

| | |
|--|--|
| <p>تواريخ البحث</p> <p>تاريخ تقديم البحث : 2024/6/9</p> <p>تاريخ قبول البحث : 2024/7/23</p> <p>تاريخ رفع البحث على الموقع : 2024/9/15</p> | <p>دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في شعب الموارد البشرية بتشكيلات الجامعة التقنية الشمالية/ الموصل</p> <p>المدرس الدكتور محمد حيدر علي الشلال</p> <p>الجامعة التقنية الشمالية / قسم تقنيات إدارة الاعمال</p> <p>mohammed_haidar@ntu.edu.iq</p> |
|--|--|

المستخلص :

هدف البحث الى بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي للأفراد العاملين، ويسعى الى معالجة مشكلة جوهرية وهي تعزيز الاحتواء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة عبر تفعيل ممارسات (التدريب، التحفيز، تقييم الاداء، التعويضات) ومن ثم تحقيق الاحتواء الاستراتيجي العالي، اتخذ البحث من الجامعة التقنية الشمالية ميداناً له اما المجتمع فقد اشتمل على تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية/ الموصل، الذي تم اخذ عينة من الافراد العاملين في إدارة الموارد البشرية لمختلف التشكيلات والبالغ عددهم 50 فرداً، وللوصول الى مشاهدات دقيقة لآراء عينة البحث فقد تم تصميم استبيان باللجوء الى الدراسات السابقة (فيما يخص متغيري البحث)، توصل البحث الى استنتاجات عديدة كان أهمها وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق احتواء استراتيجي عالي للمورد البشري، كذلك وجود تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات إدارة الموارد البشرية في تسهيل القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتعزيز قدرات تبني البدائل لدى الافراد وتطوير من مقدراتهم على توليف المعلومات بشكل يخدم مصلحة الجامعة المبحوثة بالتالي تنفيذ الاستراتيجية المختارة بشكل صحيح وتحقيق رؤيا المنظمة المبحوثة، وأخيرا يوصي الباحث باتباع الجامعة التقنية الشمالية لنهج فاعل يركز على استقطاب أمهر الكوادر الإدارية والتدريبية واخضاعهم الى البرامج التدريبية المستندة الى تقييم منهجي ووضع سلم الرواتب المناسب للوصول الى احتواء استراتيجي عالي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاحتواء الاستراتيجي.

The Role of Human Resources Management Practices in Enhancing Strategic Inclusion: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Individuals Working in The Human Resources Divisions of the Northern Technical University/Mosul.

Dr. Mohammed Hayder Alshalal
Northern Technical University
Department of Business Administration Technologiesm
mohammed_haidar@ntu.edu.iq

Abstract :

The research aims to explain the role of human resources management practices in enhancing the strategic inclusion of working individuals, and it seeks to address a fundamental problem, which is enhancing strategic inclusion in the researched university by activating the practices of (training, motivation, performance evaluation, compensation) and then achieving high strategic inclusion. The research took the Northern Technical University as its field, while the community included the formations of Mosul, from which a sample of 50 individuals working in the human resources department for the various formations was taken. In order to obtain accurate observations of the opinions of the research sample, a questionnaire was designed by resorting to previous studies (Regarding the two research variables), the study yielded several findings, the most crucial of which is the identification of a substantial correlation between human resource management practices in attaining a strong strategic containment of the human resource, and the noteworthy influence of human resource management practices in bolstering individuals' capacities to embrace alternatives and facilitate their aptitude to adjust to environmental shifts and enhance their skills to amalgamate information in a manner that benefits the Northern Technical University, thus executing the selected strategy accurately and realizing the vision of the organization under examination, Finally, the researcher recommends that the Northern Technical University follow an effective approach that focuses on attracting the most skilled administrative and teaching staff and subjecting them to training programs based on Objective, systematic evaluation and setting the appropriate salary scale to achieve high strategic inclusion.

Keywords: human resources management practices, strategic containment.

المقدمة

يعيش العالم تحولات جذرية متسارعة سواء على الصعيد الاقتصادي أو التجاري أو على الصعيد التنظيمي أو التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته الاتصالات والأنترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة، فضلاً عن تداخل تأثيراتها البيئية وفي ظل كل هذا تسعى منظمات الأعمال الى التمييز عن بقية منافسها وضمان حصتها السوقية وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل أقصى جهودها لتحقيق النجاح، لذا تلجأ المنظمات المعاصرة الى استخدام مجموعة من السياسات والممارسات والبرامج التي من شأنها ان تضع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الاداء وزيادة معرفة مهارات وقدرات العاملين لتعزيز دور الاحتواء الاستراتيجي الذي يمثل مجموعة من العمليات الرامية الى المشاركة والدعم والتفاهم ومساهمة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تصب في صالح كل من الفرد العامل والمنظمة لان اشتراكه في هذه العملية يزيد من شعوره بالمسؤولية تجاه المنظمة ويمكن تحقيق فلسفة الاحتواء عبر اتجاه المنظمة الى وبما يمهّد الى الوصول الى اداء امثل قادر على تحقيق التفوق والتميز والقدرة على الاستمرار والنمو والبقاء في ظل العواقب البيئية التي تؤثر في عملها.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث

تشهد بيئة الاعمال الديناميكيا تنافسية شديدة وحرب على المواهب لما لها من اسهام كبير في تحقيق اهداف المنظمات، وفي ظل التقلبات التي تشهدها منظمات الاعمال في سعيها الى تحقيق اهدافها يمكن تهمل الاهداف الفردية واحتياجات الافراد العاملين والتي تُفقد الافراد العاملين شعور الانتماء، وهذا ما يؤدي بدوره الى ان يضر من مصلحة المنظمة، لذا تسعى المنظمات جاهدة الى احتواء الافراد العاملين استراتيجياً وانهم جزء من رسالة المنظمة ورؤيتها وان الأهداف الفردية للأفراد العاملين هي ذات الأهداف التي تسعى المنظمة الى إنجازها، للوصول الى ذلك على المنظمة ان تفعل ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كفوء وفاعل وبما يؤدي الى تحقيق احتواء استراتيجي عالي، من ذلك يسعى البحث للإجابة عن تساؤل رئيسي مفاده (هل أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزز من الاحتواء الاستراتيجي داخل الجامعة التقنية الشمالية)، من ذلك يمكن تحديد عدد من التساؤلات الفرعية وعلى النحو التالي:

- 1- ما هو مدى احتواء الجامعة التقنية الشمالية لأفرادها العاملين استراتيجياً؟
- 2- ما هو مدى ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية الفاعلة بتحقيق الاحتواء الاستراتيجي في الجامعة التقنية الشمالية؟
- 3- ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإحتواء الاستراتيجي في الجامعة التقنية الشمالية؟
- 4- ما هو مدى ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية في ابعاد الاحتواء الاستراتيجي (منفردة) في الجامعة التقنية الشمالية؟
- 5- ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز ابعاد الاحتواء الاستراتيجي (منفردة) في الجامعة التقنية الشمالية؟

ثانياً: أهمية البحث

يسعى البحث الى تسليط الضوء على موضوع حيوي في المنظمة المبحوثة، اذ حاز على اهتمام العديد من الباحث خصوصاً في مجال إدارة الموارد البشرية، اذ يبين الدور الكبير للممارسات الفاعلة لإدارة المورد البشري والدور الذي تلعبه في تحقيق الاحتواء الاستراتيجي، كما يوضح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات تبني البدائل لدى الافراد وتسهيل القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتطوير مقدراتهم على توليف المعلومات بشكل يخدم مصلحة المنظمة المبحوثة.

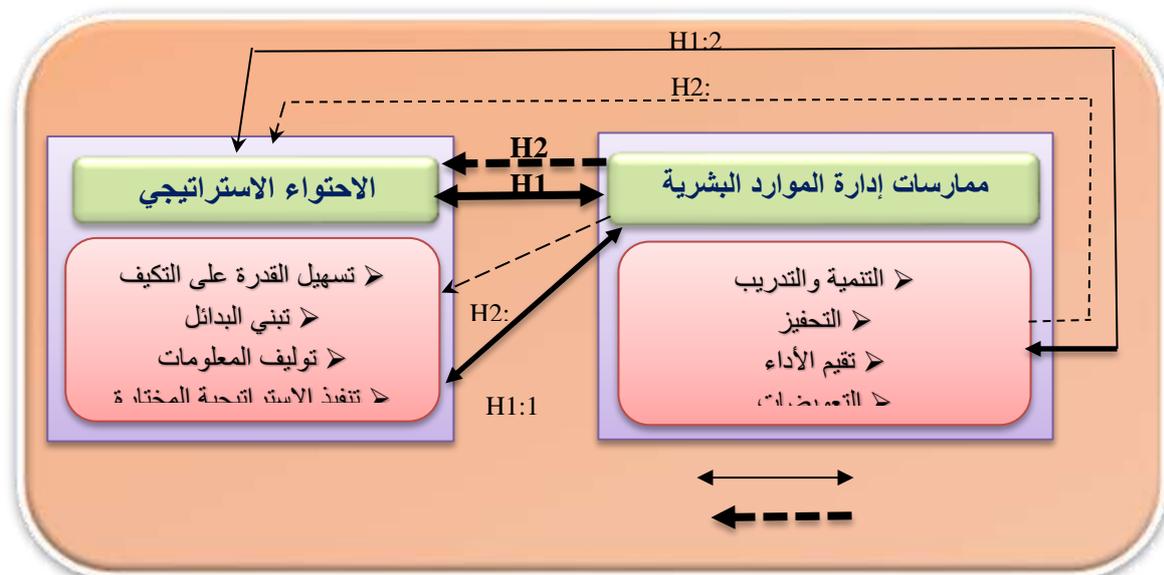
ثالثاً: اهداف البحث:

- يتمثل الهدف الكلي للبحث بالتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي، كما يهدف البحث بتحقيق عدد من الأهداف الفرعية وعلى النحو الآتي:
1. التعرف على مدى احتواء الجامعة التقنية الشمالية لأفرادها العاملين استراتيجياً.
 2. تحديد مدى ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتواء الاستراتيجي.
 3. التعرف على اسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة التقنية الشمالية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي.
 4. تحديد مدى ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاد الاحتواء الاستراتيجي (منفردةً) في الجامعة التقنية الشمالية.
 5. تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في ابعاد الاحتواء الاستراتيجي (منفردةً) في الجامعة التقنية الشمالية

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث وفرضياته

صمم المخطط الفرضي للبحث لغرض لتعبير عن العلاقات المنطقية بين متغيراته الرئيسة والفرعية، ويعبر الشكل (1) عن العلاقات التي سيتم اختبارها عبر مجموعة من الفرضيات التي بنيت على أساس إمكانية قياس علاقات الاثر بين المتغيرات المبحوثة، ويتضمن المخطط متغيران رئيسيان، المتغير المستقل هو ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع هو الاحتواء الاستراتيجي وعلى النحو الآتي:

الشكل (1) النموذج الفرضي



المصدر: من اعداد الباحث.

- وبناءً على ما ورد في مخطط البحث الفرضي، حدد الباحث عدد من الفرضيات التي يسعون الى اثباتها وعلى النحو الآتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتواء الاستراتيجي، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:
 - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاد الاحتواء الاستراتيجي منفرداً (تبني البدائل، تسهيل القدرة التكيف، توليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجيات المختارة)
 - لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية منفرداً (التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، التحفيز) والاحتواء الاستراتيجي.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتواء الاستراتيجي، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:
 - لا يوجد تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاد الاحتواء الاستراتيجي منفرداً (تبني البدائل، تسهيل القدرة التكيف، توليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجيات المختارة)
 - لا يوجد تأثير معنوي بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية منفرداً (التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، التحفيز) والاحتواء الاستراتيجي.
- خامساً: ميدان ومجتمع وعينة البحث

اتخذ الباحث من الجامعة التقنية الشمالية ميداناً لبحثه، وتمّ اختيار إدارات الموارد البشرية لتشكيلات الموصل بوصفها مجتمعاً لبحثه، وقد استعان الباحث في بحثهم بعينة من الافراد العاملين في إدارات الموارد البشرية في تشكيلات المعهد التقني نينوى والموصل والكلية التقنية الإدارية لتعبر بذلك عن عينة طبقية قصدية لتتناسب مع توجهات الدراسة، وأن العدد الكلي للاستمارات الموزعة بلغ (60) استبانة، إذ بلغ المسترجع منها (52)، اما الاستمارة الصالحة فقد كان عددها (50) استمارة وهذا ما يمثل نسبة (83.3%)، أي إنه تم استبعاد (2) استمارة لعدم صلاحيتها للاستعمال.

سادسا: الأدوات المستخدمة في البحث

اعتماد الباحث على الاستبانة بوصفها أداة لقياس متغيرات البحث الحالي وابعاده، والسبب الرئيس في اختيار الاستبانة هو سهولة وسلاسة الحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات مخطط البحث الفرضي، وقد اعتمد الباحث على الدراسات ذات العلاقة في اعداد مقياس الدراسة للحصول على آراء العينة حول المتغيرات المبحوثة والعلاقة بينها، اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخمسي (أتفق بشدة – لا أتفق بشدة) (1 – 5) لقياس آراء العينة المبحوثة، تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين، الأول منها تضمن على المعلومات الديموغرافية لعينة البحث، أما الجزء الثاني منها تضمن قياس متغيرات مخطط البحث الفرضي.

الجدول (1) مصادر اعداد الاستبانة

| المتغير | البعد | الاسئلة | المصدر |
|-------------------------------|-----------------------------|---------|-----------------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | التنمية والتدريب | X1-X4 | (kareem Hassan, 2021) |
| | التحفيز | X5-X8 | |
| | تقييم الأداء | X9-X12 | |
| | التعويضات | X13-X16 | |
| الاحتواء الاستراتيجي | تبني البدائل | X16-X20 | (التميمي, 2017) |
| | تسهيل القدرة على التكيف | X21-X24 | |
| | توليف المعلومات | X25-X28 | |
| | تنفيذ الاستراتيجية المختارة | X29-X32 | |

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى المصادر الواردة فيه.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

اولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

(1) مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية: في الوقت الذي زادة شدة المنافسة وعدم الاستقرار بين المنظمات أكثر من أي وقت مضى، ومن خلال سعي المنظمات للوصول الى ميزة تنافسية مستدامة، فأن احد اهم الطرق التي تسعى من خلالها المنظمات للوصول الى التميز المنشود هو تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يطلق عليها العديد من الباحثين وظائف إدارة الموارد البشرية لأنها مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات هذه الادارة موضع

التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، و تعزيز قدرات ومهارات ومعرفة الموارد البشرية من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية (Rajani *et al*, 2023, 62)، في حين تصور البعض الاخر هذه الممارسات تتمثل بعدد من السياسات والممارسات المتسقة داخليا والمصممة والمنفذة لرأس المال البشري للمنظمة لتحقيق أهدافها، فعرفت بانها مجموعة من الاجراءات والسياسات التي تنفذها إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل مع استراتيجية المنظمة من أجل تعزيز ميزتها التنافسية (Armstrong, 2014, 20)، كما تشير إلى مجموعة متماسكة من الممارسات المترابطة التي تهدف إلى تشكيل سلوك الموظفين وتحسين مهاراتهم (Gu *et al*, 2023, 177)، وأشار (Aburumman *et al*, 2020, 643) لها بأنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة التي يتم توجيهها إلى جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها أو التخلص منها، كما أنها نهج استراتيجي ومتكامل ومتناسك لتوظيف وتطوير ورفاهية الأشخاص العاملين في المنظمات (Armstrong & Taylor, 2023, 39). ويرى الباحث بان ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تهدف إلى إدارة وتطوير الافراد العاملين في المنظمة، اذ يتم التركيز على احتواء الافراد بشكل فاعل يؤدي الى تطوير المنظمة ويحقق أهدافها.

2) اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية: في بادئ الامر تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية مهمة لتعظيم مساهمة الموظفين ودعم قدرات الابتكار في المنظمات (Kandemir *et al*, 2023, 346)، وتعد وسيلة رئيسة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل من خلال تأكيدها على اعتبار الافراد العاملين يشكلون الجزء الاهم من الموارد التنظيمية، بالإضافة الى قدرتها على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، كما أن نظام الموارد البشرية يؤثر مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة التي تستهدف جذب واستقطاب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها (التميمي, 2017, 26)، كما انها تعد ضرورية للأداء التنظيمي من خلال تعزيز الاحتفاظ برأس المال البشري واستخدامه، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية ((Madhvkumar, 2023, 467)، وتؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير على مشاركة الموظفين والثقافة التنظيمية، مما يؤثر على تعزيز الولاء والقيم والنجاح التنظيمي (Ploscaru *et al*, 2023, 68).

واكد (Horváthová, 2011, 51) ان أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمحور حول رسم السيناريوهات التي تساعد المنظمة على التعامل مع المواقف المختلفة، وتسهم في ترشيد القرارات التي تتخذها المنظمة لضمان استمرارها في البيئة الاعمال، وتحسين صورة المنظمة وسمعتها عن طريق الاستقطاب والتعيين الصحيح للموارد البشرية، واجتذاب الموارد البشرية وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تخلق ثقافة عمل مفتوحة للتعلم المستمر والابتكار والتطوير، وأن تخلق بيئة شفافة في مجالات مثل المعرفة والتعلم والتطوير والانضباط، كما تعمل على تسهيل عمل موظفي الموارد البشرية وتزيد من كفاءة تطبيقاتهم، وتضمن المشاركة الفعالة للموظفين وزيادة رضاهم (Kambur & Yildirim, 2023, 426).

ويرى الباحث بان ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في تحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها عبر تحسين أداء الموظفين وتوفير برامج تدريب وتطوير لرفع مستوى المهارات وتطوير القدرات وتقييم أداء الموظفين

بانتظام لتعزيز نموهم المهني وتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم الشخصي والفردى، وجذب واحتفاظ بالموهب، إدارة العلاقات العمالية بفعالية لتقليل النزاعات، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، تعزيز الثقافة التنظيمية.

(3) أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية: تعددت ممارسات إدارة الموارد البشرية لتشمل مجموعة واسعة من الأبعاد التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة وضمان تطوير وسير مستدام للموارد البشرية وقد شملت تلك الممارسات تحليل الوظائف ووضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تنبثق من استراتيجية المنظمة وتخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتحفيز والتنمية والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات وقد تختلف وتتباين من منظمة إلى أخرى تبعاً لاختلاف نوع النشاط الذي تؤديه ونوع الزبون الذي تقدم خدماتها له، لذا سيعمد الباحث إلى أخذ عدد من هذه الممارسات وبيان تأثيرها على تعزيز الاحتواء الاستراتيجي وعلى النحو الآتي:

البعد الاول: التنمية والتدريب: تنمية الموارد البشرية هي تحسين وتطوير لأنماط وسلوك الأفراد العاملين والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والعمل على أحداث توازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وبين أنشطة ووظائف وأهداف المنظمة (المالي والغرابي ، 2023، 237)، يرى (Hawas, 2023, 75) التدريب والتطوير مجموعة من الأنشطة والبرامج التي بموجبها يتم تدريب العاملين وتطويرهم من أجل زيادة مهاراتهم وخبراتهم المهنية لزيادة كفاءتهم في العمل ويتم عن طريق خبراء من داخل أو خارج المنظمة، وتساعد ممارسات التدريب في خلق ظروف العمل التي تشجع على التعليم المستمر، إذ يتطلب التعليم المستمر فهم العاملين لنظام العمل بأكمله بما في ذلك العلاقات القائمة بين وظائفهم، كما يعمل على تزويد الأفراد والجماعات بالمعرفة والمعلومات إذ يمكن الأفراد من القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة كما ينعكس في زيادة الإنتاجية وتحسين جودتها، بأدنى تكلفة وأقل جهد ووقت (Mostafal et al, 2023, 2). ويسعى التدريب إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء الأفراد العاملين بها، مما يعكس بدوره أعلى أهداف التدريب والتي تتمثل في تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفف من العملية الإشراف عليهم، وتمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي وتساعد أيضاً في التقليل من الأخطاء وتكرارها وزيادة القدرة على اكتشاف المشكلات وحلها وزيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار، ويستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين وزيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية (Stavrakaki et al, 2023 267).

البعد الثاني: التحفيز: ان العملية التي تهدف إلى تنشيط الجهود المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية والحفاظ عليها تسمى نشاط التحفيز، وبما ان الأفراد يمكن أن يختلفوا في أسباب اختيارهم للعمل، لذلك فإنهم يمكن أن يتحفزوا بطرق مختلفة إذ يلعب التحفيز دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية، وتعزيز جودة الموظفين واستقرار الشركة في إطار إدارة موارد المؤسسة (Mitsuhiro, 2023, 51)، يعد التحفيز أمراً بالغ الأهمية في إدارة الموارد البشرية لتعزيز أداء الموظفين والقدرة التنافسية في شركات التصنيع (Ponisciakova et al, 2023, 3)، وأن التحفيز يعتبر المؤثر الذي يحرك الفرد نحو تحقيق أهداف معينة يتحقق من خلاله هدف المنظمة والفرد على حد سواء (خبار و سكيبة، 2022، 14)، فالتحفيز يتضمن مجموعة من العوامل التي تُهيئها الإدارة لتحريك قدرات العاملين بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم، وبما يحقق أيضاً كفاءة المنظمة، والتحفيز

يعمل على تحقيق العديد من المنافع والاهداف، حيث يدفع العاملين الى بذل اقصى الجهود في العمل والتي ستعكس على نجاح المنظمة ويهدف التحفيز الى تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وبين إشباع احتياجات الافراد العاملين وعلى وجه الخصوص ما يسمى بالتقدير والاحترام وبشكل عام يتمثل الهدف الرئيس للتحفيز في إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين والقدرة التنافسية من خلال عمليات تحفيزية فعالة (4, 2022, Kooij & Van den).

البعد الثالث: تقويم الأداء: تقوم المنظمة عن طريقها بتقييم أداء العاملين بناءً على معايير محددة مسبقاً، الغرض منها مساعدة المديرين على توظيف المنظمات بشكل فعال وتوجيه الموارد البشرية واستعمالها لتحسين الإنتاجية، تقييم الأداء هو عملية دورية مستمرة تهدف الى قياس وبيان نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملين وسلوكهم في وقت معين لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما ان تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية يعد أمراً بالغ الأهمية لتحفيز الموظفين والنجاح التنظيمي، مما يؤثر على الأداء العام والتطوير داخل المنظمة (1156, 2023, Rui)، ويرى (75, 2023, Hawas) بأن تقييم الأداء يمثل عملية تقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وفق معايير محددة مسبقاً والحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية وعلى امكانية النمو والتقدم لهم في المستقبل، وتبرز أهمية تقويم الاداء في تحديد المدى الذي تتمتع به المنظمة من المقدرات الجوهرية لموردها البشري، والذي يحدد بدوره مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وتعمل على مساندة المنظمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي وإعادة صياغة خططها الاستراتيجية، ويعمل على تحديد الافراد غير الماهرين وبالتالي فانه يحدد ضرورة تأهيلهم وتدريبهم (مكطوف وحسين, 2020, 197)، وتشمل عملية التقويم ثلاثة أبعاد رئيسة وهي (سعدون وجاسم, 2020, 101):

- 1- قياس مدى الفاعلية عن طريق مقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية وبيان مدى نجاح وحدات الاعمال في تحقيق ميزتها التنافسية عن طريق مقارنة المخطط بالفعلي ويتم ذلك من خلال ملاحظة مدى تحقيق خطة الإنتاج والمبيعات والتسويق وصافي الأرباح والقيمة المضافة.
- 2- قياس مدى الكفاءة وذلك من خلال إحكام العلاقة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها بطريقة كفوة تهدف إلى تخفيض المدخلات وتعظيم المخرجات أي تحقيق أفضل مخرجات ممكنة بأقل مخرجات ممكنة.
- 3- مدى إمكانية التطور بمعنى قدرة عملية التقييم ان تكون اداة فاعلة في مواكبة التطورات لوححدات الاعمال وكذلك مدى قدرتها على البقاء مع المشاريع المماثلة لها والمتنافسة معها.

البعد الرابع: التعويضات: التعويضات في الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في استقطاب الافراد العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم داخل المنظمات، وتصميم سلم رواتب وتعويضات تنافسية ويتضمن عوامل عديدة مثل مسؤوليات الوظيفة والخبرة وظروف العمل وميزانية المنظمة (23, 2022, Thoti)، الإدارة الفاعلة للتعويضات ضرورية لتوظيف المواهب والاحتفاظ بهم، وهذا ما يؤثر على الكفاءة التنظيمية وحوافز الموارد البشرية (2, 2020, Wang)، لا يتضمن التعويض مستوى معيشي لائق فحسب، بل يعكس أيضاً قيمة الفرد في المنظمة، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء والرضا الوظيفي، اذ تعتبر المكافأة الكافية أمراً حيوياً لمنع الافراد الموهوبين من المغادرة بسبب الأجور غير التنافسية، مما يسلط

الضوء على أهمية الموازنة بين الفوائد النقدية وغير النقدية لتحفيز الموظفين وتعزيز الفعالية التنظيمية، ومن خلال التحسين المستمر لاستراتيجيات التعويض، يمكن للمنظمات ان تحسن الأداء الاقتصادي وتقليل تكاليف البناء ودفع التنمية الشاملة (Abbas, & Astuty, 2023, 2489)، وتعد التعويضات ذا أهمية بالغة فهي تشمل كل انواع المكافآت التي تدفعها الإدارة للعاملين مقابل مساهماتهم في اعمال المنظمة والسعي نحو تقديم أفضل ما لديهم من جهود لإنجاز ما يتم تكليفهم به مهام مختلفة، من اجل تحقيق أهداف منظماتهم على اكمل وجه، إذ كانت أنظمة العوائد والتعويضات في المنظمات ومازالت من أهم العوامل المحددة لبقائها ونموها واستمرارها وقد أدى التقدم التكنولوجي والعملة والنقص المستمر في العمالة الماهرة إلى ضرورة مراجعة وإعداد سياسات تعويضية مناسبة لجذب العمالة المتميزة لقيادة وإدارة الشركة في بيئة تتميز بالتنافسية الشديدة وللحفاظ على الموظفين الذين لا ترغب المنظمة خسارتهم (فتيحة، 2015، 92).

ثانياً: الاحتواء الاستراتيجي

1) مفهوم الاحتواء الاستراتيجي: شهد اول ظهور لمصطلح الاحتواء الاستراتيجي في السياسة التي اتبعتها الولايات المتحدة تجاه الاتحاد السوفيتي خلال الحرب الباردة في هذا السياق سعت الولايات المتحدة إلى منع انتشار الشيوعية والتأثير السوفيتي في المناطق ذات الاهتمام الإستراتيجي، تواجه منظمات الاعمال ضغوطاً في تنفيذ الاستراتيجيات التي تركز على الإنتاجية و الجودة والكفاءة الداخلية والتي لم تعد كافية لتمكن المنظمات من النجاح على الأمد الطويل، مما يؤدي إلى البحث عن سبل اخرى لخلق الفرص والمشاريع الجديدة والاستجابة للتغيرات البيئية المستمرة، هذا الأمر شجع المنظمات على المشاركة في عمليات الاحتواء الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي. مما سبق يمكن تفسير الاحتواء الاستراتيجي بأنه عملية المشاركة في صياغة اهداف المنظمة والمساهمة في تطوير استراتيجية المناسبة ووضع إرشادات للتنفيذ والتحكم الفاعل في الاستراتيجية المختارة (Nielsen & Huse, 2010, 20)، ان الاحتواء الاستراتيجي يعد أداة فاعلة لفريق الإدارة العليا الذي يقربه من عدسة نظرية انتاج الفريق في العمل وفقاً لمنطق انتاج الفريق يتم النظر الى مجلس الإدارة على انه فريق تعاوني يعمل على خلق القيمة للمنظمات من خلال الاحتواء الاستراتيجي (العبادي والجابري، 2022، 292)، والاحتواء الاستراتيجي هو أداة لمنع انتشار التهديدات أو التأثيرات الغير مرغوب لتحركات المنافسين كما ان الاحتواء الاستراتيجي يمكن العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة حول كيف انجاز المهام المطلوبة منهم، إذ يساهم الاحتواء الاستراتيجي في تمكين الأفراد العاملين من تقديم مساهمات بإمكانها أن تخدم المجتمع بشكل عام، فضلاً عن التأثير الكبير للاحتواء الاستراتيجي على المنظمة والعاملين على حد سواء (الجاسمي وكاطع، 2023، 38)، ويرى (طوفان والجنابي، 2022، 662) ان الاحتواء الاستراتيجي هو اسلوب اداري جديد يهدف إلى استبدال نموذج أعمال المنظمة بما يضمن تحول المنظمة بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف قدرات جديدة واستثمار القدرات الحالية والمشاركة في عملية الصياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية من اجل لتغلب على المخاطر البيئية في المدى البعيد، ويمثل الاحتواء الاستراتيجي للعاملين مجموعة من العمليات الرامية إلى المشاركة والدعم والتفاهم والمساهمة المثلى من جميع العاملين في المنظمة والتزامهم بأهدافها، وقد أدت سياسة احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار بخلق قيمة ناجحة في العديد من المنظمات (الدعيمي والسعدون، 2019، 238)، ويرى الباحث ان الاحتواء الاستراتيجي هو فلسفة ادارية تهدف إلى تحديث أو استبدال انموذج أعمال

المنظمة عبر تبني البدائل الجديدة بما يضمن تسهيل القدرة على التكيف عبر توليف ودمج العرفة والمعلومات الجديدة المكتسبة من داخل او خارج المنظمة بشكل يسهل تنفيذ الاستراتيجية المختارة من اجل ضمان السيادة او الهيمنة الاستراتيجية.

(2) اهمية الاحتواء الاستراتيجي: يحظى الاحتواء الاستراتيجي بأهمية كبيرة كونه يمثل التحدي الذي يكافح من اجله المدبرون وقد اتسم الاحتواء الاستراتيجي بمختلف وجهات النظر في التحول من التحسين المستمر إلى الابتكار الجذري ومن التحولات التكنولوجية إلى التحولات التنافسية، لذلك ركز هذا الاختلاف وبشكل رئيس على الوقت والعمليات المعرفية على الرغم من اختلاف جذور هذا المنهج في علم النفس الاجتماعي وفي نظرية المنظمة والسلوك المنظمي وفي مجال الإدارة الاستراتيجية وبناء على ذلك أصبح الاحتواء الاستراتيجي من الموضوعات الهامة التي تسعى إليها المنظمات الرائدة التي تسعى الى التغيير الخلاق لإنشاء أسواق جديدة والتأثير على سلوك المنافسين في مجالات الصناعة كافة (1) (Martinus & Biermann, 2018)، ويرى كلا من (العبيدي والسعدي، 2018، 44) بأن أهمية الاحتواء الاستراتيجي تكمن في وضوح الرؤيا بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة والرسالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال ايضاحها لجميع مستويات المنظمة ومشاركة العاملين فيها، تحسين مستوى الأداء المنظمي عن طريق مشاركة والتزام وتحفيز الافراد العاملين، انسجام اهداف المنظمة والعاملين مع بعضهما من خلال التركيز على معطيات العمل.

ويرى الباحث بأن الاحتواء الاستراتيجي يزيد من الرضا الوظيفية عبر الاحترام والتقدير الذي تعطيه الادارة الى الافراد والمتمثل في الاخذ بالرأي المطروح والاصغاء الى بدائلهم وتقليل من الحالات الناتجة من المعاملة السيئة أو المرفوضة عبر تزويدهم بالمعلومات وهذا ما يعمل على تسهيل تنفيذ الاستراتيجيات من قبل الافراد العاملين.

(3) مداخل الاحتواء الاستراتيجي: حدد الكُتاب والباحثين مدخلان رئيسان للاحتواء الاستراتيجي يمكن من خلالهما تفسير المشاركة أو الاحتواء بالمعنى الاستراتيجي، وعلى النحو الآتي:

المدخل الأول (مدخل الفلسفة الداخلية): يفسر المدخل هذا الاحتواء الاستراتيجي بأنه اشراك أو احتواء الآراء التنظيمية بمجملها وأهمها آراء مجلس الادارة ثم المديرين في المستوى الأوسط لإدارة المنظمة واحتواء كل آراء اصحاب المصلحة الداخليين وذلك بهدف اىصال رسالة للعاملين في المنظمة، اذ يتم صياغة الاستراتيجية بشكل جماعي لذا فإن مسؤولية تنفيذها تقع على عاتق الجميع بدأ من الادارة العليا وحتى المستويات الاشرافية بذلك فإن ادارة المنظمة ستضمن الدعم الكامل من كل الأفراد وبكافة المستويات الاستراتيجية وان التنفيذ سيكون سهلاً ويسيراً (حداوي واخرون، 2021، 306).

المدخل الثاني (المدخل الخارجي): يتعلق هذا المدخل بمشاركة اصحاب المصلحة الخارجيين ممن يتعاملون مع المنظمة مثل اعضاء مجلس الادارة واصحاب الأسهم الذين لا يحضرون كثيراً الا ان لهم أصوات مؤثرة في المجلس وايضاً الموردون ممن يمكن اشراكهم في اعداد الخطة الاستراتيجية لما لهم من دورا رئيس اثناء التنفيذ وكذلك المسوقون او اصحاب منافذ التوزيع ممن تتعامل معهم المنظمة و كل اصحاب المصلحة مع المنظمة وحتى الحلفاء والشركاء الاستراتيجيين، والمنظمة بهذا التوجه الخارجي تهدف لاحتواء اصحاب المصالح الخارجيين وضمهم لفريق الادارة حتى

تكون الاستراتيجية المختارة أكثر قبولا لدى الجميع ويمكن تطبيقها بسهولة ولا تتوقف على أي من الاسباب او الصعوبات البيئية او التنافسية او غير ذلك من الأمور التي من شأنها أن تقف في وجه عمليات التنفيذ الاستراتيجي (حدايي واخرون، 2021، 306)، وسواء كان الاحتواء الاستراتيجي حسب المدخل الأول أو الثاني فإن الهدف العام منه تعزيز الدعم للاستراتيجية المختارة وكذلك ضمان نجاحها وعدم استغلال المنافسين لأي خلل يمكن أن تقع فيه الاستراتيجية بمعنى التغلب المنافسين بخطوة دائما لاستغلال الفرص وهذا بالتأكيد ما تسعى اليه المنظمة وادارتها العليا (طوفان والجناي، 2022، 8).

4) ابعاد الاحتواء الاستراتيجي

باستطلاع العديد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث توصل الباحث الى ان الاحتواء الاستراتيجي يتضمن ابعاد متعددة تبعاً لاختلاف طبيعة الدراسات وميادين تطبيقها، وسيتمتع الباحث الى اعتماد اربعة ابعاد رئيسة تتلائم مع ميدان الدراسة الحالية والتي تتمثل بـ (تبني البدائل، توليف، المعلومات تسهيل التكيف وتنفيذ الاستراتيجية المختارة) والتي حددها كل من (طوفان والجناي، 2022، 9) (الخاقاني، 2022، 162)، (حدايي واخرون، 2021، 306)، وعلى النحو الآتي:

1. تبني البدائل: يمكن تعريف مناصرة البدائل على انها التذكير المكثف والمقنع بالرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا اذ يعد مدراء الإدارة الوسطى بمثابة رواد لهذه المبادرات في المنظمة، فهم يلعبون دور المؤيد ويقومون ببناء شبكات تواصل مع الأطراف الخارجية والداخلية للمنظمة (العبادي والجابري، 2022، 293)، ولذا فان الإدارة الوسطى تشكل وظيفة هامة في الاستراتيجية، ويمكن للاحتواء الاستراتيجي أن يلعب دوراً حاسماً في إدارة التحول من الممارسات أو التقنيات التقليدية إلى البدائل الجديدة والمبتكرة، عبر تقليل المخاطر اذ يسمح الاحتواء الاستراتيجي للمنظمات بالتحكم في المخاطر المرتبطة بتبني البدائل وتقليلها وتحديد التأثيرات السلبية المحتملة ومعالجتها قبل التنفيذ على نطاق واسع، ويساعد في الانتقال التدريجي فبدلاً من التحول فجأة من الممارسات القائمة إلى البدائل، يدعم الاحتواء الاستراتيجي التحول التدريجي، يمكّن هذا النهج المنظمات من التعلم والتكيف وإجراء التعديلات اللازمة أثناء تحركها نحو اعتماد البدائل دون تعطيل العمليات، كما يساعد الاحتواء الاستراتيجي في تحسين تخصيص الموارد أثناء عملية الاختيار، اذ يسمح للمنظمات بتخصيص الموارد بكفاءة، مع التركيز على مجالات محددة اذ يمكن تنفيذ البدائل بفاعلية، عوضاً عن إجراء تغيير واسع النطاق قد يؤدي إلى نفاذ الموارد، باختصار الاحتواء الاستراتيجي هو نهج منهجي لتبني البدائل، وتوفير بيئة منظمة وداعمة للتغيير، وهذا يساعد المنظمات على إدارة المخاطر وتحسين الموارد وتعزيز الانتقال بشكل أكثر سلاسة إلى الممارسات الجديدة (الخاقاني، 2022، 162).
2. تسهيل القدرة على التكيف: العديد من الادبيات اكدت على الدور الهام لمدراء الإدارة الوسطى في جعل المنظمة أكثر مرونة وتكيفاً، ويوصف التكيف على انه تعزيز للترتيب التنظيمي المرن، يعمل الاحتواء الاستراتيجي على تعزيز بيئة تعزز القدرة على التكيف من خلال التأكيد على إدارة المخاطر، والتعلم التنظيمي، والمرونة، وإشراك أصحاب المصلحة، وتحسين الموارد، والتكيف الثقافي، والتحسين المستمر، يساعد هذا النهج المنظمات على بناء المرونة اللازمة للازدهار في الظروف البيئية الديناميكية (العبادي والجابري، 2022، 293).

3. توليف المعلومات: يمكن جعل المعلومات التي تجمعها المنظمة ذات قيمة إضافية اذا قامت الإدارة الوسطى بتقديم النصح والتقييم والتفسير لهذه المعلومات التي تجمعها من المصادر الداخلية والخارجية، ويمكن توضيح توليف المعلومات بانه تفسير وتقييم المعلومات المؤثرة على قرارات الإدارة العليا، ومن خلال توليف هذه المعلومات يستطيع مدراء الإدارة الوسطى التأثير على عملية صياغة الاستراتيجية، أن التوليف الفعال يتجاوز مجرد تلخيص المعلومات، فهو ينطوي على خلق فهم جديد أو رؤية جديدة من مزيج من المصادر المختلفة، الهدف هو تقديم منظور شامل ومتناسك يضيف قيمة إلى مجموعة المعرفة الموجودة لدى المنظمة (العبادي والجابري، 2022، 293).
4. تنفيذ الاستراتيجية المختارة: ان مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية المختارة تقع على عاتق الجميع بشكل أساسي، الا ان الأدوار الرئيسية للإدارة الوسطى فضلاً عن دورها في مراقبة الأداء ومطابقته مع الأهداف، لذا يمكن تعريف التنفيذ الاستراتيجي المدروس على انه التدخل الإداري اللازم لمطابقة الاجراء التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية، يمكن أن يلعب الاحتواء الاستراتيجي دوراً مهماً في تسهيل التنفيذ الفعال للاستراتيجيات داخل المنظمة، عبر التركيز على أساليب الرقابة بشكل جيد، وفي التغلب على التحديات المحتملة، يوفر الاحتواء الاستراتيجي إطاراً منظماً لاشتراك أصحاب المصلحة الأساسيين في عمليات التنفيذ، وتساعد هذه المشاركة في توفير الدعم اللازم ومعالجة المخاوف والموائمة بين الأهداف المشتركة، يتضمن الاحتواء الاستراتيجي آليات ردود الفعل لتقييم التقدم وتحديد المشكلات وإجراء التعديلات اللازمة، وتعمل حلقة التغذية الراجعة على تعزيز قدرة المنظمة على التعلم والتكيف أثناء عملية التنفيذ (العبادي والجابري، 2022، 293).

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً: أولاً: التحليل الوصفي لفقرات أبعاد الاستبانة

- في الجزء الأول من الجانب الميداني للبحث سيتم استخراج كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاستجابة لجميع فقرات أبعاد الاستبانة، وعلى النحو الآتي:
- أ) تحليل فقرات و أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية
- تم حساب التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومؤشر شدة الاستجابة لفقرات أبعاد متغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وكما يأتي:
1. التنمية والتدريب: يلحظ من الجدول (1) أن بعد التدريب تمثل بالفقرات (X1_1 إلى X1_4) ونسبة (71.0%) من الافراد المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (8.5%) وما يعزز ذلك هو نسبة المتوسط الحسابي البالغة (3.885) وبانحراف المعياري مقداره (0.913) وبشدة استجابة وصلت إلى (77.7%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (يعقد تشكيلنا دورات تدريبية تمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص: (يتابع تشكيلنا الموظفين بعد انهاءهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معرفة في وظائفهم).

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب

| شدة الاستجابة % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | | | | | الفقرات |
|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|------|-------------|---|-----------|-------|----------|----|---------------|----|---------|
| | | | لا أتفق بشدة (1) | | لا أتفق (2) | | محايد (3) | | أتفق (4) | | أتفق بشدة (5) | | |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 83.6 | 0.720 | 4.180 | 0.0 | 0 | 2.0 | 1 | 12.0 | 6 | 52.0 | 26 | 34.0 | 17 | X1_1 |
| 78.0 | 0.886 | 3.900 | 0.0 | 0 | 8.0 | 4 | 20.0 | 10 | 46.0 | 23 | 26.0 | 13 | X1_2 |
| 79.6 | 0.845 | 3.980 | 0.0 | 0 | 4.0 | 2 | 24.0 | 12 | 42.0 | 21 | 30.0 | 15 | X1_3 |
| 69.6 | 1.199 | 3.480 | 8.0 | 4 | 12.0 | 6 | 26.0 | 13 | 32.0 | 16 | 22.0 | 11 | X1_4 |
| 77.7% | 0.913 | 3.885 | 2.0% | | 6.5% | | 20.5% | | 43.0% | | 28.0% | | البعد |
| | | | | 8.5% | | | | 71.0% | | | | | |

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

2. تقييم الأداء: يلحظ من الجدول (2) أن بعد تقييم الأداء تمثل بالفقرات (X2_1 إلى X2_4) وبنسبة (70.0%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (10.0%) وما يعزز ذلك هو نسبة المتوسط الحسابي البالغة (3.905) وبنحرف المعيارى مقداره (1.086) وبشدة استجابة وصلت إلى (78.1%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (يقيم تشكيلنا الأداء بشكل دوري ومستمر)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (توجد معايير ثابتة وموضوعية يتم من خلالها قياس أداء الفرد العامل).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم الأداء

| شدة الاستجابة % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | | | | | الفقرات |
|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|-------|-------------|---|-----------|-------|----------|----|---------------|----|---------|
| | | | لا أتفق بشدة (1) | | لا أتفق (2) | | محايد (3) | | أتفق (4) | | أتفق بشدة (5) | | |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 76.4 | 1.082 | 3.820 | 4.0 | 2 | 6.0 | 3 | 26.0 | 13 | 32.0 | 16 | 32.0 | 16 | X2_1 |
| 77.2 | 1.143 | 3.860 | 4.0 | 2 | 10.0 | 5 | 18.0 | 9 | 32.0 | 16 | 36.0 | 18 | X2_2 |
| 77.6 | 1.100 | 3.880 | 6.0 | 3 | 2.0 | 1 | 24.0 | 12 | 34.0 | 17 | 34.0 | 17 | X2_3 |
| 81.2 | 1.018 | 4.060 | 4.0 | 2 | 4.0 | 2 | 12.0 | 6 | 42.0 | 21 | 38.0 | 19 | X2_4 |
| 78.1% | 1.086 | 3.905 | 4.5% | | 5.5% | | 20.0% | | 35.0% | | 35.0% | | البعد |
| | | | | 10.0% | | | | 70.0% | | | | | |

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

3. التعويضات والرواتب: يلحظ من الجدول (3) أن بعد التعويضات تمثل بالفقرات (X3_1 إلى X3_4) وبنسبة (62.5%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة)

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في شعب الموارد البشرية
بتشكيلات الجامعة التقنية الشمالية/ الموصل

بنسبة قدرها (17.5%) وما يعزز ذلك هو نسبة المتوسط الحسابي البالغة (3.620) وبتنحرف المعياري مقداره (1.199) وبشدة استجابة وصلت إلى (72.4%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (سياسة التعويضات محددة على أسس كفاءة وفاعلية العاملين)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (يتم تحديث الخطة السنوية للتعويضات بما يتناسب مع البيئة التنافسية).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعويضات

| شدة الاستجابة % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | | | | | الفقرات |
|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|---|-------------|---|-----------|----|----------|-------|---------------|----|---------|
| | | | لا أتفق بشدة (1) | | لا أتفق (2) | | محايد (3) | | أتفق (4) | | أتفق بشدة (5) | | |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 77.2 | 1.161 | 3.860 | 6.0 | 3 | 8.0 | 4 | 14.0 | 7 | 38.0 | 19 | 34.0 | 17 | X3_1 |
| 72.4 | 1.141 | 3.620 | 8.0 | 4 | 8.0 | 4 | 18.0 | 9 | 46.0 | 23 | 20.0 | 10 | X3_2 |
| 71.6 | 1.247 | 3.580 | 8.0 | 4 | 14.0 | 7 | 16.0 | 8 | 36.0 | 18 | 26.0 | 13 | X3_3 |
| 68.4 | 1.247 | 3.420 | 12.0 | 6 | 6.0 | 3 | 32.0 | 16 | 28.0 | 14 | 22.0 | 11 | X3_4 |
| 72.4% | 1.199 | 3.620 | 8.5% | | 9.0% | | 20.0% | | 37.0% | | 25.5% | | البعد |
| 17.5% | | | | | | | | | | 62.5% | | | |

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

4. التحفيز: يلحظ من الجدول (4) أن بعد التحفيز تمثل بالفقرات (X4_1 إلى X4_4) وبنسبة (65.5%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (22.5%) وما يعزز ذلك هو نسبة المتوسط الحسابي البالغة (3.645) وبتنحرف المعياري مقداره (1.274) وبشدة استجابة وصلت إلى (72.9%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافع قوي للتميز بالأداء)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (يكون توزيع المكافأة بشكل منصف في تشكيلنا).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحفيز

| شدة الاستجابة % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | | | | | الفقرات |
|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|----|-------------|---|-----------|----|----------|----|---------------|----|---------|
| | | | لا أتفق بشدة (1) | | لا أتفق (2) | | محايد (3) | | أتفق (4) | | أتفق بشدة (5) | | |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 71.2 | 1.417 | 3.560 | 14.0 | 7 | 12.0 | 6 | 10.0 | 5 | 32.0 | 16 | 32.0 | 16 | X4_1 |
| 70.4 | 1.282 | 3.520 | 10.0 | 5 | 14.0 | 7 | 14.0 | 7 | 38.0 | 19 | 24.0 | 12 | X4_2 |
| 62.8 | 1.457 | 3.140 | 22.0 | 11 | 10.0 | 5 | 22.0 | 11 | 24.0 | 12 | 22.0 | 11 | X4_3 |
| 87.2 | 0.942 | 4.360 | 2.0 | 1 | 6.0 | 3 | 2.0 | 1 | 34.0 | 17 | 56.0 | 28 | X4_4 |
| 72.9% | 1.274 | 3.645 | 12.0% | | 10.5% | | 12.0% | | 32.0% | | 33.5% | | البعد |
| | | | 22.5% | | | | 65.5% | | | | | | |

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

(ب) تحليل فقرات و ابعاد متغير الاحتواء الاستراتيجي

تم حساب التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومؤشر شدة

الاستجابة لفقرات ابعاد متغير (الاحتواء الاستراتيجي)، وعلى النحو الآتي:

1. تبني البدائل: يلحظ من الجدول (5) أن بعد تبني البدائل تمثل بالفقرات (Y1_1 إلى Y1_4) ونسبة (68.0%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (7.5%) وما يعزز ذلك هو نسبة المتوسط الحسابي البالغة (3.865) وانحراف المعياري مقداره (0.901) وبشدة استجابة وصلت إلى (77.3%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (تبرير وتعريف البرامج الجديدة)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة والتي تنص على (التحقق من المزايا المتحققة من المقترحات الجديدة).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تبني البدائل

| شدة الاستجابة % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | | | | | الفقرات |
|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|---|-------------|---|-----------|-------|----------|----|---------------|----|---------|
| | | | لا أتفق بشدة (1) | | لا أتفق (2) | | محايد (3) | | أتفق (4) | | أتفق بشدة (5) | | |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 80.4 | 0.820 | 4.020 | 0.0 | 0 | 2.0 | 1 | 26.0 | 13 | 40.0 | 20 | 32.0 | 16 | Y1_1 |
| 73.6 | 0.819 | 3.680 | 2.0 | 1 | 4.0 | 2 | 30.0 | 15 | 52.0 | 26 | 12.0 | 6 | Y1_2 |
| 77.2 | 1.010 | 3.860 | 0.0 | 0 | 12.0 | 6 | 22.0 | 11 | 34.0 | 17 | 32.0 | 16 | Y1_3 |
| 78.0 | 0.953 | 3.900 | 0.0 | 0 | 10.0 | 5 | 20.0 | 10 | 40.0 | 20 | 30.0 | 15 | Y1_4 |
| 77.3% | 0.901 | 3.865 | 0.5% | | 7.0% | | 24.5% | | 41.5% | | 26.5% | | البعد |
| | | 7.5% | | | | | | 68.0% | | | | | |

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

2. تسهيل القدرة على التكيف: يلحظ من الجدول (6) أن بعد تسهيل القدرة على التكيف تمثل بالفقرات (Y2_1 إلى Y2_4) ونسبة (66.0%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (7.5%) وما يعزز ذلك هو نسبة المتوسط الحسابي البالغة (3.885) وبانحراف المعياري مقداره (0.929) وبشدة استجابة وصلت إلى (77.7%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (احترام اللوائح لبدأ المشاريع الجديدة)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (تسعى الإدارة لتوفير الوقت للبرامج التدريبية).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تسهيل القدرة على التكيف

| شدة الاستجابة % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | | | | | الفقرات |
|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|---|---------|---|-------|-------|-------|----|-----------|----|---------|
| | | | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | محايد | | أتفق | | أتفق بشدة | | |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 83.2 | 0.817 | 4.160 | 0.0 | 0 | 2.0 | 1 | 20.0 | 10 | 38.0 | 19 | 40.0 | 20 | Y2_1 |
| 77.6 | 0.895 | 3.880 | 0.0 | 0 | 6.0 | 3 | 28.0 | 14 | 38.0 | 19 | 28.0 | 14 | Y2_2 |
| 73.6 | 1.019 | 3.680 | 2.0 | 1 | 10.0 | 5 | 30.0 | 15 | 34.0 | 17 | 24.0 | 12 | Y2_3 |
| 76.4 | 0.983 | 3.820 | 0.0 | 0 | 10.0 | 5 | 28.0 | 14 | 32.0 | 16 | 30.0 | 15 | Y2_4 |
| 77.7% | 0.929 | 3.885 | 0.5% | | 7.0% | | 26.5% | | 35.5% | | 30.5% | | البعد |
| | | 7.5% | | | | | | 66.0% | | | | | |

3. توليف المعلومات: يلحظ من الجدول (7) أن بعد توليف المعلومات تمثل بالفقرات (Y3_1 إلى Y3_4) ونسبة (64.0%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (8.0%) وما يعزز ذلك هو نسبة المتوسط الحسابي البالغة (3.835) وبانحراف المعياري

مقداره (0.954) وبشدة استجابة وصلت إلى (76.7%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (تجمع الإدارة المعلومات حول البرامج الجديدة)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرتين اللتين تنصان على (تقييم التغيرات في البيئة الخارجية) و (اعتماد برامج تدريبية لجمع وتفسير وتحليل البيانات للوصول الى فهم افضل لكيفية عمل الوظائف).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد توليف المعلومات

| شدة الاستجابة % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | | | | | الفقرات |
|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|---|-------------|-------|-----------|----|----------|----|---------------|----|---------|
| | | | لا أتفق بشدة (1) | | لا أتفق (2) | | محايد (3) | | أتفق (4) | | أتفق بشدة (5) | | |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 80.0 | 0.904 | 4.000 | 0.0 | 0 | 4.0 | 2 | 28.0 | 14 | 32.0 | 16 | 36.0 | 18 | Y3_1 |
| 75.2 | 0.847 | 3.760 | 0.0 | 0 | 6.0 | 3 | 32.0 | 16 | 42.0 | 21 | 20.0 | 10 | Y3_2 |
| 76.4 | 1.044 | 3.820 | 2.0 | 1 | 8.0 | 4 | 28.0 | 14 | 30.0 | 15 | 32.0 | 16 | Y3_3 |
| 75.2 | 1.021 | 3.760 | 2.0 | 1 | 10.0 | 5 | 24.0 | 12 | 38.0 | 19 | 26.0 | 13 | Y3_4 |
| 76.7% | 0.954 | 3.835 | 1.0% | | 7.0% | | 28.0% | | 35.5% | | 28.5% | | البعد |
| | | 8.0% | | | | 64.0% | | | | | | | |

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

4. تنفيذ الاستراتيجية المختارة: يلحظ من الجدول (8) أن بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة تمثل بالفقرات (Y4_1 إلى Y4_4) وبنسبة (66.5%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (13.5%) وما يعزز ذلك هو نسبة المتوسط الحسابي البالغة (3.775) وبانحراف المعياري مقداره (1.011) وبشدة استجابة وصلت إلى (75.5%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة فقرة (مراقبة الأنشطة لدعم اهداف الإدارة العليا)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (ترجمة الأهداف الى اهداف فردية).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة

| شدة الاستجابة % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مقياس الاستجابة | | | | | | | | | | الفقرات |
|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|---|-------------|-------|-----------|----|----------|----|---------------|----|---------|
| | | | لا أتفق بشدة (1) | | لا أتفق (2) | | محايد (3) | | أتفق (4) | | أتفق بشدة (5) | | |
| | | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 79.6 | 0.979 | 3.980 | 2.0 | 1 | 8.0 | 4 | 12.0 | 6 | 46.0 | 23 | 32.0 | 16 | Y4_1 |
| 74.0 | 0.931 | 3.700 | 0.0 | 0 | 14.0 | 7 | 20.0 | 10 | 48.0 | 24 | 18.0 | 9 | Y4_2 |
| 72.4 | 1.008 | 3.620 | 0.0 | 0 | 16.0 | 8 | 28.0 | 14 | 34.0 | 17 | 22.0 | 11 | Y4_3 |
| 76.0 | 1.125 | 3.800 | 4.0 | 2 | 10.0 | 5 | 20.0 | 10 | 34.0 | 17 | 32.0 | 16 | Y4_4 |
| 75.5% | 1.011 | 3.775 | 1.5% | | 12.0% | | 20.0% | | 40.5% | | 26.0% | | البعد |
| | | 13.5% | | | | 66.5% | | | | | | | |

الجدول من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات برنامج SPSS.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتواء الاستراتيجي)

يتضمن الجدول (9) معامل ارتباط بيرسون والمعنوية المرافقة له للعلاقة بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير الاحتواء الاستراتيجي.

جدول (9): علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتواء الاستراتيجي

| الاحتواء الاستراتيجي | المتغيرات | |
|----------------------|----------------|-------------------------------|
| 0.824 | معامل الارتباط | ممارسات إدارة الموارد البشرية |
| <0.001 | Sig | |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

اذ نلاحظ من الجدول (9) أن علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتواء الاستراتيجي هي معنوية لأن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05، وتشير قيمة معامل الارتباط إلى أن هذه العلاقة هي طردية لأن هذه القيمة موجبة، مما يدل على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتدريب والتحفيز والتعويضات وتقييم الأداء ترتبط ارتباط مباشر في الوصول الى احتواء استراتيجي علي داخل المنظمة المبحوث، بهذا فأننا نرفض الفرضية الرئيسة العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتواء الاستراتيجي).

الفرضية الفرعية الأولى (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاد الاحتواء الاستراتيجي منفرداً (تبني البدائل، تسهيل القدرة التكيف، توليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة))
يتضمن الجدول (10) معامل ارتباط بيرسون والمعنوية المرافقة له للعلاقة بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وكل بعد من أبعاد الاحتواء الاستراتيجي.

جدول (10): علاقة الارتباط بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الاحتواء الاستراتيجي

| المتغيرات | تبني البدائل | تسهيل القدرة على التكيف | توليف المعلومات | تنفيذ الاستراتيجية المختارة |
|-------------------------------|----------------|-------------------------|-----------------|-----------------------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | معامل الارتباط | 0.706 | 0.755 | 0.707 |
| | Sig | <0.001 | <0.001 | <0.001 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

إذ يمكن أن نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد (الاحتواء الاستراتيجي) هي معنوية لأن قيم Sig جميعها أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أننا نرفض الفرضيات الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة (يوجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاد الاحتواء الاستراتيجي منفرداً (تبني البدائل، تسهيل القدرة التكيف، توليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة))

الفرضية الفرعية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية منفردةً (التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، التحفيز) والاحتواء الاستراتيجي). يتضمن الجدول (11) معامل ارتباط بيرسون والمعنوية المرافقة له للعلاقة بين متغير الاحتواء الاستراتيجي وكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

جدول (11): علاقة الارتباط بين متغير الاحتواء الاستراتيجي وأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

| المتغيرات | التدريب | تقييم الأداء | التعويضات | التحفيز |
|----------------------|----------------|--------------|-----------|---------|
| الاحتواء الاستراتيجي | معامل الارتباط | 0.616 | 0.774 | 0.661 |
| | Sig | <0.001 | <0.001 | <0.001 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

حيث نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بين الاحتواء الاستراتيجي وأبعاد (ممارسات إدارة الموارد البشرية) هي معنوية لأن قيم Sig جميعها أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني أننا نرفض الفرضيات الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية منفردةً (التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، التحفيز) والاحتواء الاستراتيجي)). ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية ((تم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه ((لا يوجد تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتواء الاستراتيجي))، وكما يأتي:

جدول (5): تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتواء الاستراتيجي

| المتغير المعتمد: الاحتواء الاستراتيجي | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|---------|--------|----------------|
| المتغير المستقل | B0 | B1 | Fقيمة | Sig | R ² |
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | 1.345 | 0.663 | 101.619 | <0.001 | 67.9% |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

من معطيات الجدول (5) فأنا نرفض الفرضية الرئيسة الثانية، مما يعني أن هناك تأثيراً معنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتواء الاستراتيجي؛ لأن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا التأثير يفسر أكثر من 68% من التغيرات الحاصلة في الاحتواء الاستراتيجي، ويشير ذلك إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة له دور وتأثير مباشر في تعزيز كل من تبني البدائل الاستراتيجية وتسهيل القدرة على التكيف وتوليف المعلومات المتوفرة وتنفيذ الاستراتيجية المختارة، بذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة (يوجد تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتواء الاستراتيجي).

الفرضية الفرعية الأولى (لا يوجد تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاد الاحتواء الاستراتيجي منفرداً (تبني البدائل، تسهيل القدرة التكيف، توليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة) الجدول (12) يتضمن تحليل الانحدار ممارسات إدارة الموارد البشرية في كل بعد من أبعاد متغير الاحتواء الاستراتيجي.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في شعب الموارد البشرية
بتشكيلات الجامعة التقنية الشمالية/ الموصل

جدول (12): تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في كل بعد من أبعاد الاحتواء الاستراتيجي

| المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية | | | | | |
|--|--------|--------|-------|-------|-----------------------------|
| R ² | Sig | F قيمة | B1 | B0 | المتغير المعتمد |
| 49.8% | <0.001 | 47.689 | 0.691 | 1.265 | تبني البدائل |
| 57.0% | <0.001 | 63.559 | 0.640 | 1.475 | تسهيل القدرة على التكيف |
| 49.9% | <0.001 | 47.857 | 0.692 | 1.231 | توليف المعلومات |
| 38.2% | <0.001 | 29.632 | 0.629 | 1.407 | تنفيذ الاستراتيجية المختارة |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في كل بعد من أبعاد (الاحتواء الاستراتيجي) هو معنوي لأن قيمة Sig لها جميعاً أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني رفض الفرضيات الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية، ونلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (49.8%) من بعد تبني البدائل، ونسبة (57.0%) من تسهيل القدرة على التكيف، ونسبة (49.9%) من توليف المعلومات، ونسبة (38.2%) من تنفيذ الاستراتيجية المختارة، بذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة (لا يوجد تأثير معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاد الاحتواء الاستراتيجي منفرداً (تبني البدائل، تسهيل القدرة التكيف، توليف المعلومات، وتنفيذ الاستراتيجية المختارة)) الفرضية الفرعية الثانية (لا يوجد تأثير معنوي بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية منفردةً (التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، التحفيز) والاحتواء الاستراتيجي).

الجدول (13) يتضمن تحليل الانحدار لمتغير الاحتواء الاستراتيجي في أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

جدول (13): تحليل تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتواء الاستراتيجي

| المتغير المعتمد: الاحتواء الاستراتيجي | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|-------|-------|-----------------|
| R ² | Sig | F قيمة | B1 | B0 | المتغير المستقل |
| 58.0% | <0.001 | 66.302 | 0.635 | 1.375 | التدريب |
| 38.0% | <0.001 | 29.418 | 0.414 | 2.224 | تقييم الأداء |
| 60.0% | <0.001 | 71.918 | 0.488 | 2.074 | التعويضات |
| 43.8% | <0.001 | 37.343 | 0.422 | 2.301 | التحفيز |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

نلاحظ من الجدول أن تأثير كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتواء الاستراتيجي هو معنوي لأن قيمة Sig لها جميعاً أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يشير إلى رفض الفرضيات الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية، ونلاحظ أن بعد التدريب يفسر (58.0%) مما يجري في الاحتواء الاستراتيجي، وإن بعد تقييم الأداء يفسر ما نسبته (38.0%)، وبعد التعويضات يفسر (60.0%)، في حين إن بعد التحفيز يفسر (43.8%)، بذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (لا يوجد تأثير معنوي بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية منفردةً (التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، التحفيز) والاحتواء الاستراتيجي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

يقتصر هذا المبحث عرض اهم ما توصل اليه الباحث من الاستنتاجات والمقترحات بناءً على ما ورد من نتائج في الجانب الميداني للبحث، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصل اليها الباحث في الجانب الميداني من نتائج يمكن عرض عدد من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

- 1- توصل الباحث وبالأستناد الى إجابات المبحوثين الى توفر كل من ابعاد المتغيرين في البحث لدى الجامعة التقنية الشمالية المبحوثة مما يفسر فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المنظمة المبحوثة في توليد الاحتواء الاستراتيجي للمورد البشرية وهذا ما يدفع الافراد العاملين الى انجاز المهام والوظائف الموكلة لهم بكفاءة وفاعلية.
- 2- توصل البحث الى استنتاج رئيسي وهو وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية للممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق احتواء استراتيجي عالي للمورد البشري وهذا ما يفسر فاعلية الممارسات والسياسات التدريبية للجامعة التقنية الشمالية ، وإنشاء إطار تعويضي مناسب للمهام الموكلة لهم، إلى جانب استخدام برامج الحوافز، تغرس هذه العوامل إحساساً عميقاً بالاحتواء الاستراتيجي العالي لدى الافراد العاملين بالتالي يسعى هؤلاء الأفراد الى أداء وظائفهم بكفاءة ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة المبحوثة.
- 3- أشارت نتائج البحث بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات تبني البدائل لدى الافراد وتسهيل القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتطوير من مقدراتهم على توليف المعلومات بشكل يخدم مصلحة الجامعة التقنية الشمالية بالتالي تنفيذ الاستراتيجية المختارة بشكل صحيح وتحقيق رؤيا المنظمة المبحوثة.

ثانياً: المقترحات واليات تنفيذها:

بناءً على الاستنتاجات الرئيسة التي توصل اليها الباحث يمكن ان يوصيان بعدد من المقترحات التي تعود بالنفع على المنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي:

- 1- توجيه أنظار القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية الى أهمية موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي للافراد العاملين وذلك عبر تفعيل ممارساتها في إدارة الموارد البشرية والسعي المستمر الى خلق مثل النوع من الصراع لما له من فوائد كبيرة على أداء المنظمة بشكل عام.
- 2- يقترح الباحث الى اتباع الجامعة التقنية الشمالية لنهج فاعل يركز على استقطاب أمهر الكوادر الإدارية والتدريبية واخضاعهم الى البرامج التدريبية المستندة الى تقييم منهجي موضوعي ووضع سلم الرواتب المناسب للوصول الى الاحتواء الاستراتيجي.
- 3- يوصي الباحث بضرورة تعزيز قدرات تبني البدائل لدى الافراد وتسهيل قدراتهم على التكيف مع التغيرات البيئية وتطوير قدراتهم على توليف المعلومات عبر تفعيل السياسات والبرامج التدريبية المناسبة المستندة الى تقويم الأداء بشكل موضوعي وشفاف ووضع سلم أجور وتعويضات منصف كل ذلك يقود الى تعزيز الاحتواء الاستراتيجي لدى الافراد العاملين في الجامعة التقنية الشمالية.

المصادر:

أولا المصادر العربية:

- 1- التميمي، محمد كريم، (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، عمان، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 2- حداوي، امير هاتف وحسن، دينا كريم شعلان، منذر عباس، (2021)، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الإداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (63).
- 3- الخاقاني، ضرغام محمد، (2022)، أثر الاحتواء الاستراتيجي في تحقيق الميزة الرائدة للعلامة: دراسة تطبيقية في شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة الحديثة، مجلة جدار للدراسات والبحوث، المجلد (8).
- 4- خبار، خولة وسكينة نصيرة، (2022)، الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العامل، رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- 5- الدعبي، علاء فرحان والسعدون، زيتون نعمة، (2019)، ممارسات ادارة الاحتواء العالي وتأثيره في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة التطبيقية، المجلد (27)، العدد (4).
- 6- الربيع، سعيد محمد سليم والعاني، مصطفى عبد الواحد وجواد، شوقي ناجي، (2018)، أثر التعويضات على إداء الموظفين في المراكز الجمركية الأردنية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (11)، العدد (24).
- 7- سعدون، عبد الوهاب ذنون وجاسم يسرى حازم، (2020)، تقييم الأداء الاقتصادي للصناعات الصغيرة في العراق للمدة (2005_2017)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (125).
- 8- طوفان، مثال جواد والجناي، عادل عباس عد حسين، (2022)، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية) بحث استطلاعي تحليلي لآراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء، مجلة واسط للعلوم للإنسان، 18 (51).
- 9- طوفان، مثال جواد عبد، (2022)، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء العاملين في رئاسة جامعة كركوك، مجلة واسط، المجلد (18)، العدد (51).
- 10- العبادي، هاشم فوزي والجابري، ليث شناوة، (2022)، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (2).
- 11- عبد الزهرة، إسرائ، (2020)، نظام الإدارة البيئية على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (26)، العدد (122).
- 12- العبيدي، امل محمود والسعدي، ضحى صالح، (2018)، دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، مجلة المنصور، العدد 30.
- 13- كاطع، ايناس عبد الحسين والجاسي، باسم عباس كريدي، (2023)، الاحتواء العالي وتأثيره في الابداع التنظيمي: راسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات العراقية في محافظات الفرات الأوسط، مجلة وارث العلمية، المجلد (5)، العدد (15).

- 14- مكطوف، هنادي صكر وحسين اشواق علي، (2020)، تقييم الأداء المنظمي مديرية ماء ميسان: دراسة حالة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (26)، العدد (120).
- 15- الميالي، كفاء انعيم حنتوش والغرابي فلاح جابر جاسم، (2023)، الجامعة وتنمية الموارد البشرية في ظل مجتمع المعلومات والمعرفة: دراسة اجتماعية تحليلية، مجلة نسق، المجلد (39)، العدد (1).
- 16- ونوغي، فتيحة، (2015)، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس/ سطيف، اطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

The References:

1. Abbas, R., & Astuty, P. (2023). The Effect of Compensation and Motivation on Employee Satisfaction and Performance at PT Pasma Karya Indonesia. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(10), 2488- 2497.
2. Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover Intention. *Management Science Letters*, 10(3), 643,
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014), *handbook of human resource management practice*, Kogan Page Publishers, 13th.Ed
4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
5. Directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, 7(1),19
6. Gu, M., Zhang, Y., Li, D., & Huo, B. (2023). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance. *Journal of Management Science and Engineering*, 8(2), 176-190.
7. Hawas Abdel Hassan, (2023), *The accumulation of knowledge among administrative leaders and its implications for the adoption of human resources management practices/An analytical diagnostic study at the Northern Technical University and its formations*, Master's thesis in Business Administration Technologies.
8. Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452.
9. Kandemir, H., Yıldırım, D., & Tezcan, M. (2023). The effect of human resource management practices on open innovation: a research on blue collar employees in IT business. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(2), 345-356.

10. Kareem Hassan, D. (2021). The Role of Strategic Containment in enhancing High Performance A survey of the Views of a Sample of Managers at the Diwaniyah Textile Factory. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, (63).
11. Kooij, D., & Van den Broeck, A. (2022). Historical and contemporary perspectives on work motivation in human resource management. In *Oxford research encyclopedia of business and management*.
12. Madhavkumar, V. (2023). Human resource management practices as determinants of organizational performance. *Productivity*, 63(4), 465-477.
13. Martinus, K., & Biermann, S. (2018). Strategic planning for employment self-containment in metropolitan sub-regions. *Urban Policy and research*, 36(1),
14. Mitsuhiro, Toriumi. (2023). Analysis of human resources, motivation, and its relationship with the management of enterprise resource management, 1(2):50-55.
15. Mostafal, A. N. H., El-hosany, W. A. E. A., & Ibrahim, S. A. E. A. Hum (2023). Human Resources Management Training Program for Nurse Managers at Suez Canal University hospital. *Trends in Nursing and Health Care Journal*
16. Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, 7(1), 16-29.
17. Ploscaru, A. N., Rotea, C. C., Dumitriu, S., & Georgescu, I. (2023). Evaluating the Effects of HRM Practices on Employee Engagement and Organizational Culture. *New Trends in Sustainable Business and Consumption*, 68-73
18. Ponisciakova, O., Rosnerova, Z., & Kicova, E. (2023). Motivation as an Element of Managerial Decision Making in Manufacturing Companies: The Case of the Slovak Republic. *Sustainability*, 15(12), 9186.
19. Rajani, I., Musa, H., & Hardjono, B. (2023, May). Ability, motivation and opportunity as determinants of green human resources management innovation. In *Menulis Artik. J. Int. Konf. Int* (Vol. 10, p. 139).
20. Rui, Lv. (2023). Research on human resource management performance evaluation based on BP algorithm. *Applied mathematics and nonlinear sciences*, 8(2), 1155-1166.
21. Stavrakaki, G., Moustakis, V., Kyriakogkonas, P., & Giannopoulos, P. (2023). Human Resources Training in the Greek Public Administration: Case Study Region of Crete. *Theoretical Economics Letters*, 13(2), 265-283.
22. Thoti, K. (2022). An Empirical Study on Compensation Management Practices in Digital Marketing Company. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(4), 22-35.
23. Wang, P. (2020). Research on the Optimization of Human Resource Compensation Incentive Strategy. *Digital Manufacturing and Process Management*, 2(1), 1-4.