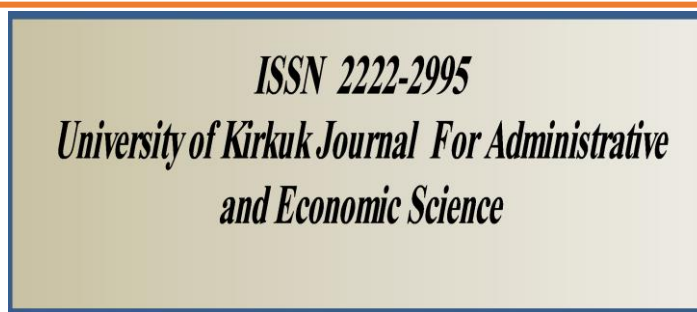


UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science



Muhammad Jamal Hadash & Al Hadidi Mushtaq Taleb Nasser. The role of the voice of human resources in promoting organizational sustainability - an exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Kirkuk Health Department. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (2):39-48.

The role of the voice of human resources in promoting organizational sustainability - an exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Kirkuk Health Department

Jamal Hadash Muhammad¹, Mushtaq Taleb Nasser Al Hadidi²

^(1,2) Tikrit University/College of Administration and Economics/Department of Business Administration, Tikrit, Iraq

¹Jamal55@tu.edu.iq

²Moshtaq.naser@gmail.com

Abstract. The study aimed to identify the role of the voice of human resources in promoting organizational sustainability in the Kirkuk Health Department, and accordingly, the problem of the current study was formulated by asking the following main question: What is the role of the voice of human resources in promoting organizational sustainability in the Kirkuk Health Department.

A sample of (280) workers from various addresses that were withdrawn from the Kirkuk Health Department was chosen to represent the study community, which is a homogeneous community of (1148). And using the statistical program (SPSS v.24), the study also relied on the descriptive analytical approach as its method. The most important results of the study were the presence of two correlation and influence relationships between the study's variables in the researched organization, as well as reaching a set of conclusions and recommendations, the most important of which was that the organization's management The health care surveyed does not have a clear interest in encouraging human resources, which is one of the activities that work to seize and anticipate opportunities inside and outside the organization in order to maintain the context of the service process that involves ambition and striving to achieve excellence in controlling how to change in the future, and that the most important recommendations were on The management of the Kirkuk Health Department contribute positively towards dialogue and cooperation within the health institution in line with work requirements according to different points of view.

Keywords: the voice of human resources, organizational sustainability.

دور صوت الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المنظمة –
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك

أ.م.د. جمال هداش محمد^١، الباحث: مشتاق طالب ناصر^٢
^(١,٢) جامعة تكريت /كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال، تكريت، العراق

المستخلص. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور صوت الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المنظمة في دائرة صحة كركوك، وبناءاً عليه فقد تم صياغة مشكلة الدراسة الحالية من خلال طرح التساؤل الرئيسي بالاتي : ما هو دور صوت الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المنظمة في دائرة صحة كركوك. واختيرت عينة قوامها (٢٨٠) عاملاً من مختلف العنواين التي تم سحبها من دائرة صحة كركوك لتمثل مجتمع الدراسة وهو مجتمع متجانس قوامه (١١٤٨) تم توزيع استمارة الاستبيان والبالغ عددها (٢٨٠) على عينة الدراسة وتم استرجاع (٢٧٥) استمارة منها اعتمدت لغرض التحليل الاحصائي وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجاً لها، كانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقتي ارتباط وتأثير بين متغيري الدراسة في المنظمة المبحوثة فضلاً عن التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات كان اهمها أن ادارة المنظمة الصحية المبحوثة ليس لديها اهتمام واضح نحو تشجيع الموارد البشرية الذي تعتبر من الأنشطة التي تعمل على اغتنام الفرص واستباقها داخل المنظمة وخارجها من اجل المحافظة على سياق العملية الخدماتية التي تنطوي تحتها الطموح والسعي لتحقيق التميز في السيطرة على كيفية التغيير في المستقبل، وأن أهم التوصيات كانت على إدارة دائرة صحة كركوك المساهمة بشكل إيجابي نحو التحاور والتعاون داخل المؤسسة الصحية بما يتلاءم مع متطلبات العمل وفقاً وجهات نظر مختلفة.

الكلمات المفتاحية: صوت الموارد البشرية، الاستدامة المنظمة.

Corresponding Author: E-mail: Jamal55@tu.edu.iq

المقدمة

جعلت ديناميكية العمل والتغيير من صوت الموارد البشرية عاملاً أكثر أهمية في تقرير الاستدامة المنظمة، فالأشكال الجديدة للعمل الإداري أخذت على عاتقها التركيز على تقليل الوظائف الرقابية والإشرافية وهذا ما تطلب من المنظمات ان تزيد من اعتمادها على المبادرات الشخصية للعاملين من اجل تحديد وحل المشكلات، اذ لا يمثل صوت الموارد البشرية اسلوباً إدارياً جديداً بل هو حقيقة يلمسها الباحثين والممارسين على حدا سواء في رسم فاعلية المنظمة وكفاءتها، لذا فان المنظمات يجب ان تركز على تحديد وتصحيح السياسات والانظمة التي تقلل او تقتل صوت الموارد البشرية وينبثق المضمون الفكري لمفهوم صوت الموارد البشرية من منظور علم النفس التفاعلي والذي يفترض ان هناك علاقة تفاعل ديناميكية وتبادلية مستمرة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص الاستدامة المنظمة من جهة أخرى.

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث:

أن المنظمات تواجه ظروف بيئية مختلفة تتسم بالسرعة الكبيرة والشديدة التغيير والتي تأتي نتيجة تغير عواملها المختلفة الأمر الذي يدعى الى ضرورة التكيف واثبات تغيرات ادارية تشمل كل جوانب العملية الإدارية، وهذا يتطلب تواجد عاملين لديه مهارات وقدرات استباقية في المنظمات ولديهم قدرات استشرافية، لان موقع تواجدها يحتم عليها ان تكون تمتلك تلك القدرات لزيادة فاعلية وكفاءة المنظمات، لذا اصبح من الضروريات اللازمة تواجد قيادات استراتيجية استباقية لديها تفكيراً استراتيجياً لغرض وضع خطط شاملة ولديها امكانية لتنفيذها بطريقة مرنة ، وفي ضوء ما جاء فأن هنالك حاجة إلى ابراز صوت الموارد البشرية التي بدورها سوف ينهض بواقع المنظمات الصحية وأداء مهامها وتحقيق أهدافها للحفاظ على صحة المجتمع وسط البيئات الديناميكية السريعة التغيير والتعقيد، وعلية يمكن صياغة الاشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور صوت الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة المنظمة في دائرة صحة كركوك؟

بناء على ما تقدم لابد من دراسة العلاقة وجدواها بين صوت الموارد البشرية من جهة، وقدرة المنظمة الصحية على إحداث الاستدامة المنظمة الهادفة من جهة أخرى ومن خلال ذلك، يمكن طرح مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات وهي:

- ١- هل تمتلك المنظمة المبحوثة البات كافية ومناسبة للتعبير عن صوت الموارد البشرية فيها؟
- ٢- ما طبيعة علاقة الارتباط بين صوت الموارد البشرية والاستدامة المنظمة في المنظمة المبحوثة؟
- ٣- ما مستوى تأثير صوت الموارد البشرية على الاستدامة المنظمة في المنظمة المبحوثة؟

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في معرفة الكيفية التي من خلالها يتم توظيف صوت الموارد البشرية وذلك لتعزيز الاستدامة المنظمة في المنظمة المبحوثة، وتبرز أهمية الدراسة في جانبين وعلى النحو الاتي :

- ١- **الأهمية على المستوى المعرفي :** تتمثل في موضوع حيوي وهو دراسة في مجال صوت الموارد البشرية والاستدامة المنظمة خاصة في ادبيات الادارة العربية، كما انها تساهم في ايضاح مفهومه وبيان اهميته للإدارة المعاصرة.
- ٢- **الأهمية على المستوى التطبيقي :** إن أهمية الدارسة تنبثق من أهمية الاستدامة المنظمة بصفة عامة باعتبارها عملية تستهدف تحسين الأداء والتقليل من المخاطر والاختفاء ورفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم وزيادة وعيهم وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين في

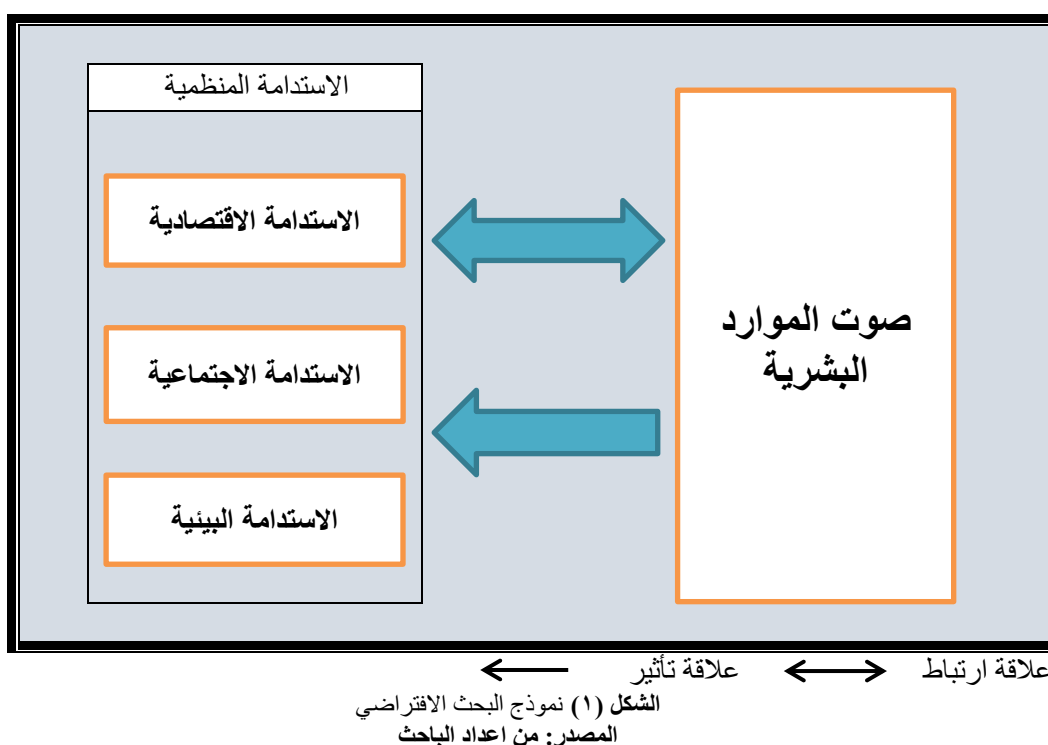
أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، كما تضيف الدراسة شيئاً إلى رصيد المعرفة في مجال توظيف صوت الموارد البشرية وبأن تسهم هذه الدراسة في وضع مقترحات وتوصيات لصناع القرار لمواجهة العقبات التي تحول دون تحقيق الاستدامة المنظمة.

اهداف البحث

- لغرض الاحاطة بمشكلة الدراسة كان لا بد من السعي للوصول الى الاهداف التالية :
- ١- معرفة المفاهيم ذات الاهمية والتي تعلقت بصوت الموارد البشرية والاستدامة المنظمة.
 - ٢- التعرف على طبيعة كل من متغيري الدراسة صوت الموارد البشرية والاستدامة المنظمة في دائرة صحة كركوك.
 - ٣- التعرف على طبيعة الارتباط بين المتغير المستقل (صوت الموارد البشرية) والمتغير التابع (الاستدامة المنظمة) في المنظمة المبحوثة.
 - ٤- التعرف على طبيعة علاقة التأثير بن المتغير المستقل (صوت الموارد البشرية) في المتغير التابع (الاستدامة المنظمة) للمنظمة المبحوثة

نموذج البحث الافتراضي

الغرض من نموذج الدراسة الفرضي توضيحاً لمتغيرات البحث وعلاقة الارتباط والتأثير بينهما اذ يتمثل المتغير المستقل في صوت الموارد البشرية والمتغير التابع (الاستدامة المنظمة) وتضم الابعاد الفرعية المتمثلة (الاستدامة الاقتصادية- الاستدامة الاجتماعية – الاستدامة البيئية) وكما موضح في الشكل (١)



فرضيات البحث

- تماشياً مع أهمية وأهداف البحث تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة ونعرضها على النحو الآتي:
- ١-الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين صوت الموارد البشرية والاستدامة المنظمة في المنظمة المبحوثة.
 - ٢-الفرضية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين صوت الموارد البشرية والاستدامة المنظمة في المنظمة المبحوثة .

منهج وأداة البحث

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن علاقة الارتباط والاثر بين صوت الموارد البشرية والاستدامة المنظمة، اذ سيتم الحصول على البيانات الأولية والثانوية من المصادر الآتية :

- ١-الجانب النظري : سيتم الاعتماد على المصادر العلمية كالاطاريح والرسائل والمجلات والكتب والمقالات العربية والاجنبية فضلاً عن الاعتماد على شبكة الانترنت.
- ٢-الجانب الثاني : اداة الدراسة (الاستبانة) وهي المصدر الذي لجأ اليه الباحث من خلال اعداد استبيان تعمل على قياس البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للدراسة من خلال عدد من الأسئلة التي تطرح بشكل مباشر على افراد وحدة المعاينة من المجتمع المبحوث حيث يتم فيها مراعاة الوضوح والتجانس في الصياغة والقدرة على تشخيص وقياس المتغيرات الفرعية للدراسة من خلال استخدام مقياس يعمل على قياس إجابات الافراد المستجيبين ويسمى مقياس ليكرت الخماسي التدريجي.

اختبار أداة البحث

١. **قياس الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من صياغة أسئلة الاستبيان التي تم تبنيها واستحصاليها من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية قام الباحث باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من الجامعات العراقية بهدف التأكد من وضوح وتجانس صياغة كل فقرة من فقرات الاستبيان وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وتم استجابة الباحث لتلك الآراء من حذف وتعديل وإضافة فقرات جديدة للاستبانة، من أجل إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية.

٢. **اختبار ثبات الاستبانة:** ويقصد به الاتساق الداخلي في نتائج مقياس الاستبانة إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في فترتين زمنيتين مختلفتين على الأفراد أنفسهم وتم حساب الثبات بطريقة معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي: تعتمد على اتساق أداء الأفراد من فقرة إلى أخرى عند استجابتهم للأسئلة الميدانية وأن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يُعد من الناحية التطبيقية بشكل عام أمراً مقبولاً وفقاً لدراسة (Sekaran & Bougie, 2010).

حدود البحث

- ١- **الحدود المكانية:** دائرة صحة كركوك.
- ٢- **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود للبحث بالمدة من (٢٠٢١/١١/١) ولغاية (٢٠٢٢/٣/١).
- ٣- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة العاملين في دائرة صحة كركوك حيث اعتمد الباحث على أداة الاستبانة في المنظمة المبحوثة.

المبحث الثاني: الإطار الفكري للبحث

أولاً: صوت الموارد البشرية

يعكس السلوك الصوتي ميل العاملين إلى مناقشة الأفكار البناءة والموجهة نحو التغيير بشكل استباقي، وبشكل أكثر تحديداً، تم تعريف صوت الموارد البشرية على (أنه سلوك غير مطلوب يؤكد على التعبير عن التحدي البناء بقصد التحسين بدلاً من مجرد النقد (الماضي، ٢٠٢١: ٨٠)، وأشار (Seibert et al., 2001) الصوت: هو الوسيلة التي يمكن للعاملين من خلالها التأثير على بيئة عملهم وتشكيلها، إذ يجب أن ترتبط ممارسة الصوت في العمل بشكل إيجابي بالمشاعر الذاتية للعامل لتحقيق النجاح الوظيفي الأساسي.

كما ذكر (Javed, 2021: 21) أن صوت الموارد البشرية هو عبارة عن اتصال شفهي موجه نحو التغيير إذ يعطي الفرد الآراء والأفكار ووجهات النظر للآخرين بهدف إحداث تغيير إيجابي، يتعلق صوت الموظفين بإيصال وجهات النظر والتحدث عن القضايا الهامة إلى المدير والمسؤولين، التي من شأنها التأثير على الوضع الحالي والمشاركة في اتخاذ القرارات وللصوت الوظيفي البداية الأساسية للتغيير (Beck et al., 2014: 1370).

كما عرف (Cheng Nudelman, & Ma, J., 2020: 3) سلوك صوت الموارد البشرية، كتواصل ثنائي الاتجاه بين العاملين والمديرين مفيد لكلا الطرفين، وبالتالي، فإن صوت العامل هو في الأساس مشاركة العاملين في الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وصوت الموارد البشرية هو السلوك القيم والإيجابي للعاملين خارج الوظيفة التي تنشأ عن وحدة العمل أو المنظمة الجماعية، ومن أسفل إلى أعلى في الطبيعة، يعبر العاملون عن اقتراحات نقدية ولكن بناءة على مستوى الإدارة وهو مصدر مهم لمستوى ذكاء الأعمال لفهم احتياجات العملاء وتحسين عمليات تقديم الخدمة، وتحسين الإدارة التشغيلية (Hon et al., 2013: 418).

ثانياً: مفهوم الاستدامة المنظمة

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها سواء كانت منظمات عامة أو منظمات أعمال إلى تحقيق أهدافها الرئيسية المتمثلة في الاستدامة والنمو والاستمرار الأمر الذي يفرض عليها الاهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية عند ممارستها لأنشطتها الإنتاجية.

بدأت المجتمعات تدرك أهمية توازن الأنشطة البشرية والاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها (Farah, 2020: 97)، وتعمل المنظمات على إحداث تأثير مادي كبير على استراتيجيات وعمليات المنظمة، ويتفق مديرو الأعمال على أن الاستراتيجيات المتعلقة بالاستدامة ضرورية لتكون أكثر قدرة على المنافسة في المستقبل، يؤكد العديد من الرؤساء التنفيذيين التزام المنظمات بالاستدامة في الماضي وسيطورون أكثر في المستقبل (Dyllick & Muff, 2015: 157).

ظهرت "الاستدامة" لأول مرة في عنوان كتاب في عام ١٩٧٦، ومنذ ذلك الحين اكتسب الاهتمام بالاستدامة زخماً، أصبحت الاستدامة المنظمة قضية مهمة للمنظمات اليوم، إذ تعمل المنظمات على تنفيذ مبادرات الاستدامة كجزء من استراتيجيات المنظمة، لقد قدم (Widya et al., 2016: 85) لنا تعريف الاستدامة على أنها الجهود التي تساعد على تجنب تدهور رأس المال من خلال التطوير أو على الأقل الحفاظ على مستوى ثابت من مخزون رأس المال (أي رأس المال البشري ورأس المال الطبيعي ورأس المال الاجتماعي) للأجيال القادمة، وكذلك أشار إليها بانها (Tata, J., & Prasad, 2015: 278-281) الأنشطة التي تلبي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة في الوقت الذي تحمي فيه وتعزز الموارد البشرية والاجتماعية والطبيعية في المستقبل يبدو أن تنفيذ مبادرات الاستدامة المنظمة ليس مهمة سهلة تشمل قدرة المنظمة على المشاركة في مبادرات الاستدامة وقد عرفت لجنة برونتلاند الاستدامة بأنها "تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة" وقد تم تكيف هذا التعريف من قبل العلماء في السياق المنظمي، ويمكن اعتبار المنظمات المستدامة تلك التي يمكنها الحفاظ على الموارد المالية والبشرية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل تلعب هذه المنظمات دوراً مهماً في الاستدامة بطرق مختلفة: من خلال نقل تكنولوجيا الاستدامة، من خلال تعليم وتدريب العاملين، ومن خلال تطوير المجتمعات المحلية، يعد الميثاق العالمي للأمم المتحدة،

الذي تم إطلاقه في عام ٢٠٠٠، أكبر مبادرة استدامة للمنظمات في العالم على أساس المشاركة التطوعية، وتلتزم المنظمات من خلال عضويتها بمواءمة عملياتها واستراتيجياتها مع عشرة مبادئ مقبولة عالمياً في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد، واتخاذ إجراءات لدعم أهداف الأمم المتحدة وقضاياها (Horak et al., 2018:2). إن جوهر الاستدامة المنظمة هو مبدأ تقوية النظم البيئية والمجتمعية والاقتصادية في داخل العمليات والتجارية، هذا المبدأ ضروري لأن مفهوم الاستدامة سوف يستمر لإدارة الأعمال من خلال مساعدة الأعمال على الازدهار بدون المساومة باحتياجات المستقبل، إن العديد من جرائم الشركات التي تحدث في الوقت الحاضر انتهكت الطبيعة والبشرية والبقاء الاقتصادي للعالم (Zawawi & Abd Wahab, 2019)، ويرى (Placet, et al, 2016:32) أن التعاريف المقبولة للاستدامة تقترح ثلاثة أهداف رئيسة تمثل **حجر الزاوية** فهي المحافظة على البيئة والمسؤولية الاجتماعية والازدهار الاقتصادي ويشمل الإشراف البيئي حماية الهواء والمياه والأراضي والنظم الإيكولوجية، فضلاً عن فاعلية إدارة الموارد الطبيعية للأرض، ومن جانب آخر فإن **المسؤولية الاجتماعية** تعني تحسين جودة الحياة والإنصاف لعاملين المنظمة والمجتمع ككل، **الرخاء الاقتصادي** ينتج من خلق الفرص الاقتصادية لكل من المؤسسة (مثل المجتمعات المحلية التي توجد فيها).

ثالثاً: أهمية الاستدامة المنظمة

تعد الاستدامة المنظمة مجالاً متنامياً ذو أهمية بالنسبة للتطور المنظمي، إن إدارة ممارسات الاستدامة بنجاح أمر حتمي في تحقيق الميزة التنافسية، أن البحوث الحالية تحلل الصلة بين استدامة المنظمات والأداء، وتوفر بعض الدعم لوجود حالة جدوى لاستدامة المنظمات، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التجريبية التي من شأنها التحقق من ممارسات وآليات الاستدامة المنظمة التي تؤثر في نهاية المطاف على الأداء الاقتصادي للمنظمة، ولتحقيق أقصى قدر من نتائج أداء الاستدامة المنظمة، كان التركيز على زيادة كفاءة الموارد لكسب مكاسب مالية قصيرة الأجل، وتشجيع أنشطة الابتكار لدعم الاستدامة على المدى الطويل، على المنظمات أن تسعى في وقت واحد إلى تحقيق الأهداف المنظمة وقد اهتمت الأدبيات مؤخراً بوضع إطار تكاملي لتحديد وتقييم ممارسات الاستدامة المنظمة في سياق استثمار وتحسين كفاءات الاستدامة، تهدف إلى جعل المنظمة أكثر كفاءة من خلال التحسينات الإضافية في العمليات والمخرجات (المنتجات/الخدمات) تساعد المنظمات على خفض التكلفة والمخاطر، والحصول على ميزة تنافسية، وتعزيز شرعيتها وسمعتها وخلق قيمة تآزرية بين مطالب أصحاب المصلحة المختلفة فإن أهمية الاستدامة المنظمة تبرز بالاتي : (Aceleanu et al., 2017:15) (العاني والسبعوي، ٢٠٢١: ٤٠٢). (Batista&Francisco, 2018:1) (Maletic et al., 2015: 184-194) (Nawaz & Koç, 2019:2).

- ١- تسهم في تعزيز قدرة المنظمات بصورة عامة على تحقيق أهدافها المتمثلة في (البقاء، النمو، والاستمرار) وكذلك في ابتكار طرقاً جديدة لحماية المنظمة من المخاطر البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
- ٢- تسهم في تطوير قدرة المدراء على إدارة المنظمة بكفاءة وإنتاجية عالية وذلك من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة وفتح أسواق جديدة وتعمل على تطوير مزايا تؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة وزيادة معنويات الموظفين وكسب رضا الزبون.
- ٣- إن الممارسات المستدامة ضرورية من أجل دعم اتخاذ القرار في التخطيط الاستراتيجي، التمييز والقدرة على التعلم من التجارب الناجحة للمنظمات الأخرى للحصول على ميزة تنافسية،
- ٤- تحقيق الموائمة بين الكفاءة والفعالية، إذ إن الكثير من المنظمات فشلت بسبب الحاجة الملحة إلى التعلم لتلبية الغايات الأساسية وعمليات التنمية، وإن المحور الأساسي للاستدامة هو عملية تطوير البنية التحتية.
- ٥- تعتبر الاستدامة المنظمة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب منظمة فاعلة روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة يشعر بها كل من الأفراد العاملون وأن المنظمة ملك له، مما يدفع الموظفين لبذل كل طاقاتهم وجهودهم وبذل كل ما لديهم من أجل التميز والنجاح للمنظمات.

رابعاً: أهداف الاستدامة المنظمة

- لقد قام العديد من الباحثين بدراسة الاستدامة المنظمة والأهداف المتوخاة من تطبيقه بصورة صحيحة، هي: (السبعوي، ٢٠٢١: ٧٣) (مراد، ٢٠٠٩: ١١٠)
- ١- تحقيق التفوق على المنافسين في مجالات الاهتمام البيئي والاجتماعي مما ينعكس إيجاباً على نتائج الأنشطة الاقتصادية للمنظمة ويسهل تحقيق المنظمة لأهدافها.
 - ٢- تحقيق مستويات أعلى من رضا الزبون الأمر الذي يسهم في ارتفاع الحصة السوقية للمنظمة.
 - ٣- زيادة التماسك والولاء الوظيفي للأفراد العاملين لأن الاستدامة المنظمة تهدف إلى عكس الصورة الداخلية للمنظمة بشكل إيجابي ومحاولة ترجمة مفاصل عملها وتجسيدها في البيئة الخارجية، لا يمكن رؤية نتائج الأعمال الإيجابية المتعلقة بالبيئة إلا من خلال وجود الأفراد العاملين وفرق العمل الذين لديهم شعور بالولاء والتماسك تجاه منظماتهم.
 - ٤- الالتزام بمعايير الجودة في تقديم المنتجات، إذ تأتي الجودة في طليعة الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة لما لها من تأثير كبير على أرباح المنظمة وحصتها في السوق.
 - ٥- زيادة مستوى الوضوح المنظمي من خلال وعي العاملين بأهداف منظماتهم ورؤيتها ورسالتها وأنظمتها، وفهم دورهم ومتطلباتهم، ومدى توافق تلك المتطلبات لتحقيق الأهداف، وضوح المعلومات وإمكانية ذلك، الحصول عليها بالية واضحة لتقييم أدائهم.

٦-ضمان تحقيق سرعة التأقلم البيئي للمتغيرات والتحديات الراهنة والمستجدة الى جانب المرونة وتطوير الاعمال، والتي تشير الى الفترة الزمنية بين ظهور التحدي وردة الفعل المنظمة وهذا ما تعمل الاستدامة المنظمة الى تحقيقه.

خامساً: أبعاد الاستدامة المنظمة

عند مراجعة الدراسات السابقة لبعض الكتاب والباحثين المهتمين بالأداء المستدام وجد الباحث ان الكثير منها يتفق على ثلاثة ابعاد (اقتصادية ، اجتماعية ، بيئية)، يمكن من خلالها قياس الاستدامة المنظمة ومن ضمنها المنظمة قيد الدراسة ، وقد استخدمت هذه الابعاد في العديد من الدراسات ، فضلاً عن تسميتها في بعض الدراسات الركائز الثلاثة للاستدامة لأنها تقدم معلومات قيمة لصانعي القرارات.

١-الاستدامة الاقتصادية (Economic Sustainability):

يجب فهم الاستدامة من الناحية الاقتصادية على أنها عامل يوفر القدرة التنافسية، ويلبي الاحتياجات الأساسية بشكل صحيح، ويزيد الرفاهية الاجتماعية، بما في ذلك الفئات العادلة والمحرومة وتحسين نوعية الحياة، ببنياً، يجب أن يفهم على أنه جهد لدعم الحياة وحماية النظم الطبيعية وتطويرها، والتي تتكامل معاً، ستوفر تنمية متوازنة الآن وفي المستقبل (Bayramoğlu,2017:4)، وتعرف الاستدامة الاقتصادية اداء المنظمة القادر على تحقيق الاهداف المالية المتمثلة برضاء المساهمين واصحاب المصالح من خلال معدلات مرضية لاستثماراتهم، وان الاهداف المالية الاساس لقياس الاداء الاقتصادي للمنظمة (المواحدة، ٢٠١٩: ٢٥)، ويرى (عمارة، ٢٠١٩: ٢٢) الاستدامة التي تحققها المنظمة من خلاله اشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين واكتساب ثقتهم، ويقاس هذا الاداء بالاستعانة بالتقارير، والقوائم المالية التي تصدرها المنظمة، والتي تحقق عائد افضل من الاموال المستثمرة، وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها وضمان البقاء والاستجابة لرغبات عملائها.

٢-الاستدامة الاجتماعية (Social Sustainability):

يعمل المجتمع ويكون مستداماً، عندما يلبي الاحتياجات الأساسية لسكانه ويجب أن يتمتع المجتمع المستدام اجتماعياً بالقدرة على الحفاظ على موارده الخاصة والبناء عليها، وأن يكون لديه المرونة لمنع ومعالجة المشاكل في المستقبل، وهناك نوعان من الموارد في المجتمع لبناء الاستدامة الاجتماعية (القدرة الفردية أو البشرية، والقدرة الاجتماعية أو المجتمع)، إذ تشير القدرة الفردية أو البشرية إلى السمات والموارد التي يمكن للعاملين المساهمة بها في رفاهيتهم ورفاهية المجتمع ككل، وتشمل هذه الموارد التعليم والمهارات والصحة والقيم والقيادة تُعرف القدرة الاجتماعية أو المجتمعية على أنها العلاقات والشبكات والمعايير التي تسهل العمل الجماعي المتخذ لتحسين نوعية الحياة ولضمان استدامة هذه التحسينات (Klakegg & Haavaldsen., 2011:225)، يشير البعد الاجتماعي للاستدامة إلى الموقف المنظمي للحفاظ عليه وتطوير رأس المال البشري والاجتماعي للمجتمعات التي تعمل فيها المنظمات لخلق القيمة، وتشمل الاستدامة الاجتماعية جوانب مثل الرضا الوظيفي ونوعية الحياة والتكامل الاجتماعي في المجتمعات والتضامن والإنصاف والعدالة في توزيع السلع والخدمات، وعلى قدم المساواة فرص في التعليم (Braccini&Margherita,2018:3).

٣-الاستدامة البيئية (Environmental Sustainability)

سلامة النظام البيئي والقدرة الاستيعابية والتنوع البيولوجي، وهذا يعني تجنب الضغط على نظام بيئي قيم يتجاوز حدود مرونته واستقراره وقدرته على التحمل، تستلزم الاستدامة البيئية أن تعمل الثروة الطبيعية كمصدر للمدخلات الاقتصادية وكمصرف للنفايات، وفي حالة يمكن فيها تلبية الطلب على البيئة دون تقليل قدرتها على السماح لجميع الناس بالعيش بشكل جيد الآن وفي المستقبل، وعُرفت الاستدامة البيئية على أنها الاحتفاظ بانبعاثات النفايات ضمن القدرة الاستيعابية للبيئة دون الإضرار بها (Ayor&Alikor,2020:26)، إذ يركز البعد البيئي للاستدامة على التوافق بين الاستخدام الموجه وتجديد الموارد في الطبيعة، بالإشارة إلى المنظمات، يتجلى هذا البعد في استهلاك الموارد الطبيعية التي يمكن تجديدها، وكذلك تنتج انبعاثات يمكن أن يمتصها النظام البيئي الحالي بشكل طبيعي، هذا البعد يمكن تحقيقه من خلال إعادة التدوير وتجديد الموارد، وإعادة تصميم العمليات والمنتجات إلى تقليل استخدام الموارد، واستبدال الموارد غير المتجددة بموارد متجددة، واعتماد نماذج الاقتصاد الدائري (Braccini & Margherita,2018:2)، وأشار(Aceleanu et al.,2017:15) انه يجب تضمين القضايا البيئية في دورة الحياة الكاملة للمنتجات بدءاً من تطوير المنتج وحتى التوزيع وإعادة التدوير، وكما يرى (استانبولي، ٢٠١٩: ٢٦) وهي تركز على حسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها لصالح الإنسان، دون التسبب في تعطيل مكونات البيئة، من خلال الاهتمام بالتنوع البيولوجي والثروة والموارد المكتشفة والمخزنة والتلوث البيئي الذي يؤثر على صحة الكائنات الحية.

المبحث الثالث، الإطار العملي للبحث

أولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث

١. وصف وتشخيص صوت الموارد البشرية

تضمن المتغير المستقل للدراسة (صوت الموارد البشرية)، وتم قياسه ليتناسب مع متطلبات البحث، وتم تحليل تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد العينة عن استبانة الدراسة ميدانياً محل البحث.

الجدول (1): نتائج آراء أفراد العينة حول صوت الموارد البشرية (N=275)

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	مستوى الممارسة
١	صوت الموارد البشرية	٣.٤٢٠	٠.٨٢٦	٠.٦٨٤	٢٤.١%	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (1) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن صوت الموارد البشرية، بوسط حسابي كلي مقداره (٣.٤٢٠) بأهمية نسبية نسبتها (٠.٦٨٤%) أكبر من (٦٠%) عند مستوى ممارسة متوسط، وما يؤكد ذلك معامل اختلاف للمتغير بلغت قيمته أقل من (٥٠%) والتي تشير إلى نسبة تشنت إجابات أفراد العينة المنخفضة، أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم نحو مستوى ممارسة صوت الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة.

وصف وتشخيص الاستدامة المنظمة

تضمن المتغير التابع للدراسة (الاستدامة المنظمة)، وتفرع من هذا المتغير ثلاثة أبعاد فرعية والتي تم قياسها بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة، وتم تحليل البيانات احصائياً لمعرفة أي من الأبعاد هو الأكثر أهمية من حيث المستوى .

الجدول (2): نتائج آراء أفراد العينة حول الاستدامة المنظمة وإبعادها (N=275)

ت	المتغير وإبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى الممارسة
١	الاستدامة الاقتصادية	٣.٣٢٩	٠.٨٧٢	0.665	%٢٦.١	٢	متوسط
٢	الاستدامة الاجتماعية	٣.٤٠٥	٠.٨٢٣	0.681	%٢٤.١	١	متوسط
٣	الاستدامة البيئية	٣.٣٢٧	٠.٩٢٣	0.665	%٢٧.٧	٣	متوسط
	الاستدامة المنظمة ككل	٣.٣٥٣	٠.٧٩٧	0.670	%٢٣.٧	-	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (2) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الاستدامة المنظمة تراوحت ما بين (٣.٣٢٧-٣.٤٠٥)، بوسط حسابي كلي مقداره (٣.٣٥٣) بأهمية نسبية (٠.٦٧٠) أكبر من (٦٠%) ومستوى ممارسة متوسط، وما يؤكد هذه النتيجة حصولها على معامل اختلاف بلغت قيمته (٢٣.٧%) أقل من (٥٠%) والتي تشير إلى نسبة قليلة من التشنت في إجابات العينة المبحوثة أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم نحو الاستدامة المنظمة لدى المؤسسة الصحية محل الدراسة. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بالمرتبة الأولى بُعد (الاستدامة الاجتماعية) بنسبة (٣.٤٠٥) كأعلى متوسط حسابي، ويليه بالمرتبة الثانية بُعد (الاستدامة الاقتصادية) بنسبة (٣.٣٢٩)، وأخيراً جاء بُعد (الاستدامة البيئية) بنسبة (٣.٢٧) كأدنى نسبة. وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة المؤسسة الصحية في كركوك لديها اهتمام متوسط نحو الاستدامة المنظمة والقدرة على اشباع حاجات المجتمع بصفة مستمرة من خلال الاستدامة البيئية والاقتصادية التي مرت بتغيرات مستمرة خلال السنوات المتتالية. وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الأبعاد على معامل اختلاف قيمته أقل من (٥٠%) والذي يشير إلى نسبة التشنت المنخفضة في إجابات أفراد العينة محل الدراسة، وهو ما يعكس التقارب واتفاق وجهات نظرهم نحو ترتيب أهمية أبعاد الاستدامة المنظمة.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

لاختبار هذه الفرضيات تم تطبيق اختبار (Correlation Coefficient Spearman) لبيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الإيجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط العكسي يشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر، أما إذا كان معامل الارتباط (+) فهذا يشير إلى ارتباط إيجابي تام، وكذا الحال (-) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و(٠.٠) يشير إلى عدم وجود ارتباط. وادناه فرضيات الارتباط كما مرتبة في منهجية الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الموارد البشرية مع أبعاد الاستدامة المنظمة في دائرة صحة كركوك.

الجدول (3): نتائج علاقات الارتباط على مستوى الأبعاد وعلى المستوى الكلي بين السلوك الاستباقي للقيادة والاستدامة المنظمة (N=275)

المؤشر الكلي	صوت الموارد البشرية	المتغير التفسيري	المتغير الاستباقي	المتغير التفسيري	المتغير الاستباقي
**٠.٧٤٥	**٠.٧١٤	**٠.٧٠٢	**٠.٦٤٤	**٠.٦٧٢	الاستدامة الاقتصادية
**٠.٧٣٥	**٠.٧٠٦	**٠.٦٦٢	**٠.٦٥٤	**٠.٦٩٣	الاستدامة الاجتماعية
**٠.٧٦٥	**٠.٧١٧	**٠.٦٩٦	**٠.٦٩٨	**٠.٧١٣	الاستدامة البيئية
**٠.٨٢٢	**٠.٧٨٥	**٠.٧٤٨	**٠.٧٣٢	**٠.٧٦٠	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS). (**) العلاقة معنوية عند مستوى (٠.٠٥؛ ٠.٠١)

نلاحظ من نتائج الجدول (3) اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تشير نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط بين صوت الموارد البشرية والاستدامة المنظمة في المؤسسة الصحية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط (٠.٧٦٠) وهي قيمة إيجابية قوية تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ يشير هذا الارتباط إلى أنه كلما تمتعت إدارة صحة كركوك بممارسة قاداتها صوت الموارد البشرية للتعامل مع عاملها ضمن إجراءات عملهم كلما أدى ذلك إلى تعزيز الاستدامة المنظمة لديهم، وكانت الأبعاد الفرعية

للاستدامة المنظمة ذات علاقة ارتباط معنوية مع صوت الموارد البشرية وعلى علاقة كانت بين (صوت الموارد البشرية والاستدامة البيئية) وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. إي النتائج جاءت لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين صوت الموارد البشرية وابعاد الاستدامة المنظمة من أجل التكامل للوصول إلى إدارة لها القدرة على تحسين سلوكها التنظيمي مع الموارد البشرية الذي يساهم في استدامته بيئتها الصحية. وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الموارد البشرية مع ابعاد الاستدامة المنظمة (البعد الاقتصادي – البعد الاجتماعي – البعد البيئي) في دائرة صحة كركوك.**

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرضية التي تشير إلى ان السلوك الاستباقي للقادة لا تؤثر معنوياً في الاستدامة الاقتصادية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد، مما عمدت الدراسة الى الإجابة والاختبار على هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط، وادناه فرضية التأثير كما جاءت مرتبة في منهجية الدراسة، وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الثانية HO2: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصوت الموارد البشرية على تحقيق الاستدامة المنظمة في دائرة صحة كركوك.

الجدول (4): مؤشرات ونتائج علاقة تأثير صوت الموارد البشرية في الاستدامة المنظمة على المستوى الكلي ومستوى كل بعد

المتغير التفسيري						السلوك الاستباقي للقادة
المتغيرات الاستجابية						
الابعاد الفرعية	B ₀	B ₁	R ²	F المحتسبة	T المحتسبة	Sig. الدلالة الاحصائية
الاستدامة الاقتصادية	٠.٨١١	٠.٧٦١	٠.٥٧٩	*٢٧٥.٧٦	*١٩.٣٨٥	٠.٠٠٠
الاستدامة الاجتماعية	٠.٧٥٤	٠.٧٥٠	٠.٥٦٣	*٣٥١.٥١	*١٨.٧٣٧	٠.٠٠٠
الاستدامة البيئية	٠.٨٨١	٠.٧٨١	٠.٦١٠	*٤٢٦.٤٩	*٢٠.٦٥٢	٠.٠٠٠
المؤشر الكلي	٠.٨١٥	٠.٨٣٨	٠.٧٠٢	*٦٤١.٩٢	*٢٥.٣٣٦	٠.٠٠٠

*P ≤ 0.05

df (1,274)

N=275

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من نتائج الجدول (4) ان هناك تأثيراً معنوياً لصوت الموارد البشرية في الاستدامة المنظمة في دائرة صحة كركوك، إذ إن مجموع ما يفسره وفقاً لقيمة (R²) قد بلغت نحو (٧٠.٢%)، في حين أن (٢٩.٨%) من التغيير الحاصل في الاستدامة المنظمة يعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الانحدار او انها لا يمكن السيطرة عليها، وما يدعم هذه النتيجة قيمة معامل الانحدار (B₁) البالغة (٠.٨٣٨) والتي تشير الى أنه عند زيادة ممارسة القادة في المؤسسة الصحية لصوت الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة فإن الاستدامة المنظمة ستزداد بمقدار (٠.٨٣٨)، وهي زيادة إيجابية ومعنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (٦٤١.٩٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (٣.٨٥) عند درجتي حرية (١,٢٧٤) وعند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠) أقل من مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (٢٥.٣٣٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (١.٩٦٠) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج الى أهمية ممارسة السلوك الاستباقي من قبل القادة الإداريين في المؤسسة الصحية محل الدراسة بهدف الوصول الى إدارة تمتاز بالاستدامة المنظمة في اقتصادها وبيئتها وكذلك استدامة اجتماعية التي يمكن الاستفادة من نتائجها الإيجابية. وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الثانية بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: **يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصوت الموارد البشرية على تحقيق الاستدامة المنظمة في دائرة صحة كركوك.**

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

بنيت على أساس نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها، من اجل الإجابة على الأسئلة المنبثقة من إشكالية الدراسة واهدافها وتم ذكرها حسب ما كانت مرتبة في منهجية الدراسة، كالاتي:

١- ان آراء أفراد عينة الدراسة تتفق نحو ممارسة صوت الموارد البشرية بالنسبة للقيادات الإدارية في دائرة صحة كركوك بمستوى تقييم متوسطة، ويبين هنا ان ادارة المؤسسة الصحية ليس لديها اهتمام واضح نحو تشجيع القيادات الادارية بممارسة صوت الموارد البشرية الذي يعتبر من الأنشطة التي تعمل على اغتنام الفرص واستباقها داخل المؤسسة وخارجها من اجل المحافظة على سياق العملية الخدماتية التي تنطوي تحتها الطموح والسعي لتحقيق التميز في السيطرة على كيفية التغيير في المستقبل.

٢- وعلى مستوى الاستدامة المنظمة أظهرت النتائج أن دائرة صحة كركوك لديها مستوى تقييم متوسط من الاستدامة، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المؤسسة الصحية لا تمتلك القدرة الكافية الذي يضمن إشباع الحاجات الإنسانية للأجيال الحاضرة والمقبلة بصفة مستمرة وتوجيه التغيير البيئي والتنظيمي الذي يمكن أن يحدث تدهور في أي لحظة.

٣- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الموارد البشرية والاستدامة المنظمة في دائرة صحة كركوك، وكانت العلاقة ايجابية وقوية جداً، وتشير تلك القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين، ويفسر الباحث تلك النتيجة أنه كلما كانت القيادات الادارية في دائرة صحة كركوك تهتم بممارسة صوت الموارد البشرية سيؤدي إلى تعزيز الاستدامة المنظمة لدى المؤسسة بصورة إيجابية. وعلى مستوى علاقة الارتباط.

٤- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لصوت الموارد البشرية في الاستدامة المنظمة في دائرة صحة كركوك، إذ كان أقوى تأثير لصوت الموارد البشرية في ابعاد الاستدامة هو بين (صوت الموارد البشرية والاستدامة البيئية) وتبرهن هذه النتيجة إلى أن المؤسسة الصحية كل ما يهتمها هو الاستدامة البيئية التي يجب الاهتمام بها لخلق جو خالي من التلوث في مؤسسة صحية أكثر امان للكوادر الصحية والجمهور بشكل عام.

ثانياً: التوصيات

بالإتفاق مع الاستنتاجات السابقة فإن الباحث يضع امام القارئ مجموعة من التوصيات بين أيدي المعنيين في عينة الدراسة والباحثين، على أمل أن تجد الاهتمام المناسب والكافي، تحقيقاً للهدف المرجو من هذا البحث، وتتضمن التوصيات:

- ١- ضرورة تركيز المنظمة المبحوثة على ابداء روح التحاور والتعاون ضمن مستوياتها الادارية.
- ٢- ضرورة ان تعمل المنظمة المبحوثة بصورة واقعية وجدية على تحسين الإجراءات الخاصة بسير اعمالها الامر الذي يحقق لها اهدافها بفاعلية.
- ٣- ضرورة ان تستثمر الاوقات الخاصة بالعاملين بالتخطيط لغرض منع حدوث المشاكل المتعلقة بالعمل وتكرارها وبما يحقق الجدوى في مخرجات المنظمة.
- ٤- ضرورة استثمار المنظمة فرص البيئة الخارجية التي من شأنها تطور وتنمي عملها وبسرعة وفاعلية.
- ٥- ضرورة ان تقوم المنظمة المبحوثة على تقليل نسب البطالة من خلال التزامها الاخلاقي اتجاه المجتمع وتوفيرها فرص لتوظيف الشباب العاطلين عن العمل.

المصادر References

أولاً: المصادر العربية

- ١- السبعوي، نورالدين محمد عبدالله، (٢٠٢١)، "واقع ممارسات الاستدامة المنظمة / دراسة مقارنة في عدد من المنظمات العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق.
- ٢- السعدي، جنان مكي فرهود، (٢٠٢١)، "دور القيادة الاستباقية في إدارة الازمة التنظيمية بتوسيط إعادة هندسة الموارد البشرية - دراسة ميدانية في محطة كهرباء الناصرية" اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الادارة العامة، جامعة بغداد.
- ٣- العاني، الام عبد الموجود والسبعوي، نورالدين محمد عبدالله، (٢٠٢١)، "تحليل واقع ممارسات الاستدامة المنظمة في المنظمات الصناعية العراقية / دراسة مقارنة بين معاونية السميت الشمالية والشركة العامة لكبريت المشراق"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٧١)، العدد (٥٥)، ج ٧.
- ٤- الماضي، يصغ رحيم رشيد، (٢٠٢١)، "الدور التفاعلي للسلوك الاستباقي للموظف في العلاقة بين القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي رئاسة جامعة الكوفة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، العراق.
- ٥- المواجدة، أسيل، (٢٠١٩)، "دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الاداء المستدام في منظمات الاعمال الالكترونية - دراسة تطبيقية في منظمات الاعمال الالكترونية في الاردن- عمان جامعة الشرق الاوسط).
- ٦- الناصر، مراد، (٢٠٠٩)، " التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر"، بحوث اقتصادية عربية، العدد (٤٦).
- ٧- عمارة، منى، (٢٠١٩)، "قياس وتقييم الاداء المستدام في المؤسسة الخدمية وفقاً لمبادرة التقارير العالمية GRI (Doctoral dissertation)-جامعة المسيلة.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Ani, Alaa Abdel-Mawgoud and Al-Sabawi, Noureddine Muhammad Abdullah, (2021), "Analysis of the reality of organizational sustainability practices in Iraqi industrial organizations / a comparative study between the Northern Cement Associates and the General Company for Al-Mishraq Sulfur", University of Tikrit, College of Administration and Economics, Tikrit Journal of Science Administrative and Economic, Volume (71), Issue (55), Part 7.
- 2-Al-Madhi, formulated by Rahim Rashid, (2021), "The interactive role of the employee's proactive behavior in the relationship between resonant leadership and strategic consequences: an exploratory study of the opinions of a sample of the employees of the presidency of the University of Kufa," master's thesis, College of Administration and Economics, Department of Business Administration, University of Kufa , Iraq.
- 3-Al-Mawajdah, Aseel, (2019), "The role of information technology in supporting sustainable performance in electronic business organizations - an applied study in electronic business organizations in Jordan-Amman, Middle East University."
- 4-Al-Nasser, Murad, (2009), "Sustainable Development and Its Challenges in Algeria," Arab Economic Research, No. (46).

- 5-Al-Sabawi, Nouredine Muhammad Abdullah, (2021), "The reality of organizational sustainability practices / a comparative study in a number of Iraqi organizations," master's thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.
- 6-Al-Saeedi, Jinan Makki Farhoud, (2021), "The Role of Proactive Leadership in Managing the Organizational Crisis by Mediating Human Resources Reengineering - A Field Study at the Nasiriyah Power Station," PhD thesis, College of Administration and Economics, Public Administration, University of Baghdad.
- 7-Amara, Mona, (2019), Measuring and evaluating sustainable performance in the service organization according to the Global Reporting Initiative, GRI (Doctoral dissertation), University of M'sila.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Aceleanu, M. I. , Suci, M. C. & Şerban, A. C. (2017). GREEN CONSUMPTION IN A SUSTAINABLE ECONOMY, IVth Edition, ACADEMICA BRÂNCUŞI" PUBLISHING HOUSE, Targu-Jiu, Gorj County, Romania.
- 2- Ajor, L., & Alikor, L. O. (2020). Innovative mindset and organizational sustainability of small and medium enterprises in rivers state, Nigeria. British Journal of Management and Marketing Studies, 3(1), 20-36.
- 3- Başar, E., E., bayramoğlu , T.(2017). Studies on sustainability Research. Lambert academic Publishing. page:75-86.
- 4- Batista, A. A. D. S., & Francisco, A. C. D. (2018). Organizational sustainability practices: A study of the firms listed by the Corporate Sustainability Index. Sustainability, 10(1), 226.
- 5- Beck, J. A., Cha, J., Kim, S., & Knutson, B. (2014). Evaluating proactive behavior in lodging revenue management. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- 6- Braccini, A. M., & Margherita, E. G. (2018). Exploring organizational sustainability of industry 4.0 under the triple bottom line: The case of a manufacturing company. Sustainability, 11(1).
- 7- Cheng, Y., Nudelman, G., Otto, K., & Ma, J. (2020). Belief in a just world and employee voice behavior: the mediating roles of perceived efficacy and risk. The Journal of psychology, 154(2), 129-143.
- 8- Dyllick, T., & Muff, K. (٢٠١٥). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. Organization & Environment, 29(2), 156-174.
- 9- Farah, P. D. (2020). Strategies to balance energy security, business, trade and sustainable development: selected case studies. The Journal of World Energy Law & Business, 13(2), 95-99.
- 10-Hon, A. H., Chan, W. W., & Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. International Journal of Hospitality Management, 33, 416-424.
- 11-Horak, S., Arya, B., & Ismail, K. M. (2018). Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. Business Strategy and the Environment, 27(4), 528-546.
- 12-Javed, A., Hassan, D. A., & Arshad, T. (2021). INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON PROACTIVE WORK BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT. Governance and Management Review, 4(1).
- 13-Klakegg, O. J., & Haavaldsen, T. (2011). Governance of major public investment projects: in pursuit of relevance and sustainability. International Journal of Managing Projects in Business.
- 14-Maletic, M., Maletic, D., Dahlgaard, J., Dahlgaard-Park, S. M., & Gomišček, B. (2015). Do corporate sustainability practices enhance organizational economic performance?. International Journal of Quality and Service Sciences.
- 15-Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. Sustainability, 11(16), 4307.
- 16-Placet, Marylynn; Anderson, Roger; Fowler, Kimberly M.,(2016)," Strategies for Sustainability," Research-Technology Management, 48:5, 32-41.
- 17-Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. Personnel psychology, 54(4), 845-874.
- 18-Tata, J., & Prasad, S. (2015). National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. Cross Cultural Management.
- 19-Widya-Hastuti, A., Talib, N. B. A., Wong, K. Y., & Mardani, A. (2016). The role of intrapreneurship for sustainable innovation through process innovation in small and medium-sized enterprises: A conceptual framework. International Journal of Economics and Financial Issues, 6(3), 83-91.
- 20-Zawawi, N. F. M., & Abd Wahab, S. (2019). Organizational sustainability: a redefinition?. Journal of Strategy and Management.