستدامة أمراً حيوياً للمنظمات بما يُجاوز "المسؤولية الاجتماعية"، ونطاق إدارة الموارد البشرية المستدامة بما يتجاوز "البُعد الاجتماعي أو البشري". ومع ذلك، يُمكن للتركيز متعدد الأغراض "الاقتصادية والاجتماعية والبيئية" أيضاً أن يخلق صراعاً على المستوى التنظيمي، ويتطلب هذا الصراع أفكاراً بديلة حول كيفية إدارة الصراعات المتناقضة على مستوى كل من الموظفين الأفراد والمنظمة، لما لها من آثار على كيفية تنفيذ المنظمة لأجندة الاستدامة

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

بشكل فعال من خلال ممارسات الموارد البشرية المحددة (Ehnert, 2009; Keegan et al., 2018).

ومن أبرز الدراسات التي تبنت مفهوم النموذج الثلاثي لاستدامة الأعمال وربطها بأدوار وعمليات إدارة الموارد البشرية، دراسة (Colbert & Kurucz, 2007) التي أجرت مجموعة من المقابلات الفردية ومجموعات التركيز مع قادة الأعمال من المدراء التنفيذيين والمباشرين للتحقق من مفهوم الاستدامة التنظيمية وتطبيقها في منظماتهم من رؤية النموذج الثلاثي triple bottom line وأثار ذلك على الاستراتيجيات والقدرات وإدارة الموارد البشرية. وأوضحت النتائج مجموعة من عمليات الموارد البشرية التي تتناسب مع الاستدامة الثلاثية وهي: إدارة التغيير والفعالية التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإدارة المواهب، والتدريب والتنمية المتسقة مع رؤية الاستدامة التنظيمية.

ومن الأعمال البارزة التي تناولت إدارة الموارد البشرية المستدامة Ehnert (2009) التي أجريت بهدف استكشاف كيفية تعريف وتبرير الشركات للاستدامة والتنمية المستدامة، وكيفية ربطها بإدارة الموارد البشرية، والأنشطة الرئيسية المقترحة لإدارة الموارد البشرية بطريقة مستدامة. وأوضحت نتائج الدراسة المفارقة بين كل من استدامة الموارد البشرية كمسؤولية اجتماعية مقابل كمبدأ اقتصادي، والموجهة نحو الكفاءة مقابل الموجهة نحو الاستدامة. كما أنها توفر نظرة عامة حول كيفية تطبيق الشركات لمفهوم استدامة HRM من خلال مجموعة من الممارسات أبرزها المسؤولية عن تعزيز رفاهية وصحة الموظفين وتحسين جودة مكان العمل وتعزيز نمط الحياة الصحي، وتخفيض الآثار الخطرة والضغوط وجذب المواهب.

وقدم (Buller & McEvoy, 2016) نموذجاً مفاهيمياً متعدد المستويات لتنفيذ استراتيجية استدامة الأعمال من خلال تصميم وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك بناءً على مبادئ نظرية النظم المفتوحة والرؤية القائمة على الموارد ومفهوم خط الرؤية line of sight لتحديد القدرات التنظيمية والكفاءات الجماعية والقدرات والمهارات الفردية التي تقود الأداء التنظيمي عند تتبع استراتيجية الاستدامة. قدمت

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

الدراسة إطاراً مفاهيمياً يمكن تطبيقه في الأبحاث المستقبلية حول تنفيذ استراتيجية الاستدامة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، موصياً بأن يشتمل البحث على مستويات متعددة من التحليل ودراسة عمليات إنشاء وتنفيذ استراتيجية الاستدامة بمرور الوقت. وبالرغم من أن النموذج يقدم دعماً لعلاقة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والأداء، إلا أنه لم يوضح أي ممارسات الموارد البشرية اللازمة لدعم وتطبيق استراتيجية الاستدامة.

وبهدف تحليل تقارير الاستدامة المؤسسية بين أكبر الشركات في العالم، وتقييم جوانب الاستدامة لإدارة الموارد البشرية "الداخلية" ضمن هذه التقارير مقارنةً بالجوانب البيئية "الخارجية" للإدارة المستدامة، وما إذا كانت السمات التنظيمية تؤثر على إعداد التقارير عن هذه الممارسات. أشارت النتائج إلى أن التقرير عن الأداء المتعلق بإدارة الموارد البشرية ليس أقل من الأداء البيئي. كما تقرر الشركات استدامة أكثر تتعلق بالقوى العاملة الداخلية مقارنة بالقوى العاملة الخارجية، ولم تثبت النتائج أيضاً أية اختلافات دولية في تقرير الاستدامة (Ehnert et al., 2016).

ومن ناحية نظرية، أجريت دراسة (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018) بهدف معالجة الفجوة في بحث إدارة الموارد البشرية المستدامة من خلال اقتراح مجموعة من خصائص وممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التوجه طويل الأجل، رعاية الموظفين، العناية بالبيئة، الربحية، مشاركة الموظفين والحوار الاجتماعي، تنمية الموظفين، الشراكة الخارجية، المرونة، الامتثال بما يتجاوز لوائح العمل، تعاون الموظفين، الإنصاف، والمساواة).

كما قدم (Aust et al., 2019) تصنيفاً نظرياً لأنواع إدارة الموارد البشرية المستدامة وأبعادها المتباينة على غرار تصنيف (Dyllick and Muff, 2016) لاستدامة الأعمال، يستهدف ما إذا كان نموذج الاستدامة وكيف يحول الغرض من إدارة الموارد البشرية من غرض اقتصادي وحيد إلى أغراض متعددة (الصالح العام) يمكن أن توجه البحث المفاهيمي والتطبيقي في المستقبل. قدمت الدراسة نموذجاً جديداً لإدارة الموارد البشرية المستدامة الموجهة بالصالح العام Common Good

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس عبد الحميد عباس

تستخدم كفاءات إدارة الموارد البشرية، والمهارات، والمعرفة، والاتجاهات للمساهمة في الصالح العام والمساعدة في حل "التحديات الكبرى". وتشمل نواتج العدالة الاجتماعية في مكان العمل والأمن الوظيفي وحماية البيئة وحقوق الإنسان.

كما أجريت مراجعة نظرية bibliometric review (Kainzbauer & Rungruang, 2019) للدراسات خلال الفترة من (١٩٨٢-٢٠١٩) باستخدام أداة التخطيط العلمي لغرض تحليل حجم وتطور وتوزيع الأساس المعرفي لإدارة الموارد البشرية المستدامة، وتحديد المجالات الرئيسية والوثائق والهيكل الفكري لأدبيات الإدارة. كشفت نتائج الدراسة عن أن الأساس المعرفي لإدارة الموارد البشرية المستدامة ما زال في مرحلة ناشئة، واهتمام عالمي ولكن التركيز عليها في المجتمعات الغربية المتقدمة.

وبنفس منهجية وطريقة المراجعة المرجعية باستخدام أداة التخطيط العلمي SciMAT، أجريت دراسة (Santana et al., 2020) لفحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسئولية الاجتماعية للشركات CSR وكذا أدوات القياس للموضوعات الأساسية وهي: إدارة الموارد البشرية المستدامة sustainable HRM، وإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً SR-HRM، وإدارة الموارد البشرية الخضراء green HRM خلال الفترة بين (٢٠٠٦-٢٠١٩). أوضحت نتائج المراجعة المنهجية أن SR-HRM موضوعاً أساسياً (مهماً لمجال الدراسة، على الرغم من أنه لم يتم تطويره)، وكان الدعم التنظيمي المدرك موضوعاً متخصصاً (متطور جيداً، على الرغم من أنه أقل أهمية لهيكل البحث)، وكان التزام الموظف موضوعاً ناشئاً (ضعيفاً ومهمشاً) في مجال CSR-HRM. بالإضافة إلى تقديم عدداً من الأبعاد والمقاييس المهمة لكل موضوع أساسي من الموضوعات سالفة الذكر.

ومن جانب تطبيقي باستخدام أسلوب دلفي، هدفت دراسة (Diaz- Carrion et al., 2018) إلى تطوير نظام لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وتحديد مقياس مناسب لها، وذلك من خلال التحليل المتعمق لتقارير الاستدامة لعينة من ١٩٤ شركة من دول أوروبية مختلفة وآراء الخبراء عبر أسلوب دلفي. وخلصت

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

نتائج الدراسة إلى أن مديري الموارد البشرية يجب أن يلعبوا دورًا استباقيًا في دفع مؤسساتهم لتطوير ممارسات التوظيف مع التوجه بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، مما لهذا آثار إيجابية على الشركات داخليًا من خلال تعزيز رضا الموظفين والتزامهم، وخارجيًا من خلال تحسين صورة الشركة أمام المجتمع.

٢ / ٢ الأداء التنظيمي

إن الأداء التنظيمي واحد من الاهتمامات الأساسية بين علماء وممارسي الإدارة العامة (Amirkhanyan et al., 2014). ولقد كان تعقد قياس الأداء قضية طويلة الأمد في الأدب الإداري. ويعرف العديد من العلماء الأداء التنظيمي في المقام الأول على أنه الكفاءة التنظيمية (Andrews et al., 2011).

وفي ضوء ذلك، لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول ما يشكل الأداء التنظيمي ومعايير الفعالية التنظيمية. وبالرغم من اعتماد العديد من الباحثين على المؤشر الواحد، إلا أن هناك اتفاق عام على أن هناك حاجة إلى معايير داخلية (يراهها المشاركون الداخليون) وخارجية (يفضلها العملاء والمواطنون) متعددة لتقييم أكثر شمولًا لأداء المنظمات (Kim, 2004).

ومع ذلك، فإن الأداء التنظيمي في القطاع العام يتجاوز هذا البُعد الضيق ليشمل معايير أخرى ذات الصلة بالأداء كالفعالية؛ والنمو، والتكيف؛ ورضا العملاء. وتنقسم هذه الجوانب المختلفة إلى فئات أداء قائمة على النتائج وقائمة على العمليات. فالأداء المستند إلى النتائج يشمل الإنتاجية، والفعالية؛ والكفاءة؛ بينما الأداء المستند إلى العمليات يتضمن النمو والتكيف والاستجابة (Khaltar & Moon, 2019).

وفي بحوث الاستدامة، يُعتبر تحديد وقياس الأداء التنظيمي من المشاكل المقلقة للباحثين، وينعكس ذلك في الاختلاف بينهم من حيث تعريف وقياس وتطبيق المفهوم، وبخاصة عند تناوله على المستوى التنظيمي الكبير، وتركز معظم الدراسات على الجانب البيئي- لسهولة قياسه كميًا - أكثر من الجانب الاجتماعي للأداء التنظيمي المستدام (Buller & McEvoy, 2016).

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر محباس محمىد الحمىد محباس

ومن ثم، فإن قياس الأداء لممارسات الاستدامة الاجتماعية أكثر صعوبة، وذلك بسبب صعوبة صياغة أبعاد الأداء الاجتماعي؛ فهناك اجتهادات من جانب الباحثين، أبرزها قياسه من خلال عدد من الأبعاد مثل: رفاهية القوى العاملة، وجودة العلاقات مع أصحاب المصلحة، والتأثيرات على المجتمع (Pfeffer, 2010). بالرغم من تلك الصعوبات، إلا أن هناك بعض التدابير المقبولة لقياس الأداء في مجال الاستدامة البيئية والاجتماعية؛ وأبرزها مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI) التي تُعد أحد المعايير القياسية ذات السمعة الحسنة لقياس الأداء التنظيمي المستدام. وتستخدم هذه الأداة أكثر من خمسمائة شركة صغيرة وكبيرة في جميع أنحاء العالم لتقييم الأداء وفق مجموعة متنوعة من المؤشرات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الكمية والنوعية (Cohen et al., 2012).

هذا، ويستخدم البعض الآخر مؤشر Dow Jones Sustainability Index (DJSI)، والذي يقيس ويقارن الأداء المالي لحوالى ٣٥٠ شركة عامة في جميع أنحاء العالم ويستخدمه المستثمرون وغيرهم لقياس استدامة ممارسات الأعمال (Savitz & Weber, 2013). كما يُعد الميثاق العالمي للأمم المتحدة مقياساً آخر لأداء الاستدامة الذي يستخدم على نطاق واسع. ويُقِيم هذا المقياس درجة تضمين عمليات الشركة (١٠) مبادئ مقبولة عالمياً تنقسم إلى أربعة مجالات رئيسية هي: حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد (Ortas et al., 2015).

ومزیداً على ذلك، هناك مقاييس ناشئة مقبولة للأداء التنظيمي من جانب الباحثين، أهمها محاولة (Hart, 2010) التي ناقش فيها أن استراتيجيات وممارسات استدامة الشركات يمكن أن تعزز القيمة المستدامة، التي هي مزيج من التكاليف والمخاطر المنخفضة، وتعزيز السمعة بين أصحاب المصلحة، وزيادة الابتكار، وتحسين الوضع والنمو، وفي النهاية تحقيق ميزة تنافسية.

كما خلص الباحثون إلى أنه ينبغي على الشركات التحول إلى توجه أوسع وأطول أجلاً لخلق قيمة مشتركة، أي تحسين القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل مع تعزيز الظروف البيئية والاجتماعية في الوقت نفسه للمجتمع. ففي رأيهما، يمكن قياس

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محبير عباس محمد الحميد عباس

القيمة المشتركة من حيث الفوائد الإجمالية المتعلقة بتكاليف أنشطة الشركة في ثلاثة مجالات: المنتجات والأسواق الجديدة، ومصادر جديدة للإنتاجية في سلسلة القيمة، وتطوير المجموعات. وما زالت مقاييس نتائج الأداء مثل: القيمة المستدامة أو القيمة المشتركة أو الميزة التنافسية في مرحلة ناشئة (Porter & Kramer, 2011).

ومن وجهة نظر الموظفين، يركز تحليل الأداء التنظيمي على إنتاجيتهم وفعاليتهم ودوافعهم؛ ويُنظر إلى هدف نظام إدارة الموارد البشرية في مثل هذا السياق في تحفيز الموظفين وتوفير ظروف مناسبة لهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف الفردية المرتبطة بالفعالية. وبالمثل، فإن الموارد البشرية المستدامة يمكن أن تؤثر على معنويات الموظفين وحسن نيتهم وإنتاجيتهم وكفاءتهم، وجودة العمل والابتكار والإبداع، واتجاهات الموظفين في مكان العمل. وبالتالي فإن نتائج أداء إدارة الموارد البشرية المستدامة لا تشمل فقط دعم تحقيق أهداف أعمال الاستدامة الشاملة، ولكن أيضًا مساهمات قابلة للقياس مثل: انخفاض معدل دوران الموظفين، وانخفاض التغيب عن العمل، وتحسين رفاهية الموظفين، وزيادة مشاركة الموظفين، وتحفيزهم وإنتاجيتهم (Karman, 2020).

وجديرٌ بذكره، أن الاستدامة هي مبدأ رئيسي لإدارة الموارد البشرية وهي تكمن في عنصرين: الأول مساهمات الإدارة المستدامة للموارد البشرية المطبقة على الأداء المالي والأهداف التنظيمية مع مراعاة رضا الموظفين والتزامهم ورفاهيتهم؛ والثاني الطبيعة المستدامة للعملية في تحقيق أقصى قدر من نتائج الشركات وتقليل الأضرار التي تلحق بأصحاب المصلحة (Macke & Genari, 2019).

ومزيداً من الأعمال في إطار الاستدامة، تبنى الكثير من الباحثين أسلوب تقييم الأداء المتوازن BSC الذي طوره Kaplan and Norton (1992) لقياس الأداء التنظيمي، وهو يعتمد على نظرية أصحاب المصلحة في الجمع بين العوامل المالية، والعملاء أو السوق، والعمليات الداخلية في الأجل القصير، والتعلم والتنمية في الأجل الطويل. وانتقد في أنه في المقام الأول أداة لقياس القيمة الاقتصادية الخارجية

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

والداخلية، ولا يشتمل على وجهات نظر الموظفين أو الموردين أو المجتمع عن أداء المنظمة (Mooraj et al., 1999).

لذا، أضيف ثلاث بدائل لتضمين الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن وهي: الأول في دمج المقاييس الاجتماعية والبيئية في الأقسام الأربعة الحالية للأداء المتوازن BSC، فيمكن أن يقع استخدام المياه وكفاءة الطاقة ضمن العمليات الداخلية، وتطوير الموارد المتجددة والقابلة لإعادة التدوير كمقياس مالي. والثاني، تطوير بطاقة قياس أداء الاستدامة منفصلة ولكنها مرتبطة، فيمكن أن تكون هناك أرباع اجتماعية وبيئية لاستخدام الطاقة، والنفائات، والتأثير على المجتمع، ورفاهية الموظفين. والثالث: إضافة عناصر غير سوقية إلى بطاقة الأداء، فمثلاً إضافة مقاييس بيئية واجتماعية مستقلة (Figge et al., 2002).

كما أقتُرِح إطار عمل مفاهيمي لقياس الأداء التنظيمي قائم على نظرية أصحاب المصلحة وبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، يعمل على توسيع قاعدة أصحاب المصلحة للشركات من خلال إضافة عوامل الأداء الاجتماعي والبيئي للشركات من أجل خلق تقييم الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في ستة مجالات رئيسية تغطي رؤى مختلف أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، قصيرة وطويلة الأجل، بيئية واجتماعية واقتصادية (Hubbard, 2009).

وفي ختام جهود الباحثين لتبني وتطوير مقاييس للأداء التنظيمي المستدام، ينبغي التنويه على مقياس النموذج الثلاثي Triple Bottom Line (TBL) الأكثر شيوعاً وقبولاً لدى الكثير من الممارسين والباحثين كأداة جديدة وناشئة لقياس الأداء التنظيمي. فهو مقياس يقوم على فكرة أن المنظمة يجب أن تقيس أدائها فيما يتعلق بأصحاب المصلحة المختلفة ويشمل المجتمعات المحلية والحكومات، وليس فقط الذين تربطهم بها علاقات مباشرة كالموظفين والعملاء. حيث يضيف المقاييس الاجتماعية والبيئية للأداء التنظيمي للمقاييس الاقتصادية المستخدمة في معظم المنظمات. وبالتالي فهو مقياس يجمع بين مبادئ نظرية أصحاب المصلحة المختلفة ونظرية التنمية المستدامة التي تشمل الرفاهية الاقتصادية والعدالة

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

الاجتماعية والسلامة البيئية (Ferraz & Gallardo-Vazquez, 2016; Pérez & del Bosque, 2013; Martínez & del Bosque, 2014).

٢ / ٣ العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء التنظيمي

في ضوء الجدل العلمي حول دور إدارة الموارد البشرية المستدامة في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، اقترح أن الرؤى المختلفة للموارد البشرية تتطلب أدوار وأنشطة مختلفة لإدارة الموارد البشرية بما يعمل على تحسين واستدامة الميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة، ويحدث ذلك من خلال صياغة تخطيط واستراتيجيات والوظائف المختلفة الأخرى للموارد البشرية مدعومة بالاستدامة (Kazlauskaite & Buciuinienie, 2008).

ففي السياق العربي، استهدفت دراسة (القحطاني، ٢٠١٦) المنظمات الأمنية العامة في دول الخليج العربي، مركزاً على الأساليب الإدارية والتنظيمية التي يمكن من خلالها استدامة الموارد البشرية والمالية والمادية واستمراريتها عبر تغير الظروف المحيطة. وقدمت الدراسة عدداً من المقترحات الإدارية القابلة للتطبيق حول استدامة تلك الموارد، وأهمها الموارد البشرية من خلال غرس الولاء والانتماء دينياً ووطنياً وتنظيمياً، واختيار أفضل تلك المنظمات الأمنية القائمة للاستدامة وتقييم التجربة وتعميمها على المنظمات الأمنية ككل.

ومن أبرز الدراسات الأجنبية التي تناولت محددات ونواتج إدارة الموارد البشرية المستدامة، دراسة (Vihari & Rao, 2018) التي أجريت في السياق الهندي من خلال اعتبار كل من ادراك استدامة الشركات والقيادة الأخلاقية كمحددات سياقية لإدارة الموارد البشرية المستدامة، واعتبار كل من سلوك الصوت وجاذبية صاحب العمل ونوايا ترك العمل كنواتج لها. وخلصت النتائج إلى إثبات وتدعيم معنوية جميع المحددات والنواتج في النموذج المقترح لإدارة الموارد البشرية المستدامة.

وفي سياق البنوك التجارية الأردنية، أجريت دراسة (السكرانة، ٢٠١٨) بهدف اختبار أثر مرونة الموارد البشرية على استدامة الموارد البشرية، وتقصي الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين المرونة والاستدامة. وكشفت نتائج الدراسة

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر محاسن محمّد الحميد محاسن

عن معنوية التأثير الإيجابي لأبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية على استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية موضوع التطبيق، فضلاً عن تدعيم الدور المعدل لعدم التأكدي البيئي في العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية.

كما هدفت دراسة (Vihari et al., 2018) إلى معالجة الفجوة البحثية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرونة التنظيمية من خلال الدور الوسيط المتداخل لكل من سلوك صوت الموظف والتعلم التنظيمي والرضا الوظيفي. أوضحت النتائج وجود علاقة ايجابية معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرونة التنظيمية، كما أشارت إلى أن العوامل الثلاثة المذكورة تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المستدامة والمرونة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (البحيري، ٢٠١٨) تحقيق الفهم الشامل لإدارة الموارد البشرية الخضراء، والتعرف على مدى امكانية تطبيق المفهوم في بيئة الأعمال المصرية، وأثر هذا على تفعيل بعض الممارسات مثل: فعالية الاستقطاب والتوظيف والتدريب وإدارة الأداء ومشاركة الموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول معظم فروض نموذج الدراسة، مما يشير إلى وجود أثر لتطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية.

ومن الدراسات الحديثة في ذلك، ما ساهمت به دراسة (Guerci et al., 2019) من توضيح التقاطع بين إدارة الموارد البشرية واستدامة الشركات، وعلى وجه الخصوص، الإدارة المستدامة للموارد البشرية (ممارسات إدارة الموارد البشرية المبنية على مبادئ استدامة الشركات) التي تهدف إلى التوازن بين الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والبشرية. وأثبتت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري وممارسي الموارد البشرية يزيد وتخفض نيتهم للمغادرة من خلال تنفيذ إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تعطي معنى لعمل الموارد البشرية.

وهدف دراسة (Manzoor et al., 2019) إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء الوظيفي، والوقوف على الدور الوسيط

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر عباس محمد الحميد عباس

التأثيري Moderator للتدريب لتقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (الاختيار والمشاركة والتمكين) والأداء الوظيفي للموظفين في الجامعات العامة بباكستان. وأثبتت النتائج وجود تأثيرات معنوية مباشرة لكل من اختيار ومشاركة وتمكين الموظفين على الأداء الوظيفي للموظفين. كما أوضحت النتائج وجود دور وسيط معنوي للتدريب على هذه العلاقات.

ومن الأوجه الأخرى لاستدامة الموارد البشرية، ما ركزت عليه دراسة (Shao et al., 2019) من اختبار ما إذا كان إدراك الموظفين أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً يمكن أن تسهم في الأداء التنظيمي والأداء الاجتماعي في سياق المشروعات الصناعية الصينية. وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لإدراك الموظفين لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على كل من سلوك المواطنة التنظيمية والعمل التطوعي للموظفين من خلال الدور الوسيط لكل من الهوية الاجتماعية والتعاطف الانفعالي، كما دعمت النتائج الدور المعدل التأثيري لعدالة التوزيع في العلاقة الإيجابية لإدارة الموارد البشرية المسؤولة والهوية والتعاطف.

ومن خلال افتراض أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال الكبيرة قابلة للتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة، هدفت دراسة (Wuen et al., 2020) إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بناءً على النظرية القائمة على الموارد RBV. فمن خلال إجراء دراسة استكشافية اتضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المحددة (مثل: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز) لها تأثير كبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

واعتماداً على مبادئ نظرية القدرات والحوافز والفرص AMO في إدارة الموارد البشرية، أجريت دراسة (Jerónimo et al., 2020) لاختبار تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط التفسيري لكل من المنطق التنظيمي المدرك والتماثل التنظيمي.

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

وأوضحت النتائج أن التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية المستدامة على أداء الموظفين ليس واضحاً ومباشراً بل يتم من خلال الميول الداخلية للموظفين (التماثل والمنطق المدرك). وينبغي أن تتطابق ممارسات HRM المستدامة مع توجه المنظمة بالاستدامة وأن يدرك الموظفون هذا المنطق لكي يزيد تماثلهم مع منظماتهم وبالتالي يكونوا أكثر انخراطاً وأداءً.

وأجريت دراسة (Karman, 2020) بهدف تطوير إطار مفاهيمي يربط إدارة الموارد البشرية المستدامة بالقيمة التنظيمية، وتحديد مدى قوة نظام إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل تجميعي لأدبيات الموارد البشرية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تلعب دوراً مهماً وإيجابياً في تحقيق النتائج التنظيمية من خلال تأثيرها على ثلاث مستويات: المنظمة (الجودة والكفاءة والمرونة والابتكار والربح)، والمجتمع (رضا أصحاب المصلحة ونمو التوظيف والشمول الاجتماعي)، والفرد (التوازن بين العمل والحياة، والمشاركة والتوظيف)، بالإضافة إلى وضوح الدور الوسيط المعدل لقوة نظام الموارد البشرية.

٣/ مشكلة البحث

منذ إطلاق الحكومة الجديدة رسمياً استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" في فبراير ٢٠١٦، جرى العمل على وضع مصر بين أفضل ٣٠ دولة في العالم من حيث الحجم الاقتصادي، والقدرة التنافسية للسوق، والتنمية البشرية، ونوعية الحياة ومكافحة الفساد بحلول عام ٢٠٣٠ مرتكزة في ذلك على الجوانب الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يستدعي من منظمات الأعمال العامة والخاصة ضرورة تطوير أنشطتها ومواردها بما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Chen, 2018).

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر محباس محمد الحميد محباس

وبالرغم من استمرار علماء الإدارة والموارد البشرية في كفاحهم الذي بدأ منذ تسعينات القرن الماضي (1990s) لتوضيح ما إذا كانت الاستدامة قضية مثيرة للاهتمام، إلا أن الجدل العلمي تطور ليصل إلى مستوى جديد وهو التركيز على أهداف التنمية المستدامة بدلاً من استدامة الشركات. وبالتالي تحول اهتمام البحث إلى تناول كيفية تعزيز إدارة الموارد البشرية لأهداف الاستدامة التنظيمية والتنمية المستدامة الشاملة، وكيفية استدامة عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها (Aust et al., 2019; Dyllick & Muff, 2016).

غير أن العدد المتزايد من الأبحاث المنشورة حول إدارة الموارد البشرية المستدامة وتقارير الاستدامة المؤسسية كان معظمها مفاهيمياً واستكشافياً بطبيعته، وأهملت الفحص والاختبار التطبيقي الكمي لإدارة الموارد البشرية المستدامة، مما يستدعي المزيد من البحث لتطوير آثار عملية واضحة موجهة للبحث. أي تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، والآثار طويلة المدى لها على الأداء التنافسي للمنظمات (Ehnert et al., 2016; Guerci et al., 2019; Wuen et al., 2020).

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية، يتضح أن هناك فجوة بحثية تتمثل في انخفاض اهتمام الباحثين بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، فضلاً عن أن المنطق النظري الذي يربط إدارة الموارد البشرية والاستدامة في مرحلة بدائية، وتتبنى الدراسات السابقة عدسات نظرية مختلفة بشأنها، وما زال تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي غير مكتشف عملياً، وبخاصة في سياق مؤسسات الضيافة في بيئة الأعمال المصرية.

ومن ثم، يُمكن صياغة تساؤلات البحث على النحو التالي:

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"
د/ محيىر محباس محمد الحميد محباس

- ١- ما هي أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الفنادق المصرية؟
- ٢- هل هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية؟
- ٤/ أهداف البحث

وفقاً لمبادئ نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory، والرؤية القائمة على الموارد Resource-Based View، والنظرية المؤسسية Institutional Theory، ومبادرات التنمية المستدامة العالمية Sustainable Development، يهدف البحث الحالي بصفة عامة إلى اختبار أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي للفنادق المصرية.

وبناءً عليه، يمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى عدد من الأهداف الفرعية التالية:

- ١) تقصي ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في الفنادق المصرية.
- ٢) اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء الاقتصادي للفنادق المصرية.
- ٣) اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء الاجتماعي للفنادق المصرية.
- ٤) اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء البيئي للفنادق المصرية.

٥/ أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث الحالي إلى أهمية نظرية وأهمية عملية على النحو التالي:

١/٥ الأهمية النظرية

- ١) المساهمة العلمية في نظرية الاستدامة والتنمية المستدامة من خلال ربطها

- بممارسات إدارة الموارد البشرية إعتماًداً على الجمع بين مبادئ نظريات أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة والرؤية القائمة على الموارد والمؤسسة.
- (٢) مساعدة الباحثين في اقتراح وتصوير نماذج إدارة الموارد البشرية المستدامة كهيكل متعدد الأبعاد بدلاً من الصياغة الانعكاسية السابقة لها كهيكل أحادي، حيث يعتبر كل بعد مختلف في دراسة تأثيره على النتائج التنظيمية مما يؤدي إلى فهم أفضل وتحسين الاختبار التطبيقي لتلك النماذج.
- (٣) تقديم إطار علمي يجمع بين أهم الأطر النظرية لمعالجة الفجوات البحثية في دراسة علاقة إدارة الموارد البشرية-وأداء المنظمة، خاصةً في مجال السياحة والضيافة، وذلك في محاولة لكشف الغموض في هذه العلاقة المهملة نادرة البحث فيها والتي لا تزال محل جدل بين الباحثين في الأدب.

٢/٥ الأهمية العملية

- (١) مساعدة القادة الخبراء في صناعة الفنادق لتوجيه الجهود توجيهاً صحيحاً نحو خلق وتعزيز بيئة عمل ذات الأداء العالي ليس فقط من جانب الازدهار الاقتصادي، ولكن أيضاً دعم الاهتمامات الاجتماعية والبيئية للمنظمة، وذلك من خلال المعرفة الجيدة لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة التي يجب تبنيها وتعزيزها وتوصيلها إلى الجهات المعنية المختلفة.
- (٢) دعم الرغبة والاتجاه لدى القادة الخبراء في الإدارة العليا نحو صنع القرارات المبنية على الاهتمامات المختلفة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للمنظمة والتي تؤدي إلى أداء تنظيمي متميز على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنظمة.
- (٣) إرشاد قادة منظمات الضيافة نحو رؤية التنمية المستدامة وتحقيق النجاح في الأجل الطويل من خلال المعرفة الجيدة للنتائج التنظيمية للتوجه بالمسئولية والاستدامة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة في السوق ذات التنافسية العالية (الضيافة)، والتي تساهم في دعم الرؤية الكلية للدولة نحو التنمية المستدامة المنشودة عالمياً.

٦ / منهجية البحث

٦ / ١ الإطار المفاهيمي للبحث

يقترح البحث الحالي نموذجاً مفاهيمياً مبني على الجمع بين وجهتي نظر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية، فمن جانب يمكن أن تزيد إدارة الموارد البشرية من أهميتها الإستراتيجية بالمساهمة في إدارة وقياس الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والوظيفية للمنظمة (أي دورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية).

ومن جانب آخر أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية علامة حيوية على الالتزام بالاستدامة التنظيمية من خلال إنشاء نظام يَعد بمشاركة الموظفين، وإعداد قوى عاملة منتجة وصحية ليس فقط للحاضر بل للمستقبل أيضاً أي استدامة ممارسات HRM (Aust et al., 2019; Dyllick & Muff, 2016; Ehnert et al., 2016; Guerci et al., 2019; Karman, 2020; Wuen et al., 2020).

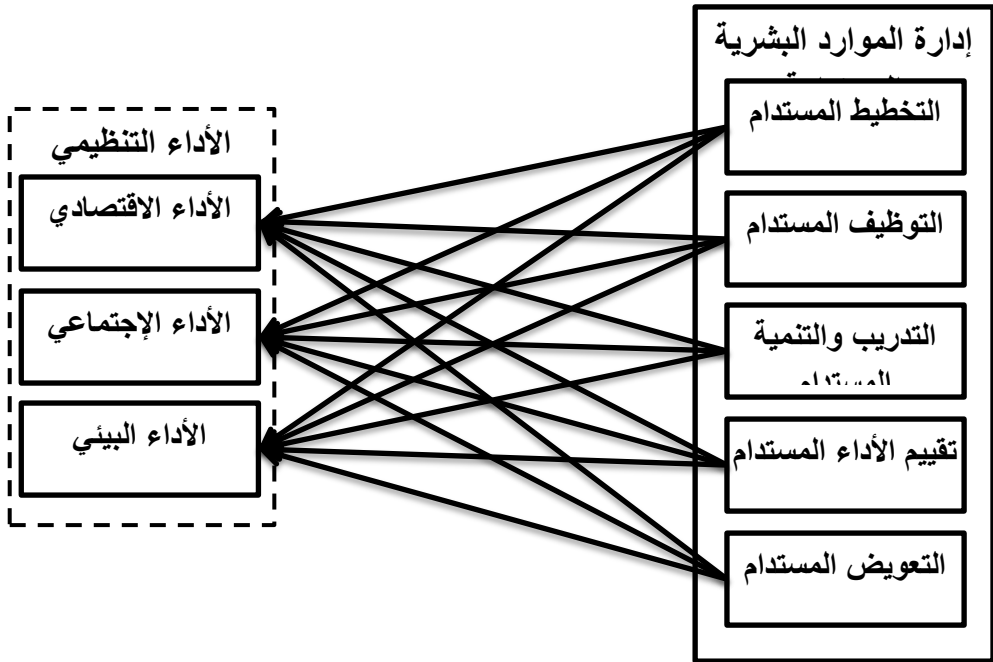
وفيما يتعلق بالأداء التنظيمي، تميل البحوث السابقة إلى التركيز على مقاييس الأداء الضيقة المرتبطة بالكفاءة والانتاجية وإهمال القيم الاجتماعية الأخرى مثل: الإنصاف والعدالة، وكذلك عدم اعتبار قيم السلامة البيئية؛ وبالتالي يمكن لمقاييس الأداء الضيقة هذه أن تؤدي إلى استنتاجات مضللة بشأن الفعالية التنظيمية (Brewer & Selden, 2000).

وفي ضوء ذلك، يتضح أن الأداء التنظيمي موضوع بحث فرعي لإدارة الموارد البشرية المستدامة؛ وبهذا المعنى تناول البعض المسؤولية الاجتماعية للشركات ومبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI) وأثارها على الأداء البيئي والمالي للشركات؛ في حين فحص آخرون تأثير المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية على أداء الشركة المتمثل في معدلات النمو والجوانب المالية؛ وسلطوا الضوء على أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات يجب تطويرها في المستقبل (Santana et al., 2020).

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر عباس عبد الحميد عباس

وبناء على ما تقدم، يشمل الإطار المقترح للبحث الحالي المتغير المستقل **Independent** المتمثل في إدارة الموارد البشرية المستدامة (مشتمة على خمس ممارسات: التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب المستدام، تقييم الأداء المستدام، والتعويض المستدام) التي يمكن أن تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية وأهداف التنمية المستدامة الشاملة، والمتغير التابع **Dependent** المتمثل في الأداء التنظيمي (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي)، حيث يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث:



شكل (١) نموذج البحث المقترح

٢ / ٦ فروض البحث

بناءً على ما تقدم من أهداف البحث والإطار المقترح يمكن صياغة فروض البحث كالتالي:

❖ **الفرض الرئيس الأول:** يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء الاقتصادي التنظيمي للفنادق المصرية

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (١-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتخطيط المستدام على الأداء الاقتصادي للفنادق المصرية
- الفرض الفرعي (٢-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوظيف المستدام على الأداء الاقتصادي للفنادق المصرية
- الفرض الفرعي (٣-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية المستدامة على الأداء الاقتصادي للفنادق المصرية
- الفرض الفرعي (٤-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام على الأداء الاقتصادي للفنادق المصرية
- الفرض الفرعي (٥-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتعويض المستدام على الأداء الاقتصادي للفنادق المصرية
- ❖ **الفرض الرئيس الثاني:** يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء الاجتماعي التنظيمي للفنادق المصرية

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (١-٢): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتخطيط المستدام على الأداء الاجتماعي للفنادق المصرية
- الفرض الفرعي (٢-٢): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوظيف المستدام على الأداء الاجتماعي للفنادق المصرية

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر عباس محمد الحميد عباس

- الفرض الفرعي (٢-٣): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية المستدامة على الأداء الاجتماعي للفنادق المصرية
- الفرض الفرعي (٢-٤): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام على الأداء الاجتماعي للفنادق المصرية
- الفرض الفرعي (٢-٥): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتعويض المستدام على الأداء الاجتماعي للفنادق المصرية
- ❖ الفرض الرئيس الثالث: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء البيئي التنظيمي للفنادق المصرية

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (٣-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتخطيط المستدام على الأداء البيئي للفنادق المصرية
 - الفرض الفرعي (٣-٢): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوظيف المستدام على الأداء البيئي للفنادق المصرية
 - الفرض الفرعي (٣-٣): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتدريب والتنمية المستدامة على الأداء البيئي للفنادق المصرية
 - الفرض الفرعي (٣-٤): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء المستدام على الأداء البيئي للفنادق المصرية
 - الفرض الفرعي (٣-٥): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتعويض المستدام على الأداء البيئي للفنادق المصرية
- ٣ / ٦ مقاييس وأدوات البحث

- المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية المستدامة)

يتم قياسها من خلال الأبعاد الخمسة المتمثلة في التخطيط المستدام، والتوظيف المستدام، والتدريب المستدام، والتقييم المستدام، والتعويض المستدام، ويتم قياس كل بعد من خلال مجموعة من العبارات "Items" التي

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر محاس محمّد الحميد محاس

ثبت صدقها وثباتها في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعات البحث والتي أبرزها (Diaz-Carrion et al., 2018; Ehnert et al., 2016; Esfahani et al., 2017; Guerci et al., 2019; Randeve & Jhab, 2019; Santana & Lopez- Cabrales, 2019; Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). وتتوزع عبارات القياس على الأبعاد كالآتي: التخطيط المستدام (٤ عبارات)، والتوظيف المستدام (٦ عبارات)، والتدريب والتنمية المستدامة (٧ عبارات)، وتقييم الأداء المستدام (٣ عبارات)، والتعويض المستدام (٥ عبارات)، وجميعها على مقياس ليكرت **Likert Scale** خماسي النقاط يتراوح بين (١) غير موافق إطلاقاً، (٢) غير موافق، (٣) محايد، (٤) موافق، إلى (٥) موافق جداً (أنظر ملحق-١).

- المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

يتم قياسه في (١٥) عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالتساوي (٥ عبارات لكل بعد) وفقاً للمصادر الحديثة لقياس الأداء بناءً على مبادئ التنمية المستدامة (مثل: Coutinho et al., 2018; Elkington, 1998; Martínez & del Bosque, 2014; Pérez & Del Bosque, 2013; Van Marrewijk & Hardjono, 2003). وجميع الاجابات لكل عبارات متغيرات الدراسة تتوزع على مقياس ليكرت **Likert Scale** خماسي النقاط تتراوح بين (١) غير موافق تماماً، (٢) غير موافق، (٣) محايد، (٤) موافق، إلى (٥) موافق تماماً؛ في قائمة الاستقصاء المهيكلة.

٦ / ٤ تصميم البحث

يناسب موضوع وأهداف البحث الحالي تصميم البحث الوصفي **Descriptive research** الذي يقوم على وصف العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة (أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة) والتابعة (الأداء

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محبير عباس محمد الحميد عباس

التنظيمي) كما توجد في واقع الفنادق المصرية موضوع الدراسة والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. وذلك باستخدام أداة الاستقصاء المهيكلة وتطبيقها في فترة واحدة من الزمن Cross-sectional لجمع البيانات من مفردات البحث (مديري الفنادق المصرية).

وتشتمل أداة البحث (قائمة الاستقصاء) على ثلاثة أقسام من الأسئلة تتعلق بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة، والأداء التنظيمي، ومعلومات ديموجرافية ووظيفية عن المديرين المعنيين بالفنادق الخمس نجوم في مصر.

٥ /٦ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع المديرين المسؤولين في الفنادق المصرية فئة الخمس نجوم في مصر والواقعة في محافظتي القاهرة والجيزة، والتي تستحوذ على أكثر من (١٠٠٠٠) موظف يعملون في أكثر من (٢٥) فندق ينتمي إلى فئة الخمس نجوم وفقاً لأحدث الإحصائيات الرسمية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٨).

وتم التطبيق على عينة عشوائية طبقية stratified random sample من المديرين بالفنادق، موزعة حسب فئات الإدارة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة المباشرة). ويقدر الحد الأدنى من حجم العينة (٣٧٠) مفردة وفقاً لجدول التوزيع العشوائية (Sekaran, 2003)؛ وتم الاسترشاد بسجلات إدارة الموارد البشرية التي تشمل المديرين والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة بالفنادق موضوع التطبيق بمساعدة المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بالفنادق.

٧ / حدود البحث

تتمثل حدود البحث في النقاط التالية:

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر عباس محمى الحمىء عباس

١) يقتصر البحث الحالى على مجموعة الممارسات المستدامة الخمسة (التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتنمية، وتقييم الأداء، والتعويضات) لإدارة الموارد البشرية، وفقاً لأبرز الدراسات ذات الصلة السابق الإشارة إليها فى مراجعة الأدبيات والقياس.

٢) ينصب تركيز البحث على الفنادق العاملة فى مصر ذات الدرجة السياحية (خمس نجوم) التى تستحوذ على حوالى (٥٠%) من إجمالى عدد العاملين فى الفنادق المصرية (الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠١٨).

٣) وفقاً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة سيتم الاقتصار فى التطبيق على الفنادق فئة الخمس نجوم العاملة فى محافظتى القاهرة والجيزة فقط.

٤) سيتم التطبيق على الفئات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة فى الفنادق موضوع الدراسة.

٥) سيتم استخدام المدير الفرد (وليس مجموعة) كوحدة معاينة لجمع بيانات البحث الميدانية.

٨/ الدراسة الميدانية

١/٨ جمع البيانات ومعدل الاستجابة

اعتمدت الباحثة فى جمع بيانات البحث على أهم وأبرز الأدوات البحثية الميدانية فى الأدب الإدارى وهى قائمة الاستقصاء، التى اشتملت على مقاييس متغيرات البحث المستقلة والتابعة بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمديرين المعنيين بالبحث. وقامت الباحثة بالاعتماد على عدد من الأبحاث والمؤلفات ذات الصلة بمجال البحث المرتكز على إدارة الموارد البشرية المستدامة، كما تم الاطلاع على العديد من المقاييس وقوائم الاستقصاء فى الدراسات السابقة. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسى النقاط

يتراوح بين (١) الذي يمثل عدم الموافقة على الإطلاق، و(٢) عدم الموافقة، و(٣) على الحياد، و(٤) المعبرة عن الموافقة، و(٥) تمثل الموافقة المطلقة.

هذا، وقد تم جمع البيانات من عينة البحث بعد مراعاة زيادة عدد قوائم الاستقصاء الموزعة إلى (٤٠٠) قائمة وفقاً لحجم العينة المستهدفة من مديري الفنادق فئة الخمس نجوم موضوع الدراسة، وتم فحص ومراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة (٣٠٠ قائمة) وتصفيتها واستبعاد تلك القوائم غير الصالحة وغير المكتملة (١٥ قائمة) والتي وُجد فيها تحيز واضح باختيار إجابة واحدة على جميع الأسئلة أو وجود صفحة كاملة أو نسبة كبيرة من العبارات لم يجب عليها مع الإجابة على بقية الأسئلة، حيث بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (٢٨٥) قائمة جيدة بمعدل استجابة (٧١,٢٥%)، وقد تم ترميزها وإدخالها لبرنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها كميًا.

٢/٨ اختبار صدق وثبات القياس

قامت الباحثة باختبار مصداقية Validity المقياس للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة موضوع الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات Reliability لفحص دقة القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه واتساقه في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة و عبر الوقت أيضاً (إدريس، ٢٠١٢؛ Sekaran, 2003).

ووفقاً لذلك، تم استخدام أساليب صدق المحتوى والاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من مدى أن مقاييس البحث قد نقلت الطبيعة الحقيقية لهيكل البحث، وإمكانية الإعتماد على المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة (بدوي، ٢٠١٣). وذلك على النحو الموضح بالجدول (١) التالي:

جدول (١) نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقاييس البحث

متغيرات البحث	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغيرات المستقلة (إدارة الموارد البشرية المستدامة)	25	.921	.959
(١) التخطيط المستدام	4	.669	.817
(٢) التوظيف المستدام	6	.843	.918
(٣) التدريب ولتنمية المستدامة	7	.865	.930
(٤) تقييم الأداء المستدام	3	.842	.917
(٥) التعويض المستدام	5	.823	.907
المتغير التابع (الأداء التنظيمي المستدام)	15	.872	.933
(١) الأداء الاقتصادي	5	.649	.805
(٢) الأداء الاجتماعي	5	.630	.793
(٣) الأداء البيئي	5	.751	.866

يتضح من خلال الجدول (١) أن جميع معاملات ثبات وصدق الاتساق الداخلي تجاوزت حد القبول العام (٠.٦٠) مما يشير إلى مستويات عالية من الصدق وثبات القياس والدقة والثقة العالية في الاعتماد على المقاييس لاختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث. وتراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠,٦٣٠) بالنسبة لمتغير الأداء الاجتماعي إلى (٠,٨٦٥) الخاص بمتغير التدريب والتنمية المستدامة الذي كان الأعلى اتساقاً داخلياً بين متغيرات الدراسة، كما بلغت معاملات الصدق لنفس المتغيرين (٠,٧٩٣) و(٠,٩٣٠) لكل منهما على التوالي. وقد بلغ معامل الاتساق الداخلي الكلي لإدارة الموارد البشرية المستدامة (٠,٩٢١) ومعامل الصدق للدرجة الكلية (٠,٩٥٩). وفي حين بلغ مستوى الثبات لجميع متغيرات الأداء التنظيمي (٠,٨٧٢) عند مستوى مصداقية للقياس مقدرة بنحو (٠,٩٣٣)، مما يشير إلى مزيد من الاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث والثقة والدقة العالية في نتائج اختبار العلاقات بينها.

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر عباس محمى الحميد عباس

ومزيداً على ذلك، فقد لوحظ من نتائج التحليل أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية جوهرية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، ومن ثمّ إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والإطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إدريس، ٢٠١٢؛ بدوي، ٢٠١٣).

جدول (٢) معاملات صدق وثبات المقياس في حالة حذف بنود

معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية	معامل ألفا حالة الحذف Cronbach's Alpha if Item Deleted	ارتباط البند-بالكل Corrected Item-Total Correlation	التباين في حالة حذف البند Scale Variance if Item Deleted	المتوسط في حالة حذف البند Scale Mean if Item Deleted	رموز العبارات	متغيرات البحث
.921	.920	.629	187.728	94.89	SHRM1	التخطيط المستدام
	.919	.507	184.103	94.48	SHRM2	
	.916	.635	181.609	94.31	SHRM3	
	.920	.452	186.483	94.69	SHRM4	
	.917	.616	181.388	94.68	SHRM5	التوظيف المستدام
	.919	.479	184.776	94.92	SHRM6	
	.916	.664	180.197	94.56	SHRM7	
	.916	.663	181.112	94.68	SHRM8	
	.916	.658	178.418	94.74	SHRM9	
	.920	.502	178.893	95.04	SHRM10	
	.916	.637	181.713	94.18	SHRM11	التدريب والتنمية
	.918	.529	183.854	94.40	SHRM12	
	.918	.543	185.745	94.58	SHRM13	
	.916	.654	183.469	94.48	SHRM14	
	.918	.565	185.047	94.33	SHRM15	
	.919	.511	186.947	94.38	SHRM16	
	.915	.754	183.260	94.16	SHRM17	

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ عبير عباس عبد الحميد عباس

	.918	.607	187.296	94.32	SHRM18	تقييم الأداء
	.918	.557	186.908	94.28	SHRM19	
	.917	.614	185.529	94.23	SHRM20	
	.921	.370	188.630	94.69	SHRM21	التعويض
	.920	.424	188.001	94.55	SHRM22	المستدام
	.920	.452	184.283	94.66	SHRM23	
	.916	.635	181.844	94.24	SHRM24	
	.918	.544	187.235	94.29	SHRM25	
.872	.866	.491	74.775	54.77	ECO1	الأداء التنظيمي
	.865	.503	74.401	54.72	ECO2	
	.866	.475	76.349	54.50	ECO3	
	.868	.428	76.646	54.72	ECO4	
	.858	.668	73.436	54.57	ECO5	
	.874	.362	75.068	55.07	SOC1	
	.860	.596	71.341	54.65	SOC2	
	.860	.604	73.981	54.40	SOC3	
	.870	.380	77.288	54.82	SOC4	
	.858	.666	73.898	54.48	SOC5	
	.862	.561	73.159	54.65	ENV1	
	.862	.561	72.934	54.42	ENV2	
	.862	.566	72.747	54.56	ENV3	
	.866	.490	76.572	54.84	ENV4	
	.863	.565	75.925	54.55	ENV5	

٣/٨ التحليل الوصفي

تستهدف هذه الخطوة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (النوع، والعمر، والتعليم، والمستوى الإداري) للمستقصى منهم المديرين المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة بالفنادق العاملة بقطاع الضيافة المصري. والجدول (٣) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديموجرافية ذات الصلة والأهمية بموضوع البحث:

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر محباس محمىد الحمىد محباس

جدول (٣) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة البحث

عينة الدراسة (٢٨٥)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
55.8%	159	ذكور	النوع
44.2	126	إناث	
5.3	15	أقل من ٣٠ سنة	العمر
13.7	39	٣٠-٤٥	
70.2	200	٤٦-٦٠	
10.9	31	أكبر من ٦٠	
13	37	شهادة متوسطة	التعليم
36.8	105	جامعية	
50.2	143	دراسات عليا	
31.6	90	إدارة مباشرة	المستوى الإداري
60.7	173	إدارة وسطى	
7.7	22	إدارة عليا	

يوضح الجدول (٣) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية للمديرين بالفنادق موضوع التطبيق، مشيراً إلى ارتفاع نسبة الذكور المشاركين (٥٦%) مقابل (٤٤%) فقط نسبة الإناث، بما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع في عينة البحث، وبما يلائم طبيعة وواقع قطاع الفنادق المصرية.

ويلاحظ أيضاً من خلال نتائج التحليل أن غالبية المستقصى منهم (٧٠%) من المديرين في الفنادق المذكورة من ذوي الفئة العمرية (٤٦-٦٠) عاماً، يليهم فئة المديرين الذين تقع أعمارهم بين (٣٠-٤٥) حيث بلغت نسبتهم (١٤%) من إجمالي المديرين المشاركين في الدراسة الميدانية، ثم يليهم كبار السن من المديرين الذين تتجاوز أعمارهم الـ ٦٠ عاماً بنسبة (١١%)، بينما انخفضت نسبة المديرين صغار السن الذين لم يتجاوزوا الثلاثين عاماً إلى (٥%) فقط من إجمالي المشاركين في الاستقصاء، مما يشير إلى أن أغلب هؤلاء المسؤولين كانوا من القادة الكبار.

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر محباس محبىد الحميد محباس

ووفقاً للحالة التعليمية، يتضح أن حوالي نصف المشاركين في الدراسة (٥٠%) من هؤلاء المديرين كانوا من ذوي المستوى الأعلى من التعليم وحاصلين على شهادات دراسات عليا، يليهم الحاملين لشهادات جامعية بنسبة (٣٧%)، بينما انخفضت بدرجة كبيرة نسبة الحاصلين على شهادات متوسطة إلى (١٣%) فقط من إجمالي المديرين بالفنادق المصرية المشاركين بالدراسة. وأما من حيث المستوى الإداري الذي ينتمي له المديرون، فإن النسبة الأعلى من المديرين (٦١%) ينتمون إلى مستوى الإدارة الوسطى، وبلغت نسبة المديرين المشاركين في الإدارة المباشرة (٣٢%) من إجمالي المشاركين في الدراسة، ولكن انخفضت نسبة المديرين المشاركين من مستوى الإدارة العليا إلى حوالي (٨%) فقط.

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر المديرين بالفنادق موضوع الدراسة والتي تتمثل في متغيرات الدراسة المستقلة (التخطيط المستدام، التوظيف المستدام، التدريب والتنمية المستدامة، تقييم الأداء المستدام، والتعويض المستدام)، والتابعة المتمثلة في الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المستدام. فقد تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على بنود قائمة الاستقصاء والمتغيرات الرئيسية الموضحة بالجدول (٤) التالي:

جدول (٤) الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث	
.74373	3.8553	التخطيط المستدام	إدارة الموارد البشرية المستدامة
.81600	3.6778	التوظيف المستدام	
.65247	4.0902	التدريب والتنمية المستدامة	
.65038	4.1719	تقييم الأداء المستدام	
.72161	3.9628	التعويض المستدام	
.63724	3.8961	الأداء الاقتصادي	الأداء التنظيمي المستدام
.68182	3.8653	الأداء الاجتماعي	
.71762	3.9488	الأداء البيئي	

يلاحظ من الجدول (٤) أن ترتيب تقييم المديرين المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها يعكس أهمية كل متغير

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محبير عباس محمد الحميد عباس

والبنود التي يشتمل عليها. وبالتالي يتضح أن هناك توافق عام بين المديرين بالفنادق سألها الذكر على أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة ككل في الفنادق وأبرزها تقييم الأداء المستدام والتدريب والتنمية المستدامة حيث حصلنا على تقييم متوسط (٤,١٧) و(٤,٠٩) بانحرافات معيارية (٠,٦٥) لكل منهما على التوالي، وبخاصة إدراكهم أنه لا يتم تطبيق المزايا والمنافع في نظام إدارة الأداء في حالة عدم تلبية الأهداف الاجتماعية والبيئية الموضوعية، وأن التدريب بالوحدة الإدارية يتم على أساس التنوع وتكافؤ الفرص، وعقد برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي والاجتماعي لدى المديرين والموظفين.

ويأتي ذلك من حيث الأهمية متغيري التعويض والتخطيط المستدام بمستويات متقاربة جداً حيث حصلنا على متوسط حسابي (٣,٩٦) و(٣,٨٦) بانحرافات معيارية (٠,٧٢) و(٠,٧٤) لكل منهما على الترتيب. وبخاصة اعتقاد المديرين بأن التعويضات يتم منحها على أساس الانجازات البيئية والاجتماعية، كما أنه يتم تمكين الموظفين المتضررين من عدم القدرة على الاستمرار في وظائفهم من خلال ترتيب ساعات العمل وغيرها من إجراءات.

وفي حين كانت عملية التوظيف المستدام أقل متغيرات الدراسة على الإطلاق تقديراً وتقييماً من جانب المديرين المعنيين بالقرارات في الفنادق المصرية، لكن مازال يتمتع بدرجة عالية من القبول بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٨٢)، حيث أن المديرين بالفنادق المصرية المذكورة يدركون أن فنادقهم تنسم بالعلامة الخضراء والمسئولية الاجتماعية.

وفيما يتعلق بالأداء التنظيمي، جاء الأداء البيئي على رأس أولويات التقييم من حيث الأهمية وفق المتوسطات الحسابية (٣,٩٥)، وبلغ الانحراف المعياري لإجابات المشاركين بالنسبة له (٠,٧١)، حيث يتضح أن المديرين في الفنادق المصرية يرون أن الفندق يعمل على تخفيض استهلاكه من

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر عباس محمى الحمىء عباس

الموارد الطبعىة، وكذلك ىجرى عملىاء المراءة البىئىة السنوىة على أساس مسامر وىشارك فى الشهاداء البىئىة.

وقاربت مساموىاء قعىم المامرىن لكل من الأداء الاقاصاءى والاءاماعى للفنااء بماموىى قعىم حسابى (٣,٨٩) و(٣,٨٧) على الماموىى، وبانحراءاء معىارىة للاءاباء مقراء بنحو (٠,٦٣) و(٠,٦٨) لكل منهما على المامرىب كذلك. ومن أبرز ماموىاء المامرىن أن فنااءهم لاءىها راءة علىة من الكفاءة فى إراءة الأموال، وأنها ملعب اوراً فاعلاً فى آاماة ماصال المامرمع المامرىى، وأنها مامول الموظفن بعاءلة وإنصاف وعم مامىز على أى أساس عنصرى.

ونخلص من ذلك الماملى الوصفى لممغىراء المام إلى أن هناك ماموفق عام بىن المامرىن بالفنااء المامرىة على الأهمىة الكبرىة لجمىع مامغىراء المام، وواء آاءة لراءة هاه العوامل الهاماة لاءى المامرىن ومقصى العلاءاء المامرىة بىنهما بما ماماسب مع أهداف المام الماملى.

٤/٨ الماملى الاسامامى واءامبار الفروض

ىعرض هاه المامور الماممىق العملى لأسلوب ماملى الانآار المامعماء Multiple Regression Analysis وهو أسلوب الكمى الاعماماءى المامى ماموم بااءامبار المامرىاء السببىة بىن مامغىراء المام الماممقلاء (الماممىط، الماموظىف، المامرىب، المامعىم، والمعموىض المامممام) والممغىر المامع المعىارى المامممل فى الأداء الماممى (الاقاصاءى، الاءاماعى، والبىئى) فى الفنااء المامرىة (Hair et al.,2010).

- ااءامبار صاه الفرض الرمىس الأول وفروضه

ىنص الفرض الرمىس الأول على أنه "ىواء مامرى إىجابى ذات لاءالة إحصاءىة لإراءة الموارد البشرىة المامممامة على الأداء الاقاصاءى الماممى للفنااء المامرىة". ولااءامبار صاه هاه الفرض مام إراءاء ماملى الانآار المامعماء لااءامبار مامرى الأبعاء الفرعىة الخمسة لإراءة الموارد البشرىة

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر محباس محبىد محباس

المستدامة على الأداء الاقتصادى للفنادق المصرية. وفيما يلي الجدول (٥) يوضح اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث ونتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء الاقتصادى للفنادق

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط الكلى R	قيمة "ف" F (ومعنيها)	مستوى المعنوية Sig.	قيمة "ت" T	معاملات الإندار المعيارية		نموذج الإندار*	
					Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
					Beta	Std. Error	B	
.704	.839	132.501 (.000)	.003	2.951		.163	.481	الثابت
			.017	2.400	.118	.042	.101	التخطيط المستدام
			.000	3.824	.197	.040	.154	التوظيف المستدام
			.000	8.682	.467	.053	.456	التدريب والتنمية
			.000	6.457	.282	.043	.276	تقييم الأداء المستدام
			.001	3.359	.161	.042	.142	التعويض المستدام

* المتغير التابع: الأداء الاقتصادى

ويتضح من الجدول (٥) أن النتائج تتلخص في عدد من المؤشرات الموضحة التي أبرزها اختبار "F" للتوفيق الكلى لنموذج الانحدار المتعدد، وقد بلغت قيمة f (132.501) عند مستوى معنوية إحصائية أقل من (0.05). هذا، ويشير اختبار "T" لمعاملات الإندار إلى وجود علاقات تأثيرية إيجابية لكافة أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء الاقتصادى للفنادق المصرية فئة الخمس نجوم، وذلك عند مستويات معنوية أو دلالة إحصائية لاختبارات "T" أقل من (0.05). مما يشير إلى قبول صحة جميع الفروض الفرعية من (١-١) إلى

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

(٥-١)، وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيس الأول الذي يعني بوجود "تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء الاقتصادي التنظيمي للفنادق المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥%.

كما أوضحت النتائج أيضاً أن معامل الارتباط الكلي R لمتغيرات إدارة الموارد البشرية المستدامة بالأداء الاقتصادي للفنادق قد بلغ (٠.٨٣٩). مما يشير إلى ارتباط قوي إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء الاقتصادي المستدام للفنادق العاملة في مصر، كما بلغ معامل التحديد R^2 (R-Square) مقدار (٧٠,٤%) مما يشير إلى أن متغيرات إدارة الموارد البشرية المستدامة (التخطيط والتوظيف والتدريب والتقييم والتعويض المستدام) تفسر نسبة كبيرة من الأداء الاقتصادي للفنادق في نموذج الانحدار لدى المديرين في الفنادق المصرية موضوع التطبيق.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار وفقاً لنتائج أسلوب الانحدار المتعدد على النحو التالي:

معادلة (١)

$$\hat{Y}_1 = .481 + .101(X_1) + .154(X_2) + .456(X_3) + .276(X_4) + .142(X_5) + e$$

حيث أن: \hat{Y}_1 : الأداء الاقتصادي (التابع)؛ (X_1) : قيمة التخطيط المستدام؛ (X_2) : قيمة التوظيف المستدام؛ (X_3) : قيمة التدريب والتنمية؛ (X_4) : قيمة التقييم المستدام؛ (X_5) : قيمة التعويض المستدام؛ e: هي أخطاء القياس.

هذا، وتشير النتائج الخاصة بمعاملات الانحدار المعيارية **Standardized Coefficients (Beta)** إلى أن التدريب والتنمية المستدامة هي أعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تأثيراً على الأداء الاقتصادي للفنادق المصرية بمعامل تأثير معياري (٠.٤٦٧)، يليه تقييم الأداء المستدام (٠.٢٨٢)، ثم التوظيف المستدام (٠.١٩٧)، والتعويض (٠.١٦١)، بينما يأتي التخطيط المستدام في الترتيب الأخير من حيث التأثير بمعامل مقدر بنحو (٠.١١٨).

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"
د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

- اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني وفروعه

ينص الفرض الرئيس الثاني على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء الاجتماعي للفنادق المصرية". كما قامت الباحثة أيضاً بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة هذا الفرض الرئيس والفروض الفرعية الخمسة المنبثقة منه. وفيما يلي الجدول (٦) يوضح اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء الاجتماعي للفنادق العاملة في مصر من خلال أبرز نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي للفنادق

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط الكلي R	قيمة "ف" F (ومعناها)	مستوى المعنوية Sig.	قيمة "ت" T	معاملات الانحدار المعيارية		نموذج الإندار*	
					Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error B		
.709	.842	135.740 (.000)	.000	3.523		.173	.610	الثابت
			.053	1.947	.095	.045	.087	التخطيط المستدام
			.000	5.615	.287	.043	.240	التوظيف المستدام
			.000	10.280	.549	.056	.573	التدريب والتنمية
			.012	2.539	.110	.045	.115	تقييم الأداء المستدام
			.000	4.441	.211	.045	.199	التعويض المستدام

* المتغير التابع: الأداء الاجتماعي

يشير الجدول (٦) إلى أن اختبار "F" للتوفيق الكلي لنموذج الانحدار المتعدد قد بلغت قيمته (135.740) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس محمد الحميد عباس

(05). كما تشير قيم اختبار "T" لمعاملات الانحدار ومستويات الدلالة الاحصائية المقابلة لها إلى وجود تأثيرات إيجابية لغالبية أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة- باستثناء التخطيط المستدام- على الأداء الاجتماعي للفنادق المصرية فئة الخمس نجوم، وذلك عند مستويات معنوية أو دلالة احصائية لاختبارات "T" أقل من (05). مما يشير إلى قبول صحة الفروض الفرعية من (٢-٢) إلى (٢-٥)، ورفض صحة الفرض الفرعي (٢-١) حيث بلغ مستوى الدلالة الاحصائية لاختباره (053). وهو أكبر من (05)، ومن ثمّ قبول صحة الفرض الرئيس الثاني جزئياً والذي يعني بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة- ما عدا التخطيط المستدام- على الأداء الاجتماعي للفنادق المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥%.

وفيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية الكلية، أوضحت النتائج أن معامل الارتباط R الشامل لمتغيرات إدارة الموارد البشرية المستدامة بالأداء الاجتماعي للفنادق قد بلغ (842). مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء الاجتماعي المستدام للفنادق العاملة في مصر، وبلغ معامل التحديد (R²) R-Square حوالي (٧١%) تقريباً مما يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة (متمثلة في: التوظيف والتدريب والتقييم والتعويض المستدام) تفسر (٧١%) تقريباً من الأداء الاجتماعي المستدام للفنادق المصرية من وجهة نظر المديرين في تلك الفنادق موضوع التطبيق.

وأمكن صياغة معادلة الانحدار وفقاً لنتائج أسلوب الانحدار المتعدد على النحو التالي:

معادلة (٢)

$$\hat{Y}_2 = .610 + .087(X_1) + .240(X_2) + .573(X_3) + .115(X_4) + .199(X_5) + e$$

حيث أن: \hat{Y}_2 : الأداء الاجتماعي، والمتغيرات المستقلة من (X_1-X_5) على النحو السابق الإشارة إليه.

كما تشير نتائج معاملات الانحدار المعيارية **Standardized Coefficients (Beta)** إلى أن التدريب والتنمية المستدامة هي أعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تأثيراً على الأداء الاجتماعي للفنادق المصرية بمعامل تأثير معياري (.549)، يليه التوظيف المستدام (.287)، ثم التعويض المستدام (.211)، بينما يأتي تقييم الأداء المستدام كأقل الممارسات تأثيراً على الأداء الاجتماعي للفنادق بمعامل انحدار معياري مقدر بنحو (.110). في حين لا يوجد تأثير معنوي للتخطيط المستدام على الأداء الاجتماعي، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (.09) عند مستوى دلالة أكبر من (.05).

- اختبار صحة الفرض الرئيس الثالث وفروعه

ينص الفرض الرئيس الثالث للبحث على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء البيئي للفنادق المصرية". ومن أجل ذلك، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد أيضاً لاختبار صحة هذا الفرض الرئيس والفروض الفرعية الخمسة المنبثقة منه (٣-١) إلى (٣-٥). وفيما يلي الجدول (٧) يوضح اختبار العلاقات التأثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء البيئي للفنادق العاملة في مصر من خلال أهم نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر محباس محبىد الحميد محباس

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء البيئى للفنادق

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط الكلى R	قيمة "ف" F (ومعنويتها)	مستوى المعنوية Sig.	قيمة "ت" T	معاملات الانحدار المعيارية		نموذج الانحدار *	
					Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error B		
.610	.781	87.151 (.000)	.000	4.668		.211	.984	الثابت
			.007	2.739	.155	.055	.149	التخطيط المستدام
			.010	2.603	.154	.052	.136	التوظيف المستدام
			.000	11.648	.720	.068	.791	التدريب والتنمية
			.778	.282	.014	.055	.016	تقييم الأداء المستدام
			.231	1.199	.066	.055	.066	التعويض المستدام

* المتغير التابع: الأداء البيئى

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة اختبار "F" للتوفيق الكلى لنموذج الانحدار المتعدد بلغت (87.151) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). مشيراً إلى التوافق الشامل لنموذج الانحدار مع البيانات. هذا، وتشير قيم اختبار "T" لمعاملات الانحدار ومستويات الدلالة الاحصائية المقابلة لها إلى وجود تأثيرات إيجابية لأبعاد التخطيط المستدام والتوظيف المستدام والتدريب

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر عباس محمد الحميد عباس

والتنمية لإدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء البيئي للفنادق المصرية، وذلك عند مستويات دلالة احصائية أقل من (0.05). مما يشير إلى قبول صحة الفروض الفرعية من (٣-١) إلى (٣-٣).

بينما تشير النتائج في الجدول السابق أيضاً إلى عدم وجود تأثيرات ذات دلالة احصائية لكل من تقييم الأداء والتعويض المستدام على الأداء البيئي للفنادق، حيث بلغت مستويات المعنوية لاختبارات T (778) و(231). لكل منهما على التوالي وهي أكبر من (0.05). مما يشير إلى رفض صحة الفرضين الفرعيين (٣-٤) و(٣-٥). وبالتالي قبول صحة الفرض الرئيس الثالث جزئياً والذي يُشير إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية المستدامة. فيما عدا التقييم والتعويض المستدام- على الأداء البيئي للفنادق المصرية، وبدرجة ثقة أعلى من ٩٥%.

علاوة على ذلك، أوضحت النتائج أن معامل الارتباط R الشامل لمتغيرات إدارة الموارد البشرية المستدامة بالأداء البيئي للفنادق قد بلغ (781). مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة والأداء البيئي المستدام للفنادق العاملة في مصر، كما تفسر ممارسات التخطيط المستدام والتوظيف المستدام والتدريب والتنمية المستدامة (٦١%) من الأداء البيئي المستدام للفنادق المصرية وفقاً لقيمة معامل التحديد R^2 -Square.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار وفقاً لنتائج أسلوب الانحدار المتعدد على النحو التالي:

معادلة (٣)

$$\hat{Y}_3 = .984 + .149(X_1) + .136(X_2) + .791(X_3) + .016(X_4) + .066(X_5) + e$$

حيث أن: \hat{Y}_3 الأداء الاجتماعي، والمتغيرات المستقلة من (X_1-X_5) تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة.

٩ / مناقشة نتائج البحث

في ضوء المراجعة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تلخيص نتائج البحث كالتالي:

- ١- يُسهم البحث الحالي في تمديد تركيز أدبيات إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية- والأداء التنظيمي (HRM- Performance) من خلال الربط بين رؤية النموذج الثلاثي لاستدامة الأعمال triple bottom line وعمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة لها، مما يسهم في إثراء الفكري الإداري من خلال الأدلة التطبيقية. ويتوافق ذلك مع كثير من الأفكار والجهود العلمية أبرزها (Colbert & Kurucz, 2007; Ehnert, 2009).
- ٢- يُقدم البحث الحالي مجموعة من ممارسات الموارد البشرية اللازمة لدعم وتطبيق استراتيجية الاستدامة أو بالأحرى دعم العلاقة الثلاثية بين الاستراتيجية التنظيمية والأداء التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (Buller & McEvoy, 2016; Jerome, 2013) ممثلة في ممارسات وعمليات تتناسب مع رؤية التنمية المستدامة وهي: التخطيط المستدام، والتوظيف المستدام، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء المستدام والتعويض المستدام.
- ٣- يدعم البحث الحالي ونتائجه التطبيقية أن مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوم متعدد الأبعاد يختلف كل بُعد أو ممارسة في تأثيره على النواتج التنظيمية على المستوى الكبير، مما يساعد الباحثين في تحسين مقترحاتهم حول صياغة وقياس إدارة الموارد البشرية المستدامة وتدعيم علاقاتها بالعوامل التنظيمية على مستويات تحليلية مختلفة وفي سياقات مختلفة (Diaz-Carrion et al., 2018; Ehnert et al., 2016; Guerci et al., 2019; Santana & Lopez- Cabrales, 2019).

- ٤- أن منظمات الضيافة بصفة عامة، والفنادق بصفة خاصة في مصر، لديها درجة عالية من الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في ظل الظروف البيئية العالمية وانتشار وباء كورونا المستجد (COVID-19)، وأبرز ما يدعم ذلك لديها هو التدريب على أساس التنوع وتكافؤ الفرص، وعقد برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي والاجتماعي لدى المديرين والموظفين، ومنح التعويضات على أساس الانجازات البيئية والاجتماعية، وتمكين الموظفين المتضررين من عدم القدرة على الاستمرار في وظائفهم.
- ٥- تساعد نتائج البحث أيضاً في رسم صورة متكاملة لآثار ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي من خلال تضمين المقاييس الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء المستدام، وبالتالي مساعدة منظمات الأعمال العامة والخاصة على تطوير أنشطتها وقدراتها ومواردها بما يدعم التوازن بين الاهتمامات التنظيمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Chen, 2018; Guerci et al., 2019; Karman, 2020).
- ٦- ومن أبرز نتائج البحث الحالي كذلك أن التباین في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة يختلف باختلاف مقاييس الأداء التنظيمي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث يلاحظ أن هناك تأثير كامل على الأداء الاقتصادي للمنظمات الفندقية، بينما يختلف التأثير على الأداء الاجتماعي والبيئي من حيث الممارسات المستدامة لإدارة الموارد البشرية، وبخاصة ممارسات التخطيط وتقييم الأداء والتعويض المستدامة. ومن ثمّ يتضح التفاوت في القدرات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية التي تقود الأداء التنظيمي عند تتبع استراتيجيات الاستدامة. ويدعم ذلك نتائج ودعوات القليل من الباحثين مثل: (Aust et al., 2019; Dyllick & Muff, 2016; Wuen et al., 2020).

١٠ / توصيات البحث

وبناءً على ما تقدم، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى قادة ومديري الفنادق المصرية على النحو التالي:

- ١- إن تحقيق والاحتفاظ بمستويات عالية من الأداء التنظيمي من المهام القيادية والإدارية الصعبة في ظل التغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية السريعة، لذا يتطلب من القادة والمسؤولين ضرورة استغلال الموارد والامكانات والقدرات المتاحة لديها وبخاصة "ممارسات إدارة الموارد البشرية" لمواجهة تلك التحديات المحلية والعالمية.
- ٢- ينبغي على قادة ومديري الفنادق المصرية الاهتمام المستمر بأنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية المستدامة، لما ثبت لها من أدوار استراتيجية تساعد على تعزيز التوازن بين الأداء التنظيمي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للفنادق في مجال الضيافة المصرية لدعم وتطبيق استراتيجية الاستدامة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في بيئة الأعمال المحلية والعالمية.
- ٣- على قادة ومديري الفنادق المصرية ضرورة الاهتمام بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات وندوات توجيهية لزيادة الوعي البيئي والاجتماعي لدى المديرين والموظفين، واعتماد ومنح تعويضات على أساس الانجازات البيئية والاجتماعية أيضاً، مما يعزز من الأداء التنظيمي الشامل ودعم التنافسية.
- ٤- ضرورة توافر القيادة والثقافة التنظيمية المركزة على قيم العدالة الاجتماعية والسلامة البيئية إلى جانب الازدهار الاقتصادي، وتعزيز ممارسات استدامة إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي المستدام للموارد البشرية، وإدارة المواهب، والتدريب والتنمية المتسقة مع رؤية الاستدامة التنظيمية، فقد يعمل ذلك كله على زيادة محفظة الخيارات الاستراتيجية، ويحقق النجاح والفعالية التنظيمية.

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيىر عباس محمى الحمىء عباس

٥- من الأهمية أيضاً زيادة الاهتمام بتضمين الاستدامة فى صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط الاستراتيجية التى تقود الأداء التنظيمى إلى ما يجاوز النجاح الاقتصادى وتلبية الاهتمامات والمصالح المختلفة، فضلاً عن إعداد وتطبيق برامج المزايا والمنافع فى نظام إدارة الأداء من أجل تلبية الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

١١ / بحوث مستقبلية

تقترح الباحثة فى ضوء النتائج النظرية والتطبيقية عدد من الأفكار البحثية المستقبلية أبرزها ما يلى:

- ١- إعادة تطبيق النموذج المفاهيمى للبحث الحالى على صناعات أو منظمات خدمية أخرى، أبرزها البنوك وشركات التأمين ومؤسسات التعليم العالى، لما قد يُستخلص من نتائج بحثية مختلفة ومهمة فى مجال إدارة الموارد البشرية.
- ٢- من المناسب للبحث المستقبلى أيضاً تضمين متغيرات وسيطة تفسيرية Mediators أو تأثيرية معدلة Moderators لنموذج البحث الحالى، وذلك للكشف عن مزيد من العلاقات والتفسيرات ذات الصلة بموضوع البحث المقترح ونواتجه التنظيمية على المستوى الكبير.
- ٣- ينبغى على الباحثين فى المستقبل اتباع منهجية بحث مختلطة Mixed Method تجمع بين مداخل البحث الكمية Quantitative والنوعية Qualitative للاستفادة من نقاط القوة لكل منهما، مما يتيح امكانيات التعميم والتعمق فى تفاصيل مرتبطة بمشكلة البحث الحالى.
- ٤- يمكن للبحث المستقبلى أيضاً الاستفادة من تصميم الدراسة الطولية Longtudinal design لتطبيق مقاييس البحث الحالية على عينة عشوائية عبر فترات زمنية مختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة.
- البحيري، هشام صبري (٢٠١٨). أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس. ٩ (٢)، ١٠٢-١٤٠.
- الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء (٢٠١٨). النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقى والقرى السياحية بالقطاعات الحكومى والعام/ الأعمال العام والخاص.
- الزعبى، علي زيد، العنزي، فواز عويد والصالح، عامر علي (٢٠٠٩). التنمية المستدامة المفهوم والمكونات ومؤشرات القياس، حوليات عين شمس، جامعة عين شمس، (٣٧)، ٢٢٩-٢٧٠.
- السكرانة، سناء عبد الله (٢٠١٨). الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- القحطاني، عبد السلام بن شايح (٢٠١٦). استدامة الموارد البشرية والمالية والمادية في المنظمات الأمنية، الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، ٢٥ (٩٧)، ٢١-٥٩.
- بدوي، سيد ماهر (٢٠١٣)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Amirkhanyan, A. A., Kim, H. J., & Lambright, K. T. (2014). The performance puzzle: Understanding the factors influencing alternative dimensions and views of performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 1-34.
- Andrews, R., Boyne, G., & Walker, R. M. (2011). The impact of management on administrative and survey measures of organizational performance. *Public Management Review*, 13(2), 227-255.

- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2019). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A model for implementing a sustainability strategy through HRM practices. *Business and society review*, 121(4), 465-495.
- Bush, J. T. (2018). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*.
- Chen, J. (2018). Strategic Synergy between Egypt "Vision 2030" and China's "Belt and Road" Initiative. *Контурь глобальных трансформаций: политика, экономика, право*, 11(5).
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM report*, 1, 1-16.
- Colbert, B. A., & Kurucz, E. C. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *People and Strategy*, 30(1), 21.
- Coutinho, V., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., ... & Ramos, T. B. (2018). Employee- Driven Sustainability Performance Assessment in Public Organisations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 29-46.
- Diaz- Carrion, R., López- Fernández, M., & Romero- Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153.
- DuBois, C. L., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799-826.

- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- Ehnert, I. (2006). Paradoxes, dualities and dilemmas: Understanding sustainability in HRM. Paper for 9th PhD Conference on Business Economics, Management and Organization Science.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, Heidelberg.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In *Sustainability and human resource management* (pp. 3-32). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Elkington, J. (1998) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, Capstone Publishing, Ltd., Oxford
- Esfahani, S. A., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Parsa, S. S. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*, (30), 195-215.
- Ferraz, F. A. D., & Gallardo-Vazquez, D. (2016). Measurement tool to assess the relationship between corporate social responsibility, training practices and business performance. *Journal of Cleaner Production*, 129, 659-672.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*.

- Frynas, J. G., & Stephens, S. (2015). Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509.
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 783-800.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Hart, S. M. (2010). Self-regulation, corporate social responsibility, and the business case: Do they work in achieving workplace equality and safety?. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 585-600.
- Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2014). Enterprise sustainability and HRM in small and medium-sized enterprises. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 127-152). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Khara, N. (2017). CSR institutionalized myths in developing countries: An imminent threat of selective decoupling. *Business & Society*, 56(3), 454-486.
- Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.

- Jerónimo, H. M., de Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020). From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road. *European Management Review*.
- Kainzbauer, A., & Rungruang, P. (2019). Science mapping the knowledge base on sustainable human resource management, 1982–2019. *Sustainability*, 11(14), 3938.
- Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management–organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, 39(1), 51-68.
- Kazlauskaitė, R., & Bučiūnienė, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. *Inžinerinė ekonomika*, (5), 78-84.
- Keegan, A., Aust, I., & Brandl, J. (2018). Handling tensions in Human Resource Management: Insights from Paradox Theory. *German Journal of Human Resource Management*, 1–17.
- Khaltar, O., & Moon, M. J. (2020). Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. *Public Integrity*, 22(4), 372-394.
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263.

- Martínez, P., & del Bosque, I. R. (2014). Sustainability dimensions: A source to enhance corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 239-253.
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?. *European Management Journal*, 17(5), 481-491.
- Ortas, E., Álvarez, I., & Garayar, A. (2015). The environmental, social, governance, and financial performance effects on companies that adopt the United Nations Global Compact. *Sustainability*, 7(2), 1932-1956.
- Parkes, C., & Borland, H. (2012). Strategic HRM: transforming its responsibilities toward ecological sustainability—the greatest global challenge facing organizations. *Thunderbird international business review*, 54(6), 811-824.
- Pérez, A., & Del Bosque, I. R. (2013). Measuring CSR image: three studies to develop and to validate a reliable measurement tool. *Journal of business ethics*, 118(2), 265-286.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Randeva, K. K., & Jhab, J. K. (2019). Understanding Sustainable HRM: A Systematic Literature Review. *The British Academy of Management, BAM2019 Conference Proceedings*.
- Santana, M., & Lopez- Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1171-1183.
- Santana, M., Morales-Sánchez, R., & Pasamar, S. (2020). Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured?. *Sustainability*, 12(4), 1678.

- Savitz, A. (2013). Talent, transformation, and the triple bottom line: How companies can leverage human resources to achieve sustainable growth. John Wiley & Sons.
- Sekaran, U. (2003). Research Methods For Business A skill building approach. Fourth ed. John Wiley & Sons, Inc.USA
- Shao, D., Zhou, E., & Gao, P. (2019). Influence of Perceived Socially Responsible Human Resource Management on Task Performance and Social Performance. Sustainability, 11(11), 3195.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. Journal of management, 42(6), 1723-1746.
- Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2013). Sustainability as a concept for human resource management. Economics and management, 18(4), 837-846.
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. Sustainability, 10(12), 4798.
- Van Marrewijk, M., & Hardjono, T. W. (2003). European corporate sustainability framework for managing complexity and corporate transformation. Journal of business ethics, 44(2-3), 121-132.
- Vihari, N. S., & Rao, M. K. (2018). Antecedents and Consequences of Sustainable Human Resource Management: Empirical Evidence from India. Jindal Journal of Business Research, 7(1), 61-85.
- Wuen, C. H., Ibrahim, F., & Ringim, K. J. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices on SMEs Performance: An Exploratory Study in Brunei Darussalam. International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM), 11(2), 68-87.

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"
د/ محيىر عباس محمى الحمىء عباس

ملحق البحث (قائمة الاستقصاء)

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غموافق إطلاقاً (١)
➤ المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية المستدامة						
١/ التخطيط المستدام						
SHRM1	يقوم الفندق بتطوير خطط وظيفية عادلة وشفافة لجميع الموظفين دون تمييز على أي أساس (كالنوع أو العمر أو العرق).					
SHRM2	يتم تقديم جداول التوازن بين العمل والحياة (مثل: العمل المرن، والعمل من المنزل، والعمل عن بعد).					
SHRM3	تمكين الموظفين المتضررين من عدم القدرة على الاستمرار في وظائفهم من خلال ترتيب ساعات العمل وغيرها من الإجراءات.					
SHRM4	تقديم جداول مرنة للمشاركة في الأنشطة البينية والاجتماعية خلال ساعات العمل.					
٢/ التوظيف المستدام						
SHRM5	تشمل مواصفات شغل الوظيفة المسؤوليات البينية والاجتماعية					
SHRM6	يتم جذب المرشح للوظيفة من خلال الالتزام البيني والاجتماعي					
SHRM7	يتسم الفندق بالعلامة الخضراء والمسئولية الاجتماعية					

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي " دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر "

د/ محيىر عباس عبد الحميد عباس

					يتم تقديم استقرارات وكتيبات ودورات للمرشحين الجدد للعمل عن الثقافة الخضراء والاجتماعية للفندق.	SHRM8
					التنوع الوظيفي وتكافؤ الفرص والشفافية في عمليات الاختيار والتوظيف.	SHRM9
					في حالة إعادة الهيكلة، يتم تحويل المتطوعين إلى موظفين.	SHRM10
					٣/ التدريب والتنمية المستدامة	
					يتم عقد برامج تدريبية لزيادة الوعي البيئي والاجتماعي والمهارات والخبرات للمديرين والموظفين.	SHRM11
					يتم تقديم أنشطة للموظفين للمشاركة في الإدارة الاجتماعية والبيئية، مثل خطط الاقتراحات وفرق حل المشكلات.	SHRM12
					يقوم الفندق بتمويل البرامج التعليمية الاجتماعية والخضراء.	SHRM13
					تعزيز ثقافة الحماية البيئية والاجتماعية.	SHRM14
					دعم توظيف الأفراد من خلال مبادرات التعلم المستمر.	SHRM15
					تعزيز التفاعل ومشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال التدوير الوظيفي الداخلي أو الاجتماعات الجماعية أو العصف الذهني.	SHRM16
					يتم التدريب بالوحدة الإدارية على أسس التنوع وتكافؤ الفرص.	SHRM17

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محبير عباس عبد الحميد عباس

٤/ تقييم الأداء المستدام					
				يتم وضع أهداف بينية واجتماعية واضحة داخل الفندق.	SHRM18
				يتم تضمين مؤشرات الأداء البيني (مثل: ترشيد استهلاك الطاقة، تخفيض التكاليف) ومؤشرات الأداء الاجتماعي (المرتكزة على مبادئ العدالة والإنصاف والشفافية) في تقييم المديرين والموظفين	SHRM19
				لا يتم تطبيق المزايا والمنافع في نظام إدارة الأداء في حالة عدم تلبية الأهداف الاجتماعية والبينية الموضوعية والمحددة جيداً.	SHRM20
٥/ التعويض المستدام					
				يتم تعويض وسائل الحفاظ على العاملين (مثل: رعاية الأطفال، والمنح الدراسية، والتأمين على الحياة، وخطط التقاعد، والخدمات الطبية).	SHRM21
				يتم تقديم أجور متغيرة، وحوافز، ومكافآت تقديرية بناءً على الإنجاز الاجتماعي والبيني للموظفين (مثل: المكافآت الشهرية لممارسات الإدارة البينية الجيدة، والإجازات المدفوعة).	SHRM22
				يتم منح الموظفين الأجر المعتمد على المهارات الاجتماعية والبينية	SHRM23
				يتم تعويض المديرين على أساس الإنجازات البينية والاجتماعية.	SHRM24
				يتم توفير تعويض متكافئ وشفاف وعادل، دون تمييز على أساس الجنس أو العرق.	SHRM25

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"
د/ عبير عباس عبد الحميد عباس

المتغير التابع: الأداء التنظيمي					
١/ الأداء الاقتصادي					
				يحاول الفندق تحقيق النجاح المجتمعي في الأجل الطويل.	ECO1
				الفندق لديه درجة عالية من الشفافية في إدارة الأموال المخصصة للإنفاق على الخدمات المجتمعية.	ECO2
				الفندق لديه درجة عالية من الكفاءة في إدارة الأموال.	ECO3
				يلتزم الفندق بتنفيذ الاستثمارات التي تحسن من الأداء البيئي والاجتماعي له.	ECO4
				هناك درجة عالية من الفعالية في إنجاز المهام والمسئوليات الإدارية.	ECO5
٢/ الأداء الاجتماعي					
				يلتزم الفندق بتحسين رفاهية المجتمع الذي يعمل فيه.	SOC1
				يشترك الفندق بنشاط في الأحداث الاجتماعية والثقافية.	SOC2
				يلعب الفندق دوراً فاعلاً في خدمة مصالح المجتمع.	SOC3
				يعمل الفندق باستمرار على حل مشكلات المجتمع.	SOC4
				يتعامل الفندق مع الموظفين بعدالة وإنصاف وعدم التمييز على أي أساس عنصري.	SOC5

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"

د/ محيّر عباس عبد الحميد عباس

٣/ الأداء البيئي					
				يُعمل الفندق على حماية البيئة.	ENV1
				يُعمل الفندق على تخفيض استهلاكه من الموارد الطبيعية.	ENV2
				يقوم الفندق بعمليات إعادة التدوير Recycles	ENV3
				يقوم الفندق باستغلال الطاقة المتجددة المتكاملة مع البيئة.	ENV4
				يجري الفندق عمليات المراجعة البيئية السنوية ويشارك في الشهادات البيئية.	ENV5

إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر"
د/ عبير عباس عبد الحميد عباس

ثانياً: معلومات شخصية ووظيفية

(١) النوع:

ذكر أنثى

(٢) العمر:

- أقل من ٣٠ سنة - ٣٠-٤٥ سنة
- ٤٦-٦٠ سنة - فوق ٦٠ سنة

(٣) التعليم:

- شهادة متوسطة
- شهادة جامعية (بكالوريوس/ ليسانس)
- دراسات عليا (دبلوم-ماجستير-دكتوراه)

(٤) المستوى الإداري الذي تنتمي له

- الإدارة المباشرة
- الإدارة الوسطى
- الإدارة العليا

في حالة الرغبة في الحصول على نسخة الكترونية من ملخص لنتائج البحث
بعد استكمالها برجاء كتابة البريد الإلكتروني الخاص بكم.

E.mail /

الباحثة/ عبير عباس عبد الحميد

01068844633