



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا



ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية

دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدمت بها

سحر عباس كاظم الدجيلي

باشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

صالح مهدي محمد الحساوي

2021م

1443هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ
مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ
بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

صِدْقَ اللَّهِ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

سورة العلق

الاية (1-5)

الإهداء

إلى نبي الرحمة ومعلم البشرية وهاذي الإنسانية وشفيعنا (محمد بن عبد الله)

عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم وسيلتنا إلى الله

إلى قائد الغر المحجلين أمير المؤمنين (علي بن أبي طالب) عليه السلام

إلى سيدة نساء العالمين مولاتي (فاطمة الزهراء) عليها السلام

إلى سيدي شباب أهل الجنة (الحسن والحسين) عليهم السلام

إلى التسعة المعصومين من ذرية الإمام الحسين عليهم السلام

سادتي وقادتي الذين بهم أتولى ومن أعدائهم أتبرأ في الدنيا والآخرة.

إلى من أفديته روحه روعي العراق

إلى من وهبني الكثير الكثير أبي رحمه الله

إلى من وقفت بجانبتي وصبرت معي ومنحتني العطاء الجزيل ... والدتي الحبيبة

إلى عائلتي جميعاً لوقوفكم معي أخواني وأخواتي

إلى من ساندني وشجعني وعلمني من الأساتذة والأخوة والأصدقاء.

اهدي هذا المجهود المتواضع الذي أتمنى أن يكون قد أثمر.

الباحث

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على محمد واله الطيبين الطاهرين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد فيسرني ان أقدم شكري إلى الأستاذ المساعد الدكتور (صالح مهدي محمد الحسناوي) استاذي ومعلمي ومشرفي لك مني كل الشكر والتقدير والاحترام على صبرك معي وسعة صدرك وامانتك العلمية سائلاً الله جل وعلا لك كل النجاح والتوفيق في حياتك وعملك لخدمة العلم والمسيرة العلمية.

كما يطيب لي ان أقدم امتناني إلى رئيس لجنة المناقشة وعضائها لقبولكم مناقشة هذا الجهد المتواضع، جزاكم الله خير جزاء المحسنين راجية لهم التوفيق الدائم في خدمة العلم والبلد.

شكري الجزيل لعمادة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء متمثلةً بعميدها الأستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) ومعاونيه، اساتذتي رئيس قسم إدارة الاعمال وأعضاء الهيئة التدريسية، الذين تتلمذت على ايديهم في المرحلة التحضيرية.

كل الشكر والعرفان للأساتيد من محكمي استمارة الاستبانة إذ كان لتوجيهاتهم ومقترحاتهم الأثر المهم في إظهار الاستبانة بالشكل العلمي المطلوب.

الشكر والعرفان إلى كل من المقوم العلمي واللغوي اللذين وضعوا بصماتهما العلمية على الرسالة لإظهارها بالشكل المطلوب.

كل الحب والتقدير إلى من شجعتني على اكمال دراسة الماجستير. وأخص منهم الأستاذ الدكتور (ميثاق هاتف الفتلاوي) والأستاذ المساعد الدكتور (حسين حريجه) والأستاذة المساعدة الدكتورة (سحر عباس حسين) جزأهم الله خير جزاء المحسنين.

إلى طلبة الدراسات العليا شكري و عرفاني وموظفي قسم الدراسات العليا، جزأهم الله عني خيراً. كما لا بد من تقديم عبارات الشكر والامتنان إلى المديرين والموظفين في شركة الفرات العامة لتعاونهم في إنجاز الجانب التطبيقي. ولا بد لي بعد ذلك ان أقول ان هذه الصفحات لا يمكن ان تستوعب ذكر أهل الفضل جميعاً، لذلك اقدم اعتذاري لمن لم تسعفني الذاكرة في تقديم الشكر له ، واسأل الله دوام الخير للجميع وان يوفقنا لفعل مايرضيه انه سميع مجيب شكرا لكل من شجعتني ولو بكلمة واحدة متمنيةً للجميع التوفيق والصحة والسلامة سائلاً الله العلي القدير رفع البلاء والوباء عن الانسانية جمعاء بحق محمد وآل محمد.

ومن الله التوفيق

الباحث

المستخلص

تهدف الدراسة موضوع البحث إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل بأبعادها (التمكين، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير، المكافآت)، وقد تم اعتماد المتغير التابع قدرات الموارد البشرية بأبعادها (مستوى المعرفة، مستوى المهارة، مستوى المواقف، مستوى الممارسة). وتم اختيار شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل لاختبار فرضيات هذه الدراسة عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض، إذ شملت عينة الدراسة (175) منتسباً في الشركة ممثلين بـ (المدراء في كل المستويات وبعض الموظفين الاداريين والفنيين)، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية)، وقد تم صياغة المشكلة بين (تطبيق أبعاد إدارة الاحتواء العالي في الشركة المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة؟)، وتجلت أهمية الدراسة في دراستها القطاع الصناعي، الذي يعد من القطاعات المهمة لما له من تأثير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في البلد، فضلاً عن تأثيره في الجوانب الأخرى. وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أهمها نمذجة المعادلة الهيكلية في اختبار التأثير المباشر بين المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بجملة من توصيات أهمها، تمكين الموظفين والاعتماد على أدوارهم الوظيفية التي يؤدونها واقتراحاتهم التطويرية لتحسين العمل وتشارك المعلومات والتعاون في تنفيذ العمل والسعي إلى تطويرهم ومكافئتهم يمكن أن يؤثر إيجابياً في تحسين مستوى قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الشخصية، وتأسيس قدرات الموارد البشرية يسهم في انشاء عقد نفسي إيجابي للموارد البشرية .

الكلمات الدالة: ممارسات إدارة الاحتواء العالي، قدرات الموارد البشرية.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
—	الآية القرآنية
أ	الأهداء
ب	شكر وعرفان
ت	المستخلص
ث-ج	قائمة المحتويات
ج-ح-خ	قائمة الجداول
خ-د	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
3-1	المقدمة
4	الفصل الأول: بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
17-5	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة
28-18	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
29	الفصل الثاني: المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة
43-30	المبحث الأول: ممارسات إدارة الاحتواء العالي
59-44	المبحث الثاني: قدرات الموارد البشرية
61-60	المبحث الثالث : العلاقة بين متغيرات الدراسة
62	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

75-63	المبحث الأول: اختبار مقاييس الدراسة وتطويرها
88-76	المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها
103-89	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
104	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
107-105	المبحث الأول: الاستنتاجات
109-108	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات
122-110	قائمة المصادر
—	الملاحق
—	المستخلص باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7-5	الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)	1
10-7	الدراسات الاجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)	2
13-10	الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير التابع (قدرات الموارد البشرية)	3
15-13	الدراسات الاجنبية المتعلقة بالمتغير التابع (قدرات الموارد البشرية)	4
25-24	وصف عينة الدراسة	5
33-31	بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي	6
47-46	بعض اسهامات الباحثين لمفهوم قدرات الموارد البشرية	7
54	أ نموذج (Mclean et al،2005) لبناء قدرات الموارد البشرية	8

64-63	ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها	9
66	اختبار غولموغوروف-سميرنوف لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	10
67	اختبار غولموغوروف-سميرنوف لمتغير قدرات الموارد البشرية	11
69-68	مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي	12
70-69	معلمت التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	13
72-71	معلمت التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قدرات الموارد البشرية	14
73	معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة	15
75-74	الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس	16
77	الاحصاءات الوصفية لبعء التمكين	17
78	الاحصاءات الوصفية لبعء تشارك المعلومات	18
79	الاحصاءات الوصفية لبعء ممارسات التطوير	19
80	الاحصاءات الوصفية لبعء المكافآت	20
81	الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعاده	21
83	الاحصاءات الوصفية لبعء مستوى المعرفة	22
84	الاحصاءات الوصفية لبعء مستوى المهارة	23
85	الاحصاءات الوصفية لبعء مستوى المواقف	24
86	الاحصاءات الوصفية لبعء مستوى الممارسة	25
87	الاحصاءات الوصفية لمتغير قدرات الموارد البشرية بأبعاده	26
89	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	27
90	معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية	28
95-94	مسارات ومعلمت اختبار تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في قدرات الموارد البشرية	29
97-96	مسارات ومعلمت اختبار تأثير بعء التمكين في قدرات الموارد البشرية	30
99-98	مسارات ومعلمت اختبار تأثير بعء تشارك المعلومات في قدرات الموارد	31

	البشرية	
101	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد ممارسات التطوير في قدرات الموارد البشرية	32
103	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد المكافآت في قدرات الموارد البشرية	33

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	هيكل الدراسة	1
21	المخطط الفرضي للدراسة	2
35	فروع احتواء الموظفين	3
38	نظام عمل الاداء العالي	4
39	أبعاد إدارة الاحتواء العالي	5
51	القدرات والمقدرات الجوهرية	6
52	أنواع قدرات الموارد البشرية	7
53	أنموذج بناء قدرات الموارد البشرية	8
56	هرمية المعرفة	9
57	أنواع المهارات	10
66	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	11

67	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير قدرات الموارد البشرية	12
69	التحليل العامل التوكيدي لمقياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي	13
71	التحليل العامل التوكيدي لمقياس قدرات الموارد البشرية	14
81	التمثيل البياني لابعاد متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	15
87	التمثيل البياني لابعاد متغير قدرات الموارد البشرية	16
94	تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في قدرات الموارد البشرية	17
96	تأثير بعد التمكين في قدرات الموارد البشرية	18
98	تأثير بعد تشارك المعلومات في قدرات الموارد البشرية	19
100	تأثير بعد ممارسات التطوير في قدرات الموارد البشرية	20
102	تأثير بعد المكافآت في قدرات الموارد البشرية	21

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	السادة محكمى الاستبانة
2	الاستبانة الأولية قبل التعديل من قبل المحكمين
3	الاستبانة المعدلة الموزعة
4	كتاب تسهيل مهمة إلى شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات
5	جدول تحديد حجم العينة

المقدمة

شهد عصرنا الحالي الكثير من التغيرات والتحديات السريعة من كل الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتكنولوجية فضلاً عن المنافسة بين المنظمات، وانتشار العولمة التي جعلت من تلك المنظمات إنّ تعمل على المحافظة على تحقيق أهدافها واعتمادها على العنصر البشري الكفوء وتمكينه من ممارسة أداء أعماله من خلال خبراته ومهاراته .

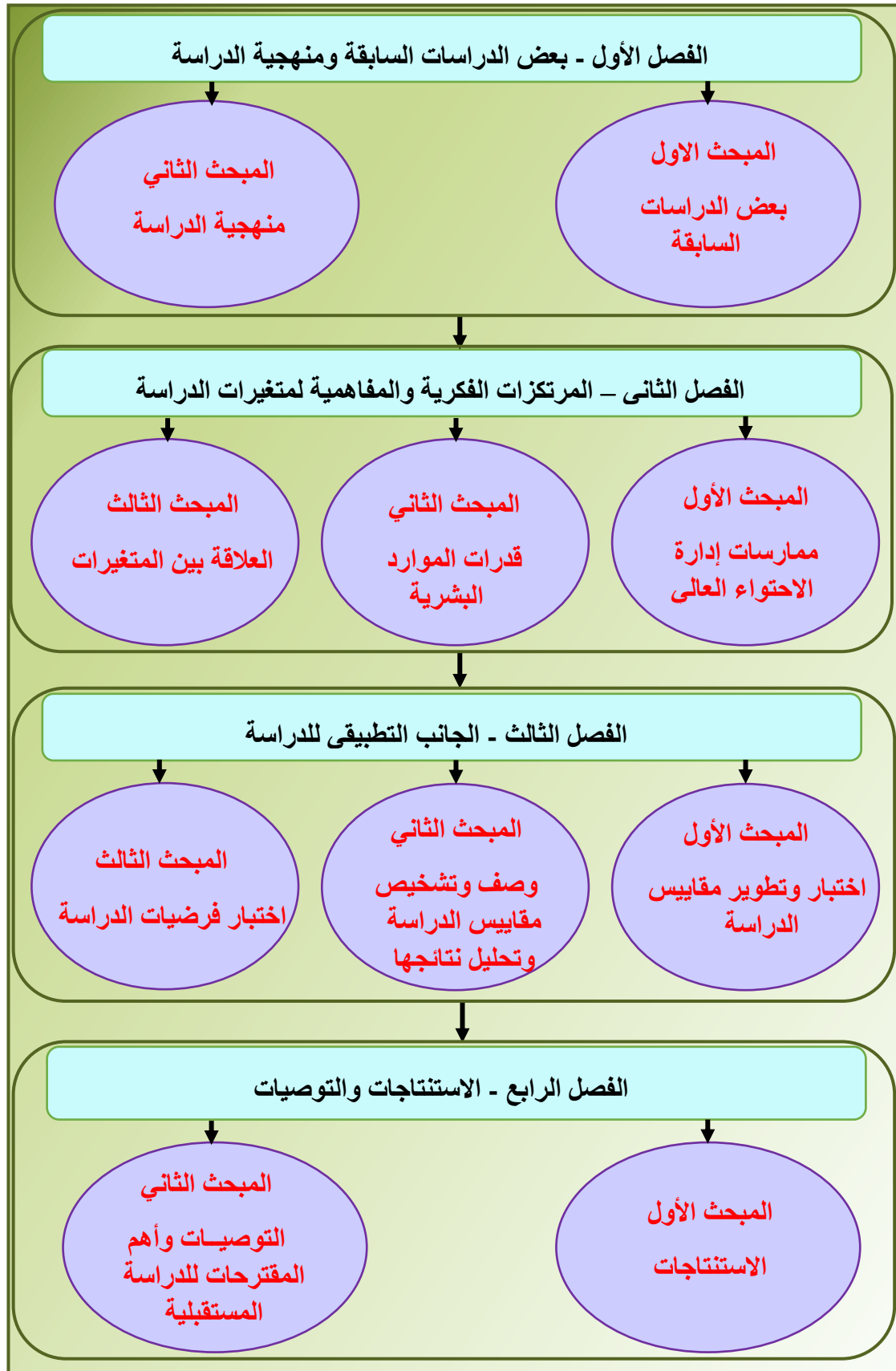
وتجلت مشكلة الدراسة من التساؤل الآتي : مامدى ادراك العينة المبحوثة لشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات للدور الذي تتطلبه قدرات الموارد البشرية لغرض تحقيق النجاح للمنظمة؟ اذ تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية عاملاً مهماً من العوامل المساهمة في بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها في المنظمات ، حيث تمارس إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في توفير المناخ المناسب لبناء القدرات البشرية المرتبطة بالموظفين وبالعامل نفسه. اضافة الى مدى ادراك الشركة لأهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي، إذ تمثل ممارسات إدارة الاحتواء العالي شريان الحياة لتوليد الفكرة والابداع وحل المشكلات، ويعزز سيطرة الموظف على عمله، ويعد من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في إدارة الموارد البشرية في ظل بيئة شديدة التنافس وذات تحديات كبيرة .

في ضوء المشكلة هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها هو اختيار وقياس متغيرات الدراسة وأبعاده المتمثلة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتعزيز قدرات الموارد البشرية ومدى تطبيقها. وتوضحت أهميتها في ابراز المفهوم لممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة لتعزيز أداء تلك الشركة وقد وضعت فرضية رئيسة مفادها (توجد علاقة تآثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد).

وقد يضمن هيكل الدراسة أربعة فصول ، إذ شمل الفصل الأول مبحثين (الأول إهتم ببعض الدراسات السابقة والثاني بمنهجية الدراسة ، في ما اشار الفصل الثاني إلى المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة وتكون من ثلاث مباحث على وفق الآتي: المبحث الأول اختص بممارسات إدارة الاحتواء العالي وتصدى المبحث الثاني إلى قدرات الموارد البشرية وركز المبحث الثالث على العلاقة بين متغيرات الدراسة .

وتطرق الفصل الثالث إلى الجانب التطبيقي للدراسة وتضمن ثلاثة مباحث ، ركز الأول منها على اختبار وتطوير مقاييس الدراسة وإهتم المبحث الثاني في وصف وتشخيص

مقاييس الدراسة وتحليل نتائج وجاء المبحث الثالث يختبر فرضيات الدراسة، وأختتم الدراسة
بالفصل الرابع بعنوان الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.



الشكل (1) هيكل الدراسة
المصدر : إعداد الباحث

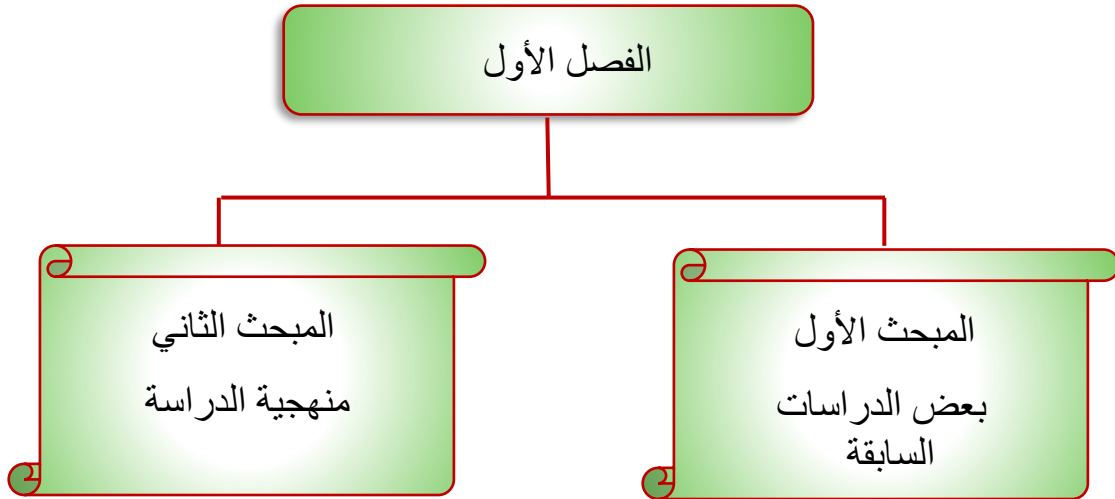
الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

تمهيد

ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين يتطرق الأول إلى بعض الدراسات السابقة والتي تعد امتدادًا فكريًا عن أهم الدراسات وحدثها التي درست متغيرات الدراسة الحالية، وقد قسم هذا المبحث إلى ثلاث فقرات اهتمت الأولى ببعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، في حين اهتمت الثانية بمناقشة تلك الجهود، وركزت الثالثة بمجالات الافادة من الدراسات السابقة .

إمّا المبحث الثاني ، فيستعرض المنهجية العلمية للدراسة الحالي ويتضمن (مشكلة الدراسة والاهداف والأهمية والتعاريف الاجرائية لمتغيراته ، والمخطط الفرضي للدراسة ، وفرضيات الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة، وحدود الدراسة، وأدوات الدراسة ، والأساليب الاحصائية المستعملة).



المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

توطئة

يهدف هذا المبحث إلى عرض بعض الإسهامات المعرفية السابقة للإفادة منها في الدراسة الحالي، وهي تعدُّ الركيزة التي يعتمد عليها الباحثون في أبحاثهم اللاحقة، وذلك بمحاولة إظهار الفروق الفكرية والمنهجية بين الدراسة الحالية والمساهمات المعرفية السابقة، إذ قسمت الدراسات السابقة إلى فئتين كالآتي :

أولاً: بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)

جدول (1) الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)

1- دراسة : (المنصوري، 2016)	
عنوان الدراسة	دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في شركة نفط الجنوب)
هدف الدراسة	الكشف عن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بين إدارة الاحتواء العالي ومخرجات العمل الموقفية ببعديها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
تصنيف الدراسة	أطروحة دكتوراه
منهج الدراسة	منهج الاستنباطي
مجتمع وعينة الدراسة	شمل مجتمع الدراسة هيئة شركة نفط الجنوب التي تضم خمسة عشر فرعاً وكان حجم عينة الدراسة (453) موظفاً بالشركة وفروعها .
الوسائل الاحصائية المستعملة	الوسائل الاحصائية (التحليل العاملي الاستكشافي، العامل التوكيدي، التوزيع الطبيعي، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، تحليل الارتباط، تحليل المسار، اختبار)
مقياس الدراسة	الابعاد (التوظيف الفاعل، التدريب العميق، التعويضات، فريق العمل، تقاسم المعلومات)
أهم نتائج الدراسة	اثبتت نتائج الدراسة بوجود تأثير إيجابي و مباشر ومعنوي بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك يؤدي دور المتغير الوسيط بين بعد تقاسم

المعلومات والالتزام التنظيمي وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التدريب المعمق ، التعويضات ، فريق العمل ، تقاسم المعلومات) والرضا الوظيفي بتوسط الدعم التنظيمي المدرك .	
زيادة الاهتمام بتطبيقات إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية لما لها من تأثير إيجابي وكبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي والذي بدوره يعزز من الاداء المتميز والانتاجية العالية. وعلى الإدارة العليا والمديرين في المستويات الوسطى في الشركة المبحوثة تعزيز مستوى الدعم التنظيمي المدرك عن طريق الاهتمام بتطبيقات إدارة الموارد البشرية لما له من تأثير مباشر وكبير في تحسين مخرجات العمل الموقفية واعادة النظر بعمليات التوظيف الحالية في الشركة المبحوثة.	أهم توصية الدراسة
دعم الجانب النظري.	مدى الافادة منها

2- دراسة : (الخفاجي ،2019)	
عنوان الدراسة	"تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الاداء : دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان "
هدف الدراسة	تحديد العلاقة الارتباط بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء
تصنيف الدراسة	بحث تطبيقي
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي دراسة ميدانية
مجتمع وعينة الدراسة	اجريت الدراسة في شركة نفط ميسان على عينة من المديرين الموظفين في الإدارات الوسطى والتنفيذية البالغ عددهم (85) مديراً.
الوسائل الاحصائية المستعملة	أدوات إحصائية لامعلمية مختبرة، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسه في جمع البيانات والمعلومات، اختبار معادلة الانحدار المتعدد،تحليل التباين، معاملات الانحدار الخطي المتعدد، نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد.
مقياس الدراسة	ابعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الاداء، المشاركة والاتصالات)
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء .
توصية الدراسة	تثقيف الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية توضح العلاقة بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء وخلق مناخ تنظيمي يدرك أهمية إدارة التنوع والاحتواء العالي التي تحدث التغيير في أنظمة العمل ذات

الأداء العالي.	
مدى الافادة منها	دعم الجانب النظري والاطلاع على الأساليب الاحصائية الوسائل الاحصائية المستعملة والاستفادة منها ضمن الدراسة الحالي.

3- دراسة : (حسين ،2019)	
عنوان الدراسة	"انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للموظفين في الصحة التنظيمية"
هدف الدراسة	التعرف على درجة اسهام ممارسات الاحتواء العالي للموظفين في الصحة التنظيمية .
تصنيف الدراسة	دراسة تحليلية
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	اجريت الدراسة في الشركة العامة للزيوت النباتية العراقية ،باختيار عينة عشوائية من الموظفين بلغ (132) فرداً وتم توزيع الاستبانة عليهم .
الوسائل الاحصائية المستعملة	من أهم الأدوات المستخدمة في تحليل هي (النسبة المئوية للاتفاق، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف)
مقياس الدراسة	ابعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات،مشاركة المعرفة والمعلومات،المشاركة في العوائد)
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المتغيرات المبحوثة تولي اهتمامًا واضحًا بكيفية الاستفادة من ممارسات الاحتواء العالي في تقوية الصحة التنظيمية الخاصة بها .
توصية الدراسة	وعليه اوصى بضرورة الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في المجال المبحوث ومحاولة توظيف نتائج تجاربهم في الشركة المبحوثة .
مدى الافادة منها	دعم الجانب النظري.

جدول (2) الدراسات الاجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)

1- دراسة : (Shahzad et al , 2014)	
عنوان الدراسة	High Involvement Management and Employees Performance

Mediating Role of Job Satisfaction. إدارة الاحتواء العالي واداء الموظفين: دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط	
يهدف هذا الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي واداء الموظفين من خلال التأثير الوسيط الذي يمارسه الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الباكستاني .	هدف الدراسة
دراسة استطلاعية	تصنيف الدراسة
المنهج الاستنباطي	منهج الدراسة
اجري الدراسة في القطاع المصرفي الباكستاني والبالغ عددهم (300) استبانة على الموظفين في البنوك المختارة منهم (236) استبانة وجدت كاملة وقابلة للاستعمال .	مجتمع وعينة الدراسة
تم استخدام التحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والانحدار التدريجي لاختبار الفرضيات عن طريق برنامج (spss).	الوسائل الاحصائية المستعملة
بالاستناد إلى الابعاد (التوظيف، التدريب، تطوير)	مقياس الدراسة
وجود علاقة قوية بين الاحتواء العالي واداء الموظفين وان هذه العلاقة تزداد بتوسط الرضا الوظيفي.	أهم نتائج الدراسة
وعليه اوصت الدراسة بضرورة الافادة من هذه العلاقة في معالجة المشكلات التي من الممكن ان تؤثر على انتاجية الموظفين في القطاع المصرفي الباكستاني.	توصية الدراسة
تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالي في مفهوم إدارة الاحتواء العالي.	مدى الافادة منها

(Kilroy et al , 2016)	2 - دراسة :
" Perceptions Of High- Involvement Work Practices, Person-Organization Fit, And Burnout: A Time-Lagged Study Of Health Care Employees. "	عنوان الدراسة
تصورات عن ممارسات العمل ذات الاحتواء العالي ، وصلاحيية التنظيم الشخصي ، والاحتراق النفسي: دراسة الفوارق الزمنية لموظفين الرعاية الصحية.	
إنها تحقق في العلاقة بين ممارسات العمل ذات الاحتواء العالي (HIWPs) والإرهاق طويل الأمد تذهب هذه الدراسة خطوة إلى الأمام من خلال المحاولة لفهم الآليات الأساسية التي من خلالها تؤثر HIWPs على الإرهاق .	هدف الدراسة

دراسة تحليلية	تصنيف الدراسة
وصفي تحليلي	منهج الدراسة
اجري الدراسة في مستشفى العام في كندا بين موظفي الرعاية الصحية، أذ تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بلغ قوامها (185) فرداً.	مجتمع وعينة الدراسة
البرامج المستعملة في التحليل الانحرافات المعيارية ومعاملات الموثوقية والارتباطات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) في Mplus الإصدار 6.0	الوسائل الاحصائية المستخدمة
ابعاد ممارسات الاحتواء العالي ابعادها (التمكين ، وتشارك المعلومات ، والمكافآت ، وممارسات التطوير) بالاستناد إلى استمارة الاستبيان بوصفها الاداة الرئيسية لقياس استجابات أفراد العينة باستخدام (LiKert) الخماسي	مقياس الدراسة
إن الموظفين المتضررين في مستشفى العام في كندا مرتبطين بشكل سلبي بمتطلبات الوظائف والارهاق، وكذلك وجود علاقة إيجابية هامة بين غموض الدور الفائض مع الإجهاد العاطفي ،وبينة ايضاً النتائج الدور الوسيط لممارسات الاحتواء العالي بين الارهاق العاطفي في مستشفى عام كندي .	أهم نتائج الدراسة
سيكون من المفيد للبحوث المستقبلية استخدام عينات مختلفة من الموظفين في سياقات ودول مختلفة لمعرفة ما إذا كانت النتائج صحيحة.	أهم توصية الدراسة
تعزيز الجانب النظري والاستفادة من الأبعاد المدروسة، والاطلاع والاستفادة من الاستبانة كونها معتمدة على أبعاد إدارة الاحتواء العالي المستخدمة في الدراسة الحالي.	مدى الافادة منها

3- دراسة : (Peutere et al , 2020)	
" High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity."	عنوان الدراسة
ممارسات إدارة الاحتواء العالي وإنتاجية الشركات: الكشف عن عدم تجانس الصناعة	
الهدف الأساس من هذه الدراسة هو التحقق من كيفية استخدام ممارسات إدارة الاحتواء العالي وارتباطه بالإنتاجية يختلف باختلاف الصناعة.	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	تصنيف الدراسة
كنهج رئيسي لتحديد الاختلافات المحتملة في الارتباط بين إدارة الاحتواء العالي والإنتاجية.	منهج الدراسة
شملت عينة المجتمع(787) لشركات القطاع الخاص في فنلندا وبيانات على مستوى الشركة قائمة على التسجيل حول المبيعات لكل موظف في العام التالي	مجتمع وعينة الدراسة

للمسح.	
تحليل الارتباط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والمبيعات لكل موظف مع انحدار الخليط الخطي	الوسائل الاحصائية المستعملة
استند مقياس إدارة الاحتواء العالي إلى استبيان أرباب العمل الذي يمثل نسبة الموظفين المشمولين بكل ممارسة وهو أكثر إفادة من المعلومات المتعلقة فقط بوجود ممارسة واحدة الأبعاد (سلطة اتخاذ القرار واستقلالية الفرق، تشارك المعلومات، تقييم الاداء) .	مقياس الدراسة
العلاقة بين كثافة استخدام ممارسات إدارة الاحتواء العالي والإنتاجية ليست مضافة دائماً كانت فوائد ممارسات إدارة الاحتواء العالي أكثر بروزاً في الصناعات التي نادراً ما يتم فيها استخدام ممارسات إدارة الاحتواء العالي. كان هذا التناقض أكثر بروزاً في قطاع الخدمات.	أهم نتائج الدراسة
وعلى تبيين ان الارتباط بين إدارة الاحتواء العالي والإنتاجية داخل قطاع الخدمات وحده مهمة ويستحق المزيد من دراسة والدراسة عليها	أهم توصية الدراسة
تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالي في مفهوم إدارة الاحتواء العالي.	مدى الافادة منها

ثانياً : بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير التابع (قدرات الموارد البشرية)

جدول (3) الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير التابع (قدرات الموارد البشرية)

1- دراسة	(الخالدي واخرون ، 2016)
عنوان الدراسة	"بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير إنموذج المنظمات الذكية دراسة تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق"
هدف الدراسة	التحقق من العلاقة والتأثير بين (بناء قدرات الموارد البشرية، وتطوير إنموذج المنظمات الذكية).
تصنيف الدراسة	دراسة استطلاعية تحليلية
منهج الدراسة	استطلاعي تحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	اجريت الدراسة في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق ، أسيا سيل ، كورك) وقد حدد عينة الدراسة (308) فردا .
الوسائل الاحصائية	باستعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة على وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية

المستعملة	
مقياس الدراسة	تم الاعتماد على الابعاد (مستوى المعرفة، ومستوى المهارات، ومستوى الاتجاهات، ومستوى الممارسات)
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات على مستوى الكلي وهذا يشير إلى انه كلما تم تزايد الاهتمام واستخدام بناء قدرات الموارد البشرية كلما ارتفعت القدرة على تطوير المنظمات الذكية.
أهم توصية الدراسة	وضع الخطط والبرامج المستقبلية لتفعيل دور بناء قدرات الموارد البشرية في تطوير المنظمات الذكية ومن الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في منظمات أخرى وعينة أوسع من أجل الوصول إلى نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المنظمات العراقية وحرص الشركات المبحوثة على استقطاب الكوادر ذات التخصصات الإدارية والاستراتيجية لتقليص النقص الموجود لديها .
مدى الافادة منها	دعم الجانب النظري للدراسة الحالية.

2 - دراسة	(طالب والاسدي، 2017)
عنوان الدراسة	" دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية".
هدف الدراسة	التعرف على دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية وتحديد مستوى أبعاد القيادة بالقيم ومستوى قدرات الموارد البشرية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية .
تصنيف الدراسة	دراسة تحليلية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع وعينة الدراسة	اجري الدراسة في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية عينة الدراسة فاشتملت اجري الدراسة في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية عينة الدراسة فاشتملت على عدد من الموظفين بمختلف المستويات في مقر الشركة المبحوثة وقد بلغ عددهم بحدود (85) فردا يمثلون (أعضاء مجلس إدارة ، ورؤساء اقسام ، ومسؤولي شعب ، ومجموعة من المنتسبين) وتم توزيع (85) استمارة استبانة أعيد منها (82) جميعها صالحة للتحليل .
الوسائل الاحصائية المستعملة	بالاستناد على برامج (spss. v. 23) والمتمثلة بمايأتي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار البسيط، ومعامل التحديد، واختبار، ومعامل الارتباط، مقياس كرونباخ لقياس ثبات استمارة الاستبيان.

تم الاعتماد على الابعاد (مستوى المعرفة، ومستوى المهارات، ومستوى الاتجاهات، ومستوى الممارسات)	مقياس الدراسة
إن استخدام الحوكمة في مؤسسات المعلومات يحقق السرعة في لإنجاز السرعة في تدفق المعلومات والبيانات ويحقق انخفاض التكلفة ويقلل الإجراءات ويحقق المرونة وزيادة الإتقان .	أهم نتائج الدراسة
1- العمل على ادخال مبادئ الحوكمة واستخدامها في إدارة مؤسسات المعلومات وجميع مهام تلك الإدارة لضمان تحقيق الاهداف من تلك المبادئ. 2- العمل على ادخال مبادئ الحوكمة واستخدامها في جميع خدمات مؤسسات المعلومات بمختلف أنواعها وإيجاد ضوابط لمتابعة تطبيقها.	أهم توصية الدراسة
تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالي من خلال الاطلاع على المصادر المستخدمة.	مدى الافادة منها

(الدليمي وحاشوش،2020)	3 - دراسة
" دور العدالة التنظيمية المدركة في تعزيز قدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلي لآراء عينة من موظفي رئاسة صحة بابل " .	عنوان الدراسة
تسليط الضوء على الجوانب المعرفية والفلسفية المتعلقة (بالعدالة التنظيمية المدركة) وقدرات الموارد البشرية).	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	تصنيف الدراسة
دراسة تحليلية.	منهج الدراسة
تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين في رئاسة صحة بابل من أجل الحصول المعلومات الازمة ،اذ تم توزيع (225) استمارة استبانة على مجتمع من (500) فرد وتم ارجاع (217)استمارة صالحة للتحليل والدراسة.	مجتمع وعينة الدراسة
بالاستناد على برامج (spss. v.23) والمتمثلة بماياتي(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري،معامل الاختلاف ، معامل الارتباط البسيط، مقياس كرونباخ لقياس ثبات استمارة الاستبيان.	الوسائل الاحصائية المستعملة
تم الاعتماد على الابعاد (مستوى المعرفة، مستوى المهارات، مستوى الاتجاهات، مستوى الممارسات).	مقياس الدراسة

إن الاجراءات المتبعة في رئاسة صحة بابل والقرارات الصادرة بحق الموظفين تتسم بالعدالة والانصاف مما وثق ادراك الموظفين لعدالة ما تقوم به الدائرة فيما يخص نظام الترقيات والعلوات والاجور .	أهم نتائج الدراسة
ضرورة قيام رئاسة صحة بابل بتعزيز اداء اعمالها من خلال العدالة التوزيعية في توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين.	أهم توصية الدراسة
تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالي في مفهوم قدرات الموارد البشرية.	مدى الافادة منها

جدول (4) الدراسات الاجنبية المتعلقة بالمتغير التابع (قدرات الموارد البشرية)

(Chapagain,2004)	1- دراسة :
" Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach in Achieving Developmental Goals "	عنوان الدراسة
بناء قدرات الموارد البشرية من خلال التفكير الايجابي في إنجاز أهداف التنمية.	هدف الدراسة
تقدير الحالة الراهنة للتفكير الايجابي في بناء قدرات الموارد البشرية في سياق منظمات التنمية غير الحكومية في النيبال.	تصنيف الدراسة
اطروحة دكتوراه	منهج الدراسة
(وصفية) تطبيقية	مجتمع وعينة الدراسة
تمثلت عينة الدراسة على مقابلة (111) فرداً من قطاعات التنمية غير الحكومية.	الوسائل الاحصائية المستعملة
هي النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري	مقياس الدراسة
بالاستناد على ابعادها (مستوى المعرفة، ومستوى المهارات، ومستوى الاتجاهات، ومستوى الممارسات) مقياس مفتوح الاسئلة الغرض منه احصاء أكبر كمية من المعلومات عن طريق استمارة الاستبانة حيث تم الاختبار على اساس المعاينة بالصدفة.	أهم نتائج
على إن قدرات الموارد البشرية لها الدور الكبير في إنجاز الأهداف المطلوبة من	

الدراسة	خلال التفكير الايجابي عن طريق بناء قدرات الموارد البشرية .
أهم توصية الدراسة	من المفترض أن يعتمد على الموقف والسلوك البشري التي يمكن ان تحقق النواة الإيجابية على قدرة وإنتاجية أعلى من تلك بحيث يمكن للمرء أن يسأهم بشكل أكبر في بناء قدرات الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف التنموية .
مدى الافادة منها	دعم الجانب النظري والاستفادة من الأبعاد المدروسة، والاطلاع والاستفادة من الاستبانة كونها معتمدة على أبعاد قدرات الموارد البشرية المستعملة في الدراسة الحالي.

2- دراسة :	(Chuang et. al, 2015)
عنوان الدراسة	" The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness أثار قدرات الموارد البشرية والداخلية رضا العملاء عن الفعالية التنظيمية.
هدف الدراسة	عملية لاقتراح نموذج متكامل يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الرئيسية لقدرة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية بشكل شامل.
تصنيف الدراسة	دراسة تطبيقية
منهج الدراسة	دراسة تجريبية.
مجتمع وعينة الدراسة	تم استعمال اخذ العينات لتوزيع (400) استبيان على الموظفين الشركة في فروع تايتشونغ بشكل عام باستثناء (59) غير صالحة حصلنا على(341) استبياناً صالح
الوسائل الاحصائية المستعملة	باستعمال برنامج (Smart PLS 2.0) لاختبار نموذج (PLS) طريقة المربع الجزئي الصغرى القياس والنموذج الهيكلي لهذه الدراسة.
مقياس الدراسة	بالاستناد على الابعاد (التدريب، الاجر مقابل الأداء، توجه الفريق نحو رضا العملاء).
أهم نتائج الدراسة	يتم اقتراح إرشادات ثاقبة وعملية للاستفادة من قدرات الموارد البشرية لتعزيز الأداء التنظيمي.
أهم توصية الدراسة	تتمثل رؤية الشركة في أن تكون شركة جديرة بالثقة في مجالها وتقدم خدمات ممتازة للعملاء لتحقيق هذا الهدف فإن قدرة الموارد البشرية الخاصة بها ذات القيمة والنادرة والتي لا يمكن الاستغناء عنها ويصعب تقليدها في جوهرها أمر

مدى الافادة منها	تعزيز الجانب النظري .
	بالغ الأهمية لخلق مزايا تنافسية مستدامة ولا ينبغي أهملها.

3- دراسة : (Eton et al, 2018)	
عنوان الدراسة	"Human Resource Capabilities, Financial Support and Enterprise Development in Nebbi District, West Nile Region Uganda". "قدرات الموارد البشرية والدعم المالي وتطوير المشاريع في منطقة نبيى وغرب النيل منطقة أوغندا".
هدف الدراسة	رأت الدراسة على الدور الذي تلعبه قدرات الموارد البشرية والتوفير المالي في دعم تنمية المشاريع في نبيى بمنطقة غرب النيل بأوغندا.
تصنيف الدراسة	دراسة تحليلية
منهج الدراسة	التحليل الوصفي والارتباطي.
مجتمع وعينة الدراسة	في منطقة نبيى وغرب النيل منطقة أوغندا تم استخدام العينات العشوائية الهادفة والبسيطة وكانت العينة المختارة من المشاركين (120).
الوسائل الاحصائية المستعملة	الارتباط والانحدار
مقياس الدراسة	بالاعتماد على (Eton et al, 2018) تم اختيار الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة قوية بين قدرات الموارد البشرية والدعم المالي .
أهم توصية الدراسة	ضرورة دعم الحكومة لتطوير المشاريع من خلال توفير بيئة تعزز الاعمال التجارية وتوفير الوصول إلى الائتمان وتوفير الاسعار الفائدة ميسورة وتوفير الإعانات لمطوري المشاريع المحليين والعمل على تطوير المهارات التي تناسب مع احتياجات التوظيف.
مدى الافادة منها	التعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية بحيث امكن الاطلاع عليها وتتبع نتائجها مما سهل الطريق اما الباحث في تعزيز الجانب النظري للدراسة .

ثانياً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن إيجاز أهم مميزات الدراسة الحالي عن الدراسات السابقة في ما يأتي:

1. هدف الدراسة : تختلف أهداف الدراسات السابقة من حيث العلاقات والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة، لأن الدراسة الحالية تهتم بتحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي ، على تعزيز قدرات الموارد البشرية، والارتباط بينهما.
2. متغيرات الدراسة : تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة ، وأما في الدراسة الحالية فسوف يلجأ الباحث إلى قياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال الأبعاد (التمكين ، وتشارك المعلومات، وممارسات التطوير ، والمكافآت)، تعزيز قدرات الموارد البشرية من خلال الأبعاد (مستوى المعرفة ، ومستوى المهارات ، ومستوى المواقف ، ومستوى الممارسة) .
3. بيئة التصنيف : يلاحظ ان الدراسات السابقة قد تعددت فيها بيئات التصنيف ، فمنها في بيئات عربية إذ طبقت في صناعة الخدمات والانتاج ، وكذلك الحال بالنسبة للدراسات الاجنبية ، وأما الدراسة الحالي فقد تم تطبيقه في البيئة العراقية (شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات) وهي شركة ذات طابع انتاجي.

ثالثاً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

ندرج في ادناه مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:

1. الافادة من آليه كتابة الدراسات المنشورة ومصادرها ، ولا سيما المتعلقة منها بأدبيات موضوع الدراسة الحالية مما ساعد الباحث في صياغة الجانب النظري وصياغة المنهجية الخاصة بالدراسة .
2. الاطلاع على الوسائل والأساليب الاحصائية المستعملة في الدراسات السابقة إذ سهلت على الباحث تحديد الأساليب الملائمة لمتغيرات الدراسة الحالية.
3. اعانت الدراسات السابقة الباحث على التعرف على الصعوبات التي يواجهها الباحثون وتجنبها وقد ساعد ذلك في صياغة مشكلة الدراسة ووضع بعض المقترحات لتجنبها .
4. الاعتماد على الدراسات السابقة في تحديد ابعاد المتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية .
5. الاطلاع على النتائج والتجارب الميدانية التي توصلت اليها الدراسات السابقة التي تساعد الباحث في التركيز على الجوانب المهمة التي يتم دراستها في الدراسة الحالي وذات أهمية كبيرة لما توفره

من معلومات من تأطير تشكل صورة شاملة عن الموضوع المراد دراستها وكيفية اعدادها بالطريقة العلمية .

6. للدراسات السابقة أهمية كبيرة في توفير خارطة طريق من خلال المعلومات التي وفرتها للباحث لاعطاء صورة واضحة وشاملة للدراسة.

7. الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث الجانب التطبيقي يتم من خلالها تحديد حجم العينة ونوعها بما يتلاءم مع دراستنا الحالية .

8. الافادة من صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

توطئة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف بمكونات منهجية الدراسة المتمثلة بمشكلة الدراسة، وأهميتها، واهدافها، والتعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة ، ومخططها الفرضي، وفرضياتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وحدود الدراسة، وادوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات والمعلومات في فرضيات الدراسة وكما يأتي:

أولاً: تساؤلات الدراسة

تعكس تساؤلات الدراسة تصورات الباحث حول مدى توافر متغيراته في بيئة التطبيق وطبيعة العلاقات والتاثير بينها في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، اذ يمكن بيان تلك التساؤلات بالاتي:

- 1- تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بممارسات إدارة الاحتواء العالي وابعاده (التمكين ، تشارك المعلومات ، ممارسات التطوير ، المكافآت)؟
- 2- تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بتعزيز قدرات الموارد البشرية وابعادها (مستوى المعرفة، مستوى المهارة، مستوى المواقف، مستوى الممارسة)؟
- 3- تحديد مستوى الارتباط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية؟
- 4- قياس تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحقيق تعزيز قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

يهدف الدراسة الحالي وبشكل عام إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز قدرات الموارد البشرية على مجموعة من موظفين الشركة المبحوثة . إذ نستطيع أن نحدد مجموعة من الأهداف الأخرى التي يسعى الدراسة إلى تحقيقها وهي كما يأتي :

- 1- تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بممارسات إدارة الاحتواء العالي وابعاده (التمكين ، تشارك المعلومات ، ممارسات التطوير ، المكافآت).

- 2- تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بتعزيز قدرات الموارد البشرية وابعادها (مستوى المعرفة، مستوى المهارة، مستوى المواقف، مستوى الممارسة).
- 3- تحديد مستوى الارتباط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية .
- 4- قياس تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحقيق تعزيز قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وإهدافه يمكن بيان أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- 1- أهمية متغيراته الرئيسية (ممارسات إدارة الاحتواء العالي ، وقدرات الموارد البشرية) ، إذ تعد ممارسات إدارة الاحتواء العالي ضرورة من أجل بقاء واستمرار ونجاح المنظمات الأعمال وتعمل على تنمية وتطوير قدرات الموظفين في منظمات الأعمال.
- 2- يتمتع هذا الدراسة بأهمية فكرية لمتغيراته التي تعد من المفاهيم المهمة في واقع المنظمات وسبل نجاحها في مختلف المجالات في ظل تزايد المنافسة في الوقت الحاضر.
- 3 - يعد هذا الدراسة مساهمة متواضعة في فسح المجال أمام الباحثين في مجالات أخرى تتعلق بأي متغير من متغيرات الدراسة وارتباطه بمتغيرات أخرى .
- 4- إنّ ممارسات إدارة الاحتواء العالي مصطلح عالي الأهمية في تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمات .
- 5- تعد قدرات الموارد البشرية ركنا أساسيا في منظمات الأعمال واصبح الاهتمام بها ضرورياً من أجل استمرار الشركة ونموها واحرازها مركز تنافسياً في سوق الاعمال .
- 6- التعرف الجيد على مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي والدراسة عن أهميته وأثره على تعزيز قدرات الموارد البشرية وامكانية استثمار هذا المفهوم من أجل تحقيق ميزة تنافسية للشركة وتلبية احتياجات عملائها و رغباتهم في الداخل والخارج.

رابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وابعادها:

تضمن الدراسة متغيرين رئيسيين هما ممارسات إدارة الاحتواء العالي ، وقدرات الموارد البشرية ، لذا يجد الباحث ضرورة عرض التعاريف الاجرائية لكل منهما ولأبعادهما :

أولاً:- ممارسات إدارة الاحتواء العالي: مجموعة من الممارسات التي تعمل على تحفيز الموظفين وتكسيبهم القوة في السيطرة والعمل على تعزيز مهاراتهم من خلال منحهم المزيد من التمكين والمشاركات التي توفرها لهم.

وتتضمن الآتي من الأبعاد:

1- التمكين : هو تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزيز المعرفة والمعلومات التي يحتاجون اليها الموظفين للقيام بذلك والعمل على مكافأتهم على القيام بذلك .

2- تشارك المعلومات : هي عملية جماعية مركزية مؤثرة معروفة النتيجة من العملية الديناميكية لتفاعل الفريق وتعد مشاركة المعلومات بشكل جماعي بين أعضاء الفريق بما هو متاح لديهم من معلومات.

3- ممارسات التطوير: هو تعزيز أداء الموظفين وتحسينه وذلك عن طريق التدريب والتطوير لمهاراتهم من أجل تحقيق أهداف الشركة فضلاً عن سلوكياتهم .

4- المكافآت : هي أي تدخل واعٍ داخل شركة يهدف إلى تشجيع أو تعزيز السلوكيات المطلوبة أو الذي يعوض الموظفين عن اتخاذ إجراءات معينة .

ثانياً: قدرات الموارد البشرية : يمكن تعريفها بانا مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والمواقف اللازمة لأداء دور فعال يؤثر في اداء الوظيفة وتحسنها من خلال ممارسات التدريب والتطوير.

ويتضمن الآتي من الأبعاد:

1- مستوى المعرفة : تعد جوهر استعمال المعرفة في المنظمات وهي قدرة الشركة في انتزاع المعلومات والافكار من الأفراد الموظفين الذين يعملون لديها وكذلك من البيئة المحيطة بها من خلال البصيرة النافذة .

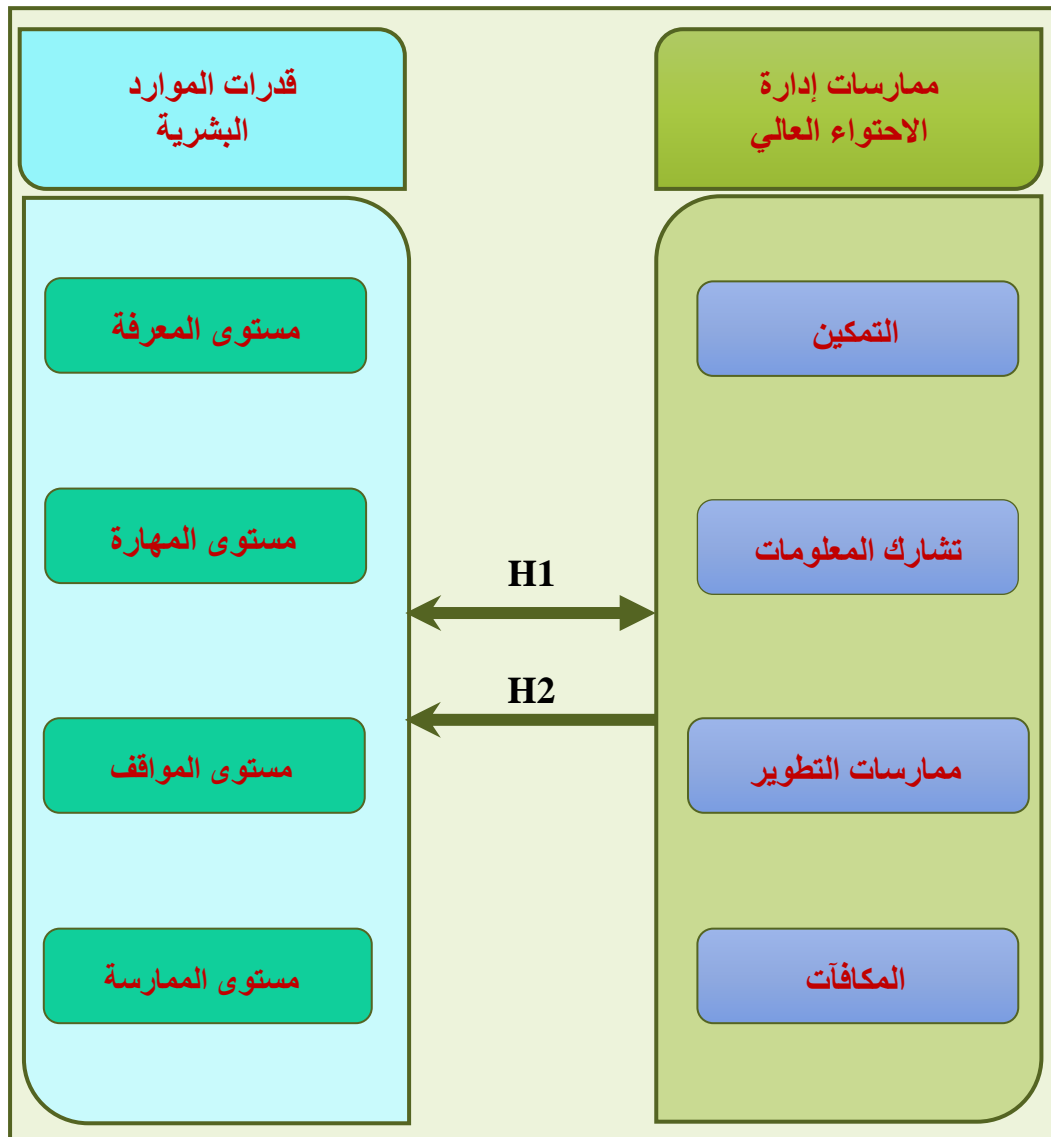
2- مستوى المهارات : وتعرف على انها مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة .

3- مستوى المواقف : هي عبارة عن وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والسلوكيات .

4- مستوى الممارسة : تعد من المفاهيم الحديثة للموارد البشرية والتي تشكل تحولاً مهماً في وقتنا الحاضر لما لها دور مهم يحضى باهتمام المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة عالمياً.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة :

هو بناء فكري يتكون من مجموعة من العلاقات التي تسهم في وضع تصميم مُيسر ومبسط لاي ظاهره يُراد دراستها ، وهو عُرف علمي يعمل به الباحثون في اي دراسة للوصول إلى النتائج، وهو يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة واتجاهات تأثيرها وقد تم الاعتماد على مصدرين هما (Kilroy et al , 2016) لممارسات إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية (Chapagain,2004). وكما موضح بالشكل الاتي :



يمثل علاقة ارتباط
يمثل علاقة تأثير

الشكل (2) مخطط الفرضي للدراسة
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

سادساً: فرضيات الدراسة

هي ايضاح علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة وأبعاده والعمل على تحقيق أهدافه والاجابة على تساؤلاته ويرتكز ذلك على فرضيتين رئيسيتين هما :

أولاً: فرضيات الارتباط:

1- الفرضية الرئيسية الأولى

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة ، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين وقدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

2. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تشارك المعلومات وقدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

3. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد ممارسات التطوير وقدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

4. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المكافآت وقدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية :

(وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة).

يتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التمكين في قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

2. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تشارك المعلومات في قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

3. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء ممارسات التطوير في قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

4. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المكافآت في قدرات الموارد البشرية.

سابقاً: مجتمع الدراسة وعينته

1- مجتمع الدراسة :

تم اختيار (شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات) مجتمعاً للدراسة وهي احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية ، وفي ما يأتي نبذه مختصرة عن شركة الفرات :

شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات التابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن ، تقع هذه الشركة في محافظة بابل وتبعد عن محافظة بغداد (65) كم وعلى مساحة (136) دونم، تأسست هذه الشركة سنة 1968، وتم بنائها من قبل الكادر الماني وكانت تدعى في السابق (المنشأة العامة للصناعات الحريرية وفي عام 1995 سميت شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والتي كانت تضم (المصانع الكيماوية ، ومصنع النشا والدكسترين ، ومصنع الأكياس البلاستيكية) وفي عام 2016 سميت شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات وتضم (مصنع حامض الكبريتيك ومصنع الصودا الكاوية ومصنع الطارق للمبيدات الزراعية) . وحاصلة على شهادة ISO (9001:2008) بعد قرار دمج شركة الطارق العامة مع شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات بتاريخ (1 / 1 / 2016) ويقع هذا المصنع في محافظة الانبار / قضاء الفلوجة / ناحية الكرمة ويبعد بحدود (40) كم غرب محافظة بغداد ويدار من قبل كادر خاص به لهذا اقتصر مجتمع الدراسة الحالي على (175) موظفًا بواقع (320) موظفًا كمجتمع للعينة.

2- عينة الدراسة :

شمل عينة الدراسة على عدد من الموظفين في الشركة المبحوثة الذين يشغلون مناصب إدارية مختلفة (مديري الاقسام ووكلائهم ، مسؤولين شعب ، ومسؤولين وحدات) وقد بلغ حجم المجتمع (320) موظفًا وتم اختيار عينة عشوائية البالغ (175) موظفًا ، تم توزيع (175) استمارة استبانة على الموظفين وتم استرجاع كل الاستمارات وهي صالحة للتحليل الاحصائي ، وتم تحديد العينة على ضوء المصدر (krejcie&Morgan,1970:607-610).

3- وصف عينة الدراسة:

تهدف هذه الفقرة إلى تقديم وصف لعينة الدراسة الحالي ، ويوضح الجدول (5) وصف للعينة المبحوثة بحسب البيانات العامة وكما يأتي :

n = 175

الجدول (5) وصف عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الفئة	الصفة	ت
%55	97	ذكر	النوع الإجتماعي	-1
%45	78	أنثى		
%100	175		المجموع	
%22	38	21- 30 سنة	العمر	-2
%34	60	31- 40 سنة		
%35	62	41- 50 سنة		
%9	15	51 سنة فأكثر		
%100	175		المجموع	
%18	31	اعزب	الحالة الاجتماعية	-3
%79	138	متزوج		
%1	2	ارمل		
%2	4	مطلق		
%100	175		المجموع	
%12	21	اعدادية	المؤهل العلمي	-4
%29	50	دبلوم		
%50	87	بكلوريوس		
%2	4	دبلوم عالي		
%6	10	ماجستير		
%1	3	دكتوراه		
%100	175		المجموع	
%12	21	مدير قسم	المنصب الوظيفي	-5
%28	49	مسؤول شعبة		
%11	19	مسؤول وحدة		
%49	86	موظف		
%100	175		المجموع	
%16	27	6-10 سنة	سنوات الخدمة	-6
%18	32	11-15 سنة		
%32	56	16-20 سنة		
%14	25	21-25 سنة		

20%	35	25 فاكثر	
100%	175		المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يتبين من الجدول (5) إن نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة كآلاتي:

1- النوع الاجتماعي:

يشير الجدول (5) إن نسبة الذكور في الشركة كانت أعلى من نسبة الاناث ضمن أفراد العينة إذ شكلت نسبة الذكور (55%) في حين شكلت نسبة الاناث (45%) من أفراد العينة، ونلاحظ هذا الفارق باعتقاد الباحث يعود إلى طبيعة عمل الشركة الذي يتسم بالخطورة بوصفها تنتج منتجات كيميائية ومبيدات.

2- العمر:

كما يتضح من الجدول (5) إن الغالبية العظمى من عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية التي تقع بين (41 - 50) سنة وبنسبة مئوية هي (35%)، ثم تأتي بعدها بالترتيب الفئة العمرية (31 - 40) سنة بنسبة مئوية هي (34%)، ثم تليها الفئة العمرية (30 - 21) سنة بنسبة مئوية هي (22%)، وبعدها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة مئوية هي (9%)، وهذا يشير إلى إن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة والدراسة في مجال العمل.

3- الحالة الاجتماعية:

كما يتضح من الجدول (5) إن الغالبية العظمى من عينة الدراسة متزوجين وبنسبة مئوية هي (79%)، ثم تأتي بعدها بالترتيب أعزب وبنسبة مئوية هي (18%)، ثم يليها المطلقين وبنسبة مئوية هي (2%)، وبعدها أرمل وبنسبة مئوية هي (1%)، وهذا يشير إلى إن اغلب أفراد عينة الدراسة هم متزوجين.

4- التحصيل الدراسي:

بينت النتائج الواردة في الجدول (5) التحصيل العلمي لعينة الدراسة إن أغلبهم من نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس وبنسبة مئوية هي (50%)، ثم تأتي بعدها بالترتيب فئة حملة

الدبلوم بنسبة مئوية هي (29%) ، وبعدها فئة الاعدادية وبنسبة مئوية هي (12%)، في حين حصلت فئات حملة الماجستير والدبلوم العالي والدكتوراه لعينة الدراسة على النسب المئوية هي (2, %1, %6) على الترتيب ، وهي نسب تشير إلى إن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون شهادات جامعية ومؤهلات علمية جيدة ، الأمر الذي له تأثير في ادراك متغيرات الدراسة والقدرة على تشخيص العلاقات بينها.

5- المنصب الوظيفي:

يتضح من الجدول (5) إن عينة الدراسة كانت متنوعة و أكثر أفراد العينة هم من الموظفين، إذ بلغت النسبة المئوية هي (49%)، يليهم مسؤولي الشعب في مختلف المستويات الادارية النسبة المئوية هي (28%)، يليهم مديري الاقسام وكانت النسبة المئوية هي (12%)، يليهم مسؤولين الوحدات وكانت النسبة المئوية هي (11%)، ما يسمح بالحصول على اجابات دقيقة على مستوى تبني متغيرات الدراسة.

6- سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول (5) إن غالبية عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال عملهم ، إذ بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح خدمتهم (16-20) سنة أعلى نسبة مئوية إذ بلغت (32%) ، ثم تليها نسبة الموظفين الذين تتراوح خدمتهم (فاكثر 25) سنة بنسبة مئوية إذ بلغت (20%)، ثم تأتي نسبة الموظفين الذين تتراوح خدمتهم (11-15) سنة بنسبة مئوية إذ بلغت (18%)، ثم تليها نسبة الموظفين الذين تتراوح خدمتهم (6-10) سنة بنسبة مئوية إذ بلغت (16%) والاخيرة نسبة الموظفين الذين تتراوح خدمتهم (21-25) سنة بنسبة مئوية إذ بلغت (14%).

ثامناً : حدود الدراسة

توزعت حدود الدراسة على ثلاثة جوانب هي :

- أ- **الحدود الزمانية** : امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من 2020/11/4 ولغاية 2021/6/9 ، إذ تضمنت هذه المدة اعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للدراسة.
- ب- **الحدود المكانية**: تمثلت الحدود المكانية للدراسة بشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات.

تاسعاً: أدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، تم الاعتماد على الأساليب الآتية في عملية جمع البيانات والمعلومات التي تم استعمالها من قبل الباحث من خلال اعتماد الاسلوبين الآتيين :-

1 - الجانب النظري : عمل الباحث في هذا الجانب بالاعتماد على ما توفر من مصادر مكتبية و الكترونية تمثلت بالكتب والدوريات العربية والاجنبية والرسائل والاطاريح العربية والاجنبية الجامعية والبحوث العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ، والموجودة على مواقع الانترنت او المكتبات

2 – الجانب العملي : تمثل الاستبانة الاداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بما يتعلق بمتغيرات الدراسة التي تم تصميمها بالاعتماد على المصادر العلمية الرصينة بالشكل الذي يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة ، كما تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص المبين أسمائهم بالملحق(1) من أجل الاستفادة من آرائهم العلمية والحكم على صلاحية وانتفاء فقرات الاستبانة الوارده بالملحق(2) ، وبعد الاخذ بأراء السادة المحكمين اعتمدت الاستبانة كما في الملحق (3) :

المحور الأول : تضمن معلومات شخصية تعريفية عن المستجيبين في الشركة المبحوثة (النوع الاجتماعي، والعمر، والحالة الاجتماعية، والتحصيل الدراسي، والمنصب الوظيفي، وسنوات الخدمة).

المحور الثاني : فقد تضمن فقرات متغيرات الدراسة وأبعادها (ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وقدرات الموارد البشرية). وقد اشتملت الاستبانة على (42) سؤالاً ، فضلاً عن ذلك فقد استعمال الباحث مقياس (LIKRT). الخماسي من أجل الإجابة عن تلك الأسئلة ، على وفق درجات المقياس (أتفق تماماً) التي يقابلها الوزن (5) و(أتفق) التي يقابلها الوزن (4) و (أتفق إلى حد ما) التي يقابلها الوزن (3) و(لا أتفق) التي يقابلها الوزن (2) و (لا أتفق تماماً) التي يقابلها الوزن (1) ، إذ تراوحت درجة الإجابة من (1-5) درجات.

عاشراً: الاساليب الاحصائية المستعملة

لغرض تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم استعمال البرامج الاحصائية الجاهزة مثل (Amos V. 23), (SPSS V.23)

وقد استعملت مجموعة من الأدوات الاحصائية المناسبة منها :

أ- ادوات الصدق والثبات ، وتتمثل بالآتي :

1. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختيار الفرضيات.

2. التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.

3. معامل الثبات : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب- الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل بالآتي :

1. الوسط الحسابي الموزون : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

2. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.

3. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة.

4. الأهمية النسبية: لتحديد شدة الاجابات ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية الاستدلالية ، وتشمل الآتي :

1- معامل الارتباط البسيط (Pearson) : يستعمل في تحديد قوة العلاقة ونوعها بين متغيرين.

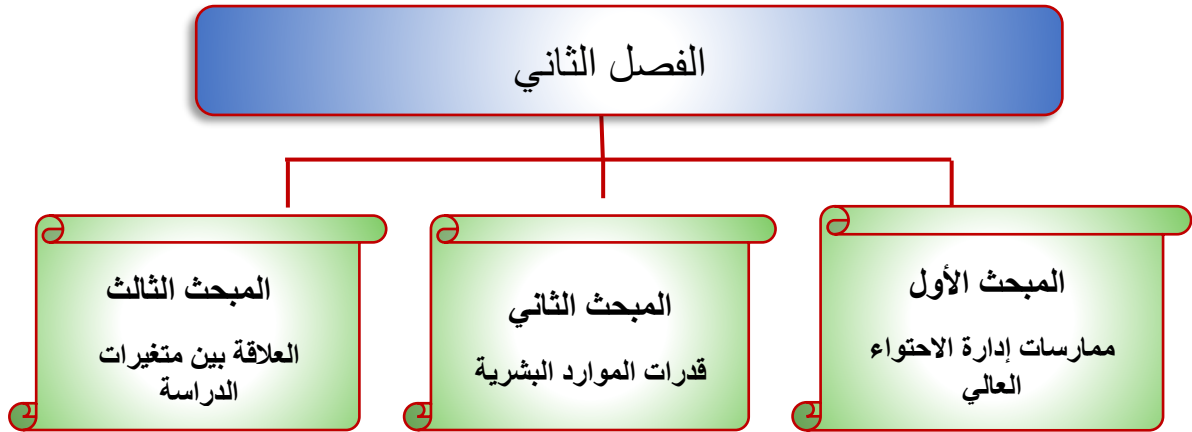
2 - معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستعمل لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات .

الفصل الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يهتم الفصل الثاني بعرض المفاهيم الفكرية التي جادت بها عقول الباحثين والكتاب المهتمين بموضوعات الدراسة الحالي (ممارسات إدارة الاحتواء العالي ، وقدرات الموارد البشرية) عن طريق دراسة أهم الأسس المعرفية التي توضح ماهية المتغيرات بمختلف الأطر المفاهيمية وضمن ثلاثة مباحث رئيسة يهتم بدراسة المبحث الأول ممارسات إدارة الاحتواء العالي، في حين اختص المبحث الثاني بدراسة قدرات الموارد البشرية وأخيرًا المبحث الثالث أهتم بالعلاقة بين متغيرات الدراسة.



المبحث الأول

ممارسات إدارة الاحتواء العالي

توطئة:

حظي موضوع ممارسات إدارة الاحتواء العالي باهتمام العديد من الباحثين في المجال الأكاديمي والتطبيقي لوصفه يعمل على تطوير الموظفين داخل الشركة، إذ تمثل ممارسات إدارة الاحتواء العالي شريان الحياة لتوليد الفكرة والابداع وحل المشكلات، ويعزز سيطرة الموظف على عمله، ويعد من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في إدارة الموارد البشرية في ظل بيئة شديدة التنافس وذات تحديات كبيرة .

أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي

تعد مشاركة الموظفين بصورة مباشرة هي أكثر العناصر أهمية وتأثيراً على الأداء التنظيمي ، فهي تعد عنصراً جوهرياً بالنسبة للمفاهيم التنظيمية الحديثة، ومن ضمنها مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي وإدارة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي . (Wood et al,2012:2) إذ يتضمن تزويد الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المختصة بممارسة وظائفهم، فمدخل ممارسات إدارة الاحتواء العالي يلائم المنظمات التي تواجه المنافسة وتم تعريف ممارسات إدارة الاحتواء العالي على أنها ممارسات موارد بشرية مترابطة تم اختيارها بدقة (Shahzad et al , 2014:236) . وعرفها (Ahmad et al) بأنها نظام من الممارسات الإدارية يمنح موظفيها المهارات والمعلومات والتحفيز وينتج عنه قوة فاعله تعد مصدراً للميزة التنافسية (Ahmad et al., 2014:231). وفي بيئة الأعمال التي تعمل بها الشركة سريعة التغيير والتعقيد المتزايد نادراً ما يكون لدى القادة والمديرين معلومات كافية لاتخاذ أفضل قرار بمفردهم، ومن ثم فإنهم يحتاجون إلى الاعتماد على معرفة الموظفين ووجهات نظرهم وإبداعهم المتنوعة للحصول على فاعلية أكبر في حل المشكلات أو اقتناص الفرص، فالاحتواء العالي للموظفين في اتخاذ القرارات يشير إلى تلك الدرجة أو ذلك المدى الذي يؤثر به الموظفون في كيفية تنظيم وتنفيذ أعمالهم وأداء مهماتهم عن طريق إشراكهم وتطوير إبداعاتهم في هذا المجال الحيوي من مجالات الإدارة (العنزي،2015:296). وقد ظهر مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي في أوائل الثمانينات من القرن العشرين وأول من أشار إليه الباحث النفسي الأمريكي (Ed Lawler عام 1986) لوصف النهج المتبع في إدارة تركز على إشراك الموظفين وتحسين العمل ووسيلة لخفض التكاليف والأداء لمواجهة التحديات (Wood, & ogbonnaya, 2016:2).

إن إدارة الاحتواء العالي تتضمن التركيز على علاقات الثقة العالية بين الإدارة والموظفين، خصوصاً إذ كانت مبنية على افتراض إن الموظفين يمكن إن يثقوا في اتخاذ القرارات المهمة حول مكان العمل، إلى جانب ذلك يمكن للموظفين إن يطوروا معرفتهم ومهاراتهم في اتخاذ قرارات مهمة حول الإدارة لنشاطات والتي ينتج عنها إنتاجية وفاعلية أكبر، وهو مبني على العلاقة ما بين الإدارة و الموظفين في الشركة من خلال احتوائهم ومشاركتهم في تحقيق ربحية الشركة وأهدافها (الحسني، 2016:15). وقد عرّف (حسين، 2018:152) الاحتواء العالي بأنه مجموعة من الممارسات تعتمد على إدارة الشركة لتحفيز الموظفين على تعزيز الجهود المبذولة لتحقيق أهدافها، من خلال اعتماد برامج التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتزويدهم بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطوير أعمالهم، وتزويدهم بالتغذية العكسية حول ادائهم ، وبالتركيز على طبيعة العلاقة مع البيئة الخارجية وإن الاحتواء العالي يعد واحداً من السياسات التي تعتمد على المنظمات من أجل تشجيع التعاون بين الموظفين من خلال العمل الجماعي الذي يوفر المرونة الوظيفية الكافية للتكيف مع التغيرات الخارجية وبين (الدعيمي والسعدون، 2019: 327) إن إدارة الاحتواء العالي هو مجموعة ممارسات تستهدف أشراك الموظفين في صنع القرار وهي المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات ومدى بقائها، وتلبي احتياجاتهم في موقع عملهم ، وإن المهمة الأساس للإدارة هو جعل الشركة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي باستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية.

ويضيف (الخفاجي، 2019:130) إن الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية يشير إلى الممارسات التي تقدم للموظف الفرص للاحتواء أو المشاركة التنظيمية، سواءً كان بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي أهم غير مباشر من خلال تبادل المعلومات أو اكتساب المهارات . وقد تباينت وجهات نظر الباحثين واسهاماتهم في تحديد مفهوم (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) بسبب تباين الزاوية واختلافها التي ينظر اليها كل منهم لهذا المفهوم ويبين الجدول (6) بعض اسهامات الباحثين لهذا المفهوم بحسب تسلسلها الزمني.

الجدول (6) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي

ت	المصدر	التعريف
1	(Guy, 2003: 453)	مجموعة من ممارسات العمل التي تم تصنيفها على إنها عالية الاحتواء وممارسات العمل عالية الاداء التي يمكن عن طريقها مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركات .

هي مشاركة الموظفين مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية والفعالية التنظيمية والكفاءة في مكان العمل ومن ثم تحقيق انخفاض معدلات دوران العمل وتقليل التغيب وتحقيق المرونة بشكل عام وتحقيق التعاون بين الإدارة والموظفين من اجل نجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإن هذا التعاون يعتمد على البناء ورضا الموظفين والتزامهم من خلال عمليات مشاركة الموظفين .	(Gollan, 2005:19-20)	2
هو مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الاداء العالي من خلال التدابير ما بين هذه الممارسات.	(Chen, 2008: 42)	3
هي هندسة معمارية تنظيمية تجمع بين الموظفين والعمل والتكنولوجيا والمعلومات بطريقة تحسن التوافق بينهما بهدف انتاج اداء عالي من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون والفرص البيئية الاخرى.	(العنزي والعبادي، 2009:88)	4
هي عبارة عن مشاركة تستعمل الطاقة الكلية للموظفين لتشجيع التزام الموظفين بالنجاح التنظيمي	(ورد و حسن، 2010 : 88)	5
هو مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية والمتطلبات، ويكون هذا النهج مرتبطاً بأعلى أداء تنظيمي	(Wood & De Menezes, 2011:2)	6
هو مجموعة من الممارسات التي توفر فرصاً للمشاركة التنظيمية إما بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي أو مخططات التقاط الأفكار والوصف الوظيفي المرن أو بشكل غير مباشر من خلال التدريب المحدد للمشاركة أو نشر المعلومات .	(Wood et al,2012:5)	7
هي مفهوم أوسع وأساس الرضا الوظيفي للموظفين والابداع والالتزام والتحفيز واداء الموظفين التي يكون لها تأثير ايجابي على الأداء التنظيمي ولا ينتج عن المشاركة افكاراً أو اقتراحات قيمة بل يؤدي ايضاً إلى زيادة الروح المعنوية للموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى زيادة الانتاجية.	(Vijayarani, & Radjamanogary 2014:26)	8
هي عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تحفز الموظفين وتعزز مهاراتهم وتعطيهم المزيد من المشاركة الفاعلة في أعمال الشركة.	(Voipio, 2015:3)	9

هي التأثير عميق على نتائج الموظفين من خلال مطابقة الاشخاص مع المنظمات والوظائف التي يعملون فيها وإن المشاركة الايجابية تؤثر على الأداء التنظيمي.	(Kilroy et al, 2016:2)	10
هو عمل الإدارة التي تحقق التأثير الايجابي التي تقوم بها الإدارة في مشاركة الموظفين في الادوار العمل مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والرفاهية وبالتالي قد يقلل من مستوى عدم الرضا الوظيفي .	Wood, & ogbonnaya,2018:2)	11
هي مجموعة من الممارسات الإدارية المكملة لبعضها البعض بهدف إحداث تغير إيجابي في سلوكيات الموظفين ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة.	(البطران، 2020:409)	12

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الادارية المذكورة.

ومن خلال ملاحظة المفاهيم الواردة في الجدول (6) يرى الباحث إن هنالك بعض المفاهيم المشتركة من قبل الباحثين ، التي تعتمدها إدارة الشركة لتحفيز الموظفين على تعزيز الجهود المبذولة لتحقيق أهدافها من خلال اعتماد برامج التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطوير اعمالهم ، وإن الاحتواء العالي يعد واحداً من السياسات التي تعتمدها المنظمات من أجل تشجيع التعاون بين الموظفين من خلال العمل الجماعي الذي يوفر المرونة الوظيفية الكافية للتكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف التي تسعى لها جميع المنظمات .

ويعرف الباحث مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي هو مجموعة حزمة من ممارسات الموارد البشرية التي تستخدمها الإدارة الحديثة التي تعمل على تحفيز الموظفين، وتعزيز مهاراتهم، ومشاركاتهم في صنع القرار، والتدريب ،ومكافأتهم مما يقلل من دوران العمل مما يزيد من الرضا الوظيفي للموارد البشرية وزيادة الانتاجية وبالتالي الولاء لمنظمتهم وهذا يحقق الأداء العالي في الشركة.

ثانيا : أهداف ممارسة إدارة الاحتواء العالي

الهدف من ممارسات إدارة الاحتواء العالي هو مشاركة الموظفين في الشركة في اتخاذ القرارات، وإن هذه المشاركة تحقق نتائج ايجابية الموظفين من اكتساب المهارات والمعارف ورفع مستوياتهم و تحسين الانتاجية وتحسين وظائف الموارد البشرية المتنوعة، والمشاركة في المعلومات التي تجري بين الموظفين، وهي تساعدهم على فهم ثقافة الشركة وأهدافها، وإن طرائق تحقيق هذا الهدف هي تحسين التزام الموظفين من خلال السماح للموظفين بالمشاركة بشكل أكبر في اتخاذ القرار أو على

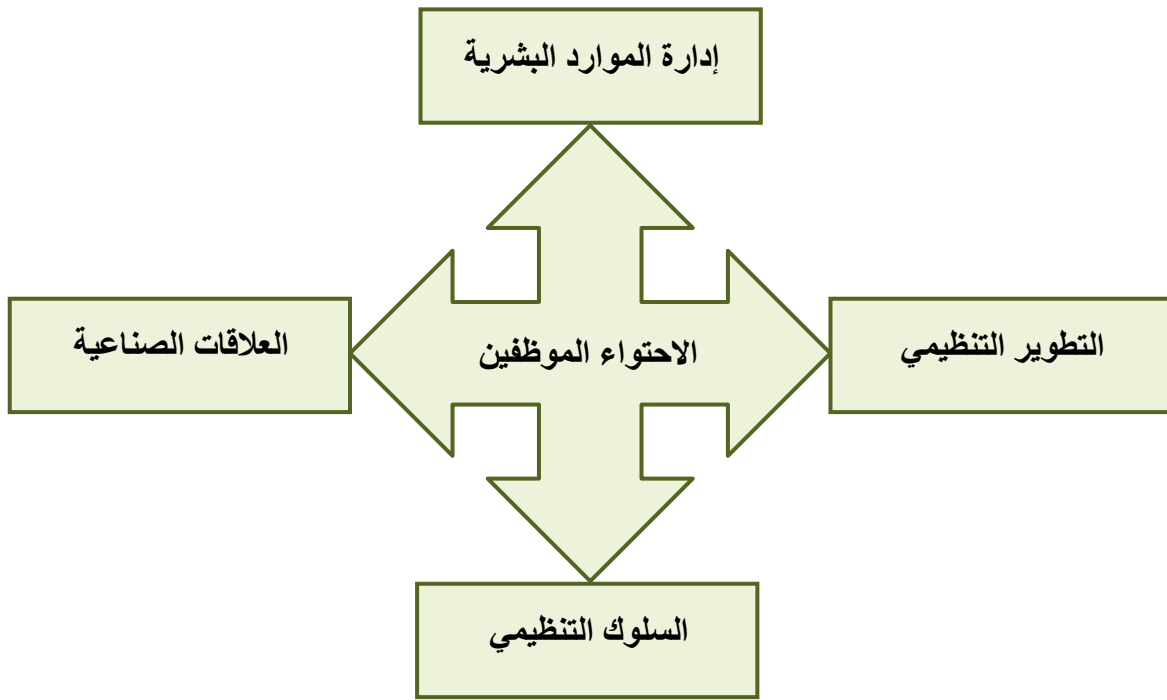
الأقل منحهم المساحة المتاحة لإسماع أصوات وتلبية الاحتياجات النفسية لهم ، و وبالتالي فإن تحسين التزام الموظف يحسن الأداء الاقتصادي للمشروع وتحقيق أهدافه (Shahzad et al. , 2014:236). تهدف ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات ورفع مستويات الرضا الوظيفي وتقليل مشاكل العمل، واحترام الذات والقدرة على التعلم، وتحقيق الابتكار والابداع من خلال إعطاء الموظفين المزيد من حرية التمكين في مكان العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات (Böckerman,2015:6).

إذ تعتمد بعض المنظمات بشكل كبير على مشاركة الموظفين في العمل فالموظف السعيد يعد عاملاً منتجاً والذي يمنح الموظف الرفاهية والمشاركة الوظيفية وهذا فإن علم النفس الايجابي للموظف يعد واحداً من الجوانب المهمة في تحقيق الإداء الجيد، وإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً رئيساً في تحسين أداء الموظفين، ويعتمد تحفيز الموظفين على الحوافز المباشرة لتعزيز أداء الموظفين فضلاً عن الأشخاص الذين يحبون عملهم يعملون على تطوير أنفسهم ويشاركون أكثر في العمل ولديهم رضا وظيفي أعلى، وتحقيق رفاهية الموظف من اجل تشجيع سلوك الموظف الايجابي والمنتج وكذلك رفاه الموظف يؤدي دور الوسيط الرئيس في تعزيز وتحفيز الموظفين من أجل تحسين ادائهم في الشركة إن ادراك الموظف للرفاهية قادر على تقوية موقف وتعزيز مشاركته في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي وانخفاض معدل دوران الموظفين واتخاذ قرارات أفضل وزيادة الإنتاجية & Huang, (Hsieh. 2016:296-298).

كما أشار إلى ذلك (عبد الستار وفرحان) إن الهدف من ممارسات إدارة الاحتواء العالي هو تحقيق الميزة التنافسية بتحسين الإنتاجية من خلال الموظفين فضلاً عن دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة عبر تطوير منظور للأداء العالي، يرى فيه مديري الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون إن الموارد البشرية ضمن نظام أوسع من أجل تنفيذ استراتيجية الشركة لتحسين الأداء المالي والتشغيلي للشركة، لجعل العمل أكثر فاعلية وكفاءة من خلال تمكين الموظفين واعطائهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء (عبد الستار وفرحان، 2017:14) وإن الهدف الأساس لممارسات إدارة الاحتواء العالي هو اعطاء فرصة للموارد البشرية بالتفاعل مع نشاطات الشركة في مستوياتها كافة ، وبالنتيجة تحقق النجاح للشركة ، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، ويتحقق ذلك من خلال تمكين الموارد البشرية واعطائهم الحرية في صنع القرارات واتخاذها (الاسدي، 2019:47).

ثالثًا : أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي

لقد بين (Vera,2001) في يومنا الحاضر، إن ممارسات إدارة الاحتواء العالي للموظفين جزءًا من الثقافة في العديد من المنظمات حول العالم، ولا يوجد اتجاه واحد ، لكن عادة ما يتم فهمه في أربعة فروع متخصصة يدرس متخصصو إدارة الموارد البشرية باختيار تقاسم المكاسب وخطط تملك الاسهم من قبل الموظفين كنهج للتعويضات، ويدرس اصحاب الاختصاص التطوير التنظيمي بدراسة مدخل فرق العمل الموجهة ذاتيًا والنهج الاجتماعي والتقنية الأخرى كتدخلات تنظيمية، بينما تقوم سلطات العلاقات الصناعية بالتحري الكشف عن نوعية حياة العمل والمشاركين الممثلين، ويدرس باحثو السلوك التنظيمي باختيار دوائر الجودة والاثراء الوظيفي، وكما مبينه بالشكل (3) ادناه



الشكل (3) فروع احتواء الموظفين

Source : Vera C,J.Ricardo , The correlation of employees in involvement and turnover; 2001 , P:29

يبدو إن عملية احتواء الموظفين في المستقبل مشرقة، في رأي الباحثين الذين يتصورون ويعتقدون أنه سيكون أكثر شيوعاً في هذا الوقت لاسباب عدة ، السبب الأول هو إن لعمليات العمل للاحتواء العالي تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية، ويبدو إن احتواء الموظفين تعمل على الفعالية من خلال تعزيز القوى العاملة التحفيز وتسهيل تطبيق معرفة الموظف ومهاراته وقدراته المباشرة على القضايا التنظيمية.

والسبب الثاني هو إن الموظفين، ولاسيما المديرين، يشعرون بالثقة بشأن قدرة على احتواء الموظفين وتأثيرها، بشكل أكثر فاعلية، وقد ساعد هذا في تحسين الإنتاجية. والسبب الثالث والأخير هو إن عدد أقل من الموظفين تعمل في بيئة عمل الاحتواء العالي. ومع ذلك، من المهم عدّ احتواء الموظفين ليست أداة إدارية فقط، بل عامل تغيير مهم في ثقافة الشركة. لذلك فهو ليس تغييراً سهلاً وسريعاً ، ويجب تنفيذه بعناية واهتمام كبيرين (Vera,2001: 28-30).

ويمكن توضيح أهمية ممارسة إدارة الاحتواء العالي على وفق الآتي : (Armstrong, 2006)
(: 122

- 1- توجد خطة واضحة ورؤية بين الأهداف الاستراتيجية للشركة وتلك الخاصة بإدارتها وموظفيها على جميع المستويات.
 - 2- تحدد الإدارة ما يتطلب لتحسين الأداء عن طريق تطوير قدرات الموظفين من خلال عمليات التدريب في كل المستويات ، وتضع أهدافاً للنجاح، وتراقب الأداء لضمان تحقيق الأهداف.
 - 3- القيادة من القمة التي تولد إيماناً مشتركاً بأهمية التحسين المستمر.
 - 4- التركيز على تعزيز المواقف الإيجابية التي تؤدي إلى قوة عاملة ملتزمة ومتحمسة ومشاركة.
- وقد أشار (Ahmad et al 2014:231) إلى أنّ ممارسات الإدارة الاحتواء العالي تلعب دوراً رئيساً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء الموظف والأداء التنظيمي ويمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:

- 1- إدارة الاحتواء العالي هي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات، الاقتراح في المشاركة يعزز سيطرة الموظف وتنوع العمل.
- 2- تؤدي إدارة الاحتواء العالي إلى تسريع العمل الجماعي، وزيادة التنشئة الاجتماعية بين الموظفين، مما يدل على رضا الموظفين .
- 3- تسهم إدارة الاحتواء العالي، في مشاركة المعلومات بين الموظفين ، وتساعد العمال على فهم هدف وثقافة الشركة، وجهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تجعل البيئة مستقرة.

4- نظرًا لأن الإدارة عالية المشاركة تصنع النتائج الناجحة للتنظيم التكيفي الناجح ، فقد يدرك الموظفون إن مناصبهم آمنة، وإن مستقبلهم جيد ومستمر.

5- تساعد إدارة الاحتواء العالي للموظفين في اكتساب المهارات والمعرفة وتستلزم رضاهم وتعزز التنوع الوظيفي للفرد، واحترام الذات.

6- تشير إدارة الاحتواء العالي للموظفين إلى احترامهم وتقدير مسأمتهم ومشاركتهم، مما يعزز دافعيتهم ورضاهم، الموظفون أكثر نشاطًا لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وأشار (السعدون، 2018: 34) إلى أهمية ممارسات الاحتواء العالي للموظفين تتمثل بالآتي:

أ- القدرة على الابتكار: يشجع على احتواء الموظفين للوصول لمزيد من الأفكار والحلول لحل المشاكل عند نشوئها.

ب- تحسن المعنويات: عندما تتعامل الشركة مع الموظفين كموجودات فكرية تزداد الثقة فيما بينها وبين الموظفين في الشركة، ويزيد مكاسب الشركة في جوانب مختلفة ، مثل الإنتاجية وولائهم للعمل وتقليل دوران العمل، مما يحسن الروح المعنوية للموظفين في الشركة.

ت- زيادة الإنتاجية: فإن احتواء الموظفين والتمكين ، يترجم مباشرة إلى زيادة الإنتاجية.

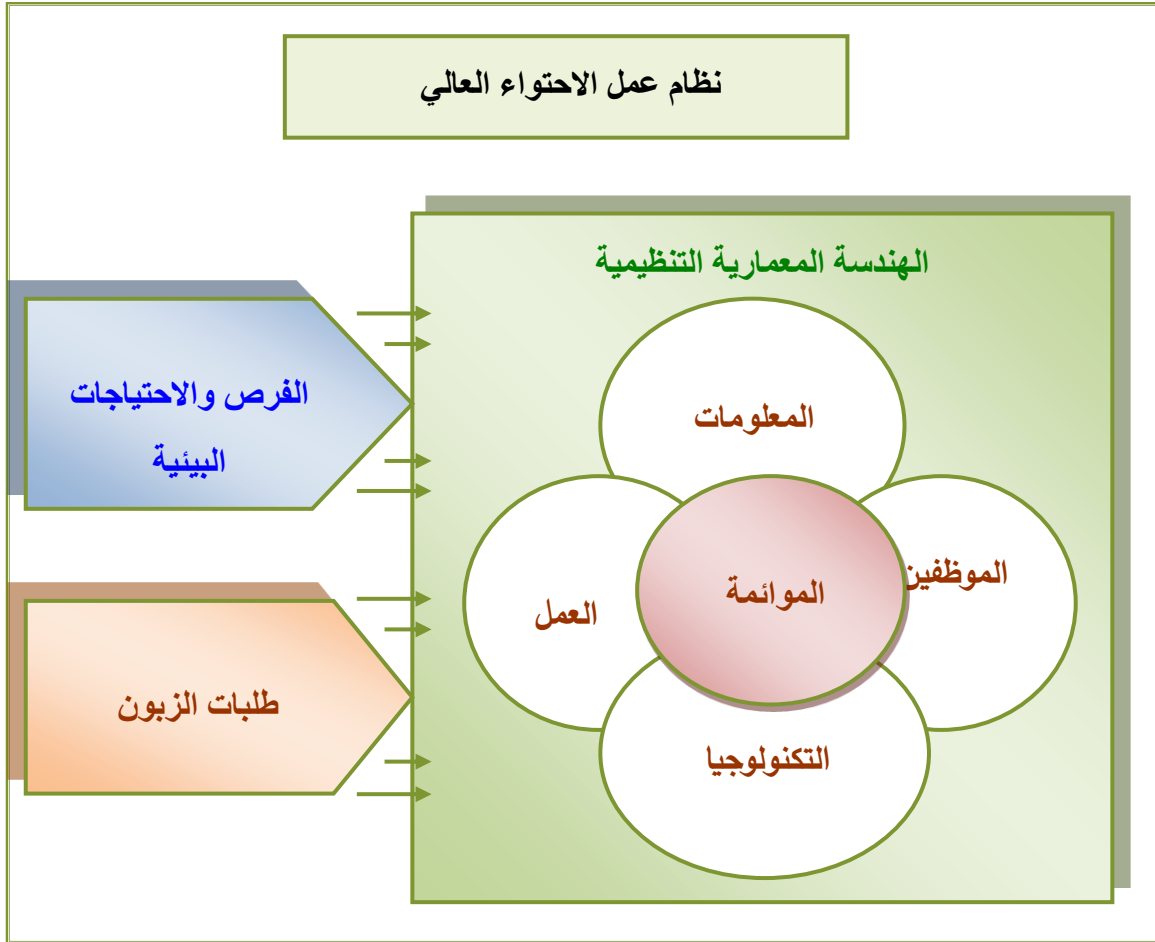
ث- تماسك الفريق: احتواء الموظفين يعزز علاقات أفضل بين الموظفين ومدراءهم، لأن العامل عندما تمنحه مزيدًا من الاستقلالية يميل إلى تكوين علاقات عمل أفضل، كما يقلل الاعتماد على المرؤوسين والاعتماد مع زميل العمل.

رابعًا: نظام عمل الاحتواء العالي

أشار (العززي والعبادي) إلى إن نظام عمل الاحتواء العالي هو هندسة معمارية تنظيمية تجمع بين الموظفين والعمل والتكنولوجيا والمعلومات بطريقة تحسن التوافق بينهما بهدف إنتاج احتواء عالي من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون والفرص البيئية الأخرى. ويستعمل هذا التعريف مصطلحات مختلفة عن العناصر الأربعة، ويمكن ترتيب الاحتواء والتدريب والحوافز في مفاهيم عناصر العمل، المعلومات والموظفين والتكنولوجيا مباشرة مع بعضهم البعض .

ويوضح الشكل (4) تمثيل تخطيطي لتعريف نظام عمل الاحتواء العالي. لضمان احتواء الموظفين في تطوير الاحتواء العالي وتوفير التدريب والتوجيه الذي يعد أساسًا لنجاحهما ،ومع ذلك، ينبغي إن ينظر إلى إدارة الأداء وتقديمها من قبل الإدارة العليا كوسيلة لمساعدتهم على إدارة الأعمال، إلى نظام عمل الاحتواء العالي بأنه مرتبط عمومًا مع ممارسات ورش العمل التي ترفع في مستوى الثقة في مكان العمل وزيادة العوائد المتميزة للموظفين من جراء اعمالهم وبالتالي يحسن من الالتزام المنظمي ، وإن خصائص نظام عمل الاحتواء العالي كطريقة للتفكير حول المنظمات ، وهي من

الممكن إن تلعب دورًا كبيرًا في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال المساعدة على الوصول إلى مطابقة بين الموظفين والمعلومات والتكنولوجيا في إطار العمل (العنزي و العبادي، -88:2009).



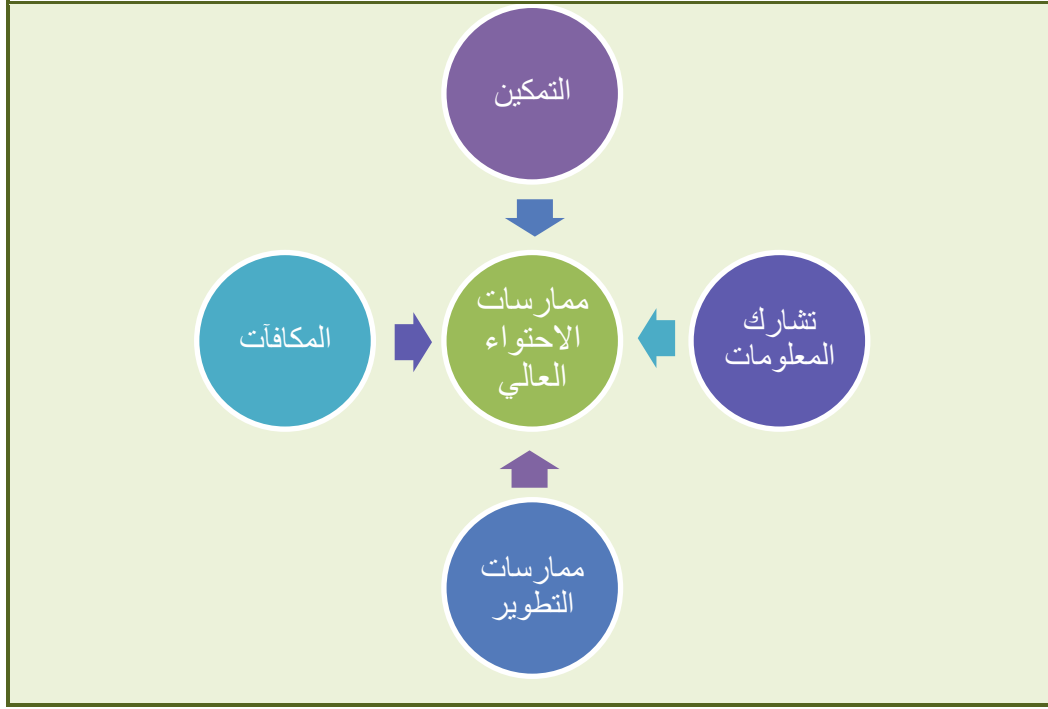
الشكل (4) نظام عمل الاحتواء العالي

المصدر: العنزي، سعد علي، : العبادي، هاشم فوزي 2009 "إنظمة عمل الاحتواء العالي وأداء المنشأة الصناعية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 15، العدد: 54، ص: 89.

خامساً: ابعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي

تعد ممارسات إدارة الاحتواء العالي من النماذج الحديثة للموارد البشرية التي افترضت تطوير أساليب العمل والممارسات من خلال تحسين الأداء وتوليد مشاعر الاحترام بين الموظفين ومشاركتهم باتخاذ القرارات وتشارك المعلومات وتشجيع وتطوير قدراتهم من خلال تدريبهم بأفضل البرامج التدريبية والعمل على مكافأتهم من جراء تطوير أدائهم، سيتم في هذا الدراسة الاعتماد على

مجموعة من الأبعاد التي أشار إليها (Kilroy et al.,2016) وهي أكثر شمولية وأكثر حداثة وتتمثل بـ (التمكين، وتشارك المعلومات ، وممارسات التطوير، والمكافآت) هي الممارسات الأساسية للاحتواء العالي التي تخدم أهداف الدراسة الحالي ويتم رسم مخطط للأبعاد التي تركز عليها إدارة الاحتواء العالي من قبل الباحث.



الشكل (5) أبعاد إدارة الاحتواء العالي

المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى رأي (Kilroy et al , 2016) .

أولاً: التمكين

التمكين هو أكثر من مجرد بناء شخصي مما يتطلب من تقييم العوامل السلوكية والتفاعلية بدقة (Zimmerman, 1995: 583). والتمكين هو عملية اجتماعية متعددة الأبعاد يساعد الناس على التحكم في حياتهم. وكذلك تعزز القوة لديهم لاستعمالها في حياتهم ومجتمعاتهم من خلال العمل على القضايا التي يعدونها مهمة في حياتهم، ومن الآثار المهمة لهذا التعريف إن الفرد والمجتمع مرتبطان بشكل أساسي. في صميم مفهوم التمكين التي يمكن من خلالها فهم فكرة القوة، وتعتمد قدرة التمكين على شيين:

أولاً: التمكين يتطلب إن القوة يمكن إن تتغير أي إذا كانت السلطة تتغير، فإن التمكين يمكن أن يتغير .

ثانياً : إن القوة يمكن إن تتوسع، أي إن الصلاحيات المسموح بها ممكن أن تزداد.

(Czuba, 1999:1-2) وهو المصدر المهم في مشاركة كل الموظفين في اتخاذ القرارات التي لها تأثير على العمل، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء في الشركة، وإن ممارسات التمكين تركز على توسيع المسؤوليات من أجل التشجيع من المبادرة والتناوب الوظيفي وتنظيم العمل التي تهدف إلى تحقيق اللامركزية في صنع القرار اذن التمكين هو المصدر الاساس في مشاركة عالية من الموظفين مما يحقق أفضل النتائج الاجتماعية والتنظيمية - (Guerrero& Barraud-Didier, 2004:1411-1412)

والتمكن هو عملية تنموية تشاركية قائمة على المجموعة من خلال الموظفين والمجموعات التي يكتسبون سيطرة اكبر على حياتهم والبيئة والحصول على الموارد القيمة والاساسية وتحقيق أهداف الحياة المهمة التي لها تأثير كبير في عمل الشركة (maton,2008:5).

ويرى (ملحم، 2009:19) إنَّ للتمكين الخصائص الآتية:

- 1- الشعور بالسيطرة والتحكم في العمل بشكل كبير.
- 2- الاحساس والوعي في إطار العمل الكامل .
- 3- المسؤولية عن نتائج اعمال الموظف .
- 4- المشاركة في تحمل المسؤولية .

إن التمكين هو السماح للموظفين في اتخاذ قرارات أفضل وتعزيز المعرفة والمعلومات التي يحتاجون إليها للقيام بذلك والعمل على مكافأتهم : (Kilroy et al.,2016: 3)

وعليه يرى الباحث إن التمكين (هو منح الحرية والصلاحيه بدرجة أكبر للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص مجال الوظيفة التي يقومون بها عن طريق مشاركة المعلومات بين المديرين والأعضاء الآخرين ليكون لهم تأثير في عمل الشركة).

ثانياً:- تشارك المعلومات

وتعني مشاركة المعلومات بين الاعضاء المجموعة والمناقشة في عملية صنع القرار الجماعي، ويمكن أن تكون هذه المعلومات فريدة وعندما لا يتم أخذ هذه المعلومات في نظر الاعتبار فإن ذلك يؤدي إلى قرارات سيئة، و المعلومات الفريدة المعروفة لبعض أعضاء المجموعة لا يتم مشاركتها مع المجموعة قد يحجب الموظفين ولا سيما المشاركون في الوضع المنخفض المعلومات بسبب التخوف من رد فعل المجموعة تجاهها أو قد يشعرون بالضغط للتوافق مع آراء أغلبية المجموعة فإن استعمال المعلومات الفريدة بشكل جيد يؤدي إلى النجاح، وتشارك المعلومات

واستعمالها من أجل الوصول إلى قرار جماعي يشارك الأعضاء في ثلاثة أنشطة في وقت واحد استدعاء المعلومات إما من الملاحظات أو الذاكرة ، وتبادل المعلومات إما إعطاء المعلومات أو تلقيها ، ومعالجة المعلومات باستعمال المعلومات فعليًا تقييم الآثار المعرفية والاجتماعية للمعلومات وتخزينها في الذاكرة.(Hilmer., & Taylor, 1997:62-67)

تشارك المعلومات هي العنصر الرئيس للمنظمات التي تسعى إلى البقاء في المنافسة، وإن عملية تشارك المعلومات أصبحت ضرورية في المنظمات من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة الربح وإن تشارك المعلومات هي واحدة من الأساس لممارسة إدارة الاحتواء العالي ، وهي تسهم في منح الموظفين المعلومات المطلوبة التي تساعد في المشاركة فيها من دون التحمل الزائد للمعلومات، إذ يجب إن يكون هناك توازن بين عمق المعلومات وتفصيلها وإن يتم تقييمها بدقة ، إذ إن الكثير من المعلومات قد تجعل من الموظفين يشعرون بالإرهاق وذلك لكثرة المعلومات غير المهمة (Doody, 2007: 14).

وتشارك المعلومات هي عملية مركزية يستعمل من خلالها أعضاء الفريق بشكل جماعي ما متاح لديهم من مصادر المعلومات. وتمثل مشاركة المعلومات على إنها انفتاح. إذ هناك ثلاثة من العوامل التي تؤثر على معالجة معلومات الفريق لتعزيز مشاركة معلومات الفريق وهي : 1- قابلية الإثبات. 2- هيكل المناقشة. 3- التعاون.

وايضًا هناك ثلاثة عوامل تمثل درجات متناقصة من وجد إن التكرار في الأعضاء ينتقص من مشاركة معلومات الفريق :

1- توزيع المعلومات .

2- الاعتماد المتبادل المعلوماتي .

ويجب التمييز بين المعلومات المشتركة وهي المعلومات الجاهزة والمعروفة لكل أعضاء المجموعة، أما المعلومات غير المشتركة (وهي المعلومات التي يمتلكها أحد أعضاء المجموعة بشكل فريد (Mesmer-Magnus, & Dechurch. 2009:535).

هي عملية جماعية مركزية مؤثرة معروفة النتيجة من العملية الديناميكية لتفاعل الفريق وهي مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق بشكل جماعي بما هو متاح لديهم من معلومات. (Hoogbeem & Wilderom , 2020:5).

يرى الباحث إن تشارك المعلومات يمكن تعريفها (بأنها عملية جماعية مركزية يستخدم في مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق بشكل جماعي وتعمل على تشارك المعلومات وتبادل الآراء والافكار المفيدة بين أعضاء الفريق في إنجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف).

ثالثاً :- ممارسات التطوير

إن ممارسات تطوير الموارد البشرية تعزز وتحسن أداء الموظفين وتحسنه وذلك عن طريق تدريبهم وتحفيزهم، وتطوير سلوكياتهم بشكل كبير مما يؤثر على رضا العملاء وأداء الشركة لذلك نحاول تحسين مستويات الخدمة الموظفين أثناء التعامل مع العملاء، وإن تأثير التدخلات والإجراءات الإدارية على سلوكيات الموظفين تعمل ممارسات تطوير الموارد البشرية على تحسين خدمة العملاء من خلال تدريبهم وتطويرهم وسوف يحقق التمكين للموظفين تأثير إيجابي على الأداء الذي يؤثر على مجموعة متنوعة من العوامل المتعلقة بالعمل مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يحقق الرضا الوظيفي والالتزام في الدوام والاداء الجيد وتقليل معدل الدوران للموظفين، ومن ثم تحقيق أهداف الشركة وإن عملية التدريب هي عملية منهجية لتطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم الضرورية من أجل تحقيق النجاح ويعمل على حل مشاكل العملاء وتعزيز القيم والثقافة التي يتبناها من قبل الشركة (Ellinger,2007:293-296)، كما اشار(Profili & Sammarra) إلى إن ممارسات تطوير الموارد البشرية تعمل على تعزيز قدراتهم التنافسية وتعزيز تنمية الموظفين ومشاركتهم في العمل وتعزيز تصوراتهم عن الدعم التنظيمي والاستعداد للبقاء داخل الشركة (Profili & Sammarra, 2013:3)، وممارسات تطوير الموارد البشرية ودورها نحو تطوير استراتيجيات لتعزيز سلوكيات الموظفين والنتائج في العمل إن لإدارة الموارد البشرية مكانة بارزة في التنبؤ بنتائج مختلفة، ويمكن تعزيز المشاركة في العمل من خلال ممارسات تطوير تلك الموارد الأساسية وتطوير كفاءاتهم الوظيفية (Ahmed et 2016: 8)، إن ممارسات التطوير تجاه الموارد البشرية لديها عوامل تواكب حركة من التطورات الواسعة على كافة المستويات كافة والعمل على تطوير الموظفين من خلال التدريب وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق الميزة التنافسية للشركة (ماهر و عوض، 2019:212)،

و يرى الباحث بأن ممارسات التطوير (هي الممارسات الاساس للمشاركة العالية التي تركز على الانسان وتسعى إلى الاهتمام بأنشطة التطوير وتحسين مهاراته وقدراته والمعرفة المتعلقة بالوظيفة من خلال تدريب الموظفين إذ ينتفع منها في مجال العمل من خلال تحقيق الابداع بهدف تحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد).

رابعاً: المكافآت

المكافآت هي محفزات تعبر عن أحداث إيجابية تكون نقدية أو غير نقدية (Cameron, & Pierce., 1994: 365). فقد أشار (Balliet et al, 2011: 1) إلى إن المكافآت هي تعزيز التعاون في المعضلات الاجتماعية أو المواقف عندما تكون هناك مصلحة ذاتية فورية على المدى الطويل تضارب المصالح الجماعية، كما بين (Özutku) إن تقديم المنظمات مكافآت داخلية وخارجية للموظفين لغرض تحسين ادائهم، يجب أن يكون نظام المكافآت متوائماً لتحفيز أداء الموظف الذي يتماشى مع استراتيجية الشركة وجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وخبراتهم بالمعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي للشركة، وبناء ثقافة وهيكلاً داعمين (30 Özutku,2012:)، وأشار (Ibrar) المكافأة هي عبارة عن بناء واسع قيل إنه يمثل أي شيء قد يقدره الموظف ويرغب صاحب العمل في تقديمه مقابل مساهماتها، وسيؤدي قلة المكافآت إلى بناء بيئة غير سارة ، مما يقلل من جهود عمل الموظفين وقد يتسبب في سحبهم من وظائفهم ، لهذه الأسباب فإن المكافآت ذات أهمية متزايدة وتتمثل الأهداف الرئيسية للمكافآت في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم ، وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الأداء، واستنباط وتعزيز السلوك المرغوب للموظفين(Ibrar,2015: 97) ، كما اشار(Matloob) إلى إن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها عن طريق المكافآت التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز النمو المستدام وتكون المكافآت مالية وغير مالية للموظفين التي تعزز التزام الموظف للدوام ونقصد بالمكافآت مالية أو النقدية ، الراتب الأساسي، والمزايا الإضافية ، أما المكافآت غير المالية أو غير النقدية فنقصد بها الترقيّة ، وساعات العمل المرنة (Matloob et al , 2021:46)

ويرى الباحث إن المكافآت(هو مبلغ مالي اضافي يحصل عليه الموظفين مقابل عمل استثنائي وتشمل المكافآت المالية والمعنوية ونقصد بالمالية هي أجور ومكافآت وعمولات على شكل اموال اما المعنوية غير نقدية مثل كتب الشكر والتقدير وتعد المكافأة هي منفعة يتم تقديمها للموظف اعترافاً بإنجاز العمل)

المبحث الثاني

قدرات الموارد البشرية

توطئة

يدرك الباحثون بأن كل دور يتطلب قدرات معينة لغرض تحقيق المتطلبات بنجاح وبدون هذه القدرات لا يمكن تحقيق النجاح، و تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية عاملاً مهماً من العوامل المساهمة في بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها في المنظمات ، إذ تمارس إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في توفير المناخ المناسب لبناء القدرات البشرية المرتبطة بالموظفين وبالعامل نفسه إذ إن هذه العناصر تعد أساس النجاح وتمكن من عمليات تقييم الموظفين وتطويرهم ومكافأتهم، فضلاً عن هذا فإن امتلاك الموظفين قدرات خاصة بهم امر مهم إذ إن قدراتهم و تمكنهم من أداء الأعمال بشكل جيد وبفاعلية واداء عالي وهذا يؤدي إلى ردود فعل ايجابية تجاه الشركة. و ايجابية المبحث الحالي جاء ليبين المفاهيم الفكرية لموضوع قدرات الموارد البشرية وكيفية تنمية هذه القدرات .

أولاً : مفهوم قدرات الموارد البشرية

لقد ميز الله البشر عن باقي المخلوقات ووهبنا الله سبحانه وتعالى مجموعة من القدرات الهائلة التي يسير بها الإنسان في حياته اليومية ، إذ إن كل هذه القدرات تختلف من شخص إلى آخر. فقد عرفها (Agrawal) بأنها عملية تطوير القدرات البشرية، وإنّ الأحرف المختصرة وهي (KSAPP) التي تمثل المعرفة (knowledge)، المهارات (Skills)، الاتجاهات (Attitude)، الإمكانيات والممارسة (Potentials & practice) والتي من خلالها تستطيع الشركة بناء قدراتها البشرية (Agrawal, 2002: 4) .

وأشار (Chapagain) إلى قدرات الموارد البشرية بانها عملية تطوير للقدرات البشرية مثل (المعرفة، والمهارات، والمواقف، والطاقات الكامنة والممارسة) علي آليات مختلفة (Chapagain, 2004: 14) .

وعرفها (Dutta) بأنها قدرة الشركة على الجمع بين الكفاءات من الموارد البشرية المشاركة في النشاط الإنتاجي لتحويل المدخلات إلى المخرجات وتحقيق هدف معين (Dutta et al, 2005:278).

بينما عرفها الباحثان (Cravens & Piercy) بأن قدرات الموارد البشرية هي عبارة عن حزم معقدة من المهارات والمعارف المتراكمة التي بإمكان الإستفادة من أصولها البشرية (Cravens&Piercy,2006:6) .

وأوضح (Davidsson) بأن قدرات الموارد البشرية هي القدرة على تعميق المهارة والمعرفة والاتجاهات والإفادة من قدرات وممارسة الآخرين (Davidsson,2008:227) بينما إشارة (Velde) بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات والاتجاهات اللازمة الأداء دور فعال يؤثر في الأداء والوظيفة وبالإمكان تطويرها من خلال ممارسة التدريب الموظفين الموظفين في الشركة (Velde,2009:141).

وقد عرف (Dessler) قدرات الموارد البشرية مجموعة من المهارات والمعارف التي يمتلكها الموظفين وتنعكس في سلوك ملاحظة ادائهم. إذ يتم تجميع معارف الموظفين الموظفين نتيجة التعلم المتراكم، لُستُخدم في إضافة القيمة وفي تنفيذ الاستراتيجيات التي تدعم أداء الشركة ورضا الزبون (Dessler, 2012:113) .

وجهة نظر (Lertputtarak) إن قدرات الموارد البشرية هي ضرورية في الشركة من أجل تحقيق استراتيجيات الأعمال في السوق التنافسي (Lertputtarak,2012: 88) فإن قدرة الموارد البشرية تشكل جزءاً أكبر من القدرة التنظيمية وهي نتيجة تفاعل الموظفين ورأس المال المادي والمالي والمعلومات وأنظمة الأعمال الأخرى.

تتكون قدرة الموارد البشرية للمؤسسة من الوصول الموثوق إلى الأشخاص المطلوبين ذوي المهارات والقدرات والكفاءات العالية التي تحتاجها الشركة لتحقيق ذات الغرض وتقديم مخرجاتها وفقاً للأهداف الاستراتيجية، وتعتمد قدرات الموارد البشرية على موارد الكفاءات والقدرات والمهارات التي تسهل الأعمال للحفاظ على ميزتها التنافسية (Chuang et al, 2015:2). وتعرف القدرات بأنها معارف ومهارات وقدرات إضافية مطلوبة للأدوار داخل الفئة الفنية للموارد البشرية. تمتلك القدرة التنظيمية أو تكون قادرة على الوصول إلى التركيبة المناسبة من الموارد والأنظمة والهيكل اللازمة لتسليم مخرجات الشركة إلى مستويات الأداء المحددة للعملاء على أساس مستمر في المستقبل. (Eton et al, 2018:15) وإن تنمية وتطوير القدرات البشرية تعمل على تحسين القدرة التنافسية والاداء للشركة على المدى البعيد ويزيد من تحسين الكفاءات الموجودة في الموظفين في تحقيق الارباح (Beletskiy & Fey 2020:5)

وفيما يلي توضيح لمفهوم قدرات الموارد البشرية من خلال بعض اسهامات الباحثين حسب تسلسلها الزمني وكما مبين في الجدول (7).

الجدول (7) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم قدرات الموارد البشرية

ت	المفهوم	المصدر
1	(Chapagain,2004:14)	قدرات الموارد البشرية هي عملية تطوير الكفاءات او المقدرات البشرية مثل (المعرفة والمهارات والمواقف والممارسة)
2	Chang & ،2010:634 (Huang	وهو النهج القائم على الموارد البشرية إلى الكفاءات أو القدرات أو المهارات أو الأصول الاستراتيجية على أنها مصدر ميزة تنافسية مستدامة.
3	(Martina et al, 2012:131)	مجموعة من المعرفة والقدرات المحددة والمهارات والسمات والدوافع والمواقف والقيم الأساسية للتطوير شخصية الموظفين وتحقيق النجاح في الشركة .
4	(الكرعاوي, 2015 :94)	مجموعة من القدرات المعرفة والمهارات والاتجاهات والممارسات التي يتمتع بها الموظفين في الشركة. والتي تهدف إلى إضافة قيمة لها وزبائنها. وتعد القاعدة الأساسية لبناء قدرات الموظفين حول إمكانية تحقيق الأهداف بالشكل الذي يحسن من أدائهم مستقبلاً فـي مجال إدارة الشركة، والقدرة على مواجهة المنافسين.
5	(Chuang et al, 2015:2)	تعتبر النظرة القائمة على الموارد من الكفاءات التي يمتلكها الموظفين من المعارف والمهارات من الضروري خلق مزايا تنافسية مستدامة. يمكن استخدام قدرة الموارد البشرية بشكل مناسب لتحسين أداء الشركة .لأنها قيمة ونادرة ويصعب تقليدها ولا يمكن الاستغناء عنها ويمكن للقدرات إعادة تكوين الموارد عن طريق تطوير قدراتهم.
6	(Richard,2016:17)	تعد قدرات الموارد البشرية مصدراً حيوياً لقدرة التنافسية التنظيمية المستدامة. وتتكون من المعرفة والمهارات والقدرات والتي تتلخص في تكوين كفاءات الموارد البشرية.
7	(الأسدي، 2019 :51)	بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والمواقف والممارسات التي يتمتع بها الموظفين في الشركة والتي

تهدف إلى كسب رضا الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة لتحقيق الأهداف المستقبلية.		
مجموعة من المعرفة ومهارات وقدرات إضافية مطلوبة للأدوار داخل الفئة الفنية للموارد البشرية.	(Eton et al, 2018:15)	8
هي مزيج من المعرفة والخبرة والمهارات والابداع التي يتمتع بها الموظفين في الشركة لتحقيق الأداء الفعال من المهام .	(Poteralska & Mazurkiewicz, 2019:321)	9
مجموعة من القدرات المعرفية والمهارات والاتجاهات والممارسات التي يتمتع بها الهاملين في الشركة والتي تهدف إلى إضافة قيمة لها.	(الدليمي وحاشوش، 2020:299)	10
هي محركات مهمة ذات تأثير كبير على الالتزام التنظيمي والكفاءة التنظيمية والعمل على تنمية القدرات من أجل تحقيق اداء افضل.	(Tawakalitu, 2021:1)	11
هي زيادة المعارف والمهارات والقدرات للموظفين سيؤثر على مواقف الموظفين تجاه العمل والمسؤوليات المعطاة وبالتالي، فإن تعزيز قدرة وكفاءة الموارد البشرية سيبني الصدق والمسؤولية والتعاون والإبداع وانضباط الموظفين نحو القدرة على استخدام التكنولوجيا وتنوع المشاريع التجارية وزيادة الإنتاجية والحفاظ على الأعمال الاقتصادية.	(Hernita et al, 2021:6)	12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات

ومن خلال ملاحظة المفاهيم الواردة في الجدول (7) ويرى الباحث إن هنالك بعض المفاهيم المشتركة من قبل الباحثين، هي قدرة الشركة على تعزيز قدراتها من خلال تنمية وتدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية التي يمكن إن تعزز مناخ الابتكار والتعلم في الشركة، وتتنظر المنظمات إلى القدرات البشرية هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية، ويمكن تحقيقها من خلال المعارف والخبرات والمهارات البشرية، وبالتالي تسهيل الأعمال و تحقيق أداء افضل وزيادة الإنتاجية ومن ثم تحقيق اهدافها التي تسعى اليها جميع المنظمات.

ثانياً: أهداف قدرات الموارد البشرية

تعدّ قدرات الموارد البشرية قيمة نادرة ولا يمكن الاستغناء عنها ويصعب تقليدها، لذلك من الضروري بناء مزايا تنافسية مستدامة. يمكن تنمية وتطوير استخدام قدرات الموارد البشرية بشكل مناسب لتحسين أداء الشركة وتحقيق أهدافها (Chuang, et. al, 2015:2). ويمكن إن تلعب مناهج الإدارة دوراً مميزاً في تنمية وتطوير قدرات الموظفين التي يمكن تعزيز مناخ الابتكار والتعلم في التنظيم ، وبالتالي تسهل الأعمال لتتناسب مع وتيرة الصناعة وتحقيق اهدافها التي تسعى اليها المنظمات (Shamim, et al 2016:5309). يعد رأس المال البشري من أعلى أصول الشركة والعمل على المحافظة عليها بطريقة تحقيق أقصى قدر من الإنتاج . لذلك تسعى المنظمات إلى تعزيز قدرات هذه الموارد البشرية، لتطوير القدرات المعرفية بنجاح وبشكل أساسي وزيادة أداء الشركة، والعمل على تنظيم برامج التدريب والتعلم التنظيمي للموظفين وجعلهم أكثر فائدة للشركة (714 Alshammari, 2020).

إن الموارد البشرية للشركات هي القوة الدافعة لأنشطة الأعمال، فإن الجهود المبذولة لإدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير قدراتها ستجعل الأمر سهلاً على المنظمات في تحقيق أهدافها النهائية لصالح المنظمات والموظفين (Ichsan et. al, 2020: 13099). قدرات الموارد البشرية تشكل أهم القدرات التي تمتلكها المنظمات، وهي تُعد المحرك الرئيسي لكل النجاحات التي حققتها المنظمات في أنشطة مختلفة، فإن مهمة جذب وتنمية الموارد البشرية بدرجة عالية الكفاءات والمحافظة عليها يشكل أهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ضوء اشتداد المنافسة والعمل على تعزيز القدرات البشرية من أجل تحقيق أهدافها. (Mirjah et. al, 2021: 19).

و يرى الباحث بدون الكوادر البشرية ، من المستحيل تحقيق أهداف الشركة. والشركات التي ليس لها أعضاء هي مجرد مجموعات من المباني والمعدات والآلات ، وليس المباني أو المعدات التي تصنع وتخلق الشركات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تطوير وتنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف الشركة بشكل فعال ومواكبة التغيرات البيئية.

ثالثاً: أهمية قدرات الموارد البشرية

إن قدرات الموارد البشرية تعود إلى المهارات التي تمتلكها الشركة في التنظيم بين مواردها مواقفها في مجال الإنتاج من هذه المهارات وإن هذه المهارات يمكن إن تدار جنباً إلى جنب مع عمل الشركة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهدافها التنظيمية وبصورة أكثر شمولية (القيسي والطائي، 2014: 201).

و يرى (الكرعاوي) إن أهمية قدرات الموارد البشرية تبرز من خلال بناء قدرات بشرية كاملة على أساس المعارف والمهارة والمواقف والممارسة، فضلاً عن صياغة الرؤية الواضحة لإدارتها وكيفية استثمارها في مجال تطوير الموظفين ، وكذلك جعل الشركة في حالة مستمرة في ممارسة ثقافتها من أجل التحرك في عملها التي اتخذت إدارة الموارد البشرية أساس لبناء أعمالها، والتي تعد إحدى أهم المتطلبات الأساسية لبناء قدراتها (الكرعاوي، 2015: 95).

وأوضح (طالب والاسدي) إن الميزة التنافسية للشركة تتحقق عن طريق الموارد البشرية التي تكون قادرة ومتميزة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل جيد. وتمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تستخدمها في تحقيق ميزة تنافسية. وتتضمن تلك الموارد أما مادية وتشمل (مباني، الآلات ، معدات) أو الموارد البشرية وتشمل (قدرات، معارف، مهارات) أو موارد المعلومات وتشمل (نظم دعم القرار، نظم المعلومات)، فإذا استطاعت الشركة بالسيطرة على جميع هذه الموارد أتاحت لها فرصة كبيرة على امتلاك ميزة تنافسية (طالب والاسدي ، 2017: 370).

كما تبرز أهمية قدرات الموارد البشرية في الشركة، لأن عن طريقها يمكن الوصول إلى الأشخاص المطلوبين ذوي المعارف و المهارات والمواقف والكفاءات والممارسات التي تحتاجها الشركة لتحقيق غرضها وتقديم مخرجات وفقاً للأهداف الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية (Eton et al, 2018:15).

وكذلك تبرز أهميتها في تنمية وتطوير بناء قدرات الموارد البشرية في المنظمات من أجل إن يكون الموظفين قادرين على المشاركة في وضع الاستراتيجيات التي تعالج التحديات وتحقيق أهداف العمل وتفسر اتجاهات الأعمال الخارجية وتحويلها إلى إجراءات تنظيمية تخدم الشركة مثل (التكنولوجيا، السياسة، الاقتصاد، الاتجاهات الاجتماعية ، الديموغرافية) ،التي تؤثر بشكل مباشر على الشركة (الدليمي وحاشوش، 2020: 300) .

في نهاية القرن العشرين بدأ الباحثون بالتمهيد لمفهوم قدرات الموارد البشرية، ومن ثم قاموا بدراساتها ومناقشتها ضمن مَدَه ونطاق محدد، والأهمية من هذه القدرات البشرية ينبع من كونه أحد الموضوعات الشائعة في الإنسان إدارة الموارد البشرية ، وهذه بشكل واضح وصريح ساهم في زيادة الفعالية من إدارة الموارد من قبل تنفيذ وظائفها المختلفة ، وإن هذه الأهمية الموارد البشرية تشير إلى توقع نجاح مصادر الموارد وتحديد كيف تختلف القدرات البشرية حسب نوع الموقف الذي تواجهه وتمثل القدرة على فهم الإنسان لممارسات عديدة (Mirjah et al., 2021: 21).

ويرى الباحث انها المصدر الاساسي والمهم في الشركة ولها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية للشركة ولها تأثير على حل المشاكل التي تواجه الشركة لذلك عدم تجاهل هذه الموارد البشرية في منظمات الأعمال لأن تجاهلها قد يؤدي إلى خسائر ونتائج سلبية على الشركة، والموارد

البشرية يحتاجون إلى المعرفة والمهارات والقدرات التي تتماشى مع القدرات الاستراتيجية لخلق قيمة للشركة والعمل على تنمية وتطوير وتعزيز تلك القدرات البشرية من المعرفة والمهارات والمواقف والممارسات التي تحتاج إليها المنظمات والمجتمعات المحلية من أجل البقاء والتكيف مع البيئة سريعة التغير.

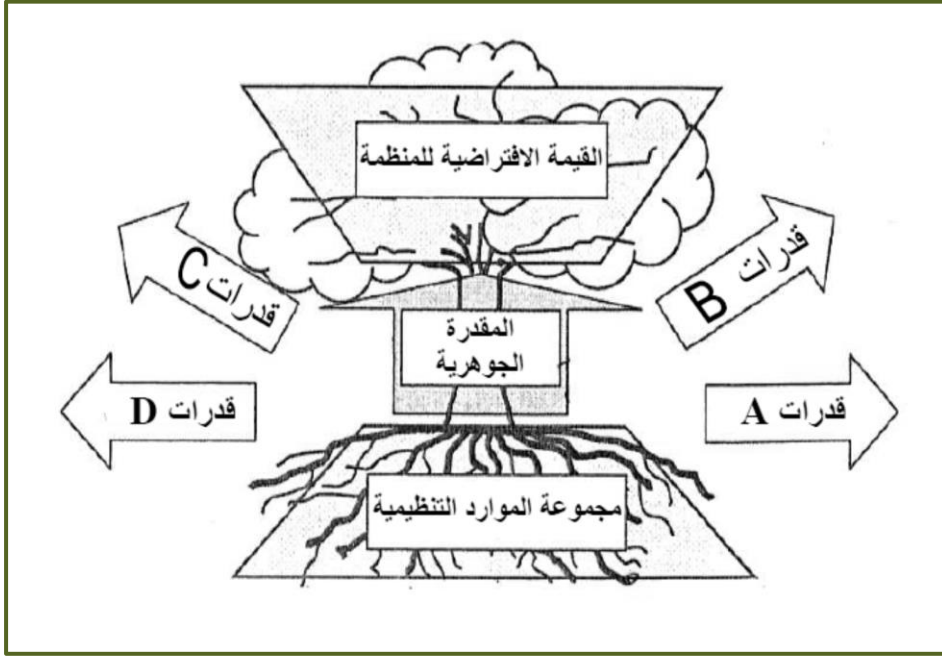
رابعاً: المقارنة بين القدرات وبعض المصطلحات المرادفة

تعددت المصطلحات الخاصة بقدرات الموارد البشرية ، لذا سيتم توضيح هذه الاختلافات بين المصطلحات الخاصة بالموارد البشرية التي تتمثل (القدرات، المقدرات، القابليات).

إذ يمكن تعريف القدرات "بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والمواقف والممارسات التي يتمتع بها الموظفين في الشركة والتي تهدف إلى كسب رضا الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للشركة لتحقيق الأهداف المستقبلية" (الأسدي، 2016: 51).

في حين القابليات تعرف "مهارات الشركة في تنسيق مواردها وجعلها تعمل بأفضل أداء ممكن، وتمثل الموارد عوامل مالية أو مادية أو اجتماعية أو بشرية وتكنولوجية وتنظيمية تسمح للشركة بإنشاء قيمة لعملائها. يمكن تقسيمها إلى نوعين الموارد (الملموسة وغير الملموسة) الموارد الملموسة هي شيء مادي ، مثل الأرض والمباني والمعدات والمخزون والمال. الموارد غير الملموسة هي موارد غير مادية يتم إنشاؤها من قبل المديرين والموظفين الآخرين ، مثل الأسماء التجارية وسمعة الشركة والمعرفة التي اكتسبها الموظفون من خلال الخبرة والملكية الفكرية للشركة Hill & (Jones, 2008:101).

بينما تعرف المقدرات الجوهرية بأنها مجموعة من أنماط السلوك شاغل الوظيفة التي يحتاج إلى إن يصل إلى منصب من أجل أداء مهامه ووظائفه بكفاءة أو أنها السلوكيات التي يجب إن تكون لدى الموظفين ، من أجل إنجاز المهام والوظائف المكلف بها (Pandey & Guha, 2014:20) ، وإن الفرق بين القدرات والمقدرات الجوهرية هو إن الشركة يمكن إن تمتلك العديد من القدرات التي تشكل تركيبة من مواردها في حين إنها تمتلك القليل جداً فقط من المقدرات الجوهرية ولذلك فإن المقدرات الجوهرية هي مجموعة من القدرات التي تُربط بافتراض القيمة الاستراتيجية للشركة (الكرعاوي ، 2015:96). وكما موضح في الشكل(6)



الشكل (6) القدرات والمقدرات الجوهرية

Source: Prahalad. C. & Hamel. G, (1990), The Core Competence Of the Corporation, Harvard Business Review, Vol.68, No.3, May/June, :79.

خامساً: أنواع قدرات الموارد البشرية

صنفت قدرات الموارد البشرية إلى ثلاث أنواع أساسية (القدرة الإدراكية، القدرة الاستيعابية، القدرة التحويلية) والتي يمكن توضيحها كما يأتي (Berghman,2006:52-56)

1- القدرة الإدراكية

تعني قابلية الشركة على الإدراك وقدرتها على امتلاك المعلومات والمعرفة الخارجية الجديدة، من شأنه إن يؤثر على خاصية استخلاص المنطق السائد في الشركة. وبالنسبة للمنظمات التي تتبنى استراتيجية فعالة يجب إن تطور قدراتها حيازة المعلومات والمعرفة الخارجية والذي يعد أمر ذا أهمية بالغة لبيئة الشركة.

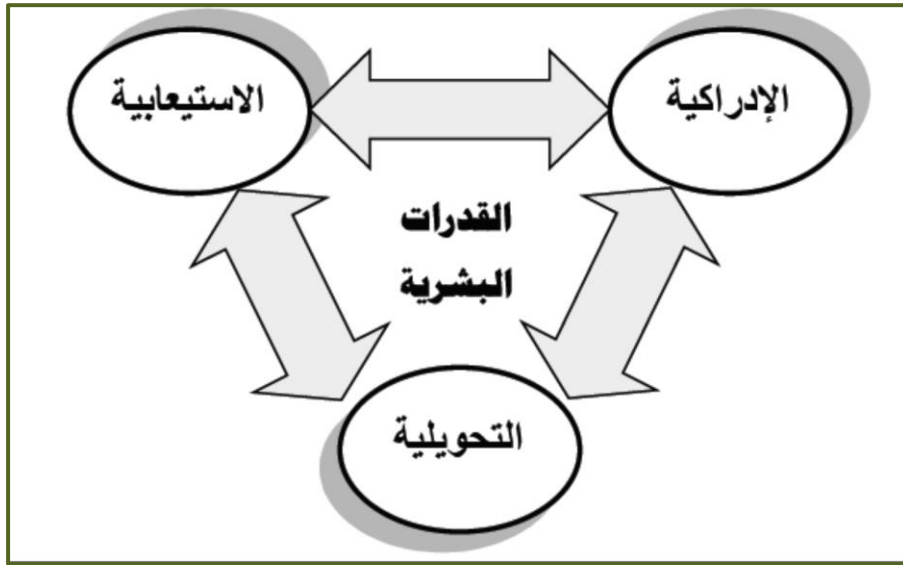
2- القدرة الاستيعابية

وتعني معالجة وتفسير قيمة المعلومات والمعرفة الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها، ونلاحظ المنظمات التي تتمتع بقدرات استيعابية أكثر قدرة على التعلم الاستراتيجي من المنظمات الأخرى، وتجميع المعلومات الخارجية وتحويلها إلى معرفة تجسدها الشركة، كما تؤثر العوامل

الشخصية للأفراد الموظفين في الشركة على استيعاب المعلومات وتفسيرها وكيفية إدارتها، فإن المنظمات التي لها القدرة على استيعاب المعلومات والمعرفة بشكل جيد ، قد يساعدها في تحديد الفرص الجديدة للشركة.

3 – القدرة التحويلية

يقصد بالقدرة التحويلية وهي إن تضع الخصائص السلوكية في المقدمة أي بمعنى وضع العمليات السلوكية موضع التغيير من خلال التعلم ، من أجل توليد القيمة الجديدة للشركة ، والقدرات التحويلية تركز على مراحل عملية (التحويل، التدوير، إعادة التنظيم) . فإن المنظمات ذات الاستراتيجيات الفاعلة يجب إن تمتلك القدرات التحويلية للاستجابة من أجل تحويل المعرفة الجديدة إلى مفاهيم عمل جديدة ، وهذا يتطلب إن تكون هذه القدرات قابلة للتغيير. والشكل (7) يوضح الأنواع الثلاث لعناصر القدرات البشرية.



الشكل (7) أنواع قدرات الموارد البشرية

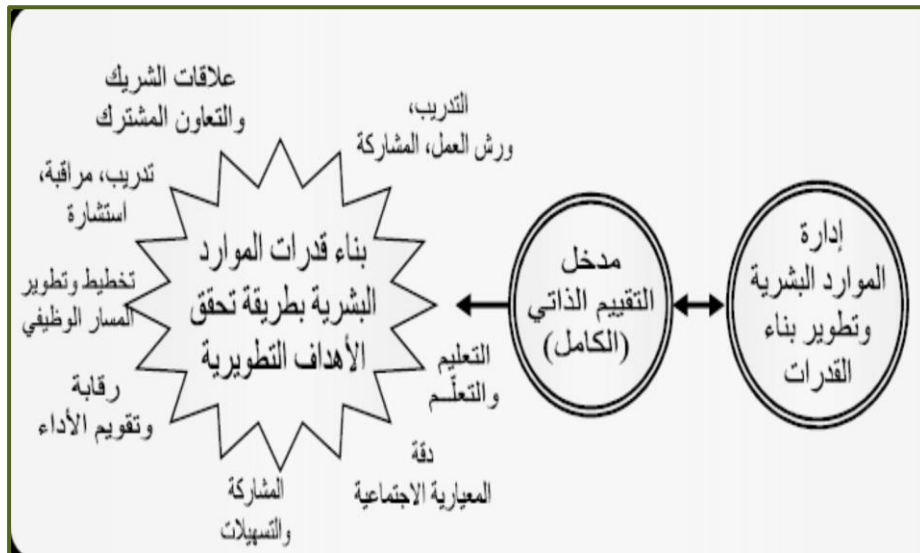
Source: Berghman, Liselore, 2006, Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms, Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam. P:52

سادساً: نماذج بناء قدرات الموارد البشرية

أثمرت اسهامات التي أجريت من قبل الباحث لأدبيات إدارة الموارد البشرية عن تحديد العديد من النماذج لقدرات الموارد البشرية، وهذه النماذج تمثل بحقيقة عن تصوير معرفي من أجل استنباطات فكر الباحثين حول قدرات الموارد البشرية التي يمكن إن يمارسها خبراء الموارد البشرية في المنظمات ، فبعضها تعكس الطبيعة الوصفية لواقع المنظمات والأخر يصور الحالة المثالية لها وفي أدناه توضيحها.

1- نموذج (Chapagain،2004)

ركز هذا النموذج على مفهوم بناء قدرات الموارد البشرية ، كيف يتم بناء قدرات البشرية؟ وكيف يتم تحقيق هذه الأهداف التطويرية من خلال العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ؟ والعمل على تطوير هذه القدرات وبين مدخل التقييم الكامل والذي من خلال سيتم تحقيق عملية بناء قدرات الموارد البشرية بطريقة تحقق الأهداف التطويرية ، ومن خلال مجموعة من الممارسات التي تمارسها بناء القدرات البشرية للشركة المتمثلة بـ(التدريب ورش العمل والمشاركة، والتعاون المشترك ، وتدريب، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، الرقابة وتقويم الأداء، والمشاركة والتسهيلات ، دقة المعيارية الاجتماعية، التعليم والتعلم). والشكل (8) التالي يوضح أنموذج بناء قدرات الموارد البشرية.



الشكل (8) أنموذج بناء قدرات الموارد البشرية

Source: CHAPAGAIN , CHANDI. PRASAD, (2004) "Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach In Achieving Developmental Goals"P-6

ويتضح من هذا النموذج وجود تكامل بين مدخل التقييم الذاتي الكامل وإدارة الموارد البشرية وتطوير بناء قدراتها تعمل على تحقيق الأهداف التطويرية للمنظمات بالتركيز على مجموعة من الممارسات وهي التدريب عن طريق ورش العمل والمشاركة والتعاون المشترك وتدريب مراقبة استشارة وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والرقابة وتقويم الأداء والمشاركة والتسهيلات ودقة المعيارية الاجتماعية والتعليم والتعلم هذه الممارسات سيؤدي إلى بناء نموذج لقدرات الموارد البشرية.

2- نموذج (Mclean et al., 2005)

ركز (Mclean) وزملاءه العناصر الرئيسة للقدرات الموارد البشرية ومدى أهميتها لأفراد الموظفين في الشركة، والمشار إليها في الجدول (8) الذي يوضح الأجزاء وعناصر الرئيسة للقدرات الموارد البشرية، ويتكون من أربعة أجزاء أساسية لبناء قدرات الموارد البشرية المتمثلة بـ(المعرفة، المهارة، الالتزام، الموارد).

جدول (8) أنموذج (Mclean et al., 2005) لبناء قدرات الموارد البشرية

الأجزاء	العناصر الرئيسة
المعرفة	وتشمل (ضرورة تطبيق الفهم الشامل للعمل الوظيفي، معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على وضع الاستراتيجيات التي تعزز القوة وتتجاوز نقاط الضعف وتخلق حالة ملائمة مع الظروف المحيطة بها، فهم مجموعة الاستراتيجيات والعمليات المتنوعة .
المهارة	التخطيط ويشمل(التصميم، التنفيذ، التقسيم) البرامج، العمل مع الفريق من أجل الاستفادة من أجل التغذية الراجعة وإجراء المشاركات بين القطاعات، بناء القدرات البشرية الخاصة بالشركة، إن تكون الإستراتيجية الخاصة باتخاذ القرار انتقائية.
الالتزام	اعتماد بعض الصفات كالصبر والمثابرة واتخاذها كقيم لتعزيز حالة الالتزام الوظيفي، اعتماد المرونة والقدرة على الابتكار واتخاذ المخاطرة المدروسة، التعلم من تجارب الآخرين، الثقة بالنفس والمصادقية.
الموارد	اعتماد مخزون الموارد والأفكار الجديدة للوصول إلى أفضل الممارسات كبنية تحتية يتم اعتمادها، الحصول على التمويل الكافي للأنشطة.

Source: Mclean ,Scott ;Feather, Joan and Jones Butler, Davide , " Building Health Promotion Capacity:Action for Learning ,Learning from Action ",The University of British Columbia Press,Canada,2005, :77

يتضح من الجدول ، إن هذا الأنموذج الخاص ببناء قدرات الموارد البشرية ، فالمعرفة التي يمتلكها الموظفين في الشركة تعمل على تحسين قدراتهم وامكاناتهم ، وهذا من شأنه يطور مهارات الموظفين في الشركة ، مما يقلل من دوران العمل ويجعلهم ملتزمين في أداء عملهم والقدرة على الابتكار وبالتالي يوفر للشركة اعتماد مخزون الموارد والأفكار الجديدة للوصول إلى أفضل الممارسات كبنية تحتية يتم اعتمادها.

سابعاً: أبعاد قدرات الموارد البشرية

سيتم في هذا الدراسة الاعتماد على الأبعاد التي طرحها في دراسة (Chapagain،2004) إذ طرح الأبعاد الآتية (مستوى المعرفة، ومستوى المهارة، ومستوى المواقف ، ومستوى الممارسة)، والسبب في اعتماد هذه الأبعاد (لوصفها احدث الأبعاد في قدرات الموارد البشرية التي اتخذت من المعرفة و المهارة و المواقف و الممارسة كمقدرات بشرية أكثر من كونها تنظيمية وقد تم توظيفها بما يخدم أهداف الدراسة الحالي . وسيتم توضيحها كما يأتي:-

أ- مستوى المعرفة

إن استعمال المعرفة أمر مهم في جلب المعرفة الجديدة للشركة، فقد أشار (Marquardt,2002:23) إلى نوع اخر من الهرمية تتمثل بـ(البيانات ، والمعلومات ، والمعرفة ، والخبرة ، والقدرة) ويمكن توضيح هذه المستويات والمبينة في الشكل(9)

1- البيانات هي مجموعة من الحقائق والاحصاءات والقياسات وتكون ليست مهمة وذات قيمة مالم يتم تحويلها إلى معلومات.

2- المعلومات على أنها بيانات التي تمت معالجتها واصدراسة ذات قيمة .

3- المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أيجاد شئى محدد.

4- الخبرة هو اكتساب البشر الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين .

5- القدرة وهي المحصلة

الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد إلى البيانات التي يتم ترجمتها إلى معلومات وهذه الأخيرة تكون المعرفة ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة. وكما يلي يمكن توضيحها بالشكل (9) التالي:



شكل (9) هرمية المعرفة

Source: Marquardt, Michael, J. "Building The Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning", U.S.A. Davis-Black Publishing Company, 2002,P23.

إن استعمال المعرفة أمر مهم وعدّها شيئاً مملوكاً مما يعزز للتغيير الاستراتيجي والمعرفة وتؤدي دوراً مهماً في التغيير التنظيمي والعمل على بناء ممارسات التكيف مع حالات البيئة الطارئة، وإن ممارسة المعرفة هو اعتراف بالتغيير والتركيز على ممارسات استعمال المعرفة بوصفها سياق إنتاجي بحد ذاتها (Nag et al, 2007:841). وإن جوهر استخدام المعرفة في المنظمات هو قدرتها على تكوين وممارسة العمليات المعرفية وذلك بالتركيز على توظيف التراكم والخبرة المعرفية الموجودة في المنظمات والاستفادة من التفاعلات بين أعضاء الشركة الذين يمتلكون المعرفة واستخدامها في العمليات التنظيمية (Briggs,2013:232)

وقد اشارة (الكبيسي) إلى إن المعرفة ترتيبها هرمياً يتكون من خمسة مستويات وهي (البيانات ، والمعلومات ، والمعرفة ، والذكاء ، والحكمة) (الكبيسي،2014:53)، ويشير بعض الباحثين إلى إن المعرفة مرتبطة بالبيانات والمعلومات وتعد البيانات المادة الاساسية والاولية للحقائق والقياسات والاحصاءات غير شركة وتكون ليست ذات قيمة ولا معنى وتحتاج هذه البيانات إلى تنظيم ومعالجة

لتكون معلومات ذات معنى وفائدة، والمعرفة هي مزيج من الخبرات والمعلومات والمهارات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية (عبدالله & جرجيس، 2014:2)

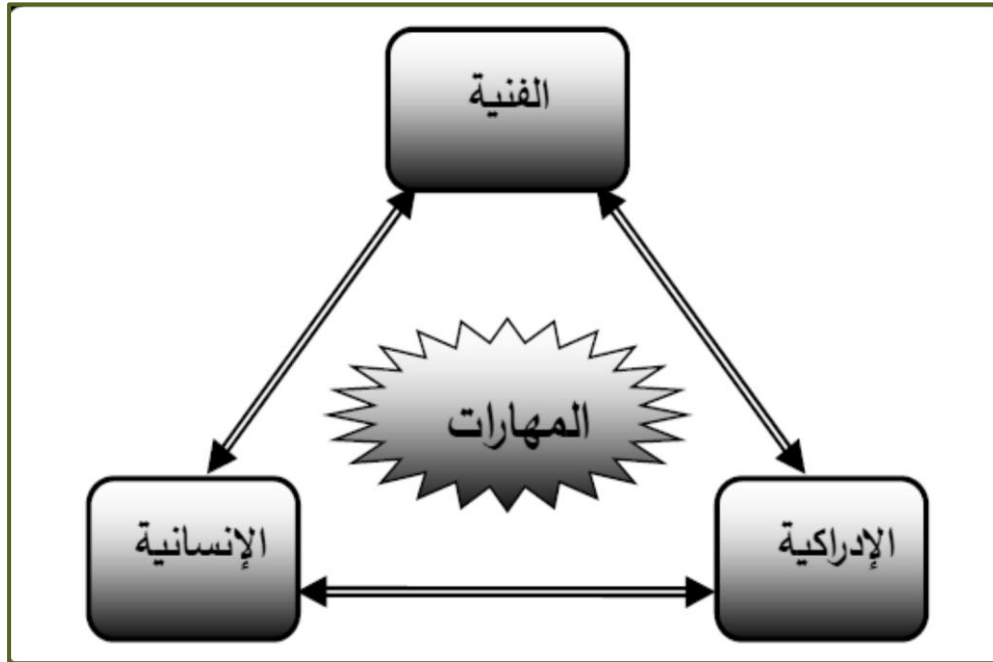
ب- **مستوى المهارة:** هي مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة (Noe et al.2008:26) في حين أوضح (جلاب، 2011:38) هناك ثلاثة أنواع من المهارات التي يمارسها المدراء في مختلف المستويات التنظيمية :-

1- المهارات الفنية حيث تتصل هذه المهارات بالمعرفة والقدرة التي تتعلق بأساليب العمل وعملياته وتمثل هذه المهارات بالبراعة واجراءات إنجاز المهام وتكتسب هذه المهارات من خلال التدريب والخبرة.

2- المهارات الإنسانية ويقصد بها القدرة على العمل مع الآخرين واقامة علاقة طيبة معهم .

3- المهارات الإدراكية وهي الاهتمام بالتخطيط الفاعل وتطوير النماذج والحصول على فهم عميق للعمليات وتعمل على حل المشكلات المعقدة بالاستناد إلى القدرات الذهنية في تحديد تلك المشكلات.

والشكل(10) يوضح الانواع الثلاث من المهارات



الشكل (10) أنواع المهارات

المصدر: جلاب، إحسان دهش (38:2011) " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع

ج – مستوى المواقف: هي وحدة متماسكة ومستقرة نسبيًا من المشاعر والسلوكيات والمعتقدات فهي تعكس شعورنا تجاه موضوع معين فإننا نعبر عن مواقفنا في العمل ولكي نفهم المواقف يجب إن نأخذ بنظر الاعتبار المكونات الأساسية لها حيث وضح الباحثون بأن المواقف تتكون من ثلاث مكونات اساسية مرتبطة بعضها مع البعض (Robbins & Judge,2013:196)

1- المكون المعرفي يتألف هذا المكون من إدراك الفرد ومعتقداته ويشير إلى عمليات التفكير مع تركيز خاص على استعمال العقلانية والمنطق.

2- المكون العاطفي يتعلق هذا المكون بامشاعر والعواطف الموظفين في الشركة.

3- المكون السلوكي هو ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة اتجاه فرد ما أو شي ما، فالفرد قد يتصرف بود أو عدائية اتجاه الآخرين.

د- مستوى الممارسات: يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى الاهتمام بالممارسة الميدانية للعمل، واستعمال ادوات التعلم والتطوير الميداني أثناء العمل، فقد بين (Balgobind) أهمية ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار للمنظمات من خلال تكامل ممارسات الموارد البشرية التي تتعلق بالحصول على تلك الموارد المطلوبة والحصول على قوة عمل مستقرة ، وهذه الوظائف تشمل على تحليل الوظائف ،وتخطيط الموارد البشرية (Balgobind,2007:14). كما أشار (الكرعاوي 2015: 123) إلى وجود ثلاث نظريات تفسر ممارسة إدارة الموارد البشرية وهي:-

1- النظريات الاستراتيجية وهي العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، والهدف الأساس لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- النظريات الوصفية وهي النظريات التي تحاول وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية بشمولية أكثر.

3- النظريات المعيارية تصف وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية ، وتشير كذلك إلى عند اتحاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف فإن النتيجة ستحقق الأداء العالي للموظفين في الشركة.

ويتضح مما ذكر إن النظريات الإستراتيجية والوصفية لا تقدم الكثير من التوضيح حول قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء العالي . فقد أشارت النظريات إلى إن إدارة الموارد البشرية تعد جزءاً من النظام مقارنة مع الأنظمة المتعددة.

بينما تفترض النظرية المعيارية إن الممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية ، تساهم في التحفيز والالتزام الوظيفي للموظفين. كما إن المفهوم الأساسي للنظرية المعيارية هو إن إدارة الموارد البشرية تقدم التكامل بين النظريات السلوكية وتشرح العلاقة بين الممارسات .

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

(ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية)

بالرفاهية التي تتكون من مفهوم شامل للسعادة فضلاً عن إن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تساهم في تعزيز صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالعمل داخل الشركة فهي ممارسات موجهة لداخل الشركة تهدف إلى تحسين قدرات الموظفين وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق أهداف إدارة الشركة. (Martinez & Carmona,2012: 827) إذ تعتمد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز مهارات وقدرات الموظفين من خلال منحهم المزيد من التمكين الوظيفي وافساح المجال للمشاركة في القضايا الخاصة بالعمل وتعزيز ثقافة تبادل المعلومات وتعزيز اعطاء المكافآت اذ تؤدي مثل هكذا اجراءات الازعزيز الدوافع الداخلية للأفراد لتطوير قدراتهم مما ينعكس على مستوى الاداء في الشركة. : (Ahmad, et al, 2014 230-231) ، كما يؤدي تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى تحقيق استقلالية الموظفين في عملهم وتتيح لهم فرصة المساهمة في صنع القرار وإن اجواء العمل الجماعي لتعزيز التعلم التنظيمي وبالتالي زيادة رغبة الموظفين بالبقاء في الشركة وزيادة مستويات العمل التطوعي وتحسين الرفاهية الروحية للموظفين وزيادة قدراتهم الانتاجية (peutere, et al,2020: 2-3).

والاحتواء العالي مجموعة من الممارسات التي تحفز الموظفين وتعطيهم المزيد من السيطرة في الشركة ويعزز مهاراتهم، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق قدرات الموارد البشرية في زيادة الانتاجية وتحقيق اهداف الشركة (Voipio, 2015:3)

إن ممارسات إدارة الاحتواء العالي هو مجموعة متماسكة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين اداء الشركة من خلال ترقية الموظفين والمشاركة في وظائفهم وأهداف الشركة والعمل على تحفيز الموظفين من أجل تحسين أداء الموظف في الشركة ، لأن الموظفين السعداء في عملهم يشاركون أكثر في عملهم والاهتمام المتزايد إلى الرضا عن الحياة والوظيفة ويبدلون المزيد من الوقت والجهد في وظائفهم التي تؤدي إلى تطوير قدرات الموظفين بالشركة-297: huang et al,2016 (298) إن الشركات التي تمارس إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية تشكل مورداً قيماً للموظفين مما يساعدهم على التعامل مع متطلبات عملهم ، وتخفيف الإارهاق ويحقق الرضا وأهمية الحصول على الرفاهية إلى حد كبير في السعادة الجيدة والتي هي شكل من اشكال الحيوية الذاتية والتي تعمل

على تنمية قدرات الموظفين الموظفين في الشركة (Kilroy,et al,2016: 3-4) ،إن قدرات الموارد البشرية هي مزيج من المعرفة والخبرة والمهارات والابداع التي يتمتع بها الموظفين في الشركة لتحقيق الأداء الفعال من المهام عن طريق التأثير بطريقة ايجابية باحتواء الموظفين والتي تحقق قدراتهم من المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكونها الموظفين (Poteralska & Mazurkiewicz, 2019:321)

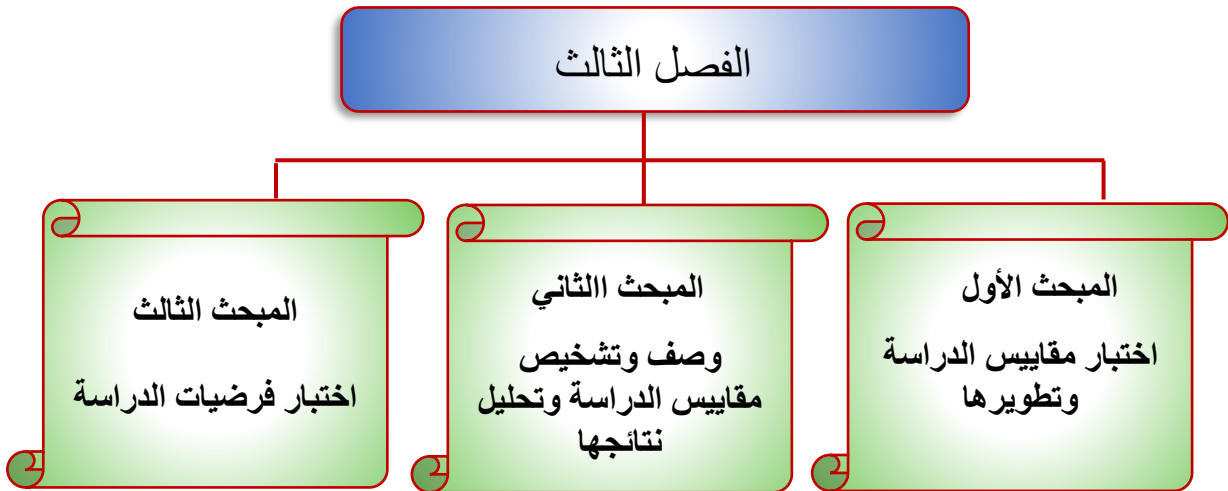
إذ يتضح من العرض الفكري المذكور أنّاً إن قدرات الموارد البشرية تلقتي مع ممارسات إدارة الاحتواء العالي ضمن المحتوى العملياتي فممارسات إدارة الاحتواء العالي تعزيز من مشاركة الموظفين وتشجيع تبادل المعلومات وتوفر بيئة نفسية آمنة مما يعزز ويحسن من مهارات الموظفين وقابلياتهم وهنا هو الانعكاس الواقعي لتطوير قدرات الموارد البشرية وزيادة المساهمة تمكن الموظفين من العمل على بناء قدراتهم الذاتية وتطوير معارفهم ومهاراتهم وبما ينسجم مع تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الشركة التي يعملون بها.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث الغرض الرئيس منها بيان الاطار العملي للدراسة الحالي إذ يتطرق المبحث الأول إلى اختبار مقاييس الدراسة وتطويرها ، والمبحث الثاني إلى وصف مقاييس الدراسة وتشخيصها وتحليل نتائجها، أما المبحث الثالث فقد أهتم بدراسة اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته.



المبحث الاول

اختبار مقاييس الدراسة وتطويرها

توطئة ...

يهدف هذا المبحث إلى اختبار وتطوير مقاييس الدراسة للتأكد من صلاحيتها ومصداقيتها ومدى انسجامها مع اجابات العينة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات ، وهذا يتحقق من خلال التأكد من بعض الاختبارات الأولية لمقاييس المتغيرات والمتمثلة بقياس صدق المقاييس ، اختبار التوزيع الطبيعي ، واختبار الصدق البنائي التوكيدي ، واختبار معامل الثبات واختبار الاتساق الداخلي ، وكما يأتي :

أولاً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية وتوصيفها

يتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين هما : المتغير المستقل ممارسات إدارة الاحتواء العالي الذي تم قياسه بأربعة أبعاد فرعية (التمكين ، وتشارك المعلومات ، وممارسات التطوير ، والمكافآت) والمتغير التابع قدرات الموارد البشرية الذي تم قياسه بأربعة أبعاد فرعية (مستوى المعرفة ، ومستوى المهارة ، ومستوى المواقف ، ومستوى الممارسة). والجدول (9) يوضح المتغيرات وأبعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (9) ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها

عدد	رمز المؤشر	الابعاد	المتغيرات
3	EM	Empowerment التمكين	ممارسات إدارة الاحتواء العالي HiInMaPr
6	IS	تشارك المعلومات Information sharing	
3	DP	ممارسات التطوير Development practices	
3	RE	المكافآت Rewards	
6	KL	مستوى المعرفة knowledge level	قدرات الموارد البشرية ReHuCa
7	SL	مستوى المهارة skill level	

7	AL	مستوى المواقف Attitude level
7	PL	مستوى الممارسة practice level

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبانة.

ثانياً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

غالبًا ما يتم تعريف الصدق على إنه المدى الذي تقيس به الأداة ما يؤكد قياسها ، ويقيم صدق أداة الدراسة مدى قياس الأداة لما تم تصميمه للقياس ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة الدراسة (الاستبيان) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهمًا لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كليًا على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan,2017:16)

أما صدق المحتوى فهو من الأدوات المهمة في كثير من المجالات ، إذ يساعد هذا النوع من الصدق في ضمان صحة وصلاحية المقياس وإعطاء الثقة للقراء والباحثين حول الأدوات المستعملة في المنهجية الدراسية ، ويمكن أن يحدد صدق المحتوى الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية الملاءمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale,2003:25)

ولأغراض الدراسة الحالية توجه الباحث إلى عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى وضوح كل فقرة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من المحاور. وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الإطار أجرى الباحث التعديلات اللازمة ، وتعديل وصياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحًا وانسجامًا بطبيعتها الميدانية ولتنسجم مع طبيعة العمل والانشطة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات عينة الدراسة .

ثالثاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع متمائل افتراضي يستعمل لإجراء المقارنات بين الدرجات او البيانات الخاصة بمتغيرات معينة أو لاتخاذ أنواع أخرى من القرارات الإحصائية ، وشكل هذا التوزيع غالبًا ما يُشار إليه بأسم "شكل الجرس" أو بالعامية يُطلق عليه "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني إن غالبية الدرجات أو البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع ، وعندما تنحرف الدرجات عن المركز ، ينخفض تواترها واعتدالها (Musselwhite & Wesolowski ، 2018 : 12) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استعمال الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية ، أما إذا كانت اعتداليتها منخفضة فإنه من الضروري اعتماد الأساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل (Kim & Park,2019:332) .

ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الباحث اختبار غولموغروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test) بوصفه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع حجم العينة الكبير المعتمد في الدراسة الحالية ، وعلى النحو الاتي :

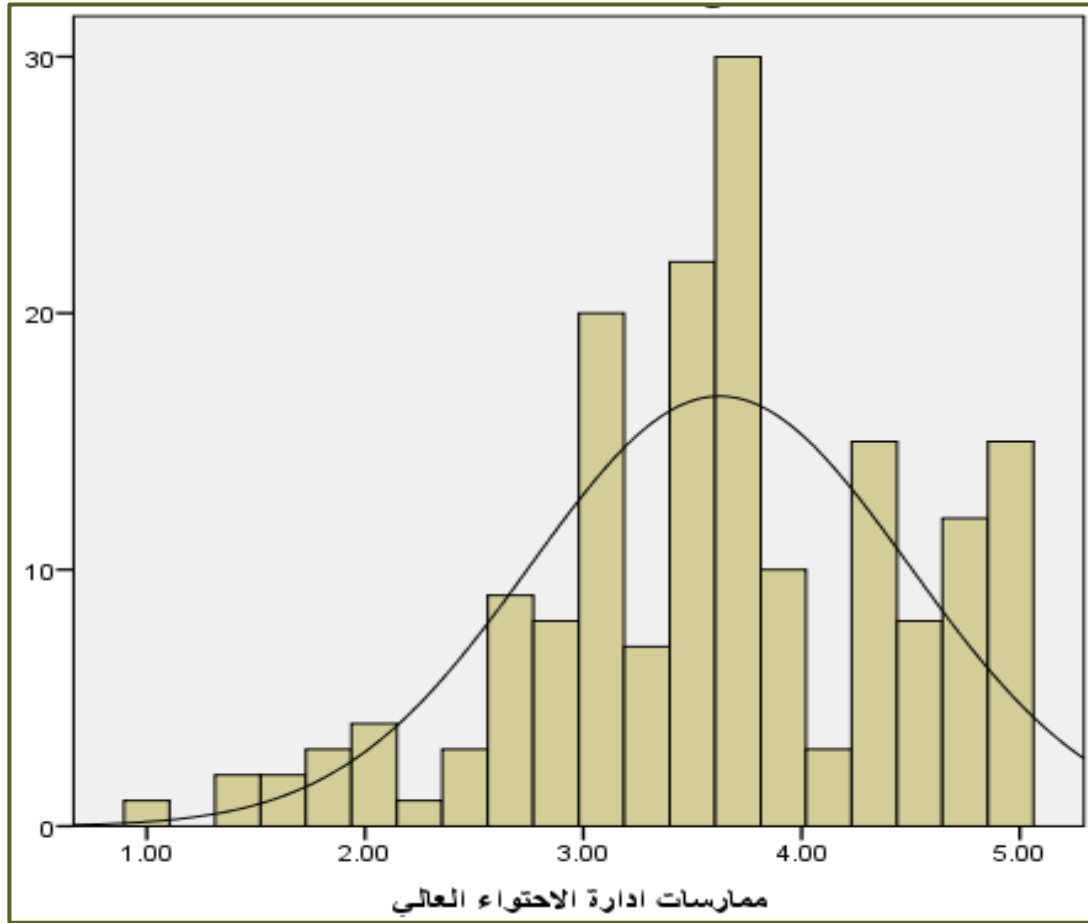
1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

لقد جرى اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي ، اذ نلاحظ من الجدول (10) إن احصائية الاختبار قد بلغت (0.064) في حين بلغ مستوى المعنوية لاحصائية اختبار غولموغروف-سميرنوف (0.079) وهو اعلى من مستوى المعنوية المقترض البالغ (0.05) اي إنه غير دال معنويًا، وهذا يدل على إن كل فقرات متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستعمال الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (10) منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي .

الجدول (10) اختبار غولموغوروف-سميرنوف لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			
Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
.000	175	.967	.079	175	.064	ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V 23)



الشكل (11) : منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

2- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير قدرات الموارد البشرية

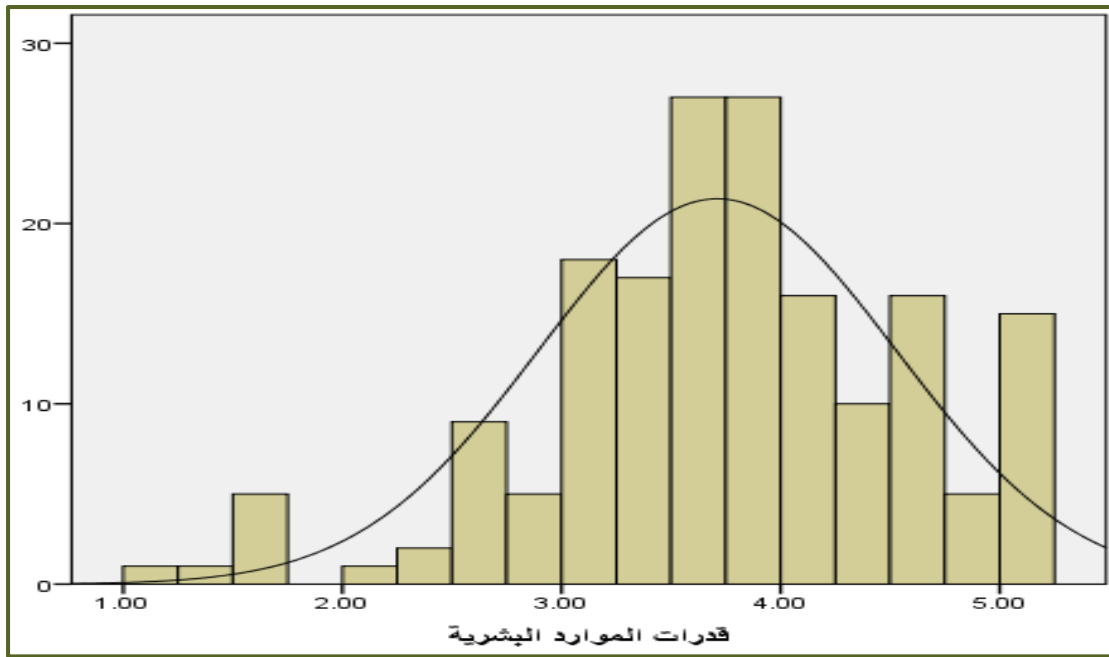
لقد جرى اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير قدرات الموارد البشرية ، اذ نلاحظ من الجدول (11) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.061) في حين بلغ مستوى المعنوية لاحصائية اختبار غولموغروف-سميرنوف (0.200) وهو أعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (0.05) اي إنه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على ان كل فقرات متغير قدرات الموارد البشرية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستعمال الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

ويوضح الشكل (11) منحنى التوزيع الطبيعي لبيانات متغير قدرات الموارد البشرية.

الجدول (11) اختبار غولموغوروف-سميرنوف لمتغير قدرات الموارد البشرية

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			
Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
.000	175	.961	.200*	175	.061	قدرات الموارد البشرية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (12) : منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير قدرات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

رابعاً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

إن التحليل العاملي التوكيدي (CFA) هو جزء من نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وهو يستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية ، التي تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية له في أنه يسمح للباحثين بتقديم دليل على صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة ، على وجه الخصوص يمكن استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقديم دليل على صحة التأكيد على فرضية ما يتبناها الباحثين بخصوص مقياس معين . وأشار (Eaton & Willoughby ، 2018 : 1) إلى إن التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن إن يعرف أيضاً باسم هيكل العامل ، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال ، فقرات التقييم) وارتباطها ببعض معين ،

والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وبذلك يجب استخدام (CFA) لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس .

ولغرض تقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لابد من التحقق من معيارين هما: (Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12 ; Hair et al., 2010 : 116)

1. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates)

تمثل تقديرات المعلمة الاوزان الانحدارية المعيارية او نسب التشبع وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها ، حيث إن تقديرات المعلمة تكون مقبولة ومجدية اذا تجاوزت اقيامها نسبة (0.40).

2- مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices)

تستخدم مؤشرات مطابقة الانموذج لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتوقع من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التحقق من إن البيانات التي تم الحصول عليها تنسجم مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، والجدول (12) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة الانموذج الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات الدراسة.

جدول (12) مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي

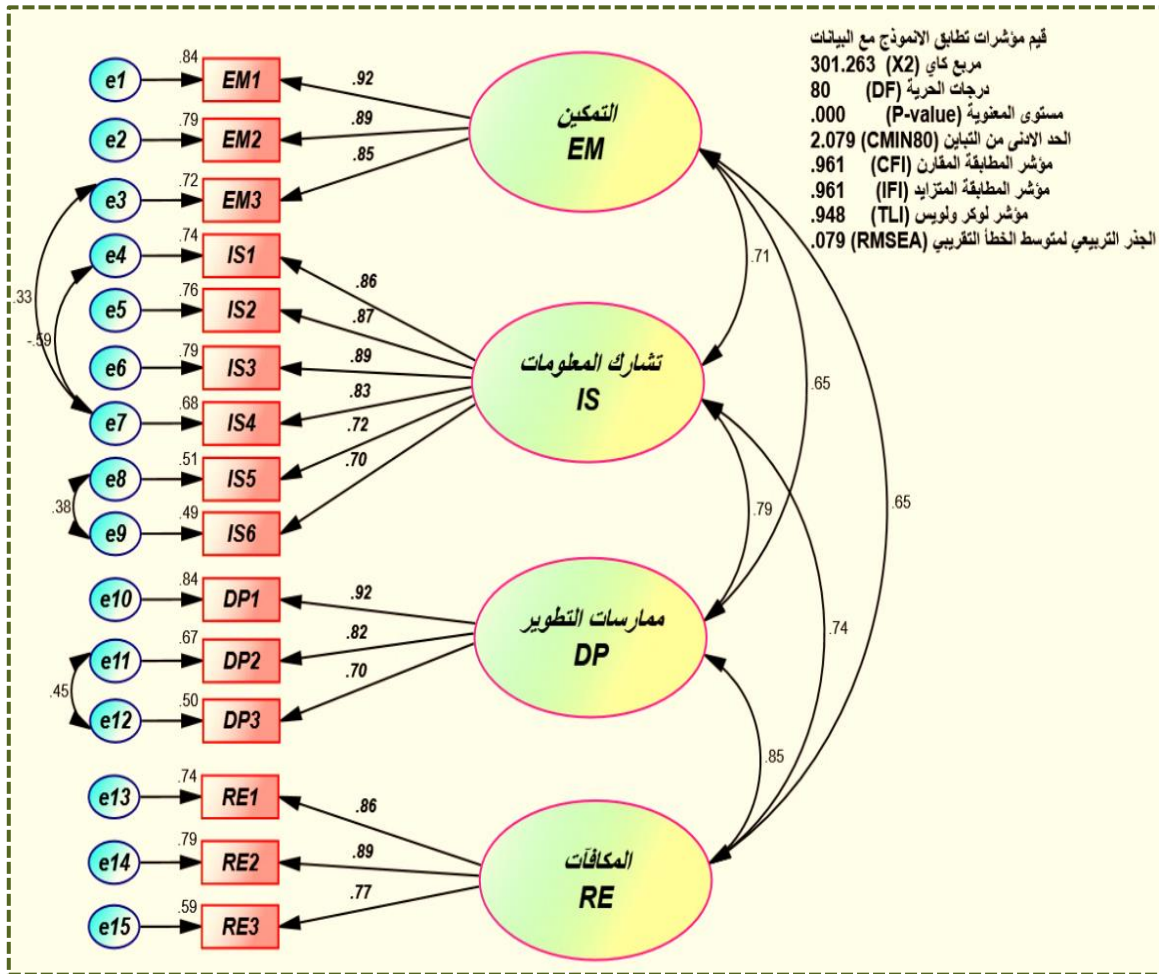
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكرو ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

وفي ضوء ما سبق كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي كما يأتي :

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي :

لقد تم قياس متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (التمكين (3) فقرات ، تشارك المعلومات (6) فقرات ، ممارسات التطوير (3) فقرات ، المكافآت (3) فقرات) . اذ يتضح من الشكل (13) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (13) وإن جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R). الظاهرة في الجدول (13) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها. 3 فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء اربعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بأن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد إن متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي يقاس بواقع (15) فقرة موزعة على اربعة ابعاد فرعية.



الشكل (13) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات ادارة الاحتواء العالي

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

جدول (13) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي

Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P	
EM3 <---	التمكين	.869	.054	16.021	***
EM2 <---	التمكين	1.009	.058	17.472	***
EM1 <---	التمكين	1.000			
IS6 <---	تشارك المعلومات	1.000			
IS5 <---	تشارك المعلومات	.999	.086	11.630	***
IS4 <---	تشارك المعلومات	1.113	.107	10.423	***
IS3 <---	تشارك المعلومات	1.148	.102	11.227	***
IS2 <---	تشارك المعلومات	1.121	.102	11.023	***
IS1 <---	تشارك المعلومات	1.196	.111	10.809	***
DP3 <---	ممارسات التطوير	.965	.073	13.254	***
DP2 <---	ممارسات التطوير	1.000			
DP1 <---	ممارسات التطوير	1.241	.091	13.633	***
RE3 <---	المكافآت	1.052	.084	12.464	***
RE2 <---	المكافآت	1.000			
RE1 <---	المكافآت	1.112	.074	14.952	***

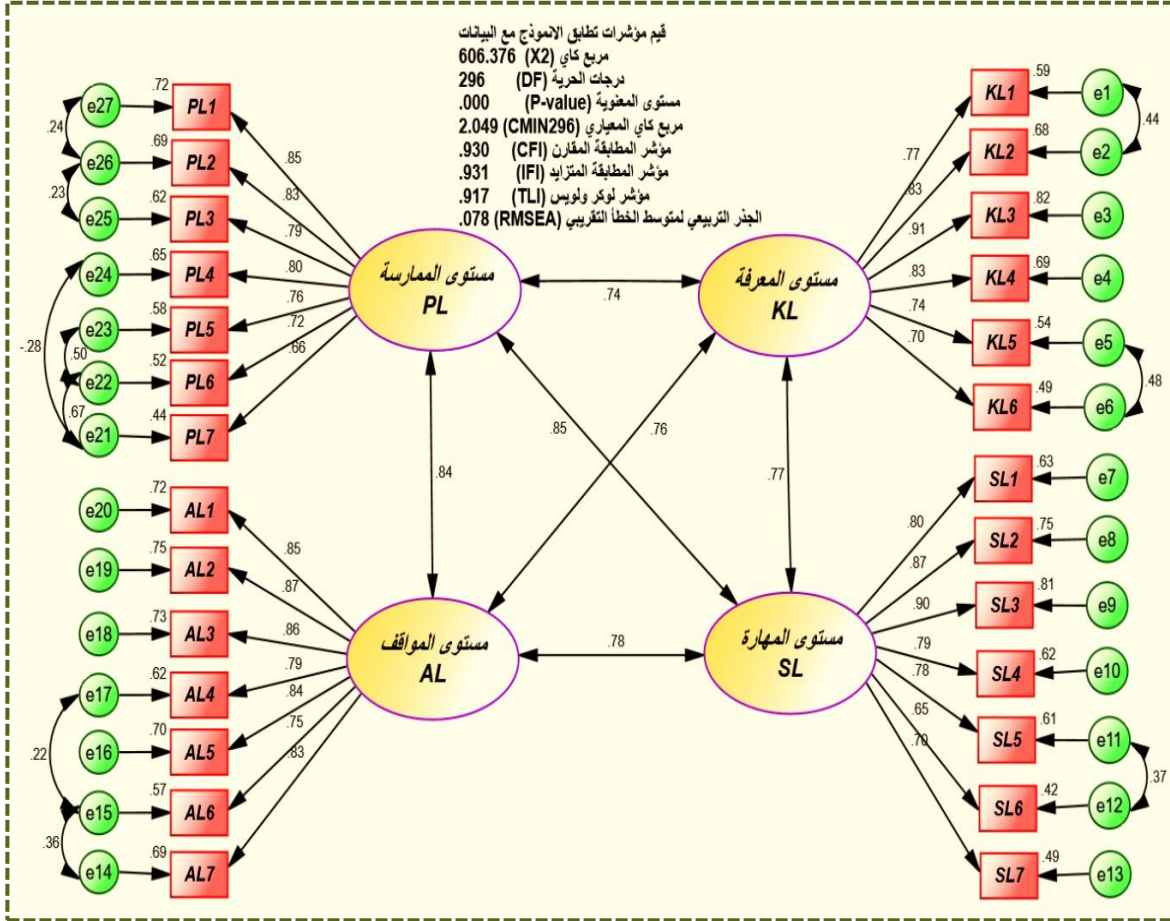
المصدر: مخرجات البرنامج (23.Amos V)

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس قدرات الموارد البشرية :

لقد تم قياس متغير قدرات الموارد البشرية من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (مستوى المعرفة (6) فقرات ، مستوى المهارة (7) فقرات ، مستوى المواقف (7) فقرات ، مستوى الممارسة (7) فقرات) . اذ يتضح من الشكل (14) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (14) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (14) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الإنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء عشرة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك

فان الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد إن متغير قدرات الموارد البشرية يقاس بواقع (27) فقرة موزعة على اربعة ابعاد فرعية.



الشكل (14) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس قدرات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

جدول (14) معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قدرات الموارد البشرية

Paths		Estimate	S.E.	C.R.	P	
KL6	<---	مستوى المعرفة	.935	.090	10.388	***
KL5	<---	مستوى المعرفة	.947	.086	10.949	***
KL4	<---	مستوى المعرفة	1.040	.080	13.012	***
KL3	<---	مستوى المعرفة	1.139	.077	14.718	***
KL2	<---	مستوى المعرفة	1.000			

KL1	<---	مستوى المعرفة	.952	.062	15.352	***
SL1	<---	مستوى المهارة	.933	.069	13.464	***
SL2	<---	مستوى المهارة	1.000			
SL3	<---	مستوى المهارة	1.096	.065	16.921	***
SL4	<---	مستوى المهارة	.878	.067	13.198	***
SL5	<---	مستوى المهارة	.996	.076	13.155	***
SL6	<---	مستوى المهارة	.838	.083	10.078	***
SL7	<---	مستوى المهارة	.889	.079	11.212	***
AL7	<---	مستوى المواقف	1.096	.086	12.782	***
AL6	<---	مستوى المواقف	.879	.069	12.690	***
AL5	<---	مستوى المواقف	1.108	.086	12.927	***
AL4	<---	مستوى المواقف	1.000			
AL3	<---	مستوى المواقف	1.065	.080	13.322	***
AL2	<---	مستوى المواقف	1.030	.075	13.717	***
AL1	<---	مستوى المواقف	1.064	.080	13.354	***
PL7	<---	مستوى الممارسة	.877	.074	11.811	***
PL6	<---	مستوى الممارسة	.935	.067	13.897	***
PL5	<---	مستوى الممارسة	1.000			
PL4	<---	مستوى الممارسة	1.160	.104	11.164	***
PL3	<---	مستوى الممارسة	1.280	.117	10.946	***
PL2	<---	مستوى الممارسة	1.253	.108	11.563	***
PL1	<---	مستوى الممارسة	1.261	.106	11.883	***

المصدر: مخرجات البرنامج (23.Amos V)

خامساً : اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس

يعد اختبار الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج الدراسة على مستوى عالي من الثقة والتقدير . وهو يمثل الدرجة التي يمكن إن تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الإجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله . وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick ، 2011 : 54) . كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات أفراد العينة .

اذ نلاحظ من الجدول (15) إن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.913 - 0.716) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ إن قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (15) : معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	التمكين	0.829	0.910
	تشارك المعلومات	0.840	0.917
	ممارسات التطوير	0.802	0.896
	المكافآت	0.839	0.916
	ممارسات إدارة الاحتواء العالي	0.933	0.966
2	مستوى المعرفة	0.900	0.949
	مستوى المهارة	0.895	0.946
	مستوى المواقف	0.918	0.958
	مستوى الممارسة	0.922	0.960
	قدرات الموارد البشرية	0.958	0.979

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها ، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها ، إذ تشير الارتباطات المعنوية إلى قوة المقياس المعتمد . ويوضح الجدول (16) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده ، إذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (16) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات وفقرات القياس تراوحت بين (0.662 – 0.870) وبلغت معاملات الارتباط المعنوية بين الابعاد وفقرات القياس (0.765 – 0.954) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة .

الجدول (16) : الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	التمكين	EM1	.943**	.790**	.01
		EM2	.944**	.758**	.01
		EM3	.922**	.763**	.01
	تشارك المعلومات	IS1	.869**	.839**	.01
		IS2	.893**	.813**	.01
		IS3	.914**	.831**	.01
		IS4	.879**	.771**	.01
		IS5	.840**	.749**	.01
		IS6	.866**	.774**	.01
	ممارسات التطوير	DP1	.898**	.856**	.01
		DP2	.936**	.815**	.01
		DP3	.916**	.783**	.01
	المكافآت	RE1	.943**	.850**	.01
		RE2	.954**	.864**	.01
		RE3	.938**	.870**	.01
قدرات الموارد	مستوى	KL1	.795**	.744**	.01

.01	.826**	.835**	KL2	المعرفة	البشرية
.01	.819**	.925**	KL3		
.01	.788**	.890**	KL4		
.01	.796**	.888**	KL5		
.01	.768**	.835**	KL6		
.01	.776**	.838**	SL1		
.01	.837**	.884**	SL2		
.01	.864**	.897**	SL3		
.01	.770**	.841**	SL4		
.01	.804**	.886**	SL5		
.01	.662**	.765**	SL6		
.01	.795**	.842**	SL7		
.01	.846**	.873**	AL1	مستوى المواقف	
.01	.858**	.882**	AL2		
.01	.807**	.869**	AL3		
.01	.742**	.837**	AL4		
.01	.858**	.907**	AL5		
.01	.752**	.846**	AL6		
.01	.819**	.902**	AL7		
.01	.846**	.893**	PL1	مستوى الممارسة	
.01	.832**	.890**	PL2		
.01	.794**	.870**	PL3		
.01	.814**	.845**	PL4		
.01	.853**	.894**	PL5		
.01	.822**	.862**	PL6		
.01	.740**	.792**	PL7		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة ...

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية) وابعادها الفرعية على مستوى شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات عينة الدراسة، اذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة¹ ، وقيم الانحرافات المعيارية ، ومعاملات الاختلاف النسبي ، والأهمية النسبية ، استناداً إلى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الآتي :

أولاً- وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

يتضمن وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد التمكين

يتضح من الجدول (17) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده التمكين الذي تم قياسه بثلاث فقرات (EM_1-EM_3) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.741) والانحراف المعياري (0.976) ومعامل الاختلاف النسبي (26.08%) والأهمية النسبية (74.82%) ، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بتمكين الموظفين في المواقف التي يمارسون عملهم بها والافادة من خبراتهم ومهاراتهم في ممارسة العمل وتقديم المقترحات والتوصيات اللازمة لتحسين وتطوير العمل وحل المشكلات التي تواجههم في وظائفهم بالاضافة إلى تحسين امكاناتهم وقدراتهم في عمليات اتخاذ القرار وإدارة مراكزهم الوظيفية.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يمكنني إن أقرر بنفسي كيفية القيام بعملتي) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.783) وبانحراف معياري بلغ (0.976) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ

¹ سيعتمد في التعليق على النتائج تفسير قيمة الوسط الحسابي في ضوء تقسيم قيمه حسب خمس فئات تتناسب مع فئات مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات أفراد العينة ، وهي (منخفض جداً 1-1.80 ؛ منخفض 1.81-2.60 ؛ معتدل 2.61-3.40 ؛ مرتفع 3.41-4.20 ؛ مرتفع جداً 4.21-5) (Dewberry, 2004: 15)

(25.80%) وبأهمية نسبية بلغت (75.66%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بعملية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.669) وبانحراف معياري بلغ (1.090) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.72%) وبأهمية نسبية بلغت (73.37%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (17) : الاحصاءات الوصفية لبعء التمكين

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ال فقرات
75.43	28.06	1.058	3.771	امتلك الحرية في تحديد طريقة اداء عملي.
73.37	29.72	1.090	3.669	امتلك الصلاحيات اللازمة لأداء عملي .
75.66	25.80	0.976	3.783	استطيع ان اتخذ القرارات المناسبة ذات العلاقة بعملية.
74.82	26.08	0.976	3.741	المعدل العام لبعء التمكين EM

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ب. وصف وتشخيص بعء تشارك المعلومات

يتضح من الجدول (18) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء تشارك المعلومات الذي تم قياسه بست فقرات (IS_1-IS_6) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.590) والانحراف المعياري (0.943) ومعامل الاختلاف النسبي (26.28%) والأهمية النسبية (71.79%) ، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير بتشارك المعلومات في جميع مستوياتها الادارية وضمن جميع اقسامها وشعبها الادارية وهذا كفيل بمد جسور التواصل والتعاون بين الإدارة والموظفين بنقل وتشارك المعلومات وتبادل الاراء والافكار المفيدة في إنجاز الانشطة وتحقيق الاهداف .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (عادة ما تطلب الشركة رأي الموظفين عندما تفكر في تبني قواعد أو اجراءات أو طرق جديدة تتعلق بتنظيم العمل) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.663)

وبانحراف معياري بلغ (1.096) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.93%) وبأهمية نسبية بلغت (73.26%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (يتم ابلاغ الموظفين بانتظام بالمشاريع الكبرى في شركتنا) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.446) وبانحراف معياري بلغ (1.097) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.82%) وبأهمية نسبية بلغت (68.91%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (18) : الاحصاءات الوصفية لبعء تشارك المعلومات

الترتيب الفرقات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرقات
1	73.26	29.93	1.096	3.663	عادة ما تطلب الشركة رأي الموظفين عندما تفكر في تبني قواعد أو اجراءات أو طرق جديدة تتعلق بتنظيم العمل
3	72.57	28.86	1.047	3.629	تسعى الشركة إلى تعاون الموظفين لمساعدتها في ايجاد حلول للمشاكل التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم
4	72.46	28.93	1.048	3.623	تسعى إدارة الشركة إلى مشاركة المعرفة بين موظفيها
2	72.69	29.84	1.084	3.634	تزود الشركة موظفيها بملاحظات في الوقت المناسب حول القرارات التي تؤثر عليهم أو لها تأثير على العمل الذي يقومون به
6	68.91	31.82	1.097	3.446	يتم ايصال المعلومات ذات العلاقة بمشاريع الشركة إلى جميع الموظفين
5	70.86	30.67	1.087	3.543	يتلقى الموظفون عادة ملاحظات على اقتراحاتهم
-	71.79	26.28	0.943	3.590	المعدل العام لبعء تشارك المعلومات IS

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ج. وصف وتشخيص بعء ممارسات التطوير

يتضح من الجدول (19) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء ممارسات التطوير الذي تم قياسه بثلاث فقرات (DP_1-DP_3) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.591) والانحراف

المعياري (1.000) ومعامل الاختلاف النسبي (27.84%) والأهمية النسبية (71.81%) ، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بأنشطة التحسين والتطوير الخاص بالعمليات الادارية والانتاجية والفنية التي يؤديها الموظفين بشكل يومي وهذا يستوجب الاهتمام بتبني استراتيجيات واضحة المعالم من حيث التخطيط والتنظيم ولاسيما باقامة الدورات التدريبية والورش التطويرية التي تحسن قدرات الموظفين وامكاناتهم الميدانية .

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (تتوفر العديد من أنشطة التطوير المهني للموظفين) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.651) وبانحراف معياري بلغ (1.134) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.06%) وبأهمية نسبية بلغت (73.03%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (في شركتنا تتوفر امكانية الوصول إلى الموارد اللازمة لتحسين مهاراتها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.520) وبانحراف معياري بلغ (1.124) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.92%) وبأهمية نسبية بلغت (70.40%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (19) : الاحصاءات الوصفية لبعد ممارسات التطوير

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	73.03	31.06	1.134	3.651	تتوفر العديد من أنشطة التطوير المهني للموظفين
2	72.00	28.25	1.017	3.600	يتم تقييم التدريب الذي يتلقاه الموظفون خارج وداخل الشركة
3	70.40	31.92	1.124	3.520	تمتلك الشركة الموارد اللازمة لأداء عمليات التطوير
-	71.81	27.84	1.000	3.591	المعدل العام لبعد ممارسات التطوير DP

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

د. وصف وتشخيص بعد المكافآت

يتضح من الجدول (20) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد المكافآت الذي تم قياسه بثلاث فقرات (RE_1-RE_3) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.579) والانحراف المعياري

(1.008) ومعامل الاختلاف النسبي (28.17%) والأهمية النسبية (71.58%) ، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تهتم إلى حد ما بنظام المكافآت والحوافز التشجيعية للموظفين بهدف تحسين ادائهم ومستوى إنجازهم للمهام المكلفين بها وتحقيق الأهداف ، وهذا يشمل الاهتمام بنظم المكافآت والحوافز النقدية والعينية على حد سواء مما يدفع الموظفين نحو إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (تكافئ شركتنا بشكل عام الموظفين على الاداء الذي يتجاوز توقعاتهم) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.629) وبانحراف معياري بلغ (1.106) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.48%) وبأهمية نسبية بلغت (72.57%) ، وهذا يدل على إن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تعترف شركتنا رسمياً بمساهمات الموظفين الاستثنائية) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.531) وبانحراف معياري بلغ (1.076) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.48%) وبأهمية نسبية بلغت (70.63%) ، وهذا يدل على إن مستوى الإجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (20) : الاحصاءات الوصفية لبعد المكافآت

الترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	72.57	30.48	1.106	3.629	بشكل عام تكافئ شركة الموظفين على أي اداء يقومون به يحسن عملياتها
2	71.54	28.49	1.019	3.577	تدرك شركتنا الجهود الاضافية التي يبذلها الموظفون في عملهم
3	70.63	30.48	1.076	3.531	تعترف شركتنا رسمياً بمساهمات الموظفين الاستثنائية
-	71.58	28.17	1.008	3.579	المعدل العام لبعد المكافآت RE

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

أما بالنسبة إلى الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي اجمالياً، فقد يظهر الجدول (20) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي والذي يقاس باربعة أبعاد ميدانية ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.625) وبلغ الانحراف المعياري (0.868)

و بلغ معامل الاختلاف (23.94%) و بلغت الأهمية النسبية (72.50%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى إن متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الموظفين المبحوثين ، مما يدل على إن إدارة الشركة عينة الدراسة تهتم بممارسات إدارة الاحتواء العالي على مستوى حياتها الوظيفية من حيث تعزيز تمكين الموظفين في وظائفهم وتشجيعهم على تشارك المعلومات والتعاون في إنجاز الوظائف والاهتمام بتطوير قدراتهم وامكاناتهم ومكافئتهم لتحسين مستوى ادائهم .

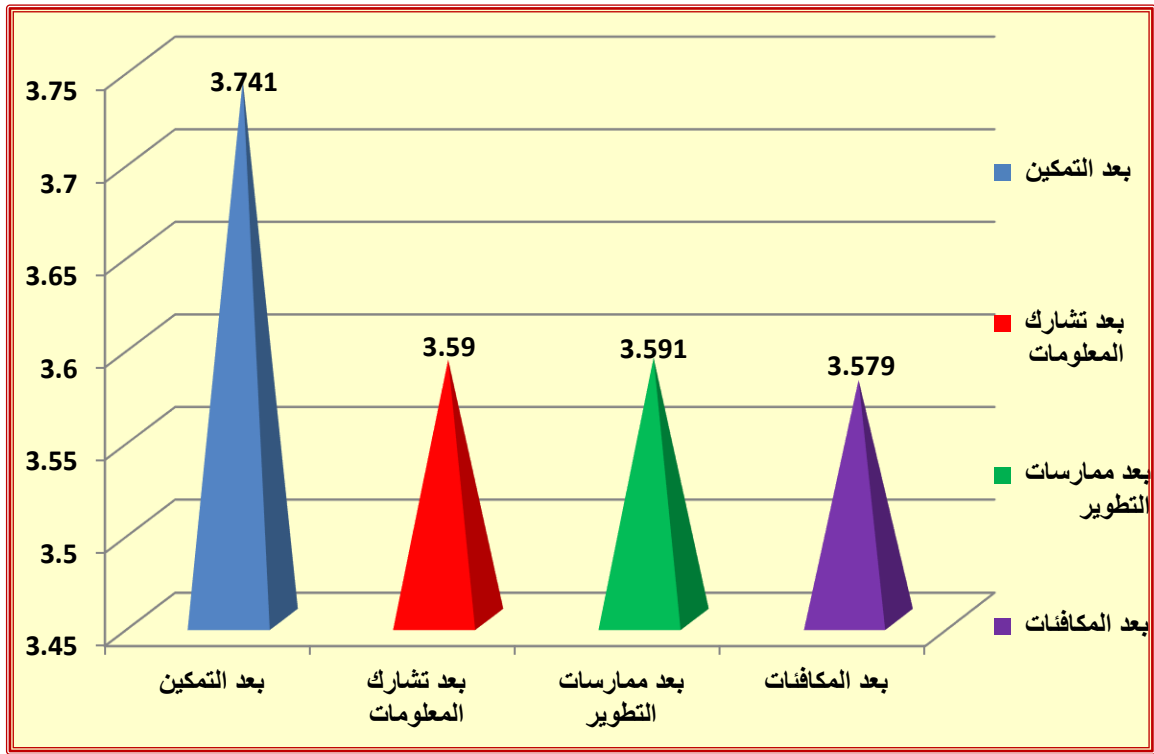
أما بالنسبة إلى ترتيب ابعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي الفرعية ميدانياً على مستوى الشركة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (التمكين ، وممارسات التطوير ، وتشارك المعلومات ، والمكافآت) على التوالي بحسب إجابات أفراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (21) .

الجدول (21) : الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعاده

الترتيب الابعاد	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
1	74.82	26.08	0.976	3.741	بعد التمكين EM
3	71.79	26.28	0.943	3.590	بعد تشارك المعلومات IS
2	71.81	27.84	1.000	3.591	بعد ممارسات التطوير DP
4	71.58	28.17	1.008	3.579	بعد المكافآت RE
--	72.50	23.94	0.868	3.625	المعدل العام لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (15) ترتيب ابعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي من حيث أهميتها الميدانية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة على مستوى الشركة عينة الدراسة.



الشكل (15) : التمثيل البياني لابعاد متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثانياً- وصف وتشخيص متغير قدرات الموارد البشرية

يتضمن وصف وتشخيص متغير قدرات الموارد البشرية وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد مستوى المعرفة

يتضح من الجدول (22) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده مستوى المعرفة الذي تم قياسه بست فقرات (KL_1-KL_6) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.617) والانحراف المعياري (0.917) ومعامل الاختلاف النسبي (25.35%) والأهمية النسبية (72.34%) ، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بمستوى المعرفة الذي يمتلكه عاملها وذلك من خلال تحسين قدراتهم وامكاناتهم من خلال تدريبهم وايفادهم للمنظمات الدولية بهدف كسب الخبرات والمعارف الجديدة التي تزيد مستوى توافقهم وتشاركهم في إنجاز مهامهم الوظيفية .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (مستوى المعرفة الذي يملكه الموظفون في شركتنا يستطيع تحقيق فهم ايجابي ومشارك للقيم الجوهرية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.726)

وبانحراف معياري بلغ (1.014) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.21%) وبأهمية نسبية بلغت (74.51%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (مستوى المعرفة الذي يملكه الموظفون في شركتنا مثير) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.846) وبانحراف معياري بلغ (1.082) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.04%) وبأهمية نسبية بلغت (69.71%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (22) : الاحصاءات الوصفية لبعث مستوى المعرفة

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مستوى المعرفة الذي يملكه الموظفون في شركتنا :
2	74.40	27.89	1.037	3.720	يمكنهم من بناء اتفاقاً مشترك
1	74.51	27.21	1.014	3.726	فهم القيم الجوهرية بشكل ايجابي وتوافقي
4	72.46	29.97	1.086	3.623	قادر على بناء التماسك والقوة
3	72.69	29.10	1.058	3.634	يحقق المصادقية في العمليات
6	69.71	31.04	1.082	3.486	مثير
5	70.29	31.54	1.108	3.514	ابداعي
-	72.34	25.35	0.917	3.617	المعدل العام لبعث مستوى المعرفة KL

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ب. وصف وتشخيص بعث مستوى المهارة

يتضح من الجدول (23) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعث مستوى المهارة الذي تم قياسه بسبع فقرات (SL_1-SL_7) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعث (3.711) والانحراف المعياري (0.847) ومعامل الاختلاف النسبي (22.82%) والأهمية النسبية (74.22%) ، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعث كان مرتفعاً مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بتحسين مهارات عاملها وتشجيع قابليات العصف الذهني لديهم لتحسين تنفيذ واجباتهم وحثهم على التعاون والتواصل فيما بينهم لتعزيز مستوى مهاراتهم ونقل نقاط القوة التي يمتلكها البعض إلى الاخرين للافادة منها في إنجاز الاهداف .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (مستوى المهارة الذي يملكه الموظفين في شركتنا يتضمن الاسلوب الخلاق) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.954) وبانحراف معياري بلغ (0.958) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.22%) وبأهمية نسبية بلغت (79.09%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (مستوى المهارة الذي يملكه الموظفين في شركتنا يتضمن لغة الجسد الخاصة بالموظفين) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.446) وبانحراف معياري بلغ (1.048) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.42%) وبأهمية نسبية بلغت (68.91%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (23) : الاحصاءات الوصفية لبعده مستوى المهارة

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مستوى المهارة الذي يملكه الموظفين في شركتنا يتضمن :
1	79.09	24.22	0.958	3.954	الاسلوب الخلاق
3	74.86	26.83	1.004	3.743	مهارة الاستماع والاصغاء
4	74.74	26.75	1.000	3.737	القابلية على العصف الذهني
2	75.20	23.51	0.884	3.760	فاعلية الاتصال
6	73.14	28.23	1.032	3.657	التفاوض والمساومات الجماعية
7	68.91	30.42	1.048	3.446	لغة الجسد الخاصة بالموظفين
5	73.60	28.40	1.045	3.680	إدارة الوقت
-	74.22	22.82	0.847	3.711	المعدل العام لبعده مستوى المهارة SL

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ج. وصف وتشخيص بعد مستوى المواقف

يتضح من الجدول (24) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده مستوى المواقف الذي تم قياسه بسبع فقرات (AL_1-AL_7) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.759) والانحراف المعياري (0.879) ومعامل الاختلاف النسبي (23.38%) والأهمية النسبية (75.18%) ، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بادوار الموظفين في جميع المواقف التي يمارسونها من حيث تحسين امكاناتهم في

التعامل مع الطبيعة المتغيرة للمواقف وامتلاك الرؤية الثاقبة في التعاطي مع حيثياتها والتكيف مع أحداثها بهدف السيطرة عليها وتحقيق افضل النتائج الايجابية.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (مستوى الموقف الذي يتبناه الموظفون في شركتنا يكون موقف ايجابي) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.903) وبانحراف معياري بلغ (1.004) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.72%) وبأهمية نسبية بلغت (78.06%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (مستوى الموقف الذي يتبناه الموظفون في شركتنا يراعي الاختلافات الثقافية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.686) وبانحراف معياري بلغ (1.077) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.21%) وبأهمية نسبية بلغت (73.71%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (24) : الاحصاءات الوصفية لبعده مستوى المواقف

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مستوى الموقف الذي يتبناه الموظفون في شركتنا يكون :
1	78.06	25.72	1.004	3.903	ذات موقف ايجابي
2	76.34	24.82	0.947	3.817	انفتاح الذهن
3	75.20	27.04	1.017	3.760	تركز على التعلم
5	73.94	26.97	0.997	3.697	رؤيوي
6	73.94	28.78	1.064	3.697	ذو صبر وتأي
4	75.09	24.77	0.930	3.754	سلمي
7	73.71	29.21	1.077	3.686	يراعي الاختلافات الثقافية
-	75.18	23.38	0.879	3.759	المعدل العام لبعده مستوى المواقف AL

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

د. وصف وتشخيص بعد مستوى الممارسة

يتضح من الجدول (25) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده مستوى الممارسة الذي تم قياسه بسبع فقرات (PL_1-PL_7) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.756) والانحراف المعياري (0.877) ومعامل الاختلاف النسبي (23.34%) والأهمية النسبية (75.12%) ، وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة

تسعى إلى الاهتمام بالممارسة الميدانية للعمل ولعب الأدوار واستخدام أدوات التعلم والتطوير الميداني أثناء العمل والحلقات الجماعية وتشارك المسؤولية والسلطة بهدف تعزيز التزام الموظفين وزيادة القيمة المتأتمية من مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار .

وقد حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (مستوى الممارسة الذي يسلكه الموظفين في شركتنا يتضمن الاحترام) على أعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.989) وبانحراف معياري بلغ (0.928) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.28%) وبأهمية نسبية بلغت (79.77%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (مستوى الممارسة الذي يسلكه الموظفين في شركتنا يتضمن استخدام الوسائل البصرية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.537) وبانحراف معياري بلغ (0.993) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (28.07%) وبأهمية نسبية بلغت (70.74%) ، وهذا يدل على إن مستوى الاجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (25) : الاحصاءات الوصفية لبعء مستوى الممارسة

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مستوى الممارسة الذي يسلكه الموظفين في شركتنا يتضمن :
4	75.89	28.16	1.068	3.794	سلوك المشاركة
5	73.60	28.99	1.067	3.680	استخدام أدوات وتمارين الممارسة ولعب الأدوار
6	72.57	32.96	1.196	3.629	تشارك السلطة والمسؤولية
7	70.74	28.07	0.993	3.537	استخدام الوسائل البصرية
2	76.91	23.89	0.919	3.846	التعلم من خلال العمل
3	76.34	24.17	0.923	3.817	الالتزام
1	79.77	23.28	0.928	3.989	الاحترام
-	75.12	23.34	0.877	3.756	المعدل العام لبعء مستوى الممارسة PL

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

اما بالنسبة إلى الاحصاءات الوصفية لمتغير قدرات الموارد البشرية اجمالياً ، فقد يظهر الجدول (25) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير قدرات الموارد البشرية والذي يقاس باربعة أبعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.711) وبلغ الانحراف المعياري (0.816) و بلغ معامل

الاختلاف (22.00%) و بلغت الأهمية النسبية (74.22%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى إن متغير قدرات الموارد البشرية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الموظفين المبحوثين ، مما يدل على ان إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بقدرات مواردها البشرية وتطوير مستوى معارفهم ومهاراتهم وكيفية إدارة المواقف التي يمرون بها في وظائفهم وتعزيز مستوى ممارساتهم الميدانية من خلال اشراكهم في الدورات التدريبية والتطويرية التي تصقل مواهبهم وتحسين اساليب تنفيذ العمل وتحقيق الاهداف .

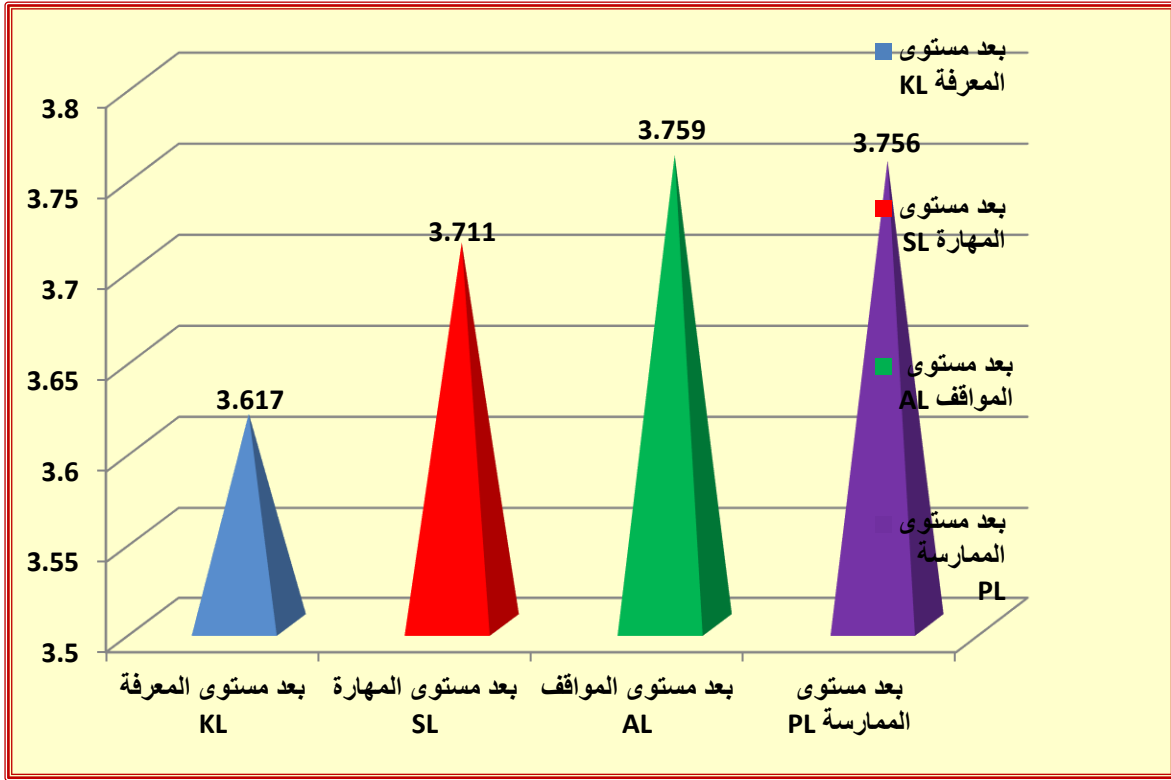
اما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد قدرات الموارد البشرية الفرعية ميدانياً على مستوى الشركة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (مستوى المواقف ، مستوى الممارسة ، مستوى المهارة ، مستوى المعرفة) على التوالي حسب اجابات أفراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (26) .

الجدول (26) : الاحصاءات الوصفية لمتغير قدرات الموارد البشرية بأبعاده

الترتيب الابعاد	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
4	72.34	25.35	0.917	3.617	بعد مستوى المعرفة KL
3	74.22	22.82	0.847	3.711	بعد مستوى المهارة SL
1	75.18	23.38	0.879	3.759	بعد مستوى المواقف AL
2	75.12	23.34	0.877	3.756	بعد مستوى الممارسة PL
--	74.22	22.00	0.816	3.711	المعدل العام لمتغير قدرات الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (16) ترتيب أبعاد قدرات الموارد البشرية من حيث أهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة على مستوى الشركة عينة الدراسة.



الشكل (16) : التمثيل البياني لابعاد متغير قدرات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة ...

يعد اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الهدف الأساس الذي يسعى إلى إنجازه الدراسة الحالي ، لهذا فقد أهتم هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها وتفسيرها وذلك من خلال اختبار طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين المتغيرات ، واختبار طبيعة ومستوى علاقات التأثير بين المتغيرات في ضوء اجابات أفراد العينة وعلى مستوى شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات عينة الدراسة ، وكما يأتي :

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط :

سيتم اعتماد أسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) بأبعاده الفرعية (التمكين ، تشارك المعلومات ، ممارسات التطوير ، والمكافآت) والمتغير التابع (قدرات الموارد البشرية) ويظهر الجدول (27) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط ، وحجم العينة (n) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيتم النظر إلى قيمة معامل الارتباط إلى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (27) :

الجدول (27) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

اختبار فرضية الارتباط الرئيسية :

(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية)

إذ تشير نتائج الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.804) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن إدارة الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد إدارة الاحتواء العالي من حيث تمكين الموظفين وتفويضهم الصلاحيات اللازمة لاداء وظائفهم ودعم مشاركتهم المعلومات وما يمتلكونه من معرفة ضمنية من خلال مد جسور التعاون والتواصل بين الموظفين وتحسين مهاراتهم التطويرية وممارسات العمل الميداني ومكافئتهم وتحفيزهم بهدف تعزيز مستوى قدراتهم وامكاناتهم البشرية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (28)

معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية

المتغيرات	التمكن	تشارك المعلومات	ممارسات التطوير	المكافآت	ممارسات إدارة الاحتواء العالي	
قدرات الموارد البشرية	Pearson Correlation	.611**	.753**	.757**	.721**	.804**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	n	175	175	175	175	175

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة اربع فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين وقدرات الموارد البشرية)

إذ تشير نتائج الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد التمكين وقدرات الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.611) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن إدارة الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها ببعد تمكين الموظفين وزيادة الثقة بامكاناتهم وقدراتهم الميدانية وتفويض الصلاحيات اللازمة لهم لتعزيز قدراتهم على اتخاذ القرارات المختلفة وحل المشكلات التي تواجههم في اداء وظائفهم وتعظيم مستوى إدارتهم للمواقف التي يتعرضون لها من شأنه أن يحسن مستوى معارفهم ومهاراتهم الشخصية وممارساتهم العملية .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تشارك المعلومات وقدرات الموارد البشرية)

إذ تشير نتائج الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد تشارك المعلومات وقدرات الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.753) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن إدارة الشركة عينة الدراسة كلما سعت إلى الاهتمام بتشارك المعلومات مع الموظفين وتشجعهم على التعاون والتأصر فيما بينهم وتنسيق الجهود وتكامل العمليات من حيث المعطيات والأنشطة الإدارية والعمل بروح الجماعة والافادة من المعلومات ونشرها عبر خطوط الاتصال من شأنه أن يعزز مستوى قدرات الموارد البشرية في الشركة وتحسين ادائهم بصورة اجمالية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد ممارسات التطوير وقدرات الموارد البشرية)

إذ تشير نتائج الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد ممارسات التطوير وقدرات الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.757) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن إدارة الشركة عينة الدراسة كلما أولت ممارسات التطوير والتعلم اهتمامها من حيث تصميم برامج وانظمة التطوير وتبني الورش التطويرية الميدانية وتعزيز أساليب التطوير أثناء العمل وحلقات التعلم الجماعي وعقد الندوات العلمية التي من شأنها تحسين إجراءات العمل وتطوير أساليبه الميدانية ، هذا بدوره يؤدي إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية وتحسين مستوى مهاراتهم التنفيذية للعمل.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المكافآت وقدرات الموارد البشرية)

إذ تشير نتائج الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد المكافآت وقدرات الموارد البشرية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.721) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن إدارة الشركة عينة الدراسة كلما سعت إلى الاهتمام بمكافأة الموظفين وتبني نظام علمي واضح لحوافزهم وتحديد مكافئتهم على اساس الكفاءة والإنجاز وما يمتلكه الموظفين من مؤهلات ومهارات ومدى إنجازهم لمهامهم والواجبات المكلفين بها من شأنه أن يعزز مستوى معارفهم ومهاراتهم الشخصية وكيفية ادارتهم للمواقف في حياتهم الوظيفية وامكاناتهم الميدانية .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية اعتماداً على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، إذ أصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من أهم الأدوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة قابلة للقياس ، (SEM) هي تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة ، فضلاً عن ذلك فإن تقنية SEM هي أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد ، ولا سيما في حالة المتغيرات المقاسة ، وبذلك فإن SEM أسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي (6 : 2020 , Alaloul et al) وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، ومثلما يأتي :

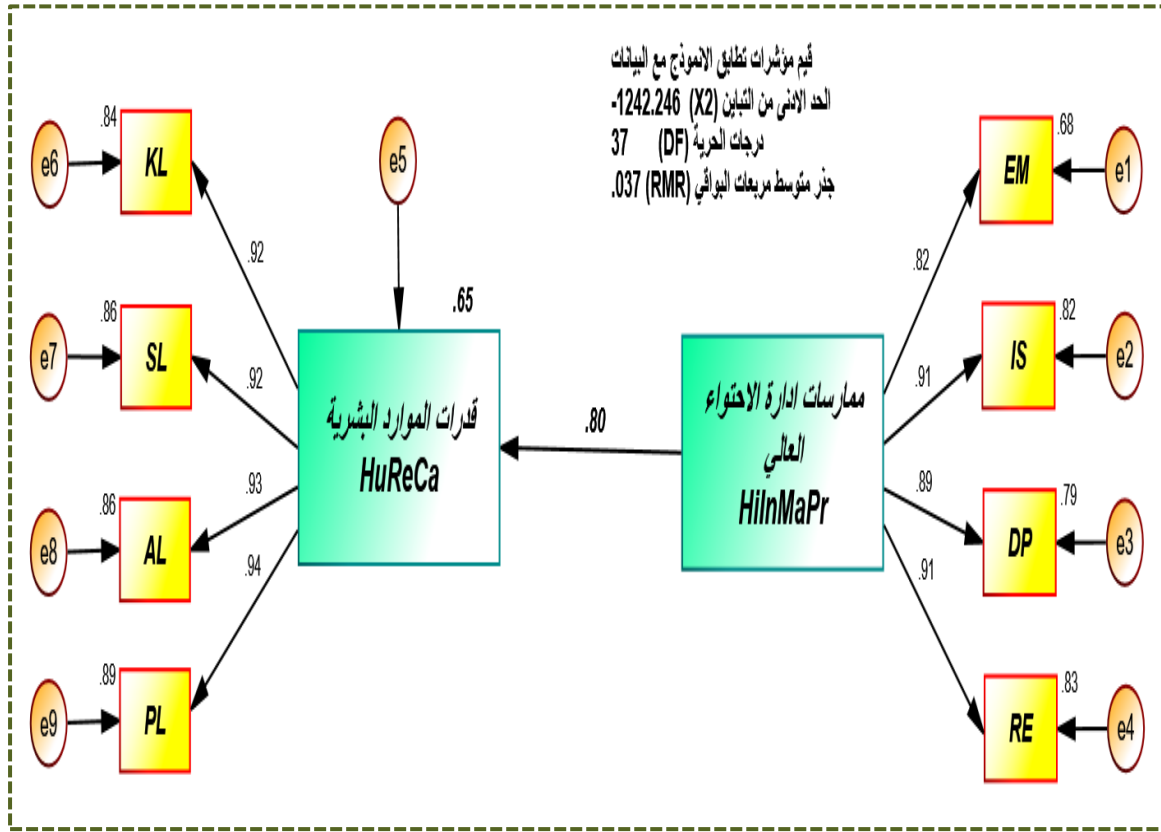
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في قدرات الموارد البشرية)

من خلال ملاحظة الشكل (17) يتبين وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في قدرات الموارد البشرية ، إذ نلاحظ إن نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.037) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح إن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.80) وهذا يعني إن متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي يؤثر في متغير قدرات الموارد البشرية بنسبة (80%) على مستوى الشركة عينة الدراسة ، مما يعني إن تغير وحدة انحراف واحدة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في قدرات الموارد البشرية بنسبة (80%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (29) والبالغة (17.832) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (17) إن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.65) ، وهذا يعني بأن متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي قادر على تفسير ما نسبته (65%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد البشرية في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (35%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام إدارة الشركة عينة الدراسة بممارسات إدارة الاحتواء العالي وتمكين الموظفين والاعتماد على أدوارهم الوظيفية التي يؤدونها واقتراحاتهم التطويرية لتحسين العمل وتشارك المعلومات والتعاون في تنفيذ العمل والسعي إلى تطويرهم ومكافئتهم يمكن إن يؤثر إيجابياً في تحسين مستوى قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الشخصية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (17) تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في قدرات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (29) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في قدرات الموارد البشرية

المسارات Paths		الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعيارى Estimate	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P
قدرات الموارد البشرية	<--- ممارسات إدارة الاحتواء العالي	.804	.756	.042	17.832	***
EM	<--- ممارسات إدارة الاحتواء العالي	.823	.925	.048	19.081	***
DP	<--- ممارسات إدارة الاحتواء العالي	.888	1.000			

RE	<---	ممارسات إدارة الاحتواء العالي	.911	1.059	.036	29.180	***
IS	<---	ممارسات إدارة الاحتواء العالي	.908	.987	.035	28.585	***
KL	<---	قدرات الموارد البشرية	.917	1.029	.034	30.226	***
SL	<---	قدرات الموارد البشرية	.925	.959	.030	32.085	***
PL	<---	قدرات الموارد البشرية	.942	1.011	.027	37.003	***
AL	<---	قدرات الموارد البشرية	.929	1.000	.030	33.112	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسية أربع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

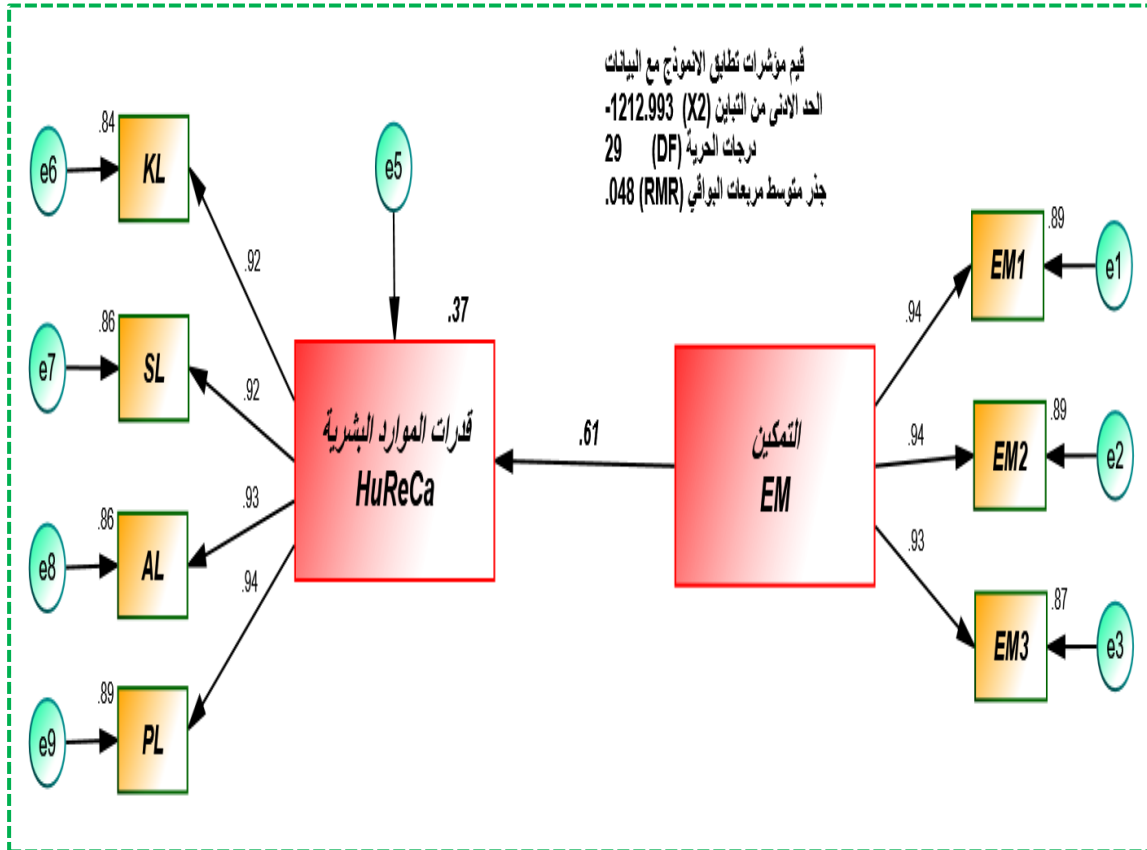
1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى : (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التمكين في قدرات الموارد البشرية)

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد التمكين في قدرات الموارد البشرية ، إذ نلاحظ إن نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.048) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح إن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.61) وهذا يعني إن بعد التمكين يؤثر في متغير قدرات الموارد البشرية بنسبة (61%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني إن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التمكين في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير ايجابي في قدرات الموارد البشرية بنسبة (61%) . وتعد هذه القيمة معنوية، وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (30) البالغة (10.171) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (18) إن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.37) وهذا يعني بأن بعد التمكين قادر على تفسير ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد البشرية في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (63%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام إدارة الشركة عينة الدراسة بتمكين الموظفين وفسح المجال لهم للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات، وصياغة الاستراتيجية، وتحديد الأهداف، والاعتماد على مقترحاتهم وامكاناتهم الميدانية وأدوارهم الوظيفية في إنجاز واجباتهم، والمشاركة في تحقيق الأهداف وهذا يؤثر إيجابيًا في تحسين مستوى قدراتهم .

واعتمادًا على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (18) تأثير بعد التمكين في قدرات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (30) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد التمكين في قدرات الموارد البشرية

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P
قدرات الموارد البشرية <---	.611	.511	.050	10.171	***
EM1 <---	.943	1.022	.027	37.210	***

EM2	<---	التمكين	.944	1.055	.028	37.667	***
EM3	<---	التمكين	.930	1.000			
KL	<---	قدرات الموارد البشرية	.917	1.029	.034	30.226	***
SL	<---	قدرات الموارد البشرية	.925	.959	.030	32.085	***
PL	<---	قدرات الموارد البشرية	.942	1.011	.027	37.003	***
AL	<---	قدرات الموارد البشرية	.929	1.000	.030	33.112	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تشارك المعلومات في قدرات الموارد البشرية)

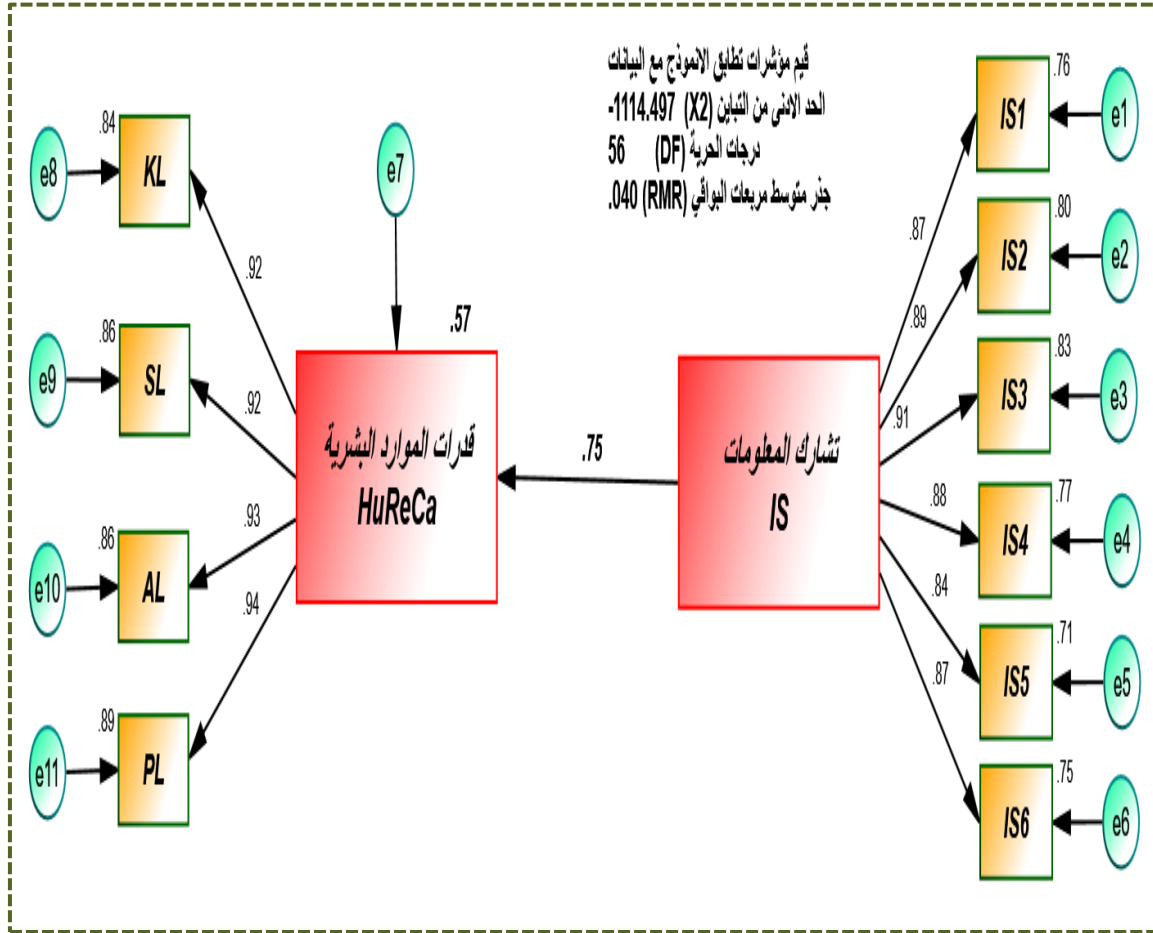
من خلال ملاحظة الشكل (19) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد تشارك المعلومات في قدرات الموارد البشرية ، إذ نلاحظ أنّ نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.040) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08)، كما يتضح إن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.75)، وهذا يعني إنّ بعد تشارك المعلومات يؤثر في متغير قدرات الموارد البشرية بنسبة (75%) على مستوى الشركة عينة الدراسة ، إذ إنّ تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تشارك المعلومات في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير ايجابي في قدرات الموارد البشرية بنسبة (75%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (31) البالغة (15.115) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (19) إن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.57) وهذا يعني إن بعد تشارك المعلومات قادر على تفسير ما نسبته (57%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد البشرية في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (43%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام إدارة الشركة عينة الدراسة بتشارك المعلومات مع الموظفين، ونقل مهارات تنفيذ العمل إلى الاخرين والافادة من المعارف والامكانات والمؤهلات الفنية التي يمتلكها

بعض من الموظفين ونقلها إلى الآخرين ومشاركتهم بها بهدف تعزيز ادوارهم الميدانية وتحسين قدراتهم الشخصية ومستوى اداءهم الوظيفي .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .



الشكل (19) تأثير بعد تشارك المعلومات في قدرات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (31) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد تشارك المعلومات في قدرات الموارد البشرية

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعيارى Estimate	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الدرجة C.R.	النسبة المعنوية P
قدرات الموارد البشرية <--- تشارك المعلومات	.753	.652	.043	15.115	***
IS1 <--- تشارك المعلومات	.869	1.010	.044	23.204	***

IS2	<---	تشارك المعلومات	.893	.991	.038	26.135	***
IS3	<---	تشارك المعلومات	.912	1.000			
IS4	<---	تشارك المعلومات	.879	1.010	.042	24.268	***
IS5	<---	تشارك المعلومات	.840	.976	.048	20.408	***
IS6	<---	تشارك المعلومات	.866	.998	.044	22.861	***
KL	<---	قدرات الموارد البشرية	.917	1.029	.034	30.226	***
SL	<---	قدرات الموارد البشرية	.925	.959	.030	32.085	***
PL	<---	قدرات الموارد البشرية	.942	1.011	.027	37.003	***
AL	<---	قدرات الموارد البشرية	.929	1.000	.030	33.112	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

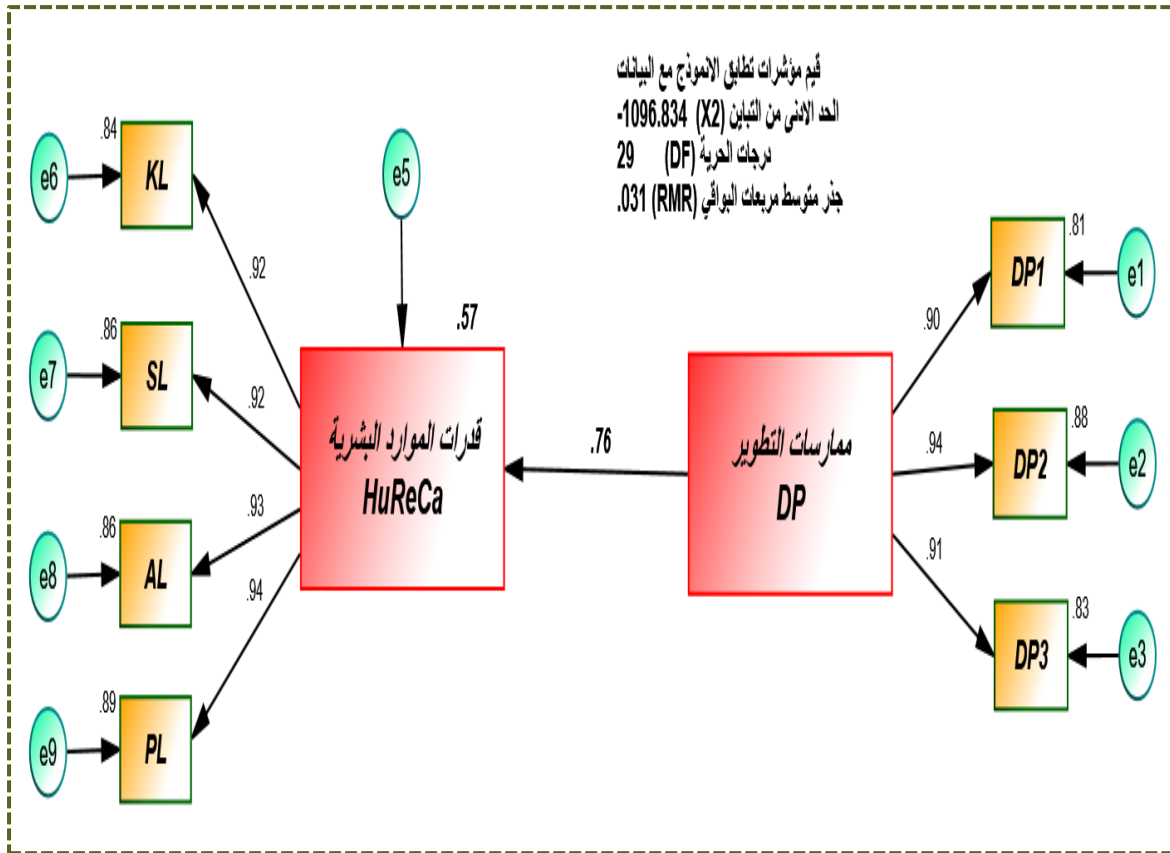
3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده ممارسات التطوير في قدرات الموارد البشرية)

من خلال ملاحظة الشكل (20) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده ممارسات التطوير في قدرات الموارد البشرية ، إذ نلاحظ إن نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.031) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح إن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.76) ، وهذا يعني إن بعد ممارسات التطوير يؤثر في متغير قدرات الموارد البشرية بنسبة (76%) على مستوى الشركة عينة الدراسة ، إذ إن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد ممارسات التطوير في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير ايجابي في قدرات الموارد البشرية بنسبة (76%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (32) البالغة (15.270) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (20) إن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.57)، وهذا يعني إن بعد ممارسات التطوير قادر على تفسير ما نسبته (57%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد

البشرية في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (43%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام إدارة الشركة عينة الدراسة بممارسات التطوير التي تتبناها في العمل من حيث تصميم البرامج التدريبية واعتماد استراتيجية واقعية لتنمية مهارات وامكانات الموظفين قائمة على أسس علمية تتضمن تحسين مستوى الأداء وزيادة مستوى المخرجات التنظيمية والوظيفية بهدف تعزيز قدراتهم الشخصية .
واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .



الشكل (20) تأثير بعد ممارسات التطوير في قدرات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (32) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد ممارسات التطوير في قدرات الموارد البشرية

المسارات Paths		الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعوية P
قدرات الموارد البشرية	<---	.757	.618	.040	15.270	***
DP1	<---	.898	1.018	.038	26.845	***
DP2	<---	.936	.953	.027	35.211	***
DP3	<---	.911	1.000			
KL	<---	.917	1.029	.034	30.226	***
SL	<---	.925	.959	.030	32.085	***
PL	<---	.942	1.011	.027	37.003	***
AL	<---	.929	1.000	.030	33.112	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المكافآت في قدرات الموارد البشرية)

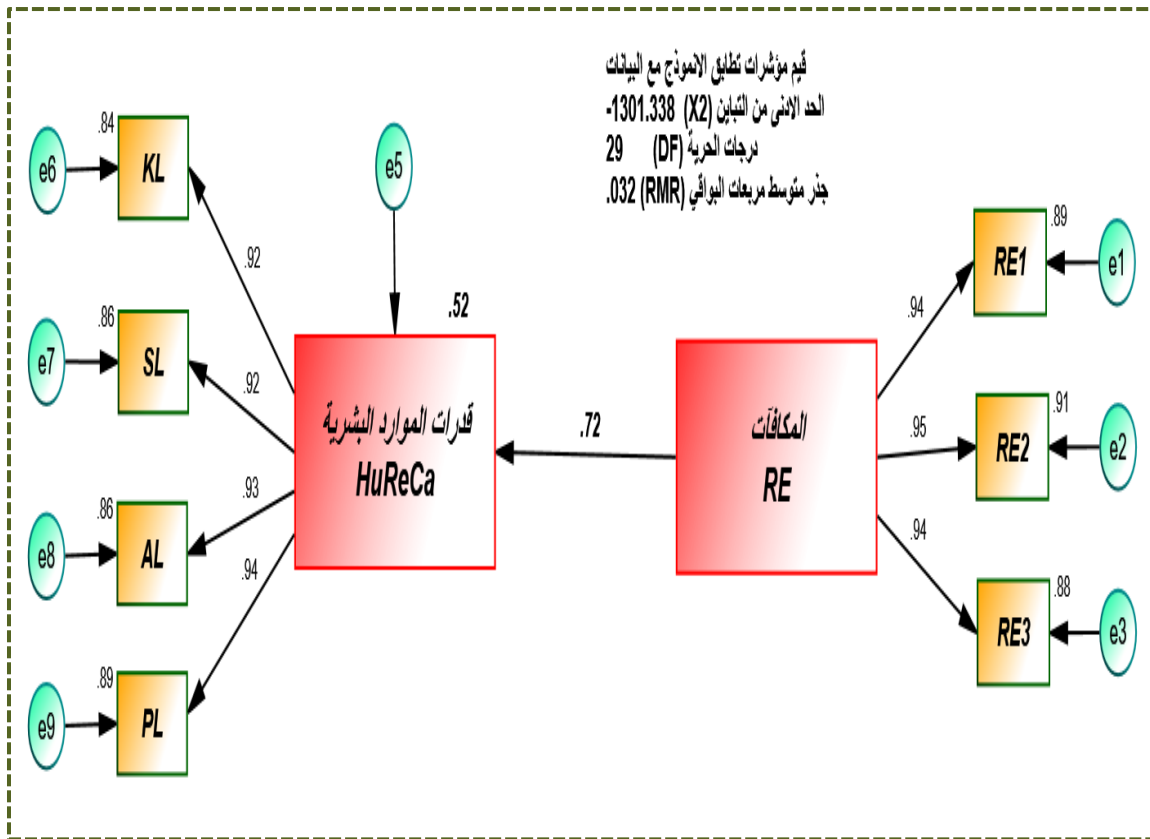
من خلال ملاحظة الشكل (21) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء المكافآت في قدرات الموارد البشرية ، إذ نلاحظ إن نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.032) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح إن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.72) وهذا يعني إن بعء المكافآت يؤثر في متغير قدرات الموارد البشرية بنسبة (72%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . إذ إن تغير وحدة انحراف واحدة من بعء المكافآت في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير ايجابي في قدرات الموارد البشرية بنسبة (72%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرية (C.R.)

الظاهرة في الجدول (33) البالغة (13.740) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (21) إن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.52) وهذا يعني إن بعد المكافآت قادر على تفسير ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد البشرية في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام إدارة الشركة عينة الدراسة باعتماد مكافآت الموظفين وتحفيزهم بالحوافز المادية والعينية واتباع اسلوب المدح والثناء على جهودهم المبذولة في العمل وإنجاز واجباتهم والاهتمام بمشاعرهم وحل مشاكلهم الشخصية من شأنه أن يؤثر إيجابياً في تحسين قدراتهم الشخصية في إنجاز الاهداف.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (21) تأثير بعد المكافآت في قدرات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (33) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد المكافآت في قدرات الموارد البشرية

المسارات Paths		الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P	
قدرات الموارد البشرية	<---	المكافآت	.721	.584	.043	13.740	***
RE1	<---	المكافآت	.943	1.034	.028	37.370	***
RE2	<---	المكافآت	.954	.964	.023	41.856	***
RE3	<---	المكافآت	.938	1.000			
KL	<---	قدرات الموارد البشرية	.917	1.029	.034	30.226	***
SL	<---	قدرات الموارد البشرية	.925	.959	.030	32.085	***
PL	<---	قدرات الموارد البشرية	.942	1.011	.027	37.003	***
AL	<---	قدرات الموارد البشرية	.929	1.000	.030	33.112	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد

يعد هذا الفصل المحور الختامي للدراسة ليعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات، والمقترحات إذ يتضمن مبحثين رئيسيين، الأول يعرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الدراسة والتي جاءت في ضوء ما تمت مناقشته في نتائج التحليل الإحصائي من وصف واختيار الفرضيات، أما المبحث الثاني فيختص باستعراض أهم التوصيات التي تخص عمل للشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات والمقترحات.

المبحث الأول

الاستنتاجات

يقدم هذا المبحث من الدراسة أهم ما توصلت إليه من استنتاجات ومثلما يأتي:

الاستنتاجات المتعلقة بالاطار التطبيقي .

من النتائج التي توصل إليها الدراسة يمكن تحديد الاستنتاجات الآتية:

1- الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص مستوى متغيرات الدراسة

أ- حاز متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على مستوى أهمية مرتفعة يعكس التصور الواضح والإدراك العالي لأفراد عينة الدراسة عن ممارسات إدارة الاحتواء العالي ، وهذا يؤكد أهمية هذه الممارسات ومدى توافرها في الشركة محل الدراسة مستوى مرتفع بحسب إجابات أفراد العينة، والتي يمكن إن نستنتج منها ما يأتي:

- حقق بعد (التمكين) أعلى مستوى أهمية في أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي، واحتل المرتبة الأولى ، وهذا يعود إلى ارتفاع مستوى أهمية فقراته ، مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بتمكين الموظفين في المواقف التي يمارسون عملهم بها والإفادة من خبراتهم ومهاراتهم في ممارسة العمل .

- حاز بعد(ممارسات التطوير) وهذا يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً واحتل المرتبة الثانية ، مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بأنشطة التحسين والتطوير الخاص بالعمليات الإدارية والانتاجية والفنية التي يؤديها الموظفين بشكل يومي.

- حصل بعد(تشارك المعلومات) إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً واحتل المرتبة الثالثة ، مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير بتشارك المعلومات في كل مستوياتها الادارية وضمن أقسامها وشعبها الادارية، وهذا كفيل بمد جسور التواصل والتعاون بين الإدارة والموظفين بنقل وتشارك المعلومات وتبادل الآراء والافكار المفيدة في إنجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف .

- حقق بعد(المكافآت) أعلى مستوى أهمية في أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي واحتل المرتبة الرابعة ، إذ كان بعد المكافآت التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة ضمن فقرات هذا البعد مرتفعاً ، مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تهتم إلى حد ما بنظام المكافآت والحوافز التشجيعية

للموظفين بهدف تحسين أدائهم ومستوى إنجازهم للمهام المكلفين بها وتحقيق الأهداف، وهذا يشمل الاهتمام بنظم المكافآت والحوافز النقدية والعينية على حد سواء، مما يدفع الموظفين نحو إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

ب- حاز متغير قدرات الموارد البشرية على مستوى أهمية مرتفعة يعكس التصور الواضح والادراك العالي لأفراد عينة الدراسة عن قدرات الموارد البشرية ، وهذا يؤكد أهمية هذه قدرات ومدى توافرها في الشركة محل الدراسة وبمستوى مرتفع بحسب إجابات أفراد العينة. التي يمكن إن نستنتج منها ما يأتي:

- حقق بعد (الموقف) أعلى مستوى أهمية في أبعاد قدرات الموارد البشرية واحتل المرتبة الاولى، إذ إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بادوار الموظفين في كل المواقف التي يمارسونها من حيث تحسين امكاناتهم في التعامل مع الطبيعة المتغيرة للمواقف، وامتلاك الرؤية الثاقبة في التعاطي مع حيثياتها، والتكيف مع احداثها بهدف السيطرة عليها وتحقيق أفضل النتائج الايجابية.

- نال بعد(الممارسة) على اهتمام واضح مما يدل على إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً واحتل المرتبة الثانية ، مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بالممارسة الميدانية للعمل، ولعب الادوار واستعمال أدوات التعلم والتطوير الميداني اثناء العمل، والحلقات الجماعية وتشارك المسؤولية والسلطة بهدف تعزيز التزام الموظفين، وزيادة القيمة المتأتية من مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار .

- حصل بعد(المهارة) على حيز اهتمام أكبر إذ إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً واحتل المرتبة الثالثة ، مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بتحسين مهارات عاملها، وتشجيع قابليات العصف الذهني لديهم لتحسين تنفيذ واجباتهم وحثهم على التعاون والتواصل في ما بينهم، لتعزيز مستوى مهاراتهم ونقل نقاط القوة التي يمتلكها البعض إلى الآخرين للإفادة منها في إنجاز الأهداف .

- حصل بعد(المعرفة) اعلى مستوى أهمية في أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي، واحتل المرتبة الرابعة ، إذ إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بمستوى المعرفة الذي يمتلكه عاملها، وذلك من خلال تحسين قدراتهم وامكاناتهم من خلال تدريبهم وايفادهم للمنظمات الدولية بهدف كسب الخبرات والمعارف الجديدة التي تزيد مستوى توافقهم وتشاركهم في إنجاز مهامهم الوظيفية .

2- الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

اهتمام إدارة الشركة عينة الدراسة بأبعاد إدارة الاحتواء العالي من حيث تمكين الموظفين وتفويضهم الصلاحيات اللازمة لأداء وظائفهم ودعم مشاركتهم المعلومات وما يمتلكونه من معرفة ضمنية من خلال مد جسور التعاون والتواصل بين الموظفين وتحسين مهاراتهم التطويرية وممارسات العمل الميداني ومكافئتهم وتحفيزهم بهدف تعزيز مستوى قدراتهم وامكاناتهم البشرية.

3- الاستنتاجات المتعلقة بالتأثير بين متغيرات الدراسة

اهتمام إدارة الشركة عينة الدراسة بممارسات إدارة الاحتواء العالي وتمكين الموظفين والاعتماد على ادوارهم الوظيفية التي يؤدونها واقتراحاتهم التطويرية لتحسين العمل وتشارك المعلومات والتعاون في تنفيذ العمل والسعي إلى تطويرهم ومكافئتهم يمكن أن يؤثر إيجابيًا في تحسين مستوى قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الشخصية.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

يهتم هذا المبحث بمجالين الأول التوصيات التي تخدم البيئة المبحوثة (شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية)، وأما المجال الثاني فيتضمن تقديم بعض المقترحات التي تخدم المجال الدراسة.

أولاً:- التوصيات

ضرورة منح الموظفين الصلاحيات اللازمة في اداء عملهم بالشكل السليم من خلال الآتي:-

أ- الاهتمام بتمكين الموظفين في المواقف التي يمارسون عملهم بها والافادة من خبراتهم ومهاراتهم في ممارسة العمل وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين وتطوير العمل وحل المشكلات التي تواجههم في وظائفهم فضلاً عن تحسين امكاناتهم وقدراتهم في عمليات اتخاذ القرار وإدارة مراكزهم الوظيفية.

ب- الاهتمام بشكل كبير بتشارك المعلومات في مستوياتها الادارية جميعاً وضمن جميع اقسامها وشعبها الادارية وهذا كفيل بمد جسور التواصل والتعاون بين الإدارة والموظفين بنقل وتشارك المعلومات وتبادل الآراء والافكار المفيدة في إنجاز الأنشطة وتحقيق الاهداف .

ت- الاهتمام بأنشطة التحسين والتطوير الخاص بالعمليات الإدارية والانتاجية والفنية التي يؤديها الموظفين بشكل يومي وهذا يستوجب الاهتمام بتبني استراتيجية واضحة المعالم من جهة التخطيط والتنظيم ، ولاسيما بإقامة الدورات التدريبية والورش التطويرية التي تحسن قدرات الموظفين وامكاناتهم الميدانية .

ث - الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز التشجيعية للموظفين بهدف تحسين ادائهم ومستوى إنجازهم للمهام المكلفين بها، وتحقيق الأهداف، وهذا يشمل الاهتمام بنظم المكافآت والحوافز النقدية والعينية على حد سواء مما يدفع الموظفين نحو إنجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية.

ج - الاهتمام بمستوى المعرفة الذي يمتلكه الموظفين وذلك من خلال تحسين قدراتهم وامكاناتهم من خلال تدريبهم وايفادهم للشركات الدولية بهدف كسب الخبرات والمعارف الجديدة التي تزيد مستوى توافقهم وتشاركهم في انجاز مهامهم الوظيفية.

ح- الاهتمام بتحسين مهارات الموظفين وتشجيع قابليات العصف الذهني لديهم لتحسين تنفيذ واجباتهم وحثهم على التعاون والتواصل فيما بينهم لتعزيز مستوى مهاراتهم ونقل نقاط القوة التي يمتلكها البعض إلى الاخرين للاستفادة منها في إنجاز الاهداف .

خ- الاهتمام بادوار الموظفين في جميع المواقع التي يمارسونها من حيث تحسين امكاناتهم في التعامل مع الطبيعة المتغيرة للمواقف وامتلاك الرؤية الثاقبة في التعاطي مع حثيياتها والتكيف مع احداثها بهدف السيطرة عليها وتحقيق افضل النتائج الايجابية.

د - الاهتمام بالممارسة الميدانية للعمل ولعب الادوار واستخدام ادوات التعلم والتطوير الميداني اثناء العمل والحلقات الجماعية وتشارك المسؤولية والسلطة بهدف تعزيز التزام الموظفين وزيادة القيمة المضافة من مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار .

ثانياً:- مقترحات لدراسات مستقبلية

من خلال هذه الفقرة يمكن للباحث ان يقدم بعض المقترحات المهمة التي تهم المجال الدراسي لمتغيرات دراسة ، وفيما يأتي بعض هذه المقترحات :

1- أهمية اختبار نموذج الدراسة المقترح على متغيرات اخرى بديلة عن قدرات الموارد البشرية.

2- ضرورة اختبار الانموذج المقترح في هذا الدراسة على منظمات أخرى في صناعات مختلفة ، كصناعة الاغذية ، وشركات الاتصال ، وشركات النقل ، والمصارف وغيرها من الشركات .

3- استعمال المتغير المستقل في ممارسات إدارة الاحتواء العالي كوسيط في البحوث المستقبلية .

المصادر

أولاً: العربية:

أ- الكتب

1. العنزي، سعد علي ، (2015)، نظرية الشركة (مفاهيم – مداخل – عمليات)، السيسبان للنشر والتوزيع بغداد.
2. القيسي ، فاضل حمد والطائي علي حسون ، "الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة" الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2014 .
3. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم ، "إدارة المعرفة"، دار السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد 2014.
4. جلاب ، إحسان دهش ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2011.
5. ملحم ، يحيى سليم، (2009) ، "التمكين كمفهوم اداري معاصر" ، ط: 2، الشركة العربية للتنمية الإدارية.

ب- الرسائل والاطاريح الجامعية

1. الأسدي، سلام جعفر عزيز(2019) : العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والاخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية (دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق) اطروحة دكتوراه ،كلية العلوم السياحية/ الجامعة المستنصرية
2. الحسني ، دينا باسم كمال ، 2016، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط.
3. السعدون، زيتون نعمة ضهد(2018) :إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
4. الكرعوي، محمد ثابت فرعون، 2015، استراتيجية ريادية الأعمال لتبني أنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية، أطروحة غير منشورة مقدمة إلى جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.

5. المنصوري، محمود شاكر عاشور، 2016 : "دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في شركة نفط الجنوب)"، اطروحة دكتوراه ،قسم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

ت- بحوث

1- البطران ، شيماء عبدالله عبد العال. (2020). نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة تطبيقية على الموظفين بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(العدد الرابع)، 401-465.

2- الخفاجي، رشا مهدي. (2019)، تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 123-142.

3- الدعمي ، علاء فرحان والسعدون، زيتون نعمة (2019): إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي _ دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية المجلد الأول (27) رقم (3).

4- الدليمي، محمود فهد & حاشوش، صادق كامل عبيد (2020). دور العدالة التنظيمية المدركة في تعزيز قدرات الموارد البشرية (بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي رئاسة صحة بابل). مجلة إدارة واقتصاد الكلية للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية عدد 2 المجلد (12).

5- الزهيري ،طلال ناظم خضير (2018). مبادئ الحوكمة الدولية على القدرات على الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية. مجلة لارك للفلسفة واللغويات والعلوم الاجتماعية (29) 2.

6- العنزي، سعد علي حمود، و العبادي هاشم فوزي دباس. (2009). أنظمة عمل الأداء العالي وأداء الصناعية العامة. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 15 (54) ، 85-85.

7- حسين ،وليد حسين. (2019). انعكاس ممارسات الاحتواء العالية للموظفين في الصحة التنظيمية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية ، 26 (9) ، 1-167.

8- طالب، علاء فرحان و الاسدي، محمد رسول علي، (2017). " دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، م 9، العدد 4 ،ص ص 356-389 .

- 9- عبد الستار، ناجي وفرحان، محمد صبحي (2017): مدى توافر أبعاد الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في جامعة تكريت ، دراسة منشور ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية / المجلد - 3 / العدد 39 ، - جامعة تكريت
- 10- عبد الله خالد عتيق سعيد & جرجيس ، جاسم محمد ، 2014، إدارة المعرفة : مفهوماها، وأهميتها ، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، مجلة مؤسسة بلومزبري قطر، العدد 5 المجلد 2.
- 11- فرعون ، محمد ثابت & الخالدي ، عواد كاظم & العنزي ، سعد علي، 2015، بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير إنموذج المنظمات الذكية : دراسة تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. الغري للاقتصاد والعلوم الإدارية ، 13 (36).
- 12- ماهر/العربي، آ. م. م. ع. ا. ، & آية ماهر/محمد عوض العربي. (2019). محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 20(2)، 211-240.
- 13- ورد، حسين و حسن، عبدالله، (2010). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 12، العدد 1، 85-96.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A-Books

- 1- Agrawal,G.R,2002, Human Resource Development in Nepal, M.K. publishers, Bhotahity, Kathmandu, Nepal and Schuster.
- 2- Armstrong -Michal, (2006),"Ahandbook of human resource Management practice " Kogan page , landon and Philadelphia,ed:10 .
- 3- Cravens. David, &Piercy, Nigel, F,2006 , Strategic Marketing, 8th ed., McGraw- Hill Company, New York, USA.
- 4- Dessler, Gary, 2012 , Fundamentals of Human Resource Management. 2nd ed., Boston, Pearson Education,p,13.
- 5- Dewberry, C. (2004). Statistical methods for organizational research: Theory and practice. Psychology Press, Routledge, London.
- 6- Dewberry, C. (2004). Statistical methods for organizational research: Theory and practice. Psychology Press.

- 7- Hill,, Charles & Jones,, Gareth R, (2008), **Strategic Management** 8 th Edition, Houghton Mifflin Company ,, Boston,, USA.
- 8- Mclean,Scott;Feather,Joan and Jones Butler, Davide, 2005 ,"**Building Health Promotion Capacity :Action for Learning ,Learning from Action "**,The University of British Columbia Press,Canada.
- 9- Micheal , Marquardt, J, 2002, **Buhhdng The Learning Organization;** Mastering the 5 Elements for Corporate Learning , U.S.A, Davis-Blak publishing company.
- 10- Noe , R. A., Hollenbeck , J. R. & Wright , P. M.(2008), **"Human resource management :Gaining a competitive advantage "** Sixth Edition , McGraw – Hill/ Irwin.
- 11- practice,2th Edition, 2009, **Springer Science and Business** Media B.V.,New York.
- 12- Robbins, Stephen P. and Judge Timothy A., (2013) **Organizational Behavior "** 15th ed. By Pearson Education , Inc., publishing as prentice Hall.
- 13- Vera, Ricardo J., (2001), **"The Correlation of Employees Involvement (EI) and Turnover"** Master of Science Degree in Management Technology, The Graduate College, University of Wisconsin-Stout.

B- published thesis

- 1- Berghman, Liselore, 2006, **Strategic Innovation Capacity:** A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms, Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam.
- 2- Chapagain , Chandi. Prasad , 2004, **"Human Resource Capacity Building Through Appreciative Inquiry Approach In Achieving Developmental Goals"** Submitted In Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy.

- 3- Chen, D. , (2008) , **The Relationship Between High Performance Work System And Organizational Performance: The Mediating Effect Of Intellectual Capital.** Unpublished Thesis.
- 4- Doody, S. J. (2007). **High-involvement work systems: their effect on employee turnover and organisational performance in New Zealand organisations** (Doctoral dissertation, Lincoln University.
- 5- Richard, R. K. (2016). **Effect of Human Resource Capabilities on Sustainable Organizational Competitiveness of Mobile Pho Service Providers in Kenya: A Moderating Role of Work Arrangements** (Doctoral dissertation).
- 6- Voipio, A. (2015). **Do high-involvement management practices enhance employees'** innovative behavior, Master ,Taloustieteen laitos, Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu.

C -Researchs

- 1- Afthanorhan, W. A. (2013) " **A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis** " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5, PP. 198-205.
- 2- Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). **High involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction.** European Journal of Business and Management, 6(31), 230-243
- 3- Ahmed, U., Majid, A. H. A., & Zin, M. L. M. (2016). **HR Moderating HR: Critical link between Developmental HR Practices and work engagement in a Moderated Model.** Management Review: An International Journal, 11(2), 4.
- 4- Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W., Mohammed, B. S., Adamu, M., & Musharat, M. A. (2020). **Structural equation modelling**

- of construction project performance based on coordination factors.**
Cogent engineering, 7(1), pp.1-25.
- 5- Alshammari, A. A. (2020). **The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi organizations: a conceptual framework.** Revista Argentina de Clínica Psicológica, 29(4), 714.
- 6- Balgobind, Prabeen, 2007, **The relationship between human resources management practices and organization performance** in the manufacture sector of the beer industry in south Africa, University of Pretoria, P. 14.
- 7- Balliet, D., Mulder, L. B., & Van Lange, P. A. (2011). **Reward, punishment, and cooperation: a meta-analysis.** *Psychological bulletin*, 137(4), 594
- 8- Beletskiy, A., & Fey, C. F. (2020). **HR ambidexterity and absorptive capacities: A paradox-based approach to HRM capabilities and practice adoption in MNC subsidiaries.** *Human Resource Management*.
- 9- Böckerman , P., A. Bryson , (2015) , **High involvement management and employee well-being** , Turku School of Economics, and Labour Institute for Economic , Finland
- 10- Briggs, J. (2013). **Indigenous knowledge: A false dawn for development theory and practice?.** *Progress in Development Studies*, 13(3), 231-243.
- 11- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). **Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis.** *Review of Educational research*, 64(3), 363-423.
- 12- Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2010). **The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organisational effectiveness.** *Total Quality Management*, 21(6), 633-648.

- 13- Chuang, H. M., Liu, M. J., & Chen, Y. S. (2015). **The effects of human resource capability and internal customer satisfaction on organizational effectiveness.** International Journal of Distributed Sensor Networks, 11(7), 835194
- 14- Davidsson, Å., Löfstedt, C., la Cour Jansen, J., Gruvberger, C., & Aspegren, H. (2008). **Co-digestion of grease trap sludge and sewage sludge.** Waste Management, 28(6), 986-992..
- 15- Dennis, A. R., Hilmer, K. M., & Taylor, N. J. (1997). **Information exchange and use in GSS and verbal group decision making: Effects of minority influence.** Journal of Management Information Systems, 14(3), 61-88.
- 16- Dutta, S., Narasimhan, O. M., & Rajiv, S. (2005). **Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application.** Strategic management journal, 26(3), 277-285.
- 17- Eaton, P., & Willoughby, S. D. (2018). **Confirmatory factor analysis applied to the force concept inventory.** Physical Review Physics Education Research, 14(1), 010124.
- 18- Ellinger, A. E., Elmadağ, A. B., & Ellinger, A. D. (2007). **An examination of organizations' frontline service employee development practices.** Human Resource Development Quarterly, 18(3), 293-314.
- 19- Eton, M., Ebong, C. D., Fabian, M., Mutesigensi, D., & Benard, P. O. (2018). **Human Resource Capabilities, Financial Support and Enterprise Development in Nebbi District,** West Nile Region Uganda
- 20- 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
- 21- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). **High-involvement practices and performance of French firms.** The international journal of Human Resource management, 15(8), 1408-142

- 22- Guy, F. (2003), "**High-involvement work practices and employee bargaining power**", Employee Relations, Vol. 25 No. 5, pp. 455-471.
- 23- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "**Multivariate Data Analysis**". 7th Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- 24- Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). "**Economic Business Sustainability and Strengthening Human Resource Capacity Based on Increasing the Productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Makassar City, Indonesia**". Journal, Sustainability, 13(6), 3177.
- 25- Hoogeboom, M. A., & Wilderom, C. P. (2020). "**A complex adaptive systems approach to real-life team interaction patterns, task context, information sharing, and effectiveness**". Group & Organization Management, SAGE Journals, 45(1), 3-42
- 26- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). "**High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study**". Personnel Review
- 27- Ibrar, M., & Khan, O. (2015). "**The impact of reward on employee performance** (a case study of Malakand Private School). International letters of social and humanistic sciences, 52, 95-103.
- 28- Ichsan, R. N., Santosa, S., Shara, Y., & Liriwati, F. Y. (2020). "**Investigation Of Strategic Human Resource Management Practices In Business After Covid-19 Disruption. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology**", 17(7), 13098-13110.
- 29- Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2013). Age as "**moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes**". Personnel Review.
- 30- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). "**Perceptions of high involvement work practices, person organization fit, and**

- burnout: A time lagged study of health care employees.** Human Resource Management, 56(5), 821-835
- 31- Kim, T. K., & Park, J. H. (2019). **More about the basic assumptions of t-test: normality and sample size.** Korean journal of anesthesiology, 72(4), 331.
- 32- Kok. Lawrence, Lebusa, Malefane Johannes, Joubert, Pierre,(2014)" **Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One Univesity of Technology in South Africa**" Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 27.
- 33- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). **Determining sample size for research activities.** Educational and psychological measurement, 30(3), 607-610.
- 34- Lertputtarak, S. (2012). **The Influence of HR, IT, and Market Knowledge Competencies on the Performance of HR Manager in Food Exporting Companies in Thailand.** International Business Research, 5(1), 87-97.
- 35- Marquardt, Michael, J. " **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** ", 2002, U.S.A, Davis- Black Publishing Company,p23.
- 36- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). **Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations.** Journal of competitiveness, 4(1), 129-142
- 37- Martínez del Río, J., Céspedes Lorente, J., & Carmona Moreno, E. (2012), **High involvement work practices and environmental capabilities: How HIWPS create environmentally based sustainable competitive advantages.** Human Resource Management, 51(6), 827-850
- 38- Maton, K. I. (2008), **Empowering community settings: Agents of individual development, community betterment, and positive social change.** American journal of community psychology, 41(1-2), 4-21.

- 39- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009), **Information sharing and team performance: A meta-analysis**. Journal of applied psychology, 94(2), 535.
- 40- Mirjah, Z. G., Al-Kaabi, H. S., & Mezaal, A. K. (2021), **An International Open-Access Peer Reviewed Referred Journal**.
- 41- Mohajan, H. K. (2017), **Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability**. Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 17(4), 59-82.
- 42- Musselwhite, D. J., & Wesolowski, B. C. (2018), **The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation**. pp. 1-5.
- 43- Nag , Rajiv & Corley , Kevin G.&Gioia , Dennis, 2007 , " **The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change Via Knowledge Grafting** , Academy of Management Journal , Vol. 50, No. 4.
- 44- Özutku, H. (2012). **The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results**: An empirical analysis in Turkish manufacturing industry. Business and Economics Research Journal, 3(3), 29-48.
- 45- Page, N., & Czuba, C. E. (1999). **Empowerment: What is it**. Journal of extension, 37(5), 1-5.
- 46- Pandey.J. P&Guha.S, 2014, " **Competency Based Human Resource Management in Process Industries with Specific Reference to Bhili Steel Plant**" ,IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 9. PP 20-23.
- 47- Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2020). **High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity**. Economic and Industrial Democracy.

- 48- Poteralska, B., & Mazurkiewicz, A. (2019, December). **Assessment of an R&D Organisation's Human Resource Capabilities for the Purpose of Innovative Projects**. In Fourth International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2019) (pp. 277-280). Atlantis Press
- 49- Prahalad. C. K. & Hamel, G,1990, **The Core Competencies of The Corporation**, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, May June.
- 50- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " **Research methods for business students** " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 51- Sayed, M. H. S., Matloob, S., Shah, S. A., & Ahmed, J. (2021). **Impact of Financial and Non-financial Rewards on Employee Motivation and Employee Commitment among SMEs textiles sector of Karachi Pakistan**. Market Forces, 16(1), 22-22.
- 52- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016, July). **Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. In 2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)** (pp. 5309-5316). IEEE.
- 53- Talib, A. F., & Dhahad, Z. N. (2019). **Management of High Involvement and Its Impact on the Reinforcement of Psychological Capital Analytical Study for a Sample of Faculty Members in Some Iraqi Universities and Colleges**. Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, 27(3), 370-391.
- 54- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). **Making sense of Cronbach's alpha**. International journal of medical education, 2, 53.
- 55- Tawakalitu, K. A. (2021). **Human Resources Capabilities And Organisational Performance Koleoluwa Adefolake Tawakalitu &Oginni Babalola Oluwayemi Phd**. Hallmark University, 194

- 56- Tomé-Fernández, M., Fernández-Leyva, C., & Olmedo-Moreno, E. M. (2020). **Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants. Sustainability**, 12(17), 6897.
- 57- Velde ,Christine R, 2009, **"International Perspectives on Competences in The Work Place** :Implementations For Research Policy and practice,2th Edition,Springer Science and Business Media B.V.,New York.
- 58- Vijayarani, S., & Radjamanogary, D. (2014). **Employee Suggestion System: A Tool for I0mproving Employee Involvemnet**. International Journal of Business and Management Invention, 3(2), 26-28
- 59- Wood , Stephen & Ogbonnaya , Chidiebere ,(2016) , **High Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance** , Journal of Management , 1-26
- 60- Wood, S., & De Menezes, L. M. (2011). **High involvement management, high-performance work systems and well-being. The International Journal of Human Resource Management**, 22(07), 1586-1610.
- 61- Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). **High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance**. Journal of Management, 44(8), 3070-3095
- 62- Wood, S., Nolte, S., Burridge, M., Rudloff, D., & Green, W. (2015). **Dimensions and location of high involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey**. Human Resource Management Journal, 25(2), 166-183
- 63- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). **Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being**. Human relations, 65(4), 419-445

- 64- Wood, S., Veldhoven, M., Croon, M., & Menezes, L. (2012). **Enriched job design high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being.** Human Relations, 21 (10), 1-27
- 65- Yaghmaei, F. (2003). **Content validity and its estimation.** Journal of Medical Education , Spring 2003 Vol.3, No.1, pp.25-27.
- 66- Zimmerman, M. A. (1995). **Psychological empowerment: Issues and illustrations.** American journal of community psychology, 23(5), 581-599.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لمقياس الدراسة

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص العام والدقيق	مكان العمل
1	إ.د أكرم محسن الياسري	إدارة أعمال/إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد.
2	إ.د أحمد كاظم بريس	إدارة أعمال/ إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد.
3	إ.د فيصل علوان الطائي	إدارة معلومات ومكتبات/نظم وإدارة معلومات	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد.
4	إ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	إدارة أعمال/ سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد.
5	أ.م. د أميمه العادلي	إدارة معلومات ومكتبات/ تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد.
6	أ.م. د حسين حريجه الحسناوي	إدارة أعمال/ إدارة موارد بشرية	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد.
7	أ.م. د حسين وليد حسين	إدارة أعمال/ إدارة موارد بشرية	وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي/جهاز الاشراف والتقويم.
8	أ.م. د رشا مهدي صالح كسار	إدارة أعمال/ إدارة موارد بشرية	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد.

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد.	إدارة أعمال / إدارة استراتيجية وإدارة جودة	أ.م. د سحر عباس حسين	9
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد.	نظم معلومات	أ.م. د فراس رحيم يونس	10
جامعة المعقل البصرة/ عميد كلية الإدارة والاقتصاد.	إدارة موارد بشرية	أ.م. د وميض عبدالزهرة خضير	11

تم ترتيب الأسماء بحسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.

ملحق رقم (2)



وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال / الدراسات العليا
برنامج الماجستير

تقييم آراء الخبراء حول (صدق اداة القياس) الخاص بمشروع دراسة رسالة
الماجستير الموسومة

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية

**High Involvement management practices and their impact on
enhancing human resource capabilities**

دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية
والمبيدات في محافظة بابل

إعداد الطالبة

إشراف

سحر عباس كاظم

أ.م. د صالح مهدي محمد الحسناوي

2021 م

1442 هـ

..... السيد الخبير المحترم

تحية تقدير و احترام

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة لرسالة الماجستير الموسومة **(ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية)** - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل/سدة الهدية

راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية والتي سوف تقوم سيقا ومسار الرسالة علميا .

ويعتمد مقياس (Likert) خماسي الدرجة لتحديد اجابات أفراد عينة الدراسة .
في ضوء الاسئلة الآتية:

1. هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه ؟
2. هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض الدراسة ؟
3. هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها إلى كل متغير من متغيرات الدراسة لتكييف المقاييس ؟

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية .. مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق

المحور الأول / المعلومات العامة لعينة الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

ب- الفئة العمرية:

30 سنة فأقل 40-31 41

50-

60-51 61 سنة فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

شهادة عليا

بكالوريوس

دبلوم

اعدادية

د- مدة الخدمة الفعلية:

<input type="checkbox"/>	10-5	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	25-21	<input type="checkbox"/>	20-16	<input type="checkbox"/>
			30-26	<input type="checkbox"/>
			31 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً:- ممارسات إدارة الاحتواء العالي **High Involvement management practices**: هي مجموعة من الممارسات التي تعمل على تحفيز الموظفين وتكسيبهم القوة في السيطرة والعمل على تعزيز مهاراتهم من خلال منحهم المزيد من التمكين والمشاركات التي توفرها لهم. وتتضمن الآتي من الأبعاد:-

1- **التمكين Empowerment**: هو تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزيز المعرفة والمعلومات التي يحتاجون اليها الموظفين للقيام بذلك والعمل على مكافأتهم على القيام بذلك .

ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضح	غير واضح	
1	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملتي .					
2	لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بعملتي .					
3	يمكنني ان أقرر بنفسني كيفية القيام بعملتي.					

2- **تشارك المعلومات Information sharing** : هي عملية جماعية مركزية مؤثرة معروفة

النتيجة من العملية الديناميكية لتفاعل الفريق وتعد مشاركة المعلومات بشكل جماعي بين أعضاء الفريق بما هو متاح لديهم من معلومات.

الملاحظات	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		الفقرات	ت
	واضحه	غير واضحه	لا تنتمي	تنتمي		
					عادة ما تطلب الشركة رأي الموظفين عندما تفكر في تبني قواعد أو إجراءات أو طرق جديدة تتعلق بتنظيم العمل	4
					تسعى الشركة إلى تعاون الموظفين لمساعدتها في ايجاد حلول للمشاكل التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم	5
					تحث الشركة موظفيها على اىصال أفكار جديدة لتحسين كيفية عمل الأشياء داخل الشركة	6
					تزود الشركة موظفيها بملاحظات في الوقت المناسب حول القرارات التي تؤثر عليهم أو لها تأثير على العمل الذي يقومون به	7
					يتم ابلاغ الموظفين بانتظام بالمشاريع الكبرى في شركتنا	8
					يتلقى الموظفون عادة ملاحظات على اقتراحاتهم	9

3- **ممارسات التطوير Development practices** : هو تعزيز وتحسين أداء الموظفين وذلك

عن طريق التدريب والتطوير للمهارات من اجل تحقيق أهداف الشركة فضلاً عن سلوكياتهم.

الملاحظات	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		الفقرات	ت
	واضحه	غير واضحه	لا تنتمي	تنتمي		
					تتوفر العديد من أنشطة التطوير المهني للموظفين	10
					يتم تقييم التدريب الذي يتلقاه الموظفين خارج الشركة	11

					في شركتنا تتوفر امكانية الوصول إلى الموارد اللازمة لتحسين مهاراتها	12
--	--	--	--	--	--	----

المكافآت Rewards : هي أي تدخل واع داخل شركة يهدف إلى تشجيع أو تعزيز السلوكيات المطلوبة أو الذي يعرض الموظفين عن اتخاذ إجراءات معينة.

الملاحظات	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		الفقرات	ت
	واضحه	غير واضحه	لا تنتمي	تنتمي		
					تكافئ شركتنا بشكل عام الموظفين على الاداء الذي يتجاوز توقعاتهم	13
					عادة ما تترك شركتنا الجهود الاضافية التي يبذلها الموظفين في عملهم	14
					تعترف شركتنا رسمياً بمساهمات الموظفين الاستثنائية	15

ثانياً:- قدرات الموارد البشرية Human resource capabilities: يمكن تعريفها هي

مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والمواقف اللازمة للأداء دور فعال يؤثر في اداء الوظيفة وتحسينها من خلال ممارسات التدريب والتطوير.

ويتضمن الآتي من الأبعاد :-

1- مستوى المعرفة knowledge level: تعد جوهر استخدام المعرفة في المنظمات وهي قدرة الشركة في

انتزاع المعلومات والأفكار من الموظفين الذين يعملون لديها وكذلك من البيئة المحيطة بها من خلال البصيرة النافذة .

الملاحظات	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		الفقرات	ت
	واضحه	غير واضحه	لا تنتمي	تنتمي		
					قادر على بناء اتفاق مشترك	1
					يستطيع تحقيق فهم ايجابي ومشارك للقيم الجوهرية	2
					قادر على بناء التماسك والقوة	3

					4	يحقق المصادقية في التعامل بالخدمات
					5	مثير
					6	ابداعي

2- مستوى المهارات **skill level** : وتعرف على انها مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة .

الملاحظات	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		الفقرات " مستوى المهارة الذي يملكه الموظفون في شركتنا يتضمن : "	ت
	واضح	غير واضح	لا تنتمي	تنتمي		
					الاسلوب الخلاق	7
					مهارة الاستماع والاصغاء	8
					القابلية على العصف الذهني	9
					فاعلية الاتصال	10
					التفاوض والمساومات الجماعية	11
					لغة الجسد الخاصة بالموظفين	12
					إدارة الوقت	13

3- مستوى المواقف **Attitude level** : هي عبارة عن وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر
والمعتقدات والسلوكيات .

الملاحظات	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		الفقرات " مستوى الموقف الذي يتبناه الموظفون في شركتنا يكون : "	ت
	واضح	غير واضح	لا تنتمي	تنتمي		
					موقف ايجابي	14
					منفتح الذهن	15
					متعلم	16
					رؤيوي	17
					ذو صبر	18

					سلمي	19
					يراعي الاختلافات الثقافية	20

4- مستوى الممارسة **practice level**: تعد من المفاهيم الحديثة للموارد البشرية والتي تشكل تحولا مهماً في وقتنا الحاضر لما لها دور مهم باهتمام المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة عالمياً.

الملاحظات	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		الفقرات " مستوى الممارسة الذي يسلكه الموظفون في شركتنا يتضمن: "	ت
	واضح	غير واضح	لا تنتمي	تنتمي		
					سلوك المشاركة	21
					استخدام أدوات وتمارين الممارسة ولعب الأدوار	22
					تشارك السلطة والمسؤولية	23
					استخدام الوسائل البصرية	24
					التعلم من خلال العمل	25
					الالتزام	26
					الاحترام	27

شاكرين تعاونكم معنا

ملحق رقم (3)

استبانة العينة

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال



الاستبانة

حضرة السيد / السيدة المحترم...

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير و الموسومة
(ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية)

وهي جزء من متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم
الأقدر من غيركم.

نرجو الاجابة من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة بوصفكم المعنيين في اتخاذ القرارات داخل
الشركة . وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج . مع مراعاة ما يأتي
:-

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاء.
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا اتفق تماماً، لا أتفق، أتفق إلى حد ما، أتفق، أتفق تماماً)، نرجو منك وضع علامة () تحت واحدة منها فقط والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- 4- الباحث على استعداد تام للإجابة على الإستفسارات حول عبارات الإستبانة. مع العلم أن المتغيرات الرئيسية معرّفة في استمارة الإستبانة وضمن كل حقل من حقولها.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا.

المشرف

الباحث

أ.م. د صالح مهدي محمد الحسنوي

سحر عباس كاظم

معلومات عامة

الجزء الأول :-

1. النوع الاجتماعي أنثى

2. العمر : 20 سنة فأقل 21-30 31-40 41-50 51 - فأكثر

3. الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج أرمل مطلق

4. التحصيل الدراسي:

إعداد دبلوم بكالوريوس دبلوم
عالي
 ماجستير دكتوراه

5. المنصب الوظيفي: رئيس قسم مسؤول شعبة مسؤول وحدة
موظف

6. سنوات الخدمة:

5 سنوات فأقل 10-6 15- 11
 20- 16 25-21 أكثر من 25 سنة

متغيرات الدراسة

الجزء الثاني :-

أولاً:- ممارسات إدارة الاحتواء العالي **High Involvement management practices** : هي مجموعة من الممارسات التي تعمل على تحفيز الموظفين وتكسيبهم القوة في السيطرة والعمل على تعزيز مهاراتهم من خلال منحهم المزيد من التمكين والمشاركات التي توفرها لهم. وتتضمن الآتي من الأبعاد:-
أ- التمكين Empowerment : هو تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزيز المعرفة والمعلومات التي يحتاجون إليها الموظفين للقيام بذلك والعمل على مكافأتهم على القيام بذلك .

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حدما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	امتلك الحرية في تحديد طريقة أداء عملي.					
2	امتلك الصلاحيات اللازمة لأداء عملي.					
3	استطيع ان اتخذ القرارات المناسبة ذات العلاقة بعملي.					

ب- تشارك المعلومات Information sharing : هي عملية جماعية مركزية مؤثرة معروفة النتيجة من العملية الديناميكية لتفاعل الفريق وتعد مشاركة المعلومات بشكل جماعي بين أعضاء الفريق بما هو متاح لديهم من معلومات.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حدما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	عادة ما تطلب الشركة رأي الموظفين عندما تفكر في تبني قواعد أو اجراءات أو طرق جديدة تتعلق بتنظيم العمل.					
2	تسعى الشركة إلى تعاون الموظفين لمساعدتها في ايجاد حلول للمشاكل التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.					

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حدما	لا أتفق	لا أتفق تماما
3	تسعى إدارة الشركة إلى مشاركة المعرفة بين موظفيها .					
4	تزود الشركة موظفيها بملاحظات في الوقت المناسب حول القرارات التي تؤثر عليهم أو لها تأثير على العمل الذي يقومون به.					
5	يتم إيصال المعلومات ذات العلاقة بمشاريع الشركة إلى جميع الموظفين					
6	يتلقى الموظفون عادة ملاحظات على اقتراحاتهم.					

ج- ممارسات التطوير Development practices : هو تعزيز وتحسين أداء الموظفين وذلك عن طريق التدريب والتطوير للمها راتهم من اجل تحقيق أهداف الشركة فضلاً عن سلوكياتهم..

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حدما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تتوفر العديد من أنشطة التطوير المهني للموظفين.					
2	يتم تقييم التدريب الذي يتلقاه الموظفون خارج وداخل الشركة.					
3	تمتلك الشركة الموارد اللازمة لأداء عمليات التطوير .					

د- المكافآت Rewards : هي أي تدخل واع داخل شركة يهدف إلى تشجيع أو تعزيز السلوكيات المطلوبة أو الذي يعوض الموظفين عن اتخاذ إجراءات معينة.

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حدما	لا أتفق	لا أتفق تماما

					1	بشكل عام تكافى شركة الموظفين على أي أداء يقومون به يحسن عملياتها .
					2	تدرك شركتنا الجهود الإضافية التي يبذلها الموظفين في عملهم.
					3	تتعرف شركتنا رسمياً بمساهمات الموظفين الاستثنائية.

ثانياً:- قدرات الموارد البشرية Human resource capabilities: يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والمواقف اللازمة لأداء دور فعال يؤثر في أداء الوظيفة وتحسينها من خلال ممارسات التدريب والتطوير . ويتضمن الآتي من الأبعاد :-

أ- مستوى المعرفة knowledge level: تعد جوهر استخدام المعرفة في المنظمات وهي قدرة الشركة في انتزاع المعلومات والأفكار من الموظفين الذين يعملون لديها وكذلك من البيئة المحيطة بها من خلال البصيرة النافذة .

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حدما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يمكنهم من بناء اتفاقاً مشترك.					
2	فهم القيم الجوهرية بشكل ايجابي وتوافقي.					
3	قادر على بناء التماسك والقوة.					
4	يحقق المصادقية في العمليات.					
5	مثير.					
6	ابداعي.					

ب- مستوى المهارات skill level : وتعرف على انها مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة .

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حدما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	" مستوى المهارة الذي يملكه الموظفون في شركتنا يتضمن : "					

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حدما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	الاسلوب الخلاق.					
2	مهارة الاستماع والاصغاء.					
3	القابلية على العصف الذهني .					
4	فاعلية الاتصال					
5	التفاوض والمساومات الجماعية					
6	لغة الجسد الخاصة بالموظفين					
7	إدارة الوقت					

ج- مستوى المواقف والاتجاهات **Attitude level** : هي عبارة عن وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والسلوكيات .

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حدما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	ذات موقف ايجابي.					
2	انفتاح الذهن.					
3	تركز على التعلم .					
4	رؤيوي.					
5	ذات صبر وتأيي.					
6	سلمية.					
7	تراعي الاختلافات الثقافية.					

د- مستوى الممارسة **practice level** : تعد من المفاهيم الحديثة للموارد البشرية حول قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الاداء العالي والتي تشكل تحولا مهماً في وقتنا الحاضر لما لها دور مهم باهتمام المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة عالمياً.

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حدما	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	سلوك المشاركة.					
2	استخدام أدوات وتمارين الممارسة ولعب الأدوار.					
3	تشارك السلطة والمسؤولية.					
4	استخدام الوسائل البصرية.					
5	التعلم من خلال العمل.					
6	الالتزام .					
7	الاحترام.					

وفقكم الله لكل خير و شاكرين تعاونكم معنا...

ملحق رقم (4)

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies



الجمهورية العراقية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

التاريخ: 2021 / 2 / 17

العدد 6ع: 297

إلى / شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا (سحر عباس كاظم) / ماجستير في ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويدها بالبيانات وللعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات الرسالة....

التدريب
اجراء اللازم اقبله
17/2
ماكلخ

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير



د.م.أ. محمد حسين الجبوري

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2021/2/17

السيد / كورد
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50



صورة منه الى /

- الدراسات العليا / الاطباعة الشخصية .
- الدراسات العليا / اصداره .

ملحق رقم (5)
تحديد حجم العينة

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.

ABSTRACT

The study, the subject of the research, aims to test the impact of high Involvement management practices as an independent variable with its dimensions (empowerment, information sharing, development practices, rewards), and the dependent variable has been adopted for human resource capabilities with its dimensions (knowledge level, skill level, attitude level, practice level). Al-Furat State Company for Chemical Industries and Pesticides was chosen in Babylon Governorate to test the hypotheses of this study by means of a questionnaire prepared for this purpose. The intellectual description that describes a reality in which (the practices of high Involvement management and their impact on enhancing human resource capabilities) are integrated, and the problem has been formulated between (the application of the dimensions of high Involvement management in the researched company from the point of view of the study sample?), and the importance of the study was manifested in its study of the industrial sector, which It is considered one of the important sectors because of its impact on the economic, social and environmental aspects of the country, as well as its impact on other aspects. A number of statistical methods were used, the most important of which is structural equation modeling in testing the direct impact between variables. The study reached a set of conclusions, the most important of which is the presence of A significant impact relationship between high Involvement management and human resource capabilities. The study recommended a number of recommendations, the most important of which are empowering employees Relying on their job roles and their development suggestions to improve work, sharing information, cooperating in the implementation of work and seeking to develop and reward them can positively affect the improvement of their abilities, knowledge and personal skills, and the establishment of human resources capabilities contributes to the establishment of a positive psychological contract for human resources.



Karbala University
Faculty of Administration and Economics
Department of Business Administration
Graduate Studies



High Involvement Management Practices and their impact on Enhancing Human Resource Capabilities

**An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of
Employees Of Al- Furat State Company For Chemical And
Pesticides Industries.**

**Master's thesis submitted to the Council of the College of Business and
Economics at the University of Karbala and is part of the requirements
for obtaining a master's degree in Business Administration**

Provided by the student
Sahar Abbas Kazem Al-Dujaili
Supervised by
Assistant Prof Dr.
Saleh Mahdi Mohammed Al-Hasnawi

2021

1443