



الانسجام في مكان العمل ودوره في تحقيق استدامة المورد البشري
دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية العاملة بمحافظة النجف الاشرف
أ. د. علي رزاق العابدي
م.م افراح خليل احمد
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف البحث الى بيان دور الانسجام في مكان العمل في تحقيق استدامة المورد البشري في المنظمة موضوع البحث، قد اعتمدت البحث على المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة لأراء عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف والبالغ عددهم 194 طبيبا، من خلال نتائج البيانات فأن الانسجام والتعاون في ما بين الافراد العاملين في المستشفيات الاهلية جعلت استدامة المورد البشري على الامد البعيد، وتزويد المنظمة من خلال النتائج العملية بالنتائج والفرضيات والاستنتاجات والتوصيات واعطاء المعرفة والتعاون والانسجام اكثر والتي تتناسب مع المستشفيات الاهلية، وتشير نتائج البحث الى ان الانسجام في مكان العمل يمكن من استدامة المورد البشري على الامد البعيد، وكذلك للدراسة أهمية كون هناك ندرة للدراسات السابقة حول موضوع استدامة المورد البشري ومحاولة تحديد معرفة العلاقة بين متغيرات البحث (الانسجام في مكان العمل واستدامة المورد البشري).
الكلمات الدالة (المفتاحية) : الانسجام في مكان العمل, استدامة المورد البشري.

Abstract

The research aims to demonstrate the role of harmony in the workplace in achieving the sustainability of the human resource in the organization in question. The research relied on the descriptive approach through the distribution of a questionnaire for the opinions of a sample of workers in private hospitals operating in the province of Najaf, which numbered 194 viewers, through the results of the data The harmony and cooperation among individuals working in private hospitals made the sustainability of the human resource in the long run, and providing the organization through practical results with results, hypotheses, conclusions and recommendations and giving knowledge, cooperation and harmony more that are commensurate with private hospitals, and the results of the research indicate that harmony in the workplace can From the sustainability of the human resource in the long term, as well as to study the importance of the fact that there is a dearth of previous studies on the subject of sustainability of the human resource and an attempt to determine the knowledge of the relationship between the research variables (harmony in the workplace and sustainability of the human resource).

المقدمة

إن الغرض الأساسي لمنظمات الأعمال اليوم هو تحقيق إنجازات كبيرة على مختلف الأصعدة من خلال تقديم خدمات جيدة ترضي الزبائن للوصول إلى حالة التميز من خلال توظيف الموارد بشتى الطرائق والأساليب لتحقيق ميزات تنافس مستدامة وأداء عالي، لا شك في أن الانسجام بين فريق العمل يعد عاملا رئيسيا في نجاح أي منظمة، فهو يشجع كل فرد داخل الفريق لمشاركة أفكاره بأمانة وثقة مع زملائه، ما



يساعد على إحرار أعلى النتائج والخروج بأفضل الحلول، لذا يمثل المورد البشري الثروة الحقيقية لأي منظمة.

وقد اكدت معظم الدراسات والبحوث على اهمية استدامة المورد البشري، فإن الاستدامة تساهم المنظمات في بعض القضايا مثل الميزة التنافسية، ويمكن أن تؤدي إلى أداء عالٍ في المنظمة، والحفاظ على التوازن بين العمل والحياة لتكون قادرة على الحفاظ على مواردها البشري واستدامتها ومواهبها وزيادة إنتاجية مواردها البشري بشكل كبير (Tooranloo *et al.*, 2017: 3-4).

وقد تم اختيار المستشفيات الاهلية في محافظة النجف الاشرف ميدانيا للجانب التطبيقي للبحث ايماناً لدى الباحثين إنفراد تام بما يقدمها المستشفيات الاهلية في مدينة النجف الاشرف من خدمات صحية على مستوى العراق إلى جانب نخبة من الأطباء المختصين تستقبل عدة حالات مرضية يمكن تشخيصها من خلال أجهزة متطورة و حديثة تسهم في إغناء الكثير من المرضى عن التداخل الجراحي ، وامتلاكهم حالة من الانفتاح الكبير والاطلاع على المستشفيات العالمية، من حيث العمل والاساليب والتصاميم والأجهزة الطبية والتقنيات الحديثة المستخدمة

المبحث الأول – الاسس المنهجية والمعرفية البحث

أولاً: مشكلة البحث

اصبحت المنظمات المعاصرة اليوم تعمل في بيئة اكثر تعقيدا ودرجات مرتفعة من اللا تأكد تواجه تقلبات متسارعة بفعل معدل التغيير البيئي ودرجة التعقيد، اذ تعاني الاجيال السابقة والحالية من حالة محدودية الاستدامة والتطوير والرعاية الفكرية والعلمية، وهنا يستوجب التوقف عند هذه المشكلة ذات الاثار السلبية في كافة مفاصل أوهياكل المجتمع، ورسم استراتيجية ذات بعد بعيد الامد ترتكز على الموارد البشرية باعتبارها اساس النمو والتنمية وان عملية تأهيلها وإدامتها من الضروريات (الجميل، 2008: 2). حيث هناك مشكلة واقعية تعاني منها الكثير من المنظمات العراقية منها ان الافراد يعانون من ضغوطات العمل مما يؤدي الى الغيابات المتكررة ودوران الافراد، لذا يتطلب من المنظمات ان تعمل وفق آليات معينة لغرض استدامة اعمالها في المنظمة على الامد البعيد، فتقوم المنظمة باتخاذ اجراءات لازمة وذلك من خلال بناء علاقات منسجمة بين الافراد العاملين، وتشجيع الحوار والتواصل الفعال والانسجام بين الافراد لغرض الابداع والابتكار والاكتشاف والاستثمار والتنسيق والتصميم والتجديد المستمر برعاية ومحبة وتدريب واستحسان بروح الفريق المنسجم الفاعل، اذ يمثل تشجيع القوى العاملة على التعبير عن الأفكار والآراء وكذلك اقتراح التحسينات هي طريقة رائعة لتحقيق الانسجام واستدامة المورد البشري في المنظمة. اذ يتم تحقيق الانسجام فقط عندما يحدد القادة الشكل الذي يريدون أن تبدو عليه ثقافة منظماتهم ثم يخططون لجعلها حقيقة واقعه والاصرار على بلوغ الغايات والاهداف بحكمة ورؤية واضحة. لذا تبرز مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي (ما هو دور الانسجام في مكان العمل في تحقيق استدامة المورد البشري؟) وينبثق عنها اسئلة فرعية :

1. مامستوى توافر الانسجام في مكان العمل في المنظمة قيد البحث؟
2. ما مستوى توافر استدامة المورد البشري في المنظمة قيد البحث؟



3. ما مستوى دور الانسجام في مكان العمل في استدامة المورد البشري؟

ثانياً: اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

1. التعرف على مستوى توافر الانسجام في مكان العمل في المنظمة المبحوثة.
2. التعرف على مستوى توافر استدامة المورد البشري في المنظمة المبحوثة.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين الانسجام في مكان العمل واستدامة المورد البشري.

ثالثاً: اهمية البحث

يمكن تقسيم الاهمية الى قسمين هما:

1. الاهمية العلمية

يتناول البحث الحالي احد اهم الموضوعات الحديثة في علم الادارة وذات الأهمية بالنسبة للمنظمات وهو موضوع استدامة المورد البشري من اجل ادراك المنظمات لاحتياجات الموظفين وتنفيذ سياسات وممارسات مستدامة الى جانب توضيح اهمية الانسجام في مكان العمل والتي له دور كبير في استدامة المنظمة وبقائها على الامد البعيد، وذلك من خلال استدامة موردها البشري وتحسين العمل ووضع اليات وخطط استراتيجية لغرض ادارة العنصر البشري في المنظمة بالطريقة المثلى بما يساعد على تعزيز الاداء العالي وتحقيق النتائج المتوقعة وبشكل استباقي وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة.

2. الاهمية العملية

يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

- أ- يساهم هذا البحث في التعرف على مدى دور الانسجام في مكان العمل في تحقيق استدامة المورد البشري وذلك من خلال الابعاد الاساسية للانسجام في مكان العمل والمتمثلة بـ (الانسجام مع الذات، الانسجام مع العاملين، الانسجام مع الأقسام، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية).
- ب- يساهم هذا البحث على مدى تحقيق استدامة المورد البشري من خلال ابعادها الاساسية المتمثلة بـ (استشارة واحتواء العاملين، تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي، هيكلة وانظمة العمل، الموازنة بين الحياة والعمل، التغيير التنظيمي) بوجود الانسجام في مكان العمل.
- ت- كما ان البحث الحالي يحاول التعرف على بيئة العمل في المستشفيات الاهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف وذلك من خلال اخذ عينة عشوائية منه وتقديم الاستبانة الخاصة بالبحث والمتمثلة بمجموعة من الفقرات الخاصة بمتغيرات البحث لدراسة هذه البيئة بصورة دقيقة.

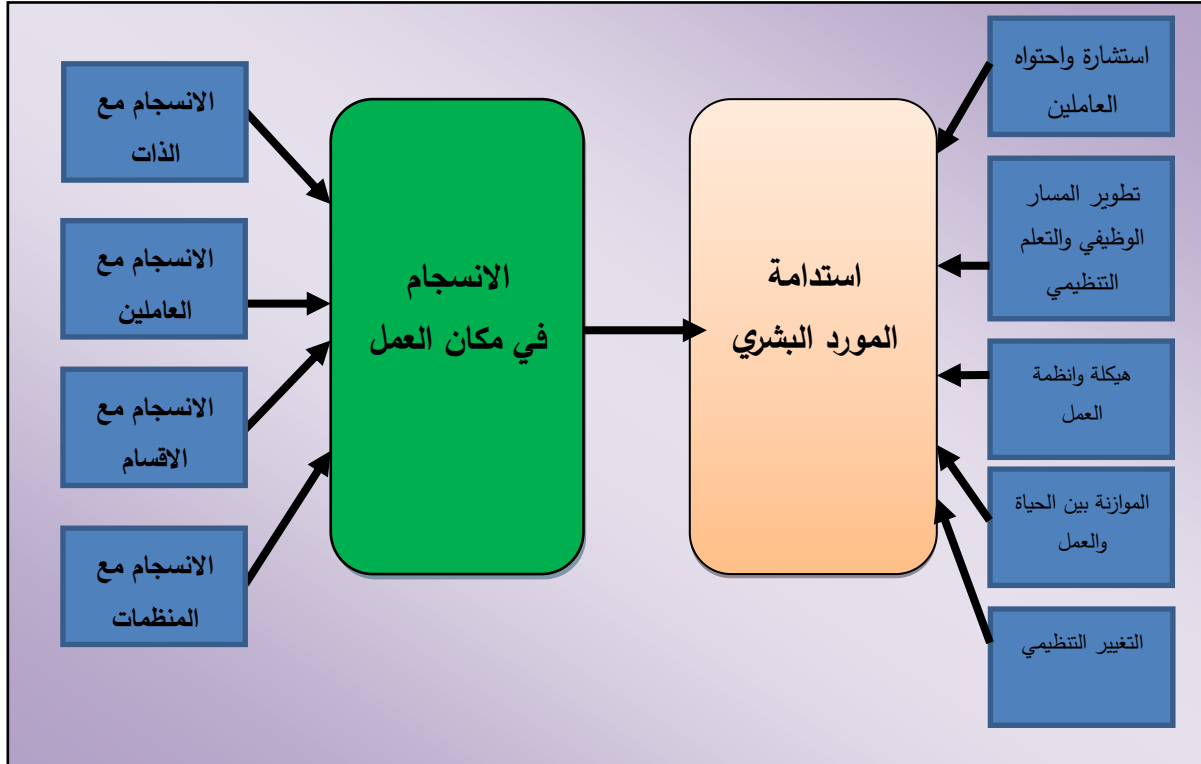
رابعاً: نموذج البحث الفرضي

يتضمن النموذج الفرضي الآتي، وكما موضح في الشكل (1):

1. المتغير المستقل (Independent Variable): (الانسجام في مكان العمل)، فقيس من خلال ابعاده (الانسجام مع الذات، الانسجام مع العاملين، الانسجام مع الأقسام، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية).



2. المتغير المعتمد (Dependent Variable): (استدامة المورد البشري) وقيست من خلال ابعاده (استشارة واحتواء العاملين, تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي, هيكله وانظمة العمل, الموازنة بين الحياة والعمل, التغيير التنظيمي).



الشكل (1) المخطط الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بالآتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية للانسجام في مكان العمل في استدامة المورد البشري، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسجام في مكان العمل في بعد استشارة واحتواء العاملين.
 - ب- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسجام في مكان العمل في بعد تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي.
 - ج- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسجام في مكان العمل في بعد هيكله وأنظمة مكان العمل.
 - د- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسجام في مكان العمل في بعد الموازنة بين الحياة والعمل.
 - هـ- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسجام في مكان العمل في بعد التغيير التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للانسجام في مكان العمل في استدامة المورد البشري، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:



أ- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسجام في مكان العمل في بعد استشارة واحتواء العاملين.
ب- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسجام في مكان العمل في بعد تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي.

ج- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسجام في مكان العمل في بعد هيكلة وأنظمة مكان العمل.

د- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسجام في مكان العمل في بعد الموازنة بين الحياة والعمل.

هـ- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسجام في مكان العمل في بعد التغيير التنظيمي.

سادساً: مقياس البحث

تم قياس متغيرات البحث اعتمد تدرج ليكرت لقياس استجابات عينة البحث حول فقرات الابعاد وذلك عن طريق تبني مجموعة من المقاييس يمكن توضيحها في الجدول (1) الاتي:

الجدول (1) مقياس البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
الانسجام في مكان العمل	الانسجام مع الذات	5	(Chin, 2015)
	الانسجام مع العاملين	5	
	الانسجام مع الاقسام	5	
	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	4	
استدامة المورد البشري	استشارة واحتواء العاملين	4	اعداد الباحثة من خلال تصميم مقياس جديد بالاعتماد على أنموذج دراسة (Gollan, 2005)
	تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي	5	
	هيكلية وانظمة مكان العمل	5	
	الموازنة بين الحياة والعمل	5	
	التغيير التنظيمي	5	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

تم تطبيق هذا البحث وفقاً لآراء عينة عينة من الاطباء في المستشفيات الاهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف, اذ ان عدد الاطباء العاملين في المستشفيات الاجمالي بلغ (194) طبيب تم اختيار عينة عشوائية من بينهم, وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (194), اذ تم استرجاع (186) استمارة.

المبحث الثاني- الجانب النظري للبحث

اولاً: الانسجام في مكان العمل Harmany at Work

1. مفهوم الانسجام في مكان العمل

جاءت اصل كلمة الانسجام من اليونانية (Harmonica) والذي يعني الطريقة التي تتحد بها الأجزاء جيداً معاً أو في الكل وبالتالي اصبح الانسجام في الثقافة الصينية القديمة استراتيجية مهمة لدى القادة وللتحقيق الانسجام مع وبين فريق العمل يسعى القادة لاستراتيجية منسجمة مشتركة بينهم وبين فريق العمل وكذلك داخل فريق العمل نفسه في المنظمات ويستخدم الانسجام لوصف منظمة يحقق فيها القائد أو



فريق العمل التزامن الناجح لكل جزء من أجزاء منظماتهم حول القيام بما هو الأفضل للمنظمة ككل (Subramanian *et al.*, 2013:2). وفي هذا الصدد قد اثار جدلاً واسعاً بين الباحثين حول ماهيته ومضامينه وفلسفته الفكرية فيعتقد البعض منهم بأن الانسجام لا يتحقق الا من خلال تحديد القادة ما يريدون ان تصبح عليه منظماتهم اي جعله جزءاً من الثقافة التنظيمية ثم يضعون استراتيجية لذلك لتصبح العملية حقيقية وواقعية (Nwinyokpugi, 2015: 199), اذ يشير (Okpu *et al.*, 2015: 66) ان الانسجام في مكان العمل هو حالة من السلام والاستقرار النسبي بين مختلف مستويات افراد المنظمة التي تتطوي على الثقة بين المجموعات وفهم إدارة الموظفين وغياب تعبيرات السخط بين الأعضاء داخلها. وفيما يعزز (Khan *et al.*, 2018: 3) بأن الانسجام في مكان العمل مراعاة مشاعر الموظفين بعضهم البعض ولأن الانسجام التنظيمي يتطلب أكثر من التعاون في جوهره ويتطلب العمل الجماعي والأهداف المشتركة والانسجام العلائقي اذ يتم توجيه الانسجام على المستوى التنظيمي من قبل الإدارة العليا عندما يكون التركيز على خلق روح الفريق والقيم العلائقية والتعاطف والارتباطات العاطفية بين الموظفين داخل الإدارات وفيما بينها لتحقيق مهمة مشتركة.

لذا تسعى العديد من المنظمات الى بناء علاقات منسجمة بين الافراد العاملين وبين القادة وادارتهم للحصول على علاج شامل للأمراض التنظيمية (الاضطرابات التنظيمية) اي الدواء الاكثر فاعلية للمنظمات التي تعاني من الصراعات وسوء الادارة, فإن تطبيق العلاقات المنسجمة بين الافراد تجعل من بيئة المنظمة سليمة وخالية من الصراعات, اذ يفهم ويقبل الافراد وادارتهم بعضهم البعض كشركاء في التقدم والنجاح ان الموقف التعاوني مفيد للطرفين من حيث الإنتاج والأداء والمكافآت, وبالتالي فإن استيعاب العلاقات المنسجمة سيقضي على الصراعات داخل المنظمة (Osad & Osas, 2013: 229).

وفي هذا الصدد يوضح (Onyeizugbe, 2018: 24) الى ان الانسجام في مكان العمل يغطي أربعة مجالات واسعة للتعاون: المسؤوليات، وسياسة التوظيف، والمفاوضة الجماعية، والتواصل والتشاور, وكذلك يعزز الانسجام إنتاجية العمل وبالتالي يحسن الأداء التنظيمي ويحقق النمو الاقتصادي ويعزز مستويات المعيشة ونوعية الحياة وأنه يولد بيئة عمل سلمية مؤاتية للتسامح والحوار.

2. اهمية الانسجام في مكان العمل

يعد الانسجام في مكان العمل من الموضوعات بالغة الاهمية للمنظمات اذ يسهم في توليد بيئة سليمة مواتية اجتماعية داعمه للتعاون والتماسك بين الافراد ومعززة لجودة حياة العمل ورفاهية وسعادة افرادها فضلا عن دورة المساعدة في اداء المديرين لمهامهم القيادية ومهاراتهم وقيادتهم في تحقيق رؤية ورسالة واهداف المنظمة, اذ يسهم تبني المنظمة ويضيف على ان بيئة العمل المنسجمة أمر بالغ الأهمية لنجاح أي منظمة, فإن الانسجام مكان العمل الذي يضمن إرضاء العمال وطموح صاحب العمل الضرورية لتعزيز الإنتاجية والنمو التنظيمي وان مديرو المنظمة هم قادتها ومن المتوقع أن يمتلكوا القدرة على التأثير على عمل الآخرين من خلال ممارسة السلطة الممنوحة لهم من خلال المنصب الذي يشغلونه في المنظمة وبالتالي يتبع الموظفون توجيهات قادتهم أو مديريهم لتنفيذ وظائفهم (Nwinyokpugi & Okere, 2014: 35).



فضلاً عن ما سبق ينطوي الانسجام في مكان العمل على الاحترام والثقة والدعم والوعي برفاهية الآخرين والاحترام المتبادل بين موظفي المنظمة وبالتالي يتطلب الانسجام درجة عالية من المشاركة والتماسك والتعاون بين الموظفين، على عكس السلوك التنافسي الذي يضر بالانسجام (Wang & Juslin, 2009: 436)، في حين يرى (Singh, 1997: 168) ان الانسجام في مكان العمل يؤدي الى غياب الصراع داخل فريق العمل، ويضيف (Trevor, 1995: 38) انه يمكن ان تقف المشكلات المتعلقة بالسلطة والتحكم في طريق إنشاء هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف ولذلك فأنها تمثل عائقاً امام تحقيق الانسجام داخل المنظمة.

3. ابعاد الانسجام في مكان العمل

من خلال اطلاع الباحثين على ابرز البحوث والدراسات المتعلقة بالانسجام في مكان العمل ، تم اختيار ابعاد الانسجام في مكان العمل ومقياسها بالاعتماد على (Chin, 2015: 11) اذ اوضح ابعاد الانسجام في مكان العمل والتي تتكون من (الانسجام مع الذات، الانسجام مع العاملين، الانسجام مع الاقسام، الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية)، ويمكن توضيح هذه الابعاد كالآتي:-

1. الانسجام مع الذات Harmony with Oneself

يشير كل من (Chuanlei, & Guomin, 2019: 1) ان الانسجام مع الذات هو أحد أهم المفاهيم في نظرية الشخصية لـ (Rogers, 1959)، والتي تشير إلى التنسيق الداخلي والانضباط للذات والتنسيق بين الذات والخبرة. واستندت هذه النظرية لتنمية الشخصية إلى علم النفس الإنساني وفقاً لمقارنته بأن كل فرد موجود في عالم مليء بالتجارب وتشكل هذه التجارب ردود الأفعال التي تشمل الأفكار والمشاعر الداخلية والخارجية للموظف. وأضاف (Rogers, 1959) لكي ينمو الموظف يحتاج إلى بيئة توفر له الصدق (الانفتاح والكشف عن الذات)، والقبول (ينظر إليه باحترام إيجابي غير مشروط) ، والتعاطف (أن يتم الاستماع إليه و يفهم) وبدون ذلك، لن تتطور العلاقات والشخصيات الصحية كما ينبغي تماماً مثل الشجرة التي لن تنمو بدون ضوء الشمس والماء.

2. الانسجام مع العاملين Harmony with employees

يشير (Rico, et al., 2011: 59) الى ان الانسجام مع الموظفين هي عملية تنطوي على استخدام الاستراتيجيات وأنماط السلوك التي تهدف إلى دمج الإجراءات والمعرفة والأهداف للموظفين المنسجمين مع بعضهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويضمن هذا الانسجام عمل الموظفين مع بعضهم ومشاركة افكارهم ومهاراتهم بمرونة عالية، ويتم تحديده كعملية رئيسة لفهم فعالية الموظفين بما في ذلك التخطيط والاتصال كآليات منسجمة أساسية. لذلك، أنه يحقق الانسجام في تنفيذ المهام والأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

3. الانسجام مع الأقسام Harmony with departments

يوضح (Subramanian, et al., 2005: 667) بان الانسجام مع الاقسام في مكان العمل الفاعل تعد سمة مهمة الذي يسهل للأفراد الانسجام والتعاون بينهم وبناء العلاقات الاجتماعية والشبكات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، التي تؤثر على إنتاجية المنظمة ورفاهيته والثقة والمعاملة بالمثل



والمشاركة وزيادة فعالية الانسجام في مكان العمل و ثم تحقيق اهداف كل من الفرد والمنظمة. فضلاً عما تقدم يشير (Kral, 2007: 2) ان الانسجام مع الاقسام جعل الموظفين في الاقسام الاخرى تعمل معاً من أجل هدف أو تأثير مشترك، أو تنظيم العناصر المتنوعة في عملية متكاملة ومنسجمة, اي تكامل أو ربط أجزاء مختلفة من المنظمة معاً لإنجاز مجموعة جماعية من المهام في المنظمة ولتحقيق النجاح التنظيمي.

4. الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية **Harmony with Internal and External organizations**

يبين (Dumitrescu & Bobițan, 2016: 87) ان الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية يساعد في الحوكمة الفعالة للمنظمة وكذلك تحسين فعالية وكفاءة أنظمة المنظمة من خلال تقديم توصيات تستند إلى التحليلات الموضوعية وتقييمات عملياتها واتباع الاجراءات والقواعد والقوانين التي تساعد في تحسين عمل كلا المنظمات وتجنب الازدواجية وضمان أقصى تغطية للمخاطر التي تواجهها المنظمة. ويوضح (Erhardt et al., 2016 :33) بأن آلية الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية تعليمية مؤسسية مرنة تعمل بشكل أساسي كذاكرة تنظيمية لما تقدره المنظمات وتعزز سلوكيات الموظفين المحددة التي عملت في الماضي في الروتين المقترن بالمعنى الرمزي, وهي شكل من رموز الثقافة التنظيمية اذ يتم استخدامها كآلية لتعليم الموظفين لاكتشاف الثقافات التنظيمية الاخرى والقيم الأساسية الكامنة للمنظمة. ويشير (Hagan & Ozenc, 2018: 147) ان هذا الانسجام تساعد الافراد في المنظمات على صياغة عادات جديدة لأنفسهم لايجاد تجارب هادفة وجوهرية في اثناء محاولتهم عيش قيمهم ولتعزيز بناء المجتمع والابداع بين موظفيهم وان هذه الانواع من الانسجام يمكن ان تعمل على بناء الثقافة التنظيمية الجيدة والجديدة وتعزيز التماسك والمرونة والابداع بين المنظمات.

ثانياً: استدامة المورد البشري

1. مفهوم استدامة المورد البشري

في البدء لابد من بيان تعريف الاستدامة، كخطوة أساسية للوصول الى تعريف استدامة المورد البشري ومفهومه، ومسار نشأته وتطوره، اذ إن فكرة الاستدامة معروفة منذ مدى بعيد وهي تعود إلى زمن أرسطو اذ اكتسب هذا المفهوم شعبيته منذ أن حددت لجنة (Brundtland,1987), اذ تم اشتقاق كلمة "الاستدامة" من المصطلح اللاتيني "sus-tener" مما يعني الاستمرار اذ تشير في جوهرها إلى أفكار التكاثر و الاكتفاء الذاتي من أجل ضمان البقاء أو بقاء النظام على المدى البعيد (Ehnert, 2014: 09), وعلى مدى العقود الماضية كانت الاستدامة موضوع الفكر والتفكير في مجال الإدارة اذ تم تحديد الاستدامة كمفهوم لتقديم حلول جديدة وجعل النظم الاقتصادية والمنظمات أكثر قابلية للحياة على المدى الطويل مقابل اضرار قليلة للمجتمع ورفاهية العالم (Kumar, et al, 2020: 1014) فتعد كلمة الاستدامة موضوعاً جديداً ومثيراً للاهتمام بالنسبة لمعظم المتخصصين في المورد البشري؛ في الوقت نفسه فإن العلاقة بين الاستدامة والمورد البشري هي علاقة غير ملموسة (Jena, & Pradhan, 2014: 95).

فالاستدامة تعني الاطالة، والاستدامة هي القدرة على مواصلة شيء دون انقطاع لفترة طويلة (passalidou & wagner, 2016: 17), وعلية اشار (Davidescu, 2020: 4) ان الاستدامة تشير



إلى تجديد المورد وتطويرها فهي تمثل استراتيجية بقاء للمنظمات لترتيب الأنظمة ويكون لدى الموظفين نية العمل في منظمة معينة والقدرة على أداء المهام بطريقة مناسبة للأعمال وإمكانية العمل من أجل صحة أفضل أو تقليل التوتر، أو التوازن بين العمل والحياة .

فالاستدامة تعني الاطالة، والاستدامة هي القدرة على مواصلة شيء دون انقطاع لفترة طويلة (passalidou & wagner, 2016: 17).

فضلاً عن ما سبق يعد المورد البشري (HR) الركيزة الأساسية للميزة التنافسية للمؤسسة علاوة على ذلك، نظراً لأهميتها في تحسين التكاليف وتحسين الإنتاجية والجودة، يُعترف بالمورد البشري كمورد أساسي للمنظمات إذ تؤكد المناهج الجديدة على أن قدرات المورد البشري أساسية لتحسين واستدامة المنظمة وبالتالي تؤدي الاستدامة دوراً مهماً في تحديد علاقات المورد البشري النظرية والبراغماتية وتطوير وجهات نظر جديدة بما في ذلك الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية (Mohiuddin et al., 2022: 1)، علاوة على ذلك يؤدي قسم المورد البشري بالمنظمة دوراً مهماً في خلق ثقافة التنمية المستدامة للمنظمات ويُعتقد أن المورد البشري هي الأفضل لتوفير القيادة ودفع الابتكار للتأثير على الأفراد والجماعات وجميع الجهات التنظيمية نحو تبني مواقف وسلوكيات أكثر استدامة إذ يمكن المورد البشري أن تؤدي دوراً حيوياً في تنفيذ عقلية الاستدامة في منظمات الأعمال وقد تبين أن هذا يمثل استراتيجية بقاء للمنظمات التي تعتمد على موظفين ذوي جودة عالية (2-3: Mazur & Walczyna, 2020).

فيعرف (26: 2005, Gollan) استدامة المورد البشري انها قدرة المنظمات على خلق القيمة وبالتالي امتلاك القدرة على تجديد القيمة وتجديد الثروة من خلال تطبيق سياسات وممارسات المورد البشري، في حين يعرف (285: 2020, Tweiqat & Adaileh) انها استراتيجية إنمائية شاملة تسعى إلى تمكين الافراد، وبناء قدراتهم المعرفية، وتوسيع خياراتهم في مختلف المجالات، وذلك لجعل المورد البشري مؤهلة وقادرة على استثمار طاقاتهم المعرفية والفكرية، وتضمن الحفاظ عليها.

2. اهداف استدامة المورد البشري

اصبحت الحاجة ماسة لإستدامة المورد البشري في المنظمات المعاصرة كجزء رئيس لبقاء المنظمة للمدى البعيد، فإن الحاجة إلى فهم واستخدام اهتمامات الموظفين ومواهبهم ومهاراتهم وطاقاتهم بشكل أكثر فعالية، وبالتالي يمكن أن يؤدي الجمع بين هذه المواقف إلى حل شامل يتضمن ازدياد في الاستدامة المورد البشري ومشاركة الموظفين ولتحقيق هذا الحل، يتعين على المنظمات أن تمر بتغيير تدريجي (Casey & Sieber, 2016: 69)، وعلية تتمثل أهداف استدامة المورد البشري في المنظمات بالآتي:

1. استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم والاعتراف بهم كصاحب عمل مفضل.
2. الحفاظ على صحة العاملين وسلامتهم وبما يزيدهم من البقاء لفترات طويلة في المنظمة.
3. الاستثمار في مهارات القوى العاملة على المدى البعيد من خلال تطوير الكفاءات الأساسية والتعلم مدى الحياة.
4. دعم التوازن بين العمل والحياة والتوازن بين العمل والأسرة.
5. إدارة القوى العاملة المسنة.



6. إظهار وتعزيز المسؤولية الاجتماعية (للمنظمات) تجاه الموظفين والمجتمعات التي يعملون فيها.

7. الحفاظ على نوعية حياة عمل عالية للموظفين والمجتمعات (Ehnert, 2014: 6)

3. ابعاد استدامة المورد البشري

استند الباحثان الى أنموذج (Gollan, 2005: 25) لكونه يتناسب مع البيئة العراقية، فضلاً عن كونه يدمج سياسات وممارسات إدارة الأفراد وتطويرهم لتحقيق أداء أعمال مستدام ونتائج إيجابية للموظفين تتمثل في الإنصاف والتنمية الشخصية والرفاهية، اذا ان هدف الانموذج التركيز على تحقيق استدامة المورد البشري للمنظمات وتأثيرها على رضا الموظفين والتزامهم وعلى الأهداف التنظيمية التقليدية لزيادة الإنتاجية والأرباح، وهذا يتوافق مع العينة ونمط عمل المستشفيات الاهلية العاملة في مدينة النجف الاشرف، اصف لذلك اتفاق المحكمين والخبراء على كون ابعاد تتلائم مع توجه البحث وانسيابة العنوان والعلاقة مع ابعاد المتغيرات الأخرى.

1. استشارة واحتواء العاملين Employee Consultation and Involvement

تمثل استشارة واحتواء العاملين احتواء تنظيمي ينطوي على استشارة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتجاوز الحدود الضيقة لوظائفهم. فتميز استشارة واحتواء العاملين بثلاث افكار وهي : استثمار العاملون من خلال بالتعليم والتدريب; ورسم الاهداف وقياس النتائج, وتحسين مستوى الممارسات; والثقافة المرنة واتخاذ القرارات والاستشارة والمشاركة في(Wood et al., 2012: 421). ويبين (Gollan, 279: 2010) بأن استشارة واحتواء العاملين تتضمن التركيز على علاقات الثقة والتشاور بين الادارة والعاملين, خصوصاً انها مبنية على ان العاملين يمكن يتقوا ويستشيروا بعضهم البعض في اتخاذ القرارات المهمة في مكان العمل, وكذلك ويطور معرفتهم ومهاراتهم في اتخاذ القرارات المهمة حول الادارة لفعاليات اعمالهم والتي ينتج عنها انتاجية وفاعلية اكبر, وهو مبني على العلاقة بين الادارة والعاملين في المنظمة من خلال احتواء واستشارة العاملين واشراكهم مع الهدف في زيادة أداء وربحية المنظمة.

2. تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي Career Development and Organizational Learning

يمثل التعلم التنظيمي المعرفة المكتسبة من قبل الأفراد والجماعات التي يتم مشاركتها بين المجموعات والمنظمات، وإضفاء الطابع التنظيمي عليها كإجراءات روتينية وتغييرات في المعرفة والمعتقدات وأفعال أعضاء المنظمة وهذا يعني أن المنظمات تتطلب معرفة خارجية للابتكار، ومن ناحية أخرى، فيما يتعلق بالتطوير المسار الوظيفي، من المهم للأفراد أن يطوروا حياتهم المهنية تلقائياً في ظل التغيرات البيئية الشديدة إذ يُطلق على مفهوم التطوير الوظيفي هذا اسم مهنة محمية أو مهنة بلا حدود وكلاهما يظهر موقفاً لا يقتصر على الحدود التنظيمية التقليدية إذ يعتمد الجزء الرئيس من تطوير المسار الوظيفي على التدريب أثناء العمل، والذي يتم تنفيذه في العمل اليومي (Isomura, 2020: 64).

في عصر التعليم يجب على المنظمة الجيدة الانتباه إلى تطوير المسار الوظيفي الموجود في المنظمة إذ يتطلب من المتعلمين الذين يتمتعون بمزيد من الكفاءة الحصول على تطوير مساهم الوظيفي بأعتبره نشاط للموارد البشري الذي يهدف إلى تحسين وزيادة فعالية أداء المنظمة فأن تطوير المسار



الوظيفي هو نشاط توظيف يساعد الموظفين على التخطيط لوظائفهم المستقبلية في المنظمة بحيث يمكن للمنظمة والموظفين المعنيين تطوير أنفسهم إلى أقصى حد (Nugroho, 2022: 240).

3. هيكله وأنظمة مكان العمل Workplace institutions and Systems

تناول (Zhu et al., 2018: 4) وزملاءه ان انشاء هيكل تنظيمي وانظمة الاداء العالي توفر للموظفين بيئة عمل آمنة وتقدم مشروعات تدريبية واسعة وفرصًا للمشاركة في صنع القرار، والدفع التنافسي، وقنوات الاتصال الشفافة. لذلك، يمكن لهذه الانظمة أن يسهم في الأداء التنظيمي مثل إنتاجية المنظمة والابتكار، وبالتالي مساعدة المنظمة في الحصول على مزايا تنافسية مستدامة وتعزيز الأداء. ومن الجانب الاخير يوضح كل من (Wood & Menezes, 2011: 1) ان أنظمة مكان العمل ترتبط عمومًا بأصحاب العمل الذين يوفرون أ) فرصًا لإشراك العمال ومشاركتهم، ب) التدريب المكثف والتطوير، ج) الحوافز، و غالبًا ما يدعو متخصصو المورد البشري إلى اتباع نهج متكامل يتم فيه استخدام المشاركة العالية وتنمية المهارات والحوافز بشكل جماعي.

4. الموازنة بين الحياة والعمل Work and life Balance

يشير مصطلح "التوازن بين العمل والحياة" إلى العلاقة بين جوانب العمل وغير العمل في حياة الأفراد اذ يُفهم عادةً تحقيق توازن مُرضٍ بين العمل والحياة على أنه تقييد جانب واحد (عادةً العمل) للحصول على مزيد من الوقت آخر، وعلى الرغم من أن فكرة التوازن بين العمل والحياة قد تكون سهلة الفهم بشكل حدسي الا ان هناك بعض الجدل في الأدبيات حول المصطلحات المناسبة لاستخدامها اذ يفضل بعض المؤلفين مصطلحات مثل واجهة العمل والحياة بدلاً من ذلك: Kelliher, et al., 2019: (1). لقد فهم بعض الباحثين التوازن على أنه استنتاج التوزيع المتساوي للوقت والطاقة والالتزام بأدوار العمل والادوار الغير متعلقة بالعمل. وقد تبني آخرون ما يشير إليه (Reiter, 2007: 274) على أنه نهج موقفي يعتمد على ظروف الفرد اذ ان اعتماد هذا المنظور يعطي قيمة للتفسيرات الفردية والذاتية من خلال اتخاذ موقف ذاتي. في حين يبين كل من (Kalliath and Brough, 2008: 324) الى انه يجب توفر المزيد من الاهتمام الذي يجب أن يُعطى للتصورات الفردية اذ يعتمد مدى توازن الفرد بين العمل والحياة على كيفية إدراكه لموقفه بدلاً من أي شيء مسبق.

5. التغيير التنظيمي Organizational Change

يذكر (Hussain et al., 2018: 2) إن التغيير التنظيمي هو نوع من الفوضى، لذا يتغير عدد من المتغيرات البيئة فالتغيير المتكرر ومقاومة التغيير تخلق لتقاء لعملية التغيير في نفس الوقت، وهذا لا يحفز فقط صعوبات في التنبؤ ولكن يجعل السيطرة مستحيلة، اذ ركزت البحوث مرارا وتكرارا، ربط باستمرار فئات مختلفة من الاحداث في المنظمات من أجل التغيير، لذا يجب بناء نموذج جديد لوصف أسباب التغيير واستكشاف كيف تعمل وظائف المنظمة وسببية تغيير الانموذج عن عمد البيئة الداخلية والخارجية تقع المنظمات من أجل التغيير.

وعليه يعرف (Nonaka, 2014: 141) التغيير التنظيمي يمثل العملية التي تغير فيها المنظمة (هيكلها أو استراتيجياتها أو أساليبها التشغيلية أو تكنولوجياتها أو ثقافتها التنظيمية) للتأثير على



التغيير داخل المنظمة وتأثير هذه التغييرات على المنظمة اذ يمكن ان يكون هذا التغيير مستمراً أو يحدث لفترات زمنية مختلفة.

المبحث الثالث- الجانب العملي للبحث

سوف يعتمد الفقرات الآتية في الجانب العملي وكما يأتي:-

أولاً: ترميز فقرات المقياس: يمكن توضيح ترميز متغيرات البحث وكما في الجدول (2) الآتي:-

الرمز	المتغيرات
M	الانسجام في مكان العمل
Y	استدامة المورد البشري

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

وقد اعتمد على الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري الموزون والاهمية النسبية، وقد تم وضع معيار الحكم على درجة الموافقة على محاور الدراسة وفقاً للمقياس الخماسي الذي يتضمن:

- 1) إذا كان الوسط الحسابي من (1.00 - 1.80) فان افراد العينة هم غير موافقين جداً.
- 2) إذا كان الوسط الحسابي من (1.81 - 2.60) فان افراد العينة هم غير موافقين.
- 3) إذا كان الوسط الحسابي من (2.61 - 3.40) فان افراد العينة هم محايدين.
- 4) إذا كان الوسط الحسابي من (3.41 - 4.20) فان افراد العينة هم موافقين.
- 5) إذا كان الوسط الحسابي من (4.21 - 5.00) فان افراد العينة هم موافقين جداً.

1. وصف وتشخيص متغيرات الانسجام في مكان العمل

من نتائج التحليل الوصفي ضمن الجدول (3) يتضح بان التوجه العام حول هذا المتغير هو توجه ايجابي باهمية نسبية بلغت (83.42%)، وقيمة وسط حسابي موزون (4.171) وانحراف معياري (0.461). وبالنسبة للأبعاد كانت كالاتي:

1) **الانسجام مع الذات:** تشير نتائج التحليل ان الاستجابة والتوجه ايجابي للأفراد العينة نحو هذا البعد، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.268) بانحراف معياري (0.507)، وان الاهمية النسبية بلغت (85.37%).

2) **الانسجام مع العاملين:** يتضح من نتائج التحليل ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.175) بانحراف معياري (0.511)، وان الاهمية النسبية بلغت (83.51%).

3) **الانسجام مع الأقسام:** تشير نتائج التحليل ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.112) بانحراف معياري (0.513)، وان الاهمية النسبية بلغت (82.24%).

4) **الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية:** يتبين من نتائج التحليل ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.128) بانحراف معياري (0.565)، وان الاهمية النسبية بلغت (82.56%).



الجدول (3)

نتائج التحليل الوصفي لفقرات متغير الانسجام في مكان العمل

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
m1	0.805	4.231	84.63
m2	0.703	4.268	85.37
m3	0.676	4.365	87.32
m4	0.755	4.146	82.93
m5	0.609	4.329	86.59
m6	0.747	4.097	81.95
m7	0.704	4.146	82.93
m8	0.707	4.231	84.63
m9	0.724	4.280	85.61
m10	0.673	4.122	82.44
m11	0.715	4.134	82.68
m12	0.761	4.012	80.24
m13	0.744	4.036	80.73
m14	0.855	4.097	81.95
m15	0.689	4.280	85.61
m16	0.846	4.109	82.20
m17	0.744	4.036	80.73
m18	0.855	4.097	81.95
m19	0.703	4.268	85.37
M1	0.507	4.268	85.37
M2	0.511	4.175	83.51
M3	0.513	4.112	82.24
M4	0.565	4.128	82.56
M	0.461	4.171	83.42

رابعا / وصف وتشخيص متغيرات استدامة المورد البشري

من نتائج التحليل الوصفي ضمن الجدول (4) يتضح بان التوجه العام حول هذا المتغير هو توجه ايجابي بأهمية نسبية بلغت (83.65%)، وقيمة وسط حسابي موزون (4.182) وانحراف معياري (0.508). وبالنسبة للابعاد كانت كالآتي :-

1) استشارة واحتواء العاملين: تشير نتائج التحليل ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.195) بانحراف معياري (0.686) ، وان الاهمية النسبية بلغت (83.90%) .

2) تطوير المسار الوظيفي والتعلم التنظيمي: يتضح من نتائج التحليل ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.197) بانحراف معياري (0.584)، وان الاهمية النسبية بلغت (83.95%) .

3) هيكلية وانظمة مكان العمل: تشير نتائج التحليل ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.187) بانحراف معياري (0.607) ، وان الاهمية النسبية بلغت (83.76%) .



4) **الموازنة بين الحياة والعمل:** يتبين من نتائج التحليل ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.192) بانحراف معياري (0.607) ، وان الاهمية النسبية بلغت (83.85%) .

5) **التغيير التنظيمي:** تشير نتائج التحليل ان الاستجابة والتوجه ايجابي لافراد العينة نحو هذا البعد ، وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.139) بانحراف معياري (0.593) ، وان الاهمية النسبية بلغت (82.78%) .

الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي لفقرات متغير استدامة المورد البشري

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
y1	4.109	0.846	82.20
y2	4.219	1.042	84.39
y3	4.268	0.916	85.37
y4	4.182	1.043	83.66
y5	4.182	0.931	83.66
y6	4.182	0.787	83.66
y7	4.146	0.704	82.93
y8	4.256	0.716	85.12
y9	4.219	0.703	84.39
y10	4.073	0.885	81.46
y11	4.170	0.828	83.41
y12	4.061	0.934	81.22
y13	4.451	0.687	89.02
y14	4.182	0.787	83.66
y15	4.231	0.758	84.63
y16	4.341	0.789	86.83
y17	4.146	0.931	82.93
y18	4.207	0.765	84.15
y19	4.036	0.808	80.73
y20	4.097	0.779	81.95
y21	4.085	0.773	81.71
y22	4.195	0.908	83.90
y23	4.195	0.744	83.90
y24	4.122	0.709	82.44
Y1	4.195	0.686	83.90
Y2	4.197	0.584	83.95
Y3	4.187	0.607	83.76
Y4	4.192	0.607	83.85
Y5	4.139	0.593	82.78
Y	4.182	0.508	83.65

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانسجام في مكان العمل واستدامة المورد البشري وأبعادها.



من النتائج الموضحة في الجدول (5) التي تشير إلى مصفوفة علاقات الارتباط بين المتغيرات وابعادها، إذ تكشف النتائج عن وجود علاقة معنوية إيجابية حيث بلغت قيمة الارتباط العام بين المتغيرين (0.685)، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كانت العلاقات معنوية طبقاً لقيمة معنوية العلاقة ($P < 0.05$) التي ظهرت ضمن منطقة القبول، وكما يأتي: -

الجدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين الانسجام في مكان العمل واستدامة المورد البشري

المتغير او البعد	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
M1	.386**	.630**	.590**	.560**	.514**	.644**
Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
M2	.446**	.641**	.476**	.565**	.468**	.626**
Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
M3	.508**	.573**	.381**	.506**	.463**	.589**
Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
M4	.523**	.520**	.303**	.465**	.481**	.557**
Sig.	.000	.000	.006	.000	.000	.000
M	.531**	.669**	.493**	.593**	.547**	.685**
Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000

** تشير الى معنوية الارتباط عند معنوية (0.01) * تشير الى معنوية الارتباط عند معنوية (0.05)

رابعاً: تحليل علاقات التأثير المباشر بين متغيرات البحث

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تائية ذات دلالة معنوية بين الانسجام في مكان العمل واستدامة المورد البشري .

تشير النتائج ضمن الجدول (6) عن قبول هذه الفرضية فقد اظهر المتغير (الانسجام في مكان العمل) تأثير معنوي في المتغير المعتمد (استدامة المورد البشري) ، ومن متابعة قيم مستوى المعنوية يتضح بانه ظهرت قيمته متوافقة مع الحدود المسموح بها للتحليل حيث جاءت قيمتها اصغر من (0.05) ، كما ان القيمة الفائية للتحليل ظهرت اكبر من القيمة الجدولية ، وان مؤشرات الانحدار بلغت قيمها (a=1.040) ، (B=0.753) ، وقد جاءت القدرة التفسيرية للنموذج مقبولة ، فقد بلغت قيمتها (0.469). وهذه النتائج تشير الى تحقق الفرضية.

الجدول (6) نتائج علاقات التأثير بين الانسجام في مكان العمل واستدامة المورد البشري

المتغير المعتمد	مستوى المعنوية P	القيمة الفائية F	معامل التحديد R2	قيمة بيتا β	قيمة الفا A	المتغير
استدامة المورد البشري	0.000	70.621	0.469	0.753	1.040	الانسجام في مكان العمل
3.92						قيمة (F) بمستوى (0.01)
6.85						قيمة (F) بمستوى (0.05)



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تعتمد المستشفيات على العوامل المادية والبيئية للتعامل مع ظروف العمل المختلفة.
2. تحتاج المستشفى الى مزيد من الاهتمام بعمليات التنبؤ بالقيود والمحددات التي تحول دون تطويرها.
3. تمنح المستشفى العاملين الوقت الكافي للمساعدة في حال احتياجهم وتبذل جهد إضافي للمساعدة في رعايتهم.
4. اثبتت النتائج ان تأثير الانسجام في مكان العمل في استدامة المورد البشري هو تأثير ايجابي.

ثانياً: التوصيات

1. الحاجة الى مزيد من الاهتمام بالعوامل التي تساهم في تطوير المستشفى والاهتمام بعمليات التنبؤ بعمليات النجاح والمعوقات.
2. الحاجة الى مزيد من الدعم لتقوية شعور العاملين بالفخر والانتماء لهذه المستشفى.
3. تشجيع العاملين من خلال الاهتمام بتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين.
4. هنالك حاجة لان تحدد المستشفى مهارات التعلم المستمر التي يحتاج إليها العاملون لمهام العمل المستقبلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الجميلي, طه علي نايل(2008) . استدامة المورد البشري في العراق " مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, العدد الثاني. 1-10

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Casey, D., & Sieber, S. (2016). Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 69-76.
2. Chin, T., & Liu, R. H. (2015). Understanding labor conflicts in Chinese manufacturing: a Yin-Yang harmony perspective. *International Journal of Conflict Management*.
3. Chuanlei, L., & Guomin, L. (2019). Research On Mental Health Status And The Relationship Between Spiritual Belief And Self-Harmony. *Social Values & Society (SVS)*, 1(1), 5-10.
4. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees— Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
5. Dumitrescu, D., & Bobițan, N. (2016). COOPERATION AND COORDINATION BETWEEN INTERNAL AND EXTERNAL AUDITING. *Annals of Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series*, (1).
6. Ehnert, I. (2014). Sustainability and human resource management.
7. FaOh Kursat Ozenc and Margaret Hagan , (2018) ,Ritual Design: CraÖing Team Rituals for Meaningful OrganizaÖional Change , Springer InternaÖional Publishing , 146-157.



8. Gollan, P. (2010). High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability. Handbook of Business Strategy. U.K.
9. Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
10. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.
11. Isomura, K., Kobayashi, N., Shirasaka, S., & Ioki, M. (2020). A Method and Tool to Promote Knowledge Brokering in Cross-Boundary Learning for Organizational Learning and Career Development. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 63-81.
12. Jena, L. K., & Pradhan, R. K. (2014). Deliverables towards HR sustainability: A conceptual review. *European Journal of Business Management*, 6(23), 95-102.
13. Kalliath, T. J., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the naming of the construct. *Journal of Management and Organization*, 14:3, 323-327.
14. Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112.
15. Khan, J., Rivers, G., Gaur, S. S., Quazi, A., Zuo, N., & Bhatia, S. D. (2018). Do fellow-feelings and organisational harmony matter for logistic firms?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
16. Kral, J. A. R. O. S. L. A. V. (2007). Introduction to coordination concept. *Human Resources Management and Ergonomics*, 1(2), 40-45.
17. Kumar, A., Bhaskar, P., Nadeem, S. P., Tyagi, M., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Sustainability adoption through sustainable human resource management: A systematic literature review and conceptual framework. *resource*, 2, 3.
18. Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(21), 8987.
19. Mohiuddin, M., Hosseini, E., F. Bagheri, & Sabokro. M., (2022). Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2-19
20. Niclas Erhardt , Carlos Martin-Rios and Charles Heckscher c , (2016), Ami doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture, *International journal of Hospitality Management* 59 , 31-41.
21. Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A., & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledgebased transformation—A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32(1), 137-146.
22. Nugroho, Y. A., Wijaya, M. R., Pramono, T., & Johan, M. (2022). Did Career Development, Organizational Citizenship Behavior and Leadership Reinforce Teachers Performance? Answer From Elementary Schools in Tangerang. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 240-246.
23. Nwinyokpugi, P. N., & Okere, A. E(2014). Position Power Management and Workplace Harmony in the Construction Sector in Rivers State.
24. Nwinyokpugi, Patrick N.,2015, Employee Engagement and Workplace Harmony in Nigeria Civil Service, ISSN 2278 – 0211, Vol 4 Issue 2.



25. Okpu, T., & Kpakol, A. G. (2015). Managing employee trust perceptions for sustained workplace harmony in the Nigerian banking industry. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(5), 65-73.
26. Onyeizugbe, C. U., Aghara, V., Olohi, E. S., & Chidiogo, A. P.(2018) Harmony and Employee Performance in Food and Beverage Firms in Anambra State of Nigeria.
27. Osad, O. I., & Osas, U. E. (2013). Harmonious industrial relations as a panacea for ailing enterprises in Nigeria. *Journal of Asian Scientific Research*, 3(3), 229.
28. passalidou, olga & wagner, marcus 2016. sustainable human resources management ", international Hellenic university, p: 1-49. SID: 1105130013.
29. Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Maria Alcover, C., & Taberner, C. (2011). Coordination processes in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 59-68.
30. Singh, R. (1997). Group harmony and interpersonal fairness in reward allocation: On the loci of the moderation effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(2), 158-183.
31. Subramanian, K. R., CHAUBEY, D., & Ramaswamy, R. (2013).,HARMONY–THE SOUL OF ORGANISATIONS.
32. Subramanian, S. V., Kim, D. J., & Kawachi, I. (2005), Co-variation in the socio-economic determinants of self-rated health and happiness: A multivariate multilevel analysis of individuals and communities in the U.S. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59, 664–669.
33. Trevor, B,1995, Organisation management: 1, Management Accounting, 73(6), 38.
34. Tweiqat, A. F., & Adaileh, M. J. (2020). Human resource flexibility and sustainability: the moderating role of environmental uncertainty. *Global Business and Economics Review*, 23(3), 280-301.
35. Wang, L., & Juslin, H. (2009). The impact of Chinese culture on corporate social responsibility: The harmony approach. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 433-451.
36. Wood, S. and de Menezes, L. M. (2011). High Involvement Management, High Performance Work Systems and Well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), pp. 1586-1610. doi: 10.1080/09585192.2011.561967
37. Wood, S; Van Veldhoven, M; Croon, M & De Menezes, L. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4): 419–446.
38. Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1-22.