



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.3; Jul. 2023

عدد يوليو 2023



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية:
اختبار دور أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة - دراسة ميدانية

إعداد الباحث

د. محمد حسن أحمد مهدى

استاذ ادارة الاعمال المساعد-كلية التجارة-جامعة سوهاج

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، واختبار دور أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة بدقة، وتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد، واستخدم الباحث عينة قوامها ٣٣١ مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين سلوكيات أصوات العاملين وبين كل من: المقدرات الجوهرية للموارد البشرية وأداء الموارد البشرية، إضافة الى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أداء الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وأخيراً أظهرت النتائج دور لأداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية.

الكلمات الدالة: سلوكيات أصوات العاملين، أداء الموارد البشرية، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، المستشفيات الجامعية.

Abstract

The Relationship between Employees' Voices Behaviors and the Core Competencies of Human Resources: Testing the Role of Human Resource Performance as a Variable Mediating in this Relationship- A field Study

This study aimed to identify the relationship between the employees' voices behaviors and the core competencies of human resources, and to test the role performance of human resources as a variable mediating in this relationship. To achieve this goal are designed questionnaires to measure variables of the study accurately. The study population consisted of all university hospitals employees in south Upper Egypt regions, and The researcher used a sample of 331 individuals. The study results showed a significant positive correlation between the employees' voices behaviors and each of: the core competencies of human resources and the performance of human resources, in addition to a significant positive correlation between the performance of human resources and the core competencies of human resources, and finally the results showed the role of human resource performance as a mediating variable in the relationship between the employees' voices behaviors and the core competencies of human resources, then the researcher presented a set of scientific and practical recommendations.

Key words: *Employees' Voices Behaviors, Core Competencies of Human Resources, Human Resource Performance, University Hospitals.*

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية في أي منظمة مورداً من أهم الموارد فيها، ومن أهم الأصول المملوكة لها، ولا يمكن تحقيق أهدافها بدون توافر الموارد البشرية، ولذا يجب عليها ان تهتم بها، وان تستثمر في تنمية مهاراتها وكفاءتها لتحقيق أهدافها بفعالية، وتساعدتها في مواجهة أي تغيرات وتحديات تنعكس بصورة أساسية على سلوكيات العاملين داخل أي منظمة.

وأظهرت الدراسات الإدارية ذات الفكر الحديث دور صوت العاملين في دعم السلوكيات الإيجابية داخل أي منظمة، ولذا يتطلب نجاح أي عمل إداري في أي منظمة التركيز علي العاملين بها والسماع لأصواتهم، ومعرفة ما يرغبه العاملون، فمشاركة العاملين في التغيير وفي اتخاذ القرارات واحتوائهم يؤثر بفعالية على الموارد البشرية في أي منظمة من خلال رفع مستوى قدراتهم والادراك بأهميتهم في تحقيق أهداف أي منظمة بمشاركتهم في التغيير واتخاذ القرارات، والتي بدورها تؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي لهم، ونظرتهم الي ان التحديات والتهديدات التي تواجه أي منظمة تؤثر وتهدد الأمن والاستقرار الوظيفي لهم.

ولهذا فقد تناولت الدراسة الحالية تحليل العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد، وكذلك التعرف على دور أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

١ - أدبيات الدراسة:

يتناول الباحث في هذه الجزئية من الدراسة الحالية للخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، واهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١/١ سلوكيات أصوات العاملين: *Employees' Voices Behaviors*

يتناول الباحث هنا لأدبيات المتغير المستقل (سلوكيات أصوات العاملين) من حيث المفهوم لأصوات العاملين والفائدة منها وابعاد سلوكيات أصوات العاملين، وذلك على النحو التالي:

١/١/١ مفهوم سلوكيات أصوات العاملين:

توصل كل من: *(Anderson, 2009 ; Zhou & George, 2001; Bowen & Blackmon, 2003)* إلى أن صوت العاملين يعبر عن احدي سلوكيات العاملين الموجهة نحو دعم وتعزيز التغيير الإيجابي الهادف للمنظمة والترويج لها، والذي يتخذ عديد من الأشكال منها: نشر الحقيقة، والتبليغ عن المخالفات، وتقديم تقارير بما هو غير لائق رغبة في التعديل وتحسين الأوضاع الراهنة، بينما أشار *(Holland et al., 2012)* إلي أن صوت العاملين يُعرف بأنه قلق العاملين والاهتمام بمصالحهم

ومشاكلهم ومشاركتهم في صنع القرار في بيئة العمل التي يعملون بها، بينما يري آخر انه يقصد بصوت العاملين سلوك لفظي موجه رغبة منهم في تحسين وظائفهم والعمليات التنظيمية، وذلك من خلال تقديم المعلومات والحقائق للمسؤولين الذين يمتلكون صلاحيات بالمنظمة تمكنهم من إحداث التغيير والتطوير (Detert & Burris, 2007).

أما (Freeman, et al., 2007) فيعرف صوت العاملين بأنه الكيفية التي يعبر بها العاملون عن آرائهم تجاه بعض القضايا والقرارات التنظيمية، ويرى (Kassing, 2011) أن صوت العاملين عبارة عن سلوك غير رسمي يتضمن الحقيقة في جميع الممارسات داخل المنظمة وتقديم الأفكار والمقترحات والتغذية العكسية ومشاركة الإدارة في وضع عديد من الطرق الفعالة للأداء. ويعرف (Avey et al., 2012) صوت العاملين بأنه أحد الأدوات المهمة لإحداث التغيير لتحسين بيئة وظروف العمل. أما (Mowbray et al., 2015) فيعرف صوت العاملين على أنه آلية يعبر عنها العاملون عن آرائهم تجاه القضايا التنظيمية المؤثرة على عملهم أو اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام .

ويؤكد (Benson & Brown, 2010) أن قيام العاملين بالتحدث عن القضايا الخاصة بالمنظمة ومشكلاتها والأخطاء التنظيمية بها، والتعبير عن آرائهم وتقديم المقترحات رغبة في التطوير والتحسين تعتمد بشكل رئيسي على مستوى إدراك العاملين بأن الإدارة العليا بالمنظمة تتقبل ذلك وتدعمه، وأن العاملين لن يتعرضوا للعقاب أو المخاطر نتيجة لذلك، حيث يشير (Milliken et al., 2003) إلى أن عديد من العاملين يخافون من التحدث عن قضايا العمل من العواقب والخسائر الشخصية المحتملة عند تعارض وجهات نظرهم مع وجهات نظر الآخرين وخاصة أصحاب السلطة. وبناءً عليه فإن التعبير عن آراء العاملين ومقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرارات قد يكون أحد المتغيرات الرئيسية والهامة في التأثير على أداء الموارد البشرية (Umar & Hassan, 2013).

ويري الباحث انه يقصد بصوت العاملين سلوك يوجهه العاملون للمسؤولين والإدارة العليا في المنظمة لتعزيز ودعم التغيير البناء لتحقيق أهداف المنظمة، ورغبة منهم في تحسين وظائفهم والعمليات التنظيمية وتقديم الأفكار والمقترحات ومشاركة الإدارة في وضع عديد من الطرق الفعالة للأداء.

٢/١/١ فائدة سلوكيات أصوات العاملين:

يتضمن صوت العاملين فوائد إدارية من خلال الدور التعليمي المتمثل في الاستفادة من أفكار العاملين، ومعلوماتهم، يمكن حصرها في الآتي:

١/٢/١/١ يعطي صوت العاملين القدرة على تعزيز معنوياتهم التي تؤثر على اشتراكهم وإبداعهم، وهذا بدوره يعزز الإنتاجية في مكان العمل (Mowbray et al., 2015).

٢/٢/١/١ يكون للأفراد الدافع لإنجاز شيء ما في حالة الرغبة في ذلك، ويعتقدون أن لديهم القدرة على تحقيق ذلك، وايضاً إذا كان قابلاً للتحقيق.

٣/٢/١/١ من خلال سماع المديرين للعاملين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومكافأتهم عن العمل الجاد، سيحفزهم على العمل (Park & Kim, 2016).

٤/٢/١/١ وجود مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في صنع القرار يساعد على تحسين الاتصالات الثنائية، ويولد بيئة أفضل للعمل، يكون فيها العاملون أكثر التزاماً تجاه المنظمة، وتتيح تدفقاً أكثر حرية للاتصالات (Duan, 2017).

٥/٢/١/١ يعطي صوت العاملين ثلاثة نتائج هي: خلق فعالية على مستوى الوحدة التنظيمية، والمساعدة في اشتراك العاملين في المواقف والتصورات بشأن العمل، وتوضيح ردود فعل المستفيدين في المنظمة (Jung, 2014).

٣/١/١ ابعاد سلوكيات أصوات العاملين:

يتناول الباحث هنا ابعاد سلوكيات أصوات العاملين التي تقوم الدراسة الحالية عليها، وذلك على النحو التالي:

١/٣/١/١ صمت العاملين: *Employees Silence*

يعتبر مفهوم صمت العاملين من المفاهيم غير المألوفة، ومن الظواهر الأكثر انتشاراً في المنظمات (Tabatabei et al., 2014)، ويشير (Deniz et al., 2013) الي أن صمت العاملين هو المنع المتعمد للأفكار والآراء والمعلومات حول الاحداث المتعلقة بالعمل في المنظمة. كما اشار (Shojaie et al., 2011) الي ان صمت العاملين هو عملية منظمة غير فاعلة ويُبذل فيها مجهود كبير، ومنها صمت العاملين في الاجتماعات، وانخفاض مشاركتهم في المقترحات، وانخفاض صوتهم الجماعي.

ويري (Amirkhani & Oliaei 2015) أن صمت العاملين هو الابتعاد عن مواجهة المشكلات في المنظمة، حيث أن العاملين يصمتون بسبب احساسهم بالحرج واللامبالاة والتهميش والقلق. ويشير (الكساسبة، والفاعوري، ٢٠١٠) الى أن صمت العاملين هو ميل العاملين في المنظمات الى امتناعهم عن تقديم الاقتراحات أو المعلومات لرؤسائهم، تجنباً لردود الفعل العكسية أو غير المرضية المترتبة على

ذلك. بينما يري (صالح، والحيالي، ٢٠١٢) بأن صمت العاملين هو الشعور الجماعي المُدرَك للعاملين في المنظمة بأنه من غير الحكمة التحدث حول القضايا المتعلقة بالمنظمة.

وعلى نفس السياق يشير (Laeque & Bakhtawari, 2014) أن صمت العاملين هو امتناع العاملين عن التحدث وعدم الكتابة، وكذلك عدم مشاركتهم في الاجتماعات والتجاهل وعدم الاستماع لرؤسائهم. كما يعبر (Tulubas & Celep, 2012) عن صمت العاملين بأنه عدم القدرة عن التعبير عن الأفكار والآراء والمعلومات بشكل مقصود. وبناءً على ما سبق عرضه من تعريفات مختلفة لصمت العاملين، فإن الباحث يضع تعريفاً اجرائياً له وهو أن صمت العاملين عبارة عن عدم رغبة وامتناع العاملين في الإدلاء بأرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم للرؤساء عن القضايا والمشاكل المتعلقة بالمنظمة، وذلك تجنباً لردود فعل عكسية من الرؤساء وتهدد المركز الوظيفي والحياة الوظيفية.

ويوجد عديد من الأسباب لصمت العاملين، والتي تكون سبباً مباشراً لسلوك صمت العاملين في المنظمات، وهي: اما ان تكون اسباباً إدارية مثل الرد السلبي للمشرفين على المرؤوسين في بعض المواقف التنظيمية، والذي يؤدي بدوره الى زيادة صمت العاملين داخل المنظمة (Shojaie et al., 2011)، وعدم معرفة الإدارة بتوقعات العاملين، وعدم الثقة بالرؤساء (Eroglu et al., 2011). واما ان تكون اسباباً شخصية تتمثل في خوف المرؤوسين والعزلة عن المنظمة (Akbarian et al., 2015). واما ان تكون اسباباً تنظيمية متمثلة في جمود عملية صنع القرار، وتضارب الأهداف، ومعوقات متعلقة بالمنظمة (مهدي، ٢٠١٨، عيسى، ٢٠١٦).

٢/٣/١/١ المشاركة في التغيير: Employees Participation in the Change

تعد مشاركة العاملين في التغيير من اشكال أصوات العاملين، فأثناء مشاركة العاملين في التغيير فإنهم يكتسبوا افكاراً وأساليب وآراء ومهارات ومعارف جديدة، تجعلهم يؤديوا أعمالهم بطريقة جديدة في الواجبات او المهام او التقنيات. كما تساهم المشاركة في التغيير في حصول العاملين على معلومات كثيرة عن التغيير، ويكون لديهم الفرصة في احداث تأثير على العميات من خلال أفكارهم الخاصة، كما انها تساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير ويعطيهم الإحساس والشعور بأنهم أصحاب التغيير اساساً، فيزداد التزامهم بالعمل والتغيير (هوراي، ٢٠١٤).

٣/٣/١/١ المشاركة في القرارات: Employees Participation in Decisions

تُعد مشاركة العاملين في القرارات أحد اشكال أصوات العاملين، فتحدد المشاركة الحقيقية جميع الأطراف التي تؤثر فيهم نتائج القرارات، ودعمهم للقرارات التي ساهموا في صنعها، واعطاءهم المعلومات الصحيحة والحقيقية عن العمل، كما انه ينظر لمشاركة العاملين في التغيير على انها

ديمقراطية الإدارة، أي إعطاء العاملين مساحة من الحرية في مجال عملهم وصنع القرارات (*Anyango et al., 2015*). فاذا ما تمت مشاركة العاملين في التغيير بطريقة سليمة، سيؤدي ذلك الى تخفيض الصراع التنظيمي بينهم، ورفع الكفاءة والفعالية في الاتصالات التنظيمية (*Prabhakar, 2015*).

١/٣/٤ احتواء العاملين: *Involvement*

يعتبر احتواء العاملين أحد العناصر الرئيسية لأصوات العاملين، ولكن أقل الاشكال قوة من أصوات العاملين، فيعتبر الاحتواء استراتيجية تتبعها المنظمات، وذلك لدفع العاملين وفرق العمل في المشاركة في جميع الاعمال والأنشطة بالمنظمة، وذلك بمنحهم مزيد من التفويض، وجعلهم مسئولون عن الأداء التنظيمي لمنظمتهم (*Park & Kim, 2016*).

١/٢ المقدرات الجوهرية للموارد البشرية: *Core Competencies of Human Resources*

يتناول الباحث في هذه الجزئية من الدراسة مفهوم المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، واهميتها، واهم ابعادها، وذلك كما يلي:

١/٢/١ مفهوم المقدرات الجوهرية للموارد البشرية:

يقصد بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية السلوكيات التي توفر المقدرات والتي تخلق الميزة التنافسية (*Johnson et al., 2017*). وأشار (*نايف، ٢٠٠٧*) بان المقدرات الجوهرية عبارة عن المهارات، والمعارف، والاستراتيجيات، والاعتقادات، والقيم والمواقف التي تعود الى العاملين والتي تقود عمليات البحث والتطوير في المنظمة. كما وضح (*Ahn & Mclean, 2008*) بانها المقدرات الشاملة للمعارف، والسمات الشخصية، والدوافع، والمهارات المرتبطة بالأداء المتميز ارتباطاً مباشراً، والصورة الذاتية. وعبر عنها (*Imbambi et al., 2015*) بأنها نشاط ذاتي يؤدي الى تحقيق القدرة التنافسية من خلال الاعتماد على القوي البشرية. وذهب (*Ashkezari & Aeen, 2012*) الى انه يقصد بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية المزيج الضمني من المعرفة الصريحة، والسلوكيات، والمهارات التي تعطي شخص ما الكفاءة والفاعلية في أداء المهام.

بينما تناول (*Zhang et al., 2012*) المقدرات الجوهرية على انها سلسلة من المقدرات التي يستخدمها العاملون كأداة في تعزيز الصلة بين الثقافة التنظيمية وانجازاتهم الشخصية. وأشار (*Barry et al., 2012*) الي ان المقدرات الجوهرية تمثل الحد الأدنى من المقدرات التي تمثل الخط الرئيسي والمشارك للأداء بكفاءة وفاعلية لجميع المهام. وفي الإطار نفسه أكد (*Kabue & Kilika, 2016*) بان المقدرات الجوهرية تعني قدرة العاملين على تلبية المتطلبات الوظيفية عن طريق انتاج مخرجاتها بمستوى متوقع من الجودة وضمن حدود المنظمة الداخلية والخارجية. ويرى (*Noe et al., 2016*) بان المقدرات

الجوهرية عبارة عن المعارف، والمهارات التي تعمل وتساعد على الدعم التنظيمي بالميزة التنافسية، والقيمة الابداعية المقدمة للعملاء.

وتأسيساً على ما سبق عرضه من مفاهيم متعددة للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، يصل الباحث الي النقاط التالية في هذا المفهوم:

- تمثل قوة المقدرات موجه في تحقيق المهارات الشخصية لقوة العمل.
- تصنيف المقدرات الجوهرية في الوقت الحاضر وتقدم القيمة للعملاء.
- تمثل معرفة الشخص وما يملكه من معلومات عن الوظيفة زيادة حقيقية في كفاءته.
- تسهم المقدرات في تحقيق النتائج الايجابية للأداء الشخصي للعاملين.

ويمكن للباحث ان يسرد تعريفاً اجرائياً للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، تتناوله الدراسة الحالية، وهو بأنها المقدرات الكامنة لدي العاملين والمرتبطة بالصفات الشخصية وبالعواطف والأفكار والدوافع وفنون القيادة والتي تساعدهم على أداء الاعمال بكفاءة وفاعلية.

٢/٢/١ أهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية:

توجد أهمية كبيرة للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية في تمكين العاملين من التغلب على المعوقات التي تحول دون تلبية المعايير المقبولة للأداء (Magotra & Shrivani, 2015)، كما تتمتع المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأهمية أساسية في تكوين الاستراتيجيات الجديدة لخلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية (Imbambi et al., 2015)، وأكد (Ramlall, 2006) بأنه تُعد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الوسيلة الأكثر أهمية في زيادة فاعليتهم والتنبؤ بنجاحهم. ويرى كلا من: Clardy, 2008; (Abdullah & Sentosa, 2012) بأنها تشجع وتقدر الابتكار وريادة الاعمال والمخاطرة باستخدام ممارسات تقوم على التعلم والتطوير، كما انها تسهم في تطوير قدرة المنظمات التنافسية وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية عن طريق التكيف مع التغيير ومواءمة السلوكيات مع الاستراتيجيات وقيم المنظمات. بينما يري (Kabue & Kilika, 2016) انها تعزز مرونتها لتتكيف مع البيئة المعقدة، كما ان لها دور كبير في زيادة فرصة التقدم الوظيفي والحصول على الترقيات (Barry et al., 2012).

كما أكد (Bodnarchuk, 2012) أن لها أهمية كبيرة في دعم نظام التقييم، وتوضيح دور كل من: القيادة، ومهارات التفكير، وتوجيه الخدمة، والفاعلية الشخصية، والمرونة، والتخطيط، والتنظيم، والاتصالات، والعلاقات بين الأشخاص، ودوافع العمل، وأشار (Parnell, 2014) الي انها تسهم في

جودة وتحسين الأداء، وأكد كلا من: (Joyce, 2015; Dess et al., 2014) على انه تتجسد أهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية وخلق قيمة للمنظمات.

يخلص الباحث مما سبق عرضه ان أهمية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تبرز في الآتي:

- خلق قيمة للمنظمات وتحقيق ميزة تنافسية.
- زيادة فاعلية الموارد البشرية.
- تشجع وتقدر الابتكار وريادة الاعمال.
- تساعد في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.
- زيادة فرص التقدم الوظيفي والترقيات.
- تساعد في جودة وتحسين الأداء بالمنظمات.
- تحسين اداء الموظفين واكتساب مجموعة جديدة من المعارف والمهارات.
- تساعد في الاكتساب الجماعي للمعرفة في المنظمة.

٣/٢/١ ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية:

يتناول الباحث هنا ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية التي تقوم الدراسة الحالية عليها، وذلك على النحو التالي:

١/٣/٢/١ المقدرات الفكرية: Intellectual Competencies

تساعد المقدرات الفكرية على تقليل الفجوة في الاختلافات الأخلاقية والثقافية، وزيادة المقدرة على بناء فرق عمل متوافقة في الفكر (Imbambi et al., 2015) وتشير المقدرات الفكرية إلى المهارات المطلوبة للتفكير بشكل نقدي، والمقدرة على حل المشكلات الجديدة والمتغيرة بطريقة إبداعية، ونتيجة لأهمية هذه المقدرات في مواجهة التغييرات في دنيا الأعمال، وتزايد الاهتمام الشديد بالمقدرات الفكرية للموارد البشرية في المنظمات المختلفة (Audigier, 2000)، وتم التأكيد على ان هذه المقدرات يجب ان تشمل مستوى مرتفع من التفكير التجريدي والمهارات الذهنية والمقدرة على اكتساب المعرفة وحل المشاكل (Imbambi et al., 2015).

وتشير كثير من الأبحاث الى ان المقدرة الفكرية قابلة للتوريث جزئياً، حيث توصلت الي ان أكثر من ٤٠٪ من الاختلافات الفكرية ترجع الى الاختلافات الجينية، بينما ترجع الاختلافات الباقية الى عوامل بيئية اخري، وان الذاكرة تلعب دوراً مهماً في المقدرة الفكرية للفرد، وتشير الذاكرة الي مقدرة الفرد على تذكر وحفظ المعلومات، وتساعد على حل المشاكل بشكل أكثر فعالية (Banks et al., 2010).

٢/٣/٢/١ مقدرات إدارة الذات: *Self-Management Competencies*

يقصد بإدارة الذات قدرة أي فرد على إدارة جميع حالاته الداخلية السلبية والايجابية، وتوجيه ذلك في تحقيق الصدق والنزاهة ورقابة الذات وبقظة الضمير والتكيف مع مختلف الاحداث (*Gunu & Oladepo, 2014*). كما يشير آخر الى ان إدارة الذات تختص بما يحمله الفرد من الداخل من مشاعر واحاسيس إيجابية وسلبية والتي تساعده في تفسير كل ما يحدث حوله (*بوليفة، ٢٠١٩*).

ويستطيع أي فرد من خلال إدارة الذات معرفة طبيعة احساسه ومشاعره وكيفية التعامل معها، والتوظيف والاستغلال الإيجابي لها في مختلف الأنشطة الحياتية والعملية، أي انعكاس ما تعلمه منها على سلوكه الشخصي من تصرفات تتسم بالصدق والتفائل، وزيادة القدرات على المواجهة والسيطرة في حالات الغضب والحزن (*Sheena, 2010*).

وتتمثل عناصر إدارة الذات في: المبادأة، والتكيف، والتوجه للأداء، وبقظة الضمير، والثقة، ورقابة الذات (*Sheena, 2010*). حيث أن المبادأة والتكيف والثقة شرط جوهري للعلاقات الشخصية وعلاقات العمل داخل المنظمات، وخاصة في المنظمات التي تتطلب تعاون واعتماد متبادل، وتجعل المنظمات أكثر نجاحاً وتكيفاً وابداعاً عن المنظمات التي تفترق لها. بينما يساعد عنصر رقابة الذات على منع السلوكيات التي تعترض تحقيق الهدف، ولذا فان الافراد الذين لديهم رقابة ذاتية مرتفعة يحققون أهدافهم بسرعة ودقة عالية (*Wirtz et al., 2016*). كما تعد يقظة الضمير وسيلة قوية لتوجيه الأهداف نحو الاتجاه السليم، وبعيداً عن أي طريقة غير شرعية في تحقيقها (*Anderson, 2009*).

٣/٣/٢/١ مقدرات القيادة: *Leadership Competencies*

تشير القيادة الي الصفات التي يجب ان يتصف بها القائد، ومن القدرات الجوهرية للقائد قدراته على التعامل مع المعلومات، ووضعها في الوقت والمكان المناسب، وتعتمد صحة القرارات على صحة المعلومات، وترتبط مقدرة القائد بدرجة تيقظه ونظرته السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية (*MacGillivray, 2018*).

وتساعد درجة اليقظة العالية للقائد على الحصول على إشارات مبكرة من بيئة العمل وذلك بغرض دعم القرارات الاستراتيجية داخل التنظيم (*MacGillivray, 2018*). كما تساعد يقظة القائد في استثمار الأداء الإيجابي والسليبي للأفراد لصالح المنظمة، فالقائد ذو الخيال الواسع في إدراك الإشارات التي تحدث في البيئة الخارجية، واستخدامه مداخل مرنة في التعامل مع المستقبل، ودراسته للمستقبل بأدوات تساعد على فهمه يكون ذو قدرة عالية على التنبؤ (*Detert & Purris, 2007*).

٣/١ أداء الموارد البشرية: *Human Resource Performance*

وفقاً لنظرية أداء العمل يقصد بأداء الموارد البشرية سلوك أو تصرفات المورد البشري الذي يؤثر على الأداء التنظيمي، وهذا السلوك قد يكون ايجابياً أو سلبياً، ويكون جزءاً من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها. وفي ظل المنافسة الشديدة في الاسواق والمنظمات، فإن ذلك يؤثر سلبياً على مستوى أداء الموارد البشرية، والذي بدوره يؤدي الى تحمل المنظمة تكاليف مرتفعة، كما أنه تعتبر القوى البشرية العاملة سلاح تنافسي وضروري للمنظمات. ولقد وجد كل من (*Edgar & Greare, 2005*) إن العمل المرتبط بالعاملين دالة لعدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة الي ذلك فقد استنتجوا أنه لممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على الأداء المرتفع لكل من العاملين واصحاب العمل.

كما أنه قد زاد من أداء الموارد البشرية المديرين الذين ساعدوهم في تطوير حياتهم المهنية وتشجيعها، من خلال توفير التغذية العكسية حول الأداء المتوقع، كما أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، يمكن ان يؤدي الى نتائج ايجابية وفعالة على الأداء التنظيمي. وعليه فإن على كل منظمة فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين (*Wang et al., 2019*).

وتعزز إدارة الموارد البشرية الفعالة من قدرة المنظمة، من خلال الاحتفاظ والبقاء علي الموارد البشرية المتميزين في الأداء، والذي بدوره يؤدي الى تحقيق اعلي ربح وكذلك تخفيض نسبة الدوران الوظيفي، والارتفاع في جودة الخدمات المقدمة، وانخفاض التكاليف، والسرعة الفائقة في تنفيذ استراتيجية المنظمة، كما ان نسبة الدوران الوظيفي تكون مرتفعة في المنظمات التي يمتلك عمالها نقابات، ومنخفضة في المنظمات التي لا يمتلك عمالها نقابات، حتى في ظل وجود عديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية (*Batt et al., 2002*).

وتبحث الموارد البشرية عن وظائف في المنظمات التي تتناسب وتتطابق مع قدراتهم وشخصياتهم، وتوفر لهم الاحتياجات المختلفة الخاصة لهم، وعليه فيجب على المنظمات ان تسمع لصوت العاملين لأنهم الموارد البشرية الاساسية التي بدونهم لا وجود لها. وفي هذا الصدد ظهرت أهمية لسلوكيات أصوات العاملين، بالنسبة للموارد البشرية والمنظمات، وفي ظل ذلك تبنت عديد من المنظمات المرونة، وقدمت عديد من انماط العمل لتتناسب مع احتياجات سوق العمل (*Huselid & Bacjer, 2005*). ومن هنا ظهرت أهمية أداء الموارد البشرية بوصفه متغيراً وسيطاً في المنظمات، وتم تحديده في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٤/١ مراجعة الدراسات السابقة:

يتناول الباحث في هذه الجزئية لاهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة سواء بطريق مباشر او طريق غير مباشر بين متغيرات الدراسة، حيث انه في مجال دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة اتفقت دراسة كل من: *(Morrison, 2012; Senay et al., 2015; Ng & Feldmen, 2012)* في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين وأداء الموارد البشرية، حيث انه كلما زادت قدرة العاملين على التحدث حول الموضوعات المختلفة بالمنظمة زاد مستوى الأداء بهذه المنظمات. وتؤكد دراسة *(Umar & Hassan, 2013)* على ان صوت العاملين وتعبيرهم عن آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرارات قد يكون أحد العوامل الرئيسية والعامة في التأثير على الأداء والولاء في المنظمات.

وحظيت دراسة طبيعة الدور الذي تلعبه المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأبعادها الاربعة محل الدراسة في أداء الموارد البشرية، بمزيد من الاهتمام البحثي في الوقت الراهن، فهدفت دراسة *(الحميري، ٢٠١٤)* الى تحديد طبيعة الخيارات الاستراتيجية المستخدمة من قبل المصارف في مواجهة التغييرات البيئية وتحديد العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الأداء المصرفي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (١٠٠) مفردة من العاملين بالمصارف محل الدراسة. وتوصلت الدراسة الي ان المقدرات الجوهرية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء بالمصارف محل الدراسة. وانفقت معها دراسة *(Agha et al., 2012)*.

بينما قامت دراسة *(الياسري وآخرون، ٢٠١٥)* بتشخيص علاقات الارتباط والتأثير للمقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي من منظور الأداء المتوازن، وذلك بالتطبيق على عينة بلغت (٣٠٠) مفردة من العاملين بقطاع المصارف التجارية الخاصة العراقية. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي إيجابي لمتغير المقدرات الجوهرية بأبعاده على الأداء بالمصارف محل الدراسة.

وتعرفت دراسة *(عيان، ٢٠١٩)* على المقدرات الجوهرية وبيان مدي أهميتها وتأثيرها على منظمات الاعمال والأداء التنظيمي، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة قوامها (٢٥) مفردة من الإداريين والمحاسبين في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير قوية بين المقدرات الجوهرية بأبعادها المتمثلة في: الموارد التنظيمية، ومشاركة الرؤيا، والتمكين والتعاون على الأداء التنظيمي. بينما تناولت دراسة *(النجار وصالح، ٢٠٢٠)* تقييم ابعاد المقدرات الجوهرية وتأثيرها وتأثيرها في تحسين أداء الموارد البشرية بالفنادق المصرية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣٤٠) مفردة من العاملين بالفنادق محل الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتأمين المقدرات الجوهرية في تحسين أداء المواد البشرية بالفنادق محل الدراسة.

وعلي نفس السياق قامت دراسة (*النجار وشعيب، ٢٠٢١*) بقياس أثر ابعاد المقدرات الجوهرية في تعزيز الاستغراق الوظيفي في فنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٥٠٠) مفردة من العاملين في الفنادق محل الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط وتأثير معنوي إيجابي للمقدرات الجوهرية في تعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق محل الدراسة.

وقامت دراسة (*Srikanth & Jomon, 2015*) بالتعرف علي المقدرات الفعلية للكفاءات البشرية، وكذلك دراسة المقدرات المستقبلية، واعتمدت الدراسة على عينة قوامها (٢٠٢) مفردة من العاملين بالخدمات المصرفية والمالية في الهند، وكشفت الدراسة عن وجود قصور في الكفاءات القائمة، ووجود ثغرات بين متطلبات الكفاءات الحالية والمستقبلية. بينما قامت دراسة (*Chang & Huang, 2010*) بالتعرف علي تأثير مقدرات الموارد البشرية على رضا العملاء الداخليين والفعالية التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٢٣٨) مفردة من المديرين العاملين، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين بعض قدرات الموارد البشرية ورضا العملاء الداخليين والفعالية التنظيمية، وأكدت الدراسة على أهمية العملاء الداخليين في تعزيز معنويات العاملين، والالتزام التنظيمي لديهم وانتاجيتهم وقدرة المنظمة على اجتذاب المواهب.

ويعد أداء الموارد البشرية من المتغيرات الحاسمة التي تلعب دوراً محورياً في العلاقة بين سلوكيات اصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، ولذا كان من الضروري دراسة هذا الموضوع، والذي يلقي اهتمام بعض الباحثين، فمنهم دراسة (*Bryson et al., 2006*) والتي تناولت اختبار دور الاستجابة الإدارية في العلاقة بين أصوات العاملين وانتاجية العمل. وتوصلت الدراسة الي ان الاستجابة الإدارية لها دور وسيط في العلاقة بين صوت العاملين وانتاجية العمل، وتؤدي الى إنتاجية عالية. بينما توصلت دراسة (*Holland et al., 2012*) الي ان الاستجابة الإدارية تتوسط العلاقة بين أصوات العاملين وبين مستويات الإرهاق التي تعاني منها الممرضات.

وتمكننت دراسة (*Gao et al., 2011*) من التوصل الى وجود دور لتمكين القيادة من خلال: صنع القرار التشاركي، والاعلام، والتدريب كمتغير وسيط في العلاقة بين ثقة العاملين في القيادة وبين صوت العاملين. كما هدفت دراسة (*الصباغ وآخرون، ٢٠١٧*) الى التعرف على طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، وذلك من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بينهما. وتم التطبيق على عينة قوامها (٣١٥) مفردة من أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات بجامعة المنوفية. وتوصلت الدراسة الى ان مشاركة العاملين في صنع القرارات تتوسط العلاقة بين صوت العاملين وولائهم التنظيمي، حيث تتوسط العلاقة بين الصوت الداعم والولاء

التنظيمي، ولا تتوسط العلاقة بين الصوت المانع والولاء التنظيمي لهيئة التمريض بالمستشفيات محل الدراسة.

وقامت دراسة (Su et al., 2017) باختبار دور الوساطة لكل من الدوافع الاجتماعية والدوافع البناءة في العلاقة بين الصوت المانع والتشجيعي وبين تقييم أداء العاملين. وتوصلت الدراسة الى ان الصوت التشجيعي يرجع بصورة موجبة الى الدوافع الاجتماعية والبناءة، وان الدوافع الاجتماعية والبناءة تتوسط العلاقة بين كل من الصوت التشجيعي وتقييم الأداء، بينما لا يوجد اثر للدوافع الاجتماعية والبناءة في العلاقة بين الصوت المانع وتقييم أداء العاملين.

وعلى نفس السياق كشفت دراسة (بوليفة، ٢٠٢١) عن دور الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣٠٠) مفردة من العاملين في القطاع المصرفي التجاري بمحافظة أسيوط. وتوصلت الدراسة الى ان متغير الاستجابة الإدارية تعزز العلاقة الإيجابية بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية كمتغير تفسيري في هذه العلاقة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقات بينها، يخلص الباحث منها الى الآتي:

١/٤/١ كشفت الدراسات السابقة ومن أهمها: (Morrison, 2012; Senay et al., 2015; Ng & Feldmen, 2012; Umar & Hassan, 2013; Agha et al., 2012; Srikanth & Jomon, 2015; Chang & Huang, 2010; Bryson et al., 2006; Holland et al., 2012; Gao et al., 2011) عن اهم أبعاد سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين، وكشفت أيضاً عن اهم أبعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية متمثلة في: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة. وعليه تقوم الدراسة الحالية بدراسة العلاقة بينهما بشكل متكامل، وذلك من خلال الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في العلاقة بينهما.

٢/٤/١ كشفت الدراسات السابقة عن العلاقة السببية ذات الاتجاه الواحد بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي وأثرها المباشر، ولكن يبدو غائباً في الدراسات السابقة كيفية عمل ابعاد القيادة الابوية في المنظمات، حيث أن التوافق العام هو أن هذه الابعاد لا تؤدي مباشرة الى الارتباط الوظيفي، بل نتيجة تأثير بعض الموارد في المنظمة، وهذا ما تتناوله الدراسة الحالية بإدخال الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في العلاقة بينهما (الفجوة البحثية).

٣/٤/١ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ادخال الدعم التنظيمي المُدرك كمتغير مُعدل في العلاقة بين متغيرين على الأقل مثل دراسة كل من: (Jawahar et al.,2007; Hur et al., 2015; Virgolino et al., 2017; Wu et al., 2018; Cheng & Yi, 2018; Xu & Yang, 2021; Chen & Eyoun, 2021) وهذا يدعم الدراسة الحالية في ان الدعم التنظيمي المُدرك يلعب دوراً هاماً كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الابوية والارتباط الوظيفي.

٤/٤/١ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ادخال الدعم التنظيمي المُدرك كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الابوية والارتباط الوظيفي، حيث لا تقوم دراسة-على حد علم الباحث- بدراسة هذه المتغيرات، وكذلك تختلف في مجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة تم تطبيقها على العاملين بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد، مما يدعم ذلك أهمية الدراسة الحالية.

٥/٤/١ استنادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة تساؤلات الدراسة وفروضها، والعلاقات ما بين متغيراتها.

يتبين مما سبق اختلاف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة، الأمر الذي يجعلها إضافة في بحوث إدارة الأعمال بصفة عامة، وبحوث إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بصفة خاصة.

٢ - مشكلة الدراسة:

تلعب الموارد البشرية في أي منظمة دوراً حيوياً في تحسين مستوى أدائها، ويتطلب خلق ميزة تنافسية في أي منظمة ضرورة الاهتمام بالسلوكيات الإيجابية لأصوات العاملين والتي تساعد على تقوية المقدرات الجوهرية للموارد البشرية من خلال مستوى أداء الموارد البشرية (Torres et al., 2010). ولذا تكمن مشكلة الدراسة في وجود قصور في إدراك أي منظمة بأهمية سلوكيات أصوات العاملين وتأثيرها على مقدرات الموارد البشرية.

حيث قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة قوامها (٤٠) مفردة من العاملين بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد، وتم توجيه مجموعة عبارات لهم مثل: مدي توافر برامج مشاركة في المستشفيات الجامعية للعاملين، ومدي اهتمام إدارة المستشفيات الجامعية بسماع آراء العاملين في الموضوعات الحاسمة بالنسبة للمستشفيات الجامعية، ومدي توافر خطة واضحة لزيادة المقدرات الجوهرية للعاملين بالمستشفيات الجامعية، ومدي قيام إدارة المستشفيات بإعداد وتنمية صف ثاني من القيادة،

وأخيراً ما مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية؟. وتحليل وجهة نظر مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية حول هذه العبارات، توصل الباحث الي وجود قصور في اهتمام إدارة المستشفيات الجامعية بمشاركة العاملين، وكان تركيز الإدارة على اعلام واخبار الموارد البشرية ونشر المعلومات التي تخص أدائهم فقط دون معرفتهم بالموضوعات التي تخص المستشفيات بصفة عامة.

وبناءً على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة الحالية حول تحليل العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية واختبار أثر أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة ، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما طبيعة العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية واختبار أثر أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة في المستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد؟ وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

١/٢ ما طبيعة العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية؟

٢/٢ ما طبيعة العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين وأداء الموارد البشرية؟

٣/٢ ما طبيعة العلاقة بين أداء الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية؟

٤/٢ هل تتغير العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية نتيجة وجود أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟

٣- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

١/٣ اختبار العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٢/٣ دراسة العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين وأداء الموارد البشرية.

٣/٣ تحديد طبيعة العلاقة بين أداء الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٤/٣ اختبار مدي تغير العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية نتيجة وجود أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

٥/٣ تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والتي تسهم في تحسين سلوكيات أصوات العاملين من خلال أداء الموارد البشرية والتي تؤدي الي زيادة المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وكذلك التوصل لبعض الدلالات النظرية والتطبيقية التي قد تفيد المسؤولين والباحثين في فهم وتعمق لموضوع الدراسة.

٤ - أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات العلمية والعملية المتضمنة بها، وذلك على النحو التالي:

١/٤ من الناحية العلمية، تعتبر متغيرات الدراسة الحالية اضافة جديدة للمعرفة في مجال إدارة الاعمال بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بصفة خاصة، وقد تفيد الباحثين والدارسين والقائمين على التدريس في هذا المجال، وكثير من المجالات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث كان الاهتمام بهذا الموضوع محدود من قبل الباحثين وغير كافٍ.

٢/٤ اما من الناحية العملية، فمن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل اليها المسؤولين في المستشفيات الجامعية محل الدراسة، علي فهم متعمق للإيجابيات المترتبة على سلوكيات أصوات العاملين، بما تسهم في رفع كفاءة المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وذلك في وجود أداء متميز لأداء الموارد البشرية، والذي يؤدي بدوره الى تعبير العاملين بأرائهم وأفكارهم ومعتقداتهم دون خوف من النتائج المترتبة، وعليه يؤدي ذلك الى تحسين في مستوي أداء المستشفيات الجامعية بصفة عامة، وذلك من خلال تحليل وادراز العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية من خلال دور أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٥ - منهج الدراسة وخطواتها الإجرائية:

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والتحليلي في تناول متغيراتها، وذلك بالاعتماد على عديد من المراجع المختلفة، وتحليل هذه المتغيرات واختبار فروض الدراسة، وذلك من خلال اعداد قائمة استقصاء موجهة لمفردات عينة الدراسة، والتي تُعد أحد أساليب القياس المعتمد عليها في جمع المعلومات في حالة البيانات الوصفية. وقد اتبع الباحث في الدراسة الميدانية الاساليب العلمية المتعارف عليها، وذلك كما يلي:

١/٥ متغيرات الدراسة وأداة جمع البيانات:

تقوم الدراسة الحالية على المتغيرات التالية:

١/١/٥ سلوكيات أصوات العاملين (المتغير المستقل): يقصد بسلوكيات أصوات العاملين بأنها سلوك يوجهه العاملون للمسؤولين والإدارة العليا في المنظمة لتعزيز ودعم التغيير البناء لتحقيق أهداف المنظمة ورغبة منهم في تحسين وظائفهم والعمليات التنظيمية وتقديم الأفكار والمقترحات ومشاركة الإدارة في وضع عديد من الطرق الفعالة للأداء. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على

قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، ويتكون متغير سلوكيات أصوات العاملين من أربعة ابعاد أساسية هي:

١/١/١/٥ صمت العاملين: وتم قياس هذا البُعد بعدد (٧) عبارات من رقم (١ : ٧) بالقسم الأول من أداة الدراسة المرفقة (قائمة الاستقصاء) كأحد ابعاد المتغير المستقل للدراسة.

٢/١/١/٥ المشاركة في التغيير: وتم قياس هذا البُعد بعدد (٦) عبارات في قائمة الاستقصاء المعدة لذلك من رقم (٨ : ١٣) بالقسم الأول من أداة الدراسة المرفقة كأحد ابعاد المتغير المستقل للدراسة.

٣/١/١/٥ المشاركة في القرارات: وتم قياس هذا البُعد بعدد (٤) عبارات من رقم (١٤ : ١٧) بالقسم الأول من أداة الدراسة المرفقة كأحد ابعاد المتغير المستقل للدراسة.

٤/١/١/٥ احتواء العاملين: وتم قياس هذا البُعد بعدد (٧) عبارات من رقم (١٨ : ٢٤) بالقسم الأول من أداة الدراسة المرفقة (قائمة الاستقصاء) كأحد ابعاد المتغير المستقل للدراسة.

وتم اشتقاق هذا المقياس من استقصاء الباحثين السابقين (Mowbray et al., 2015; Park & Kim, 2016; Akbarian et al. 2015; Amirkhani & Oliaei 2015; Umar & Hassan, 2013; Duan, 2017) وذلك بعد القيام بإجراء بعض التعديلات عليها بما يتناسب مع بيئة المستشفيات الجامعية محل الدراسة. وتم استخدام *Likert Scale* الخماسي الذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) وغير موافق تماماً (١)، حيث تقوم مفردات العينة باختيار احداها. وأشارت معظم الدراسات السابقة التي استخدمت سلوكيات أصوات العاملين، أن معامل الثبات الفا كرونباخ للمقياس تراوحت ما بين (٠,٧٣ ، ٠,٨٧)، وهذا يدل على توافر درجة عالية من الثبات للأداة المستخدمة في الدراسة.

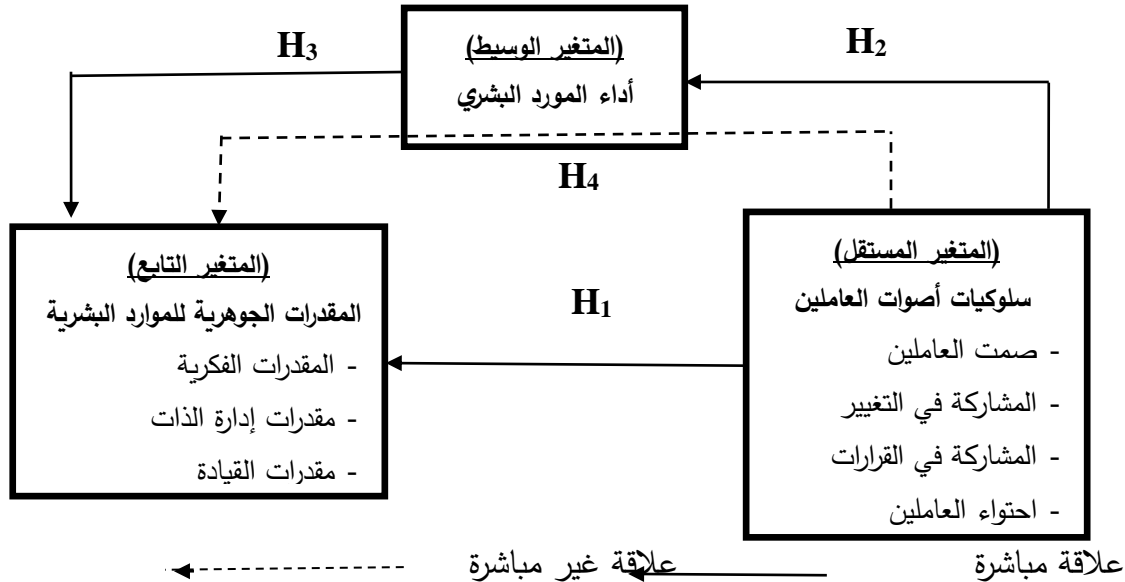
٢/١/٥ المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (المتغير التابع): ويقصد بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأنها المقدرات الكامنة لدي العاملين والمرتبطة بالصفات الشخصية وبالعواطف والأفكار والدوافع وفنون القيادة والتي تساعدهم على أداء الاعمال بكفاءة وفاعلية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، ويتكون متغير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية من ثلاثة ابعاد أساسية هي: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة، وتم قياس كل منها بعدد (٥) عبارات بالترتيب من رقم (٢٥ : ٣٩) بالقسم الأول من أداة الدراسة المرفقة (قائمة الاستقصاء) كأبعاد المتغير التابع للدراسة. وتم اشتقاق هذا المقياس من استقصاء الباحثين السابقين (Magotra & Shravani, 2015; Imbambi et al., 2015; Wirtz et al., 2016; MacGillivray, 2018; Kabue & Kilika, 2016; Johnson et al., 2015; Imbambi et al., 2017) وذلك بعد قيام الباحث بإجراء بعض التعديلات عليها

بما يتناسب مع بيئة المستشفيات الجامعية محل الدراسة. وأشارت أغلبية الجهود البحثية السابقة التي استخدمت المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، أن معامل الثبات الفا كرونباخ للمقياس تراوحت ما بين (٠,٧٢، ٠,٨٤)، وهذا يدل على توافر درجة عالية من الثبات للأداة التي أُستخدمت في الدراسة.

٣/١/٥ أداء الموارد البشرية (المتغير الوسيط): يقصد بأداء الموارد البشرية سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المستشفى، وقد يكون هذا السلوك ايجابياً أو سلبياً، ويكون هذا السلوك جزءاً من العمل او خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها، وتم الاعتماد في قياس متغير أداء الموارد البشرية على الدراسات السابقة التالية: (*Dimba & Abonwo, 2009* ; *Wang et al., 2019; Katou & Budhwar, 2010*) وتم قياس أداء الموارد البشرية في الدراسة الحالية بعدد (٩) عبارات من رقم (٤٠ : ٤٨) بالقسم الاول بقائمة الاستقصاء للدراسة كمتغير وسيط تداخلي.

٢/٥ نموذج الدراسة وفروضها:

وفي ضوء ادبيات الدراسة توصل الباحث لنموذج الدراسة والذي يبرز العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيراتها التي تضمنتها فروضها، وذلك كما تظهر بالشكل التالي:



شكل رقم (١)

نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث، اعتماداً على ادبيات الدراسة.

وبناءً على ما سبق من النتائج التي تم عرضها في الدراسات السابقة، ومن عرض النموذج السابق لمتغيرات الدراسة، أمكن للباحث صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية معنوية بين سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية متمثلة في: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة (بصفة اجمالية).

الفرض الثاني: توجد علاقة إيجابية معنوية بين سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين وبين أداء الموارد البشرية. **الفرض الثالث:** توجد علاقة إيجابية معنوية بين أداء الموارد البشرية وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية متمثلة في: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة (بصفة اجمالية).

الفرض الرابع: توجد علاقة إيجابية معنوية بين سلوكيات اصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية متمثلة في: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة (بصفة اجمالية)، من خلال دور أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط تداخلي في مسار العلاقة المباشرة بينهما.

٣/٥ اختبار أداة جمع البيانات:

قام الباحث باختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة الحالية، وذلك باستخدام معامل *Cornbach Alpha* لاختبار ثبات المقياس المستخدم للمتغيرات، والذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة. أما فيما يتعلق باختبار صدق المقياس، والذي يقيس مدى ملائمة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة (معامل ألفا) *(العباسي، ٢٠١٠)*، والتي يتحدد بناءً عليها مدى صلاحية بنية المقياس. ويوضح الجدول التالي رقم (١) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (١)

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	العبارات الدالة بقائمة الاستقصاء	معامل الثبات لكرونباخ	معامل الصدق (*)
١	صمت العاملين	(٧ - ١)	٠,٧٦	٠,٨٧
٢	المشاركة في التغيير	(١٣ - ٨)	٠,٨٦	٠,٩٣
٣	المشاركة في القرارات	(١٧ - ١٤)	٠,٩٠	٠,٩٥
٤	احتواء العاملين	(٢٤ - ١٨)	٠,٧٨	٠,٨٨
٥	سلوكيات أصوات العاملين كإجمالي	(٢٤ - ١)	٠,٩١	٠,٩٥
٦	المقدرات الفكرية	(٢٩ - ٢٥)	٠,٨٩	٠,٩٤
٧	مقدرات إدارة الذات	(٣٤ - ٣٠)	٠,٨٥	٠,٩٢
٨	مقدرات القيادة	(٣٩ - ٣٤)	٠,٨٣	٠,٩١
٩	المقدرات الجوهرية للموارد البشرية كإجمالي	(٣٩ - ٢٥)	٠,٨٧	٠,٩٣
١٠	أداء الموارد البشرية	(٤٨ - ٤٠)	٠,٨٩	٠,٩٤

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول السابق لاختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة أن مقاييس الدراسة تراوحت ما بين ٠,٧٦ إلى ٠,٩١ لمعاملات الثبات وهي مرتفعة نسبياً وتتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه، وهو ٠,٦٠ (Sekaran & Bougie, 2016). كما يتضح أيضاً أن تلك المقاييس تراوحت ما بين ٠,٨٧ إلى ٠,٩٥ لمعاملات الصدق وهي مرتفعة، ومن ثم فإن النتائج تشير إلى وجود درجة ملائمة من الاتساق الداخلي بين العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة الحالية، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة من الناحية المنطقية والاحصائية لجميع بيانات الدراسة الميدانية.

٤/٥ مجتمع وعينة الدراسة:

تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة وتوصيف خصائص العينة، على النحو التالي:

١/٤/٥ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد متمثلة في: مستشفى سوهاج الجامعي، ومستشفى قنا الجامعي، ومستشفى اسوان الجامعي، ويتمثل هيكل كل مستشفى من: الأطباء البشريين (أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، والأطباء المقيمين، والأطباء الإحصائيين، وأطباء

(*) معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الامتياز)، وأطباء الاسنان، والصيدلة وأخصائي العلاج الطبيعي، وهيئة التمريض، والفنيين، والجهاز الإداري، والبالغ عددهم (١٠٠٨٤)^(١) عامل بالمستشفيات محل الدراسة.

٢/٤/٥ عينة الدراسة:

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، نظراً لوجود إطار كامل وغير متقدم بأسماء وعناوين مفردات العينة، وتم تحديد حجم العينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد محل الدراسة، معتمداً على الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة، وتبين ان حجم العينة (٣٧٠) مفردة عند معامل ثقة ٩٥٪، ومستوى معنوية ٥٪ (ريان، ٢٠١٣)، وتم توزيع العينة بالتوزيع المتناسب في ضوء عدد العاملين بكل مستشفى جامعي محل الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (٢) التالي:

جدول رقم (٢)

مجتمع وعينة الدراسة

الإجمالي	القوائم المستلمة (*)			الإجمالي		مجتمع وعينة الدراسة						المسمى الوظيفي
	اسوان	قنا	سوهاج	عينة	مجتمع	اسوان		قنا		سوهاج		
						عينة	مجتمع	عينة	مجتمع	عينة	مجتمع	
٢٢	٥	١٠	٧	٢٧	٧٣٩	٧	٢٠٥	١١	٣٠٨	٩	٢٢٦	طبيب بشري
٣	١	١	١	٣	٧٣	١	٢١	١	٢٨	١	٢٤	طبيب اسنان
٧	٢	٣	٢	٩	٢٤١	٣	٧٥	٣	٨٧	٣	٧٩	صيدلي وأخصائي علاج طبيعي
٧	٣	٢	٢	٩	٢٤٣	٣	٧٣	٣	٩٤	٣	٧٦	تمريض
١٤٩	٤٨	٥٥	٤٦	١٦١	٤٤١٠	٥٣	١٤٥٦	٥٨	١٥٧٨	٥٠	١٣٧٦	فني
١٤٣	٤٨	٥١	٤٤	١٦١	٤٣٧٨	٥٤	١٤٧٢	٥٦	١٥٣٢	٥١	١٣٧٢	موظف اداري
٣٣١	١٠٧	١٢٢	١٠٢	٣٧٠	١٠٠٨٤	١٢١	٣٣٠٢	١٣٢	٣٦٢٧	١١٧	٣١٥٥	اجمالي

المصدر: الجدول من اعداد الباحث معتمداً على نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية التابع لكل جامعة، أكتوبر ٢٠٢١م.

٣/٤/٥ وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة في الطبيب البشري، وطبيب الاسنان، والصيدلي وأخصائي العلاج الطبيعي، والممرض، والفني، والموظف الإداري في كل مستشفى من المستشفيات الجامعية محل الدراسة.

(١) نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية التابع لكل جامعة، أكتوبر ٢٠٢١م.

(*) القوائم المستلمة والتي أجريت عليها الدراسة عدد (٣٣١) قائمة بنسبة (٨٩,٥٪) تقريباً من القوائم الموزعة على وحدات المعاينة بالمستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد محل الدراسة، وهي نسبة مقبولة.

٤/٤/٥ توصيف خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٣) النتائج الخاصة بتوصيف خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (٣)

توصيف خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	خصائص العينة		النسبة %	التكرارات	خصائص العينة	
٢٧,٢%	٩٠	دراسات عليا	المؤهل العلمي:	٥٩,٥%	١٩٧	ذكور	النوع:
٣٣,٨%	١١٢	مؤهل عالي.		٤٠,٥%	١٣٤	إناث	
٣٩%	١٢٩	مؤهل متوسط		٢٨,٤%	٩٤	> ٣٠ سنة	السن:
٦,٦%	٢٢	طبيب بشري	٥٦,٢%	١٨٦	من ٣٠ إلى > ٥٠		
١%	٣	طبيب اسنان	الوظيفة:	١٥,٤%	٥١	من ٥٠ فأكثر.	الخبرة:
٢,١%	٧	صيدلي وعلاج ط		٣٥%	١١٦	> ٥ سنوات.	
٢,١%	٧	تمريض		٣٩,٣%	١٣٠	من ٥ إلى > ١٥	
٤٥%	١٤٩	فني		٢٥,٧%	٨٥	من ١٥ فأكثر	
٤٣,٢%	١٤٣	موظف اداري					
١٠٠%	٣٣١	الاجمالي		١٠٠%	٣٣١	الاجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء - القسم الثاني.

ويتبين من الجدول السابق رقم (٣) ان نسبة (٥٩,٥%) من حجم العينة من الذكور، وان نسبة (٤٠,٥%) من حجم عينة الدراسة من الاناث، ويدل ذلك على تمثيل عينة الدراسة لكل فئات مجتمع الدراسة، مما يؤكد وجود الحيادية في اختيار مفردات العينة، وكذلك (٥٦,٢%) من حجم العينة تقع في المدى العمري من (٣٠) إلى أقل من (٥٠) سنة، ونسبة (٣٩,٣%) من حجم العينة تقع خبراتهم الوظيفية أكثر من (٥) سنوات وأقل من (١٥) سنة، وأن الغالبية العظمى أيضاً من حجم العينة حاصلون على مؤهل متوسط بنسبة (٣٩%) من حجم العينة، وان نسبة (٤٥%) من مفردات عينة الدراسة من الفنيين العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

ويخلص الباحث من النتائج الخاصة بتوصيف خصائص العينة، الي أنه تم تمثيل مفردات العينة لجميع الفئات المحددة بالدراسة الحالية، وأن توصيف خصائص العينة منطقي ويتبع التوزيع الطبيعي، وتمثل مفردات العينة كل الفئات العمرية والخبرات وجميع المؤهلات العلمية وجميع الوظائف بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٥/٥ جمع البيانات المطلوبة للدراسة:

اعتمد الباحث في جمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة على قائمة الاستقصاء المعدة لذلك عن طريق المقابلات الشخصية، وتم توضيح الهدف من الدراسة لمفردات العينة، وكيفية استيفائها، وبعد التأكد من الفهم الكامل لكل جوانبها، قام الباحث بتوزيعها والعودة لاستلامها مرة أخرى بعد استيفائها. وهذا الأسلوب يمتاز بتحقيق درجة عالية من التحكم والرقابة على عينة الدراسة، ويسمح هذا الإجراء بالحصول على معلومات مرتدة من جانب مفردات العينة، ويمكن أن تكون لها قيمة فيما يتعلق ببعض الجوانب مثل: خصائص مفردات العينة، واتجاهاتهم نحو الدراسة، وكذلك أسباب عدم الرغبة في مشاركتهم لاستيفاء القائمة ان وجدت.

٦/٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل بيانات الدراسة:
١/٦/٥ معامل الفا كرنباخ لقياس الصدق والثبات لأداة الدراسة لعرض البيانات في صورة متقدمة، وكذلك الحصول على نتائج مبدئية.
٢/٦/٥ استخدم أساليب الإحصاء الوصفي متمثلة في: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة.
٣/٦/٥ استخدام تحليل الانحدار البسيط *Simple Regression Analysis*، وأسلوب الانحدار المتعدد *Analysis Regression Linear Multiple*، وقد اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتدرج *Regression Stepwise* لاختبار العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين، والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وأداء الموارد البشرية.

وتم تبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي *SPSS (Version 25)*.

٧/٥ حدود الدراسة:

يعرض الباحث في هذه الجزئية حدود الدراسة على النحو التالي:
١/٧/٥ **الحدود المكانية:** قام الباحث بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد لتكون مجالاً للدراسة الحالية، وذلك لفقر الدراسات البحثية عليها، وخاصة في هذا المجال، ولخدمة قطاع مهم من قطاعات الدولة في هذا المجال.
٢/٧/٥ **الحدود العلمية:** قام الباحث باستخدام المتغيرات التالية: سلوكيات أصوات العاملين بأبعاده المتمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين معتمداً على الدراسات التالية: *(Tabatabei et al., 2014; Deniz et al. , 2013; Amirkhani & Oliaei 2015; Laeeque & Bakhtawari , 2014; Tulubas &*

Akbarian et al. 2015; Anyango et al., 2015; Prabhakar, Celep, 2012; (2015; Park & Kim, 2016) ، والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة، معتمداً على الدراسات التالية: *(Imbambi et al., 2015; Banks et al., 2010; Gunu & Oladepo, 2014; Wirtz et al., 2016; MacGillivray, 2018)* ، وأداء الموارد البشرية معتمداً على الدراسات التالية: *(Edgar & Greare, 2005; Wang et al., 2019; Huselid & Bacjer, 2005)*.
٣/٧/٥ الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على العاملين من الاطباء البشريين، وأطباء الاسنان، والصيدلة، وأخصائي العلاج الطبيعي، وهيئة التمريض، والفنيين، والموظفين الإداريين في المستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد محل الدراسة.

٦- التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية:

يعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة، ما أسفر عنه التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، بدايةً بتوصيف لمتغيرات الدراسة، ثم يقدم الباحث نتائج اختبار مدي صحة فروض الدراسة، وذلك كما يلي:

١/٦ توصيف متغيرات الدراسة:

يبين الجدول التالي رقم (٤) البيانات الخاصة بتوصيف متغيرات الدراسة، والمتمثلة في: ابعاد سلوكيات أصوات العاملين، وابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وأداء الموارد البشرية، من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وكذلك معاملات الارتباط الخطي البسيط بينها:

جدول رقم (٤)

توصيف متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١-صمت العاملين	١									
٢-مشاركة القرارات	٠,٣٢٤*	١								
٣-مشاركة التغيير	٠,٤٣٢*	٠,٤١٢*	١							
٤-احتواء العاملين	٠,٢٣٧**	٠,٣٨٧*	٠,٢٨٩*	١						
٥-اجمالي سلوكيات أصوات العاملين	٠,٤١٨*	٠,٣٨٦*	٠,٤٢١*	٠,٤٦٥*	١					
٦-المقدرات الفكرية	٠,٦٥٤*	٠,٧٦٢*	٠,٦٨٧**	٠,٦٩٣*	٠,٧٣٢*	١				
٧-مقدرات إدارة الذات	٠,٦٤٢*	٠,٧٢٨*	٠,٦٨٢**	٠,٦٨٩*	٠,٧٤٢*	٠,٣٢٨**	١			
٨-مقدرات القيادة	٠,٥٦٤**	٠,٧٥٢*	٠,٦٨٨*	٠,٧٤٣*	٠,٧٢٦*	٠,٤٣٢**	٠,٣٩٨**	١		
٩-مج مقدرات جوهرية	٠,٦٧٤*	٠,٧٦٥*	٠,٧١٢**	٠,٦٨٧*	٠,٧٤٢*	٠,٤٢٧**	٠,٣٨٦*	٠,٣٤٤*	١	
١٠- أداء المـوارد	٠,٦٩٨*	٠,٧١٦*	٠,٦٨٤**	٠,٦٩٢*	٠,٧٤٨*	٠,٧٣١**	٠,٧٢٢*	٠,٦٨٩*	٠,٧٢٦*	١

البشرية										
٣,٦٨	٣,٩٣	٣,٨٨	٣,٥٤	٣,٧٢	٣,٤٣	٣,٨٢	٣,٥٤	٣,٨٧	٣,٦٦	الوسط الحسابي
٠,٧٦	٠,٨١	٠,٨٣	٠,٧٢	٠,٨١	٠,٧١	٠,٧٨	٠,٧٦	٠,٨٨	٠,٧٩	الانحراف المعياري
٠,٢١	٠,٢٠٦	٠,٢١٤	٠,٢٠٣	٠,٢١٨	٠,٢٠٧	٠,٢٠٤	٠,٢١٥	٠,٢٢٧	٠,٢١٦	معامل الاختلاف

** معنوية عند ٠,٠١

* معنوية عند ٠,٠٥

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*

ويتضح من جدول رقم (٤) ما يلي:

١/١/٦ وجود مستوى ادراك مرتفع نسبياً لدي مفردات العينة لجميع متغيرات الدراسة، حيث كبر الوسط الحسابي عن القيمة (٣)، مما يدل على أهمية كل المتغيرات محل الدراسة، على الرغم من تفاوت الأهمية فيما بين المتغيرات. كما ان انخفاض قيم الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة عن الواحد الصحيح، يدل على وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات عينة الدراسة، وقام الباحث بحساب معامل الاختلاف لمتغيرات الدراسة للوقوف على مدي التشتت في الإجابات المتحصل عليها من مفردات العينة، وحيث صغر قيم معاملات الاختلاف لمتغيرات الدراسة، مما يدل على التجانس فيما بين الإجابات المتحصل عليها من مفردات العينة لقائمة الاستقصاء المعدة للدراسة.

٢/١/٦ أشارت معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين سلوكيات أصوات العاملين وبين المقدرات الجوهريّة للموارد البشرية ($R = 0.742$)، وبين أداء الموارد البشرية ($R = 0.748$)، وكذلك وجود علاقة ارتباط جوهريّة بين أداء الموارد البشرية وبين المقدرات الجوهريّة للموارد البشرية ($R = 0.665$)، عند مستوى معنوية (٠,٠٥ ، ٠,٠١)، ويدل ذلك على أن العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة حقيقية ولا ترجع لعوامل الصدفة.

٢/٦ اختبار مدي صحة فروض الدراسة:

قام الباحث في هذا الجزء من الدراسة باختبار مدي صحة فروض الدراسة ، وذلك كما يلي:

١/٢/٦ اختبار مدي صحة الفرض الأول:

يهدف هذا الفرض الى اختبار العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين محل الدراسة كمتغيرات مستقلة من جانب وبين المقدرات الجوهريّة للموارد البشرية محل الدراسة كمتغير تابع من جانب آخر ، وينص هذا الفرض على أنه: توجد علاقة إيجابية معنوية بين سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين وبين المقدرات الجوهريّة للموارد البشرية متمثلة في: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة (بصفة اجمالية).

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Linear Regression Analysis*. وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج *Stepwise Regression*. لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد سلوكيات أصوات العاملين، في تحديد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ولتحديد أفضل مجموعة متغيرة مفسرة. ويُظهر الجدول التالي رقم (٥) النتائج لهذا التحليل، ومراحل ادخال ابعاد سلوكيات أصوات العاملين محل الدراسة طبقاً للأهمية النسبية، في تفسير التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة، وكذلك الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد في العلاقة بين المتغيرين:

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد في العلاقة بين سلوكيات أصوات
العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية

<i>F. Value</i>	<i>T. Value</i>	<i>Adj R²</i>	ΔR^2	<i>R²</i>	<i>R</i>	<i>Beta</i>	المتغير المستقل الداخل
**٢٣٤,٧٦	**١٦,٤٥	٠,٥٠٤	—	٠,٥٠٧	٠,٧١٢	٠,٧١٢	المشاركة في القرارات
**١٧٦,٣٤	**١١,٦٤	٠,٦١٠	٠,١٠٥	٠,٦١٢	٠,٧٨٢	٠,٥٤٦	المشاركة في التغيير
*١٦٩,٣٤	*٨,٥١	٠,٦٨٩	٠,٠٨٠	٠,٦٩٢	٠,٨٣٢	٠,٤٧٨	احتواء العاملين
*١٣٥,٣٤	*٥,٨٧-	٠,٧٥٨	٠,٠٦٨	٠,٧٦٠	٠,٨٧٢	٠,٣٤١-	صمت العاملين
				٠,٦٤٥			المعامل الثابت <i>Constant</i>
				١٧٢,٤٣			<i>F. Value</i>
				**٠,٠٠٠			معامل جوهرية النموذج <i>Sig. F</i>

* $P < 0.01$

** $P < 0.001$

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*

ويستنتج الباحث من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- ان قيم معاملات الارتباط (*R*) تشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية مرتفعة نسبياً ومعنوية بين ابعاد سلوكيات اصوات العاملين ذات التأثير المعنوي من جانب، والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية (بصفة اجمالية) من جانب آخر، وجاء بُعد المشاركة في القرارات أهم متغير مفسر للتباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، حيث أسهم في تفسير (٥٠,٧%) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويليه بُعد المشاركة في التغيير، حيث أسهم في تفسير (١٠,٥%) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (بصفة اجمالية)

بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويليهِ بُعد احتواء العاملين، حيث أسهم في تفسير (٨٪) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وأخيراً جاء بُعد صمت العاملين في المرتبة الأخيرة من حيث القدرة التفسيرية للتباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة بمعامل تحديد قدره (٦,٨٪)، وبذلك تفسر المتغيرات الاربعة لأبعاد سلوكيات أصوات العاملين حوالى (٧٦٪) من التباين الكلي في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

- تؤكد اشارات المعلمات وجود علاقة مباشرة وإيجابية ومعنوية بين سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: المشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين وعلاقة سلبية متمثلة في صمت العاملين ذات التأثير المعنوي من جانب، وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة من جانب آخر، وتشير نتائج (*T. Value*) الى معنوية معلمات النموذج ، كما يشير معامل جوهرية النموذج (*Sig. F*) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠,٠٠١ ، ٠,٠١).

يستنتج الباحث من النتائج السابقة الخاصة بدراسة الفرض الأول ، قبول الفرض الأول بصورة كلية بالنسبة لأبعاد سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين، والتي ثبت إحصائياً أنه توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين هذه الأبعاد والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. ٢/٢/٦ اختبار مدي صحة الفرض الثاني:

يهدف هذا الفرض الى اختبار العلاقة بين ابعاد سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة كمتغير مستقل من جانب، وبين أداء الموارد البشرية كمتغير تابع من جانب آخر، وينص هذا الفرض على أنه: " توجد علاقة ايجابية معنوية بين سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين وبين أداء الموارد البشرية.

واستخدم الباحث اسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذا الفرض ، وقد تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار المتدرج، وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد سلوكيات أصوات العاملين في تحديد مستوى أداء الموارد البشرية، ولتحديد أفضل مجموعة متغيرة مفسرة. ويُظهر الجدول التالي رقم (٦) نتائج هذا التحليل

، ومرحلة ادخال ابعاد سلوكيات أصوات العاملين محل الدراسة طبقاً لأهميتها النسبية في تفسير التباين في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد في العلاقة بين ابعاد سلوكيات
أصوات العاملين وأداء الموارد البشرية

المتغير المستقل الداخل	Beta	R	R ²	ΔR ²	Adj R ²	T. Value	F. Value
المشاركة في التغيير	٠,٧١٦	٠,٧١٦	٠,٥١٣	—	٠,٥١١	**٢٠,٢٧	**٣٢١,٢٥
احتواء العاملين	٠,٦٢٩	٠,٧٨٦	٠,٦١٨	٠,١٠٥	٠,٦١٥	*١٠,٢٣	*٢٥٦,٦٩
المشاركة في القرارات	٠,٤٥٦	٠,٨٣٨	٠,٧٠٢	٠,٠٨٤	٠,٦٩٩	*٨,٦٥	*١٧٦,٨٧
صمت العاملين	٠,٣٦٨-	٠,٨٦٤	٠,٧٤٦	٠,٠٤٤	٠,٧٤٤	**٦,٢٥-	**١٣٧,١٤
المعامل الثابت <i>Constant</i>		٠,٦٨٢					
<i>F. Value</i>							١٤٢,٢٢
معامل جوهرية النموذج <i>Sig. F</i>							**٠,٠٠٠

* $P < 0.01$

** $P < 0.001$

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*

ويستنتج الباحث من الجدول رقم (٦) الآتي:

- تشير قيم معاملات الارتباط (R) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة مرتفعة نسبياً بين ابعاد سلوكيات أصوات العاملين ذات التأثير المعنوي من جانب ومستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة من جانب آخر، وجاء بُعد المشاركة في التغيير أهم بُعد مفسر للتباين في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، حيث أسهم في تفسير (٥١,٣%) من التباين في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويليه بُعد احتواء العاملين حيث أسهم في تفسير (١٠,٥%) من التباين في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويليه بُعد المشاركة في القرارات حيث أسهم في تفسير (٨,٤%) من التباين في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وأخيراً جاء بُعد صمت العاملين في المرتبة الاخيرة من حيث القدرة التفسيرية للتباين في أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة بمعامل تحديده قدره (٤,٤%)، وبذلك تفسر الابعاد الأربعة لسلوكيات أصوات العاملين حوالى (٧٤,٦%) من التباين الكلي في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

- تؤكد اشارات المعلمات وجود علاقة مباشرة ايجابية ومعنوية بين ابعاد سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: المشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين، وعلاقة سلبية متمثلة في صمت العاملين ذات التأثير المعنوي من جانب وبين مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة من جانب آخر ، وتشير نتائج (*T. Value*) الى معنوية معلمات النموذج ، كما يشير معامل جوهرية النموذج (*Sig. F*) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠,٠٠١ ، ٠,٠١).

ويستنتج الباحث من النتائج السابقة الخاصة بدراسة الفرض الثاني، قبول الفرض الثاني بصورة كلية بالنسبة لأبعاد سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين، والتي ثبت إحصائياً أنه توجد علاقة ايجابية ومعنوية بينها وبين أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٣/٢/٦ اختبار مدي صحة الفرض الثالث:

يهدف هذا الفرض الى اختبار العلاقة بين أداء الموارد البشرية كمتغير مفسر من جانب ، وبين ابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية متمثلة في: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة محل الدراسة كمتغير تابع من جانب آخر، وينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة ايجابية معنوية بين أداء الموارد البشرية وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية متمثلة في: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة (بصفة اجمالية).

ولاختبار هذا الفرض ، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ويوضح الجدول التالي رقم (٧) نتائج هذا الاختبار :

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار البسيط في العلاقة بين أداء الموارد البشرية
والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية

المتغير المفسر	<i>Beta</i>	<i>B</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>T. Value</i>	<i>Sig. T</i>
أداء الموارد البشرية	٠,٧٢٦	٠,٥٤٢	٠,٧٢٦	٠,٥٢٧	١١,٨٧	**٠,٠٠
المعامل الثابت <i>Constant</i>			١,٤٣٢			
معامل التحديد المعدل <i>Adj R²</i>			٠,٥٢٤			
قيمة <i>F</i>			٤٧,٨٦			
معامل جوهرية النموذج (<i>Sig. F</i>)			**٠,٠٠			

** $P < 0.01$

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*

ويستنتج الباحث من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- تؤكد إشارات معاملات نموذج الانحدار وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أداء الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة ، وذلك عند مستوى دلالة قدره $(P < 0.01)$.

- يشير معامل التحديد المعدل $Adj R^2$ الى أن أداء الموارد البشرية يفسر ٥٢,٤% من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة .

- يشير معامل جوهرية النموذج ($Sig. F$) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره $(0.01 < P)$ ، وتؤكد اشارات معاملات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة .

ويستنتج الباحث من النتائج السابقة الخاصة بدراسة الفرض الثالث، قبول الفرض الثالث، والتي ثبت إحصائياً أنه توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين أداء الموارد البشرية والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية متمثلة في: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٤/٢/٦ اختبار مدي صحة الفرض الرابع:

يهدف هذا الفرض الى التعرف على دور المتغير الوسيط التداخلي المتمثل في أداء الموارد البشرية في العلاقة المباشرة بين ابعاد سلوكيات اصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية متمثلة في: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. وينص هذا الفرض على أنه : " توجد علاقة ايجابية معنوية بين سلوكيات اصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية متمثلة في: المقدرات الفكرية، ومقدرات إدارة الذات، ومقدرات القيادة (بصفة اجمالية)، من خلال دور أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط تداخلي في مسار العلاقة المباشرة بينهما"، وقد اشار (*Baron & Kenny, 1986*) الى ضرورة توافر ثلاثة شروط أساسية للوقوف على الوساطة التداخلية :

- التعرف على العلاقة المباشرة بين ابعاد سلوكيات اصوات العاملين (المتغير المستقل) وابعاد المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (المتغير التابع)، وهي العلاقة التي تم قياسها بالفرض الأول.

- التعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (ابعاد سلوكيات أصوات العاملين) وبين المتغير الوسيط (أداء الموارد البشرية)، وهي العلاقة التي تم قياسها بالفرض الثاني .
- التعرف على تأثير المتغير الوسيط التداخلي (أداء الموارد البشرية) على المتغير التابع (المقدرات الجوهرية للموارد البشرية)، وهي العلاقة التي تم قياسها في الفرض الثالث.

ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي *Stepwise Regression* لمقارنة الأهمية النسبية للمتغير الوسيط التداخلي والمتغيرات المستقلة في تحديد المتغير التابع. ويظهر الجدول التالي رقم (٨) مراحل ادخال المتغير المستقل (ابعاد سلوكيات أصوات العاملين)، والمتغير الوسيط التداخلي (أداء الموارد البشرية) طبقاً لأهميتها النسبية في تفسير التباين في المتغير التابع (المقدرات الجوهرية للموارد البشرية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة:

جدول رقم (٨)

مراحل تحليل الانحدار المتعدد في علاقة سلوكيات أصوات العاملين
وأداء الموارد البشرية بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية

المتغير المستقل الداخل	Beta	R	R2	ΔR2	Adj R2	T.Value	F.Value
أداء الموارد البشرية	٠,٧٢٦	٠,٧٢٦	٠,٥٢٧	—	٠,٥٢٤	**٢٣,٣٤	**٢٢٣,٧٦
المشاركة في القرارات	٠,٥٦٧	٠,٧٩٦	٠,٦٣٤	٠,١٠٧	٠,٦٣١	**١٣,٦٥	**١٨٦,٩٤
المشاركة في التغيير	٠,٤٣٥	٠,٨٤٥	٠,٧١٤	٠,٠٨٠	٠,٧١٢	*٨,٥٢	*١٥٩,٥٩
احتواء العاملين	٠,٣٩٨	٠,٨٧٨	٠,٧٧١	٠,٠٥٧	٠,٧٦٨	*٦,٤٣	*١١٧,٤٥
المعامل الثابت <i>Constant</i>		٠,٧١٩					
			١٨٧,٩٣				
							**٠,٠٠٠

* $P < 0.01$

** $P < 0.001$

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويستنتج الباحث من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- وجود دور للمتغير الوسيط التداخلي (أداء الموارد البشرية) على العلاقة المباشرة بين ابعاد سلوكيات أصوات العاملين الداخلة في معادلة الانحدار، والمتغير التابع (المقدرات الجوهرية للموارد البشرية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.
- تشير قيم معاملات الارتباط (R) الى وجود ارتباط معنوي موجب بين المتغير المستقل (ابعاد سلوكيات أصوات العاملين) ذات التأثير المعنوي والمتغير الوسيط التداخلي (أداء الموارد البشرية)

من جانب وبين المتغير التابع (المقدرات الجوهرية للموارد البشرية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة من جانب آخر .

- يُعد المتغير الوسيط التداخلي (أداء الموارد البشرية) أهم متغير مُفسر للتباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، حيث أنه يفسر حوالي (٥٢,٧%) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ثم يلي ذلك بُعد المشاركة في القرارات الذي يفسر حوالي (١٠,٧%) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ثم يليه بُعد المشاركة في التغيير والذي يفسر حوالي (٨%) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وأخيراً جاء بُعد احتواء العاملين في المرتبة الأخيرة من حيث القدرة التفسيرية للتباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة بمعامل تحديد قدره (٥,٧%) ، وبذلك تفسر المتغيرات الأربعة معاً حوالي (٧٧,١%) من التباين الكلي في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

- توفر الشرط الثالث من شروط الوساطة التداخلية : وهو انخفاض تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عند دخول المتغير الوسيط في معادلة الانحدار، ويؤكد ذلك كانت تبلغ نسبة مساهمة المتغير المستقل (بُعد المشاركة في القرارات) في العلاقة المباشرة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة حوالي (٥٠,٧%)، وانخفضت نسبة مساهمة هذا البُعد في العلاقة غير المباشرة عند دخول المتغير الوسيط التداخلي (أداء الموارد البشرية) في معادلة الانحدار فأصبحت حوالي (١٠,٧%). ويلاحظ خروج بُعد من ابعاد سلوكيات أصوات العاملين من معادلة الانحدار، هو بُعد صمت العاملين .

- توضح اشارات المعلمات الى التأثير الايجابي لبعض ابعاد سلوكيات أصوات العاملين (المتغير المستقل)، والمتغير الوسيط التداخلي (أداء الموارد البشرية) على المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

- تشير نتائج (*T. Value*) الى ان معلمات النموذج معنوية ، ويشير أيضاً معامل جوهرية النموذج (*Sig. F*) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠,٠٠١).

وبالنظر الى النتائج التي تم التوصل اليها من اختبار مدي صحة الفرض الرابع ، يمكن للباحث قبول صحة الفرض بصورة جزئية، فيما يخص زيادة العلاقة الايجابية لأبعاد سلوكيات أصوات العاملين الداخلة في معادلة الانحدار كمتغيرات مستقلة من جانب، وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة كمتغير تابع من جانب آخر، بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (أداء الموارد البشرية) في مسار العلاقات المباشرة.

٧- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يعرض الباحث في هذه الجزئية مناقشة وتفسير نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وذلك كما يلي:

١/٧ قد تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين سلوكيات أصوات العاملين، وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. وكانت متغيرات سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في التغيير، والمشاركة في القرارات، واحتواء العاملين، أهم المتغيرات المفسرة في التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (بصفة اجمالية) بالمستشفيات محل الدراسة. وكذلك توصلت الدراسة الى أن متغير أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط تداخلي يزيد من العلاقة الايجابية بين بعض من ابعاد سلوكيات أصوات العاملين كمتغيرات مستقلة وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، مما يدل على اهمية مستوى أداء وكفاءة مجتمع الدراسة في استخدام سلوكيات أصوات العاملين للوصول الى مستوى متميز للمقدرات الجوهرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. وقد تبين من نتائج تحليل الانحدار مطابقة شروط الوساطة التداخلية بين متغيرات الدراسة، وذلك كما حددها (Namazi & Namazi, 2016).

٢/٧ تبين ان بُعد المشاركة في القرارات كأحد أبعاد سلوكيات أصوات العاملين أهم بُعد مفسر للتباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، حيث أسهم في تفسير (٥٠,٧%) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويليه بُعد المشاركة في التغيير حيث أسهم في تفسير (١٠,٥%) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ثم جاء بُعد احتواء العاملين حيث أسهم في تفسير (٨%) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وأخيراً جاء بُعد صمت العاملين في المرتبة الاخيرة من حيث القدرة التفسيرية للتباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة بمعامل تحديد قدره (٦,٨%). وبذلك تفسر الابعاد الاربعة لسلوكيات أصوات العاملين حوالى (٧٦%) من التباين الكلي في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحث بأن بُعد المشاركة في القرارات، كان من أهم المتغيرات المفسرة في معادلة انحدار المقدرات الجوهرية للموارد البشرية على سلوكيات أصوات العاملين

لأهميته بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويساعد تبني الإدارة للمشاركة في اتخاذ القرارات على اعداد صف ثاني من القادة يكون لديهم القدرة على إدارة المستشفيات في المستقبل، وكذلك البُعد الثاني في الأهمية (المشاركة في التغيير)، وذلك لأهميته في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية ومساهمته في التعرف علي المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة تساعد في دعم سياسات المستشفيات الجامعية محل الدراسة من حين لآخر، وتخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله، وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج كل من: *Srikanth & (Jomon, 2015; Gao et al., 2011)*.

٣/٧ وتبين أيضاً من نتائج الدراسة، أن المشاركة في التغيير يعد أهم بُعد مفسر للتباين في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، حيث أسهم في تفسير (٥١,٣%) من التباين في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويليه بُعد احتواء العاملين حيث أسهم في تفسير (١٠,٥%) من التباين في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ثم جاء بُعد المشاركة في القرارات حيث أسهم في تفسير (٨,٤%) من التباين في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وأخيراً جاء بُعد صمت العاملين في المرتبة الأخيرة من حيث القدرة التفسيرية للتباين في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة بمعامل تحديد قدره (٤,٤%)، وبذلك تفسر المتغيرات الأربعة لأبعاد سلوكيات أصوات العاملين حوالي (٧٤,٦%) من التباين الكلي في مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. وهذا ما يفسره الباحث بأن بُعد المشاركة في التغيير من المتغيرات المؤثرة والهامة في معادلة انحدار أداء الموارد البشرية على سلوكيات أصوات العاملين، ويليه في الأهمية احتواء العاملين في هذه المعادلة والذي يؤدي بدوره الى تحسين مستمر في أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة كل من: *(Morrison, 2012; Senay et al., 2015; Ng & Feldman, 2012)*.

٤/٧ اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: *(Bryson et al., 2006, Holland et al., 2012, Gao et al., 2011, Su et al., 2017, وابوليفة، ٢٠٢١)*. في أن كل منها تناول دور الوساطة التداخلية في ظل وجود متغير على الأقل من متغيرات الدراسة الحالية، وكل منها توصل لإثبات دور الوساطة بين متغيرات الدراسة، ولكن اختلفت هذه الدراسة في انها أخذت متغير أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وأيضاً اختلفت معها في المجال التطبيقي حيث تم تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد .

٥/٧ كشفت نتائج الدراسة الحالية أن المتغير الوسيط التداخلي (أداء الموارد البشرية) يعد أهم متغير مُفسر للتباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، حيث أنه يفسر حوالي (٥٢,٧%) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ثم يلي ذلك بُعد المشاركة في القرارات الذي يفسر حوالي (١٠,٧%) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ثم جاء بُعد المشاركة في التغيير والذي يفسر حوالي (٨%) من التباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وأخيراً جاء بُعد احتواء العاملين في المرتبة الأخيرة، من حيث القدرة التفسيرية للتباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة بمعامل تحديد قدره (٥,٧%). وبذلك تفسر المتغيرات الأربعة معاً حوالي (٧٧,١%) من التباين الكلي في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. كما حققت الدراسة شرط الوساطة التداخلية، وهو انخفاض تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عند دخول المتغير الوسيط في معادلة الانحدار، وهذا يتفق مع دراسة كل من: (*Bryson et al., 2006, Holland et al., 2012, Gao et al., 2011, Su et al., 2017*).

٨ - دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق، كما يتضح في الآتي:

١/٨ تُعد سلوكيات أصوات العاملين متمثلة في: صمت العاملين، والمشاركة في القرارات، والمشاركة في التغيير، واحتواء العاملين من أهم المتغيرات الحديثة في إدارة الأعمال بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث يُنظر لها على أنها مصدر حصول المنظمات على الأفكار الإبداعية، وبالتالي فالاهتمام بتعزيز هذه السلوكيات لأصوات العاملين لابد ان يكون في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة.

٢/٨ أكدت الدراسة الحالية على دور الوساطة التداخلية لأداء الموارد البشرية في العلاقة بين سلوكيات اصوات العاملين، وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، فقامت الدراسة الحالية بربط هذه المتغيرات معاً، واختيار المستشفيات الجامعية العاملة في أقاليم جنوب الصعيد كمجال للتطبيق، والذي لا توجد دراسة سابقة تناولت متغيرات هذه الدراسة بمجال تطبيقها، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف الى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال من الدراسة.

٣/٨ أوضحت نتائج الدراسة أن المتغير الوسيط التداخلي (أداء الموارد البشرية) يعد أهم متغير مُفسر للتباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويليه متغير المشاركة في القرارات، ثم متغير المشاركة في التغيير، ثم جاء متغير احتواء العاملين في المرتبة الأخيرة، من حيث القدرة التفسيرية للتباين في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. وكشفت الدراسة على ان المتغير الوسيط التداخلي (أداء الموارد البشرية) ادى الى زيادة العلاقة الايجابية بين سلوكيات اصوات العاملين وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وهذا يؤدي الى اهمية أداء الموارد البشرية وكفاءتهم في تحسين العلاقة بين سلوكيات اصوات العاملين، وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٩- توصيات الدراسة وآفاق البحث المستقبلية:

يقدم الباحث في هذه الجزئية من الدراسة لأهم التوصيات التي تفيد العاملين بالمستشفيات الجامعية العاملة في أقاليم جنوب الصعيد وتحسين مستوي أدائها، ثم يعرض لأهم النقاط البحثية التي قد تكون نواة لبحوث مستقبلية، وذلك علي النحو التالي:

١/٩ توصيات الدراسة:

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها، يمكن للباحث حصر عدداً من الامور التي يجب الالتفات اليها، والتي تعتبر بمثابة مجموعة من التوصيات التي يمكن الاخذ بها في المستشفيات الجامعية محل الدراسة، وتشمل مجموعة التوصيات المقترحة على آليات التنفيذ، وكذلك المسؤولين عن هذا التنفيذ، كما هو موضح في الآتي:

١/١/٩ تنمية الولاء والالتزام التنظيمي لدي الموارد البشرية العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة،
من خلال:

- آلية التنفيذ: تعزيز الثقة لدي الموارد البشرية، وإتاحة وخلق الفرص للإبداع وتحقيق الذات، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم الإيجابية.

- المسئول عن التنفيذ: المديرون والرؤساء المباشرين في جميع الإدارات المختلفة.

٢/١/٩ الاهتمام برفع مستويات التفويض للموارد البشرية العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة،
من خلال:

- آلية التنفيذ: إقامة دورات تدريبية للمديرين والمشرفين وتعريفهم كيفية تفويض الاعمال للموارد البشرية.

- **المسئول عن التنفيذ:** الرؤساء والمديرون في الإدارات المختلفة.
٣/١/٩ اهتمام القيادات الإدارية بقضايا المشاركة والتفويض واصوات العاملين وبناء الولاء والالتزام التنظيمي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، من خلال:
- **آلية التنفيذ:** عقد دورات تدريبية وتنقيفية للقيادات الإدارية المختلفة بهدف زيادة الوعي بهذه القضايا.
- **المسئول عن التنفيذ:** الرؤساء والمديرون في الإدارات المختلفة.
٤/١/٩ الاهتمام بإعطاء الثقة للموارد البشرية في ابداء آرائهم والتعبير عن المقترحات التي تفيد المستشفيات الجامعية محل الدراسة التي يعملون بها، من خلال:
- **آلية التنفيذ:** عقد ورش عمل لتنمية سلوكيات الموارد البشرية.
- **المسئول عن التنفيذ:** الرؤساء والمديرون في الإدارات المختلفة.
٥/١/٩ ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تقوم علي نشر قيم العمل الجماعي ورفع أسس التعاون ومشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، والمشاركة في التغيير بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، من خلال:
- **آلية التنفيذ:** اتباع سياسة الباب المفتوح.
- **المسئول عن التنفيذ:** الرؤساء والمديرون في الإدارات المختلفة.
٦/١/٩ الاهتمام بتنمية العاملين وخرجهم من حالة الصمت وتشجيعهم على التحدث عن أفكارهم الجديدة بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، من خلال:
- **آلية التنفيذ:** عقد ورش عمل متنوعة لتنمية مهارات الموارد البشرية.
- **المسئول عن التنفيذ:** خبراء متخصصون في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٧/١/٩ الاهتمام بوضع استراتيجية لإدارة المواهب من المبدعين والمتميزين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، من خلال:
- **آلية التنفيذ:** انشاء إدارة مستقلة لإدارة المواهب دورها دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين من الموارد البشرية.
- **المسئول عن التنفيذ:** خبراء متخصصون في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٨/١/٩ ضرورة سعي إدارة المستشفيات الي بناء العلاقات بين العاملين من خلال اعطائهم حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، من خلال:
- **آلية التنفيذ:** عقد تدريبات مستمرة وتدعيم قنوات الاتصالات بين العاملين.
- **المسئول عن التنفيذ:** إدارة التدريب والرؤساء والمديرون في الإدارات المختلفة.

- ٩/١/٩ الاهتمام برفع مستوى أداء الموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة من خلال:
- آلية التنفيذ: عقد ورش عمل متنوعة لتنمية مهارات الموارد البشرية.
 - المسئول عن التنفيذ: خبراء متخصصون في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٩/١/١٠ الاهتمام بخلق استراتيجية تطوير الموارد البشرية لتحسين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة من خلال:
- آلية التنفيذ: عقد ورش عمل متنوعة لتنمية مهارات الموارد البشرية.
 - المسئول عن التنفيذ: خبراء متخصصون في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٩/١/١١ العمل علي رفع المقدرات الفكرية ومقدرات القيادة للموارد البشرية العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة من خلال:
- آلية التنفيذ: عقد دورات تدريبية متخصصة في تنمية المقدرات الفكرية ومقدرات القيادة.
 - المسئول عن التنفيذ: خبراء متخصصون في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٩/١/١٢ العمل علي رفع المقدرات الخاصة بإدارة الذات للموارد البشرية العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة من خلال:
- آلية التنفيذ: تقديم الحوافز الملموسة وغير النقدية للأداء المتميز لتقدير المواهب على الأداء المتميز، والاهتمام بالمكافآت والحوافز المادية والمعنوية مباشرة بعد الأداء المتميز.
 - المسئول عن التنفيذ: خبراء متخصصون في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٩/٢ آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها، يمكن وصول الباحث الي عدد من النقاط البحثية التي تصلح لأن تكون نواة لدراسات مستقبلية، يعرضها الباحث في النقاط التالية:

٩/٢/١ لوحظ من نتائج الدراسة ارتفاع سلوكيات أصوات العاملين، حيث سجل الوسط الحسابي لها قيمة (٣,٤٣)، وهي قيمة تتجاوز الدرجة (٣) والتي تمثل المنتصف، ومن ثم فإن محاولة توصيف هذه الظاهرة والبحث في محدداتها، يعد أمراً جديراً بالدراسة وذلك في ضوء الأهمية المتزايدة لموضوع سلوكيات أصوات العاملين.

٩/٢/٢ تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في ضوء وجود أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة، ويمكن التطرق لمتغيرات وسيطة أخرى يمكنها تخفيض العلاقة بين المتغيرين أكثر من متغير أداء الموارد البشرية.

٣/٢/٩ يمكن للباحثين المستقبليين محاولة دراسة متغيرات معدلة (وساطة تفاعلية) في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، ولهذا فإن تناول هذا الجانب يعد أمراً آخر جدير بالدراسة.

٤/٢/٩ قد يكون من المفيد إجراء دراسة العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين وبين المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في ظل وجود أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة ، وإعادة اختبار نفس فروض الدراسة الحالية، ولكن بالتطبيق على المنشآت الصناعية، حتى يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية، وتحديد مدى التشابه والاختلاف في النتائج المتحصل عليها.

٥/٢/٩ نظراً لظروف البحث الوقتية يمكن إجراء البحوث المستقبلية في تحليل الفروق في العلاقات بين متغيرات الدراسة والتي ترجع الي بعض المتغيرات الديموجرافية سواء في المنظمات الخدمية او المنظمات الصناعية.

مراجع الدراسة:

١/١٠ المراجع العربية:

- ابوليفة ، سناء مصطفى محمد (٢٠٢١). الاستجابة الادارية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والقدرات الجوهرية للموارد البشرية في القطاع المصرفي التجاري، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١) ج ٣ : ٥٧-١١٢.
- الحميري، بشار عباس (٢٠١٤). العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي، *رسالة دكتوراة في إدارة الاعمال*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، بغداد.
- الصباغ، شوقي محمد، ومرزوق، عبد العزيز على، وعبدالجواد، ثروت صبري العزب (٢٠١٧). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، جامعة حسينة بن بو علي بالشلف، الجزائر، ١٧: ١٤١-١٥٨.
- العباسي ، عبد الحميد (٢٠١٠). *التحليل الإحصائي باستخدام spss*، القاهرة : بدون ناشر.
- الكساسبة، لزمدة مفضي، والفاعوري، عبير حمود (٢٠١٠). *قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال*، الطبعة الأولى، الأردن - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، احمد كرم، وشعيب، محمد محمود (٢٠٢١). المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ٢٠(٢): ٣٣٦-٣٥٤.
- النجار، احمد كرم، وصالح، هاني (٢٠٢٠). تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، ١٠(٥): ٢٥٦-٢٧٦.
- الياسري، أكرم، والخالدي، عواد، والحميري، بشار عباس (٢٠١٥). انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، *مجلة اهل البيت*، ١٦(٢): ٢٤٤-٢٩٣.
- ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق*، أسبوط: مطبعة الصفا والمروة للنشر.
- صالح، سرمد غانم، والحيالي، سندية مروان (٢٠١٢). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل، *تنمية الرافدين*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٣٤(١٠٩): ٨٥-٩٨.
- عيدان، افراح رحيم (٢٠١٩). تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، *مجلة جامعة بابل للعلوم النظرية والتطبيقية*، ٢٧(١): ١٢٧-١٤٥.
- عيسى، احمد السيد (٢٠١٦). أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٣: ٣٣٢-٣٧٠.
- مهدي، محمد حسن احمد (٢٠١٨). العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد - دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٣٢(٤): ٢٠٧-٢٤٣.

-
- نايف، اسعد كاظم (٢٠٠٧). العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الاداء الاستراتيجي، رسالة
دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
- هوارى، مراح عبد القادر (٢٠١٤). أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في برامج إدارة التغيير في المؤسسات
الحكومية الجزائرية: دراسة ميدانية، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز
البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن - عمان.

٢/١٠ المراجع باللغة الانجليزية:

- Abdullah, A. H. & Sentosa, I. (2012). Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends, *Inter Disciplinary Journal of Resource in Business*, 1 (11): 11-25.
- Agha, S.; Alrubaiee, L.; Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence Oncompetitive Advantage and Organizational Performance, *International Journal of Business and Management*, 7(1): 192-204.
- Ahn, S. A. & Mclean, G. N. (2008). Competencies for Port and Logistics Personal: An Application of Regional Human Resource Development, *Asia Pacific Education Review*, 9 (4): 542-551.
- Akbarian, A.; Ansari, M. E.; Shaemi, A. & Keshtiaray, N. (2015). Organizational Silence: Why and How Can Overcome. *Saussurea*, 3(1): 39-44.
- Amirkhani, A. & Oliaei, E. (2015). Evaluation of Effect of Self Leadership on Organizational Silence in the Bahman Group. *VISI Jakademik*, 2 (6): 62-67.
- Anderson, R. D. (2009). The Implicit Association Test for Conscientiousness: An Indirect Method of Measuring Personality, *Phd Thesis*, Bowling Green State University.
- Anyango, C.; Ojera, P. & Ochieng, I. (2015). Meaning and Application of Employee Voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2(5):10-16.
- Ashkezari1, M. J. D. & Aeen M. N. (2012). Using Competency Models to Improve HRM, *Ideal Type of Management* , 1(1): 59-68.
- Audigier, F. (2000). *Basic concepts and core competencies for education for democratic citizenship*. Strasbourg: Council of Europe.
- Avey, J. B.; Wernsing, T. S. & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership, *Journal of Business Ethics*, 107(1): 21- 34.
- Banks, G. C.; Batchelor, J. H., & McDaniel, M. A. (2010). Smarter people are (a bit) more symmetrical: A meta-analysis of the relationship between intelligence and fluctuating asymmetry. *Intelligence*, 38(4):393-401.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.
- Barry, M. M.; Kirk, B. B. & Dempsey, C. (2012). The Comp HR Core Competencies Framework for Health Promotion in Europe, *Health Education & Behavior* 39(6): 648-662.
- Batt B.; Colvin A. J. & Keefe J. (2002). Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry, *Industrial and Labor Relations Review* , 55(4): 573-594.
- BBus D. B. (2014). Employee Voice in Foreign-Owned Multinational Enterprises in Australia. *Doctoral Dissertation*, Business, The University of Victoria.
- Benson, J. & Brown, M. (2010). Employee Voice: Does Union Membership Matter?. *Human Resource Management Journal*, 20(1): 80-99.
- Bodnarchuk, M. (2012). *The Role of Job Descriptions and Competencies in An International Organization*, Research is Thesis Report for A degree Bachelor of Business Administration of Savonia, University of Applies Science.

- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393-1417.
- Bryson, A.; Charlwood, A. & Forth, J. (2006). Worker Voice, Managerial Response and Labour Productivity: An Empirical Investigation, *Industrial Relations Journal*, 37(5): 438-455.
- Chamberlin, M.; Newton, D. W. & Lepine, J. A. (2017). A Meta-Analysis of Voice and its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions, *Personnel Psychology*, 7(11):11-71.
- Chang, W. J. A. & Huang, T. C. (2010). The Impact of Human Resource Capabilities on Internal Customer Satisfaction and Organizational Effectiveness, *Total Quality Management*, 21(6): 633-648.
- Clardy, A. (2008). The Strategic Role of Human Resource Development in Managing Core Competencies, *Human Resource Development International*, 11(2):183-197.
- Deniz, N.; Noyan, A., & Ertosun, O. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, *Social and Behavioral Sciences*, 99:691- 700.
- Dess, G. G.; Lumpkin, G. T.; Eisner, A. B., & McNamara, G. (2014). *Strategic Management Text and Cases*, 7th Edition , McGraw- Hall, Education, America.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884.
- Dimba, B.; Obonwo, P. (2009). The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: A Moderating Role of Employee Cultural Orientations, *Proceedings of the 10th Annual Conference, IAABD*.
- Duan, J.; Li, C.; Xu, Y. & Wu, C. H. (2017). Transformational Leadership and Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5): 650-670.
- Edgar, F. & Greare, A. (2005). HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures – Different Results, *Personnel Review*, 34(5): 534–549.
- Eroglu, M.; Dursun E.; Sevcencan S. & Song S. (2011). A Mobile Renewable House Using PV/Wind/Fuel Cell Hybrid Power, *International Journal of Hydrogen Energy*, 36(13): 7985-7992.
- Freeman, R. B.; Boxall, P. F. & Haynes, P. (2007) *What Workers Say: Employee Voice in the Anglo- American Workplace*, Cornell University Press.
- Gao, L.; Janssen, O. & Shi, K. (2011). Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 22(4): 787-798.
- Gunu, U. & Oladepo, R. O. (2014). Impact of Emotional Intelligence on Employees' Performance and Organizational Commitment: A Case Study of Dangote Flour Mills workers. *University of Mauritius Research Journal*, 20: 1-32.
- Holland, P.; Cooper, B. K.; Pyman, A., & Teicher, J. (2012). Trust in Management: The Role of Employee Voice Arrangements and Perceived Managerial Opposition to Unions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 377-391.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (2005). *Improving Human Resources Analytical Literacy: Lessons from Moneyball*, (USA: John Willey & Sons).

- Imbambi, R. M., Awiti, L., & Aketch, N. E. (2019). Human Resource Capability and Competitive Advantage of Sugar Companies in Western Kenya. *International Journal of Academic Research Business and Social Sciences*, 9(5): 232–250.
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington. (2017). *Exploring Corporate Strategy Text and Cases*, 7th Edition, Prentice Hall- Financial Times.
- Joyce, P. (2015). *Strategic Management in The Public Sector*, 1th Edition, Routledge Taylor & Finance Group, London.
- Jung, WS.; Kim H.; Park SY.; Cho EJ. & Ahn SJ. (2014). Quantitative Analysis of Changes in Salivary Mutans Streptococci After Orthodontic Treatment, *Am J Orthod Dentofacial Orthop*, 145(5): 603-609.
- Kabue, L. W. & Kilika, J. M. (2016). Firm Resource, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework, *Journal of Management and Strategy*, 7(1): 98-108.
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in Organizations*, Polity Press: USA.
- Katou, A.A. & Budhwar, P. S. (2010). Causal Relationship between HRM Policies and Organizational Performance: Evidence from the Greek Manufacturing Sector, *European Management Journal*, 28: 25–39.
- Laeeque, S. & Bakhtawari, N. (2014). Employee Silence as a Determinant of Organizational Commitment: Evidence from the Higher Education Sector of Pakistan, *International Journal of Management and Foresight*, 1(7): 196-203.
- MacGillivray, A. E. (2018). Leadership as Practice Meets Knowledge as Flow: Emerging Perspectives for Leaders in Knowledge-Intensive Organizations. *Journal of Public Affairs*, 18(e1699): 1–10.
- Magotra, I. S. & Shravani, S. J. (2015). Developing HR as A core Competency: An Approach for Gaining Competitive Advantage, *Pacific Business Review International*, 7(12): 101-107.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40:1453-1476.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1): 173- 197.
- Mowbray, P. K.; Wilkinson, A. & Tse, H. H. (2015). An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3): 382-400.
- Namazi, M.; Namazi, N. (2016). Conceptual Analysis of Moderator and Mediator Variables in Business Research, *Procedia Economics and Finance*, 36 (1): 540 – 554.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2012). Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework, *Journal of Organizational Behavior*, 33(2): 216-234.
- Noe, Raymond A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B. & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*, 6th, McGraw Hill Education, New York.
- Park, J. Y. & Kim, D. O. (2016). Employee Voice Behavior Across Cultures: Examining Cultural Values and Employee Voice Behaviors in Korea and the United States. Employee Voice in Emerging Economies, *Advances in Industrial and Labor Relations*, 23: 73-103.

- Parnell, J. (2014). *Strategic Management Theory and Practice*, 4th Edition, SAGE, America.
- Prabhakar, A. (2015). Employee Participation in Management and Study of its Tools-a Literature Review Study. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(1): 23-30.
- Ramlall, S. (2006). Identifying and Understanding HR Competencies and Their Relationship to Organizational Practices, *Applied HRM, Research*,11(1): 27-38.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, New York: John Wiley & Sons.
- Senay, I.; Usak, M. & Prokop, P. (2015). Talking about Behaviors in the Passive Voice Increases Task Performance. *Applied Cognitive Psychology*, 29(2): 262-270.
- Sheena, S. (2010). Impact of Emotional Competencies in Performance Levels-A Case Study of Nationalized Banks of Kochi-India. *Research for Rethinking, 12th International Business Research Conference World Business Institute, Melbourne Australia, ISBN: 978-0-980- 4557-0-9* : 30-37.
- Shojaie, S.; Matin, H. Z. & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30: 1731-1735.
- Srikanth, P. B. & Jomon, M. G. (2015). Perception of Managerial Competency Needs: An Indian Perspective, *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(2): 139-170.
- Su, X.; Liu Y. & Rasmussen, R. H. (2017). Voice Behavior, Supervisor Attribution and Employee Performance. *Appraisal, Sustainability*, 9(10):1-14.
- Tabatabaei, S. A.; Mirghaed, H. T. & Jooneghani, R. B. (2014). Providing a Model of Factors Affecting Organizational Silence (Case Study: Bank Chaharmahal and Bakhtiari Province), *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(12): 339- 346.
- Torres, I. T.; Moreno, A. R. & Verdú, A. J. (2010). The Moderating Effect of Innovative Capacity on the Relationship between Real Options and Strategic Flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39(7): 1120 – 1127.
- Tulubas T. & Celep C. (2012). Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47:1221-1231.
- Umar, M. & Hassan, Z. (2013). Antecedents and Outcomes of Voice and Silence Behaviors of Employees of Tertiary Educational Institutions in Nigeria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97: 188-193.
- Wirtz, D.; Stalls, J.; Scollon, C. N. & Wuensch, K. L. (2016). Is the Good Life Characterized by Self-Control? Perceived Regulatory Success and Judgments of Life Quality. *The Journal of Positive Psychology*, 11(6): 572-583.
- Zhang, J.; Zheng, Q.; Sun, L. & Zheng, L. (2012). Reliability and Validity Testing and Analysis of IPM- HR Competency Model in China, *Public Personal Management*, 41(1): 173-197.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice, *Academy of Management Journal*, 44(4): 682-696.

ملحق الدراسة

قائمة استقصاء الدراسة الميدانية

الأستاذ (ة) الفاضل (ة) /

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بتحليل ودراسة العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية من خلال دور أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، بهدف توفير بيئة عمل داعمة ترتقي بمستوى هذا الأداء.

والباحث يقدم خالص شكره وامتنانه، لتعاونكم معه بالإجابة الدقيقة والصادقة عن فقرات الاستقصاء المرفقة لخدمة اغراض الدراسة. هذا وسوف تعامل جميع المعلومات الواردة بها بسرية وموضوعية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأشكر حضراتكم على حسن التعاون ،،،

الباحث

د. محمد حسن احمد مهدي

القسم الاول: (متغيرات الدراسة)

تصف العبارات التالية متغيرات الدراسة المختلفة: سلوكيات أصوات العاملين، والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وأداء المورد البشري. والمطلوب منكم تحديد مدى موافقتكم على محتواها. ودرجة الموافقة وعدم الموافقة موزعة على الأرقام من ١: ٥ كما هو مبين أدناه.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق تماماً
١	التسلسل الهرمي في المستشفى صارم بمعنى لا تستطيع من خلاله ان تعبر عن افكارك.	٥	٤	٣	٢
٢	لا توجد الية رسمية تدعم التحدث عن المشاكل.	٥	٤	٣	٢

٣	٥	٤	٣	٢	١	تقلق من عدم خبرتك الكافية للتحدث عن المشاكل.
٤	٥	٤	٣	٢	١	تتعرض لسوء المعاملة وعدم العدالة عند تحدثك عن مشكلة ما.
٥	٥	٤	٣	٢	١	الخوف من فقدان وظيفتك او منصبك يمنعونك من الكلام.
٦	٥	٤	٣	٢	١	تتوقع ردود فعل سلبية من زملائك ومديرك المباشر عند التحدث عن المشاكل.
٧	١	٢	٣	٤	٥	تحدثك عن المشاكل يؤثر على علاقتك مع الآخرين.
٨	٥	٤	٣	٢	١	تسمح إدارة المستشفى بالمشاركة في الأمور ذات العلاقة بعملك.
٩	٥	٤	٣	٢	١	يطرح رئيسك في العمل مشاكل المستشفى والتي تتطلب عمليات تغيير ويدعو العاملين للمشاركة في حلها.
١٠	٥	٤	٣	٢	١	يعرض رئيسك في العمل اجراءات التغيير في سياسات واجراءات المستشفى ويتلقى الاقتراحات من الموظفين.
١١	٥	٤	٣	٢	١	يشرح رئيسك في العمل الوضع الراهن ويحدد معالم التغيير ويطلب من العاملين ان يشاركوه في تحديد معالم التغيير.
١٢	٥	٤	٣	٢	١	يترك رئيسك في العمل مهمة تحديد المشكلة ذات العلاقة بالتغيير وايجاد الحلول الممكنة له.
١٣	٥	٤	٣	٢	١	تعطى المستشفى الفرصة للعاملين توضيح افكارهم عن العمل موضع التغيير.
١٤	٥	٤	٣	٢	١	تفوض ادارة المستشفى العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة مشكلات تخص العمل.
١٥	٥	٤	٣	٢	١	تتيح ادارة المستشفى الفرصة لك لصنع القرارات الخاصة المهمة التي تخص عملك بالمستشفى.
١٦	٥	٤	٣	٢	١	يستطيع العاملون في المستشفى التأثير على قرارات الرئيس المباشر.
١٧	٥	٤	٣	٢	١	يسهم العاملون في المستشفى في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بتعيين الموظفين الجدد.
١٨	٥	٤	٣	٢	١	تتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المستشفى.
١٩	٥	٤	٣	٢	١	وجودك على رأس عملك الحالي يمثل استثمار جيد لك.
٢٠	٥	٤	٣	٢	١	سنتكون سعيدا طول حياتك في العمل في المستشفى.
٢١	٥	٤	٣	٢	١	ترغب في استمرار العلاقة التي قامت بينك وبين زملائك في المستشفى.

٢٢	١	٢	٣	٤	٥	توقعاتك وما تؤمن به يجعلك تحرص ان تكون عضوا في هذه المستشفى وما تعمل لصالحه.
٢٣	١	٢	٣	٤	٥	تحصل على مكاسب كثيرة عند الانتماء لهذه المستشفى.
٢٤	١	٢	٣	٤	٥	ترغب في ان تكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة تساهم في نجاح المستشفى.
٢٥	١	٢	٣	٤	٥	تمتلك القدرة على تبسيط المعلومات من خلال اشتقاقها لتوضيح الحالات المعقدة.
٢٦	١	٢	٣	٤	٥	تمتلك القدرة على تحليل ونشر المعلومات بسرعة لمواجهة المشكلات والتغيرات المتعددة.
٢٧	١	٢	٣	٤	٥	تمتلك القدرة على مساعدة زملائك في العمل في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.
٢٨	١	٢	٣	٤	٥	تمتلك القدرة على ادارة الوقت الخاص بعملك.
٢٩	١	٢	٣	٤	٥	عندك القدرة على فهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المؤثرة على عملك.
٣٠	١	٢	٣	٤	٥	لديك القدرة في تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بشخصيتك.
٣١	١	٢	٣	٤	٥	تمتلك القدرة على الاستفادة من الاحداث التي تقع في العمل وتجعلها فرصة لتطوير وتوسيع خبرتك والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين.
٣٢	١	٢	٣	٤	٥	لديك القدرة على السيطرة على ذاتك وشعورك بالثقة عندما لا يوجد اشراف مباشر على عملك.
٣٣	١	٢	٣	٤	٥	لديك القدرة على النظر الى الامور بمنظور الآخرين وتفهم سلوكياتهم.
٣٤	١	٢	٣	٤	٥	عندك المقدرة على التعبير عن أفكارك وأرائك في العمل بما يخدم حالة التواصل الجديد والمفيد في العمل .
٣٥	١	٢	٣	٤	٥	لديك القدرة على تحديد المكونات الأساسية للمشكلة واهم اسبابها وابعادها الحالية والمستقبلية.
٣٦	١	٢	٣	٤	٥	عندك القدرة على جمع وتفسير المعلومات الأساسية والجوهرية المتعلقة بالمشاكل التي تحدث في العمل .
٣٧	١	٢	٣	٤	٥	عندك القدرة على تقديم مجموعة من الافكار والتوصيات اللازمة لخدمة متخذي القرارات.
٣٨	١	٢	٣	٤	٥	تقوم بالتشاور مع الآخرين والاعتماد على آرائهم بشأن القرارات

اللازم اتخاذها.					
١	٢	٣	٤	٥	٣٩ عندك القدرة على الملائمة بين محددات القرار وتوقيتته مع حدود السلطة الممنوحة اليك ودقة البديل من بين البدائل الممنوحة.
١	٢	٣	٤	٥	٤٠ تقوم بأداء عملك بالكفاءة والفعالية المطلوبة على اكمل وجه وبطريقة صحيحة.
١	٢	٣	٤	٥	٤١ تتميز بالجدية في أداء عملك وتبذل قصاري الجهد والوقت لإنجاز العمل.
١	٢	٣	٤	٥	٤٢ لديك دراية كافية بواجباتك ومسئولياتك تجاه العمل.
١	٢	٣	٤	٥	٤٣ تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة بالمستشفى دافعاً قوياً تجعلك متميزاً في أدائك.
١	٢	٣	٤	٥	٤٤ يتم تقييم أداء عملك بناء على أسس علمية ومعايير واضحة.
١	٢	٣	٤	٥	٤٥ يحقق لك تقييم الأداء الكشف عن احتياجاتك التدريبية لتحسين الأداء.
١	٢	٣	٤	٥	٤٦- تراعي إدارة المستشفى قدراتك ومهاراتك ومعارفك اثناء عملية تقييم الأداء.
١	٢	٣	٤	٥	٤٧- تمثل المعلومات المرتدة في تقييم أداء عملك مصدراً مهماً للتحسين في مستوي أداء عملك.
١	٢	٣	٤	٥	٤٨- تدرك إدارة المستشفى ان التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين أداء عملك.

القسم الثاني: بيانات عامة

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (صح) في المكان المناسب:

- أ- النوع: ذكر () انثى ()
- ب- السن: > ٣٠ سنة () من ٣٠ سنة إلى > ٥٠ سنة ()
- ج- الخبرة: > ٥ سنوات () من ٥ سنوات إلى > ١٥ سنة ()
- د- المؤهل العلمي: دراسات عليا () مؤهل عالٍ ()
مؤهل متوسط ()

- هـ- الوظيفة: طبيب بشري () طبيب اسنان ()
صيدلي أو أخصائي علاج () تمريض ()
طبيعي
فني () موظف اداري ()
مع خالص الشكر والتقدير ،،،،،،،،