

## دور البساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية: دراسة تحليلية تطبيقية في مديرية تربية نينوى

م.د. إبراهيم محمد جاسم السبعوي  
المعهد التقني نينوى  
ibrahim.mj@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475

Doi:https://doi.org/10.37940/BEJAR.2021.1.1.1

تأريخ قبول النشر 2021/3/5

تأريخ استلام البحث 2021/2/15

### المستخلص

هدفت الدراسة لتحديد مفهوم البساطة الذكية وقواعدها الستة، ودورها في استدامة الموارد البشرية. وقد تضمن البحث متغيرين أساسيين الأول متغيرها المستقل وقد اشتمل على ستة أبعاد فرعية هي (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثل، مكافأة العاملين)، أما متغيرها الرئيس الثاني فهو المتغير التابع وقد تضمن أبعاد فرعية ثلاث هي (رضا العاملين، زيادة المشاركة، الالتزام المكثف). تألف مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية تربية نينوى. جرى توزيع (71) استمارة على عينة عشوائية، استرجعت منها (61) استمارة. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي باستعمال الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS, V24). وعلى ضوء ذلك حُددَ التساؤل التالي ليكون حدود مشكلة الدراسة على النحو الآتي: (ما دور البساطة الذكية في تعزيز استدامة الموارد البشرية؟). تم الحصول على مجموعة استنتاجات لعل أهمها: هناك علاقة ارتباط معنوية بين البساطة الذكية واستدامة الموارد البشرية. وتختتم الدراسة بجملة من التوصيات الضرورية للمنظمة المعنية بالدراسة ولعل أهمها، الاهتمام بتطبيق القواعد الستة للبساطة الذكية من أجل تعزيز استدامة العاملين في المنظمات، وكذلك جرى اقتراح لدراسات مستقبلية ذات العلاقة بالدراسة الراهنة. **الكلمات المفتاحية:** البساطة الذكية، استدامة الموارد البشرية، تعزيز التكامل، الالتزام المكثف.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
الاعداد للبحوث التطبيقية  
العدد (1) / حزيران / 2021  
الصفحات: 9-23

**The role of smart simplicity in the sustainability of human resources:  
an applied analytical study in Nineveh Education Directorate**

**Abstract**

The study aimed to define the concept of smart simplicity and its six rules, and its role in the sustainability of human resources. The research included two basic variables, the first of which is its independent variable, and it included six sub-dimensions: (understanding what others are doing, enhancing integration, increasing the strength of workers, determining the shadow of the future, increasing reciprocity, rewarding workers), as for its second major variable, it is the dependent variable, and it has included three sub-dimensions, namely (employee satisfaction, increased participation, and intense commitment). The study population consisted of workers in the Nineveh Education Directorate. Were distributed (71) form a random sample, from them I retrieved 61 forms. The descriptive analytical approach was adopted using the statistical software package (SPSS, V24). In light of this, the following question was determined to be the limits of the study problem as follows: (What is the role of smart simplicity in enhancing the sustainability of human resources?). Perhaps the most important conclusions were obtained: There is a significant correlation between smart simplicity and the sustainability of human resources. The study concludes with a set of recommendations necessary for the organization concerned with the study, perhaps the most important of them, Interest in applying the six rules of smart simplicity in order to enhance the sustainability of workers in organizations. Also, a proposal was made for future studies related to the current study.

**Key words:** smart simplicity, human resource sustainability, integration promotion, intense commitment.

## المقدمة

يواجه الأفراد العاملون مشكلتين رئيسيتين في مواقف معقدة: الأولى هي صعوبة فهم الموقف. والأخرى هو حدوث عواقب غير مقصودة، مما يجعل المستقبل صعب أو مستحيل التنبؤ والتخطيط له. هذه الميزات للمنظمات الحديثة ليست جديدة، على الرغم من أنها أصبحت أقوى. وهناك مدرستان لا تزالان تسيطران على تفكير المديرين في التفكير والممارسة وهما مدرسة فريدريك تايلر (مدرسة الإدارة العلمية) ومدرسة التون مايو (مدرسة العلاقات الإنسانية). إذ تميل الأولى المدرسة الصلبة (Hard) والتي يتبعها المديرين عند إنشاء الهياكل والعمليات والانظمة الجديدة، أي بمعنى آخر فإن المديرين يتبعونها عندما يواجهون تحديات أو مخاطر إدارية. أما المدرسة اللينة (Soft) فإنَّ المديرين يضطرون إلى اتباعها عندما يحتاجون إلى تعزيز وتقوية الروح المعنوية وجعل العاملون يعملون بشكل أفضل، وفي كلتا الحالتين فإنه لا معنى لهما اليوم ونحن نعيش عصر التعقيد المتزايد. إذ اعتبر (Morieux & Tollman, 2014:2) أنَّ هذا التعقيد فرصة للمنظمات للوصول إلى أداء أمثل من خلال طريقة جديدة تسمى "البساطة الذكية" من طريق اتباع ستة قواعد. إنَّ البساطة الذكية هي عملية وضع الفرد العامل المتعاون في قلب المنظمة الحديثة. وأضاف (Morieux & Tollman) أنَّ المنظمات الأكثر إنتاجية (استدامة) هي المنظمات التي لا تعيق ذكاء عاملها.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:

هناك منظمات صنعت لها تاريخ، ومنظمات أصبحت تاريخاً، الأولى كانت استباقية وتكيفية، والثانية لم تستطع أن تواجه تحديات وتعقيدات البيئة الخارجية. اليوم، تنفق العديد من المنظمات مبالغ طائلة على إعادة تصميم عملياتها وأنظمتها، من أجل تحقيق أهدافها، ومشاركة وتدريب أفرادها العاملين على التكيف على انظمتها الجديدة، إذ إنَّ هذين الركنين قد أصبحا من الماضي وإنَّ نتائجها ستكون عكسية بالنسبة للمنظمة، وإنَّها تزيد التعقيد، إذ تعتقد الإدارة العليا أن حل مشكلة التعقيد يكمن في إضافة مستويات جديدة، ولكن في الواقع أنَّ الأنظمة المعقدة تتفاعل بطرائق غير متوقعة. وأنَّ التعامل معها هو الأكثر أهمية في الوصول إلى موارد بشرية مستدامة، ولكي تكون المنظمات ناجحة في بيئة العمل شديدة التعقيد عليها بذل قصارى جهدها لتبسيطها. إنَّ التحدي الحقيقي الذي سيواجه المنظمة المبحوثة (المديرية العامة لتربية نينوى) هو كيفية إزالة الأسباب الجذرية التي تعيق الاستدامة وهو التعقيد. إنَّ البساطة الذكية بقواعدها الستة لها أثر في ذلك، إذ إنَّ تطبيقها سيتحكم بالتعقيد والذي من طريقها سيتم إيجاد قيمة مضافة وهدر أقل، وكذلك ستؤدي إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي والوصول إلى مورد بشري مستدام، وعلى ضوء ذلك يطرح تساؤل الدراسة على النحو الآتي:

(ما دور البساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية؟)

ومن ثم فقد تمت صياغة التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما مدى توافر مفهوم البساطة الذكية في الميدان المبحوث؟
2. ما مدى توفر مفهوم استدامة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟
3. هل هناك علاقة بين متغيرات الدراسة في المنظمة قيد الدراسة؟
4. هل هناك اثر للمتغير الرئيسي في التابع في ميدان المنظمة المبحوثة؟

## ثانياً: أهمية البحث:

### 1. الأهمية النظرية:

تكمن أهميتها معرفياً من طريق الخلفية النظرية التي تضمنتها الدراسة عن مفاهيم البساطة الذكية واستدامة الموارد البشرية، والعلاقة والأثر بينهما كتراكم معرفي يُضاف إلى الأدبيات المكتوبة والخاصة في هذا المجال.

### 2. الأهمية الأكاديمية:

تتجسد أهمية الدراسة أكاديمياً في السعي لنشر المضامين المرتبطة بالبساطة الذكية واستدامة العاملين في قطاع التعليم، باعتبار التعليم مناراً وقبساً ودالة لراقي أي بلد وتقدمه، وتقديم الأسس النظرية والعلمية اللازمة لنشرها في مختلف القطاعات.

### 3. الأهمية الميدانية:

تظهر أهمية الدراسة ميدانياً بالخلفية الوصفية عن واقع عمل المنظمة قيد الدراسة، للحصول على المعلومات التي يمكن توظيفها في عملية الاستدامة. وبيان إسهام البساطة الذكية في تعزيز استدامة أفراد المنظمة قيد الدراسة.

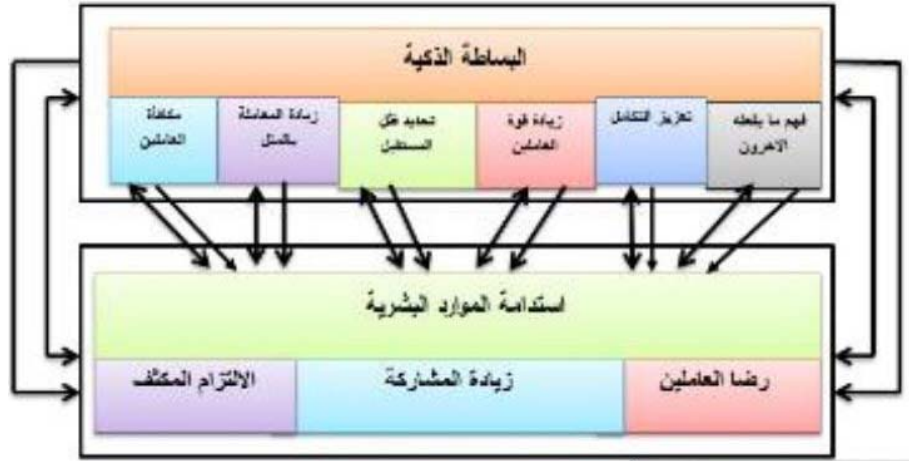
## ثالثاً: أهداف البحث:

تحاول الدراسة إلى إنجاز الأهداف الآتية:

1. تقرير مدركات قطاع التعليم حيال المضمون العام للافتراضات التي انطلقت منها الدراسة في مجال البساطة الذكية وأثرها في الوصول إلى استدامة الموارد البشرية.
2. التعرف على درجة تطبيق كل بُعد من أبعاد البساطة الذكية، وبيان الفروق بين تطبيق الاستدامة للمنظمة قيد الدراسة.
3. تعريف المنظمة عينة الدراسة بأهمية أبعاد البساطة الذكية، وبما يؤدي إلى تحسين وتطوير خدمات التعليم للوصول للاستدامة.

## رابعاً: مخطط البحث:

تستلزم المعالجة المنهجية الخاصة بمشكلة الدراسة وفرضياتها، بناء مخطط يوضح العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث، التي تتطرق إلى تصورات وإجابات لفرضياتها. وتبنت الدراسة مخططاً فرضياً يوضح العلاقة المنطقية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة كما يوضحه الشكل (1).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

#### □ امساً: فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البساطة الذكية واستدامة الموارد البشرية". تنبثق عنها فرضية فرعية هي: "توجد علاقة، ارتباط معنوية بين كل من أبعاد البساطة الذكية (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثل، مكافأة العاملين) واستدامة الموارد البشرية".

**الفرضية الثانية:** "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية"، وانبثقت عنها الفرضية الفرعية الآتية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بُعد من أبعاد البساطة الذكية (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثل، مكافأة العاملين) في استدامة الموارد البشرية".

#### سادساً: حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: تتحدد بالفترة الممتدة من 2020/9/1 لغاية 2021/2/1.
2. الحدود المكانية: تتحدد الدراسة مكانياً في مديرية تربية نينوى التي تقع ضمن الحدود البلدية لمدينة الموصل.

#### المبحث الثاني: الجانب النظري

##### أولاً: مفهوم البساطة الذكية:

أشار (Ng,2018:3) إلى أنَّ البساطة الذكية هي القدرة على تحديد البساطات ضمن التعقيد من أجل تغيير النظام من طريق إعادة التصميم وإعادة الهندسة. كما أنَّها القدرة والمهارات والتدريب ومحاولة فك الرموز البسيطة في الأنظمة والتفكير التي تركز على المورد البشري من طريق وجود مخرجات طبيعية للبساطة تساعدنا على التنقل في التعقيد لاستنباط البساطة، هذه الدوافع تثبت نفسها على أنَّها قواعد لـ: أ. للإبهام (الاستدلال).

ب. الإجراء المتكرر (الذاكرة الاجرائية).

ت. المؤشرات (المؤسسية).

ث. التمثيل (النماذج).

ج. النتائج (القيود والحدود).

ح. لوحة القيادة (الأدوات، التقانات).

خ. التعبير الصريح (اللغات، الحقائق المنظمة).

وأشار (Flannery,2010:9) إلى أن البساطة الذكية هي استجابة المنظمة على التغييرات غير الخطية من خلال إنشاء ابتكارات أساسية وابتكارات مذهلة. وهذا يتطلب التعامل مع التعقيد من طريق الاستناد الى ست قواعد بسيطة تسمى قواعد البساطة الذكية. وعرف (السعدني، 2016: 15) البساطة الذكية أنها وجود العدد الصحيح للمكونات الضرورية والروابط لتحقيق نتيجة ناجحة لا أكثر من ذلك ولا أقل. وحدد (O'Connor,2017:1) البساطة الذكية بأنها لغة مكتوبة تعمل على أساس التعاون والوظيفة دون حلقات وتكرار تهدف الى تحسين تحقيق الأهداف.

### ثانياً: أهمية البساطة الذكية

ارتفع التعقيد في المنظمات من أجل تلبية مستلزمات الأعمال الجديدة، بسبب زيادة عدد إجراءاتها وطبقاتها الرأسية وهيكلها وتقنياتها. إذ أشار (Villaba,2016:5) إلى أن تبسيط منظمات الأعمال وقيادة السلوك لها تأثير مهم في تحديد أعراض التعقيد وإيجاد المعالجات الصحيحة لها والتركيز على السبب الجذري للمشكلة وليس على الأعراض، ومن ثم حل المشكلات عن طريق التفكير في ممارسة الأعمال. وأضاف (Villaba) بأن التعقيد قد يؤدي إلى مزيد من مشاكل الأداء مثل الهدر في التكلفة، وعدم وجود الابتكار، وصعوبة إنجاز الأعمال، إذ أن تنفيذ التقنيات قد لا يؤدي بالضرورة إلى حل المشكلات بدلاً من ذلك يمكن أن يضيف المزيد من التعقيد. أما (Morieux,2014:22) فقد حدد عدداً من فوائد البساطة الذكية أهمها:

1. تعزيز الأداء وكسب الميزة التنافسية، إذ أن البساطة الذكية تعني التأكد من أن الإدارة تضيف قيمة.

2. يبني الدافع والمشاركة.

3. يمنح العاملين المكافآت التقديرية لتجاوز ما بعد الحدود.

4. يعكس علل الممارسات الادارية المضللة (الخاطئة).

5. يزيل التعقيد إذ أن التعامل مع التعقيد يتطلب الذكاء والتعاون والمشاركة.

وأوضح (Heywood,at.el.,2010:1-2) أن أهمية البساطة الذكية تكمن في الآتي:

1. تحسين رضا العاملين.

2. انخفاض التكاليف.

3. عوائد أعلى.

### ثالثاً: قواعد البساطة الذكية:

حدد (Morieux & Tollman,2014:5) ستة قواعد بسيطة تساعد المديرين على تجاوز

قيود أساليب الإدارة "الصعبة" و"اللينة" وهي:

### 1. فهم ما يفعله الآخرون:

وهو الفهم الحقيقي لما يفعله العاملون ولماذا يفعلون ذلك؟ إذ أشار (Blog,2014:3) إلى أن هذه القاعدة تحتاج إلى تجاوز وصف الوظائف والمخططات التنظيمية وفهم ما يفعله الآخرون من الناحية العملية؛ لكي يتم بطريقة اعتماد الوظائف بعضها مع البعض الآخر وطريقة التفاعل بينها، فضلاً عن ضرورة فهم مصمم الوظائف ما هي آثار التصميم السلبية على فريق الخدمة والزبائن وفرق الإصلاح وما يتم توليده من تكاليف إضافية.

### 2. تعزيز التكامل:

وهو تعزيز التعاون عن طريق إعطاء العاملين القوة والمصلحة للقيام بذلك، إذ أشار (Belsky,2014:2) إلى أن الصراع ليس أمراً جيداً، لكنه يمكن أن يكون إشارة إلى أن الأشخاص يقومون بالعمل الصعب لغرض التعاون. وقد يكون صعباً ويخلق التوتر والاستياء. ويمكن أن يكون هؤلاء هم الغراء الذي يربط التعاون معاً والمعروفين بـ (المتعاونين)، إذ ينبغي أن تكون هناك مصلحة للتعاون وكذلك القدرة على ذلك، كما ينبغي منح المتعاونين القوة والحوافز والسلطة لتحقيق النجاح.

### 3. زيادة قوة العاملين:

إنشاء قوة جديدة، لا مجرد تحويل الطاقة الحالية، إذ أكد (Backx,at.el.,2017:12) بأنه ينبغي على المنظمات البحث عن طرائق لتشجيع العاملين على اتخاذ المزيد من المبادرات دون تفويض قوة الآخرين في المنظمة عن طريق استخدام المديرين آرائهم في تقييم العاملين وإدارتهم وتمكينهم من استخدام آرائهم بدلاً من إجبارهم على الامتثال لعدد لا نهائي من القواعد.

### 4. تحديد ظل المستقبل:

وهي إنشاء حلقات التغذية العكسية المباشرة، إذ أشار (BCG,2020,3) إلى إمكانية جعل العاملين حذرين من نتائج سلوكياتهم وقراراتهم، من طريق تشديد حلقات التغذية المرتدة، وتقصير مدة المشاريع، وتمكين الأشخاص من معرفة كيف يتم دعم نجاحهم بالمساهمة في نجاح الآخرين.

### 5. زيادة المعاملة بالمثل:

وهو التأكد من استخدام العاملين استقلاليتهم، إذ أوضح (Morieux,2011:4) أنها تمثل أحد الطرائق الجيدة لتحفيز التعاون المثمر في توسيع نطاق مسؤوليات التكامل بحيث تتجاوز الأنشطة التي يكون لها سيطرة مباشرة عليها، إذ أن جعل أهدافهم أكثر ثراءً وتعقيداً سوف يدفعهم إلى حل التفاضلات التي يمكن من طريقها تحديد أفضل النتائج في كل موقف على ضوء إتباع الإجراءات المحددة مسبقاً. وأضاف (Morieux) أنه ينبغي القضاء على الاحتكارات الداخلية عن طريق إنشاء تداخلات أو تجميع أنشطة أو إنشاء تحالفات خارجية مما يزيد من إمكانية اتخاذ إجراءات متبادلة ويفرض التعاون. وأشار (Blog,2014:3) إلى أنها تعني إزالة المخازن المؤقتة التي تجعل المنظمة مختلة تنظيمياً بسبب تغذيتها من الطبقات التنظيمية والطبقات الفرعية المتزايدة والتي ينبغي إزالتها لتعارضها مع الاندماج، وتصميم المنظمة بالطريقة التي تخلق ترابطاً بين الوظائف بحيث يمكن للتعاون فقط تحقيق النتيجة المطلوبة.

### 6. مكافأة المتعاونين:

وهو جعل الشفافية والابتكار والطموح أفضل الخيارات للأفراد والفرق، إذ أكد (Vinci,2015,3) على عدم عقوبة الأفراد العاملين على الفشل، بل معاقبتهم على عدم التعاون

والذين لا يتعاونون للمساعدة في حل المشكلات والمخاطر. كما ينبغي مكافأة العاملين الذين يعملون على تشخيص المخاطر والمشكلات التي قد تواجه المنظمة.

#### رابعاً: مدخل البساطة الذكية:

حدد (Morieux,2015:14) ثلاث خطوات لترويج البساطة الذكية وهي:  
أ. التدخلات المستهدفة بخصوص القضايا والعمليات الرئيسية.  
ب. التوافق على نطاق المنظمة.  
ت. تمكين المنظمة.

وأوضح (Backx,at.el.,2017:10) بأن BCG قد وضعت ونشرت مدخل من أربع خطوات للتبسيط الذكي كما في الشكل (2).



الشكل (2) الخطوات الأربعة لمنهج البساطة الذكية

Source: BCG, (2017), Mastering competitive complexity through simplification: four steps to creating competitive advantage. p10.

#### استدامة الموارد البشرية

##### تمهيد:

##### □امساً: مفهوم استدامة الموارد البشرية:

أشار (Pawar,2018:1) إلى أن أهم عنصرين في الأداء المستدام هما التعلم والعلاقات الإنسانية، إذ أن التعلم بدون شغف هو ببساطة الحصول على مزيد من المعرفة التي قد تكون أولاً للاستخدام. والعاطفة دون التعلم هي ببساطة عملية مرغوب فيها، ولكن ليس لديه فكرة عما ينبغي القيام به لتصبح أكثر إنتاجية، وإذا كانت الإدارة قادرة على ايجاد ثقافة تشجع كليهما، فإن نصف المعرفة قد فاز بها بالفعل. وأوضح (Craig,2018:4) أن الاحتفاظ بالعاملين هو الأساس للنجاح



فإنَّ وجود العاملين المستدامين يحمي المنظمة ويقودها إلى النجاح مستقبلاً، إذ أنَّ التركيز على بناء موارد بشرية مستدامة أمر مهم يهدف إلى التواصل وتحقيق نتائج أصيلة. وشدد (Polman & Bhharattac,2016:5) على ضرورة دمج الاستدامة في العمل بنجاح من قبل الإدارة عن طريق دمجها في توصيف الوظائف وبرامج التدريب وأنَّ تكون مرتبطة بالتعويضات المتغيرة، وكذلك وضع توقعات الإدارة التي تتوافق مع الاستدامة.

### سادساً: أهداف استدامة الموارد البشرية:

أشار (الغامدي، 2006: 8-9) إلى أنه يمكن تحديد الأهداف والمنافع الناجمة على استدامة الموارد البشرية كما يبينه الجدول (1).

الجدول (1) تحديد الأهداف والفوائد المترتبة على إدارة موارد بشرية مستدامة

ت	الهدف	المحتوى
1	وضع الاستراتيجيات	الإسهام في رسم الاستراتيجيات وبلورة الأهداف وإعداد الممارسات الخاصة بالعاملين برؤية عادلة ومتوازنة.
2	التحليل	تحليل قضايا الموارد البشرية برؤية شمولية وتكاملية.
3	التعاقد	توحيد جهود الموارد البشرية بالشكل الذي يساهم في إسعاد جميع العاملين.
4	التغيير	إحداث التغييرات الضرورية الفكرية والسلوكية الذي تتطلبه قضايا استدامة الموارد البشرية.
5	تفعيل مبدأ الشراكة والمشاركة	على نطاق الممارسة العملية لتحقيق الأهداف والغايات، من خلال تشخيص الفرص اللازمة التي تساهم في تفعيل التدريب، والتعليم، والتوعية.
6	الرضا	وهي توافر الشروط الضرورية لإطلاق قدرات العاملين وتنميتها والحفاظ عليها من طريق التحفيز وابتكار طرائق جديدة لتوظيف المعرفة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاستفادة من (الغامدي، 2006: 8-9).

### سابعاً: أبعاد استدامة الموارد البشرية:

#### 1. رضا العاملين:

يقترح (Stankeviciute & Savaneviciene,2018,1) خصائص لاستدامة العاملين، وهي: رعاية البيئة، الربحية، مشاركة الموظف والحوار الاجتماعي، وتطوير الموظف، والشراكة الخارجية، والمرونة، والامتثال بما يتجاوز لوائح العمل، وتعاون العاملين، والإنصاف، والمساواة. تؤثر كل هذه الخصائص على رضا العاملين وتقييمات الولاء. لا يمكن ضمان هدف النجاح، وضمان الاستدامة، والبقاء في المنافسة، وزيادة كفاءة الأعمال إلا عن طريق تلبية احتياجات العاملين من طريق تزويدهم بظروف عمل جيدة التي تؤثر على رضاهم الوظيفي وولائهم.

#### 2. تعزيز المشاركة:

اهتمت الكثير من المنظمات على تحقيق فرص الاستدامة بمشاركة عاملها في الأنشطة الخاصة بالحفاظ على البيئة وتحسين مناخ العمل، إذ أشار (البحيري، 2018: 216) إلى أنَّ مشاركة العاملين في إدارة أنشطة استدامتها يحقق أربعة منافع أساسية وهي:  
أ. الانتفاع من معرفة العاملين الضمنية والمكتسبة من طريق صلاتهم المعرفية بعملية الانتاج.  
ب. تمكين العاملين من تقديم اقتراحات ايجابية لتحسين بيئة العمل.  
ت. تطوير ثقافة العاملين في مكان العمل بما يحقق الاستدامة المأمولة.

ث. تقليل مقاومة العاملين للالتزام لسياسات وإجراءات مراعاة معايير الاستدامة.

### 3. الالتزام المكثف:

يرى (رشيد، 2004: 99) أن الالتزام الوظيفي هو درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة. وأشار (حويحي، 2008: 30) أن الالتزام يتضمن:  
أ. اقتناع الفرد كعضو في المنظمة بقيم وأهداف تلك المنظمة.  
ب. عمق الاقتناع بقيم وأهداف المنظمة إلى الدرجة التي تجعل الفرد يتوافق مع المنظمة ويرتبط بها ارتباطاً قوياً.

ت. ينتج عن هذا الاقتناع شعور الفرد بقوة تدفعه لبذل الجهود القصوى لتحقيق أهداف المنظمة.  
ث. تحقيق الالتزام المنظمي من طريق قابلية الأفراد بذل جهود تطوعية إضافية في سبيل إنجاز المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

#### أولاً: نبذة تعريفية عن المديرية العامة لتربية نينوى:

تأسست مديرية تربية نينوى عام 1894م في مدينة الموصل. تضم هذه المديرية (1810) مدرسة ابتدائية و(631) مدرسة ثانوية. والجدول (2) يوضح عدد المديريات والأقسام التابعة للمديرية أعلاه.

الجدول (2) لمحة للمنظمة عينة البحث

ت	تاريخ التأسيس	عدد الأقسام	عدد المديريات	عدد المدارس الثانوية	عدد المدارس الابتدائية
المديرية العامة لتربية نينوى	1894	19	11	631	1810

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاستفادة من المعلومات المقدمة من قسم التخطيط في المديرية آنفاً.

#### ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

1. **البساطة الذكية:** من أجل الإجابة على تساؤل البحث الأول "ما مدى توافر مفهوم البساطة الذكية في الميدان المبحوث؟"، أظهرت النتائج كما يوضحها الجدول (3) نسب الاتفاق والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية للبساطة الذكية في المنظمة المدروسة، إذ توجد نسبة اتفاق جيدة كما أشارت إليه النتائج، إذ كانت نسب إجمالي الاتفاق للبساطة الذكية وأوساطها الحسابية هي أعلى من الوسط الفرضي (3). ويعود الوسط الحسابي الأعلى على مستوى المؤشرات الكلية إلى بُعد (زيادة المعاملة بالمثل)، الذي كانت نسبة الاتفاق فيه (86.9%) وبوسط حسابي (4.178) وانحراف معياري قيمته (0.687). وهذا يشير إلى أن (زيادة المعاملة بالمثل) تسهم في تحديد أهداف ثرية، يمكن للعاملين تقدير مصلحتهم المتبادلة في التعاون من طريق إزالة جميع الحلقات التي تسبب الهدر ولا تضيف قيمة.

الجدول (3) وصف متغير البساطة الذكية وتشخيصه

البساطة الذكية	نسب الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فهم ما يفعله الآخرون	85.1%	4.125	0.666
تعزيز التكامل	86.3%	4.174	0.697

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسب الاتفاق	البساطة الذكية
0.885	4.038	81.5%	زيادة قوة العاملين
0.778	4.120	81.9%	تحديد ظل المستقبل
0.687	4.178	86.9%	زيادة المعاملة بالمثل
0.766	4.347	84.5%	مكافأة المتعاونين
0.746	4.163	84.36%	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

**2. وصف استدامة الموارد البشرية:** لغرض الإجابة على تساؤل الدراسة الثاني للبحث المتضمن "ما مدى توفر مفهوم استدامة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟"، أشارت نتائج البحث كما يوضحها الجدول (4) النسب الخاصة بالاتفاق والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستدامة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، إذ كانت نسب إجمالي الاتفاق لاستدامة الموارد البشرية وأوساطها الحسابية هي أعلى من الوسط الفرضي (3). ويعود الوسط الحسابي الأعلى على مستوى المؤشرات الكلية إلى بُعد (الالتزام المكثف)، الذي كانت نسبة الاتفاق فيه (84.6%) وذات وسط حسابي (4.438) وانحراف معياري قيمته (0.711). وهذا يشير إلى أنّ (الالتزام المكثف) جزء لا يتجزأ من نجاح المنظمة بأكملها وأنه يسهم في استدامتها، وهو أساس ميزتها التنافسية المستمرة من طريق تطبيق أدوات جديدة لزيادة ميزاتها التنافسية المستدامة باتخاذ قرارات إدارية مرنة استجابة لاحتياجات وتوقعات العاملين ورضاهم.

الجدول (4) وصف متغير استدامة الموارد البشرية وتشخيصها

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسب الاتفاق	استدامة الموارد البشرية
0.764	4.098	81.92%	رضا العاملين
0.749	4.137	82.92%	تعزيز المشاركة
0.711	4.438	84.6%	الالتزام المكثف
0.741	4.224	83.14	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

### ثالثاً: □ تبار فرضيات البحث:

#### 1. تحليل النتائج الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية:

لغرض فحص الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البساطة الذكية واستدامة الموارد البشرية"، وكذلك الإجابة على التساؤل الثالث المتضمن (هل هناك علاقة بين متغيرات الدراسة في المنظمة قيد الدراسة)، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين البساطة الذكية واستدامة الموارد البشرية، وهذا متمثل بمعامل الارتباط ( $0.624^*$ ) في مستوى معنوية (0.05)، إذ توضح النتائج قوة العلاقة بين البساطة الذكية واستدامة الموارد البشرية، إذ أنّ البساطة الذكية لها دور فعال ومهم في تعزيز استدامة الموارد البشرية، من طريق قدرتها على إيجاد طرائق بديلة عن (Hard) و (Soft) تساعد المؤسسات من تحقيق أهدافها وتجاوز التعقيد الذي تفرضه ديناميكية المنافسة والجدول (5) يبين تلك العلاقة.

الجدول (5) نتائج الارتباط بين البساطة الذكية واستدامة الموارد البشرية

البساطة الذكية	البُعد المستقل	البُعد المعتمد
0.624*	استدامة الموارد البشرية	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث  
P < 0.05 , N= 61\*

## 2. علاقات الارتباط بين أبعاد البساطة الذكية واستدامة الموارد البشرية:

تشير مؤشرات الجدول (6) إلى وجود علاقات الارتباط بين أبعاد البساطة الذكية (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثّل، مكافأة العاملين) ومتغير استدامة الموارد البشرية. ويستدل من المؤشرات، إنّ هناك علاقة ارتباط معنوية بين استدامة الموارد البشرية والأبعاد (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثّل، مكافأة العاملين)، يتمثل ذلك بمعامل الارتباط بين (0.565, 0.653) بمستوى معنوية (0.05)، ومن ثم فإنّ النتائج توضح وجود علاقة قوية بين أبعاد البساطة الذكية ومتغير استدامة الموارد البشرية، وبذلك يتم تحقيق فرضية الدراسة الفرعية المنبثقة عن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والمتضمنة "توجد علاقة، ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد البساطة الذكية (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثّل، مكافأة العاملين) واستدامة الموارد البشرية". فلاستدامة الموارد البشرية دور مهم في تقوية القواعد الخاصة بالبساطة الذكية من طريق وجود قوة عاملة منتجة للغاية وتفخر بإحداث تغيير إيجابي، ويمكن للمنظمات التي تركز على ممارسات الاستدامة أن تحل مشكلة التعقيد الذي يشعر به العاملين.

الجدول (6) علاقات الارتباط بين أبعاد البساطة الذكية ومتغير استدامة الموارد البشرية

البساطة الذكية						المتغير المستقل
مكافأة المتعاونين	زيادة المعاملة بالمثّل	تحديد ظل المستقبل	زيادة قوة العاملين	تعزيز التكامل	فهم ما يفعله الآخرون	المتغير المعتمد
0.612	0.653	0.565	0.594	0.622*	0.571*	استدامة الموارد البشرية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS. P < 0.05, N= 61

## 3. تأثير البساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً للتساؤل الرابع للبحث الذي ينص (هل هناك أثر للمتغير الرئيس في التابع في ميدان المنظمة المبحوثة؟)، والذي على ضوءه صيغت فرضية الدراسة الثانية "يوجد أثر ذات دلالة معنوية للبساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية"، إذ تشير النتائج كما يوضحها الجدول (7) إلى أنّ هناك تأثير ذات دلالة معنوية للبساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة، التي بلغت قيمتها (12.564)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (4.000) ضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,59). ويدعم هذه النتيجة قيمة (B<sub>1</sub>)، الذي يشير إلى أنّ (0.643) من استدامة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من البساطة الذكية، إذ تشير (R<sup>2</sup>) إلى أنّ (0.612) من استدامة الموارد البشرية

تفسره البساطة الذكية في المنظمات المبحوثة. وتأسيساً على ذلك سيتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الثانية.

الجدول (7) وجود تأثير ذات دلالة معنوية للبساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية

البساطة الذكية				المتغير المستقل			المتغير المعتمد
T		F		R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
1.671	6.371	4.00	12.564	0.612	0.643	0.788	استدامة الموارد البشرية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS

\*P < 0.05, N= 61, df = (1,59)

#### 4. تأثير أبعاد البساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية:

يعرض الجدول (8) علاقات التأثير لأبعاد البساطة الذكية (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثل، مكافأة العاملين) في استدامة الموارد البشرية، إذ تظهر نتائج التحليل وجود تأثير ذات دلالة معنوية للبساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة، إذ تم تأشير أعلى تأثير للبعد (زيادة المعاملة بالمثل) في استدامة الموارد البشرية، هذا التأثير معزز بقيمة (F) المحسوبة البالغة (17.213)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (4.00) عند مستوى معنوية (0.05)، وبدرجتي حرية (1,59)، إذ بلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من طريق (R<sup>2</sup>) ما قيمته (0.566). وبذلك فقد تحققت فرضية الدراسة الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لكل بُعد من أبعاد البساطة الذكية (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثل، مكافأة العاملين) في استدامة الموارد البشرية".

الجدول (8) علاقات التأثير لأبعاد البساطة الذكية (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثل، مكافأة العاملين) في استدامة الموارد البشرية

البساطة الذكية				المتغير المعتمد			الأبعاد المستقلة
T		F		R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.439	12.758	4.000	14.655	0.439	0.735	0.682	فهم ما يفعله الآخرون
0.395	11.840	4.000	11.588	0.395	0.362	0.802	تعزيز التكامل
0.278	16.690	4.000	5.376	0.278	0.654	0.503	زيادة قوة العاملين
0.339	14.071	4.000	7.440	0.339	0.531	0.726	تحديد ظل المستقبل
0.566	12.415	4.000	17.213	0.566	0.551	0.796	زيادة المعاملة بالمثل
0.283	14.992	4.000	8.192	0.283	0.398	0.658	مكافأة المتعاونين

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS

\*P < 0.05, N= 61, df = (1,59)

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

1. يعد تطبيق البساطة الذكية (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثل، مكافأة العاملين) مهماً في استدامة الموارد البشرية.
2. يؤكد الأفراد المستجيبين على اهتمام المنظمات المدروسة بالبساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية.
3. أشارت النتائج بوجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين البساطة الذكية واستدامة الموارد البشرية، وهو ما عكسه معامل الارتباط البالغة قيمته ( $0.624^*$ ) في مستوى معنوية ( $0.05$ ).
4. بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد البساطة الذكية المتمثلة (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثل، مكافأة العاملين) واستدامة الموارد البشرية، ويدعم ذلك معامل الارتباط البالغ بين ( $0.565$ ,  $0.653$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ ).
5. أوضحت النتائج الخاصة بالتحليل الإحصائي إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين البساطة الذكية في استدامة الموارد البشرية، يسند التأثير إلى القيمة الخاصة بـ ( $F$ ) المحسوبة، التي بلغت قيمتها ( $12.564$ )، وهي أكبر من قيمتها الجدولية ( $4$ ) ضمن مستوى معنوية ( $0.05$ ).
6. أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية إلى وجود تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد البساطة الذكية (فهم ما يفعله الآخرون، تعزيز التكامل، زيادة قوة العاملين، تحديد ظل المستقبل، زيادة المعاملة بالمثل، مكافأة العاملين) في استدامة الموارد البشرية، إذ تم تأشير أعلى تأثير للبعد (زيادة المعاملة بالمثل) في استدامة الموارد البشرية، هذا التأثير مدعوم بقيمة ( $F$ ) المحسوبة البالغة ( $17.213$ )، وهي أكبر من القيمة الجدولية ( $4.000$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ ).

### ثانياً: التوصيات:

1. الاهتمام بتطبيق البساطة الذكية ذات القواعد الستة من أجل تعزيز استدامة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.
2. اتساقاً مع النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة والتي بينت علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية الخاصة بالدراسة، وبالنظر لوجود الكثير من العلاقات المعنوية، يقترح الباحث أن تولي المنظمة المبحوثة اهتماماً أكبر بهذه العلاقات، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق تميز كبير سواءً في البساطة الذكية، أم في استدامة الأفراد، بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة، واستثمار الفرص.
3. ضرورة المنظمة المبحوثة مبدأ المقارنة المرجعية، من طريق بذل قصارى جهدهم للوصول إلى البساطة الذكية بقواعدها الست من طريق (تأسيس القيادة، بناء الثقة، وضع الاستراتيجية، إشراك العاملين، إدارة العمل كمشاريع).
4. ضرورة تشجيع ثقافة الاتصال المفتوح التي تدعم مشاركة الأفراد العاملين في عمليات وأنشطة الخاصة بالتحسين المستمر في مجال صيانة العاملين وفي تطبيق التعليم والتنفيذ المستمر لمبادئ التنوع وتكافؤ الفرص.
5. ينبغي على المنظمة المبحوثة أن تولي اهتماماً كبيراً لرضى العاملين وولاءهم، كجزء من إدارة الموارد البشرية المستدامة.

6. ضرورة أخذ أبعاد الاستدامة الخاصة بالموارد البشرية بنظر الاعتبار التي تتضمن (رضا العاملين، تعزيز المشاركة، الالتزام المكثف).

### ثالثاً: دراسات مستقبلية:

1. حلقات الجودة ودورها في إنشاء حلقات ردود الفعل المباشرة.
2. أثر البصمة الكربونية في تحقيق موارد مستدامة.
3. العلاقة بين نهج البساطة الذكية والوصف الوظيفي المرن.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية:

1. البحيري، هشام محمد، (2018). أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء GHRM على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (9)، العدد (2).
2. حويحي، مروان أحمد، (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. كلية التجارة، فلسطين.
3. رشيد، مازن فارس، (2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد (11)، العدد (1).
4. الغامدي، عبدالعزيز بن صقر، (2016). تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي: [www.towardsbetterdevelopment.blogspot.com](http://www.towardsbetterdevelopment.blogspot.com)

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Backx. J., Hilberath. C., Morieux. Y., Steubel. H., (2017). Mastering competitive complexity through simplification: four steps to creating competitive advantage, THE Boston Consulting Group.
2. BCG, (2020). Six Simple Rules for Overcoming Complexity. <https://www.bcg.com>
3. Belsky. G., (2014). 6 Simple Rules for Simplifying Everything. <https://tim.com>
4. Craig. W., (2018). The Importance of Creating Sustainable Employees In The Workplace. <https://www.forbes.com>
5. Flannery. J., (2010). Strategies for success: Managing complexity in health care. [www.gehealthcare.com](http://www.gehealthcare.com)
6. Madsen. K., 2017. 8 Complexity Management Strategies that will Help you Cope. <https://managemagazine.com/article-bank/complexity-management/complexity-management-strategies/>
7. Morieux. Y., (2011). Smart Rules: Six Ways to Get People to Solve Problems Without You. Harvard Business Review.
8. Morieux. Y., Tollman. P., (2014). Stop Trying to Control People or Make Them Happy.
9. Ng. Irene., (2018). Foreword: Creating Simplicity.
10. O'Connor. R., 2017. Simplicity: A New Language for Blockchains. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en>
11. Pawar. Y., (2018). ways to create sustainable performance in the workplace. <https://upraise.io/blog/create-sustainable-performance-workplace/>
12. Polman. P., Bhattacharya. C., (2016). Engaging Employees to Create a Sustainable Business.
13. Stankeviciute. Z., Savaneviciene. A., (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. School of Economics and Business, Kaunas University of Technology, Gedimino.
14. Vinci. L., (2015), Simplicity is the ultimate sophistications, <https://www.blogger.com>

