



تأثير ادارة الموارد البشرية الهجينة في الاستدامة التنظيمية بحث ميداني في مصرف الائتمان العراقي

م.د. كاظم حميد العيبي البطبوطي
كلية اصول العلم الجامعة - قسم ادارة الاعمال، بغداد \ العراق

The Impact of Hybrid Human Resource Management on Organizational Sustainability: A Field Study at the Iraqi Credit Bank

Lect. Dr. Kadhim Hameed ELAibi Al-Battbooti
College of Fundamentals of Science University - Department of Business
Administration, Baghdad / Iraq
Kadhem8282@gmail.com



المستخلص

يهدف البحث الى اختبار تأثير وارتباط ادارة الموارد البشرية الهجينة بأبعاده (التكنولوجيا والادوات الرقمية , البيئة التنظيمية والهيكل الاداري , ادارة الوقت وتوزيع المهام, التدريب والتطوير) في الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية , الاستدامة البيئية , الاستدامة الاجتماعية) في مصرف الائتمان العراقي في محافظة بغداد, وتمثلت مشكلة البحث الميدانية في محاولة الاجابة عن التساؤل الاتي (ما مستوى تأثير وارتباط ادارة الموارد البشرية الهجينة في الاستدامة التنظيمية في المصرف المبحوث؟), واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي , اذ تبني البحث فرضيتين رئيسيتين لاستكشاف علاقة الارتباط والتأثير بينهما, اما عينة البحث فقد شملت (91) موظف اذ تم اختيار العينة من مجتمع البحث المؤلف من (120) موظف. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات التي أعدها الباحث بناءً على مقاييس جاهزة, وتم تحليل الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية منها (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, معامل الاختلاف,, معامل الارتباط بيرسون, الانحدار الخطي المتعدد, اختبار T, اختبار F), وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.28) وبرنامج (Excel V.2010) لإدخال البيانات , ومن أبرز النتائج التي تم التوصل اليها هي: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ادارة الموارد البشرية الهجينة بأبعاده في الاستدامة التنظيمية بأبعادها.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية الهجينة , الاستدامة التنظيمية.



Abstract

The research aims to test the impact and correlation of hybrid human resource management (HRM) with its dimensions (technology and digital tools, organizational environment and administrative structure, time management and task distribution, training and development) on organizational sustainability (economic sustainability, environmental sustainability, and social sustainability) at the Iraqi Credit Bank in Baghdad Governorate. The field research problem was represented in attempting to answer the following question: What is the level of impact and correlation of hybrid human resource management on organizational sustainability at the bank under study? The research adopted the descriptive analytical method, as the research adopted two main hypotheses to explore the relationship of correlation and impact between them. The research sample included (91) employees, as the sample was selected from the research population consisting of (120) employees. A questionnaire was used as the primary data collection tool. The researcher developed the questionnaire based on pre-existing scales, and the results were analyzed using a range of statistical methods, including the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, multiple linear regression, t-test, and F-test. The statistical software SPSS version 28 and Excel version 2010 were used for data entry. One of the most significant findings was the existence of a correlation and influence between hybrid human resource management (and its dimensions) and organizational sustainability (and its dimensions).

Keywords: Hybrid human resource management, organizational sustainability.



المقدمة

في ظل التغيرات الديناميكية المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال والتطورات التكنولوجية والاقتصادية، أصبحت المنظمات الحالية تسعى إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية لضمان بقائها وقدرتها على المنافسة على المدى الطويل، إذ تعد إدارة الموارد البشرية الهجينة من أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تركز على إدارة العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر قيمة وتأثيراً في نجاح المنظمة، لذا تلعب إدارة الموارد البشرية دور أساسي في تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم وتحقيق مستوى أداة عالي، من خلال تبني سياسات وممارسات حديثة تشمل الاستقطاب والتدريب والتطوير والتقييم والتحفيز. كما تسهم هذه الممارسات في تعزيز بيئة العمل الإيجابية ودعم الابتكار والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، وهو ما يعد أساساً لتحقيق الاستدامة التنظيمية، ومن هذا المنطلق، برز الاهتمام ببحث العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الهجينة والاستدامة التنظيمية، إذ تسعى المنظمات إلى توظيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يحقق التوازن بين تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فكلما كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية الهجينة أكثر كفاءة ومرونة، زادت قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو ومواجهة التحديات المستقبلية.

ومن هنا تم تقسيم البحث الى عدة محاور إذ تناول المحور الاول منهجية البحث، بينما تناول المحور الثاني الجانب النظري للتعرف على متغيرات البحث، اما المحور الثالث تناول الجانب العملي للبحث، واخيراً المحور الرابع بين الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، والتوصيات المقترحة على ضوء الاستنتاجات التي تم التعرف عليها.



المحور الاول \ منهجية البحث

يتطلب دراسة متغيرات البحث معرفة نقاط الانطلاق المتمثلة بتجسيد مشكلة البحث، بالتساؤلات التي يسعى الباحث لمعرفتها ، ومعرفة الاهمية والاهداف ومخطط البحث الفرضي وفرضياته ، ومجتمع وعينة البحث، واداة البحث ، ومنهج البحث ، كما موضح بالاتي:

1 - مشكلة البحث: يعد التغير الديناميكي في البيئة الخارجية والداخلية للمصارف السبب الرئيسي لاتخاذ المصارف الحلول المناسبة لغرض التكيف مع هذه التغيرات من خلال اتخاذ التدابير الضرورية لمواجهة اي تحدي يمكن ان يواجهها اذ سعت الى دمج عملها التقليدي والرقمي لمواكبة التطورات وتحسين عمل الافراد ، لذا ومن خلال ذلك يمكن اثارة التساؤلات التالية لتحديد مشكلة البحث:

- أ- ما مستوى توفر الاهتمام ادارة الموارد البشرية الهجينة وابعادها في مصرف الائتمان العراقي؟
- ب- ما مستوى الاهتمام بالاستدامة التنظيمية وابعادها في مصرف الائتمان العراقي؟
- ت- ما مستوى تأثير ادارة الموارد البشرية الهجينة في الاستدامة التنظيمية في مصرف الائتمان العراقي؟

2 - اهمية البحث: تبرز اهمية البحث في تناول موضوعات تلامس واقع العمل الحاضر

من خلال الاتي

- أ- تبرز الاهمية من خلال تطبيق البحث في احد المجالات المهمة وهي احد المصارف الاهلية.
- ب- تبرز اهمية البحث في اطار علمي لأنموذج يتضمن المتغيرات (ادارة الموارد البشرية الهجينة والاستدامة التنظيمية) لإدامة تقدم مصرف الائتمان العراقي ومعالجة المشاكل وتقديم الحلول.
- ت- استخدام مقاييس رصينة لقياس (ادارة الموارد البشرية الهجينة والاستدامة التنظيمية) وتطبيقها في واقع البيئة العراقية من خلال اختبارها وبيان تطبيقها ومدى نجاحها او فشلها.
- ث- نأمل ان يعد البحث دليل للاستفادة منها من قبل المصارف الاهلية الاخرى والمصرف المبحوث.

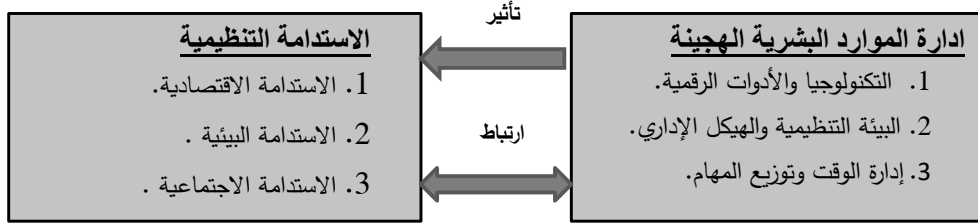


3 - اهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق عدد من الاهداف وذلك في ضوء المشكلة الميدانية وكالاتي:

- أ- بناء اطار مفاهيمي لمتغيرات البحث لبيان اهميتها وكيف يمكن الاستفادة منها في تحديد ملامح عمل مصرف الائتمان العراقي.
- ب- معرفة تطبق متغيرات البحث (ادارة الموارد البشرية الهجينة والاستدامة التنظيمية) والتعرف على مستوى تطبيقها ومدى الاستفادة منها.
- ت- قياس واختبار مستوى تأثير ادارة الموارد البشرية الهجينة في الاستدامة التنظيمية في مصرف الائتمان العراقي.

4 - مخطط البحث الفرضي وفرضياته:

ا. مخطط البحث: يعرض الشكل (1) مخطط لمتغيرات البحث كالاتي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

ب. فرضيات البحث:

الفرضية الأولى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الهجينة وابعادها في الاستدامة التنظيمية وابعادها)

الفرضية الثانية (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الهجينة بأبعادها في الاستدامة التنظيمية وابعادها).

5 - مجتمع وعينة البحث

أ - مجتمع البحث:

لغرض تحقيق اهداف البحث لا بد من اختيار مجتمع يتطابق وينسجم مع توجهات البحث, من خلال تقديم البيانات والمعلومات الضرورية لتشكيل اجابات العينة عن الاسئلة البحثية وكذلك اختبار فرضياته, لذا تم اختيار مصرف الائتمان العراقي والبالغ عدد العاملين الاجمالي (120) موظف.

**ب - عينة البحث**

ان تحديد عينة البحث تعتمد بشكل كبير على حجم مجتمع العينة لتمثيلها بشكل صحيح ,لذا حسب جدول مورغان لتحديد العينة اذ بلغ حجم العينة (91) موظف وهم يشكلون ما نسبته (75 %) من حجم المجتمع. اما العينة بحسب توزيعها الديموغرافي: يمكن عرض وتفسير البيانات الشخصية لعينة البحث وفق المتغيرات الديمغرافية وكما موضح في الجدول (1) يعرض البيانات الخاصة بأفراد العينة، اذ يتضح ان نسبة الذكور من الموظفين افراد العينة بلغت (57%)، وبلغت نسبة الاناث (43%)، مما يعني توظيف فاعل للذكور اكثر من الاناث في المصرف عينة البحث. بالنسبة للتحصيل العلمي صُنف الى ستة تصنيفات، فقد جاء تصنيف حملة شهادة البكالوريوس أولاً بنسبة (84%) وهذا مؤشر على الاهتمام في توظيف حاملي الشهادات الجامعية الاولى ثم تلاه تصنيف حملة شهادة الدبلوم بنسبة (10%)، وبالمرتبة الثالثة حملة شهادة الماجستير (3%)، اما ادنى نسبة فكانت من نصيب حملة شهادة الاعدادية اذ بلغت (1%) وتدعم هذه النسبة ميل المصرف المبحوث الى بناء ملاكات وظيفية ذات مؤهلات علمية , اما حملة شهادة الدبلوم العالي والدكتوراه اذ بلغت (1%) وهذا ما يتطلب من المصرف المبحوث الاهتمام بتوظيف مؤهلات علمية عالية لغرض الاستفادة منهم.

الجدول (1) تحليل استجابة العينة

ت	المتغير	الفئات	الاستجابة	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	52	57
		انثى	39	43
		المجموع	91	100%
2	التحصيل العلمي	اعدادية	1	1
		دبلوم	9	10
		بكالوريوس	76	84
		دبلوم عالي	1	1
		ماجستير	3	3
		دكتوراه	1	1
		المجموع	91	100%



6. اداة البحث

تبني الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ان تم الاعتماد على مقاييس جاهزة لقياس متغيرات البحث، وكما موضح في الجدول (2) ان ضمت الاستبانة جزئيين تضمن الجزء الأول الخصائص الديموغرافية للعينة، فيما تضمن الجزء الثاني فقرات قياس متغيرات البحث وأبعاده وتكونت من (27) فقرة، ان تم قياس المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الهجينة وابعادها (التكنولوجيا والأدوات الرقمية، البيئة التنظيمية والهيكل الإداري، إدارة الوقت وتوزيع المهام، التدريب والتطوير)، عبر (14) سؤال، فيما تم قياس الاستدامة التنظيمية المتغير المعتمد عبر (13) سؤال ومن خلال ابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية). وخضعت الاستبانة الى إجراءات الصدق والثبات قبل توزيعها على افراد العينة، ان حصل المتغير المستقل على معامل كرونباخ الفا (0.87)، بينما حصل المتغير التابع على معامل كرونباخ الفا (0.83)، اما الاستبانة اجمالاً فقد حصلت على معامل كرونباخ الفا (0.91) ومن خلال (27) فقرة.

الجدول (2) ترميز الاستبانة وتوصيفها

المتغير	البعد	الفقرات	الترميز	عدد فقرات المتغير	المصدر
المعلومات الشخصية	-	-	-	2	اعداد الباحث
ادارة الموارد البشرية الهجينة	التكنولوجيا والأدوات الرقمية	3-1	X1	14	(محيلان, 2025: 20)
	البيئة التنظيمية والهيكل الإداري	7-4	X2		
	إدارة الوقت وتوزيع المهام	11-8	X3		
	التدريب والتطوير	14-12	X4		
الاستدامة التنظيمية	الاستدامة الاقتصادية	18-15	Y1	13	(Sezen-gültekin Argon, 2020: 23&)
	الاستدامة الاجتماعية	23-19	Y2		
	الاستدامة البيئية	27-24	Y3		

7 - منهج البحث:

تبني الباحث المنهج التحليلي الوصفي الاستطلاعي منهجا للبحث كون المنهج المناسب لأجراء البحث وتحقيق أهدافه.



المحور الثاني: الجانب النظري

المبحث الاول: ادارة الموارد البشرية الهجينة

اولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية الهجينة

أن التغيرات الكبيرة التي طرأت على البيئة اليوم غيرت مفهوم عمل المورد البشري وبما يتناسب مع التطور التقني واستجابة لحاجات المورد البشري، وتشير إدارة الموارد البشرية الهجينة (Hybrid Human Resource Management) الى نهج اداري لإدارة المورد البشري عبر الجمع بين العمل التقليدي المتعارف عليه من خلال الحضور الى المنظمة كالإشراف المباشر والعمل وجها لوجها او العمل عن بُعد الذي يعتمد على التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والمنصات السحابية وغيرها.

وعرفها كل من (Story & Castanheira 2020:1) بأنه مزيج من ممارسات ادارة الموارد البشرية غير المترابطة كالرقابة الصارمة مع التركيز على التطوير، من خلال الحاجة إلى توحيد معايير العمل وتعزيز المرونة مع ضبط التكاليف وتعزيز جودة الخدمة. ويرى (Tanweer 2022:3) بأنه مزيج من ممارسات ادارة الموارد البشرية التي يجب أن تكون متسقة داخلياً ومجتمعه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة. بينما ذهب (Ramachandaran, et al.,2024:1) الى عده نهج يضع المورد البشري أولاً مما قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي مع معالجة جميع التحديات الناتجة عن العمل عن بُعد.

بينما يرى (Ramachandran et al.,2025:186) انها تمثل قوة عاملة موزعة جزئياً عبر مواقع مختلفة تقع في مساحة معينة من موقع العمل تتميز بالمرونة ومجموعة من الخيارات. واضاف (MS, et al.,2025:2) بانها مزيج من العمل من المنزل والمكتب، استجابةً للحاجة إلى مرونة العمل والكفاءة والجهود المبذولة للحفاظ على الإنتاجية في ظل ضيق المساحة والوقت. وفي ضوء ما تقدم يمكن للباحث تعريف ادارة الموارد البشرية الهجينة بأنه ترتيبات عمل حديثة تمزج بين العمل التقليدي وغير التقليدي المستند الى التقنيات الحديثة بهدف تحقيق كفاءة ومرونة اكبر لإدارة المورد البشري وبما يحقق الاستدامة التنظيمية.



ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الهجينة

تتبنى المنظمات التي تعتمد العمل الهجينة عدة ممارسات لإدارة مواردها البشرية عبر الجمع بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المادية والافتراضية، بهدف تعزيز الكفاءة وتسهيل اتخاذ القرارات بسلاسة، وتوفير تجربة إيجابية للعاملين. وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الهجينة الآتي:

1 - تصميم الوظائف الهجينة

تشير إلى دمج العناصر المادية والرقمية التي تُحدد وتُعيد تعريف هياكل العمل من خلال دمج المهام المكتبية التقليدية مع الأنشطة الرقمية عن بُعد. إذ تُعزز هذه الطبيعة الهجينة المرونة والإنتاجية، مستفيدةً من العديد من التقنيات مثل أدوات التعاون الافتراضي والأنظمة السحابية للحفاظ على سلاسة العمليات، ولها القدرة على العمل من أي مكان، وإمكانية التعاون الفوري، وكذلك التركيز على الكفاءات الرقمية إلى جانب الحضور الفعلي (Bagul, et al., 2021:137).

2 - الاختيار والتوظيف الهجينة

تشير إلى جميع الأساليب التقليدية والرقمية لاستقطاب واختيار الأفراد المناسبين للعمليات الفردية والافتراضية، إذ تتيح هذه الطبيعة الهجينة للمنظمات إجراء المقابلات والتقييمات وعمليات الإدماج من خلال مزيج من التفاعلات المادية والمنصات الرقمية، مما يساعد المنظمات على الاستفادة من المواهب الموجودة في بيئة أوسع، فضلاً عن تقليل تحيزات التوظيف، وتبسيط عملية الاندماج مما يوفر قوة عمل أكثر مرونة (Atapattu, et al., 2024:475).

3 - التدريب والتطوير الهجينة

غير العمل الهجينة ممارسات التطوير التقليدية التي تعتمد على المنظمات للتكيف مع استراتيجيات جديدة لغرض تلبية احتياجات المورد البشري في المكتب أو عن بُعد، إذ أصبحت الأدوات الرقمية والمنصات الافتراضية اليوم مهمة في تقديم برامج التدريب، مما يضمن الشمولية وإمكانية الوصول لجميع العاملين بغض النظر عن مكان وجودهم، وقد ساعدت هذه التطورات الكبيرة إلى التوسع في استراتيجيات التعلم الإلكتروني والدمج، إذ تدمج الوحدات التدريبية عبر الإنترنت مع جلسات دورية فردية لتحقيق التوازن بين المرونة والتواصل العملي (Ramachandaran, et al., 2025:187).

4 - التعويضات والمكافآت الهجينة:

تتمثل إحدى التحديات في العمل الهجينة في المحافظة على العدالة لتوزيع التعويضات، ففي البيئة التقليدية يتم حضور الأفراد شخصياً، مما يسهل التعرف عليهم ومكافأتهم عن عملهم،



اما في العمل الهجينة قد يشعر الفرد الذي يعمل عن بُعد بالاستبعاد من فرص التقدير غير الرسمية، فضلاً عن شعورهم بنها غير متساوية، لذا قد يسود يشعر للعاملين عن بُعد بصعوبة في تلقي نفس التقدير والتعويضات لأنهم ليسوا حاضرين دائماً في مكان العمل، وبالتالي، وبالتالي يصبح تقييم الأداء أكثر صعوبة في البيئات الهجينة.

ثالثاً: بيئة عمل إدارة الموارد البشرية الهجينة

تبذل المنظمات جهوداً حثيثة لغرض الاستفادة من المساحات التي يوفرها العمل الافتراضي من خلال تحقيق عمل مريح للموارد البشرية من خلال الاتي (Hassan: 1837 et al., 2022):

- 1 - **توحيد العمل:** يتم ذلك سواء كان في المنزل أو على متن الطائرة أو في المكتب، إذ يتمتع الموظفون بإمكانية وصول ثابتة وموثوقة إلى جميع الموارد التي يحتاجونها للعمل بكفاءة عبر أي قناة أو جهاز أو مساحة عمل.
- 2 - **تأمين العمل:** من خلال سهولة الوصول السياقي للمعلومات او الخدمات وبشكل آمن للتطبيقات، بغض النظر عن مكان العمل.
- 3 - **تبسيط العمل:** تُمكن التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي ، وغيرها من تخصيص تجربة العمل وإتمتها من خلال تبسيط سير العمل، مما يُمكن الموظفين من العمل براحة تامة وأداء العمل بكفاءة عالية.

رابعاً: العوامل التي تسهم في إدارة الموارد البشرية الهجينة

هناك خمسة عوامل رئيسة تُسهم في إدارة الموارد البشرية الهجينة كالآتي (Nguyen, 2024:20-26):

- 1 - **العوامل التنظيمية:** تشير إلى خصائص المنظمة ومواردها، بما في ذلك التواصل ما بين الموظفين داخل المنظمة، وحجمها، وحجم الموارد المتاحة، وكذلك تشمل الدعم الإداري، والثقافة التنظيمية، والسياسات، لذا يعد العمل الهجينة أمراً أساسياً لرفاهية العاملين عن بُعد إذ يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتعزيز رفاهية الموظفين ورضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى تقليل الضغط النفسي وعزلتهم أثناء العمل عن بُعد.
- 2 - **العوامل التكنولوجية:** نظراً لأهمية دور التكنولوجيا في العمل الهجينة. قد يكون وجود التكنولوجيا أو غيابها عاملاً مُيسراً أو عائقاً أمام ذلك من خلال ، أولاً، تُعدّ



التكنولوجيا أساسية لضمان التنسيق بين العاملين عن بُعد، وزملاء العمل ، ثانياً ، يمكن أن تكون التكنولوجيا عائقاً أمام التبني الفعال للعمل الهجينة ، إذ إن الافتقار إلى القدرة التقنية هو العقبة الرئيسة كما أن محدودية الوصول إلى التكنولوجيا المناسبة تُشكل عائقاً أمام العمل الهجينة، نظراً لتحدياتها كأداة عمل أساسية لأداء أنشطة العمل المعتادة ، لذا يُصيح المديرون أكثر مقاومةً عندما تكون تكلفة الاستثمار في إنشاء أنظمة التكنولوجيا وصيانتها مرتفعة.

3 - **العوامل البيئية:** تشمل «هيكل الصناعة، ووجود أو غياب مقدمي خدمات التكنولوجيا، والبيئة التنظيمية» ، قد يؤثر هيكل الصناعة على اعتماد أنظمة المؤسسات التي تعتمد على العمل الهجينة، كما يمكن أن يكون للوائح الوطنية المتعلقة بالعمل الهجينة تأثير إيجابي على ممارساتها ، إلى أن عدم وجود إطار تنظيمي راسخ للعمل أثر على انتشاره على المستوى الدولي ، ويمكن اعتبار جائحة كوفيد-19 ظرفاً استثنائياً لدعوة العمل الهجينة، مما أدى إلى تطبيقه على نطاق واسع حول العالم.

4 - **خصائص الوظيفة:** تُعد سمات الشخصية وخصائص الوظيفة عاملين رئيسيين يُحددان نتائج العمل الهجينة، تشمل تنوع المهام، وأهميتها، وهويتها، واستقلاليته، وردود الفعل ، إذ تؤثر على الحالة النفسية للأفراد، وكذلك تتنبأ بالرضا الوظيفي ، كما تعد لها دور حاسم في تحديد السلوك المُحفّز ونتائج العمل.

5 - **أنماط العمل الفردية:** يشير أسلوب العمل إلى الطريقة التي يفضلها الموظفون لتنظيم عملهم وإتمامه بالشكل الصحيح، إذ أن الصفات الشخصية مثل تفضيل الاستقلالية أو الانضباط الذاتي، تؤثر على كيفية تنظيم الأفراد لعملهم ، إذ أن أداء الأفراد ورفاهيتهم يتمتعون باستقلالية وظيفية أعلى لديهم القدرة على إدارة التوازن بين العمل والحياة بفاعلية وتحديد طرق أكثر إنتاجية لأداء عملهم ، ويمكن للوظائف التي تتطلب إدارة ذاتية أن تعزز الدافع الداخلي، مما يؤدي إلى تحسين أخلاقيات العمل وهذا يشير إلى أن العمل من المنزل يشجع الموظفين على الاجتهاد دون ضغوط خارجية ، إذ يميلون إلى العمل لساعات أطول من أولئك الذين يعملون في الموقع، ويزداد جهمهم ودافعيتهم بشكل عام.



خامساً: ابعاد إدارة الموارد البشرية الهجينة

يمكن الإشارة الى مجموعة من ابعاد ادارة الموارد البشرية الهجينة وكالاتي:

- 1 - التكنولوجيا والأدوات الرقمية: التكنولوجيا الرقمية هي تقنيات تعتمد على الحاسوب وتقدم محتوى عام ومحدد في مجال معين أو تتيح التفاعل مع المحتوى وتدعم الافراد أثناء التفاعل فيما بينهم (Sailer, et al., 2021:4). اما الأدوات الرقمية هي برامج، وتطبيقات، وتقنيات، وإضافات، ومواقع إلكترونية يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت، وتُعزز قدرة الافراد المتعلمين على مراجعة الأدبيات بدقة، وإتقان المعرفة اللازمة للتعلم (Dancsa et al., 2023:290).
- 2 - البيئة التنظيمية والهيكل الإداري: البيئة التنظيمية هي مجموعة من القوانين والأنظمة والأساليب التي تتحكم في سلوك الموظفين في منظمة معينة (Adam, 2021:259). اما الهيكل التنظيمي هو مجموعة من الأساليب التي تُقسّم المهام إلى واجبات مُحددة وتُنسّق بينها (Ahmady et al., 2016:456).
- 3 - إدارة الوقت وتوزيع المهام: تتضمن عملية تحديد الاحتياجات، ووضع الأهداف لأجل تحقيقها، وتحديد أولويات المهام اللازمة لغرض تحقيقها، وتخطيطها (et al., 2007:262).
- 4 - التدريب والتطوير: هو اكتساب بشكل منهجي للمهارات أو القواعد أو المفاهيم أو المواقف، مما يُحسّن الأداء في بيئة عمل أخرى (Somasundaram & Egan, 2004:854).

المبحث الثاني: الاستدامة التنظيمية

اولاً: مفهوم الاستدامة التنظيمية

تعد الاستدامة التنظيمية (Organizational Sustainability) من المفاهيم الحديثة في حقل إدارة الاعمال، وفي عالمنا المتغير بسرعة أصبحت الاستدامة محور أساسي للمنظمات التي تسعى إلى ضمان نجاحها على المدى الطويل مع المحافظة وتقليل الآثار السلبية على المجتمع والبيئة والمحافظة على تحقيق أرباح مناسبة تساعد على البقاء.

وعرفت الاستدامة التنظيمية بانها تشمل المساهمات التي توازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، بالإضافة إلى العلاقات بين هذه الأبعاد على المدى القصير والمتوسط



والطويل (Lozano 2018:5). بينما يرى (Neacșu & Georgescu 2023:3) بأنها ظاهرة متعددة الأبعاد تُركز على تعزيز النتائج وتوليد المعرفة والحفاظ على القدرة وإقامة علاقات مع شركاء الأعمال والإنتاج وبما يعزز الكفاءة. وفي ذات السياق اكد (Vargas-Hernández, 2023:11) بان الاستدامة التنظيمية نتاجاً لتوافق أيديولوجية الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية. واذاف (Rahman et al., 2023:1) بأنها استراتيجية تنظيمية شاملة تُعزز القدرة على التكيف مع الديناميكيات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية أو المنظمة. ولتحقيق ذلك تحتاج المنظمات إلى قيادة كفؤة، ومجموعة مواهب، وموارد فاعلة، وثقافة تعالج قضايا الاستدامة وتخلق استدامة تنظيمية شاملة. ويرى الباحث بأنه الاستدامة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتطور على المدى البعيد من خلال تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وبتوازن محسوب، عبر الاستجابة لتقنيات العمل الحديثة.

ثانياً: مزايا الاستدامة التنظيمية

تحقق الاستدامة التنظيمية مجموعة من مزايا على مستوى المنظمة وكالاتي (2023:10, Vargas-Hernández):

- 1 - بناء سمعة العلامة التجارية من خلال خفض التكاليف وجودة مميزة.
- 2 - تحسين الثقة والجاذبية والوعي البيئي للمستثمرين والموردين والزبائن.
- 3 - القدرة على التحفيز وتماسك العمل الجماعي نحو وضع المبادئ التوجيهية وإنشاء العمليات لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4 - رفع رضا الموظفين من خلال تحفيز الولاء والابداع وتعزيز العدالة والمساواة
- 5 - تقليل الاثر البيئي مثل خفض الانبعاثات والنفايات , وتبني مشاريع خضراء مسؤولة بيئياً.

ثالثاً: مراحل الاستدامة التنظيمية

يمكن ان تتحقق الاستدامة التنظيمية في المنظمات من خلال مراحل متدرجة وكالاتي: (Demastus & Landrum 2024:710,):

- 1 - الاستدامة ضعيفة جداً: ويُنظر الى الاستدامة على انها تُخفف في المقام الأول من خطر تعطيل الأنشطة الاعتيادية، ولا تُعتمد سياسات وممارسات الاستدامة إلا عند الحاجة إليها من قِبَل قوى خارجية.



- 2 - **الاستدامة الضعيفة:** تركز على الأعمال، وتُستخدم الاستدامة لتحقيق مكاسب ذاتية، مثل تحسين السمعة أو تحقيق ميزة تنافسية، وتقليل الضرر مع استمرار نمو واستغلال الموارد الطبيعية.
- 3 - **الاستدامة النظامية أو المتوسطة أو المختلطة:** تتطلب جهودًا للعمل مع المنظمات الأخرى لتغيير الأنظمة، تتميز بأهمية إدارة رأس المال لأصحاب المصلحة بما يتجاوز عملياتها الداخلية، لكنها لا تزال تسعى إلى النمو كمقياس للنجاح، وبالتالي تمزج بين مناهج الاستدامة الضعيفة والقوية.
- 4 - **الاستدامة القوية:** القدرة على إدراك القدرات واستيعاب الحدود البيئية، إذ لم يعد النمو مقياسًا رئيسًا للنجاح، لذا تُعطى الأولوية للممارسات والسياسات التي تُصلح وتُعيد رأس المال.
- 5 - **الاستدامة القوية جدًا:** عندما تُشكّل ممارسات الاستدامة علاقات تكافلية مع البيئة الطبيعية، إذ يُركز نجاح المنظمة على تطوير علاقات مُعززة بشكل متبادل مع العالم.

رابعاً: ابعاد الاستدامة التنظيمية

يمكن الإشارة الى مجموعة من ابعاد الاستدامة التنظيمية وكالاتي
(Jamil, et al.,2023:9):

- 1 - **الاستدامة الاقتصادية:** هي التزام المنظمات بالتنمية الاقتصادية والقضاء على الشكوك المالية في المجتمع، وللمنظمات المستدامة تأثير اقتصادي على المجتمع، مثل خلق فرص عمل، وتحسين الأجور المحلية، ومشاركتها في التنمية الاقتصادية المحلية.
- 2 - **الاستدامة البيئية:** هي اتخاذ إجراءات فاعلة من شأنها الحد من الآثار البيئية السلبية للمنظمة. فالمنظمات التي تدرك أهمية الاستدامة البيئية لا تنتج إشعاعات تتراكم في الغلاف الجوي بمعدلات تفوق قدرة الأنظمة الطبيعية على امتصاص هذه الانبعاثات.
- 3 - **الاستدامة الاجتماعية:** هي مواقف المنظمات تجاه العمال والموردين والمستثمرين والمستهلكين، وتأثيراتها العامة على المجتمع، باستثناء نطاق عملها، تشمل أيضاً تعزيز الممارسات التنظيمية



المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث (الإحصاء الوصفي):

يوضح الجدول (3) جميع نتائج متغيرات البحث الرئيسة والفرعية , اذ يجد الباحث ان أكثر الآراء اتفاقاً حول توفرها بالواقع التطبيقي، اتجهت نحو ادارة الموارد البشرية الهجينة بالترتيب الاول وبوسط حسابي (4.180) وانحراف معياري (0.442) وبمعامل اختلاف نسبي (0.105) وهذا ما يدل على ان المصرف المبحوث يمارس العمل الهجينة في اداء اعماله بمستوى قوي , اما ما يخص ابعاده اذ اتضح ان البيئة التنظيمية والهيكل الإداري تأتي بالمرتبة الاولى وبوسط حسابي (4.241) وانحراف معياري (0.497) وبمعامل اختلاف نسبي (0.117) ما يفسر على ان هناك اهتمام قوي لدى المصرف المبحوث في بيئة العمل وتقسيم وتحديد المهام في الهيكل التنظيمي بما يبسط عمله، اما بالمرتبة الثانية فتأتي إدارة الوقت وتوزيع المهام بوسط حسابي (4.098) وانحراف معياري (0.514) وبمعامل اختلاف نسبي (0.125) هذا ما يؤكد قدرة المصرف المبحوث في وضع التوقيتات المناسبة والدقيقة لغرض تطبيقها بالاعتماد على تقسيم المهام بالشكل الصحيح، اما بالمرتبة الثالثة تأتي التكنولوجيا والأدوات الرقمية وبوسط حسابي (4.252) وانحراف معياري (0.556) وبمعامل اختلاف نسبي (0.130) ما يفسر اعتماد المصرف المبحوث على التكنولوجيا والتحول الرقمي في اداء مهامه , اما بالمرتبة الرابعة التدريب والتطوير وبوسط حسابي (4.128) وانحراف معياري (0.583) وبمعامل اختلاف نسبي (0.141) يدل على الاستمرارية في عملية تدريب وتطوير العاملين، اما المتغير التابع الاستدامة التنظيمية تأتي بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.030) وانحراف معياري (0.470) وبمعامل اختلاف نسبي (0.116) مما يشير الى اتفاق العينة على تطبيق اهداف وديمومة نمو وبقاء المصرف المبحوث في سوق العمل , اما على مستوى الابعاد فيأتي البعد البيئي بالمرتبة الاولى بوسط حسابي (4.104) وانحراف معياري (0.484) وبمعامل اختلاف نسبي (0.117) ما يؤكد على الاهتمام العالي باستدامة البيئة والمحافظة عليها , اما بالمرتبة الثانية البعد الاقتصادي بوسط حسابي (4.217) وانحراف معياري (0.559) وبمعامل اختلاف نسبي (0.132) ما يدل على قدرة المصرف المبحوث بداراة الاموال الموجودة بالشكل الصحيح وتحديد الاحتياجات المطلوبة , اما بالمرتبة الثالثة البعد الاجتماعي بوسط حسابي (3.773) وانحراف معياري (0.651) وبمعامل

اختلاف نسبي (0.172) تبين النتائج مدى قدرة المصرف المبحوث على تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين وتحديد الثقافة المطلوبة، وبهذا يكون الباحث قد أجاب عن تساؤلات مشكلة البحث حول التوفر والاهتمام والممارسة لمتغيرات البحث وابعادها.

الجدول (3) ترتيب بيانات متغيرات وابعاد البحث بحسب معامل اختلافها النسبي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب
متغير ادارة الموارد البشرية الهجينة	4.180	0.442	0.105	الاول
التكنولوجيا والأدوات الرقمية	4.252	0.556	0.130	3
البيئة التنظيمية والهيكل الإداري	4.241	0.497	0.117	1
إدارة الوقت وتوزيع المهام	4.098	0.514	0.125	2
التدريب والتطوير	4.128	0.583	0.141	4
متغير الاستدامة التنظيمية	4.030	0.470	0.116	الثاني
البعد الاقتصادي	4.217	0.559	0.132	2
البعد الاجتماعي	3.773	0.651	0.172	3
البعد البيئي	4.104	0.484	0.117	1

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً: اختبار وتحليل علاقة الارتباط:

H1الفرضية الرئيسة الاولى (لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية الهجينة بأبعادها في الاستدامة التنظيمية بأبعادها) اذ اظهرت بيانات الجدول (4) ان هناك علاقة ارتباط بين متغير التكنولوجيا والأدوات الرقمية مع الاستدامة التنظيمية بواقع (0.606**) وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بينهما , بينما بُعد البيئة التنظيمية والهيكل الإداري مع الاستدامة التنظيمية بواقع (0.699**) وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بينهما , اما بُعد إدارة الوقت وتوزيع المهام مع الاستدامة التنظيمية بواقع (0.606**) تدل على وجود علاقة ارتباط قوية مع الاستدامة التنظيمية , اما البعد الاخير التدريب والتطوير مع الاستدامة التنظيمية بواقع (0.652**) تدل على وجود علاقة ارتباط قوية مع الاستدامة التنظيمية, بينما اظهرت نتائج الجدول علاقة ارتباط قوية على مستوى متغيرات البحث



ادارة الموارد البشرية الهجينة ومتغير الاستدامة التنظيمية بواقع (0.779**) وهذا النتيجة تدل على ان هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين المتغيرين , وهذا ما يؤيد قبول الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية الهجينة بأبعاده في الاستدامة التنظيمية بأبعاده).

جدول (4) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية

الاستدامة التنظيمية	الاستدامة البيئية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة الاقتصادية	التابع المستقل
0.606	0.554	0.451	0.515	التكنولوجيا والأدوات الرقمية
0.000	0.000	0.000	0.000	
0.699	0.651	0.508	0.588	البيئة التنظيمية والهيكل الإداري
0.000	0.000	0.000	0.000	
0.606	0.515	0.533	0.479	إدارة الوقت وتوزيع المهام
0.000	0.000	0.000	0.000	
0.652	0.588	0.513	0.533	التدريب والتطوير
0.000	0.000	0.000	0.000	
0.779	0.701	0.609	0.642	ادارة الموارد البشرية الهجينة
0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثالثاً: اختبار وتحليل علاقة التأثير:

H2 الفرضية الرئيسة الثانية (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الهجينة بأبعاده في الاستدامة التنظيمية بأبعاده) وللتحقق من قبول الفرضية، من عدمها تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد، فضلاً عن مؤشرات قيمة (T) الجدولة (1.9771)، وقيمة (F) الجدولية (3.848) عند مستوى المعنوية (0.05)، لرفض وقبول الفرضية الرئيسة الثانية وكالاتي:

فيما أظهرت نتائج الجدول (5) وجود انموذج للتأثير بقيمة (F) المحسوبة (36.991)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.848) فيما وجود معامل تفسير (0.632)، ومعامل تفسير معدل (0.615)، إذ تمكنت ابعاد (ادارة الموارد البشرية الهجينة مجتمعة) من تفسير ما نسبته



(61.5%) من التغيرات التي تطرأ على الاستدامة التنظيمية، فيما عزيت النسبة (38.5%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، اذ لوحظ اعتماد مصرف الائتمان العراقي ادارة الموارد البشرية الهجينة في الاستدامة التنظيمية، ان تقود هذه النتائج لقبول الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الهجينة بأبعاده في الاستدامة التنظيمية بأبعادها). أي تمكن المصرف المبحوث من توظيف التدريب والتطوير للتأثير في الاستدامة التنظيمية، فكانت قيمة الميل الحدي (0.290)، فضلاً عن وجود تأثير للتكنولوجيا والأدوات الرقمية في الاستدامة التنظيمية مقداره (0.314)، فضلاً عن وجود تأثير للبيئة التنظيمية والهيكل الإداري مقداره (0.379)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعد إدارة الوقت وتوزيع المهام في تحسين الاستدامة التنظيمية، اذ تشير هذه النتائج الى توجه المصرف المبحوث عند تحسين الاستدامة التنظيمية فسوف تركز على التدريب والتطوير، التكنولوجيا والأدوات الرقمية، البيئة التنظيمية والهيكل الإداري بشكل مجتمعه، وبحسب معادلة التنبؤ الاستدامة التنظيمية للمصرف المبحوث بدلالة ادارة الموارد البشرية الهجينة بأبعادها الاتية:

$$\text{الاستدامة التنظيمية (Y)} = (0.832) + (0.290 * (\text{التدريب والتطوير}) + 0.314 * (\text{التكنولوجيا والأدوات الرقمية}) + (0.379) * (\text{البيئة التنظيمية والهيكل الإداري}))$$

الجدول (5) تأثير ابعاد ادارة الموارد البشرية الهجينة في الاستدامة التنظيمية (n=91)

الاستدامة التنظيمية							المتغير المستقل
α	P-V	T	A R ²	R ²	B	F	
0.832	0000.	4.364	0.615	0.632	0.314	36.991	التكنولوجيا والأدوات الرقمية
	0000.	3.902			3790.		البيئة التنظيمية والهيكل الإداري
	2100.	1.264			1060.		إدارة الوقت وتوزيع المهام
	0000.	4.398			2900.		التدريب والتطوير



المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- (1) اعتمد المصرف المبحوث الادوات الرقمية المناسبة للقدرة على التواصل ما بين العاملين سواء في المكتب او عن بعد.
- (2) اتجه المصرف المبحوث الى الاعتماد بشكل كبير على تدريب العاملين على التكنولوجيا الرقمية الحديثة.
- (3) اتضح ان هناك مرونة من قبل المصرف المبحوث في تطبيق الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الهجينة لمواكبة التغيرات التي تطرا على البيئة.
- (4) هناك اهتمام واضح من المصرف بالبعد البيئي مما يعكس التوجه العالمي نحو الاستدامة البيئية لمنظمات الاعمال.
- (5) تبين ان هناك تنسيق عالي بين فرق العمل على الرغم من التباعد الجغرافي بين العاملين باعتماد بعض التقنيات الخاصة بالعمل الهجينة.
- (6) ركز المصرف المبحوث على ادارة الوقت بشكل يساهم في تعزيز الانتاجية.
- (7) اظهر المصرف المبحوث القدرة على توزيع المهام بشكل عادل على جميع العاملين دون التمييز بينهم.
- (8) اعتمد المصرف المبحوث خطة استراتيجية لغرض تطوير مهارات العاملين من خلال ادخالهم في دورات تدريبية متطورة.
- (9) يوجد ارتباط وتأثير بين ادارة الموارد البشرية الهجينة في الاستدامة التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

- (1) التركيز اكثر على الجوانب التحول الرقمي من خلال معرفة عمل والتقنيات المستخدمة في المصارف الاخرى.
- (2) تعريف العاملين اكثر في المصرف المبحوث لإدارة الموارد البشرية الهجينة وكيفية استغلال الفرص المتاحة، من خلال استضافة المتخصصين لألقاء المحاضرات النظرية والتطبيقية.

- (3) تطوير وتعزيز المهارات والمعارف للعاملين من خلال تدريبهم على ادارة الموارد البشرية الهجينة واعداد برامج مهنية متخصصة.
- (4) تعدد مصادر الاموال المتحصلة من خلال ديمومة بقاء ونمو المصرف المبحوث في تحقيق اهدافه.
- (5) التركيز في العمل على المساواة بين العاملين واحترام قيمهم وعاداتهم لأنها الركيزة في تحقيق التقدم والتطور.
- (6) اهتمام المصرف في توعية المجتمع بالمواد الملوثة والضارة على البيئة من خلال المؤتمرات والندوات والاعلانات لأنها مسؤولية الجميع.



المصادر

1. محيلان, محمد حيدر صادق. (2025). أثر العمل الهجينة على الإنتاجية: دراسة ميدانية في قطاع الصناعة الأردني. *المجلة العربية للإدارة*, 22-1.
2. Adam. H. A, H. (2021). Effect of Organizational Environment on Administrative Innovation.
3. Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
4. Atapattu, M., Silva, R., Perera, Y., De Silva, A., Chandradasa, I., & Calton, S. (2024, November). Phygital HRM Practices and Employee Performance in Hybrid Organizations. In *RESEARCH CONFERENCE ON MANAGEMENT AND FINANCE-2024* (p. 472).
5. Bagul, M. S., Agarwal, D., & Suryawanshi, A. SPECIAL HRM PRACTICES FOR THE HYBRID MODE OF WORKING. *Enhancing Productivity in Hybrid Mode: The Beginning of a New Era*, 136.
6. Boxall, P., Huo, M. L., Macky, K., & Winterton, J. (2019). High-involvement work processes and systems: a review of theory, distribution, outcomes, and tensions. *Research in personnel and human resources management*, 1-52.
7. Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel review*, 36(2), 255-276.
8. Dancsa, D., Štempeľová, I., Takáč, O., & Annuš, N. (2023). Digital tools in education. *International Journal of Advanced Natural Sciences and Engineering Researches*, 7(4), 289-294.
9. Demastus, J., & Landrum, N. E. (2024). Organizational sustainability schemes align with weak sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 707-725.
10. Hassan, A. F., Karim, A. M., & Hameed, J. (2022). Hybrid model for remote work practice in the post pandemic era: Prospects and challenges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12), 1920-1926.



11. Jamil, S., Zaman, S. I., Kayikci, Y., & Khan, S. A. (2023). The role of green recruitment on organizational sustainability performance: A study within the context of green human resource management. *Sustainability*, 15(21), 15567.
12. Liu, L., She, L., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2025). Hybrid HRM systems and employee well-being: a self-determination theory perspective. *Management Decision*.
13. Lozano, R. (2018). Proposing a definition and a framework of organisational sustainability: A review of efforts and a survey of approaches to change. *Sustainability*, 10(4), 1157.
14. Ms, M. M., Bili, D. M., Begu, E., Lak'apu, R. I., & Poa, I. G. (2025). Challenges in Human Resource Training in the Hybrid Working Era. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 4(4), 1779-1792.
15. Neacșu, M., & Georgescu, I. E. (2023) Financial Performance-Organizational Sustainability Relationship.
16. Nguyen, T. P. A. (2024). *Enhancing Remote Workforce Management Using Workforce Analytics* (Doctoral dissertation, CQUniversity).
17. Ramachandaran, S. D. (2024). Human resource management strategies for engagement and talent attraction in hybrid work models. *Journal of Ecohumanism*, 3(5), 1286-1296.
18. Ramachandaran, S., Hanefar, S. B. M., Jie, F. W., Dhar, B. K., & Chaudhery, U. (2025). Perception on the Effectiveness of Hybrid Work Model in Human Resource Management Practices. *Intellectual Economics*, 19(1), 184-209.
19. Sailer, M., Murböck, J., & Fischer, F. (2021). Digital learning in schools: What does it take beyond digital technology?. *Teaching and Teacher Education*, 103, 103346.
20. Sezen-gültekin, G., & Argon, T. (2020). Development of organizational sustainability scale. *Sakarya University Journal of Education*, 10(3), 507-531.
21. Somasundaram, U. V., & Egan, T. M. (2004). Training and Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables. *Online Submission*.



22. Story, J., & Castanheira, F. (2020). How hybrid HR systems affect performance in call centers. *Personnel Review*, 50(3), 918-934.
23. Tanweer, M. (2022). *Development of a talent-based hybrid HR architecture for managing a non-standard global workforce* (Doctoral dissertation, University of Tasmania).
24. Vargas-Hernández, J. G. (2023). Strategic organizational sustainability. In *The Palgrave Handbook of Global Social Change* (pp. 1-23). Cham: Springer International Publishing.