

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات)

الباحث - سحر عباس كاظم الدجيلي أ.م. د - صالح مهدي محمد الحسناوي

جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف هذا البحث الحالي إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل بأبعادها (التمكن، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير، المكافآت)، وتم اعتماد المتغير التابع قدرات الموارد البشرية بأبعادها (مستوى المعرفة، مستوى المهارة، مستوى المواقف، مستوى الممارسة). تم اختيار شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل لاختبار فرضيات هذا البحث عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض، شملت عينة البحث (١٧٥) منتسب في الشركة. وتمثلت مشكلة البحث في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية) ، وقد تم صياغة المشكلة على شكل مجموعة من التساؤلات اهمها، (ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الاحتواء العالي، وما مستوى توافر أبعاد قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة، وهل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية) وتجلت أهمية البحث في تناولها القطاع الصناعي، الذي يعد من القطاعات المهمة لما له من تأثير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في البلد، فضلاً عن تأثيره في الجوانب الاخرى. وقد

تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية من أهمها (Microsoft Excel, Spss,) وAmos ونموذج المعادلة الهيكلية في اختبار التأثير المباشر بين المتغيرات. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية بأبعاده، كما توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية. وقد كانت الاستنتاجات تدل على التقبل الإيجابي لأفراد عينة البحث من حيث ان متغير إدارة الاحتواء العالي يدعم بقوة من خلال أبعاده قدرات الموارد البشرية ويسهم في تعزيز وتحسين كفاءته. وقد أوصى البحث بجملة من توصيات منها منح الموظفين في الشركة المبحوثة الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بالشكل جيد. وتأسيس قدرات الموارد البشرية يسهم في إنشاء عقد نفسي إيجابي للموارد البشرية.

الكلمات الدالة: ممارسات إدارة الاحتواء العالي، قدرات الموارد البشرية

المقدمة

يشهد هذا عصرنا الحالي العديد من التغيرات الكثيرة والسريعة والتحديات في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والعلمية والبيئية. وان التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، تحتم على المنظمات أن تكون قادرة على التغيرات من أجل الحفاظ على أعمالها وتحقيق أهدافها. بحيث أدرك الباحثون أهمية العنصر البشري واعتبره الاساس في عملية التغيير والتطوير، وأن عملية تحقيق أهداف المنظمات من خلال الاهتمام بالموظفين والعمل على احتوائهم من خلال الاهتمام بتمكين العاملين في المواقف التي يمارسون عملهم بها والافادة من خبراتهم ومهاراتهم في ممارسة العمل. ومشاركة المعلومات في جميع مستوياتها الادارية، وتسعى الى الاهتمام بأنشطة التحسين والتطوير الخاص بالعمليات الادارية والانتاجية والفنية التي يؤديها العاملين بشكل يومي وهذا يستوجب الاهتمام بتبني استراتيجية واضحة المعالم من حيث التخطيط والتنظيم خاصة بإقامة الدورات التدريبية وورش العمل التطويرية التي تحسن قدرات العاملين وامكاناتهم الميدانية. والاهتمام بنظام المكافآت والحوافز التشجيعية للعاملين بهدف تحسين ادائهم ومستوى انجازهم للمهام المكلفين بها وتحقيق. والاهتمام

بمستوى المعرفة الذي يمتلكه عاملها من خلال تحسين قدراتهم وامكاناتهم بالتدريب. والاهتمام بتحسين مهارات عاملها وتشجيع قابليات العصف الذهني لديهم لتحسين تنفيذ واجباتهم وحثهم على التعاون والتواصل فيما بينهم لتعزيز مستوى مهاراتهم ونقل نقاط القوة التي يمتلكها البعض الى الآخرين للإفادة منها في انجاز الاهداف. والاهتمام بأدوار العاملين في جميع المواقف التي يمارسونها من حيث تحسين امكاناتهم في التعامل مع الطبيعة المتغيرة للمواقف وامتلاك الرؤية الثاقبة في التعاطي مع حثياتها والتكيف مع احداثها بهدف السيطرة عليها وتحقيق أفضل النتائج الايجابية. والاهتمام بالممارسة الميدانية للعمل ولعب الادوار واستخدام ادوات التعلم والتطوير الميداني اثناء العمل والحلقات الجماعية وتشارك المسؤولية والسلطة بهدف تعزيز التزام العاملين وزيادة القيمة المتأئية من مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار. وقد تكون البحث الحالي من أربعة مباحث، أختص المبحث الاول: بالمنهجية العلمية للبحث. في حين عرض المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، واهتم بعرض الاسس الفكرية لممارسات إدارة الاحتواء العالي، وقدرات الموارد البشرية، وأخيراً المبحث الثالث الإطار التطبيقي للبحث، ركز في تشخيص مقاييس البحث وتحليل نتائجها، وتناول ايضا اختبار فرضيات البحث، وأخيراً ختم البحث بالمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات، انصب على عرض أهم ما توصل اليه البحث من استنتاجات، وتوصيات وأهم المقترحات للدراسة المستقبلية.

المبحث الاول

منهجية البحث

يهدف هذا المبحث إلى التعرف بمكونات منهجية البحث المتمثلة بمشكلة البحث، أهميتها، اهدافها، مخططها الفرضي، فرضياتها، مجتمع وعينة البحث، حدود البحث، ادوات البحث، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الحصول على البيانات والمعلومات في فرضيات البحث وكما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث:

تعد إدارة الاحتواء العالي الأساس التي تستخدمها الشركة في تنمية قدرات الموارد البشرية التي تميزها عن باقي المنظمات وقدرتها على استثمارها وتطويرها بما يحقق لها البقاء والنمو في بيئة الأعمال، وهناك حاجة من البحث والتقصي لها وخاصة في بيئة الأعمال العراقية، وهنا أشار الباحثون والمتخصصون بالموارد لبشرية على أنه إدارة الاحتواء العالي وقدرات تؤدي إلى وصول المنظمات إلى بر الأمان. وهذا يجسد في الحقيقة مشكلة واضحة المعالم تكمن في فحواها وجود فجوة معرفية وميدانية يتطلب دراستها وبحثها وخاصة في البيئة المحلية. وتتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤلات الرئيسية الآتية: (ما مدى أدراك شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات أهمية إدارة الاحتواء العالي في تعزيز قدرات الموارد البشرية؟)

- وفي ضوء هذا التساؤل الرئيس، يتفرع منها عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:
- ١- ما مدى اهتمام الشركة المبحوثة في تبني أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي (التمكين، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير، المكافآت)؟
 - ٢- ما مدى اهتمام الشركة المبحوثة بتعزيز قدرات الموارد البشرية وابعادها (مستوى المعرفة، مستوى المهارة، مستوى المواقف، مستوى الممارسة)؟
 - ٣- ما مستوى العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية؟
 - ٤- ما مستوى ارتباط وتأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحقيق تعزيز قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف البحث

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

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية..... (١٤١)

- ١- تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بممارسات إدارة الاحتواء العالي وابعادها وتعزيز قدرات الموارد البشرية وابعادها.
- ٢- اختبار وقياس متغيرات البحث المتمثلة بممارسات إدارة الاحتواء العالي وتعزيز قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.
- ٣- تحديد مستوى توافر أبعاد قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.
- ٤- بيان مدى تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها في قدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.
- ٥- بيان علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها وقدرات الموارد البشرية في الشركة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث

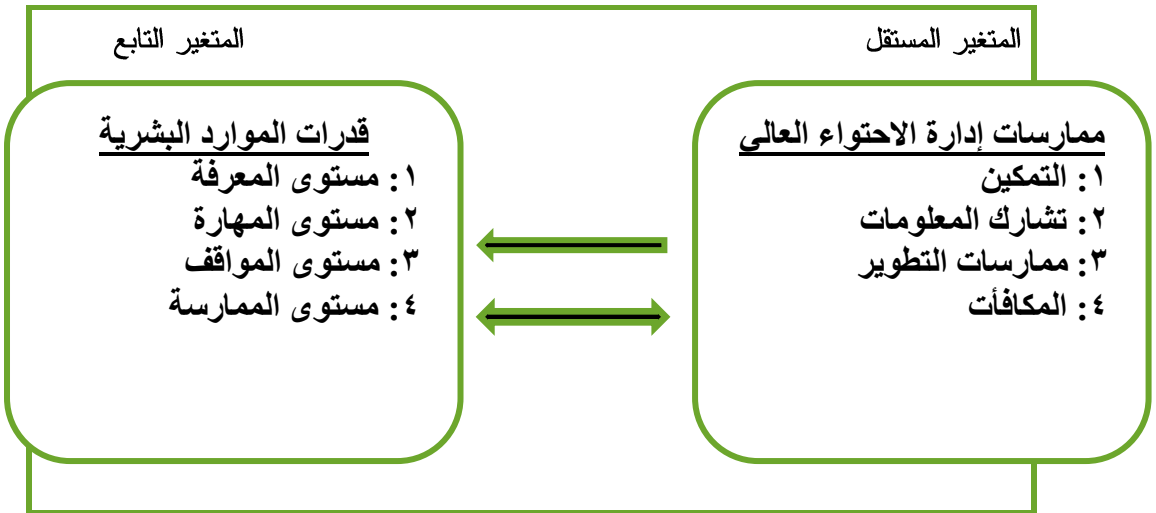
يمكن بيان أهمية البحث من خلال الآتي:

- ١- أهمية متغيراته الرئيسة (ممارسات إدارة الاحتواء العالي، قدرات الموارد البشرية)، إذ تعد ممارسات إدارة الاحتواء العالي ضرورية من أجل بقاء واستمرار ونجاح المنظمات الأعمال وتعمل على تنمية وتطوير قدرات الأفراد الموظفين في منظمات الأعمال.
- ٢- يتمتع هذا البحث بأهمية فكرية لمتغيراته التي تعد من المفاهيم المهمة وذات أهمية كبيرة في واقع المنظمات وسبل نجاحها في مختلف المجالات في ظل تزايد المنافسة في الوقت الحاضر.
- ٣ - يعد هذا البحث مساهمة متواضعة في فصح المجال أمام الباحثين في مجالات أخرى تتعلق بأي متغير من متغيرات البحث وارتباطه بمتغيرات أخرى.
- ٤- أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي مصطلح عالي الأهمية في تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمات.
- ٥- تعد قدرات الموارد البشرية ركناً أساسياً في منظمات الأعمال وأصبح الاهتمام بها ضرورياً من أجل استمرار المنظمة ونموها وإحرازها مركز تنافسياً في سوق الأعمال.

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية.....(١٤٢)

٦- التعرف الجيد على هذا المفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي والبحث عن أهميته وأثره على تعزيز قدرات الموارد البشرية وامكانية استثمار هذا المفهوم من أجل تحقيق ميزة تنافسية للشركة وتلبية احتياجات ورغبات عملائها في الداخل والخارج.
رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:

يعبر مخطط البحث الفرضي عن علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والمتغير التابع (قدرات الموارد البشرية) كما يلي - :



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث:

اشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين هما: -

١- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية.

٢ - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة الاحتواء العالي في قدرات الموارد البشرية.

سادساً: وصف مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار (شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات) مجتمعاً للبحث وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية. شملت عينة البحث على عدد من الموظفين في الشركة المبحوثة الذين يشغلون مناصب إدارية مختلفة (مدراء الأقسام ووكلاتهم، مسؤولين شعب، مسؤولين وحدات) وقد بلغ حجم المجتمع ٣٢٠ موظفاً وتم اختيار عينة عشوائية البالغ ١٧٥ موظفاً، تم توزيع (١٧٥) استمارة استبانة على الموظفين وتم استرجاع ١٧٥ بمعدل استجابة ١٠٠%. في حين خضعت ١٧٥ استبانة للتحليل الإحصائي.

سابعاً: حدود البحث

توزعت حدود البحث على ثلاثة جوانب هي:

أ- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث للمدة من ٢٠٢٠/١١/٤ ولغاية ٢٠٢٠/٦/٣٠، إذ تضمن هذه المدة اعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للبحث.

ب- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات.

ت- الحدود الفكرية: تقف الحدود الفكرية للبحث عند محورين هي (ممارسات إدارة الاحتواء العالي، قدرات الموارد البشرية) وكلا منها تمتد جذوره الفكرية الى حقول إدارة الاحتواء العالي للأفراد العاملين والعمل على تنمية وتطوير قدراتها في المنظمة.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

تعد مشاركة العاملين بصورة مباشرة هي أكثر العناصر ذات أهمية وتأثيرها على الأداء التنظيمي، فهي تعد عنصراً جوهرياً بالنسبة للمفاهيم التنظيمية الحديثة ومن ضمنها مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي وإدارة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي (Wood et al, ٢٠١٢:٢). أذ يتضمن تزويد الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المختصة بممارسة وظائفهم، فمدخل ممارسات إدارة الاحتواء العالي يلائم المنظمات التي تواجه المنافسة وتم تعريف إدارة الاحتواء العالي على أنها موارد بشرية مترابطة تم اختيارها بدقة (Shahzad et al , ٢٠١٤:٢٣٦).

ويمكن تمثيله بحزمة من ممارسات الموارد البشرية التي تستخدمها الإدارة الحديثة التي تعمل على تحفيز الموظفين، وتعزيز مهاراتهم، ومشاركاتهم في صنع القرار، والتدريب، ومكافأتهم مما يقلل من دوران العمل مما يزيد من الرضا الوظيفي للموارد البشرية وزيادة الانتاجية وبالتالي الولاء لمنظماتهم وهذا تحقيق الاداء العالي في المنظمة.

ثانياً: اهداف ممارسة إدارة الاحتواء العالي

الهدف من ممارسات ادارة الاحتواء العالي هو مشاركة الافراد العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات وان هذه المشاركة تحقق نتائج ايجابية للعاملين من اكتساب المهارات والمعارف ورفع مستوياتهم و تحسين الانتاجية وتحسين وظائف الموارد البشرية المتنوعة، والمشاركة في المعلومات التي تجري بين العاملين، تساعد على فهم ثقافة وأهداف المنظمة، وأن طرق تحقيق هذا الهدف هي تحسين التزام الموظفين من خلال السماح للموظفين بالمشاركة بشكل أكبر في اتخاذ القرار أو على الأقل منحهم المساحة المتاحة لإسماع أصوات وتلبية الاحتياجات النفسية لهم وبالتالي فإن تحسين التزام الموظف يحسن الأداء الاقتصادي للمشروع وتحقيق أهدافه (Shahzad et al. , ٢٠١٤:٢٣٦).

ثالثاً: أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي

لقد بين (Vera, ٢٠٠١) في يومنا الحاضر أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي للعاملين جزءاً من الثقافة في العديد من المنظمات حول العالم، لا يوجد اتجاه واحد، ولكن عادة ما يتم فهمه في أربعة فروع متخصصة يدرس أخصائيو التطوير التنظيمي فرق العمل الموجهة ذاتياً والنهج الاجتماعية والتقنية الأخرى كتدخلات تنظيمية. سلطات العلاقات الصناعية تحقق في جودة مشاريع حياة العمل وممثلها يدرس متخصصو إدارة الموارد البشرية تقاسم المكاسب وخطط ملكية الموظفين كنهج للتعويضات. يدرس أخصائيو التطوير التنظيمي فرق عمل الموجه ذاتياً والنهج الاجتماعية والتقنية الأخرى كتدخلات تنظيمية. سلطات الصناعة تحقق في جودة مشاريع حياة العمل وممثلها كل هذه الاتجاهات لمشاركة الموظفين مرتبطة، التشارك الذي يتشاركونه جميعاً هو أنه يتم تطبيقها جميعاً من خلال إشراك الأشخاص.

رابعاً: أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي

سيتم في هذا البحث الاعتماد على مجموعة من الباحثين (Kilroy et al., ٢٠١٦) تم طرح هذه الأبعاد أكثر شمولية وأكثر حداثة وهي (التمكين، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير، المكافآت) هي الممارسات الأساسية للاحتواء العالي التي تخدم أهداف البحث الحالي. وفيما يلي توضيح لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

البعد الاول: - التمكين: التمكين هو أكثر من مجرد بناء شخصي مما يتطلب من تقييم العوامل السلوكية والتفاعلية بدقة (Zimmerman, ١٩٩٥: ٥٨٣). والتمكين هو عملية اجتماعية متعددة الأبعاد يساعد الناس على التحكم في حياتهم. وكذلك تعزز القوة لدى الناس لاستخدامها في حياتهم ومجتمعاتهم من خلال العمل على القضايا التي يعتبرونها مهمة في حياتهم. فأن أحد الآثار المهمة لهذا التعريف ان الفرد والمجتمع مرتبطان بشكل أساسي. في صميم مفهوم التمكين يمكن فهم فكرة القوة. او تعتمد قدرة التمكين على شيئين: -

١: التمكين يتطلب أن القوة يمكن أن تتغير أي إذا كانت السلطة تتغير فأن التمكين يمكن ان يتغير .

٢: أن القوة يمكن أن تتوسع أي ان الصلاحيات المسموح بها ممكن ان تزداد.

البعد الثاني: تشارك المعلومات: تشارك المعلومات هي العنصر الرئيس للمنظمات التي تسعى الى البقاء في المنافسة وان عملية تشارك المعلومات اصبحت من الضروري في المنظمات من اجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة الربح. وان تشارك المعلومات هي أحد العناصر الاساسية لإدارة الاحتواء العالي وان ادارة الاحتواء العالي تساعد على منح الموظفين المعلومات المطلوبة التي تساعدهم في المشاركة فيها من دون التحمل الزائد للمعلومات اذ يجب ان يكون هناك توازن بين عمق وتفصيل المعلومات وان يتم تقييمها بدقة حيث ان الكثير من المعلومات قد تجعل من الموظفين يشعرون بالإرهاق وذلك لكثرة المعلومات غير المهمة (Doody, ١٤: ٢٠٠٧).

البعد الثالث: ممارسات التطوير: أن ممارسات تنمية الموارد البشرية تعزز وتحسن أداء الموظفين وذلك عن طريق تطويرهم وتحفيزهم وتطوير سلوكياتهم بشكل كبير فهو يؤثر على رضا العملاء واداء الشركة لذلك نحاول تحسين مستويات الخدمة الموظفين أثناء التعامل مع العملاء وان تأثير التدخلات والاجراءات الادارية على سلوكيات الموظفين وان تدخلات تنمية الموارد البشرية لتحسين خدمة العملاء وان تدريب وتطوير الموظفين العاملين في المنظمة سوف يحقق التمكين للموظفين وله تأثير ايجابي بالأداء الذي يؤثر على مجموعة متنوعة من العوامل المتعلقة بالعمل مثل المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي يحقق الرضا الوظيفي والالتزام في الدوام والاداء الجيد وتقليل معدل الدوران للموظفين وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة والعمل على التدريب الرسمي للموظفين ويقصد بالتدريب الرسمي هو عملية منهجية للمحاولة لتطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم الضرورية من اجل تحقيق النجاح ويعمل على حل مشاكل العملاء وتعزيز القيم والثقافة التي يتبناها من قبل المنظمة (Ellinger, ٢٠٠٧: ٢٩٣-٢٩٦). وأن ممارسات التطوير تجاه الموارد البشرية العامل لديها بما يواكب حركة من التطورات الواسعة

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية.....(١٤٧)

على كافة المستويات والعمل على تطوير الافراد العاملين من خلال التدريب وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (ماهرو عوض ،٢٠١٩:٢١٢).

البعد الرابع: المكافآت: المكافآت هي محفزات يفترض أنها أحداث إيجابية تكون نقدية او غير نقدية (Cameron, & Pierce., ١٩٩٤: ٣٦٥). فقد أشار (Balliet et al, ٢٠١١: ١) الى ان المكافآت هي تعزيز التعاون في العضلات الاجتماعية أو المواقف عندما تكون هناك مصلحة ذاتية فورية على المدى الطويل تضارب المصالح الجماعية. كما اشار (Matloob) تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها عن طريق المكافآت التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز النمو المستدام وتكون المكافآت مالية وغير مالية للموظفين التي تعزز التزام الموظف للدوام ونقصد بالمكافآت مالية أو النقدية، الراتب الأساسي، والمزايا الإضافية، أما المكافآت غير مالية أو غير النقدية نقصد بها الترقية، وساعات العمل المرنة (Matloob et al , ٢٠٢١: ٤٦).

خامساً: مفهوم قدرات الموارد البشرية

لقد ميز الله البشر عن باقي المخلوقات ووهبنا الله سبحانه وتعالى مجموعة من القدرات الهائلة التي يسير بها الإنسان في حياته اليومية، حيث إن جميع هذه القدرات تختلف من شخص إلى آخر. فقد عرفها (Agrawal) بأنها عملية تطوير القدرات البشرية، وإن الأحرف المختصرة وهي (KSAPP) التي تمثل المعرفة (knowledge)، المهارات (Skills)، الاتجاهات (Attitude)، الإمكانيات والممارسة ((Potentials & practice والتسبي من خلالها تستطيع المنظمة بناء قدراتها البشرية (Agrawal, ٢٠٠٢: ٤).

ويمكن تحديد قدرات الموارد البشرية بأنها مجموعة من القدرات (المعرفة، المهارات، المواقف، الممارسات) التي يتمتع بها الافراد داخل المنظمة والعمل على تطويرها من أجل تحقيق اداء أفضل في العمل وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي يؤدي الى تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة التي تسعى لها جميع المنظمات.

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية..... (١٤٨)

سادساً: أهداف قدرات الموارد البشرية

تعتبر قدرات الموارد البشرية قيمة ونادرة ولا يمكن الاستغناء عنها ويصعب تقليدها، لذلك من الضروري خلق مزايا تنافسية مستدامة. يمكن تنمية وتطوير استخدام قدرات الموارد البشرية بشكل مناسب لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها (Chuang, et. al, ٢٠١٥:٢).

سابعاً: أهمية قدرات الموارد البشرية

إن قدرات الموارد البشرية تعود إلى المهارات التي تمتلكها المنظمة في التنظيم بين مواردها موافقها في مجال الإنتاج من هذه المهارات وأن هذه المهارات يمكن تدير جنباً إلى جنب مع عمل المنظمة، وهذا يؤدي الى تحقيق أهدافها التنظيمية وبصورة أكثر شمولية (القيسي والطائي، ٢٠١٤:٢٠١).

كما يرى (الكرعاوي) أن أهمية قدرات الموارد البشرية تبرز من خلال بناء قدرات بشرية كاملة على أساس المعارف والمهارة والمواقف والممارسة، فضلاً عن صياغة الرؤية الواضحة لإداراتها وكيفية استثمارها في مجال تطوير الأفراد العاملين، وكذلك جعل المنظمة في حالة مستمرة في ممارسة ثقافتها من أجل التحرك في عملها التي اتخذت إدارة الموارد البشرية أساس لبناء أعمالها، والتي تعد إحدى أهم المتطلبات الأساسية لبناء قدراتها (الكرعاوي، ٢٠١٥:٩٥).

ثامناً: أبعاد قدرات الموارد البشرية

سيتم في هذا البحث الاعتماد على الأبعاد التي طرحها في دراسة (Chapagain, ٢٠٠٤) إن طرح الأبعاد الآتية (المعرفة، المهارة، المواقف، الممارسة) وهي:
البعد الأول: المعرفة: أن استخدام المعرفة أمر مهم في جلب المعرفة الجديدة للمنظمة، واعتبارها شيئاً مملوكاً مما يعزز للتغير الاستراتيجي والمعرفة وتلعب دور مهم في التعبير التنظيمي والعمل على خلق ممارسات التكيف مع حالات البيئة الطارئة، وأن ممارسة

المعرفة هو اعتراف بالتغيير والتركيز على ممارسات استخدام المعرفة بوصفها سياق إنتاجي بحد ذاتها (Nag et al, ٢٠٠٧:٨٤١). وأن جوهر استخدام المعرفة في المنظمات هو قدرتها على تكوين وممارسة العمليات المعرفية وذلك بالتركيز على توظيف التراكم والخبرة المعرفية الموجودة في المنظمات والاستفادة من التفاعلات بين أعضاء المنظمة الذين يمتلكون المعرفة واستخدامها في العمليات التنظيمية (Briggs, ٢٠١٣:٢٣٢)

البعد الثاني: المهارة: هي مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة (Noe et al. ٢٠٠٨:٢٦) في حين أوضح (جلاب، ٢٠١١:٣٨) هناك ثلاثة أنواع من المهارات التي يمارسها المدراء في مختلف المستويات التنظيمية:

- ١- المهارات الفنية حيث تتصل هذه المهارات بالمعرفة والقدرة التي تتعلق بأساليب العمل وعملياته وتتمثل هذه المهارات بالبراعة واجراءات انجاز المهام وتكتسب هذه المهارات من خلال التدريب والخبرة.
- ١- المهارات الإنسانية ويقصد بها القدرة على العمل مع الآخرين واقامة علاقة طيبة معهم.

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

البعد الثالث: المواقف: هي وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والسلوكيات والمعتقدات فهي تعكس ما هي شعورنا تجاه موضوع معين فأنا نعبر عن مواقفنا في العمل ولكي نفهم المواقف يجب أن نأخذ بنظر الاعتبار المكونات الأساسية لها حيث وضح الباحثون بأن المواقف تتكون من ثلاث مكونات اساسية مرتبطة بعضها مع البعض (Robbins & Judge, ٢٠١٣:١٩٦)

- ١- المكون المعرفي يتألف هذا المكون من إدراك الفرد ومعتقداته ويشير إلى عمليات التفكير مع تركيز خاص على استعمال العقلانية والمنطق.
- ٢- المكون العاطفي يتعلق هذا المكون بالمشاعر والعواطف الأفراد العاملين في المنظمة.

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

البعد الرابع: الممارسات: يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى الاهتمام بالممارسة الميدانية للعمل واستخدام ادوات التعلم والتطوير الميداني أثناء العمل. فقد بين (Balgobind) أهمية ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار للمنظمات من خلال تكامل ممارسات الموارد البشرية التي تتعلق بالحصول على تلك الموارد المطلوبة والحصول على قوة عمل مستقرة، وهذه الوظائف تشمل على تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية (١٤:٢٠٠٧،Balgobind).

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للمبحث

أولاً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية وتوصيفها
الجدول (١) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية..... (١٥١)

الجدول (١) ترميز متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية وتوصيفها

المتغيرات الرئيسة	الابعاد الفرعية	رمز المؤشر الاحصائي	عدد الفقرات
ممارسات ادارة الاحتواء العالي HiInMaPr	التمكين Empowerment	EM	٣
	تشارك المعلومات Information sharing	IS	٦
	ممارسات التطوير Development practices	DP	٣
	المكافآت Rewards	RE	٣
قدرات الموارد البشرية ReHuCa	مستوى المعرفة knowledge level	KL	٦
	مستوى المهارة skill level	SL	٧
	مستوى المواقف Attitude level	AL	٧
	مستوى الممارسة practice level	PL	٧

ثانياً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

ولغرض تقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لابد من

التحقق من معيارين هما: (Tomé-Fernández et al., ٢٠٢٠ ; ١١٦ ; Hair et al., ٢٠١٠)

(١٢)

١. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates)

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية..... (١٥٢)

تمثل تقديرات المعلمة الاوزان الانحدارية المعيارية او نسب التشبع وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة ومجدية إذا تجاوزت أقياما نسبة (٠.٤٠).

٢- مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices)

تستخدم مؤشرات مطابقة الانموذج لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التحقق من ان البيانات التي تم الحصول عليها تتسجم مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة، والجدول (٢) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة الانموذج الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث.

جدول (٢) مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي

ت	المؤشرات	قاعدة حمدة المطابقة
١	النسبة بين قيم χ^2 و درجات الحرية df	$CMIN/DF < ٥$
٢	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit	$CFI > ٠.٩٠$
٣	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit	$IFI > ٠.٩٠$
٤	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis	$TLI > ٠.٩٠$
٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقدير (RMSEA)	$RMSEA < ٠.٠٨$

Source: Afthanorhan, W. A. (٢٠١٣) " *A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis* " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol ٢, Iss ٥, P. ١٩٩

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

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي:

لقد تم قياس متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال (١٥) فقرة موزعة على اربعة ابعاد فرعية. اذ يتضح من الشكل (٢) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (٠.٤٠) كما هي مبينة في الشكل (٢) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (٣) اتضح انها أكبر من (٢.٥٦) عند مستوى معنوية

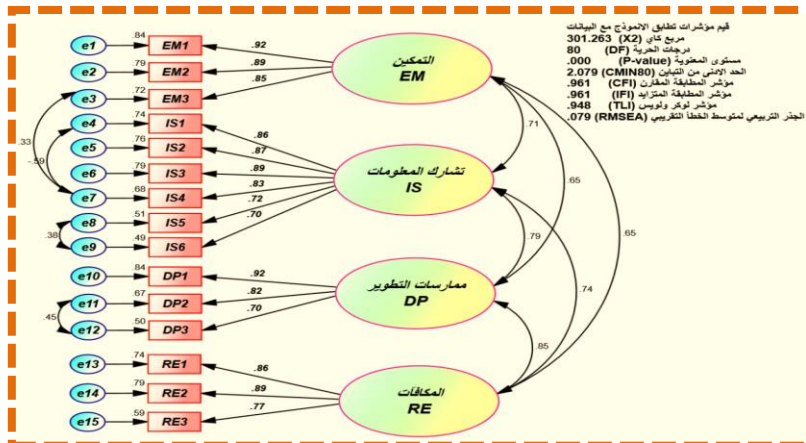
ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية.....(١٥٣)

(٠.٠١) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. ٣ فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء اربعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة

جدول (٣) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي

		Paths	Estima	S.E.	C.R.	P
FM٣	<---	التمكن	٨٦٩	٠.٥٤	١٦.٠٢	***
FM٢	<---	التمكن	١.٠٩	٠.٥٨	١٧.٤٧	***
FM١	<---	التمكن	١.٠٠			
IS٦	<---	تشارك المعلومات	١.٠٠			
IS٥	<---	تشارك المعلومات	٩٩٩	٠.٨٦	١١.٦٣	***
IS٤	<---	تشارك المعلومات	١.١١٣	١.٠٧	١.٠٤٢	***
IS٣	<---	تشارك المعلومات	١.١٤٨	١.٠٢	١١.٢٢	***
IS٢	<---	تشارك المعلومات	١.١٢١	١.٠٢	١١.٠٢	***
IS١	<---	تشارك المعلومات	١.١٩٦	١.١١	١٠.٨٠	***
DP٣	<---	ممارسات التطوير	٩٦٥	٠.٧٣	١٣.٢٥	***
DP٢	<---	ممارسات التطوير	١.٠٠			
DP١	<---	ممارسات التطوير	١.٢٤١	٠.٩١	١٣.٦٣	***
RE٣	<---	المكافآت	١.٠٥٢	٠.٨٤	١٢.٤٦	***
RE٢	<---	المكافآت	١.٠٠			
RE١	<---	المكافآت	١.١١٢	٠.٧٤	١٤.٩٥	***

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.٢٣)



ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية..... (١٥٤)

الشكل (٢) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي

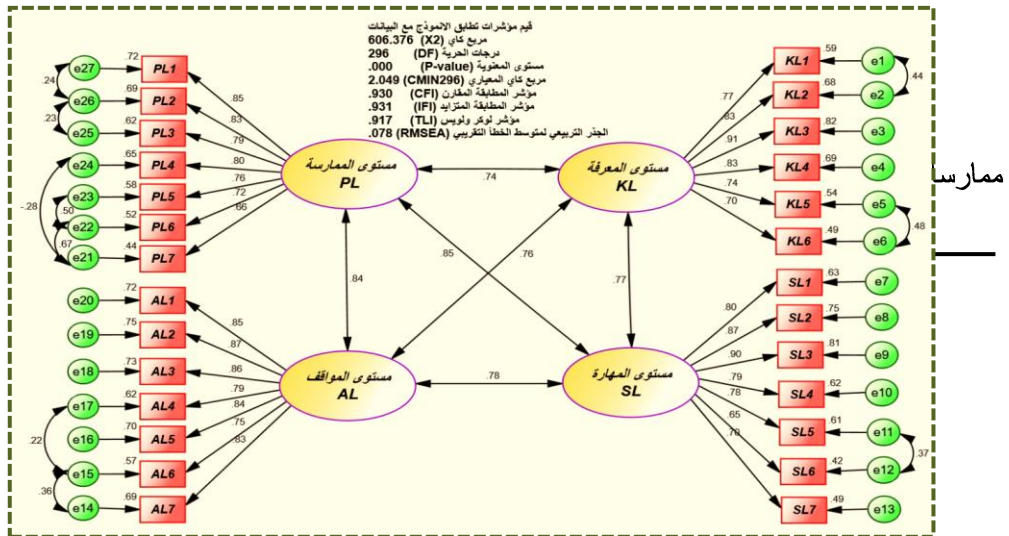
المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.٢٣)

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس قدرات الموارد البشرية:

لقد تم قياس متغير قدرات الموارد البشرية من خلال (٢٧) فقرة موزعة على اربعة ابعاد فرعية. اذ يتضح من الشكل (٣) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (٠.٤٠) كما هي مبينة في الشكل (٣) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (٤) اتضح انها أكبر من (٢.٥٦) عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلومات وصدقها.. فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء اربعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة.

جدول (٤) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قدرات الموارد البشرية

		Path	Estimate	S.E.	C.R.	D
VE1	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE2	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE3	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE4	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE5	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE6	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE7	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE8	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE9	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE10	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE11	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE12	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE13	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE14	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE15	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE16	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE17	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE18	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE19	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE20	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE21	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE22	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE23	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE24	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE25	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE26	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***
VE27	<---	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	***



الشكل (٣) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس قدرات الموارد البشرية

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ثالثاً: اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس

للتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة أكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (٠.٧٠) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick ، ٢٠١١ : ٥٤). كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة.

اذ نلاحظ من الجدول (٥) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (٠.٩١٣ - ٠.٧١٦) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (٥) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

المتغيرات و الأبعاد	معامل كرونباخ	معامل الصدق
١		
التمكين	٠.٨٢٩	٠.٩١٠
تشارك المعلومات	٠.٨٤٠	٠.٩١٧
ممارسات التطوير	٠.٨٠٢	٠.٨٩٦
المكافآت	٠.٨٣٩	٠.٩١٦
ممارسات إدارة الاحتواء	٠.٩٣٣	٠.٩٦٦
٢		
مستوى المعرفة	٠.٩٠٠	٠.٩٤٩
مستوى المهارة	٠.٨٩٥	٠.٩٤٦
مستوى المواقف	٠.٩١٨	٠.٩٥٨
مستوى الممارسة	٠.٩٢٢	٠.٩٦٠
قدرات الموارد البشرية	٠.٩٥٨	٠.٩٧٩

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.٢٣)

رابعاً: اختبار الاتساق الداخلي

تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد. ويوضح الجدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (٦) الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين المتغيرات وفقرات القياس تراوحت بين (٠.٦٦٢ - ٠.٨٧٠) وبلغت معاملات الارتباط المعنوية بين الابعاد وفقرات القياس (٠.٧٦٥ - ٠.٩٥٤)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية..... (١٥٧)

يظهر الجدول (٧) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي والذي يقاس بأربعة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣.٦٢٥) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٨٦٨) و بلغ معامل الاختلاف (٢٣.٩٤%) و بلغت الاهمية النسبية (٧٢.٥٠%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارة الشركة عينة الدراسة تهتم بممارسات ادارة الاحتواء العالي على مستوى حياتها الوظيفية من حيث تعزيز تمكين العاملين في وظائفهم وتشجيعهم على تشارك المعلومات والتعاون في انجاز الوظائف والاهتمام بتطوير قدراتهم وامكاناتهم ومكافئتهم لتحسين مستوى ادائهم .

الجدول (٧) الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
بعد التمكين EM	٣.٧٤١	٠.٩٧٦	٢٦.٠٨	٧٤.٨٢	١
بعد تشارك المعلومات IS	٣.٥٩٠	٠.٩٤٣	٢٦.٢٨	٧١.٧٩	٣
بعد ممارسات التطوير DP	٣.٥٩١	١.٠٠٠	٢٧.٨٤	٧١.٨١	٢
بعد المكافآت RE	٣.٥٧٩	١.٠٠٨	٢٨.١٧	٧١.٥٨	٤
المعدل العام لمتغير ممارسات ادارة	٣.٦٢٥	٠.٨٦٨	٢٣.٩٤	٧٢.٥٠	--

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

١- وصف وتشخيص متغير قدرات الموارد البشرية

يظهر الجدول (٨) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير قدرات الموارد البشرية والذي يقاس بأربعة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣.٧١١) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٨١٦) و بلغ معامل الاختلاف (٢٢.٠٠%) و بلغت الاهمية النسبية (٧٤.٢٢%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير قدرات الموارد البشرية قد حاز على درجة مرتفعة

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية.....(١٥٨)

من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارة الشركة عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بقدرات مواردها البشرية وتطوير مستوى معارفهم ومهاراتهم وكيفية ادارة المواقع التي يمرون بها في وظائفهم وتعزيز مستوى ممارساتهم الميدانية من خلال اشراكهم في الدورات التدريبية والتطويرية التي تصقل مواهبهم وتحسين اساليب تنفيذ العمل وتحقيق الاهداف .
الجدول (٨) الاحصاءات الوصفية لمتغير قدرات الموارد البشرية بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
بعد مستوى المعرفة KL	٣.٦١٧	٠.٩١٧	٢٥.٣٥	٧٢.٣٤	٤
بعد مستوى المهارة SL	٣.٧١١	٠.٨٤٧	٢٢.٨٢	٧٤.٢٢	٣
بعد مستوى المواقف AL	٣.٧٥٩	٠.٨٧٩	٢٣.٣٨	٧٥.١٨	١
بعد مستوى الممارسة PL	٣.٧٥٦	٠.٨٧٧	٢٣.٣٤	٧٥.١٢	٢
المعدل العام لمتغير قدرات	٣.٧١١	٠.٨١٦	٢٢.٠٠	٧٤.٢٢	—

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

سادساً: اختبار فرضيات البحث

تتعلق هذه الفقرة باختبار الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

أ - اختبار فرضية الارتباط الرئيسة:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية)

سيتم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاستكشاف مستوى الارتباط بين متغيري البحث ولغرض تحديد مستوى الارتباط المتحقق بين المتغيرات سيتم اللجوء الى معيار (Saunders, ٢٠٠٩: ٤٥٩) للحكم عليها والذي يشتمل على خمس فئات وكما يتضح في الجدول^١ :

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية..... (١٥٩)

اذ تشير نتائج الجدول (٩) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**٠.٨٠٤) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبدرجة ثقة (٩٩%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد ادارة الاحتواء العالي من حيث تمكين العاملين وتقويضهم الصلاحيات اللازمة لأداء وظائفهم ودعم مشاركتهم المعلومات وما يمتلكونه من معرفة ضمنية من خلال مد جسور التعاون والتواصل بين العاملين وتحسين مهاراتهم التطويرية وممارسات العمل الميداني ومكافئتهم وتحفيزهم بهدف تعزيز مستوى قدراتهم وامكاناتهم البشرية. وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول (٩) معاملات الارتباط بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية

ممارسات ادارة	المكافآت	ممارسات	تشارك	التمكين	المتغيرات
قدرات	٠.٨٠٤**	٠.٨٠٤**	٠.٨٠٤**	٠.٨٠٤**	Pearson
					Sig
					N

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٣).

أ- اختبار فرضية التأثير الرئيسة:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة الاحتواء العالي في قدرات الموارد البشرية)

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية اعتماداً على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، اذ اصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من اهم الادوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة قابلة للقياس، وأن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد، وبذلك فإن SEM اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على

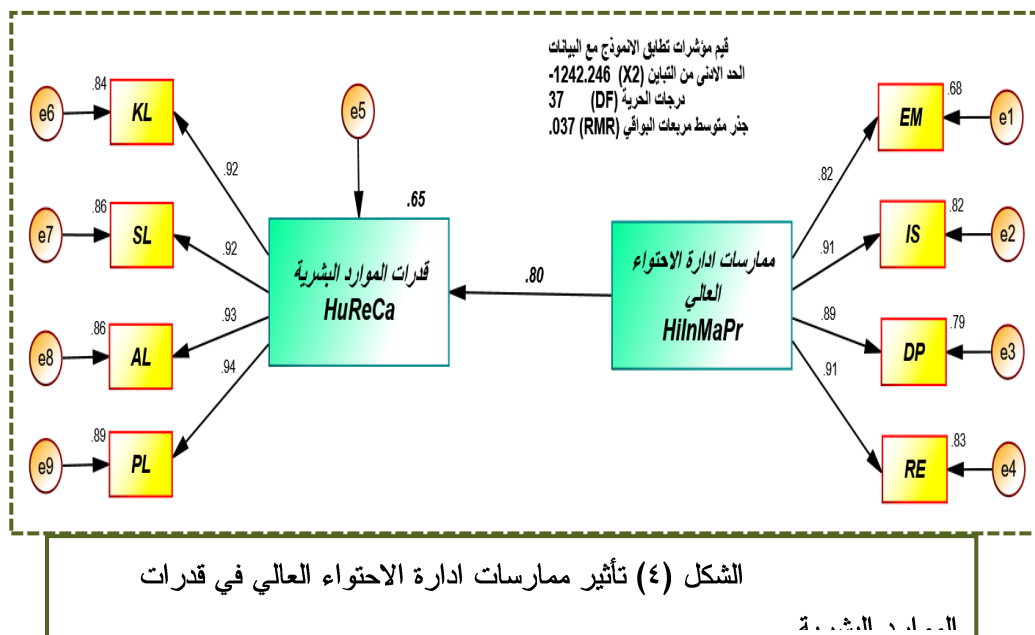
العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي (٦ : ٢٠٢٠ , Alaloul et al) وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها.

من خلال ملاحظة الشكل (٤) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي في قدرات الموارد البشرية، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.037$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (٠.٠٨). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠.٨٠) وهذا يعني ان متغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي يؤثر في متغير قدرات الموارد البشرية بنسبة (٨٠%) على مستوى الشركة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من ممارسات ادارة الاحتواء العالي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في قدرات الموارد البشرية بنسبة (٨٠%).

كما يتضح من الشكل (٤) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.٦٥) وهذا يعني بأن متغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي قادر على تفسير ما نسبته (٦٥%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات الموارد البشرية في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (٣٥%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام ادارة الشركة عينة الدراسة بممارسات ادارة الاحتواء العالي وتمكين الموظفين والاعتماد على ادوارهم الوظيفية التي يؤدونها واقتراحاتهم التطويرية لتحسين العمل وتشارك المعلومات والتعاون في تنفيذ العمل والسعي الى تطويرهم ومكافئتهم يمكن ان يؤثر ايجابياً في تحسين مستوى قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم الشخصية. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية..... (١٦١)



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

١- - الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص مستوى متغيرات البحث

أ- حاز متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على مستوى اهمية مرتفعة يعكس التصور الواضح والادراك العالي لأفراد عينة الدراسة عن ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وهذا

يوكد اهمية هذه الممارسات ومدى توافرها في الشركة محل الدراسة مستوى مرتفع بحسب إجابات افراد العينة.

ب- حاز متغير قدرات الموارد البشرية على مستوى اهمية مرتفعة يعكس التصور الواضح والادراك العالي لأفراد عينة الدراسة عن قدرات الموارد البشرية، وهذا يوكد اهمية هذه قدرات ومدى توافرها في الشركة محل الدراسة مستوى مرتفع بحسب إجابات افراد العينة.

٢- الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

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

٣- الاستنتاجات المتعلقة بالتأثير بين متغيرات البحث

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

ثانياً: التوصيات:

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

الآتي: -

ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية.....(١٦٣)

أ- اهتمام بتمكين العاملين في المواقف التي يمارسون عملهم بها والافادة من خبراتهم ومهاراتهم في ممارسة العمل وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين وتطوير العمل وحل المشكلات التي تواجههم في وظائفهم بالإضافة الى تحسين امكاناتهم وقدراتهم في عمليات اتخاذ القرار وادارة مراكزهم الوظيفية.

ب- الاهتمام بشكل كبير بتشارك المعلومات في جميع مستوياتها الادارية وضمن جميع اقسامها وشعبها الادارية وهذا كفيل بمد جسور التواصل والتعاون بين الادارة والعاملين بنقل وتشارك المعلومات وتبادل الآراء والافكار المفيدة في انجاز الانشطة وتحقيق الاهداف.

ج- الاهتمام بأنشطة التحسين والتطوير الخاص بالعمليات الادارية والانتاجية والفنية التي يؤديها العاملين بشكل يومي وهذا يستوجب الاهتمام بتبني استراتيجية واضحة المعالم من حيث التخطيط والتنظيم خاصة بإقامة الدورات التدريبية وورش العمل التطويرية التي تحسن قدرات العاملين وامكاناتهم الميدانية.

د- الاهتمام بأنشطة التحسين والتطوير الخاص بالعمليات الادارية والانتاجية والفنية التي يؤديها العاملين بشكل يومي وهذا يستوجب الاهتمام بتبني استراتيجية واضحة المعالم من حيث التخطيط والتنظيم خاصة بإقامة الدورات التدريبية وورش العمل التطويرية التي تحسن قدرات العاملين وامكاناتهم الميدانية.

هـ - الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز التشجيعية للعاملين بهدف تحسين ادائهم ومستوى انجازهم للمهام المكلفين بها وتحقيق الاهداف وهذا يشمل الاهتمام بنظم المكافآت والحوافز النقدية والعينية على حد سواء مما يدفع العاملين نحو انجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية.