

دور منهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة

ميسون أحمد أبو جسر¹، محمد مفضي الكساسبة^{2*}

¹دكتوراه في الإدارة، رئيس قسم الموارد البشرية والعلاقات العامة، الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية
²أستاذ في الإدارة، أكاديمية الشارقة للعلوم الشرطية، الإمارات العربية المتحدة

الملخص

خلفية الدراسة ومشكلتها: تمثلت مشكلة الدراسة في الاستدامة لمنظمات تنمية البادية الأردنية، وتبحث الدراسة أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة، وبيان الدور الذي يمكن أن تلعبه منهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة لمنظمات تنمية البادية الأردنية.

الأهداف: تهدف الدراسة إلى قياس أثر تنمية الموارد البشرية ممثلة بـ (التعليم الرسمي، والتقييم، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) في الاستدامة، والتعرف إلى دور منهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة في منظمات تنمية البادية الأردنية.

الطرق المستخدمة: تبنت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منظمات تنمية البادية الأردنية، والبالغ عددهم (1197) فرداً، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات. وتوزيع (350) استبانة لضمان تمثيل مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (289) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة (82.5%) من الاستبانات التي تم توزيعها. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد الهرمي لاختبار الفرضيات.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية ممثلة بـ (التعليم الرسمي، والتقييم، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) في الاستدامة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمنهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة.

الاستنتاجات (التوصيات والمساهمة): زيادة اهتمام منظمات تنمية البادية بتنمية الموارد البشرية لما لها من أهمية كبيرة في الحد من الهدر، والفاقد في عملياتها، والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمات المقدمة لمناطق البادية، وتحقيق الاستدامة.

الكلمات المفتاحية

الاستدامة، تنمية الموارد البشرية، منظمات تنمية البادية الأردنية، منهجية كايزن.

The Role of Kaizen Methodology in Improving the Impact of Human Resource Development on Sustainability

Maysoon Ahmad Abu Jassar¹, Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh^{2*}

¹The Hashemite Fund for Development of Jordan Badia, Jordan

²Sharjah Police Sciences Academy, UAE

Abstract

Background & Statement of the problem: This study addresses the issue of sustainability within Jordan Badia development organizations. Specifically, it investigates the impact of human resource development on sustainability and explores the potential role of the Kaizen methodology in enhancing this impact.

Objectives: The study aims to evaluate the effect of various aspects of human resource development - namely, formal education, job experiences, interpersonal relationships, and assessment - on sustainability. Additionally, it seeks to determine the role of the Kaizen methodology in amplifying the influence of human resource development on sustainability within Jordan Badia development organizations.

Methods: A quantitative research approach was employed in this study. The population consisted of all employees within Jordan Badia development organizations, totaling 1,197 individuals. To collect data, a questionnaire was developed and distributed to a representative sample of 350 employees, with 289 valid responses retrieved, accounting for 82.5% of the distributed questionnaires. The hypotheses were tested using multiple regression and hierarchical multiple regression analyses.

Results: The study revealed a statistically significant impact of human resource development - encompassing formal education, job experiences, interpersonal relationships, and assessment - on sustainability. Moreover, the findings indicated a statistically significant role of the Kaizen methodology in enhancing the effect of human resource development on sustainability.

Conclusions (Recommendations and contributions): The study underscores the importance of prioritizing human resource development within Badia development organizations, given its critical role in reducing operational waste, eliminating non-value-adding activities, and achieving sustainability in the services provided to the Badia regions.

Key words

Human resource development, Jordan Badia development organizations, Kaizen methodology, Sustainability.

المقدمة

تتجسد الاستدامة في التجديد والاستمرارية، والاستثمار الأمثل للموارد، والمحافظة عليها، وتحسين نوعية الحياة (الشمري وجياد، 2020)، إذ تهتم الاستدامة بالنجاح، واستمرارية الأعمال، والنمو طويل الأجل دون المساس في موارد المستقبل من خلال نموذج للأعمال لخلق القيمة، وتعزيز النظم الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، كمفهوم ثلاثي التركيز للمنظمات التي تسعى لتحقيق الاستدامة (Wales, 2013).

ثمة تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الاستدامة، ومما لا شك فيه أنّ الإدارة فن حلول الوسط، وأنّ منهجية كايزن تتضمن التغييرات، والتعديلات البسيطة والمتكررة من أجل تحقيق خطوات استباقية تنافسية على المدى الطويل للمنظمات؛ وتبدأ كايزن بالموارد البشري بمنحه الفرصة في وضع بصماته للتغيير والتصحيح، لعدم السماح لاحتمالية وجود أي خطأ أو خلل في مخرجات العمل؛ إذ يعمل المورد البشري على تصحيح الخطأ في حال اكتشافه مباشرة مما يخلق لديه الرغبة في التغيير للأفضل، والتحسين المستمر، والتفكير بطرق عمل غير مألوفة للوصول إلى مخرجات العمليات المتوقعة بهدف الاستمرارية (الدرمكي والظافري، 2017).

إنّ العمل بإتقان، وبشكل أفضل، والالتزام بسلوك الانضباط الذاتي على مستوى الأفراد، والجماعة والمنظمات، والمجتمع بأكمله يشكل أحد مقومات نجاح عمل المنظمات المستدامة من أجل إحداث التنمية الشاملة، كما أنّ النهوض بالخدمات، والبنى التحتية اللازمة، وآليات الإدارة يُعدّ من الأهمية بمكان كون الحكومات راعية التقدم وأدواته، بالإضافة إلى قدرتها في الوصول إلى مناطق الدولة كافة، مما يعني أنّ المنظمات الحكومية تمثل الأداة الداعمة للاستقرار، وتوفير الضمانات الضرورية للاستمرارية، والنمو، والتقدم (العدوي، 2013).

تعكس الدراسات أهمية تلبية احتياجات المنظمات من الموارد البشرية، وتعزيز فاعلية المنظمات، وتذليل كافة التحديات التي تواجهها بهدف تفعيل دورها، وتحقيق رسالتها، وأهدافها من خلال تحليل المشكلات، والصعوبات، والفجوات، والثغرات في مواردها كافة؛ ومنها تنمية الموارد البشرية، وتطوير الكفاءة التشغيلية من أجل تشكيل الآفاق المستقبلية (جواد، 2007).

أكدت دراسة الصرايرة وآخرين (2020) أهمية الاهتمام

بالمطلوبات التنظيمية المعززة، وإزالة جميع أشكال الفاقد، والهدر، والضياح في العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى ضرورة البحث في استراتيجيات الأداء المستدام؛ وأكدت نتائج دراسة أبو جسر (2015) على ضرورة مأسسة عمليات الأعمال من خلال التخطيط الاستراتيجي لرسم طريق المستقبل الواضح المعالم، وأهمية تطوير دائرة معنية ومختصة بتنمية البادية حيث تكون المرجعية الرئيسة للعمل التنموي فيها لضمان عدم تشتت الجهود ما بين الوزارات والدوائر والمنظمات. وبسبب التطورات الكبيرة، والتحديات التي تشهدها المنظمات اليوم، فقد أصبحت الاستدامة مؤشراً لمدى وجود بيئة عمل صحية، وعلى العكس من ذلك يلاحظ أنّ المنظمات التي لا تمتلك رأس مال بشري يتمتع بالوعي بأهمية الاستدامة، توصف بأنها منظمات لا تمتلك القدرة على البقاء والاستمرارية في ظل التغييرات المتسارعة.

وبما أنّ نتائج دراسة العنزي وفيصل (2013) أكدت على ضرورة تحسين الواقع الاقتصادي للمجتمعات بإيجاد مصدر عيش كريم، والحد من البطالة لدعم الاقتصاد الوطني، تمثلت مشكلة الدراسة في الاستدامة لمنظمات تنمية البادية الأردنية.

بناءً على ما سبق، تركز الدراسة الحالية على بحث أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة في منظمات تنمية البادية الأردنية، وبيان الدور الذي يمكن أن تلعبه منهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة لمنظمات تنمية البادية الأردنية.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: هل تحسن منهجية كايزن من أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة في تنمية البادية الأردنية؟

تتجسد الاستدامة في التجديد والاستمرارية، والاستثمار الأمثل للموارد، والمحافظة عليها، وتحسين نوعية الحياة (الشمري وجياد، 2020)، إذ تهتم الاستدامة بالنجاح، واستمرارية الأعمال، والنمو طويل الأجل دون المساس في موارد المستقبل من خلال نموذج للأعمال لخلق القيمة، وتعزيز النظم الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، كمفهوم ثلاثي التركيز للمنظمات التي تسعى لتحقيق الاستدامة (Wales, 2013).

ثمة تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الاستدامة، ومما لا شك فيه أنّ الإدارة فن حلول الوسط، وأنّ منهجية كايزن تتضمن

يتمتع بالوعي بأهمية الاستدامة، توصف بأنها منظمات لا تمتلك القدرة على البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات المتسارعة.

وبما أن نتائج دراسة العنزي وفيصل (2013) أكدت على ضرورة تحسين الواقع الاقتصادي للمجتمعات بإيجاد مصدر عيش كريم، والحد من البطالة لدعم الاقتصاد الوطني، تمثلت مشكلة الدراسة في الاستدامة لمنظمات تنمية البادية الأردنية.

بناءً على ما سبق، تركز الدراسة الحالية على بحث أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة في منظمات تنمية البادية الأردنية، وبيان الدور الذي يمكن أن تلعبه منهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة لمنظمات تنمية البادية الأردنية.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: هل تحسن منهجية كايزن من أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة في تنمية البادية الأردنية؟

الإطار النظري وتطوير الفرضيات

تنمية الموارد البشرية

تواجه المنظمات في العصر الحديث الكثير من التحديات على الأصعدة كافة نتيجة التطور التكنولوجي، وسيطرة العولمة على العالم، وتعدد المتغيرات المستجدة في بيئة الأعمال الحديثة؛ الأمر الذي جعل المنظمات في مواجهة مستمرة، وحاسمة مع اختلاف القوى العاملة، والمهارات المطلوبة للعمل، والحاجة إلى التحسين، والتغيير، ومن أهم سبل نجاح المنظمات، وجود أفراد لديهم القدرة على بذل الجهود للقيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، لذلك لم يعد دور إدارة الموارد البشرية كافياً، أو مقبولاً، بل أصبح لزاماً عليها أن تواكب مراحل التغيير المختلفة، والعمل على تبني استراتيجيات حديثة في تعاملها مع مواردها البشرية، وبما يتوافق مع التغيير في البيئة الخارجية بالتزامن مع تعزيز البيئة الداخلية للمنظمة.

ظهرت الكثير من المفاهيم والمصطلحات التي جاء بها المنظرون، والخبراء في مجال تنمية الموارد البشرية؛ حيث أشار ليونارد نادلر لمصطلح تنمية الموارد البشرية في مؤتمر ميامي لعام 1969 الذي تم تنظيمه من الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) حيث تم في عام 1970 تقديم تعريف لتنمية الموارد البشرية بأنها تلك

التغييرات، والتعديلات البسيطة والمتكررة من أجل تحقيق خطوات استباقية تنافسية على المدى الطويل للمنظمات؛ وتبدأ كايزن بالموارد البشري بمنحه الفرصة في وضع بصماته للتغيير والتصحيح، لعدم السماح لاحتمالية وجود أي خطأ أو خلل في مخرجات العمل؛ إذ يعمل المورد البشري على تصحيح الخطأ في حال اكتشافه مباشرة مما يخلق لديه الرغبة في التغيير للأفضل، والتحسين المستمر، والتفكير بطرق عمل غير مألوفة للوصول إلى مخرجات العمليات المتوقعة بهدف الاستمرارية (الدرمكي والظافري، 2017).

إنّ العمل بإتقان، وبشكل أفضل، والالتزام بسلوك الانضباط الذاتي على مستوى الأفراد، والجماعة والمنظمات، والمجتمع بأكمله يشكل أحد مقومات نجاح عمل المنظمات المستدامة من أجل إحداث التنمية الشاملة، كما أنّ النهوض بالخدمات، والبنى التحتية اللازمة، وآليات الإدارة يُعدّ من الأهمية بمكان كون الحكومات راعية التقدم وأدواته، بالإضافة إلى قدرتها في الوصول إلى مناطق الدولة كافة، مما يعني أنّ المنظمات الحكومية تمثل الأداة الداعمة للاستقرار، وتوفير الضمانات الضرورية للاستمرارية، والنمو، والتقدم (العديوي، 2013).

تعكس الدراسات أهمية تلبية احتياجات المنظمات من الموارد البشرية، وتعزيز فاعلية المنظمات، وتذليل كافة التحديات التي تواجهها بهدف تفعيل دورها، وتحقيق رسالتها، وأهدافها من خلال تحليل المشكلات، والصعوبات، والفجوات، والثغرات في مواردها كافة؛ ومنها تنمية الموارد البشرية، وتطوير الكفاءة التشغيلية من أجل تشكيل الآفاق المستقبلية (جواد، 2007).

أكدت دراسة الصرايرة وآخرين (2020) أهمية الاهتمام بالمتطلبات التنظيمية المعززة، وإزالة جميع أشكال الفاقدة، والهدر، والضياع في العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى ضرورة البحث في استراتيجيات الأداء المستدام؛ وأكدت نتائج دراسة أبو جسر (2015) على ضرورة مأسسة عمليات الأعمال من خلال التخطيط الاستراتيجي لرسم طريق المستقبل الواضح المعالم، وأهمية تطوير دائرة معنية ومختصة بتنمية البادية حيث تكون المرجعية الرئيسة للعمل التنموي فيها لضمان عدم تشتت الجهود ما بين الوزارات والدوائر والمنظمات. وبسبب التطورات الكبيرة، والتحديات التي تشهدها المنظمات اليوم، فقد أصبحت الاستدامة مؤشراً لمدى وجود بيئة عمل صحية، وعلى العكس من ذلك يلاحظ أنّ المنظمات التي لا تمتلك رأس مال بشري

الخبرات التعليمية المنظمة في فترة زمنية محددة، والتي تصمم لزيادة إمكانية تحسين الأداء الوظيفي (Wilson, 1999)، وتُعرف تنمية الموارد البشرية بأنها منظومة متكاملة من دراسة أهداف المنظمة، واستراتيجياتها، وسياساتها، وتحليل دور الموارد البشرية بهدف تحقيق نتائج استراتيجية تُساهم في بناء الطاقات، والقدرات للمنظمة، والانسجام مع السياسات، والاستراتيجيات، وتمكينها من التميز، والتفوق في أنشطتها (الاسناوي والسيد، 2020).

كما تُعرف تنمية الموارد البشرية بتوفير المعارف، والمهارات للموظفين بالتعليم المستمر لتحسين المعرفة، والمهارات للوظائف الحالية، والمستقبلية، والارتقاء بالمنظمة في المستقبل عن طريق اتقان المهام، والأعمال، والانتقال لوظائف أعلى، وتحسين المهارات، وعملية صنع القرار لتتمكن المنظمة من المنافسة (Lussier & Hendon, 2018).

ويمكن أن تُعرف تنمية الموارد البشرية على أنها ممارسة إدارية شاملة، ومتكاملة، ومترابطة تتضمن السياسات التطويرية التي تخطط لها المنظمات، وتتضمن برامج وأنشطة إدارية تنموية من التعليم، والتقييم لزيادة المعارف، والمهارات، وقدرات الأفراد العاملين، وخبراتهم، وعلاقاتهم، واستثمارها لأقصى حد بغية وصول المنظمة لميزة تنافسية، وبما ينعكس على جودة المخرجات التنموية، والوصول للاستدامة والاستمرارية، كمؤشرات لهذه الممارسات الإدارية التي تؤثر في المنظمات على المدى الطويل.

ومن الأبعاد الرئيسة لتنمية الموارد البشرية التعليم الرسمي، والعلاقات الشخصية، والخبرات الوظيفية، والتقييم (Noe et al., 2019). ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

1 - التعليم الرسمي Formal Education : يقصد بالتعليم الرسمي فرصة العامل للتطور، وأسلوب المنظمة لتنمية العاملين بشكل رسمي من خلال إيفادهم إلى المراكز المختصة بطرح البرامج التعليمية المتخصصة كالمعاهد والمراكز المهنية لرفع كفاءة العاملين، وإكسابهم المهارات بهدف تأهيلهم، وتنميتهم، وإعدادهم، وبناء قدراتهم لتأدية أي دور وظيفي متوقع يعود بالعوائد على المستوى الفردي، والتنظيمي، والمجمعي (حمد وجلوب، 2020).

2 - الخبرات الوظيفية Job Experiences: ارتبطت الخبرة الوظيفية في مجال الأعمال بشكل صريح بالعنصر البشري؛ نظرًا لطبيعة العلاقة التي تربط بين الخبرة، وتحليل العنصر البشري من حيث المهام الوظيفية، والأداء، وبيان مدى الاعتمادية على الموظف، ووجود علاقة بين أنشطة التعلم، والتدريب، وتصميم العمل في المنظمة بشكل متكامل؛ ويستدل من ذلك بأن الخبرات الوظيفية سمة من سمات الفرد، والجماعة التي تؤثر في جودة أداء الفرد، ودرجة الاعتمادية عليه داخل المنظمة (أحمد، 2009). كما تعد المهارة المعرفية، والخبرة المكتسبة من العوامل، والصفات المستقلة المؤدية إلى النمو، والإنتاجية بالعمل، إذ إنّ زيادة الإنتاج يتم تحصيلها من خلال البرامج التعليمية التي تنعكس على زيادة إنتاجية الفرد، وتقوم الخبرة الوظيفية بدور مهم في تطوير العاملين وتنميتهم، كونها تتكون من مزيج من المهام، والعلاقات، والمواقف العملية الإيجابية والسلبية، بالإضافة لكل ما يتعلق بالوظيفة، ويتم تنمية العاملين من خلال استثمار الخبرات الوظيفية للعاملين (عزيز والدولي، 2018).

3 - العلاقات الشخصية Interpersonal Relationships: تنشأ العلاقات الشخصية من خلال التفاعل مع الآخرين، ويبرز دور بيئة العمل كسبب في سلامة الأداء، إذ يتجمع في بيئة العمل العاملون لمدة طويلة يوميًا، مما يتطلب مراعاة العلاقات الإنسانية كحvisلة للتفاعل بين العاملين، والمنظمة، ومن أهم الأسس التي تلزم الموظف عند تنفيذه لأعماله علاقاته الشخصية، والتي يجب أن تعبر عن السلوك المثالي المتبادل بين العاملين بكافة المستويات الإدارية في المنظمة سواء من حيث تقدير الجهود، أو التدريب مما يُساهم في صقل مهارات العاملين، وتنميتهم (إبراهيم، 2019).

4 - التقييم Assessment: يعد التقييم الذاتي القائم على التحليل التفصيلي لمهام الفرد، ومدى ملاءمتها مع مجالات عمله، أسلوب التطوير، والتحسين لمستوى الأداء، وزيادة الخبرات المكتسبة، وذلك نظرًا للمواقف التعليمية، والمشكلات، والتجارب التي يعايشها في عمله (الجمال، 2019). ويُعدّ التقييم أحد أهم الوسائل المستخدمة في تنمية العاملين بهدف تكوين صورة كاملة عن العاملين من خلال جمع المعلومات عن مهاراتهم، وسلوكهم، وأساليب الاتصال لديهم باعتبارها تغذية راجعة عنهم؛ من خلال عدة مصادر كالزملاء، والمديرين، والمشرفين، والعملاء، كما يُعدّ التقييم فرصة لتنمية العاملين من خلال تقديم الدعم لتنميتهم، ومشاركتهم المعلومات الناتجة عن تقييم أدائهم،

واقترح المشكلات التي تعيق الإبداع والعمل على معالجتها، وتعزيز نقاط القوة لديهم، وإجراء خطط تهدف لتنمية الذات، وتحسين أدائهم (Noe, 2020).

الاستدامة

تتعلق الاستدامة بامتلاك المنظمة لمعتقدات، ومبادئ، وأفكار؛ يتم دمجها بثقافتها، والاستدامة المحرك العميق لمبادئ المجتمع الحديث في ضوء نظرية مجتمع المخاطرة التي تنص على أن المخاطر الآخذة بالتزايد في العالم ستؤثر بشدة في مبادئ المجتمع، الأمر الذي يحتم على ممارسي تنمية الموارد البشرية أن يكونوا على وعي كامل بالكيفية اللازمة لتشكيل نماذج الممارسة لتنمية الموارد البشرية بفحصها، وتقييمها لإدراك تأثيراتها، وإيجاد أطر أكثر للأداء المستدام (Scully-Russ, 2012).

تُعَدُّ الاستدامة من المفاهيم التي نالت اهتمامًا كبيرًا في الدراسات الإدارية، وخصوصًا ما يتعلق منها بتنمية الموارد البشرية سواء على مستوى الأفراد، أو المنظمات نتيجة تداخلها مع الاتجاهات الفكرية المختلفة، لذلك لم يتمكن الباحثون من تقديم تعريف متفق عليه للاستدامة، حيث إنَّ بعض الباحثين يرون الاستدامة على أنها العلاقة بين الموارد المخصصة، والنتائج التي تحققت، وبعضهم يرى بأنها تمثل الكيفية التي تقوم بها الوحدة الإنتاجية باستخدام مواردها البشرية، والمالية لتحقيق أهدافها، وبعضهم يرى الاستدامة على أنها مستويات الكفاءة، والفاعلية التي تحقّقها المنظمة (بوزيان، 2009).

ومن أبرز التعاريف للاستدامة رؤية المنظمة لطبيعة أعمالها، وخدماتها، والتنبؤ بالمرجات المتوقعة لعملياتها، وأنشطتها، ومدى تأثيرها في المدى القصير، والطويل بهدف تحسين الوضع الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي لأصحاب المصالح كافة (محمد، 2021).

وتعرف الاستدامة بالتجسيد لاستراتيجية المنظمة على أرض الواقع من خلال مختلف الوظائف الإدارية بدمج البعد الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي لتحقيق التقدم المنظّم (بن عتو وقاشي، 2021).

وينظر للاستدامة باعتبارها منهجًا يحقق التأزر الموضوعي بين الأداء الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة، لذا أصبح الأداء المستدام سر من أسرار المنظمات

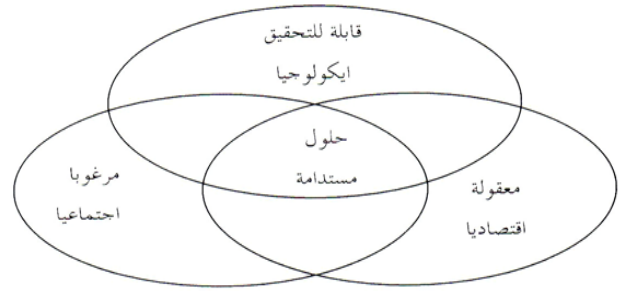
لم تعد نظرة منظمات الأعمال من أنّها مسؤولة عن خلق قيم اقتصادية فحسب، بل أصبح من ضمن مسؤولياتها خلق قيم بيئية، واجتماعية مرتبطة بنشاط المنظمة الاقتصادي مما يشكل الأداء ثلاثي الأبعاد الوثيق بحماية أصحاب المصالح، وتطبيقه بشكل أعمق وأوسع.

مما سبق، يمكن تعريف الاستدامة بأنّها الأداء الناتج عن التخطيط بعيد المدى الذي يتضمن سياسات، وبرامج، وقرارات تهدف لتهيئة أسباب الوجود والاستمرارية للمنظمات من خلال ربط الأداء الكلي بتحقيق الأهداف الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، واستخدام الموارد المتجددة بما يُسهم في تحسين صورة المنظمات، وسمعتها، واعتبارها صديقة للبيئة بما يلبي احتياجات المرحلة الحالية دون استنفاد الموارد الطبيعية في المستقبل، وقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

تنتج الاستدامة عن التحسين المستمر، والمنسجم مع القيم العميقة للأهداف الإنسانية، يُسهم في تطوير مبادرات معينة دون أن تؤثر في البرامج، والمبادرات الأخرى في البيئة على المدى القصير، والبعيد؛ وبناءً على ذلك، فالأداء يعكس كيفية استغلال المنظمة للموارد بكفاءة وفاعلية، بأساليب تمكنها من تحقيق أهدافها بشمولية، والارتباط الوثيق بالتنمية المستدامة (العوشن، 2017).

قام (Herremans 2020) بتوضيح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة بوصفها منظومة إدارية متكاملة، بهدف تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وإيجاد قيمة مشتركة لأصحاب المصالح على المدى القصير، والطويل؛ يوضح الشكل 1-2 دور الاستدامة من خلال تكامل الأبعاد الثلاثة، وترابطها، وتقاطعها، وتداخلها لينتج عن تقاطع البعد الاقتصادي، والاجتماعي الرفاهية في ضوء العدالة الاجتماعية، والمساءلة، بينما ينتج عن تقاطع البعد الاقتصادي، والبيئي إيجاد أساليب معرفية لتوفير طرق سليمة لعمليات الإنتاج، والتوزيع، وينتج عن تقاطع البعد الاجتماعي، والبيئي نشر ثقافة البيئة (كافي، 2013).

الشكل (1): الحلول المستدامة من خلال إلتقاء الأبعاد الثلاثة الرئيسة للاستدامة



المصدر: بدران، أحمد جابر. (2014) نظرة منهجية في الموارد الاقتصادية. مركز الدراسات الفقهية والاقتصادية.

البيئي، ومخاطره لتعزيز المبادئ الاقتصادية، مما يفسر الأنشطة البيئية بشكل دقيق من حيث التقدير الكفؤ للالتزامات البيئية، وكيف تتعامل المنظمة بطريقة مسؤولة لحماية البيئة، والكائنات التي تعيش عليها، بالإضافة لقياسها الاستخدام الكفؤ للموارد من حيث تقليل النفقات، وطرق التخلص منها، والاستخدام الملائم للطاقة، وتسويق المنتجات، وتحقيق الكفاية البيئية للمنظمة، وتقليل المخاطر، والإفصاح البيئي، ويمكن قياس هذه المؤشرات من خلال مدى التزام المنظمة بالنظم الطبيعية، ومدى مساهمتها في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية، وتدريب العاملين على ربط الأهداف للمنظمة بسلامة البيئة من خلال خفض استهلاك الموارد بهدف ضمان استمراريتها (Liu et al., 2011).

منهجية كايزن

تسعى المنظمات بأنواعها لتحقيق الجودة الشاملة من خلال رفع مستوى التعليم المستمر، والتدريب بهدف تمكين العاملين، ورفع مستوى دافعيتهم للإبداع، والابتكار، والتطوير، والتي تعد أحد أهم المعايير لقياس الاستدامة في المنظمات، وتطوير أداء المنظمة من خلال تقليل الأخطاء، ومعالجة العيوب، وتطبيق الوسائل كافة، والأساليب التي تكفل تحقيق التحسين المستمر، والتغيير للأفضل بتطبيق سلوكيات إيجابية، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة (يوسف، 2017).

يستند مفهوم التحسين المستمر بشكل وثيق إلى استخدام دورة ديمينج (Deming's PDCA Cycle)، والتي تتعامل مع مصادر التقلبات التي تحيد عن جودة الإنتاج، وتحسين العمليات؛ وذلك بالقضاء على النتائج غير المرغوب فيها. وتنفيذ وممارسة برنامج التحسين المستمر، من خلال التخفيض في الأعطال، وتنفيذ أنشطة الصيانة الإنتاجية الشاملة، والصيانة الذاتية المستقلة (الكساسبة وأبو باقي، 2020).

يرى ديمينج وهاغستروم (2009) أن هناك اتجاه عام في المنظمات للتحسين المستمر، والتغيير للأفضل بهدف تحقيق الاستدامة، وقيام المنظمات التنموية بتقديم الخدمات، وتلبية متطلبات المجتمع، وحاجاته المستهدفة؛ ويجب على العاملين إدراك أن وظائفهم تعتمد على استدامة أداء المنظمة من خلال جودة مخرجاتها للمحافظة على الاستدامة على المدى الطويل.

أطلق Angeloska-Dichovska and Petkovska (2016) اسم الركائز على أبعاد الاستدامة كونها تساعد في تقييم الأداء المستدام، وجلب المعلومات المفيدة لصانعي القرارات، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أولاً: البعد الاقتصادي: يقصد به قدرة المنظمة على تحقق أهدافها المالية، والتي تتمثل برضا أصحاب المصالح، والمساهمين، ويتم قياسها من خلال مدى تحقيق الأهداف المالية، ومدى تنفيذ خطط التحسين، ونتائج الأداء المستدام في المنظمة، ويسهم البعد الاقتصادي في قياس أداء المنظمة من خلال مؤشرات التنافس في تقديم خدمات محددة، ومدى تحديد قدراتها على الأمد الطويل (Engetou, 2017). في حين يرى بن عتو وقاشي (2021) إلى أن البعد الاقتصادي يعد مؤشراً على التطور للكفاءة الاقتصادية والنمو باتباع أنماط مستدامة في الإنتاج والاستهلاك.

ثانياً: البعد الاجتماعي: يقصد به مدى المحافظة على تحقيق التوازن بين إنتاجية العمل، وكفاءة الفرد، والمجتمع في استخدام الموارد الطبيعية سواء المتجددة منها، أو غير المتجددة بهدف تعزيز أداء المنظمات من حيث التنمية الاجتماعية، وحتى يتم تحقيق التوازن بين متطلبات العملاء من خدمات، ورغبات أصحاب المصلحة فإنه يتطلب ربط التنافسية بين المنظمات باستراتيجية الأعمال، وتقوم المنظمة بتحقيق الاستدامة للعملاء من خلال قدرتها على توليد قيمة للخدمة، أو المنتج، مما يمنح المنظمة الاستدامة بالتميز بالخدمة، وزيادة حصتها السوقية، وولاء المجتمع للمنظمة (المسعودي وعلي، 2016).

ثالثاً: البعد البيئي: يتجسد البعد البيئي ببذل الجهود للحد من التلوث

مما سبق، يمكن القول إنّ المعنى الحقيقي لكايزن يكمن في تمكين

التعرف إلى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أنّ التدريب الإداري له أهمية كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية، ورفع مستوى الأداء المستدام، كما توصلت الدراسة إلى أنّ التدريب جزء من العملية التنموية الإدارية للمنظمات، ومن أهم مداخلها في تحقيق تنمية الموارد البشرية، وتحقيق الأداء المستدام.

بحثت دراسة تمام وآخرين (2018) دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المنظمات الاقتصادية باستخدام منهجية كايزن. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن.

تناولت دراسة معيوف وبن عباس (2017) المساهمة الفعالة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية بهدف تحقيق الأداء المستدام بالجزائر مما يعزز أهمية دمج الأداء المستدام في إدارة المنظمات، والآثار المترتبة على أنشطة المنظمات، وخلصت الدراسة إلى أنّ تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية لحرصها على بقاء المنظمات، وديمومتها بغض النظر عن طبيعتها، أو حجم أهدافها، وأنّ تنمية الموارد البشرية مهمة كون الكوادر المؤهلة، والمدرّبة قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن خلال استراتيجية محكمة لتحسين قرارات العاملين بما يضمن الأداء المستدام للمؤسسات في ظل الاستثمار الأمثل للموارد الحالية، والمستقبلية.

هدفت دراسة أبو باقي والكساسبة (2017) إلى بيان أثر منهجية كايزن في الأداء المالي لدى البنوك الإسلامية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد التخطيط وبعد التطبيق في الأداء المالي.

يتضح من الدراسات السابقة أنّ منهجية كايزن، وتنمية الموارد البشرية، والاستدامة من المواضيع المهمة التي شهدت اهتماماً كبيراً في الفترة الأخيرة. كما لوحظ ندرة الدراسات التي تجمع متغيرات الدراسة الثلاثة، كما أنّ المنطقة العربية لا تزال بحاجة إلى المزيد من البحث، والدراسة خصوصاً في مجال تنمية الموارد البشرية، وربطها بمنهجية كايزن، والاستدامة. من هنا، جاءت هذه الدراسة لترتبط بين هذه المتغيرات، والتي تمثل مواضيع إدارية مهمة ومعاصرة. بالإضافة إلى تطبيقها على منظمات تنمية البادية الأردنية، والتي تُعدّ من أهم دعائم التنمية المستدامة في الأردن.

المجتمع، والعاملين من التحسين المستمر، والتغيير للأفضل لمجالات حياتهم كافة ليصبحوا مصدرًا مهمًا لمجتمعهم، وتشجيعهم على تطوير أفكارهم وتنفيذها، وهنا تكمن قوة منهجية كايزن بأنّها أسلوب مستدام، وقابل للتطوير باعتبارها التزامًا شخصيًا يهدف لتنفيذ كل مهمة.

الدراسات السابقة

يُعدّ تطبيق كايزن، أحد ركائز المنهجية الرشيقية (Lean Methodology)، وأصبح اعتماد الأساليب الرشيقية مهمًا للمنظمات لاستدامة أعمالها، لأنّ بيئة اليوم المدفوعة بالتكنولوجيا تتغير بسرعة، وتجبر الكثير من الصناعات على مواجهة التحديات، والتعقيدات سواء أكانت صناعية أم موجهة نحو الخدمات. وبالتالي، للاستجابة لهذه التحديات، أصبح اعتماد أساليب بسيطة أمرًا مهمًا للمنظمات للحفاظ على أعمالها. لذلك فإنّ إنتاج أو تقديم منتجات عالية الجودة بإنتاجية أعلى باستخدام الحد الأدنى من الموارد هو الهدف الأساسي لأي منظمة (Panchal & Dhale, 2023).

خلصت دراسة (Jassar and Al-Kasasbeh, 2022) إلى أنّ منهجية كايزن تعتمد على إتقان العمل، والتغيير، والتحسين المستمر؛ مما يضمن أن تكون جاهزية تنمية الموارد البشرية مبنية على ممارسات متكاملة، ومستمرة. وتعد منهجية كايزن من الأدوات الإدارية الحاسمة التي تسمح بتحديد الأنشطة التي لا تفيد عمليات تحقيق أهداف المنظمة. وينتج عن ذلك إمكانية تحسين العمليات بعد اكتشاف هذه الأنشطة، مما يعزز الاستدامة على المدى الطويل؛ ولذلك يمكن لمنهجية كايزن أن تحسن من أثر تنمية الموارد البشرية في استدامة الأداء.

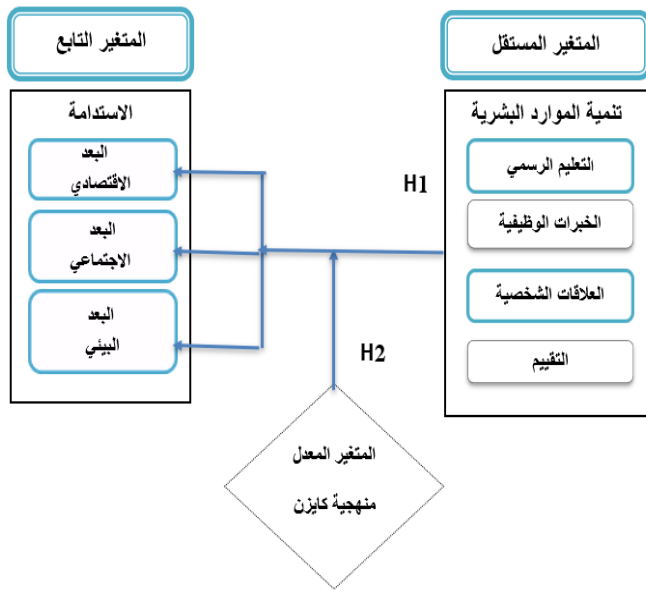
هدفت دراسة (Arrasyid and Amaliyah, 2019) إلى وصف نمط تطوير استدامة أداء الموظفين باستخدام كايزن. كمحاولة للتعامل مع تغيير منافسة المنظمات التي تؤثر في الأهداف. وأظهرت الدراسة أنّ كايزن نظام موجه نحو العمليات يستخدم لتنفيذ أصغر اقتراح من الموظف كخطوة صغيرة للتحسين؛ مما يعزز أهمية الاتساق، والأداء المستدام. وبالتالي التحسين المستمر، وتحسين مهارات الموظفين من خلال توفير التدريب المناسب بناءً على تحليل الكفاءات التي يحتاج العاملون لامتلاكها.

هدفت الدراسة الهاجري (2018) إلى معرفة دور تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في البنوك الأردنية، من خلال

H_{2-3} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجية كايزن كمتغير معدل في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في البعد الاجتماعي للاستدامة في منظمات تنمية البادية الأردنية.

كما تم بناء أنموذج الدراسة في ضوء الأدبيات السابقة، ويشير الشكل (2) إلى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وأبعاد كل متغير.

شكل (2): أنموذج الدراسة



منهجية الدراسة

نوع الدراسة وطبيعتها

تُعدّ الدراسة إيضاحية من حيث الغرض، وذلك لكونها تربط السبب بالآثر، إذ إنها تسعى لبيان أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة من خلال الدور المعدل لمنهجية كايزن، كما تُعدّ الدراسة غير مخططة لأنها أجريت في البيئة الطبيعية لمنظمات تنمية البادية الأردنية.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الكمي، لأنها تدرس أثر المتغيرات واتجاهاتها، والدور المعدل لمنهجية كايزن، واستخلاص تعميمات التي ترتبط بالظاهرة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والدنيا في ثماني منظمات تنموية تخدم المجتمعات المحلية

وبناءً على مراجعة الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرضيات الآتية للدراسة الحالية:

الفرضية الرئيسة الأولى H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التعليم الرسمي، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية، والتقييم) في الاستدامة في منظمات تنمية البادية الأردنية. وينبثق من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

H_{1-1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التعليم الرسمي، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية، والتقييم) في البعد الاقتصادي للاستدامة.

H_{1-2} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التعليم الرسمي، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية، والتقييم) في البعد البيئي للاستدامة.

H_{1-3} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية البادية الأردنية بدلالة أبعادها (التعليم الرسمي، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية، والتقييم) في البعد الاجتماعي للاستدامة.

الفرضية الرئيسة الثانية H_2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجية كايزن كمتغير معدل في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة في منظمات تنمية البادية الأردنية. وينبثق من الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

H_{2-1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجية كايزن كمتغير معدل في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في البعد الاقتصادي للاستدامة في منظمات تنمية البادية الأردنية.

H_{2-2} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجية كايزن كمتغير معدل في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في البعد البيئي للاستدامة في منظمات تنمية البادية الأردنية.

ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات.

الجدول (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد ومتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير وأبعاده	قيمة كرونباخ ألفا
	المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية	0.946
	التعليم الرسمي	0.900
	التقييم	0.876
	الخبرات الوظيفية	0.903
	العلاقات الشخصية	0.911
	المتغير التابع: الاستدامة	0.936
	البعد الاقتصادي	0.900
	البعد الاجتماعي	0.853
	البعد البيئي	0.862
	المتغير المعدل: منهجية كايزن	0.946

تم احتساب معامل الاتساق الداخلي (-Cronbachs Alpha Coef-ficient)، ويوضح الجدول 2 معامل الاتساق الداخلي.

يتضح من جدول 2 بأن قيم الاتساق الداخلي لاختبار كرونباخ ألفا لفقرات متغيرات الدراسة قد تجاوزت 70 %، ويمكن الاستدلال من ذلك بأن الاتساق بين فقرات المتغيرات والأبعاد ذات موثوقية عالية، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليل الإحصائي.

اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة تم استخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test) للتعرف إلى مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة وإجراء المعالجة الإحصائية لمعامل (VIF) ومعامل (Tolerance)، فإذا كانت قيمة (VIF) أكبر من (5) وقيمة (Tolerance) أقل من (0.2) يمكن الاستدلال منها على وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة وغير المناسبة للتحليل (Hair et al., 2018).

جدول (3): نتائج اختبار الارتباط الذاتي واختبار التباين المسموح به، واختبار معامل تضخم التباين

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance
التعليم الرسمي	1.596	0.626
التقييم	2.290	0.437
الخبرات الوظيفية	2.452	0.408
العلاقات الشخصية	2.638	0.379

يبين جدول 3 بأن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل قد تراوحت بين (1.596 - 2.638) وهي أقل من العدد (5) في حين قيم التباين المسموح (Tolerance) لجميع أبعاد المتغير

في البداية الأردنية، والتي تتولى من ضمن مهامها الرئيسة والفرعية تحسين الواقع المعيشي، والاقتصادي، والاجتماعي، وتقديم الخدمات وإيصالها بما فيها عمل الدراسات، وتنسيق الشراكات الاستراتيجية، وتطبيق أفضل الممارسات التنموية، وتم حصر عدد العاملين في مجتمع الدراسة من خلال الموقع الإلكتروني لديوان الخدمة المدنية الأردني، والمراسلات الإلكترونية، والاتصالات الهاتفية مع المعنيين في هذه المنظمات، وتبين أن عدد العاملين في المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والدنيا (1197) فرداً، وذلك حسب الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية، والمنشور على موقع ديوان الخدمة المدنية الإلكتروني.

وحدة التحليل، وعينة الدراسة

تمثلت وحدة التحليل بالعاملين في المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والدنيا في منظمات تنمية البداية الأردنية. وتم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية، وفق معادلة ستيفن ثامبسون (النجار وآخرون، 2021)، والتي تبين بأن حجم العينة المناسبة هي (292) فرداً، وتم توزيع (350) استبانة بهدف تمثيل مجتمع الدراسة بشكل أكبر، وتم استرجاع (289) استبانة صالحة للتحليل؛ وبنسبة (82.5 %) من أصل الاستبانات التي تم توزيعها، يبين الجدول 1 حجم العينة، وعدد الاستبانات الموزعة، والصالحة للتحليل.

جدول (1): حجم العينة وعدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل

المنظمة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل
مؤسسة استثمار الموارد الوطنية وتنميتها	101	30	30
المنظمة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية	90	26	20
صندوق التنمية والتشغيل	141	41	30
هيئة تنمية وتطوير المهارات المهنية والتقنية	47	14	14
الصندوق الهاشمي لتنمية البداية الأردنية	35	10	10
مؤسسة نهر الأردن	80	23	23
تكية أم علي	223	65	52
البنك الوطني لتمويل المشاريع الصغيرة	480	140	110
المجموع العام	1197	350	289

صدق أداة الدراسة وثباتها

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (20) محكماً من الأساتذة المحكمين المتخصصين العاملين في الجامعات الأردنية، وفي

وأنَّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.069) عند مستوى (Sig=0.039) وهي ذات دلالة إحصائية، وقيمة معامل بيتا β لبعـد العلاقات الشخصية قد جاءت ($\beta=0.411$) وأنَّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.906) عند مستوى (Sig=0.000) وهي ذات دلالة إحصائية.

وبناءً على ما تقدم نقبل الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التعليم الرسمي، والتقييم، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) في الاستدامة في منظمات تنمية البادية الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت نتائج الجدول 5 نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى. وتبين بأنَّ معامل الارتباط ($R=0.801$) مما يشير لوجود علاقة قوية بين تنمية الموارد البشرية بأبعادها والبعد الاقتصادي كأحد أبعاد الاستدامة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في البعد الاقتصادي كأحد أبعاد المتغير التابع للاستدامة من خلال قيمة ($F.Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.05) ومن خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (126.794) وهذا أيضًا يمثل دلالة معنوية للنموذج عند درجة حرية (4/284)، كما أنَّ قيمة معامل التحديد ($R^2=0.641$) لتنمية الموارد البشرية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (64.1%) من التباين الحاصل في البعد الاقتصادي.

الجدول (5): نتائج اختبار أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها في البعد الاقتصادي

T.Sig	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		المتغير التابع	المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية
		معامل بيتا β	معامل الخطأ المعياري		
0.000*	4.716		0.143	الثابت	
0.084	1.736	0.078	0.038	التعليم الرسمي	
0.000*	6.539	0.338	0.051	التقييم	الاستدامة
0.028*	2.211	0.118	0.050	الخبرات الوظيفية	
0.000	8.620	0.481	0.054	العلاقات الشخصية	
F.Sig		قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.000*		126.794	0.641	0.801	

*معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

المستقل قد تراوحت بين (0.379 - 0.626)، وهي أكبر من (0.2)، وبناءً على ذلك يمكن الاستدلال بعدم وجود ارتباط عالٍ بينها، وتكون مناسبة لاختبار التحليل الإحصائي.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وأظهر جدول 1-4 نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج الدراسة. وتبين بأنَّ معامل الارتباط ($R=0.77$) مما يشير لوجود علاقة قوية بين تنمية الموارد البشرية، والاستدامة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في الاستدامة من خلال قيمة ($F.Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.05) ومن خلال قيمة (F) المحسوبة (103.345) وهذا أيضًا يمثل صلاحية النموذج عند درجة حرية (4/284)، كما أنَّ قيمة معامل التحديد لتنمية الموارد البشرية ($R^2=0.593$) قد فسرت ما نسبته (59.3%) من التباين الحاصل في الاستدامة.

الجدول (4): نتائج اختبار أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها في الاستدامة

T.Sig	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		المتغير التابع	المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية
		معامل بيتا β	معامل الخطأ المعياري		
*0.000	7.138		0.136	الثابت	
*0.057	1.910	0.091	0.036	التعليم الرسمي	
*0.000	4.805	0.265	0.048	التقييم	الاستدامة
*0.039	2.069	0.118	0.048	الخبرات الوظيفية	
*0.000	6.906	0.411	0.052	العلاقات الشخصية	
F.Sig		قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.000*		103.354	0.593	0.770	

*معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

كما أظهرت نتائج الجدول 4 بأنَّ قيمة بيتا β لبعـد التعليم الرسمي قد جاءت ($\beta=0.091$) وأنَّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.910) عند مستوى (Sig=0.057) وهي ذات دلالة إحصائية، وقيمة معامل بيتا β لبعـد التقييم قد جاءت ($\beta=0.265$) وأنَّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.805) عند مستوى (Sig=0.000) وهي ذات دلالة إحصائية، وقيمة معامل بيتا β لبعـد الخبرات الوظيفية قد جاءت ($\beta=0.118$)

خلال قيمة (F.Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05) ومن خلال قيمة (F) المحسوبة (58.022) وهذا أيضًا يمثل دلالة معنوية الأنموذج عند درجة حرية (4/284) كما أنّ قيمة معامل التحديد ($R^2=0.450$) لتنمية الموارد البشرية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (45%) من التباين الحاصل في البعد البيئي للاستدامة.

كما أظهرت نتائج الجدول 6 بأنّ قيمة بيتا β لبعد التعليم الرسمي قد جاءت ($\beta=0.177$) وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.180) عند مستوى ($\text{Sig}=0.002$) وهي ذات دلالة إحصائية، وقيمة معامل بيتا β لبعد التقييم قد جاءت ($\beta=0.219$) وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.427) عند مستوى ($\text{Sig}=0.001$) وهي ذات دلالة إحصائية، وقيمة معامل بيتا لبعد الخبرات الوظيفية قد جاءت ($\beta=0.092$) وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.385) عند مستوى ($\text{Sig}=0.167$) وهي ذات دلالة إحصائية، وقيمة معامل بيتا β لبعد العلاقات الشخصية قد جاءت ($\beta=0.303$) وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.387) عند مستوى ($\text{Sig}=0.000$) وهي ذات دلالة إحصائية.

وبناءً على ما تقدم، نقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التعليم الرسمي، والتقييم، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) في البعد البيئي للاستدامة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت نتائج الجدول 7 نتائج الاختبار الإحصائي للمتغير المستقل بأبعادها (التعليم الرسمي، والتقييم، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) في المتغير التابع الذي يتمثل بالبعد الاجتماعي للاستدامة. وتبين بأنّ معامل الارتباط ($R=62.6\%$) مما يشير لوجود علاقة قوية بين تنمية الموارد البشرية بأبعادها والبعد الاجتماعي كأحد أبعاد الاستدامة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في البعد الاجتماعي كأحد أبعاد الاستدامة من خلال قيمة (F.Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05) ومن خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (37.758) وهذا أيضًا يمثل دلالة معنوية الأنموذج عند درجة حرية (4/284) كما أشار أنّ معامل التحديد ($R^2=0.391$) لتنمية الموارد البشرية بأبعادها فسرت ما نسبته (39.1%) من التباين الحاصل في البعد الاجتماعي للاستدامة.

أظهرت نتائج الجدول 5 بأنّ قيمة بيتا β لبعد التعليم الرسمي قد جاءت ($\beta=0.078$) وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.736) عند مستوى ($\text{Sig}=0.084$) وهي دلالة إحصائية، وقيمة معامل بيتا β لبعد التقييم قد جاءت ($\beta=0.338$) وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.539) عند مستوى ($\text{Sig}=0.000$) وهي دلالة إحصائية، وقيمة معامل بيتا β لبعد الخبرات الوظيفية قد جاءت ($\beta=0.118$) وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.211) عند مستوى ($\text{Sig}=0.028$) وهي ذات دلالة إحصائية، وقيمة معامل بيتا β لبعد العلاقات الشخصية قد جاءت ($\beta=0.481$) وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (8.620) عند مستوى ($\text{Sig}=0.000$) وهي ذات دلالة إحصائية.

وبناءً على ما تقدم، نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التعليم الرسمي، والتقييم، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) في البعد الاقتصادي للاستدامة في منظمات تنمية البادية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول (6): نتائج اختبار أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها في البعد البيئي

T.Sig	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات غير المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية	المتغير التابع
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B الثابت		
0.000*	4.912		0.177	0.857	الثابت	الاستدامة
0.002*	3.180	0.177	0.047	0.149	التعليم الرسمي	
0.001*	3.427	0.219	0.063	0.214	التقييم	
0.167	1.385	0.092	0.062	0.086	الخبرات الوظيفية	
0.000	4.387	0.303	0.067	0.295	العلاقات الشخصية	
F.Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R		
0.000*	58.022	0.450		0.671		
*معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$						

*معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

أظهرت نتائج الجدول 6 نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية، وتبين بأنّ معامل الارتباط ($R=67.1\%$) مما يشير لوجود علاقة قوية بين تنمية الموارد البشرية بأبعادها والبعد البيئي كأحد أبعاد الاستدامة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في البعد البيئي كأحد أبعاد المتغير التابع للاستدامة من

أُنّ تنمية الموارد البشرية تفسر ما نسبته (49.2%) من التباين. أما في المرحلة الثانية فتم إدخال المتغير المعدل (منهجية كايزن) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 إلى (55.2%) وزادت نسبتها (5.8%) وتعد هذه نسبة ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة $F(40.725)$ وبمستوى دلالة $(F \Delta \text{Sig.} = 0.000)$ وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة $(\beta = 0.727)$ عند منهجية كايزن، وكانت قيمة $(t = 6.390)$ وبمستوى دلالة $(\text{Sig.} = 0.000)$ وهذا يؤكد الأثر المعنوي لمنهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين لترتفع من (49.2%) إلى (55.2%) وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمنهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة في منظمات تنمية البداية الأردنية.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لدور منهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في الاستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
		B	قيمة t	Sig.	B	قيمة t	Sig.
تنمية الموارد البشرية منهجية كايزن الاستدامة		703.	18.472	0.000	0.019	1.157	0.013*
	R		0.703			0.745	
	R2		0.492			0.552	
	ΔR^2		0.492			0.050	
	ΔF		339.804			40.725	
	F Δ Sig.		0.000*			0.000*	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الأولى:

أظهر الجدول 8 المتعلق بنتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي المبني على نموذجين؛ إذ عكس نتائج النموذج الأول في الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية في البعد الاقتصادي، حيث كانت قيمة $(F = 339.804)$ وبمستوى دلالة $(\text{Sig.} = 0.000)$ وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.492)$ وهذا يشير إلى أنّ تنمية الموارد البشرية تفسر ما نسبته (49.2%) من التباين في البعد الاقتصادي.

فتم إدخال المتغير المعدل (منهجية كايزن) لنموذج الانحدار في

أظهرت نتائج الجدول 7 بأنّ قيمة بيتا β لبعد التعليم الرسمي قد جاءت $(\beta = 0.150)$ وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.558) عند مستوى $(\text{Sig.} = 0.011)$ وهي دلالة إحصائية، وقيمة معامل بيتا β لبعد التقييم قد جاءت $(\beta = 0.154)$ وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.290) عند مستوى $(\text{Sig.} = 0.023)$ وهي ذات دلالة إحصائية، وقيمة معامل بيتا β لبعد الخبرات الوظيفية قد جاءت $(\beta = 0.108)$ وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.550) عند مستوى $(\text{Sig.} = 0.102)$ وهي ذات دلالة إحصائية، أما قيمة معامل بيتا β لبعد العلاقات الشخصية قد جاءت $(\beta = 0.322)$ وأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.427) عند مستوى $(\text{Sig.} = 0.000)$ وهي دلالة إحصائية.

الجدول (7): نتائج اختبار أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها في البعد الاجتماعي

المتغير التابع	المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية	المعاملات غير المعيارية		قيمة (T) المحسوبة	T.Sig
		معامل B الثابت	الخطأ المعياري		
الاستدامة	الثابت	1.363	0.181	7.515	0.000*
	التعليم الرسمي	0.123	0.048	2.558	0.011*
	التقييم	0.147	0.064	2.290	0.023*
	الخبرات الوظيفية	0.099	0.064	1.550	0.102
	العلاقات الشخصية	0.306	0.069	4.427	0.000*
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	F.Sig	
				0.000*	

* معنوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

وبناءً على ما تقدم، نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتنمية الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التعليم الرسمي، والتقييم، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) في البعد الاجتماعي للاستدامة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. أظهر الجدول 8 المتعلق بنتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي المبني على نموذجين؛ إذ عكس نتائج النموذج الأول في الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية في الاستدامة، حيث كانت قيمة $(F = 339.804)$ وبمستوى دلالة $(\text{Sig.} = 0.000)$ وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.492)$ وهذا يشير إلى

وتعد هذه نسبة ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة ($F\Delta=24.691$) وبمستوى دلالة ($F\Delta Sig.=0.000$) وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة ($\beta=0.487$) عند منهجية كايزن، وكانت قيمة ($t=4.987$) وبمستوى دلالة ($Sig.=0.000$) وهذا يؤكد الأثر المعنوي لمنهجية كايزن في أثر تنمية الموارد البشرية في البعد البيئي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين لترتفع من (49.8%) إلى (53.3%).

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لدور منهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في البعد البيئي للاستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى		الخطوة الثانية	
		B	قيمة t المحسوبة	B	قيمة t المحسوبة
تنمية الموارد البشرية منهجية كايزن الاستدامة	R R ² ΔR^2 ΔF F Δ Sig.	703	18.472	0.244	2.472
					0.015*
				0.487	4.987
					0.000
				0.728	0.703
				0.498	0.492
					0.533
					0.041
					24.691
					0.000*

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد في البعد البيئي في منظمات تنمية البادية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة

أظهر الجدول 11 المتعلق بنتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي المبني على نموذجين، إذ عكس نتائج النموذج الأول في الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية في البعد الاجتماعي، حيث كانت قيمة ($F=336.817$) وبمستوى دلالة ($Sig.=0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.499$) وهذا يشير إلى أنّ منهجية كايزن تفسر ما نسبته (49.9%) من التباين البعد الاجتماعي.

تم إدخال المتغير المعدل (منهجية كايزن) لنموذج الانحدار في المرحلة الثانية، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (4.3%) وتعدّ هذه نسبة ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة ($F\Delta=25.327$) وبمستوى دلالة ($F\Delta Sig.=0.000$) وهي أقل من (0.05) كما كانت

المرحلة الثانية، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 إلى (55.6%) بزيادة (6.4%) وتعدّ هذه نسبة ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة ($F\Delta=46.890$) وبمستوى دلالة ($F\Delta Sig.=0.000$) وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة ($\beta=0.756$) عند منهجية كايزن، وكانت قيمة ($t=6.778$) وبمستوى دلالة ($Sig.=0.000$) وهذا يؤكد الأثر المعنوي لمنهجية كايزن في البعد الاقتصادي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين لترتفع من (49.2%) إلى (55.6%).

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لدور منهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في البعد الاقتصادي للاستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى		الخطوة الثانية	
		B	قيمة t المحسوبة	B	قيمة t المحسوبة
تنمية الموارد البشرية منهجية كايزن الاستدامة	R R ² ΔR^2 ΔF F Δ Sig.	703	18.472	0.173	4.552
					0.000
				0.756	6.778
					0.000
				0.748	0.703
				0.492	0.492
					0.556
					0.064
					46.890
					0.000*

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في البعد الاقتصادي في منظمات تنمية البادية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية

أظهر الجدول 10 المتعلق بنتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي المبني على نموذجين؛ إذ عكس نتائج النموذج الأول في الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية في البعد البيئي، حيث كانت قيمة ($F=328.785$) وبمستوى دلالة ($Sig.=0.000$) وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.498$) وهذا يشير إلى أنّ منهجية كايزن تفسر ما نسبته (49.8%) من التباين في البعد البيئي.

أما في المرحلة الثانية، فتم إدخال الدور المعدل (منهجية كايزن) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (4.1%)

مع اهتمام المنظمات بتوفير بيئة مناسبة للعمل، وتشجيع العلاقات الشخصية الوثيقة بين العاملين لما للعلاقات الودية من آثار إيجابية في الاستدامة، بالإضافة إلى أنّ المشاريع التنموية تتطلب العمل الميداني المستمر والمتواصل، وضمن فريق العمل حيث إنّ العاملين الذين تجمعهم علاقات جيدة مع بعضهم معاً يعملون كوحدة واحدة مما ينعكس على الإنجاز على المدى الطويل. تتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة (Nana and Mishra (2018) التي أظهرت أنّ كفاءة العاملين تتوسط ممارسات تنمية الموارد البشرية والأداء المستدام، وتتوافق مع نتائج دراسة (Guerci et al., (2015) التي توصلت إلى أنّ ممارسات تنمية الموارد البشرية تعمل على تحفيز المناخات الأخلاقية بين العاملين، ورفع مستوى العلاقات الإيجابية في ما بينهم مما يعزز الإنتاجية، والفاعلية في المنظمة، وتتوافق كذلك مع نتائج دراسة (Scully-Russ (2012) في أنّ السبيل الوحيد لمستقبل أكثر استدامة يتم بتطوير الوعي البيئي للناس حول العالم من خلال قيم جديدة، ونظرية معرفة جديدة بحيث يصبح التعلم البشري والتنمية الهدف الأعلى للنشاط البشري المنتج، وبتكامل لجميع الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية.

أما في ما يتعلق بنتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، فقد أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (التعليم الرسمي، و التقييم، الخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) في البعد الاقتصادي كأحد أبعاد الاستدامة، ونستدل منه على أهمية أبعاد المتغير المستقل في تعزيز قدرة المنظمات وكفاءتها في تحقيق الاستدامة، وأظهرت نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بأنّ أبعاد تنمية الموارد البشرية (التعليم الرسمي، والتقييم، الخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) استطاعت تفسير ما نسبته (64.1%) من التباين في البعد الاقتصادي. وتتوافق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة وهبة وحسين (2021) من أنّ تطبيقات تنمية الموارد البشرية تُسهم في تحسين الاستدامة للمنظمات من خلال تثمين رأس المال الفكري لتعزيز الأداء الاقتصادي، وتحقيق الاستدامة. وتتوافق مع نتائج دراسة قارة وقاسمي (2020) بوجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري، والاستدامة نتيجة استفادة المنظمة من خبرات، وتجارب العاملين فيها مما يمكنها من تحقيق مستويات مقبولة من الأداء الاقتصادي، والاجتماعي، وانسجمت مع نتائج دراسة (Syed et al., (2020 بتطوير ممارسات تنمية الموارد البشرية، وأثرها الفعال في البعد

قيمة ($\beta=0.428$) عند منهجية كايزن، وكانت قيمة ($t=4.619$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig.}=0.000$) وهذا يؤكد الأثر المعنوي لمنهجية كايزن في تنمية الموارد البشرية في البعد الاجتماعي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين لترتفع من (49.4 %) إلى (53.7 %).

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لدور منهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في البعد الاجتماعي للاستدامة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الخطوة الأولى			الخطوة الثانية		
		B	قيمة t	Sig.	B	قيمة t	Sig.
تنمية الموارد البشرية		821	17.546	0.000*	0.226	2.477	0.014*
	منهجية كايزن				0.428	4.619	0.000*
	R		0.709			0.729	
	R ²		0.494			0.537	
الاستدامة	ΔR^2		0.499			0.043	
	ΔF		336.817			25.327	
	F Δ Sig		0.000*			0.000*	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجية كايزن في تحسين أثر تنمية الموارد البشرية في البعد الاجتماعي في منظمات تنمية البادية الأردنية.

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (التعليم الرسمي، والتقييم، الخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) في الاستدامة، ويستدل منه على أهمية أبعاد المتغير المستقل في تعزيز قدرة المنظمات وكفاءتها في تحقيق الاستدامة، وأظهرت نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بأنّ أبعاد المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية (التعليم الرسمي، والتقييم، الخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) استطاعت تفسير ما نسبته (59.3%) من التباين في الاستدامة.

ومن خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية، تبين أنّ بعد العلاقات الشخصية من أكثر أبعاد تنمية الموارد البشرية تأثيراً؛ إذ فسّر ما نسبته (41.1 %) من التباين الكلي في الاستدامة، وهذا يتوافق

الاقتصادي كأحد أبعاد الاستدامة.

في البعد الاجتماعي.

تبيّن من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد أنّ بعد العلاقات الشخصية أكثر أبعاد تنمية الموارد البشرية تأثيراً؛ إذ فسر ما نسبته (32.2%) من التباين الكلي في البعد الاجتماعي. ويمكن تفسير نتائج الدراسة باهتمام المنظمات العاملة بتنمية البادية بدعم المجتمع المحلي، وتحسين الواقع الاجتماعي لأفراد المجتمع. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كشاط (2020) بأنّ يتم دمج نماذج القياس للأداء المستدام في أنظمة معلومات المنظمة للتوصل إلى تميّز المنظمة، وأنّ بعد المسؤولية الاجتماعية له الأثر في أهمية المنظمة الاستراتيجية، وانسجمت هذه النتيجة مع ما أشارت له دراسة (Pfeffer 2010) إلى أنّ أسباب حصول الاستدامة يتعلق بالممارسات الإدارية للمنظمات التي تؤثر بشكل كبير في البيئة البشرية والاجتماعية، واتفقت مع نتائج دراسة (Jabbour and Santos 2008) بضرورة الوعي لأهمية العامل البشري في تحقيق الاستدامة، بالإضافة إلى الأخذ بمزايا إدارة التنوع من أجل الحصول على نتائج موثوقة وفاعلة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية في الاستدامة، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.492$)، وهذا يشير إلى أنّ تنمية الموارد البشرية تفسر ما نسبته (49.2%) من التباين.

أما في المرحلة الثانية، فتم إدخال المتغير المعدل منهجية كايزن لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (5.8%) وهذا يؤكد الأثر المعنوي لمنهجية كايزن في الاستدامة، حيث تحسّنت نسبة تفسير التباين لترتفع من (49.2%) إلى (55.2%) . تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة معيوف وبن عباس (2017) بأنّ تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية لحرصها على بقاء الأداء، وديمومته بغض النظر عن حجم المنظمات، أو طبيعة أهدافها، وأنها مهمة تيسيرية لا غنى عنها كون الكوادر المؤهلة والمدرّبة قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن خلال استراتيجية محكمة للتحسين المستمر لقدرات العاملين بما يضمن الاستدامة في ظل الاستثمار الأمثل للموارد الحالية والمستقبلية، واتفقت مع نتائج دراسة (Glover et al., 2011) بأنّ الخطوط الإرشادية للمنظمات في ما يتعلق باستدامة نتائج تنمية الموارد البشرية، ومجالات البحث في المستقبل تكمن بالعوامل التي قد تعزز تطوير المواقف الإيجابية طويلة

تبيّن من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد أنّ بعد العلاقات الشخصية أكثر أبعاد تنمية الموارد البشرية تأثيراً؛ إذ فسر ما نسبته (48.1%) من التباين الكلي في البعد الاقتصادي.

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (التعليم الرسمي، والتقييم، الخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) في البعد البيئي كأحد أبعاد الاستدامة، ويستدل منه على أهمية أبعاد المتغير المستقل في تعزيز قدرة المنظمات وكفاءتها في تحقيق الاستدامة، وأظهرت نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بأنّ أبعاد تنمية الموارد البشرية (التعليم الرسمي، والتقييم، الخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) استطاعت تفسير ما نسبته (45%) من التباين الحاصل في البعد البيئي. ومن خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية تبيّن أنّ بعد العلاقات الشخصية أكثر أبعاد تنمية الموارد البشرية تأثيراً؛ إذ فسر ما نسبته (30.3%) من التباين الكلي الناتج في البعد البيئي. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عيد وشعبان (2021) بأنّ دمج المنظمة للبعد البيئي في الأنشطة، والعمليات الخاصة بها من شأنه تحسين صورة المنظمة مع أصحاب العلاقة، وإنّ ابتكار التكنولوجيا كأحد ثمار تنمية الموارد البشرية يعمل على تقليل التلوث البيئي، وحماية البيئة، وترشيد الموارد الطبيعية، والتحكم في الطاقة، والحد من الهدر، واستنزاف الموارد، وكانت هذه النتيجة تعكس إلى حد ما نتائج دراسة (Jabbour and Santos 2008) من أهمية الوعي بالإدارة البيئية ودمج البعد البيئي بالأنشطة والعمليات لتقليل التلوث، وعمل الرقابة، والفحص الدوري، وإعادة التدوير، وتعزيز الأداء البيئي .

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الأولى، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (التعليم الرسمي، والتقييم، والخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) في البعد الاجتماعي للاستدامة، ويستدل منه على أهمية أبعاد المتغير المستقل في تعزيز قدرة المنظمات وكفاءتها في تحقيق الاستدامة، وأظهرت نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بأنّ أبعاد تنمية الموارد البشرية (التعليم الرسمي، والتقييم، الخبرات الوظيفية، والعلاقات الشخصية) استطاعت تفسير ما نسبته (53.2%) من التباين

على طبيعة العمل ونوعه ، يتم من خلال عملية التقييم تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين لدى العاملين، وتقوم المنظمة بإطلاع العاملين لديها على نتائج التقييم.

• تبذل منظمات تنمية البداية جهداً بسيطاً في تحديد الخبرات الوظيفية لدى العاملين للعمل على تطويرها والاستفادة منها.

• تبذل منظمات تنمية البداية جهداً بسيطاً لتقوية الروابط والعلاقات الشخصية بين العاملين، ودعم الأسلوب الجماعي فيها.

• تُعدّ الاستدامة من المواضيع الإدارية الحديثة، والتي تهدف إلى التوفيق بين الأبعاد الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، والتطوير المستمر، وتحديد الوسائل المثلى لاستخدام الموارد المتاحة في مجال تنمية البداية. وحتى تحقق المنظمة الاستدامة في البعد الاقتصادي ينبغي أن تقوم بتطوير العمل وأساليبه بشكل مستمر، وتقديم خدمات ذات قيمة عالية للمجتمع، والتي تُعدّ من أهم أهداف المنظمة الاستراتيجية، كما تقوم المنظمة بالاحتفاظ بسيولة كافية بهدف الالتزام بمتطلباتها المالية، كما تمتلك المنظمة خطة استراتيجية تهدف إلى تحقيق الاستدامة. وتحتاج منظمات تنمية البداية لبذل جهد إضافي لتعزيز الأداء البيئي.

• تقوم منظمات تنمية البداية بتشخيص المشكلات بأسلوب علمي، ومنطقي، وبشكل مدروس، والعمل على تحسينها من خلال التخطيط، والعمل على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها في تنفيذ عملياتها التنموية.

• تركّز المنظمات على معالجة المشكلات التي تواجهها في أقصر وقت بهدف توفير الجهد، والتكاليف، من خلال التحسين المستمر للعمليات، وتدفق الأنشطة بالمنظمة.

• تهتم المنظمة بتقليل نسبة الهدر في عملياتها التنموية إلى أقل نسبة ممكنة، من خلال متابعة وتنفيذ ملاحظات العاملين فيها، والتي تهدف إلى زيادة مستوى التحسينات في عملياتها، كما تقوم المنظمات بتبني ثقافة التحسين المستمر، للوصول إلى أقصى درجة من الجودة، والخدمة، والوقت.

الأجل من خلال الالتزام بمنهجية كايزن بين العاملين في موقع العمل؛ إذ تُعدّ كايزن مشروع تحسين مُنظم لتعزيز المواقف الإيجابية طويلة الأجل، وأنّ أبعاد التحسين المستمر والتغيير للأفضل تدعم الاستدامة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير تنمية الموارد البشرية في الاستدامة، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.492$)، وهذا يشير إلى أنّ تنمية الموارد البشرية تقسّر ما نسبته (49.2 %) من التباين.

أما في المرحلة الثانية، فتم إدخال المتغير المعدل منهجية كايزن لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة (5.8 %) وهذا يؤكد الأثر المعنوي لمنهجية كايزن في الاستدامة، حيث تحسّنت نسبة تفسير التباين لترتفع من (49.2 %) إلى (55.2 %) . تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة معيوف وبن عباس (2017) بأنّ تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية لحرصها على بقاء الأداء، وديمومته بغض النظر عن حجم المنظمات، أو طبيعة أهدافها، وأنها مهمة تيسيرية لا غنى عنها كون الكوادر المؤهلة والمدرّبة قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن خلال استراتيجية محكمة للتحسين المستمر لقدرات العاملين بما يضمن الاستدامة في ظل الاستثمار الأمثل للموارد الحالية والمستقبلية، واتفقت مع نتائج دراسة (Glover et al., 2011) بأنّ الخطوط الإرشادية للمنظمات في ما يتعلق باستدامة نتائج تنمية الموارد البشرية، ومجالات البحث في المستقبل تكمن بالعوامل التي قد تعزز تطوير المواقف الإيجابية طويلة الأجل من خلال الالتزام بمنهجية كايزن بين العاملين في موقع العمل؛ إذ تُعدّ كايزن مشروع تحسين مُنظم لتعزيز المواقف الإيجابية طويلة الأجل، وأنّ أبعاد التحسين المستمر والتغيير للأفضل تدعم الاستدامة.

انطلاقاً مما تم عرضه في الإطار النظري الذي تكون على الأسس الفكرية، والنظرية لموضوع الدراسة، وتطبيقاتها في منظمات تنمية البداية الأردنية، والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، فيمكن استنتاج ما يلي:

• تبذل منظمات تنمية البداية جهداً متواضعاً في وضع خطط سنوية للاحتياجات العملية للمنظمة، والتي تشمل العاملين فيها.

• وجود بعض المعايير لدى منظمات تنمية البداية للتقييم مبنية

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم عدد من التوصيات التي نأمل أن يكون لها تأثير إيجابي في تنمية الموارد البشرية ومنهجية كايزن لما لهما من أثر في الاستدامة في المنظمات التي تعنى بتنمية البادية، وفيما يلي عرض لأهم التوصيات:

- زيادة اهتمام منظمات تنمية البادية بتنمية الموارد البشرية لما لها من أهمية كبيرة في الحد من الهدر، والفاقد في عملياتها، والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمات المقدمة لمناطق البادية، وتحقيق الاستدامة.

- ضرورة توفير التعليم الرسمي، والتدريب المستمر للعاملين لتعزيز ثقافة منهجية كايزن من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين بهذا المجال.

- زيادة الاهتمام بالأداء البيئي من قبل منظمات تنمية البادية، وتوفير كل ما يلزم هذه المنظمات من متطلبات لتعزيز تطبيق مفاهيم الإدارة البيئة سواء من المتطلبات التنظيمية، أو الفردية لتعزيز الاستدامة.

- يعد موضوع تنمية الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تفيد الشركات بجميع مجالاتها وقطاعاتها، لذلك يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تُعدّ مكملة لها، وكما يلي:

- دراسة أثر تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في تنمية مناطق البادية من خلال الدور المعدل لمنهجية كايزن.

- دراسة أثر تنمية الموارد البشرية في أداء منظمات أعمال أخرى من خلال الدور المعدل لمنهجية كايزن.

- دراسة أثر تنمية الموارد البشرية في رشاقة المنظمات من خلال الدور المعدل لمنهجية كايزن في قطاعات أخرى.

المراجع العربية

- إبراهيم، السعيد مبروك. (2019). رأس المال البشري بالمكتبات الجامعية. الباحث للاستشارات والنشر الدولي.
- أبو باقي، عطية حسين، والكساسبة، محمد مفضي. (2017). أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن. مجلة جامعة عمّان العربية للبحوث: سلسلة البحوث الإدارية، 1(1)، 32 - 43
- أبو جسر، ميسون. (2015). التخطيط الاستراتيجي وواقع التنمية في البادية الأردنية: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت].
- أحمد، محمد سمير. (2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الأسناوي، جلال فاروق، وسيد، إبراهيم جابر. (2020). الإدارة الإبداعية. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- بدران، أحمد جابر. (2014). نظرة منهجية في الموارد الاقتصادية. مركز الدراسات الفقهية والاقتصادية.
- بن عتو، هاجر، وقاشي، خالد. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة العمومية عن طريق دمج نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP : دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري. مجلة البشائر الاقتصادية، 7(1)، 467 - 486.
- بوزيان، راضية. (2009). مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور منظمات الأعمال في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 11-10 تشرين ثاني 2009.
- تمام، عمر سعد، وفتحي، سامية أحمد، وجاد، مصطفى محمد. (2018). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 7(3)، 369-384.
- الجمال، محمد عاطف. (2019). إدارة الذات والدافعية للإنجاز. مكتبة أسك زاد.
- جواد، نبيل. (2007). إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- حمد، عماد عبيد، وجلوب، نبراس عدنان. (2020). أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية الأساليب والوسائل: دراسة نظرية تحليلية. مجلة الآداب، 134 (9)، 415 - 428.
- الدرمكي، عبدالله، والظافري، حسن. (2017). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- ديمنج، وهاغستروم، روبيرت. (2009). إدارة الجودة الشاملة أسس

- محمد، أسماء عزمي عبد الحميد. (2021). التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 833 - 871.
- المسعودي، حيدر، وعلي، هبة الله. (2016). استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام، مجلة الإدارة والاقتصاد، (109) 39، 195 - 211.
- معيوف، هدى، وبن عباس، شامية. (2017). استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق استدامة المنظمات في الجزائر. مجلة التنمية الاقتصادية، 2(3)، 172 - 186.
- النجار، فايز، والنجار، نبيل، والزعبي، ماجد. (2021). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الهاجري، خالد. (2018). دور تنمية وتدريب الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 4(3)، 51-25.
- وهيبة، سراج، وحسين، بورغدة. (2021). أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية على مؤسسة كوندور. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(1)، 384 - 403.
- يوسف، شريف محمد. (2017). دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري. مكتبة جريدة الورد.
- ومبادئ وتطبيقات. ترجمة هند رشدي. كنوز للنشر والتوزيع.
- الشمري، مايج شبيب، وجياد، علي حمزة. (2020). الاستدامة في إطار التنمية: رؤية مستقبلية للتنمية المستدامة في العراق. مجلة مركز دراسات الكوفة، (57)، 1-35.
- الصريرة، وائل عبد الفتاح، والشورة، عبد الله أحمد، والكساسبة، محمد مفضي. (2020). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام. مجلة الباحث الاقتصادي، 8(2)، 12-29. <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/85>
- العدوي، محمد أحمد. (2013). الإدارة العامة في القرن الحادي والعشرين: المؤسسات الحكومية وآفاق التنمية. دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عزيز، غالب عبد الكريم، والدولعي، إيمان مهدي. (2018). الإدارة المعرفية وتنمية الموارد البشرية في الأمانة العامة للمكتبة المركزية. مجلة كلية التربية للبنات، 29(1)، 1746-1727.
- العنزي، سعد علي، وفيصل، مثنى زاحم. (2013). مبررات احتضان المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 19 (74)، 1-37.
- العوشن، محمد. (2017). رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات Kaizen كايزن. دار الكتاب الجامعي.
- عيد، سناء، وشعبان، رشيدة. (2021). قياس وتقييم البعد البيئي للأداء المستدام في مؤسسة الإسمنت عين توتة. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 9 (1)، 818-801.
- قارة، عبد الحفيظ، وقاسمي، كمال. (2020). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة مجاميع المعرفة، 6(1)، 181-196.
- كافي، مصطفى يوسف. (2013). اقتصاديات البيئة والعولمة. دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- الكساسبة، محمد مفضي، وأبو باقي، عطية حسين عطية. (2020). أثر منهجية ديمينج في التعلم والابتكار في المصارف الإسلامية في الأردن. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(1)، 43-32.
- <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.1.3>
- كشاط، أنيس. (2020). الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والإفصاح. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 5 (2)، 145 - 166.

Translated References

- Abu Baqi, A., & AL-Kasasbeh, M. (2017). Effect of Kaizen Methodology on Financial Performance of Islamic Banks in Jordan. *Amman Arab University Research Journal: Administrative Sciences Series*. 1(1), 69-93.
- Abu Jassar, M. (2015). Strategic planning and the reality of development in the Jordan Badia: a field study [Unpublished master's thesis, Al al-Bayt University].
- Ahmed, M. (2009). Strategic management and human resource development. Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Adawi, M. (2013). Public administration in the twenty-first century: Government institutions and development prospects. Dar Al-Zahraa for Publishing and Distribution.
- Al-Asnawi, J., & Al-Sayyid, I. (2020). Creative Management. Dar Al-Ilm wal-Iman for Publishing and Distribution.
- Al-Awshan, M. (2017). An analytical vision of the concept of change through Kaizen applications. University Book House.
- Al Darmaki, A., & Al Dhaferi, H. (2017). Total Quality Management, Human Resources and Institutional Performance. Qandil for Printing, Publishing and Distribution.
- Al-Enezi, S., & Faisal, M. (2013). The role of SMEs and the justifications for its incubation: survey study. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 19(74), 1-37
- Al-Hajri, K. (2018). The role of human resources development and training as an approach to improve the sustainable performance of the institution, *Journal of Human Development and Education for Specialized Research*, 4(3), 25-51
- AL-Kasasbeh, M., & Abu Baqi, A. (2020). Effect of Deming Methodology on Learning and Innovation at Islamic Banks in Jordan. *Global Journal of Economics and Business*. 8(1), 32-43. DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.1.3>
- Al-Masoudi, H., and Ali, H. (2016). Using the sustainable balanced scorecard to evaluate sustainable strategic performance, *The Journal of Administration & Economics*, 39 (109), 195-211
- Al-Najjar, F., Al-Najjar, N., and Al-Zoubi, M. (2021). Scientific research methods: an applied perspective. Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Al-Sarairah W., Al-Shoura, A., & AL-Kasasbeh, M. M. (2020). The Mediating Role of Strategic Agility in the Relationship between Lean Production and Sustainable Performance, *Economic Researcher Review*. 8(2), 12-29. <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/85>
- Al-Shammari, M., & Jiyad, A. (2020). Sustainability within the framework of development: a future vision for sustainable development in Iraq. *Kufa studies center journal*, (57), 1-35.
- Aziz, G. & Al-Dawlati, I. (2018) Knowledge management and human resource development in the General Secretariat of the Central Library. *Journal of the College of Education for Women*, 29 (1), 1727-1746
- Badran, A. (2014). A systematic look at economic resources. Center for Jurisprudential and Economic Studies.
- Bin Atto, H., & Qashi, K. (2021). The impact of strategic orientation on improving sustainable performance of public enterprise by integrating the ERP system: a case study of the Algerian Local Development Bank. *Al-Bashaer Economic Journal*, 7(1), 467-486.
- Bozian, R. (2009). Performance indicators and their role in activating the role of business organizations in light of sustainable development, *International Forum on Organization Performance and Effectiveness in light of sustainable development*, Part One, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of M'sila, November 10-11, 2009.
- Deming, & Hagstrom, R. (2009). Total Quality Management: Foundations, Principles, and Applications.

- Translated by Hind Rushdi. Kunooz for publishing and distribution.
- Eid, S., & Shaaban, R. (2021). Measuring and evaluating the environmental dimension of sustainable performance in the Ain Touta Cement Company. *Algerian Journal of Social and Human Sciences*, 9(1), 801-818.
- El-Gammal, M. (2019). Self-management and achievement motivation. Askzad Library.
- Ibrahim, Al-Saeed Mabrouk (2019). Human capital in university libraries. Al-Baheth International Consulting and Publishing.
- Jawad, N. (2007). Management and development of small and medium enterprises. Majed the university institution for studies, publishing and distribution
- Hamad, I., & Globe, N. (2020). The importance of training in human resource development, methods and means: analytical theory study. *Journal of Arts*, 134 (9), 415- 428.
- Kafi, M. (2013). Environmental Economics and Globalization. Raslan Foundation House for Printing, Publishing and Distribution.
- Kashat, A. (2020). Sustainable performance of business organizations: a study of measurement and reporting models. *Journal of Finance, Investment and Sustainable Development*, 5(2) 145-166.
- Mayouf, H., and Ben Abbas, S. (2017). Human Resource Development Strategy as an Approach to Sustainability of Organizations in Algeria. *Journal of Economic Development*, 2(3), 172-186.
- Mohamed, A. (2021). Sustainable marketing as Mediating Variable in the relationship between sustainable supply chain management practices and sustainable organizational performance in application to food industry companies. *The Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 2 (2), 833-871.
- Qara, A., & Qasimi, K. (2020). The role of Human Capital in achieving Sustainable Performance in economic institutions An applied study on a group of economic institutions in wilaya de M'sila. *Journal of Knowledge Collections* 6(1), 181–196.
- Tamam, O., Fathi, S., & Jad, M. (2018). The role of human resources management in developing economic institutions using Kaizen. *Journal of Environmental Studies and Researches*, 7 (3), 369-384
- Wahiba, S., & Hussein, B. (2021). The Impact of Human Resources Information System Applications on Improving the Sustainable Performance of the Economic Enterprise: An Applied Study on Condor Company. *Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies*, 8 (1), 384-403.

English References

- Abu Jassar, M. A. A., & Al-Kasasbeh, M. M. (2022). The theoretical rooting of human resource development, kaizen methodology, and sustainable performance. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(S6), 1-10.
- Angeloska-Dichovska, M., & Petkovska, M.T. (2016). The Strategic Importance of the Business Environment for Development of E-Business in the Republic of Macedonia. *Journal of the Institute of Economics-Skopje*. (1-2/20). <http://eprints.uklo.edu.mk/id/eprint/HYPERLINK>
- Arrasyid, M. I., & Amaliyah, A. (2019). Sustainability Development of Employee Using Kaizen. *Proceedings of the International Conference on Environmental Awareness for Sustainable Development in conjunction with International Conference on Challenge and Opportunities Sustainable Environmental Development, ICEASD & ICCOSED 2019*, 1-2 April 2019, Kendari, Indonesia
- Engetou, E. (2017). *The Impact of Training and Development on Organizational Performance*. Cambridge University Press.
- Glover, W. J., Farris, J. A., & Aken, E. M. V., & Doolen, T. L. (2011). Critical success factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: An empirical study. *International Journal of Pro-*

- duction Economics. 132(2), 197–213. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2011.04.005>
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Shani, A. B. R. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*. 126(2), 325–342.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2018). *Multivariate Data Analysis*. (8th Ed). Cengage Learning EMEA.
- Herremans, Irene M. (2020). *Sustainability Performance and Reporting*. Business Expert Press, LLC.
- Jabbour, C.J. & Santos, F. (2008). The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*. 19(12), 2133 — 2154
- Liu, Z.G., Liu, T., McConkey, B., & Li, X. (2011). Empirical analysis on environmental disclosure and environmental performance level of listed steel companies. *Energy Procedia*. 5, 2211-2218.
- Lussier, R., & Hendon, J. (2018). *Human Resource Management Functions, Applications, and Skill Development*. (3th ed). SAGE
- Nana, F., & Mishra, M. (2018). Influence of human resource development practice on hotel industry's performance: The role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*. 42(5). 1-25.
- Noe, A. (2020). *Employee Training and Development*. (8th Ed.), Mc Graw-Hill.
- Noe, A., Raymond, A., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management*, (8th Ed.). Mc Graw-Hill.
- Panchal, K., & Dhale, A. (2023, March). Productivity Improvement Using Principles of Kaizen. In *Proceedings of International Conference on Intelligent Manufacturing and Automation: ICIMA 2022* (pp. 59-68). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1545977>
- Scully-Russ, E. (2012). Human resource development and sustainability: Beyond sustainable organizations. *Human Resource Development International*, 15(4), 399-415.
- Syed, M., Li, J., & Muhammad, Z., Muhammad. (2020). Relationship between human resource management practices, relationship commitment and sustainable performance. *Green Finance*, 2(3), 227–242. <https://doi.org/10.3934/GF>.
- Wales, T. (2013). Organizational Sustainability: What Is It, and Why Does It Matter? *Review of Enterprise and Management Studies*. 1(1), 38-49.
- Wilson, J. (1999). *Human Resource Development Learning for individuals and organizations*. Kogan.

إعلان عدم تضارب المصالح

يعلن ويتعهد الباحثان أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة.

إعلان الدعم المادي

لم يحصل هذا البحث على أي دعم مادي.

مساهمة الباحثين

ميسون أبو جसार: صاحبة الفكرة البحثية، جمع البيانات، تحليل البيانات.
محمد مفضي الكساسبه: إدارة المشروع البحثي ومنهجية البحث، كتابة مسودة البحث، تدقيق البحث وإجراء التعديلات.

سيرة ذاتية للباحثين

ميسون أبو جसार

دكتوراه في الإدارة، رئيس قسم الموارد البشرية والعلاقات العامة،
الصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية، الأردن.

Email: maisoon.abojassar@badiafund.gov.jo

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0136-7371>

محمد مفضي الكساسبه

أستاذ في الإدارة، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، أكاديمية
الشارقة للعلوم الشرطية.

Email: malkasasbeh@psa.ac.ae

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2913-9466>