

## دور الإدارة بالاحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية

### The role of high-inclusion management in developing human resource competencies

أيمن عبدالعال مبارز\*

[Ayman\\_mobarezz@hotmail.com](mailto:Ayman_mobarezz@hotmail.com)

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة الاحتواء العالي بأبعادها {التمكين، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد (المكافآت) ومشاركة التطوير} بتحسين جدارات الموارد البشرية بأبعادها {جدارات المعرفة، جدارات المواقف، جدارات الممارسة، جدارات المهارات}، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (339) مفردة من من مختلف المستويات الإدارية. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وجدارات 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%). إنه يمكن الاستفادة من آليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي لغرض تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة. وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة القيام ببناء نموذج متكامل لتطبيق مفاهيم إدارة الاحتواء العالي وبما يحسن جدارات الموارد البشرية للشركة.

\* مدرس إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة ونظم المعلومات - جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

## الكلمات المفتاحية:

إدارة الاحتواء العالي، جدارات الموارد البشرية، تمكين العاملين، مشاركة المعلومات، المشاركة في التطوير.

## Abstract:

The study aimed to show the extent of the impact of high Involvement management with its dimensions (empowerment, information sharing, revenue sharing (rewards) and development participation) on improving human resource competencies in its dimensions (knowledge competencies, attitude competencies, practice competencies, skills competencies) and the study was applied in a sample of The Telecom Egypt employees (339) are single from different administrative levels. The researcher reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation with a positive moral significance between the variable of high Involvement management practices and human resource competencies, as the value of the correlation coefficient between them reached (\*\*0.804) and this value indicates the strength of the direct relationship between these two variables at a level of (0.01) and with a degree of confidence (99%). It is possible to benefit from the mechanisms and dimensions of high containment management for the purpose of improving the competencies of human resources in the company under study. One of the most prominent recommendations of the study was the need to build an integrated model to apply the concepts of high containment management in a way that improves the capabilities of the company's human resources.

## Key words:

High containment management, human resource competencies, employee empowerment, information sharing, participation in development

## المقدمة:

لقد أصبحت البيئة شديدة التنافسية، وتلك هي الصفة الغالبة على محيط المنظمات في هذه الأيام، مما جعلها تشكل أحد الأهداف الاستراتيجية لمواجهة هذه التحديات الكبيرة للمنظمات، وبات المورد البشري يشكّل أحد أهم مقوماتها، وأساساً لنجاح أعمالها واستمراريتها.

يعد مستوى وجدارات العاملين ومدى تقبلهم واستيعابهم وتنفيذهم للقرارات المتخذة من قبل الإدارات العليا من أهم ما تطمح إليه المنظمات الحديثة من أجل مواكبة التطورات السريعة وتحقيق قيمة تنافسية مستدامة عالية والعمل على كسب موارد بشرية ذات جدارات إدراكية ومعرفية عالية؛ لذلك نلاحظ بروز مفهوم جديد من مفاهيم إدارة الموارد البشرية ألا وهو إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعاده؛ وهي قوة المشاركة بالقرار، وامتلاك المعلومات، ومشاركة العوائد (المكافآت) ومشاركة المعرفة، بهدف تعزيز القدرة والقابلية للعاملين. ومن أهم المفاهيم التي يمكن دراستها لغرض تحقيق تفوق المنظمات في أداء مهامها والتغلب على منافسيها هو مفهوم جدارات وقدرت المورد البشري بأبعاده (المعرفة، المواقف، الممارسة، المهارات) التي من شأنها -فيما لو تم تحسينها، وتعزيزها لدى المنظمات بمختلف أنواعها- ستؤدي إلى تحقيق رضا العاملين وتعزيز العقد النفسي بين المنظمة وأعضائها؛ لذلك تسعى المنظمات باستمرار في البحث عن طرق جديدة للحفاظ على أفضل العاملين لديها؛ لأن دوران العمل الطوعي يؤدي إلى تكاليف كبيرة تتحملها المنظمة

لكل العاملين الذين يتكون العمل لديها ومن أمثلتها تكاليف التوظيف وتكاليف الإنتاج وتكاليف التدريب للعمال الجديدة... ومن أولويات الإدارة العليا بالمنظمات المحافظة على العاملين. وقد أظهرت العديد من البحوث أن زيادة الاهتمام بجدارات وقدرات المورد البشري يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء للمنظمة.

### الدراسة الاستطلاعية

في إطار تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وتكوين الفروض؛ قام الباحث بدراسة استطلاعية للوقوف على مدى تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي، ومدى تأثير ذلك على جدارات الموارد البشرية للشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية، ومن خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع العاملين والمديرين في المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك بعض المديرين من الإدارة العليا، للوقوف على إمام العاملين والمديرين بالإدارة بالاحتواء العالي، وأبعادها وأثر ذلك على تحسين جدارات الموارد البشرية، وعن الكيفية التي تتم بها الممارسات الإدارية في هذا المجال، بالإضافة إلى تكوين فكرة مبدئية عن مشكلة الدراسة، وتحديد متغيراتها وفروضها، وقد تم ذلك عن طريق عقد مقابلات شخصية منظمة ومحددة مع عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، وقد بدى للباحث أن هناك عدم وضوح وأحياناً عدم فهم لمصطلحات الدراسة كالإدارة بالاحتواء العالي، ومفهوم جدارات الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية، كما كان هناك تطوير ملحوظ في المنتجات والخدمات المقدمة لعملاء المؤسسة والعملاء يلاحظون هذا التطور، وقد بلغ حجم العينة الاستطلاعية التي تم إجراء المقابلات معها 50 مفردة لكل من المديرين، والعاملين.

وعمل حوار مفتوح للتعرف على مدى إلمامهم بالمفاهيم الأساسية التي تتناولها الدراسة، وذلك كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (1)

عينة الدراسة الاستطلاعية

المستوى الإداري	العاملين بالشركة المصرية للاتصالات
الإدارة العليا	5
الإدارة الوسطى	15
الإدارة التنفيذية	30
إجمالي العينة	50

مشكلة الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تتلخص مشكلة الدراسة فيما يلي:  
هناك قصور في تطبيق مفهوم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وما قد يترتب عليه من تحسين لجدارات الموارد البشرية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.  
وينبثق من مشكلة الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

(1) هل تؤثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة؟

(2) هل يؤثر تمكين العاملين على تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة؟

3) هل تؤثر مشاركة المعلومات على تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة؟

4) هل تؤثر المشاركة في التطوير على تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة؟

5) هل يؤثر نظام الحوافز والمكافآت على تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة. وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1- تحديد التأثير المباشر لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.

2- تحديد التأثير المباشر لتمكين العاملين على تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.

3- تحديد التأثير المباشر لمشاركة التطوير على تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.

4- تحديد التأثير المباشر للمشاركة في المعلومات على تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.

5- تحديد التأثير المباشر للحوافز والمكافآت على تحسين جدارات الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.

6- التوصل إلى بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تفعيل ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في مختلف منظمات الأعمال.

### أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

تقديم إطار فكري لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وأهميته وكذلك التعرف على مفهوم جدارات الموارد البشرية، وإلقاء الضوء على العلاقة بينهما.

- إلقاء الضوء على أهمية جدارات وقدرات الموارد البشرية بأبعاده المختلفة مما له دور في تقليل معدل دوران العمل ومعرفة أثره على دعم سمعة المنظمة حتى تتمكن من زيادة قدرتها التنافسية وتحسين الصورة الذهنية لها لدى أصحاب المصالح.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها مما قد يترتب عليها من مساهمات على الصعيدين العلمي والتطبيقي. فعلى الصعيد العلمي تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوعات التي تتناولها؛ حيث لم يتم تناول موضوع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالشكل الكافي من الاهتمام في الدراسات المحلية، التنظيمية كأحد الموضوعات المعاصرة والذي لم يحظ -وذلك في حدود علم الباحث- على الرغم من تناوله في دراسات عديدة والتي أجريت في بيئات ثقافية مختلفة فيما يتعلق بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي يحتاج إلى المزيد من الدراسات الأكاديمية في هذا المجال، وكذلك جدارات الموارد البشرية.

### - ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

أهمية البحث في العلاقة بالموضوع ذاته وبمجال الدراسة التطبيقي وتأثيراته المتزايدة في الوقت الحاضر للمنظمات المعاصرة؛ حيث إن تطور الوعي بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي دفع إلى حيز التفكير والاهتمام بجدارات الموارد البشرية والوصول من خلالهما إلى منع الانسحاب من العمل وتأثيره الجوهري في الشركة محل الدراسة.

كما تظهر أهمية البحث الحالي من خلال أهمية المتغيرات التي ستم دراستها وبحثها والمتمثلة بإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية، إذ تشكل الموارد البشرية سر نجاح وتطور العديد من الشركات العالمية في ظل المنافسة العالمية إذ كشف العديد من الدراسات أن لتطبيقات إدارة الاحتواء العالي تأثيرًا كبيرًا في مستوى الالتزام التنظيمي والرسوخ الوظيفي.

### - فروض الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية على فرض رئيسي ينبثق عنه مجموعة من الفروض الفرعية، وقد راعى الباحث - عند صياغة الفروض - الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها ونتائج الدراسة الاستطلاعية، مع الأخذ في الاعتبار أهداف الدراسة الحالية. وتمت صياغة الفروض في صورة الفرض البديل **Alternative Hypotheses** وذلك على النحو التالي:

### - الفرض الرئيس:

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على تنمية جدارات الموارد البشرية بأبعاده" على الشركة محل الدراسة.  
وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعًا لأبعاد الأداء محل الدراسة، على النحو التالي:



- الفرض الفرعي الأول:

ينصُّ هذا الفرض على أنه "يوجد أثر ذو دلالة معنويّة بين الإدارة بالاحتواء العالي بعد (التمكين)، وتحسين جدارات الموارد البشريّة إجمالاً للعاملين بالشركة محل الدّراسة".

- الفرض الفرعي الثاني:

ينصُّ هذا الفرض على أنه "يوجد أثر ذو دلالة معنويّة بين مبادئ الإدارة بالاحتواء العالي بعد (مشاركة المعلومات)، وتحسين جدارات الموارد البشريّة إجمالاً للعاملين بالشركة محل الدّراسة".

- الفرض الفرعي الثالث:

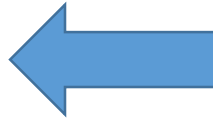
ينصُّ هذا الفرض على أنه "يوجد أثر ذو دلالة معنويّة بين مبادئ الإدارة بالاحتواء العالي بعد (مشاركة التطوير)، وتحسين جدارات الموارد البشريّة إجمالاً للعاملين بالشركة محل الدّراسة".

- الفرض الفرعي الرابع:

ينصُّ هذا الفرض على أنه "يوجد أثر ذو دلالة معنويّة بين مبادئ الإدارة بالاحتواء العالي بعد (الحوافز والمكافآت)، وتحسين جدارات الموارد البشريّة إجمالاً للعاملين بالشركة محل الدّراسة".

(شكل رقم 1)

نموذج الدّراسة



جدارات الموارد البشريّة

- جدارات المعرفة
- جدارات المهارات
- جدارات المواقف
- جدارات الممارسة

الإدارة بالاحتواء العالي

- التمكين
- مشاركة المعلومات
- مشاركة التطوير
- المكافآت

المصدر: إعداد الباحث

## أدبيات ومتغيرات الدراسة:

### - 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). بأنها نظام من الممارسات الإدارية يمنح موظفيها المهارات والمعلومات والتحفيز وينبت عنه قوة فاعلة 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 الثمانينيات من القرن العشرين وأول من أشار إليه الباحث النفسي الأمريكي (Ed Lawler عام 1986) لوصف النهج

المتبع في إدارة تركيز على إشراك الموظفين وتحسين العمل ووسيلة لخفض التكاليف والأداء لمواجهة التحديات (Wood, & ogbonnaya 2016:2)

إن إدارة الاحتواء العالي تتضمن التركيز على عالقات الثقة العالية بين الإدارة والموظفين، خصوصًا إذ كانت مبنية على افتراض أن الموظفين يمكن أن يثقوا في اتخاذ القرارات المهمة حول مكان العمل، إلى جانب ذلك يمكن للموظفين أن يطوروا معرفتهم ومهاراتهم في اتخاذ قرارات مهمة حول الإدارة لنشاطات والتي ينبت عنها إنتاجية وفاعلية أكبر، وهو مبني على العلاقة ما بين الإدارة والموظفين في الشركة من خلال احتوائهم ومشاركتهم في تحقيق ربحية الشركة وأهدافها. (الحسني، 2016:15).

وقد عرف (حسين، 2018:152) الاحتواء العالي بأنه مجموعة من الممارسات تعتمد على إدارة الشركة لتحفيز الموظفين على تعزيز الجهود المبذولة لتحقيق أهدافها، من خلال اعتماد أبعاد التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطوير أعمالهم، وتزويدهم بالتغذية العكسية حول أدائهم، وبالتركيز على طبيعة العلاقة مع البيئة الخارجية، وإن الاحتواء العالي يعد واحدًا 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 إشراك 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 عالٍ باستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية.

ويضيف (الخفاجي، 2019:130) أن الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية يشير إلى الممارسات التي تقدم للموظف الفرص للاحتواء أو المشاركة التنظيمية، سواء كان بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي أهم غير مباشر من خلال تبادل المعلومات أو اكتساب المهارات. وقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) بسبب تباين الزاوية واختلافها التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم. ويرى الباحث أن 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 والمسئوليات اللازمة لتطوير أعمالهم، وأن الاحتواء العالي يعد واحدًا 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 بأنه 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 الإنتاجية وبالتالي الولاء لمنظماتهم وهذا يحقق الأداء العالي في الشركة.

### ثانيًا: أهداف ممارسة إدارة الاحتواء العالي

الهدف من ممارسات إدارة الاحتواء العالي هو مشاركة الموظفين في الشركة في اتخاذ القرارات، وإن هذه المشاركة تحقق نتائج إيجابية للموظفين من اكتساب المهارات والمعارف ورفع مستوياتهم وتحسين الإنتاجية وتحسين وظائف الموارد البشرية المتنوعة، والمشاركة

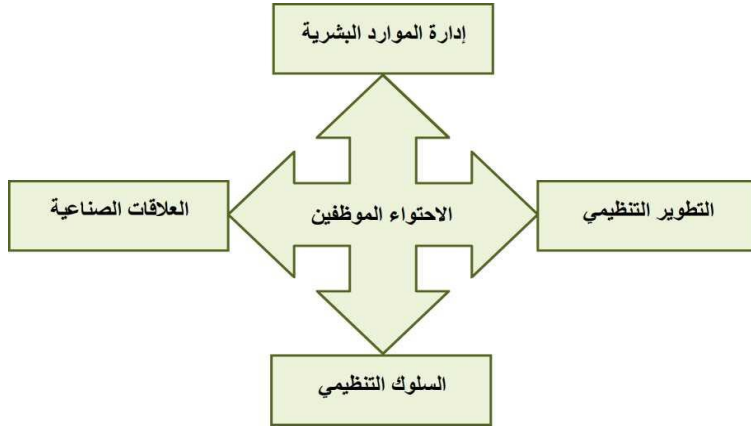
في المعلومات التي تجري بين الموظفين، وهي تساعدهم على فهم ثقافة الشركة وأهدافها، وإن طرائق تحقيق هذا الهدف هي تحسين التزام الموظفين من خلال السماح للموظفين بالمشاركة بشكل أكبر في اتخاذ القرار أو على الأقل منحهم المساحة المتاحة لسماع أصوات وتلبية الاحتياجات النفسية لهم، وبالتالي فإنَّ تحسين التزام الموظف 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 التعلُّم، وتحقيق الابتكار والإبداع من خلال إعطاء الموظفين المزيد من حرية التمكين في مكان العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات (Beckerman, 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 فإنَّ علم النفس الإيجابي للموظف يعد واحداً من الجوانب المهمة في تحقيق الأداء 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 أجل تشجيع سلوك الموظف الإيجابي والمنتج وكذلك رفاه الموظف يؤدي دور الوسيط الرئيسي في تعزيز وتحفيز الموظفين من أجل تحسين أدائهم في الشركة إن إدراك 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 (2017 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 الأداء العالي، يرى فيه مديرو الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون أن الموارد البشرية نظام ضمن نظام أوسع من أجل تنفيذ استراتيجية الشركة لتحسين الأداء المالي والتشغيلي للشركة، لجعل العمل أكثر فاعلية وكفاءة من خلال تمكين الموظفين وإعطائهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء (عبدالستار وفرحان، 2017:14) وإن الهدف الأساسي لممارسات إدارة الاحتواء العالي هو إعطاء 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 وإعطائهم الحرية في صنع القرارات واتخاذها (السدي، 2019:47).

### ثالثاً: أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي

لقد بيّن (vera,2001) في يومنا الحاضر أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي للموظفين جزء 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 الأسهم من قبل الموظفين كنهج للتعويضات، ويدرس أصحاب الاختصاص التطوير التنظيمي بدراسة مدخل فرق العمل الموجهة ذاتياً والنهج الاجتماعي والتقنية الأخرى كتدخلات تنظيمية، بينما تقوم سلطات العلاقات الصناعية بالتحري والكشف عن نوعية حياة العمل والمشاركين الممثلين، ويدرس باحثو السلوك التنظيمي اختيار دوائر الجودة والإثراء الوظيفي، كما مبين بالشكل (3) أدناه:

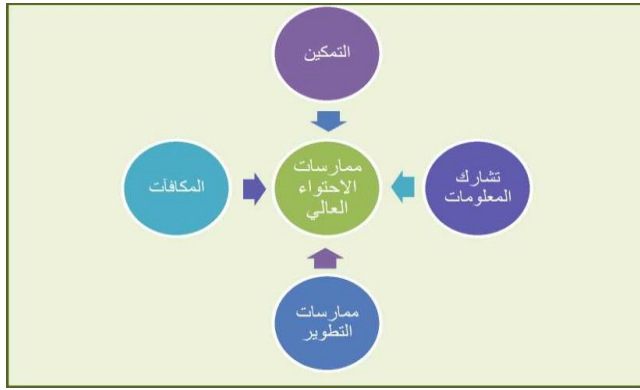


الشكل (3) فروع احتواء الموظفين

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

### أبعاد 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, 2016) et al وهي أكثر شمولية وأكثر حداثة وتتمثل بـ(التمكين، ومشاركة المعلومات، وممارسات التطوير، والمكافآت) هي الممارسات الأساسية للاحتواء العالي التي تخدم أهداف الدراسة الحالية ويتم رسم مخطط للأبعاد التي تركز عليها إدارة الاحتواء العالي من قبل الباحث.



الشكل (5) أبعاد إدارة الاحتواء العالي

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

#### الأول: التمكين

التمكين هو أكثر من مجرد بناء شخصي مما يتطلب 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 أن الفرد والمجتمع مرتبطان بشكل أساسي في صميم مفهوم التمكين التي يمكن من خلالها فهم فكرة القوة، وتعتمد قدرة التمكين على شيئين:

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

ثانياً: إن القوة يمكن أن تتوسع، أي أن الصالحيات 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، إذن التمكين هو المصدر الأساس في مشاركة عالية من الموظفين مما يحقق أفضل النتائج الاجتماعية والتنظيمية (Guerrero& Barraud-Didier, 2004:1411-1412).

والتمكين هو عملية تنموية تشاركية قائمة على المجموعة من خلال الموظفين والمجموعات التي يكتسبون سيطرة أكبر على حياتهم والبيئة والحصول على الموارد القيمة والأساسية وتحقيق أهداف الحياة المهمة التي لها تأثير كبير في عمل الشركة (maton, 2008:5) ويرى (ملحم، 2009:19) أن للتمكين الخصائص الآتية:

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

إن التمكين هو السماح للموظفين باتخاذ قرارات أفضل وتعزيز المعرفة والمعلومات التي (Kilroy et Al.,2016: 3) يحتاجون إليها للقيام بذلك والعمل على مكافأتهم. وعليه يرى الباحث أن التمكين (هو منح الحرية والصلاحيات بدرجة أكبر للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص مجال الوظيفة التي يقومون بها عن طريق مشاركة المعلومات بين المديرين والأعضاء ليكون لهم تأثير في عمل الشركة).

#### ثانياً: المشاركة في المعلومات

تعني مشاركة المعلومات بين الأعضاء في المنظمة والمناقشة في عملية صنع القرار الجماعي، ويمكن أن تكون هذه المعلومات فريدة، وعندما لا يتم أخذ هذه المعلومات في

الاعتبار فإن ذلك يؤدي إلى قرارات سيئة، والمعلومات الفريدة المعروفة لبعض أعضاء المجموعة لا تتم مشاركتها مع المجموعة، قد يحجب الموظفون 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، واستدعاء المعلومات إما من الملاحظات أو الذاكرة، وتبادل المعلومات إما إعطاء المعلومات أو تلقيها، ومعالجة المعلومات باستعمال المعلومات فعلياً، تقييم الآثار المعرفية والاجتماعية للمعلومات وتخزينها في الذاكرة (Hilmer. & Taylor, 1997:62-67).

المشاركة في 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، وأن 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 أن يكون هناك توازن بين عمق المعلومات وتفصيلها وأن يتم تقييمها بدقة، إذ إن الكثير من المعلومات قد تجعل من الموظفين يشعرون بالإرهاق وذلك لكثرة المعلومات غير المهمة (14 Doody:2007).

المشاركة في المعلومات هي عملية مركزية يستعمل من خلالها أعضاء الفريق بشكل جماعي ما هو متاح لديهم من مصادر المعلومات. وتمثل مشاركة المعلومات على أنها 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.

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

1- توزيع المعلومات.

2- الاعتماد المتبادل المعلوماتي.

يجب 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 (Hoogeboom & Wilderom, 2020:5).

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

**ثالثًا: ممارسات التطوير**

إن ممارسات تطوير الموارد البشرية تعزز وتحسن أداء الموظفين، وذلك عن طريق تدريبهم وتحفيزهم، وتطوير سلوكياتهم بشكل كبير مما يؤثر على رضا العملاء وأداء الشركة؛ لذلك نحاول تحسين مستويات خدمة 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 تأثيراً إيجابياً على الأداء الذي يؤثر على مجموعة متنوعة من العوامل المتعلقة بالعمل مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يحقق الرضا الوظيفي والالتزام في الدوام والأداء 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 تتبناها الشركة (Ellinger,2007:293-296)، كما أشار (Profili & Sammarra) إلى أن 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 جميع المستويات، والعمل على تطوير الموظفين من خلال التدريب وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق الميزة التنافسية للشركة (ماهر وعوض، 2019:212).

ويرى الباحث أن ممارسات التطوير (هي الممارسات الأساسية للمشاركة العالية التي تركز على الإنسان وتسعى إلى الاهتمام بأنشطة التطوير وتحسين مهاراته وقدراته والمعرفة

المتعلقة بالوظيفة من خلال تدريب الموظفين؛ إذ ينتفع بها في مجال العمل من خلال تحقيق الإبداع بهدف تحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد).

#### - رابعًا: المكافآت:

المكافآت هي محفزات تعبر عن أحداث إيجابية تكون نقدية أو غير نقدية (Cameron, 1994: 365 & Pierce., 2011: 1) فقد أشار (Balliet et al, 2011: 1) إلى أن المكافآت هي تعزيز التعاون في المعضلات الاجتماعية أو المواقف عندما تكون هناك مصلحة ذاتية فورية على المدى الطويل تضارب المصالح الجماعية، كما بيّن (Ozutku) أن تقديم المنظمات مكافآت داخلية وخارجية للموظفين يكون لغرض تحسين أدائهم، يجب أن يكون نظام المكافآت متوائماً لتحفيز أداء الموظف الذي يتماشى مع استراتيجية الشركة، وجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وخبراتهم بالمعرفة والمهارات والجدارات المطلوبة؛ لتحقيق الهدف الاستراتيجي للشركة، وبناء ثقافة وهيكل داعمين (Özutku,2012:30) وأشار (Ibrar) إلى أن المكافأة هي عبارة عن بناء واسع قيل إنه يمثل أي شيء قد يقدره الموظف ويرغب صاحب العمل في تقديمه مقابل مساهماته، وسيؤدي قلة المكافآت إلى بناء بيئة غير سارة، مما يقلل من جهود عمل الموظفين وقد يتسبب في انسحابهم 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 أشار (Matloob) إلى أنه يجب أن 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، والتي تعزز التزام الموظف للدوام، ونقصد بالمكافآت

المالية أو النقدية، الراتب الأساسي، والمزايا الإضافية، أما المكافآت غير المالية أو غير النقدية فنقصد بها الترقية، وساعات العمل المرنة (Matloob et al, 2021:46). يرى الباحث أن المكافآت (هي مبلغ مالي إضافي يحصل عليه الموظفون مقابل عمل استثنائي وتشمل المكافآت المالية والمعنوية، ونقصد بالمالية هي أجور وعمولات على شكل أموال، أما المعنوية غير نقدية مثل خطاب الشكر والتقدير وتعد المكافأة هي منفعة يتم تقديمها للموظف اعترافاً بإنجاز العمل).

#### - مفهوم جدارات الموارد البشرية:

لقد ميّز الله البشر عن باقي المخلوقات، ووهب 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 عرّفها (Agrawal) بأنها عملية تطوير الجدارات البشرية، وإن الأحرف المختصرة وهي (KSAPP) التي تمثل المعرفة (knowledge)، المهارات (Skills)، الاتجاهات (Attitude)، الإمكانيات والممارسة (Potentials & practice) والتي من خلالها تستطيع الشركة بناء جداراتها البشرية (Agrawal 2002:4).

كما أشار (Chapagain) إلى أن جدارات الموارد البشرية بأنها عملية تطوير للقدرات البشرية مثل (المعرفة، والمهارات، والمواقف، والطاقات الكامنة والممارسة) على 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 عرف الباحثان (Cravens & Piercy) جدارات الموارد البشرية بأنها عبارة عن حزم معقدة من المهارات والمعارف المتراكمة التي بإمكان الاستفادة من أصولها البشرية (Cravens&Piercy,2006:6).

وأوضح (Davidsson) بأن جدارات الموارد البشرية هي القدرة على تعميق المهارة والمعرفة والاتجاهات والإفادة من جدارات وممارسة آخرين (Davidsson,2008:227). بينما أشار (Velde) إلى أنها مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات والاتجاهات اللازمة لأداء دور فعال يؤثر في الأداء والوظيفة وبالإمكان تطويرها من خلال ممارسة تدريب الموظفين في الشركة (Velde,2009:141).

وقد عرّف (Dessler) جدارات الموارد البشرية بأنها مجموعة من المهارات والمعارف التي يمتلكها الموظفون وتنعكس في سلوك ملاحظة أدائهم. إذ يتم تجميع معارف الموظفين Dressler نتيجة التعلم المتراكم، لتستخدم في إضافة القيمة وفي تنفيذ الاستراتيجيات التي تدعم أداء الشركة ورضا الزبون (Dessler, 2012:113).

وجهة نظر (Lertputtarak) أن جدارات الموارد البشرية ضرورية في الشركة من أجل فإن قدرة الموارد (Lertputtarak,2012: 88) تحقيق استراتيجيات الأعمال في السوق التنافسية 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 والجدارات والكفاءات العالية التي تحتاجها الشركة لتحقيق الغرض ذاته وتقديم مخرجاتها وفقاً للأهداف الاستراتيجية، وتعتمد جدارات الموارد البشرية على موارد الكفاءات والجدارات والمهارات التي تسهل الأعمال للحفاظ على ميزتها التنافسية

(Chuang et al,2015:2). وتعرف الجدارات 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 والهياكل اللازمة لتسليم مخرجات الشركة إلى مستويات الأداء المحددة للعملاء على أساس مستمر في المستقبل وإن تنمية وتطوير الجدارات البشرية تعمل على تحسين القدرة التنافسية (Eton et al, 2018:15) والأداء للشركة على المدى البعيد، ويزيد تحسين الكفاءات الموجودة في الموظفين في تحقيق الأرباح (Beletskiy & Fey 2020:5).

#### – أهداف قدرات الموارد البشرية

تعدّ جدارات الموارد البشرية قيمة نادرة ولا يمكن الاستغناء عنها ويصعب تقليدها؛ لذلك من الضروري بناء مزايا تنافسية مستدامة. يمكن تنمية وتطوير استخدام جدارات الموارد البشرية بشكل، ويمكن أن تلعب مناهج مناسبة لتحسين أداء الشركة وتحقيق أهدافها (Chuang, et- al 2015:2). الإدارة دورًا مميزًا في تنمية وتطوير جدارات الموظفين التي يمكن تعزيز من خلالها الابتكار والتعلم في التنظيم، وبالتالي تسهل الأعمال لتناسب مع وتيرة الصناعة وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها المنظمات (Shamim, et al,2016:53).

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 الجدارات المعرفية بنجاح وبشكل أساسي وزيادة أداء الشركة، والعمل على تنظيم برامج التدريب والتعلم التنظيمي للموظفين وجعلهم أكثر فائدة للشركة (Ashman, 2020:714).



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 (Ichsan et. al, 2020: 13099) النهائية لصالح المنظمات والموظفين، وتشكل أهم القدرات التي تمتلكها المنظمات، وهي تعدُّ المحرك الرئيسي لكل النجاحات التي حققتها المنظمات في أنشطة مختلفة، فإن مهمة جذب وتنمية الموارد البشرية بدرجة عالية الكفاءة والمحافظة عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ضوء اشتداد المنافسة. (Mirjah et. al, 2021: 19) والعمل على تعزيز الجدارات البشرية من أجل تحقيق أهدافها.

يرى الباحث أنه 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.

#### - أهمية جدارات الموارد البشرية

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

ويرى (الكرعاوي) أن أهمية جدارات الموارد البشرية تبرز من خلال بناء قدرات بشرية كاملة على أساس المعارف والمهارة والمواقف والممارسة، فضلاً عن صياغة الرؤية

الواضحة لإداراتها 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 والأسدي) أن الميزة التنافسية للشركة تتحقق عن طريق الموارد البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل جيد. وتمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تستخدمها في تحقيق ميزة تنافسية. وتكون تلك الموارد أما مادية وتشمل (مباني، آلات، معدات) أم بشرية وتشمل (جدارات، معارف، مهارات) أو موارد المعلومات وتشمل (نظم دعم القرار، نظم المعلومات)، فإذا استطاعت الشركة السيطرة على جميع هذه الموارد أتاحت لها فرصة كبيرة لامتلاك ميزة تنافسية (طالب والأسدي، 2017:370).

كما تبرز أهمية قدرات الموارد البشرية في الشركة؛ لأن عن طريقها يمكن الوصول إلى الأشخاص المطلوبين ذوي المعارف والمهارات 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 أن يكون الموظفون قادرين على المشاركة في وضع الاستراتيجيات التي تعالج التحديات وتحقق 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 مدة ونطاق محددين، والأهمية من هذه القدرات البشرية تتبع من كونها أحد الموضوعات الشائعة في إدارة الموارد البشرية، وهذه بشكل واضح وصريح ساهم في زيادة الفعالية من إدارة الموارد من قبل تنفيذ وظائفها المختلفة، وإن هذه الأهمية للموارد 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.، 21:2021).

ويرى الباحث أنها المصدر الأساسي والمهم في الشركة ولها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية للشركة ولها تأثير على حل المشاكل التي تواجه الشركة؛ لذلك يجب 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.

#### - أبعاد جدارات الموارد البشرية

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على الأبعاد التي طرحت في دراسة (Chapagain,2004) إذ طرح الأبعاد الآتية:

(مستوى المعرفة، ومستوى المهارة، ومستوى المواقف، ومستوى الممارسة)، والسبب في اعتماد هذه الأبعاد لوصفها أحد أهم الأبعاد في جدارات الموارد البشرية التي اتخذت من

المعرفة والمهارة والمواقف والممارسة كقدرات بشرية أكثر من كونها تنظيمية، وقد تم توظيفها بما يخدم أهداف الدراسة الحالية. وسيتم توضيحها كما يأتي:

#### أ- مستوى المعرفة

إن استعمال المعرفة أمر مهم في جلب المعرفة الجدية للشركة، فقد أشار (marquardt,2002:23) إلى نوع آخر من الهرمية تتمثل بالبيانات، والمعلومات، والمعرفة، والخبرة، والقدرة، ويمكن توضيح هذه المستويات والمبينة في الشكل (9).

1- البيانات هي مجموعة من الحقائق والإحصاءات والقياسات وتكون ليست مهمة وذات قيمة ما لم يتم تحويلها إلى معلومات.

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

3- المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى إيجاد شيء محدد.

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

5- القدرة وهي المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد والبيانات 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.

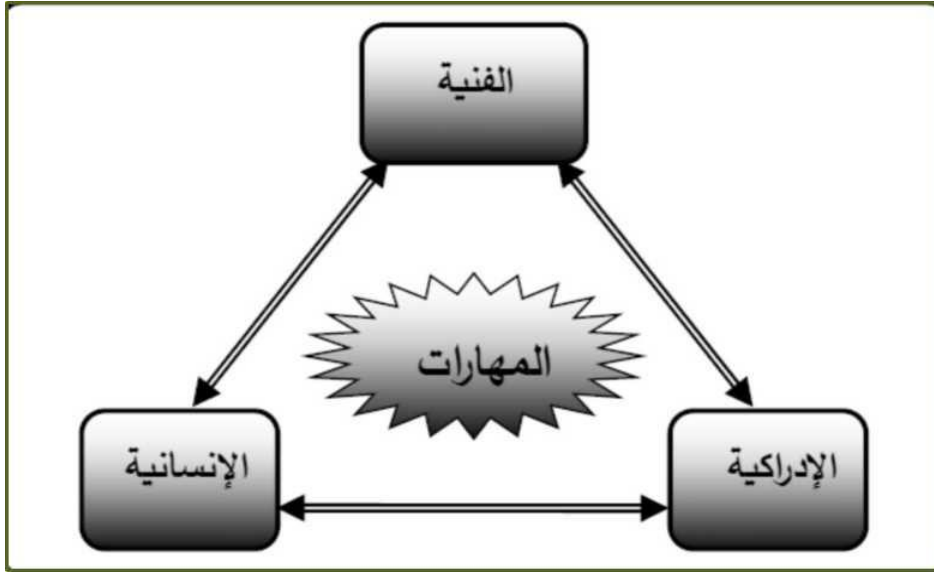
إن استعمال المعرفة أمر مهم وعدها شيئاً مملوكاً مما يعزز للتغير الاستراتيجي والمعرفة وتؤدي دوراً مهماً في التغيير التنظيمي والعمل على بناء ممارسات التكيف مع حالة البيئة الطارئة، وإن ممارسة المعرفة هي اعتراف بالتغيير والتركيز على ممارسات استعمال المعرفة بوصفها سياق وإن جوهر استخدام المعرفة في المنظمات هو قدرتها (Nag et al, 2007:841) إنتاجي بحد ذاتها 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 أشارت (الكبيسي) إلى أن المعرفة ترتيبها هرميًّا يتكون من خمسة مستويات وهي (البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والذكاء، والحكمة) (الكبيسي، 2014:53)، ويشير بعض الباحثين إلى أن المعرفة مرتبطة بالبيانات والمعلومات، وتعدُّ البيانات المادة الأساسية والأولى للحقائق والقياسات والإحصاءات غير شركة وتكون ليست ذات قيمة ومعنى، وتحتاج هذه البيانات إلى تنظيم ومعالجة لتكون معلومات ذات معنى وفائدة، والمعرفة هي مزيد من الخبرات والمعلومات والمهارات وتتضمن عوامل بشريَّة وغير بشريَّة (عبدهللا & جرجيس، 2014:2).

#### ب- مستوى المهارة:

هي مستوى براءة الفرد في أداء مهمة محددة (Noe et al.2008:26) في حين أوضح (جالب، 2011:38) أن 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، وتتمثل هذه المهارات في البراعة وإجراءات إنجاز المهام، وتكتسب هذه المهارات من خلال التدريب والخبرة.
- 2- المهارات الإنسانية ويقصد بها القدرة على العمل مع آخرين وإقامة علاقة طيبة معهم.
- 3- المهارات الإدراكية وهي الاهتمام بالتخطيط الفاعل وتطوير النماذج والحصول على فهم عميق للعمليات وتعمل على حل المشكلات المعقدة بالاستناد إلى الجدارات الذهنية في تحديد تلك المشكلات. والشكل (10) يوضح النوع الثالث من المهارات.



الشكل (10) أنواع المهارات

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

### ج — مستوى المواقف:

هي وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والسلوكيات والمعتقدات، فهي تعكس شعورنا تجاه موضوع معين، فإننا نعبر عن مواقفنا في العمل، ولكي نفهم المواقف يجب أن نأخذ في الاعتبار المكونات الأساسية لها؛ حيث وضع الباحثون بأن المواقف تتكون من ثلاثة مكونات أساسية مرتبطة بعضها مع البعض (Robbins & Judge, 2013:196).

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

2- **المكون العاطفي:** يتعلق بمشاعر وعواطف الموظفين في الشركة.

3- **المكون السلوكي:** هو ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة تجاه فرد ما أو شيء ما، فالفرد قد يتصرف بوجْدٍ أو عدائية تجاه الآخرين.

#### د- مستوى الممارسات:

يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى الاهتمام بالممارسة الميدانية للعمل، واستعمال أدوات التعلم والتطوير الميداني أثناء العمل، فقد بيّن (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 تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية (Balgobind, 2007:14). كما أشار (الكرعاوي 2015:123) إلى وجود نظريات تفسّر 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 أنه عند اتحاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف فإن النتيجة ستحقق الأداء العالي للموظفين في الشركة.

ويتضح مما ذكر أن النظريات الاستراتيجية والوصفية التي تقدم الكثير من التوضيح حول قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء العالي. فقد أشارت النظريات



إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد جزءًا من النظام مقارنة مع الأنظمة المتعددة. بينما تفترض النظرية المعيارية أن الممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية، تسهم في التحفيز والالتزام الوظيفي للموظفين. كما أن المفهوم الأساسي للنظرية المعيارية هو أن إدارة الموارد البشرية تقدم التكامل بين النظريات السلوكية وتشرح العلاقة بين الممارسات.

- الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالاحتواء العالي:

المؤلف	السنة	الهدف من الدراسة	عينة الدراسة	أهم نتائج الدراسة
Ali. M.	2021	تحديد تأثير نظام العمل عالي المشاركة على الموظف المدرك للتنمية (ED).	تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان جيد التنظيم. مجموع 175 استبيانًا تم تداولها وسط المستجيبين لأربع شبكات خلوية وعلاقة وهي Ufone وTelenor وJazz وZong	النتيجة تشير إلى أن نظام العمل عالي المشاركة له تأثير إيجابي كبير على تطوير الموظفين.
iang, K., Zhang, Z., Hu, J., (2021).	2021	فحص كيفية تفاعل العوامل الشخصية والمتعلقة بالعمل والبيئة	اختبرنا الفرضيات باستخدام عينة من 754856 موظفًا	أشارت النتائج، المستندة إلى الانحدار

<p>اللوغاريتمي ذي التأثير المختلط والنمذجة المتقاطعة، إلى أن تجربة العمال الأكبر سنًا في HIWPS كانت لها علاقة سلبية مع نيتهم التقاعد</p>	<p>تبلغ أعمارهم 50 عامًا، وأكثر من 360 دولارًا أمريكيًا</p>	<p>للتأثير على قرارات التقاعد للعمال الأكبر سنًا. ودور تأثير نظام العمل عالي المشاركة</p>		
<p>وجدت هذه الدراسة أن الشخصية الاستباقية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء الإبداعي وصياغة الوظيفة توسطت في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والأداء الإبداعي، وكان التأثير غير</p>	<p>أجريت الدراسة على 346 موظفًا ومشرفيهم في 27 شركة عالية التقنية في الصين.</p>	<p>ربط الشخصية الاستباقية بالأداء الإبداعي: دور صياغة الوظائف والاحتواء والمشاركة</p>	<p>2020</p>	<p>Li, H., Jin, H., &amp; Chen, T.</p>

<p>المباشر للشخصية الاستباقية على الأداء الإبداعي من خلال صياغة الوظائف مهمًا عندما كانت أنظمة العمل عالية المشاركة منخفضة ولكن ليست عالية</p>				
<p>تحدد الدراسة عالمية ممارسات العمل عالية المشاركة في التخفيف من إرهاق المرمضات وتسلط الضوء على الدور المهم للتمكين النفسي كمتغير توضيحي. بالإضافة إلى ذلك، يعد دعم الزملاء أمرًا مهمًا</p>	<p>تم جمع بيانات المسح من عينة كبيرة من الممرضات في كندا (العدد = 2174).</p>	<p>تبحث هذه الورقة في نموذج وساطة خاضعة للإشراف؛ حيث يُزعم أن ممارسات العمل عالية المشاركة تقلل من إرهاق المرمضات عبر التمكين النفسي ومن المتوقع أن يؤدي دعم الزملاء إلى تطيف الدور الوسيط للمتمكين النفسي في ارتباط</p>	<p>2021</p>	<p>Kilroy, S., Bosak, J., Chênevert, D., Flood, P. C., &amp; Hill, K</p>

ولكنه مستقل، توقع نضوب الممرضات.		ممارسات العمل عالية المشاركة		
تكشف النتائج أن HIWS مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع الفريق، ليس فقط بشكل مباشر، ولكن أيضاً بشكل غير مباشر من خلال آلية وساطة متسلسلة لمناخ المشاركة والقيادة المشتركة	تمت على مجموعة بيانات تتكون من 668 موظفًا من 112 فريقًا في 41 منظمة في الصين.	تبحث هذه الدراسة في آثار أنظمة العمل عالية المشاركة (HIWS) على إبداع الفريق من حيث نظرية القدرة - الدافع - الفرصة ونموذج المدخلات والعملية والمخرجات للفريق.	2020	song, Z., Gu, Q., & Cooke, F. L
كشفت النتائج أن ممارسات العمل عالية المشاركة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمشاركة. لم يتم العثور على اختلاف بين البلدان في معاملات المكافأة	استخدام مجموعة بيانات المسح الأوروبي السادس لظروف العمل من عام 2015. تضمنت عينة الدراسة 721 من المتخصصين والفنيين في مجال	الغرض من هذه الدراسة هو فحص العلاقات بين تصورات متخصصي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لممارسات العمل عالية المشاركة، ومشاركتهم في العمل، والتوازن بين العمل	2021	Färber, A. S., & Nazneen Islam, R

<p>وفرص التقدم، مما يعني أن هذه الأبعاد تؤثر على المشاركة بشكل مماثل في جميع أنحاء أوروبا. لا يمكن دعم هذا لأبعاد القرار وخط العرض والمعلومات. لم يتفاعل توازن الحياة المهنية ومتطلبات الوظيفة النفسية مع العلاقة المحورية.</p>	<p>تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من 26 دولة أوروبية. تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل نموذج مختلط متعدد المستويات.</p>	<p>والحياة، ومتطلبات العمل النفسية. يتم اختبار ما إذا كانت العلاقة البؤرية موجودة بالمثل بين الدول الأوروبية</p>		
<p>تشير النتائج إلى الرضا العام للموظفين حول تطبيقات LM المستمرة، لا سيما فيما يتعلق بالعمل في فرق وحل</p>	<p>حقيقاً لهذه الغاية، أجريت 20 مقابلة منظمة مع موظفي الشركة والبيانات تم تحليلها نوعياً وكمياً.</p>	<p>الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف كيفية نظام الإدارة الرشيق تم تصميمها وتنفيذها في مصنع تركي تابع لشركة إنتاج متعددة الجنسيات</p>	<p>2020</p>	<p>İzci, B</p>

<p>المشكلات الجماعية وآليات الاتصال. كما وجد أن هذه النتائج الإيجابية تم تحقيق الممارسات في الغالب من خلال دعم سياسات وهياكل الموارد البشرية المحددة بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية الخاصة</p>		<p>فيما يتعلق بتوافر ممارسات الموارد البشرية التمكينية والعمل عالي المشاركة الممارسات. (HIWPS)</p>		
<p>وسع هذا البحث، البحث النظري حول تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة، ويستكشف</p>	<p>من خلال تحليل 328 من بيانات الاستبيان، أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة تعزز</p>	<p>يعتمد هذا البحث على نظرية تقرير المصير، ويركز على كيفية المشاركة العالية يمكن أن تعزز ممارسات الموارد</p>	<p>2021</p>	<p>Mingshu Chen1, Junrong Wang1,</p>

<p>والأهمية والآلية العملية لاعتماد المنظمة لممارسات الموارد البشرية الفعالة لتعزيز السلوك الاستباقي.</p>	<p>الاستباقية السلوك، وتتحقق هذه العملية من خلال التأثير الوسيط للازدهار في العمل.</p>	<p>البشرية السلوك الاستباقي للموظف.</p>		
<p>وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين (المكافآت) إلى هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من</p>	<p>بالتطبيق على عينة قوامها (384) مفردة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة التنظيمية</p>	<p>2021</p>	<p>محمود.</p>

التوصيات والرشاقة التنظيمية.				
حقق تطبيق الإدارة الرشيقة بمستوى متوسط، ومستوى توافر ممارسات الاحتواء العالي للعاملين متوسط هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين بالمديرية	دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان وزعت على عينة عشوائية من (70) عاملاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (290) عاملاً.	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق الاحتواء العالي للعاملين	2021	بلقرع فاطنة، بن يحي نجاهة & جوال محمد السعيد
كشفت الدراسة أن الإدارة بالاحتواء العالي HIWP كطريقة حاسمة للتكيف التكنولوجي في المنظمة. يتم	الاستبيان، تم استخدام المربع الجزئي الصغرى لتحليل البيانات. تشير النتائج إلى أنه كلما زاد عدد الموظفين الذين	تأثير ممارسة العمل عالية المشاركة (HIWP) فيما يتعلق بمشاركة المعلومات، والدعم الإداري، ومشاركة الموظفين، والمكافأة والتقدير، والتدريب على	2021	Kee, D. M. H. M. R. B.



عرض الآثار ومجال البحث في المستقبل.	بخبرة المعرفة، الإداري، المشاركة في صنع القرار، والتقدير الكافيين، والتدريب، تزداد احتمالية تكيفهم مع تكنولوجيا المعلومات	يتمتعون مشاركة والدعم والمشاركة في صنع القرار، والتقدير الكافيين، والتدريب، تزداد احتمالية تكيفهم مع تكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا المعلومات (IT) في المنظمات المصرفية		
-------------------------------------	---	--	---	--	--

الدراسات السابقة التي تناولت جدارات وقدرات الموارد البشرية:

المؤلف	السنة	الهدف من الدراسة	عينة الدراسة	أهم نتائج الدراسة
عثمن، نها محمد	2022	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة خريطة الجدارات التدريبية الخاصة بالمهارات الحياتية لدى أخصائي المعلومات بجامعة المنوفية.	طبقت الدراسة على 175 أخصائي معلومات، وقد تم استخدام المنهج الميداني الوصفي التحليلي كونه أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة بهدف معرفة معلومات عامة	تم وضع خطة واقعية مستقبلية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية وخريطة الجدارات التدريبية لعينة الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة أن 163 أخصائي معلومات بنسبة 1.93%

أقروا بأن	عن البرامج			
الدورات	التدريبية التي			
التدريبية	حصلت عليها			
الخاصة	عينة الدراسة من			
بتنمية الموارد	قبل، وأهداف			
البشرية تسهم	البرامج التدريبية			
في رفع	التي حصلت			
الجدارات	عليها عينة			
الإدراكية -	الدراسة ومزاياها،			
الجدارات	ومدى الاستفادة من			
المعرفية -	البرامج التدريبية			
الخاصة بهم	التي تم الحصول			
في مجال	عليها،			
العمل، حتى	والاحتياجات			
أقر 12	التدريبية			
أخصائي	المستقبلية			
معلومات	الخاصة بتنمية			
بنسبة 9.6%	الموارد البشرية			
بأن الدورات				
التدريبية				

<p>الخاصة بتنمية الموارد البشرية التي تسهم في رفع الجدارات - القدرات المعرفية والمهارية والاتجاهات- الخاصة بهم في مجال العمل.</p>				
<p>وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح انطلق من نوعين من المنطلقات هما: المنطلقات النظرية والتي تمثلت في طبيعة</p>	<p>واستطلاع رأي الخبراء حول الجدارات، الوظيفية المشتركة للقادات الأكاديمية بالجامعات</p>	<p>حاول البحث التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقادات بالجامعات المصرية</p>	<p>2020</p>	<p>رشاد &amp; عباس</p>

التحديات	المصرية وعددهم			
العالمية التي	اثان وعشرون			
تواجه الجامعات،	أستاذًا روعي في			
والاهتمام بتفعيل	اختيارهم ثلاثة			
عملية اختيار	اعتبارات			
القيادات	أساسية، وهي			
الأكاديمية	التخصص،			
باعتبارهم	وشغل الوظائف			
الأصول	القيادية			
الحقيقية	الأكاديمية			
للجامعة،	الجامعية،			
والتطور في	والمشاركة في			
متطلبات شغل	أنشطة الجودة			
وظائف القيادات	والتطوير ذات			
من الكفايات إلى	العلاقة بالقيادات			
الجدارات	الأكاديمية،			
	والجدارات			
	اللازمة لها.			

<p>وجود علاقة قوية بين جدارات الموارد البشرية والدعم المالي.</p>	<p>تم استخدام العينات العشوائية الهادفة والبسيطة وكانت العينة المختارة من المشاركين 120 مفردة</p>	<p>رأت الدراسة على الدور الذي تلعبه جدارات الموارد البشرية والتوفير المالي في هدف الدراسة دعم تنمية المشاريع في نيبى بمنطقة غرب النيل بأوغندا</p>	<p>2018</p>	<p>Eton et Al,</p>
<p>يتم اقتراح إرشادات ثاقبة وعملية الاستفادة من قدرات الموارد البشرية لتعزيز الأداء التنظيمي.</p>	<p>تم استعمال أخذ العينات لتوزيع 400 (استبيان) على الموظفين الشركة في فروع (استبياناً) تاي تشونغ بشكل عام باستثناء (59) غير صالحة حصلنا</p>	<p>عملية الاقتراح نموذج متكامل يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الرئيسية لخدمة هدف الدراسة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية بشكل شامل.</p>	<p>2015</p>	<p>ChuAng et. Al,</p>

	على (341) صالحة			
على أن جدارات الموارد البشرية لها الدور الكبير في إنجاز الأهداف المطلوبة من خلال التفكير المنطقي والإيجابي شريحة. عن طريق بناء جدارات الموارد البشرية	تمثلت عينة الدراسة في مقابلة (111) من قطاعات التنمية غير الحكومية.	تقدير الحالة الراهنة للتفكير الإيجابي في بناء جدارات الموارد البشرية في سياق منظمات التنمية غير الحكومية في النيبال.	2004	ChApAgAIn,
تبيّن وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$	تكوّن مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال التجارية، وتم	إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في: قياس أثر توافر كفاءات الموارد البشرية على	2017	.الشريف

<p>(لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات - محل الدراسة -</p> <p>تبيّن وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة <math>\alpha \geq 0,05</math></p> <p>(لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة التوزيع في المنظمات محل الدراسة.</p> <p>كما تبيّن وجود تأثير هام ذي دلالة إحصائية</p>	<p>اختيار المنظمات الأكبر حجماً من حيث عدد الأفراد فيها وكان عددها 35 منظمة تجارية، أما عينة الدراسة فكانت من فئة الموظفين بقطاع منظمات الأعمال التجارية؛ لما لديهم من مزيج هائل من الخبرات والجدارات والمهارات</p>	<p>إدراك أبعاد العدالة التنظيمية لمنظمات الأعمال التجارية بالسعودية محل الدراسة</p>		
--	---	---	--	--



عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ (لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك عدالة الإجراءات في المنظمات محل الدراسة.				
--	--	--	--	--

### التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

في إطار العرض السابق للدراسات السابقة والمحاور التي ركزت عليها هذه الدراسات، يمكن توضيح الفجوة البحثية بهذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال الشكل التالي (شكل رقم 11).

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة  
الحالية

الفجوة البحثية

نتائج الدراسات  
السابقة

سوف تتناول الدراسة الحالية بالبحث والتحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، تنمية جدارات وجدارات الموارد البشرية على النحو التالي:

- التعرف على واقع توافر أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وجدارات وقدرات الموارد البشرية
- اختبار الأثر المباشر والغير مباشر لإدارة الاحتواء العالي على جدارات الموارد البشرية

- هناك ندرة ( أو قد لا توجد) في كبيرة الدراسات التي تناولت العلاقة والأثر بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وجدارات وقدرات الموارد البشرية، والدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه.
- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق.
- إن الدراسات السابقة لم تتفق على نتائج موحدة وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها اختلاف البيئة التي أجريت بها أو القطاع الذي أديرت به، وهذا ما يعزز الحاجة لدراسات أكثر في هذا المجال.

- أظهرت الدراسات المتعلقة بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي أهميتها بالنسبة للمنظمات كونها تلعب دورًا أساسيًا في تحسين أداء المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، كذلك تحسين مناخ العمل الأخلاقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والقدرة على إدراك الظروف البيئية وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- أكدت أغلب الدراسات السابقة التي تناولت جدارات وقدرات الموارد البشرية على أهميتها في التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين وتطوير الإبداع المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء تحليل الدراسات السابقة

## – العلاقة بين متغيرات الدراسة

### – (ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز جدارات الموارد البشرية)

إن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تسهم في تعزيز صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالعمل داخل الشركة، فهي ممارسات موجودة داخل الشركة تهدف إلى تحسين جدارات 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 وإفساح المجال للمشاركة في القضايا الخاصة بالعمل وتعزيز ثقافة تبادل المعلومات وتعزيز إعطاء المكافآت؛ إذ تؤدي مثل هذه الإجراءات إلى تعزيز الدوافع الداخلية للأفراد لتطوير جداراتهم مما ينعكس على مستوى أداء 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 أجواء العمل الجماعي تؤدي لتعزيز التعلم التنظيمي وبالتالي زيادة رغبة الموظفين بالبقاء في الشركة وزيادة مستويات العمل التطوعي وتحسين الرفاهية الروحية للموظفين وزيادة جدارات الإنتاجية (peutere, et al, 2020:2-3).

والاحتواء العالي مجموعة من الممارسات التي تحفز الموظفين وتعطيهم المزيد من السيطرة في الشركة وتعزز مهاراتهم، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق جدارات الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الشركة (Voipio, 2015:3).

إن ممارسات إدارة الاحتواء العالي هي مجموعة متماسكة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحسين أداء 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 جدارات الموظفين بالشركة (huang et Al,2016: 297-298).

إن الشركات التي تمارس إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية تشكل موردًا قيمًا للموظفين مما يساعدهم على التعامل مع متطلبات عملهم، وتخفيف الإرهاق ويحقق الرضا وأهمية الحصول على الرفاهية إلى حد كبير في السعادة الجيدة والتي هي شكل من أشكال الحيوية الذاتية والتي تعمل على تنمية جدارات الموظفين (Kilroy,et al,2016: 3-4)؛ في الشركة، إن جدارات الموارد البشرية هي مزيد من المعرفة والخبرة والمهارات والإبداع التي يتمتع بها الموظفون في الشركة لتحقيق الأداء الفعال في المهام عن طريق التأثير بطريقة إيجابية باحتواء الموظفين والتي تحقق وتنمي جداراتهم من المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون (Poteralska & Mazurkiewicz, 2019:321).

إذ يتضح من العرض الفكري المذكور آنفًا أن جدارات الموارد البشرية تلتنقي مع ممارسات إدارة الاحتواء العالي ضمن المحتوى العملياتي، فممارسات إدارة الاحتواء العالي تعزز من مشاركة الموظفين وتشجع على تبادل المعلومات وتوفر بيئة نفسية آمنة مما يعزز ويحسن من مهارات الموظفين وقابلياتهم، وهذا هو الانعكاس الواقعي لتطوير جدارات الموارد البشرية، وزيادة المساهمة تمكن الموظفين من العمل على بناء قدراتهم الذاتية وتطوير معارفهم ومهاراتهم وبما يتفق مع تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الشركة التي يعملون من أجلها.

## - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين من الإداريين بالشركة المصرية للاتصالات بالمركز الرئيسي (القرية الذكية) والبالغ عددهم 2870 موظفًا وفقًا للدليل الإحصائي للشركة المصرية للاتصالات، ويمكن توضيح ذلك بشيء من التفصيل في الجدول التالي:

### جدول رقم (2):

- عدد أعضاء الجهاز الإداري بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة

العدد	المسمى الوظيفي	المستوى الإداري
1	رئيس مجلس إدارة	الإدارة العليا
1	الرئيس التنفيذي والعضو المنتدب	
7	نائب رئيس مجلس الإدارة	
9	رئيس قطاعات	
42	رئيس قطاع	
183	مدير عام	
<b>243</b>		<b>الإجمالي</b>
1798	مدير إدارة	الإدارة الوسطى
4429	رئيس قسم	الإدارة الإشرافية
14066	إداري	
2363	مكتبي	
2203	مهندس	الوظائف الأخرى

9495	فني	
2277	حرفي	
1746	خدمات معاونة	
38620		الإجمالي

- المصدر: الدليل الإحصائي لإدارة الموارد البشرية بالشركة المصرية للاتصالات  
محل الدراسة.

- عينة الدراسة:

بناءً على حجم مجتمع الدراسة البالغ (2870 مفردة) فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية. تم احتسابها بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة 50% وبالتطبيق في معادلة حجم العينة بمعامل ثقة 95% (أي بخطأ 5%) فإن حجم العينة يتم تحديده كما يلي:

$$n = \frac{q(1-q)}{1 + \frac{q(1-q)}{d^2}}$$

حيث إن:

ق: نسبة الحد الأقصى لتوفير الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرها الباحث 50%.

د: نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرها الباحث 5%.

د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث وهو 95% وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة هي 1.96.

ن1: حجم مجتمع الدراسة ويساوي (2870).

ن: حجم العينة وهو يساوي (339).

وعليه فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة هو (339) مفردة، علاوة على أنه تمت الاستعانة بجداول تحديد حجم العينة من الإنترنت للتأكيد على حجم العينة. سيتم توزيع استمارات الاستبيان على حجم العينة طبقاً للمستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية، وظائف أخرى) بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات ومقرها القرية الذكية، ويوضح الجدول التالي حجم مجتمع الدراسة، وحجم العينة، وعدد الاستمارات التي سيتم توزيعها على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

#### - اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

غالبًا ما يتم تعريف الصدق على أنه 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 مؤشرًا أساسيًا ومهمًا لصدق المقياس، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما أسس لقياسه، وهو إجابة شاملة كتنظيم سريع لما يقيسه الاختبار، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صالحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كليًا على خبرة وإلمام الخبير المقيّم 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 وصالحية المقياس وإعطاء الثقة للقراء والباحثين حول الأدوات المستعملة في المنهجية الدراسية، ويمكن أن يحدد صدق المحتوى الصالحية

المتعلقة بما يتضمنه المقياس، والصالحية الجوهرية، والصالحية الملاءمة، والصالحية التمثيلية، والصالحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الأبعاد 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 أداة 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 ولتتسجم مع طبيعة العمل والأنشطة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات عينة الدراسة العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات عينة الدراسة.

#### - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع متماثل افتراضي يستعمل إجراء المقارنات بين الدرجات أو البيانات الخاصة بمتغيرات معينة أو لاتخاذ أنواع أخرى من القرارات الإحصائية، وشكل هذا التوزيع غالبًا ما يُشار إليه باسم "شكل الجرس" أو بالعامية يُطلق عليه "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني أن غالبية الدرجات أو البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع، وعندما تتحرف الدرجات عن المركز، ينخفض تواترها واعتدالها (Musselwhite, 2018) و Wesolowski & (12) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استعمال الأساليب المعملية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات



ذات اعتدالية عالية، أما إذا كانت اعتداليتها منخفضة فإنه من الضروري اعتماد الأساليب المعلمية في الاختبار والتحليل (Kim & Park, 2019:332).

ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الباحث اختبار (Kolmogorov Smirnov test) بوصفه من أكثر الأساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع حجم العينة الكبير المعتمد في الدراسة الحالية، وعلى النحو التالي:

#### - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

لقد جرى اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي، إذ نلاحظ من الجدول (10) أن إحصائية الاختبار قد بلغت (0.064) في حين بلغ مستوى المعنوية الإحصائية اختبار غولموغوروف-سميرنوف (0.079) وهو أعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (0.05) أي أنه غير دال معنوياً، وهذا يدل على أن كل فقرات متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستعمال الإحصاءات المعملية 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-			
SIG.	Df	Statistic	Sig.	Df	Ststistic	
.000	175	.967	.079	175	.064	ممارسات إدارة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

### - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير جدارات الموارد البشرية

لقد جرى اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير جدارات الموارد البشرية، إذ نلاحظ من الجدول (11) أن إحصائية الاختبار قد بلغت (0.061) في حين بلغ مستوى المعنوية الإحصائية اختبار غولموغوروف-سميرنوف (0.200) وهو أعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (0.05) أي أنه غير دال معنوياً، وهذا يدل على أن كل فقرات متغير جدارات الموارد البشرية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستعمال الإحصاءات المعملية 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	جدارات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

### - اختبار الصدق البنائي التوكيدي:

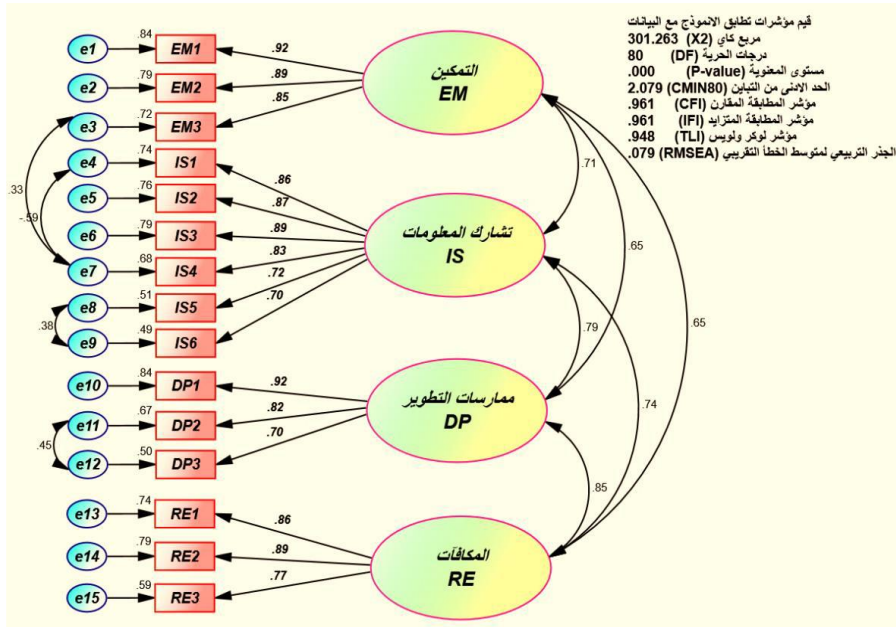
إن التحليل العاملي التوكيدي (CFA) هو جزء من نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وهو يستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية، التي تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية له في أنه يسمح للباحثين بتقديم دليل على صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة، على وجه الخصوص يمكن استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقديم دليل ما على صحة التأكيد على فرضية ما يتبناها الباحثين بخصوص مقياس معين. وأشار

(Eaton & Willoughby, 2018 : 1) إلى أن التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن أن يعرف أيضًا باسم هيكل العامل، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال، فقرات التقييم) وارتباطها ببعدين معينين، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة، وبذلك يجب استخدام (CFA) الاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس.

#### - التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي:

لقد تم قياس متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (التمكين (3) فقرات، تشارك المعلومات (6) فقرات، ممارسات التطوير (3) فقرات، المكافآت (3) فقرات).

إذ يتضح من الشكل (13) أن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (13) وأن جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (13) اتضح أنها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها. 3 فقد أظهرت النتائج - وبعد إجراء أربعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) - أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن النموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي يقاس بواقع (15) فقرة موزعة على أربعة أبعاد فرعية.



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

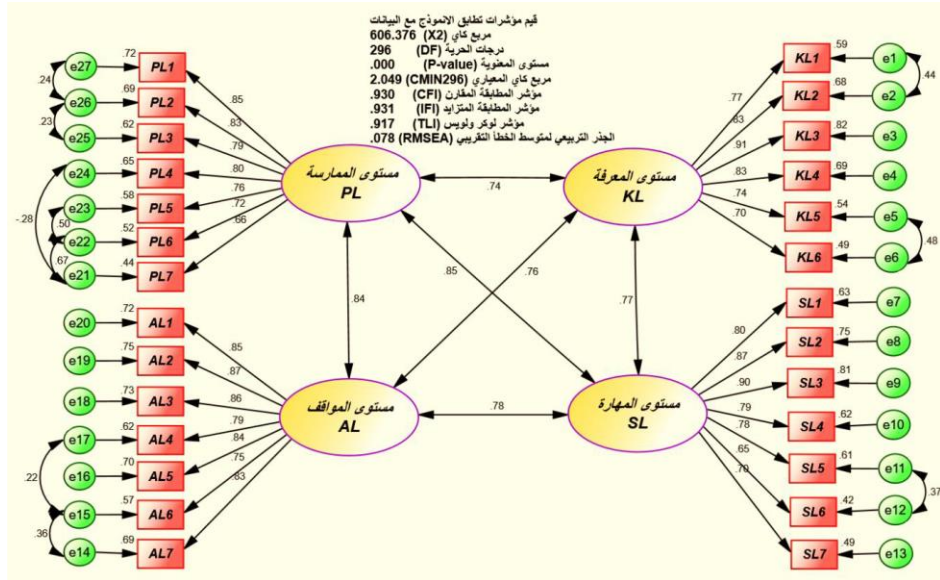
المصدر: مخرجات البرنامج (AmosV.23)

### - التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جدارات الموارد البشرية:

لقد تم قياس متغير جدارات الموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (مستوى المعرفة (6 فقرات، مستوى المهارة (7 فقرات، مستوى المواقف (7 فقرات، مستوى الممارسة (7 فقرات).

إذ يتضح من الشكل (14) أن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (14) وأن جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عتد متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (14) اتضح أنها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة النموذج فقد أظهرت النتائج وبعد إجراء عشرة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن النموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير جدارات الموارد البشرية يقاس بواقع (27) فقرة موزعة على أربعة أبعاد فرعية.



الشكل (14) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جدارات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات البرنامج

جدول (14) معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جدارات 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			
	—>	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	***
1.4£	—>	مستوى المهارة	878.	067.	13.198	***
SL5	—>	مستوى المهارة	996.	076.	13.155	***
16£	—>	مستوى المهارة	838.	083.	10.078	***
17£	—>	مستوى المهارة	889.	079.	11.212	***
AL7	—>	مستوى المواقف	1.096	086.	12.782	***
١٠٦هـ	—>	مستوى المواقف	879.	069.	12.690	***
AL5	—>	مستوى المواقف	1.108	086.	12.927	***
١٠٤هـ	—>	مستوى المواقف	1.000			
AL3	—>	مستوى المواقف	1.065	080.	13.322	***
AL2	—>	مستوى المواقف	1.030	075.	13.717	***
1^	—>	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 (Amos V23.)

### - 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 عالٍ من الثقة والتقدير. وهو يمثل الدرجة التي يمكن أن تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الإجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من أجله. وللتحقق من ثبات أداة القياس اعتمدت الدراسة أكثر الأساليب شيوعاً وهو كرونباخ ألفا، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية. (Tavakol & Dennick،54: 2011).

كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق أداة القياس بالنسبة للمتغيرات والأبعاد الفرعية اعتماداً على إجابات أفراد العينة.

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

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

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق
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
	جدارات الموارد البشرية	0.958	0.979

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

### - اختبار الاتساق الداخلي:

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية مع فقراتها، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والأبعاد وفقراتها، إذ تشير الارتباطات المعنوية إلى قوة المقياس المعتمد.

ويوضح الجدول (16) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وأبعاده، إذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (16) وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات وفقرات القياس تراوحت بين (0.662 — 0.870)



وبلغت معاملات الارتباط المعنوية بين الأبعاد وفقرات القياس (0.765 — 0.954)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

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

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
التمكين		EMI	**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.	<u>**771</u>	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.
جدارات	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: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

### أولًا: وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

يتضمن وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيليًا ومن ثم وصف وتشخيص المتغير إجمالاً كالاتي:

#### - وصف وتشخيص بعد التمكين

يتضح من الجدول (17) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التمكين الذي تم قياسه بثلاثة فقرات (EM1, EM3)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.741) والانحراف المعياري (0.976) ومعامل الاختلاف النسبي (26.08%) والأهمية النسبية (74.82%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بتمكين الموظفين في المواقف التي يمارسون عملهم بها والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في ممارسة العمل وتقديم المقترحات والتوصيات اللازمة لتحسين وتطوير العمل وحل المشكلات التي تواجههم في وظائفهم بالإضافة إلى تحسين إمكاناتهم وقدراتهم في عمليات اتخاذ القرار وإدارة مراكزهم الوظيفية.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يمكنني أن أقرر بنفسى كيفية القيام بعملى) على أعلى وسط حسابى إذ بلغ (3.783) وبانحراف معيارى بلغ (0.976) وبمعامل اختلاف

نسبي بلغ (25.80%) وبأهمية نسبية بلغت (75.66%)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية القيام بعملية) على أقل 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 أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

#### الجدول (17): الإحصاءات الوصفية لبعث التمكين

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
أمتك الحرية في تحديد طريقة أداء عملي.	3.771	1.058	28.06	75.43	2
امتلك الصلاحيات اللازمة	3.669	1.090	29.72	73.37	3
أستطيع أن أتخذ القرارات المناسبة ذات العلاقة بعملية	3.783	0.976	25.80	75.66	1
المعدل العام لبعث التمكين EM	3.741	0.976	26.08	74.82	-

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

#### - وصف وتشخيص بعث تشارك المعلومات

يتضح من الجدول (18) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعث تشارك المعلومات الذي تم قياسه بست فقرات (IS1-IS6)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعث (3.590) والانحراف المعياري (0.943) ومعامل الاختلاف النسبي (26.28%) والأهمية النسبية

(71.79%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن إدارة الشركة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير بتشارك المعلومات في جميع مستوياتها الإدارية وضمن جميع أقسامها وشعبها الإدارية وهذا كفيل بمد جسور التواصل والتعاون بين الإدارة والموظفين بنقل وتشارك المعلومات وتبادل الآراء والأفكار المفيدة في إنجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (عادة ما تطلب الشركة رأي الموظفين عندما تفكر في تبني قواعد أو إجراءات أو طرق جديدة تتعلق بتنظيم العمل) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.663) وبانحراف معياري بلغ (1.096) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.93%) وبأهمية نسبية بلغت (73.26%)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (يتم إبلاغ الموظفين بانتظام بالمشاريع الكبرى في شركتنا) على أقل 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 أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

#### الجدول (18): الإحصاءات الوصفية لبعد تشارك المعلومات

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
---------	---------------	-------------------	----------------	-------------------	---------------

1	73.26	29.93	1.096	3.663	عادة ما تطلب الشركة رأي الموظفين عندما تفكر في تبني قواعد أو إجراءات أو طرق جديدة تتعلق بتنظيم العمل
3	72.57	28.86	1.047	3.629	تسعى الشركة إلى تعاون الموظفين لمساعدتها في إيجاد 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 إيصال 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 لبعده تشارك المعلومات 3

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel،SPSS).

#### وصف وتشخيص بعد ممارسات التطوير

يتضح من الجدول (19) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده ممارسات التطوير الذي تم قياسه بثلاث فقرات ( $DP1 - DP3$ )، 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 أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بأنشطة التحسين والتطوير الخاص بالعمليات الإدارية والإنتاجية والفنية التي يؤديها الموظفون بشكل يومي وهذا

يستوجب الاهتمام بتبني استراتيجية واضحة المعالم من حيث التخطيط والتنظيم ولا سيما بإقامة الدورات التدريبية والورش التطويرية التي تحسن جدارات الموظفين وإمكاناتهم الميدانية.

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

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (في شركتنا تتوفر إمكانية الوصول إلى الموارد اللازمة لتحسين مهاراتها) على أقل 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 أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

#### الجدول (19): الإحصاءات الوصفية لبعده 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	3.591 1.000 27.84			المعدل العام لبعد ممارسات التطوير DP

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

### - وصف وتشخيص بعد المكافآت

يتضح من الجدول (20) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد المكافآت الذي تم قياسه بثلاث فقرات ( $3RE-IR$ )، 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 أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن 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.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (تكافئ شركتنا بشكل عام الموظفين على الأداء 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 أن 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 أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (20): الإحصاءات الوصفية لبعده المكافآت

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel،SPSS).

أما بالنسبة إلى الإحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي إجمالاً، فقد يظهر الجدول (20) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي والذي يقاس بأربعة أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.625) وبلغ الانحراف المعياري (0.868) وبلغ معامل الاختلاف (23.94%) وبلغت الأهمية النسبية (72.50%)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير ممارسات إدارة الاحتواء

العالي قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات الموظفين المبحوثين، مما يدل على أن 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 وإمكاناتهم ومكافئتهم لتحسين مستوى أدائهم.

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

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

ترتيب الأبعاد	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
1	74.82	26.08	0.976	3.741	بعد التمكين EM
3	71.79	26.28	0.943	3.590	بعد تشارك المعلومات 3
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: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel، SPSS).

## - وصف وتشخيص متغير جدارات الموارد البشرية

يتضمن وصف وتشخيص متغير جدارات الموارد البشرية وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير إجمالاً، وكالاتي:

### أ. وصف وتشخيص بعد مستوى المعرفة

يتضح من الجدول (22) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد مستوى المعرفة الذي تم قياسه بست فقرات (KL1, KL2)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.617) والانحراف المعياري (0.917) ومعامل الاختلاف النسبي (25.35%) والأهمية النسبية (72.34%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بمستوى المعرفة الذي يمتلكه عاملوها وذلك من خلال تحسين قدراتهم وإمكاناتهم من خلال تدريبهم وإيفادهم 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 إيجابي ومشارك للقيم الجوهرية) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.726) وبانحراف معياري بلغ (1.014) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.21%) وبأهمية نسبية بلغت (74.51%)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (مستوى المعرفة الذي يملكه الموظفون في شركتنا مثير) على أقل 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 أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

الجدول (22): الإحصاءات الوصفية لبعدهم 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 اتفاق مشترك
1	74.51	27.21	1.014	3.726	فهم القيم الجوهرية بشكل إيجابي 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	إبداعي
-	72.34	25.35	0.917	3.617	المعدل العام لبعدهم مستوى المعرفة طلع

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

وصف وتشخيص بعد مستوى المهارة

يتضح من الجدول (23) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعدهم مستوى المهارة الذي تم قياسه بسبع فقرات (SL1, SL7)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.711) والانحراف المعياري (0.847) ومعامل الاختلاف النسبي (22.82%) والأهمية النسبية (74.22%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن 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 يمثلها البعض إلى الآخرين للاستفادة منها في إنجاز الأهداف.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (مستوى المهارة الذي يملكه الموظفون في شركتنا يتضمن الأسلوب الخالق) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.954) وبانحراف معياري بلغ (0.958) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.22%) وبأهمية نسبية بلغت (79.09%)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (مستوى المهارة الذي يملكه الموظفون في شركتنا يتضمن لغة الجسد الخاصة بالموظفين) على أقل 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 أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

#### الجدول (23): الإحصاءات الوصفية لبعده مستوى المهارة

الترتيب ال فقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مستوى المهارة الذي يملكه الموظفون في شركتنا يتضمن:
1	79.09	24.22	0.958	3.954	الأسلوب الخلاق
3	74.86	26.83	1.004	3.743	مهارة الاستماع والإصغاء
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 لبعد مستوى المهارة SL

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel،SPSS).

### ج. وصف وتشخيص بعد مستوى المواقف

يتضح من الجدول (24) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد مستوى المواقف الذي تم قياسه بسبع فقرات (AL1, AL7)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.759) والانحراف المعياري (0.879) ومعامل الاختلاف النسبي (23.38%) والأهمية النسبية (75.18%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بأدوار الموظفين في جميع المواقف التي يمارسونها من حيث تحسين إمكاناتهم في التعامل مع الطبيعة المتغيرة للمواقف وامتلاك الرؤية الثاقبة في التعاطي مع حيثياتها والتكيف مع أحداثها بهدف السيطرة عليها وتحقيق أفضل النتائج الإيجابية.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (مستوى الموقف الذي يتبناه الموظفون في شركتنا يكون موقفاً إيجابياً) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.903) وبانحراف معياري بلغ (1.004) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.72%) وبأهمية نسبية بلغت (78.06%)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (مستوى الموقف الذي يتبناه الموظفون في شركتنا يراعي الاختلافات الثقافية) على أقل 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 أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

**الجدول (24): الإحصاءات 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 إيجابي
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	روبيوي
6	73.94	28.78	1.064	3.697	ذو صبر وتأن
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: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel،SPSS).

**د. وصف وتشخيص بعد مستوى الممارسة**

يتضح من الجدول (25) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده مستوى الممارسة الذي تم قياسه بسبع فقرات (PL1, PL7)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.756) والانحراف المعياري (0.877) ومعامل الاختلاف النسبي (23.34%) والأهمية النسبية (75.12%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن 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 الموظفون في شركتنا يتضمن الاحترام) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.989) وبانحراف معياري بلغ (0.928) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.28%) وبأهمية نسبية بلغت (79.77%)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (مستوى الممارسة الذي يسلكه الموظفون في شركتنا يتضمن استخدام الوسائل البصرية) على أقل 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 أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً كذلك على هذه الفقرة.

#### الجدول (25): الإحصاءات الوصفية لبعء مستوى الممارسة

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مستوى الممارسة الذي يسلكه الموظفون 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	97.6	23.28	0.928	3.989	الاحترام
-	75.12	23.34	0.877	3.756	المعدل العام لبعده مستوى الممارسة PL

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel،SPSS)

أما بالنسبة إلى الإحصاءات الوصفية لمتغير جدارات الموارد البشرية إجمالاً، فقد يظهر الجدول (25) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير جدارات الموارد البشرية والذي يقاس بأربعة أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.711) وبلغ الانحراف المعياري (0.816) وبلغ معامل الاختلاف (22.00%) وبلغت الأهمية النسبية (74.22%)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير جدارات الموارد البشرية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات الموظفين المبحوثين، مما يدل على أن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بجدارات مواردها البشرية وتطوير مستوى معارفهم ومهاراتهم وكيفية إدارة المواقف التي يمرون بها في وظائفهم وتعزيز مستوى ممارساتهم الميدانية من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية والتطويرية التي تصقل مواهبهم وتحسين أساليب تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف.

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

الجدول (26): الإحصاءات الوصفية لمتغير جدارات الموارد البشرية بأبعاده

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel،SPSS).

#### - اختبار فرضيات الدراسة

#### 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) جدارات 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 أساسية 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 أو سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة إيجابية أو سلبية	$(0.30-0.00) \pm$
4	قوية إيجابية أو سلبية	$(0.70-0.31) \pm$
5	قوية جدًا إيجابية أو سلبية	$(0.99-0.71) \pm$

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

- اختبار فرضية الارتباط الرئيسية:

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

إذ تشير نتائج الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وجدارات 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 فهي حال اهتمامها بأبعاد إدارة الاحتواء العالي من حيث تمكين الموظفين وتقويضهم 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 وإمكاناتهم البشرية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

### الجدول (28)

معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وجدارات الموارد البشرية

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSSV .23)

كما تتبثق من فرضية الارتباط الرئيسية أربع فرضيات فرعية تتمثل بالتالي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين وجدارات الموارد البشرية).
- إذ تشير نتائج الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد التمكين وجدارات 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 فهي حال اهتمامها ببعدها تمكين الموظفين وزيادة الثقة بإمكاناتهم وقدراتهم الميدانية وتقويض

الصلاحيات اللازمة لهم لتعزيز قدراتهم على اتخاذ القرارات المختلفة وحل المشكلات التي تواجههم في أداء وظائفهم وتعظيم مستوى إدارتهم للمواقف التي يتعرضون لها من شأنه أن يحسن مستوى معارفهم ومهاراتهم الشخصية وممارساتهم العملية. واعتمادًا على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

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

إذ تشير نتائج الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد تشارك المعلومات وجدارات 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 كلها 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 والإفادة من المعلومات ونشرها عبر خطوط الاتصال من شأنه أن يعزز مستوى قدرات الموارد البشرية في الشركة وتحسين أدائهم بصورة إجمالية.

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

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

إذ تشير نتائج الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد ممارسات التطوير وجدارات 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 وأنظمة التطوير وتبني والورش 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 جدارات 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 وجدارات الموارد البشرية).**

إذ تشير نتائج الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد المكافآت وجدارات 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 أساس الكفاءة والإنجاز وما يمتلكه الموظفون من مؤهلات ومهارات ومدى إنجازهم لمهامهم

والواجبات المكلفين بها من شأنه أن يعزز مستوى معارفهم ومهاراتهم الشخصية وكيفية إدارتهم للمواقف في حياتهم الوظيفية وإمكاناتهم الميدانية. واعتمادًا على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

#### ثانيًا: اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية اعتمادًا 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، وفضلًا 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.

#### - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

(وجود تأثير ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في جدارات الموارد البشرية).

من خلال ملاحظة الشكل (17) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في جدارات الموارد البشرية، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة

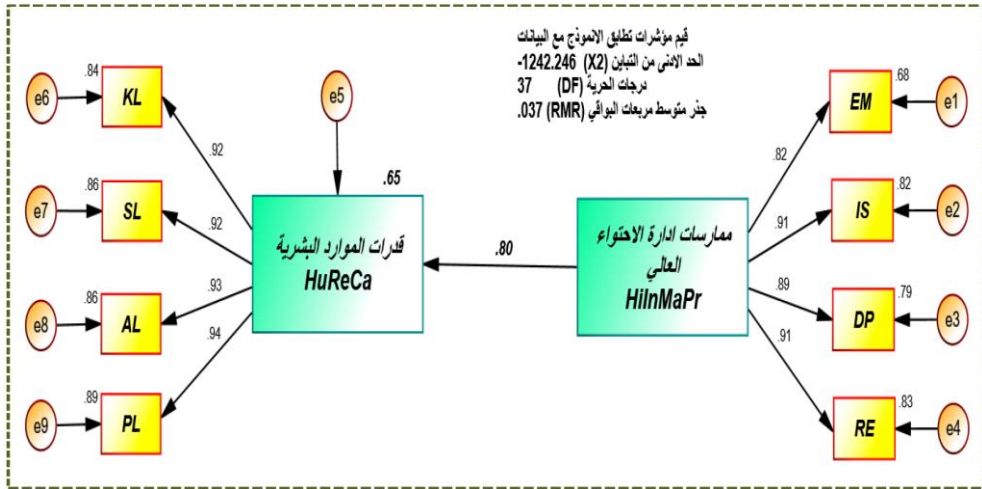
(RMR=0.037) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.80) وهذا يعني أن متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي يؤثر في متغير جدارات الموارد البشرية بنسبة (80%) على مستوى الشركة عينة الدراسة، مما يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في جدارات 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) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.65)، وهذا يعني أن متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي قادر على تفسير ما نسبته (65%) من التغيرات التي تطرأ على جدارات الموارد البشرية في الشركة عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية والبالغة (35%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج 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 أن 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)

المسارات PAtHs		الأوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري EstImAte	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الدرجة 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	***
<u>DP</u>	<--	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	<---	جدارات الموارد البشرية .917	1.029	.034	30.226	***
SL	<---	قدرات الموارد البشرية .925	.959	.030	32.085	***
<u>PL</u>	<---	جدارات الموارد البشرية .942	1.011	.027	37.003	***
AL	<---	جدارات الموارد البشرية .929	1.000	.030	33.112	***

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

جدارات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V .23)

وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسية أربع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

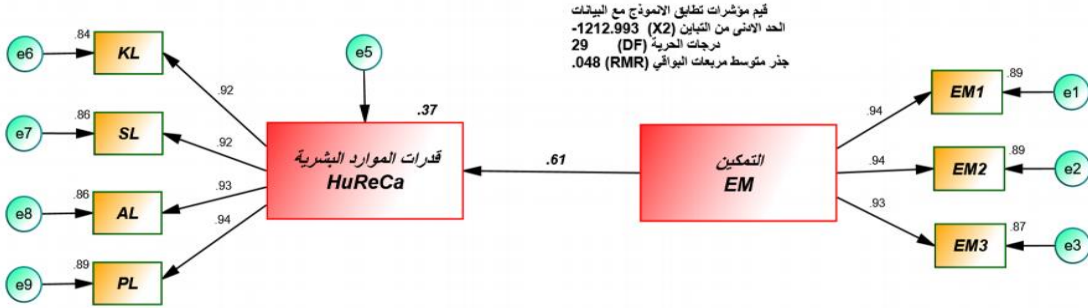
(وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعء التمكين في تنمية جدارات الموارد البشرية).

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعء التمكين في جدارات الموارد البشرية، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ( $RMR=0.048$ ) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.61) وهذا يعني أن بعد التمكين يؤثر في متغير جدارات الموارد البشرية بنسبة (61%) على مستوى الشركة عينة الدراسة. وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التمكين في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في جدارات الموارد البشرية بنسبة (61%). وتعد هذه القيمة معنوية، وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة 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 أن بعد التمكين قادر على تفسير ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على جدارات الموارد البشرية في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (63%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام إدارة الشركة عينة الدراسة بتمكين الموظفين وفسح المجال لهم للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات، وصياغة الاستراتيجية، وتحديد الأهداف،

والاعتماد على مقترحاتهم وإمكاناتهم الميدانية وأدوارهم الوظيفية في إنجاز واجباتهم، والمشاركة في تحقيق الأهداف وهذا يؤثر إيجابياً في تحسين مستوى قدراتهم. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (18) تأثير بعد التمكين في قدرت الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V .23)

جدول (30): مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد التمكين في جدارات الموارد البشرية

المسارات PATHS	الأوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري ESTIMATE	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P
جدارات الموارد البشرية <--	.611	.511	.050	10.171	***
EM1 <--	.943	1.022	.027	37.210	***
EM2 <--	.944	1.055	.028	37.667	***
EM3 <---	.930	1.000			

KL	<--	قدرات الموارد البشرية	.917	1.029	.034	30.226	***
SL	<--	جدارات الموارد البشرية	.925	.959	.030	32.085	***
<u>PL</u>	<--	جدارات الموارد البشرية	.942	1.011	.027	37.003	***
AL	<--	جدارات الموارد البشرية	.929	1.000	.030	33.112	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V .23)

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعث تشارك المعلومات في جدارات الموارد البشرية)

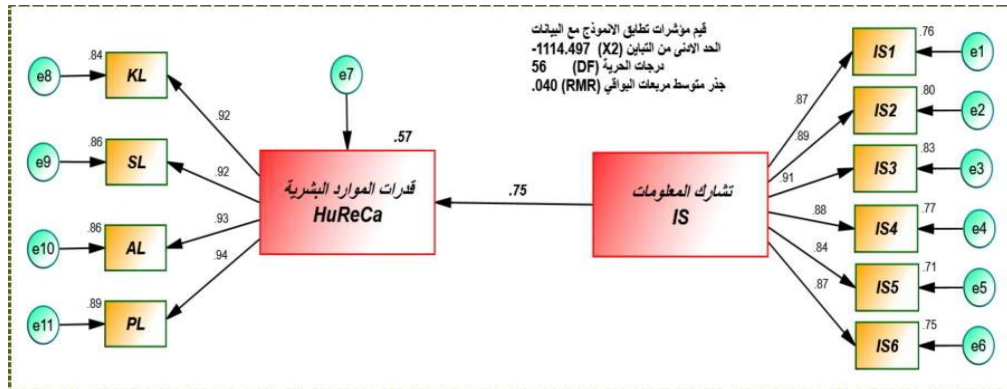
من خلال ملاحظة الشكل (19) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعث تشارك المعلومات في جدارات الموارد البشرية، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.040) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08)، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.75)، وهذا يعني أن بعث تشارك المعلومات يؤثر في متغير جدارات الموارد البشرية بنسبة (75%) على مستوى الشركة عينة الدراسة، إذ إن تغير وحدة انحراف واحدة من بعث تشارك المعلومات في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في جدارات الموارد البشرية بنسبة (75%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة

الدرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (31) البالغة (15.115) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر جدول ذاته.

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

ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام إدارة الشركة عينة الدراسة بتشارك المعلومات مع الموظفين، ونقل مهارات تنفيذ العمل إلى الآخرين والإفادة من المعارف والإمكانات والمؤهلات الفنية التي يمتلكها بعض من الموظفين ونقلها إلى الآخرين ومشاركتهم بها بهدف تعزيز أدوارهم الميدانية وتحسين قدراتهم الشخصية ومستوى أدائهم الوظيفي.

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



الشكل (19) تأثير بعد تشارك المعلومات في قدرت الموارد البشرية المصدر: مخرجات

برنامج (Amos V .23)

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

المسارات Paths		الأوزان الانحدارية المعيارية .S.R.W	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري .S.E	النسبة الحرجة .C.R	النسبة المعنوية P	
جدارات الموارد البشرية	-> --	تشارك المعلومات	753.	652.	043.	15.115	***
IS1	->	تشارك	869.	1.010	044.	23.204	***
IS2	->	تشارك	893.	991.	038.	26.135	***
IS3	->	تشارك	912.	1.000			
IS4	->	تشارك	879.	1.010	042.	24.268	***
IS5	->	تشارك	840.	976.	048.	20.408	***
IS6	->	تشارك	866.	998.	044.	22.861	***
KL	-> —	جدارات الموارد البشرية	917.	1.029	034.	30.226	***
SL	-> —	جدارات الموارد البشرية	925.	959.	030.	32.085	***

<b>PL</b>	-> --	جدارات الموارد البشرية	942.	1.011	027.	37.003	***
<b>AL</b>	-> —	جدارات الموارد البشرية	929.	1.000	030.	33.112	***

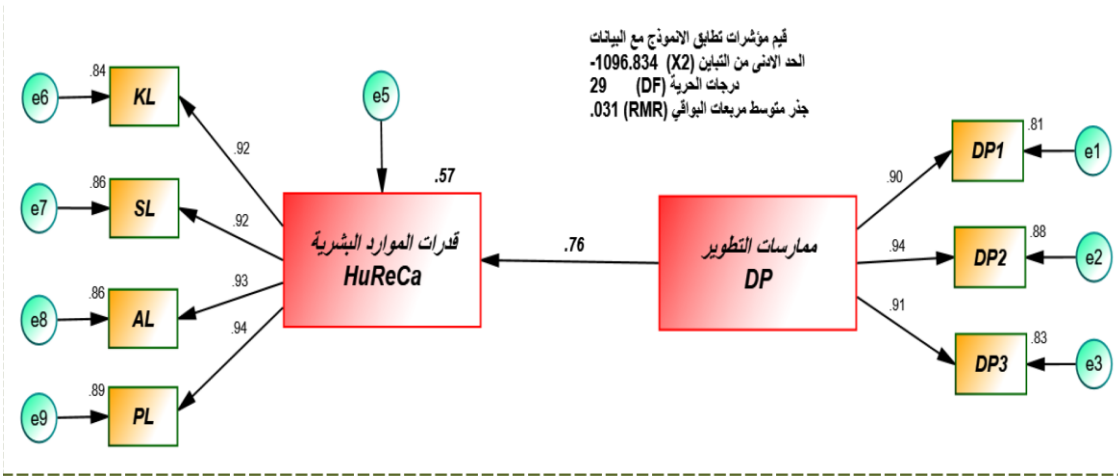
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V .23)

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعث ممارسات التطوير في جدارات الموارد البشرية)

من خلال ملاحظة الشكل (20) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعث ممارسات التطوير في قدرات الموارد البشرية، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.040) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.76)، وهذا يعني أن بعد ممارسات التطوير يؤثر في متغير جدارات 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 إيجابي في جدارات الموارد البشرية بنسبة (76%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن 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) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.57)، وهذا يعني أن بعد ممارسات التطوير قادر على تفسير ما نسبته (57%) من التغيرات التي تطرأ على جدارات الموارد البشرية في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (43%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة. ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام إدارة الشركة عينة الدراسة بممارسات التطوير التي تتبناها في العمل من حيث تصميم البرامج التدريبية واعتماد استراتيجية واقعية لتنمية مهارات وإمكانات 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 الرئيسية الثانية.



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

السارات Paths		الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري .S.E	النسبة الدرجة CR	النسبة المعنوية P	
جدارات الموارد البشرية	-> - -	ممارسات التطوير	<u>757</u>	618.	040.	15.270	***
DP1	-> - -	ممارسات التطوير	898.	1.018	038.	26.845	***
DP2	-> - -	ممارسات التطوير	936.	953.	027.	35.211	***
DP3	-> - -	ممارسات التطوير	911.	1.000			
KL	-> - -	جدارات الموارد البشرية	917.	1.029	034.	30.226	***
SL	-> - -	جدارات الموارد البشرية	925.	959.	030.	32.085	***
PL	-> - -	جدارات الموارد البشرية	942.	1.011	027.	37.003	***
AL	-> - -	جدارات الموارد البشرية	929.	1.000	030.	33.112	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V .23)

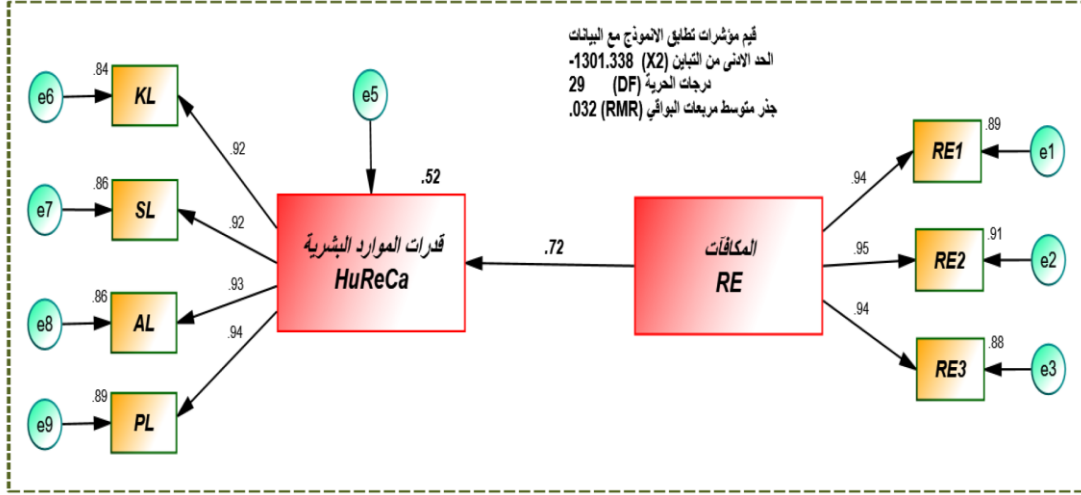
#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعد المكافآت في جدارات الموارد البشرية).

من خلال ملاحظة الشكل (21) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لبعد المكافآت في جدارات الموارد البشرية، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ( $RMR=0.032$ ) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.72) وهذا يعني أن بعد المكافآت يؤثر في متغير جدارات الموارد البشرية بنسبة (72%) على مستوى الشركة عينة الدراسة. إذ إن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المكافآت في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في جدارات الموارد البشرية بنسبة (72%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (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) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.52) وهذا يعني أن بعد المكافآت قادر على تفسير ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على جدارات الموارد البشرية في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام إدارة الشركة عينة الدراسة باعتماد مكافآت الموظفين وتحفيزهم بالحوافز المادية والعينية واتباع أسلوب 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 الأهداف.

واعتمادًا 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)

المسارات Paths		الأوزان الانحدارية المعيارية.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري SE	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P
جدارات الموارد البشرية	< . . -	المكافآت	.721	.584	.043	13.7 40 ***
RE1	< --	المكافآت	.943	1.034	.028	37.3 70 ***

RE2	<--	المكافآت	.954	.964	.023	41.8	***
RE3	<--	المكافآت	.938	1.000			
KL	<---	جدارات الموارد البشريّة	.917	1.029	.034	30.2 26	***
SL	<---	جدارات الموارد البشريّة	.925	.959	.030	32.0 85	***
PL	<--	جدارات الموارد البشريّة	.942	1.011	.027	37.0 03	***
AL	<--	جدارات الموارد البشريّة	.929	1.000	.030	33.1 12	***

جدول (33): مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد المكافآت في جدارات الموارد البشريّة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS .23)

#### - الاستنتاجات

يقدم هذا المبحث من الدّراسة أهم ما توصلت إليه من استنتاجات ومثلما يأتي الاستنتاجات المتعلقة بالإطار التطبيقي.

من النتائج التي توصل إليها الدّراسة يمكن تحديد الاستنتاجات الآتية:

## 1- الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص مستوى متغيرات الدراسة

أ- حصل 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 أن 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 أن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بتمكين الموظفين في المواقف التي يمارسون عملهم بها والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في ممارسة العمل.

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

- حصل بعد (تشارك المعلومات) أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً واحتل المرتبة الثالثة، مما يؤكد أن إدارة الشركة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير بتشارك المعلومات في كل مستوياتها الإدارية وضمن أقسامها وشعبها الإدارية، وهذا كفيل بمد جسور التواصل والتعاون بين الإدارة والموظفين بنقل وتشارك المعلومات وتبادل آراء والأفكار 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 أن 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- حصل متغير جدارات الموارد البشرية على مستوى أهمية مرتفعة يعكس التصور الواضح والإدراك العالي لأفراد عينة الدراسة عن جدارات الموارد البشرية، وهذا يؤكد أهمية هذه جدارات ومدى توافرها في الشركة محل الدراسة وبمستوى مرتفع بحسب إجابات أفراد العينة. التي يمكن أن نستنتج منها ما يأتي:

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

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

- حقق بعد (المهارة) على حيز اهتمام أكبر إذ إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً واحتل المرتبة الثالثة، مما يؤكد أن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بتحسين مهارات عامليها، وتشجيع قابليات العصف الذهني لديهم لتحسين تنفيذ واجباتهم وحثهم على التعاون والتواصل فيما بينهم، لتعزيز مستوى مهاراتهم ونقل نقاط القوة التي يمثلها البعض إلى آخرين للاستفادة منها في إنجاز الأهداف.
- حقق بعد (المعرفة) أعلى 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 أن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بمستوى المعرفة الذي يمتلكه عاملوها، وذلك من خلال تحسين قدراتهم وإمكاناتهم من خلال تدريبهم وإيفادهم للمنظمات الدولية بهدف كسب الخبرات والمعارف الجديدة التي تزيد مستوى توافقهم وتشاركهم في إنجاز مهامهم الوظيفية.

### - مقترحات لدراسات مستقبلية

- يمكن للباحث أن يقدم بعض المقترحات المهمة التي تهم المجال الدراسة لمتغيرات دراسته، وفيما يأتي بعض هذه المقترحات:
- 1- أهمية اختبار نموذج الدراسة المقترح على متغيرات أخرى بديلة عن جدارات الموارد البشرية.
  - 2- ضرورة اختبار النموذج المقترح في هذه الدراسة على منظمات أخرى في صناعات مختلفة، كصناعة الأغذية، وشركات النقل، والمصارف وغيرها من الشركات.
  - 3- استعمال المتغير المستقل في ممارسات إدارة الاحتواء العالي كوسيط في البحوث المستقبلية.



- المراجع باللغة العربية:
- عثمان، نهى محمد، خريطة الجدارات التدريبية الخاصة بالمهارات الحياتية لدى أخصائي المعلومات بجامعة المنوفية: دراسة للواقع وتخطيط للمستقبل للمجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات؛ مج 4، ع 9 (يناير 2022).
  - العنزي، سعد علي، (2015)، نظرية الشركة (مفاهيم — مداخل — عطايات)، السيسبان للنشر والتوزيع بغداد.
  - القيسي، فاضل حمد والطائي على حسون، "الإدارة الاستراتيجية. نظريات. مداخل. أمثلة وقضايا معاصر الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
  - الكبسي، صلاح الدين عواد كريم، "إدارة المعرفة"، دار السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد، 2014.
  - جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
  - ملحم، يحيى سليم، (2009)، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، ط 2، الشركة العربية للتنمية الإدارية.
  - الأسدي، سلام جعفر عزيز (2019): العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياحية/ الجامعة المستنصرية

- الحسني، دينا باسم كمال، 2016، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- السعدون، زيتون نعمة زهد، (2018): إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- الكرعاوي، 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.
- المنصوري، محمود شاكر عاشور، 2016: "دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفة من خلال الدور الوسيط للدعم تلظيمي المدرك) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في شركة نفط الجلوب"، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- البطران، شيماء عبدهلا عبد العال. (2020). نمذجة العلاقة التأثيرية 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، (العدد الرابع)، 401-465.

- الخفاجي، رشا مهدي. (2019)، تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية لايح: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 123-142.
- 3-الدعيمي، علاء فرحان والسعدون، زيتون نعمة (2019) لإدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية 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 لاقتصادية والإدارية والمالية عدد 2 المجلد(12).
- 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.
- العنزي، سعد على حمود، والعبادي هاشم فوزي دباس. (2009). أنظمة عمل الأداء العالي وأداء الصناعية العامة. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 15(54)، 85-85.
- حسين، وليد حسين. (2019). انعكاس ممارسات الاحتواء العالية للموظفين في الصحة التنظيمية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، 26(9)، 1-167.
- طالب، علاء فرحان والأسدي، 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.

• عبد الستار، ناجي وفرحان، محمد صبحي (2017) مدى توافر أبعاد الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عيلة من الموظفين في جامعة تكريت، دراسة منشور، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد - 3 / العدد 39، جامعة تكريت.

• عبد هلا خالد عتيق سعيد & جرجيس، جاسم محمد، 2014، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، مجلة مؤسسة بلومزبري قطر، العدد 5 المجلد 2.

• فرعون، محمد ثابت & الخالدي، عواد كاظم & العنزي، سعد علي، 2015، بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير نموذج المنظمات الذكية ^ دراسة تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. الغري للاقتصاد والعلوم الإدارية، 13(36).

• 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.

• ورد، حسين وحسن، عبدهللا، (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.

- ثانيًا المصادر الأجنبية

- Agrawal, G.R,2002, **Human Resource Development in Nepal**, M.K. publishers, Bhotahity, Kathmandu, Nepal and Schuster.
- Armstrong -Michal, (2006),"**A handbook of human resource Management practice** " Kogan page, Landon and Philadelphia, ed: 10.
- Cravens. David, & Piercy, Nigel, F,2006, **Strategic Marketing**, 8th ed., McGraw- Hill Company, New York, USA.
- Dessler, Gary, 2012, **Fundamentals of Human Resource Management**. 2nd ed., Boston, Pearson Education, p,13.
- Dewberry, C. (2004). **Statistical methods for organizational research: Theory and practice**. Psychology Press, Routledge, London.
- Dewberry, C. (2004). **Statistical methods for organizational research: Theory and practice**. Psychology Press.
- Hill, Charles & Jones, Gareth R, (2008), **Strategic Management** 8<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
- 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.
- Michael, Marquardt, J, 2002, **Bushing The Learning Organization**; Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, U.S.A, Davis-Blak publishing company.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. & Wright, P. M. (2008), "**Human resource management: Gaining a competitive advantage,**" Sixth Edition, McGraw - Hill/ Irwin.
- practice, 2th Edition, 2009, **Springer Science and Business Media B.V.,** New York.
- Robbins, Stephen P. and Judge Timothy A., (2013) "**Organizational Behavior**" 15th ed. By Pearson Education, Inc., publishing as prentice Hall.
- 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**
- Berghman, Liselore, 2006, **Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms,** Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam.
- 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.
- Chen, D., (2008), **The Relationship Between High Performance Work System And Organizational Performance: The Mediating Effect Of Intellectual Capital.** Unpublished Thesis.
- Doody, S. J. (2007). **High-involvement work systems: their effect on employee turnover and Organisational performance**

in New Zealand organisations (Doctoral dissertation, Lincoln University).

- 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).
- Voipio, A. (2015). **Do high-involvement management practices enhance employees' innovative behavior**, Master, Toolstation Liatos, Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu.
- 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.
- Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). **High involvement management and employee's performance mediating role of job satisfaction**. European Journal of Business and Management, 6(31), 230-243
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- Balliet, D., Mulder, L B., & Van Lange, P. A. (2011). **Reward, punishment, and cooperation: a meta-analysis. Psychological bulletin,** 137(4), 594
- 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.
- Beckerman, P., A. Bryson, (2015), **High involvement management and employee well-being,** Turku School of Economics, and Labour Institute for Economic, Finland
- Briggs, J. (2013). **Indigenous knowledge: A false dawn for development theory and practice?** Progress in Development Studies, 13(3), 231-243.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). **Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis.** Review of Educational research, 64(3), 363-423.



- 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.
- 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
- Davidsson, Ä., 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.
- 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.
- Dutta, S., Narasimhan, O. M., & Rajiv, S. (2005). **Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application.** Strategic management journal, 26(3), 277-285.
- Eaton, P., & Willoughby, S. D. (2018). **Confirmatory factor analysis applied to the force concept inventory.** Physical Review Physics Education Research, 14(1), 010124.
- Ellinger, A. E., Elmadag, A. B., & Ellinger, A. D. (2007). **An examination of organizations' frontline service employee development practices.** Human Resource Development Quarterly, 18(3), 293-314.

- 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**
- 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
- 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
- Guy, F. (2003), **"High-involvement work practices and employee bargaining power"**, Employee Relations, Vol. 25 No. 5, pp. 455-471.
- 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.
- 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.
- 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

- 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
- 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.
- 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.**
- Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2013). Age as **moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes.** Personnel Review.
- 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
- 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.
- Kok. Lawrence, Lebusa, Malefane Johannes, Joubert, Pierre, (2014)" **Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One University of Technology in South Africa"**

Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 27.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). **Determining sample size for research activities**. Educational and psychological measurement, 30(3), 607-610.
- 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.
- Marquardt, Michael, J. " **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** ", 2002, U.S.A, Davis- Black Publishing Company, p23.
- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). **Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations**. Journal of competitiveness, 4(1), 129-142
- 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
- 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.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L A. (2009), **Information sharing and team performance: A meta-analysis**. Journal of applied psychology, 94(2), 535.

- Mirjah, Z. G., Al-Kaabi, H. S., & Mezaal, A. K. (2021), **An International Open-Access Peer Reviewed Referred Journal**.
- 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.
- Musselwhite, D. J., & Wesolowski, B. C. (2018), **The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation**. pp. 1-5.
- 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.
- Ozutku, 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.
- Page, N., & Czuba, C. E. (1999). **Empowerment: What is it**. Journal of extension, 37(5), 1-5.
- 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.
- Peutere, L., Saloniemi, A., Beckerman, P., Aho, S., Ntti, J., & Nummi, T. (2020). **High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity**. Economic and Industrial Democracy.

- Poteralska, B., & Mazurkiewicz, A. (2019, December). **Assessment of an R&D Organization'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
- Prahalad. C. K. & Hamel, G,1990, **The Core Competencies of The Corporation,** Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, May June.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " **Research methods for business students** " 5th ed, Pearson Education Limited: Prentice Hall, England.
- 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.
- 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.
- 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.

- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). **Making sense of Cronbach's alpha.** International journal of medical education, 2, 53.
- Tawakalitu, K. A. (2021). **Human Resources Capabilities And Organisational Performance Koleoluwa Adefolake Tawakalitu &Oginni Babalola Oluwayemi Phd.** Hallmark University, 194
- Tome-Fernandez, M., Fernandez-Leyva, C., & Olmedo-Moreno, E. M.(2020). **Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants.** Sustainability, 12(17), 6897.
- Velde, Christine\_R, 2009, **"International Perspectives onCompetences in The Work Place: Implementations** For Research Policy and practice,2th Edition, Springer Science and Business Media B.V., New York.
- Vijayarani, S., & Radjamanogary, D. (2014). **Employee Suggestion System: A Tool for IQmproving Employee Involvement.** International Journal of Business and Management Invention, 3(2), 26-28
- Wood, Stephen & Ogbonnaya, Chidiebere, (2016), **High Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance,** Journal of Management, 1-26
- 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), 15861610.

- Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). **High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance.** Journal of Management, 44(8), 3070-3095
- 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
- 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
- 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
- Yaghmaei, F. (2003). **Content validity and its estimation.** Journal of Medical Education, Spring 2003 Vol.3, No.1, pp.25-27.
- Zimmerman, M. A. (1995). **Psychological empowerment: Issues and illustrations.** American journal of community psychology, 23(5), 581-599.