

دُور تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز مخرجات

العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين

بَحْثُ إِسْتِظْلَاعِي تَحْلِيلِي لِعَيْنَةٍ مِنْ مُوظَّفِي رِنَاسَةِ جَامِعَةِ كَرْبَلَاءِ

المدرس الدكتور

صالح مهدي محمد الحسنوي

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والإقتصاد

salih.m@uokerbala.edu.iq

**The role of strategic human resources development in
enhancing the outputs of the work through the
intermediary role to empower the employees**

**research for a sample of staff of the employees Karbala
Analytical survey research University**

Lect. Dr.

Salih Mahdi Muhammed

Karbala University - Faculty of Administration and Economics

Abstract:-

The Research aims at understanding and clarifying the relationship Between Independent variable Strategic Human Resource Development Whit Dimenation (Individual dimensions, Human resource development, aim and objectives of strategic human resources development) and The dependent variable Work outputs Whit Dimenation (Job Satisfaction, Intention to leave work, Organizational Citizenship Behavior) Commitment to work through Intermediate Role by Played Employee empowerment Whit Dimenations (Grant power, Independence, Working teams, Effective Communication).

The problem of research was the following question: (What relationship Between Independent variable Strategic Human Resource Development, and The dependent variable Work outputs through Employee empowerment Variable moderator).

The importance of research in terms of results obtained through the survey of the views of the research sample in the organization investigated represented by the Staff of the Presidency of the Karbala University of (55) respondents by questionnaire That prepared for this purpose.

After collecting and analyzing the data statistically using a set of statistical tools including correlation coefficient and multiple linear regression. A set of results was obtained which crystallized in the conclusion that: The success of current age organizations of Development Human Rescuers Stragic Whiten Dimenations (Individual dimensions, Human resource development, aim and objectives of strategic human resources development) And by empowering employees The main recommendations are to focus on the development of strategic human resources that achieve excellence in the long term and the need to adopt the method of empowering employees, which generates efficient work outputs and communication with the outside world to get all that is new in the development of strategic human resources.

Keywords: Strategic Human Resource Development Work outputs, Employee empowerment

المخلص:

هَدَفَ البحث إلى تحليل وفهم العلاقة بين المتغير المستقل، تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية بأبعاده (الأبعاد الفردية، قابلية تنمية الموارد البشرية، أهداف وغايات تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية) والمتغير التابع، مخرجات العمل بأبعاده (الرضا الوظيفي، نية ترك العمل، سلوك المواطنة التنظيمية، الإلتزام بالعمل) من خلال الدور الوسيط الذي يقوم به تمكين العاملين بأبعاده (منح السلطة، الإستقلالية، فِرق العمل، الإتصال الفعال) وقد تمثلت إشكالية البحث بالتساؤل التالي (ما هي العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية ومخرجات العمل من خلال المتغير الوسيط تمكين العاملين) وتوضح أهمية البحث بما ستؤول اليه نتائج إستطلاع عينة البحث في المنظمة المبحوثة والتي تمثلت بالكادر الوظيفي لرئاسة جامعة كربلاء والبالغه (٥٥) مستجيباً بواسطة إستمارة الإستبانة التي أُعدت لهذا الغرض، وبعد جمع وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية منها معامل الإرتباط والإتحاد الخطي ألتعدد فقد تم الحصول على مجموعة من النتائج تبلورة بالاستنتاجات منها، إن نجاح منظمات العصر الحالي يعتمد أساساً على تنمية العنصر البشري الإستراتيجي في ضوء (الأبعاد الفردية، قابلية تنمية الموارد البشرية، أهداف وغايات تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية) وبأسلوب تمكين العاملين وهو ما تتنافس من خلاله المنظمات، فيما كانت أهم التوصيات، الإهتمام بتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تحقّق التميز على المدى البعيد وضرورة الأخذ بأسلوب تمكين العاملين والذي يولد مخرجات عمل كفؤة مع التواصل مع العالم الخارجي للحصول على كل ما هو جديد بصدد تطوير الموارد البشرية الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية، تمكين العاملين، مخرجات العمل.

المقدمة:

تُعد تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي جرى إعتقادها من قبل المنظمات لما لها دور كبير في بناء القوة التنافسية لتلك المنظمات، لذا كان لزاماً على تلك المنظمات إعتقاد منظور مخرجات العمل لتحديد الكفاءة والذي يحتاج بدور إلى تمكين العاملين وفي ضوء ذلك كانت الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتمكين العاملين) وكانت الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية ومخرجات العمل) وتناولت الفرضية الرئيسة الثالثة (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين ومخرجات العمل) كما جرى إعتقاد مجتمع تمثّل بالكادر الوظيفي / رئاسة جامعة كربلاء وبعبارة بلغت (٥٥) مُستجيباً وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات أُسنتج بأن (هناك علاقة إحصائية قوية بين تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية ومخرجات العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين) وفي ضوء الإستنتاجات جاءت أهم التوصيات منها (التوجه بالاهتمام بتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تُسهم في إيجاد وتعزيز تميز المنظمات، وضرورة العمل على تمكين العاملين وزيادة معارفهم.

تكون البحث من أربعة مباحث، جاء المبحث الأول منها ليُعرض منهجية البحث، فيما خُصص المبحث الثاني للجانب النظري وعلى وفق ثلاثة مطالب، تناول المطلب الأول مفهوم تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية، وتضمن المطلب الثاني مصطلح تمكين العاملين، وأهتم المطلب الثالث بمخرجات العمل، وتناول المبحث الثالث الإطار التطبيقي لإختبار فرضيات البحث، وذهب المبحث الرابع إلى الخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي أسفر عنها الجهد الإحصائي.

المبحث الأول

منهجية البحث

سَيقدم هذا المبحث المشكلة، الأهداف والأهمية، وكذلك منهج البحث وأدوات جمع

البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية فضلاً عن حدود البحث وعلى وفق الآتي:

١.١.١ مشكلة البحث:

إنطلقت مشكلة البحث من خلال تساؤلات فكرية للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية ومُخرجات العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين، إذ أصبحت المنافسة بين المنظمات على مقدار ما تمتلكه من موارد بشرية معرفية ومهارية وهو مصدر تميزها في عصر المنافسة القوية.

وفي ضوء ذلك تبلورة التساؤلات الآتية:

- ١- ما هي العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية وتمكين العاملين؟.
- ٢- ما هي العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية ومُخرجات العمل؟.
- ٣- تبيان العلاقة لمتغير تمكين العاملين كمتغير وسيط بين تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية ومُخرجات العمل؟.
- ٤- ما هي النتائج التي نحصل عليها من خلال هذه العلاقة؟.
- ٥- هل تتبنى المنظمة المبحوثة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، تمكين العاملين؟.

٢.١.١ أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:-

- ١- تقديم دراسة نظرية وميدانية لبيان أهمية اعتماد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتمكين العاملين فضلاً عن مخرجات العمل.
- ٢- تحليل مدى قوة الإرتباط بين متغيرات البحث كمصدر يسهم في تحقيق هدف تميز المنظمات.
- ٣- الوقوف على الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية بوصفها متغير مستقل.

٤- الوقوف على الدور الوسيط لتمكين العاملين كأساس معرفي مهم في عصر المنافسة حول المورد البشري الاستراتيجي.

٥- يسهم في الإستفادة من هذه العلاقة في تعزيز نجاح المنظمات وتطويرها.

٦- الإستفادة من تمكين العاملين في تحسين تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال بُعدي، الأهداف الفردية وقابلية التنمية.

١.١.٣. أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث بما يأتي:

١- يقدم البحث رؤى فكرية عن واقع تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ومخرجات العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين.

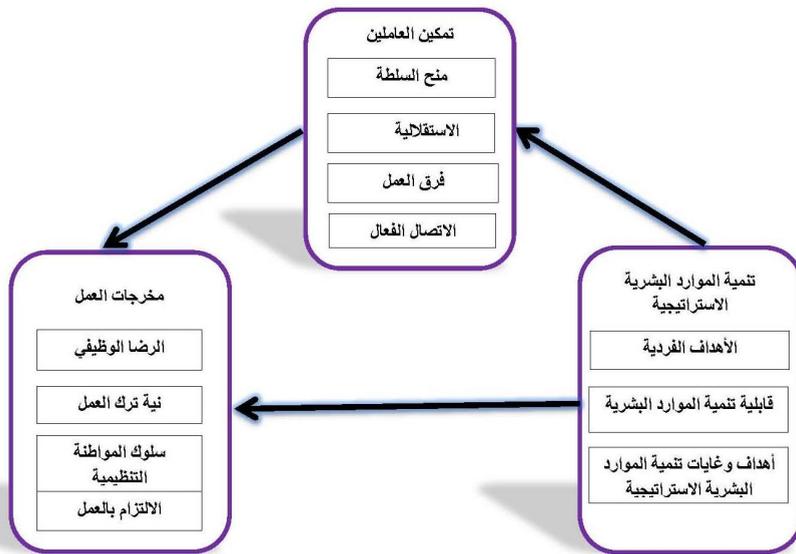
٢- إن ما تظهر من إستنتاجات بحثية ستجعل المنظمة المبحوثة أمام فلسفة فكرية تمكنها من تعزيز إعتماها على تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

٣- تتضح الأهمية من خلال متطلبات المنظمة المبحوثة الحالية والمستقبلية، إذ توجه بشكل مباشر نحو العمل بمفهوم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بما تمتلكه من فلسفة تطوير معرفي متمثلة بتمكين العاملين واتخاذ القرار فضلاً عن بُعدي الرضا الوظيفي ومنح السلطة.

٤- الأهمية الاستثنائية للمنظمة المبحوثة كونها تقع في قمة الهرم التنظيمي.

١.١.٤. مُخطط البحث الفرضي:

يُمثل مُخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivet, 1992:20)، وهو تصويراً مُيسراً يُوضح عدداً من الأبعاد أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة، إذ يُمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من إختلافها في الأهمية في المنظمات، والشكل (١) يوضح ذلك.



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على ما حددته الأدبيات.

١.١.٥. فرضيات البحث:

لعلّ الفروض العلمية التي جرى إستقائها من الإطار النظري للبحث تمثل أفضل المرتكزات لبناء الفرضيات التي يستند إليها الجانب التطبيقي من البحث، فقد أفاد عنوان البحث (دور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين) وفي ضوء ذلك صيغت الفرضيات الرئيسة والتي مفادها:

١- الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتمكين العاملين).

٢- الفرضية الرئيسة الثانية: (توجد علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ومخرجات العمل).

٣- الفرضية الرئيسة الثالثة: (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين العاملين ومخرجات العمل).

٤- الفرضية الرئيسة الرابعة: التي تنصُ على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية وتمكين العاملين بأبعاده).

٥- إختبار الفرضية الرئيسة الخامسة: التي تنصُ على أنه (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية ومُخرجات العمل).

٦- الفرضية الرئيسة السادسة: تتعلق الفرضية السادسة باختبار الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين أبعاد تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية ومُخرجات العمل).

٦.١.١. منهج البحث:

جرى اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي في تأطير الجانب النظري، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط وإتجاهات التأثير بين متغيرات البحث.

٧.١.١. مجتمع البحث وعينته.

لإغناء متطلبات الجانب التطبيقي، وتحقيق أهداف ومَساعي البحث، جرى إختيار مجتمع وعينة البحث تتفق مع ما يهدف لتحقيقه، فقد جرى إختيار الكادر الوظيفي / رئاسة جامعة كربلاء مُجتمعاً للبحث وبواقع عينة عشوائية من الكادر الوظيفي بلغت (٥٥) مُستجيب ونسبة (٣٧ %) من المجتمع البالغ (١٥٠) موظفاً.

٨.١.١. أدوات جمع البيانات والمعلومات: وتضمنت الآتي:

١- الجانب النظري: جرى اعتماد الكتب والدوريات (العربية والأجنبية)، والرسائل والأطاريح، فضلاً عن البحوث والدراسات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت).

٢- الجانب التطبيقي: جرى اعتماد الإستبانة: وهي المصدر الرئيس للحصول على المعلومات والبيانات التي أعتمدها الباحث وفق مقياس ليكرت الخماسي.

٩.١.١. حدود البحث:

١- الحدود المكانية: جرى تطبيق البحث في رئاسة جامعة كربلاء لوجود مورد بشري

يُحقق هدف البحث بما يقوم به من توجه نحو العمل لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتطوير العاملين من خلال التمكين.

٢- الحدود الزمانية: حددت المدة من ٢٠١٩/٢/١ لغاية ٢٠١٩/٧/١٠.

٣- الحدود البشرية: وتمثلت بما جاء به البحث.

المبحث الثاني

الجانب النظري

سَيقدم هذا المبحث الأطر النظرية الفلسفية لمتغيرات البحث تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتمكين العاملين ومُتغير مخرجات العمل وعلى وفق ثلاثة مطالب وكما يلي:

أولاً: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية

Strategic Human Resource Development

٢.١.١. المفهوم: Concept

لا يقتصر نشوء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال، بل يُشير العديد من الباحثين إلى وجود عوامل أخرى مهدت الطريق باتجاه هذا المفهوم، وإن بداية غرس البذور الأولى لأفكار الموارد البشرية الاستراتيجية ولدت بمحاذاة الموارد البشرية التقليدية وإن هناك من يُشير إلى الشروع الأول في تبني إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدأ في منتصف الثمانينات من القرن العشرين (Beardwell 37: 2004, etal.) وإن إتفاق العديد من الباحثين في أن تطوير المنهج الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يُعد الفيصل في إنتقال وظائفها الأساسية من النظرة التشغيلية إلى نظرة إستراتيجية ذات أثر مباشر في إستراتيجية المنظمة، ويوضح (Deborah, etal, 2010: 233) إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تميل إلى التركيز على مجالين رئيسيين أولاً المساهمة التي يُمكن أن تقدمها الموارد البشرية للشركة (HR) في تطوير الكفاءات الأساسية والميزة التنافسية، وثانياً التكامل بين استراتيجية الشركة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في السعي لتحقيق النمو والربح وكل العناصر الأساسية المهمة.

في السنوات الأخيرة حل مفهوم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) محل تنمية الموارد البشرية، وإن وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد تفترض أن المعرفة والمهارات الداخلية تمثل مصادر مهمة للميزة التنافسية و تقول نظرية رأس المال البشري أنه يجب على الشركات حماية الكفاءات الأساسية من خلال الإستثمار في التدريب والتطوير على هذا النحو، فإن الكفاءات والمهارات هي الأصول الأكثر قيمة للمؤسسة بسبب تفردها وعدم قابليتها للحكم وانه من الأفضل تحقيق تنمية الموارد البشرية من خلال نهج استراتيجي، وهو موقف يتسق مع نظريات رأس المال البشري القائم على الموارد و تساهم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) في خلق معرفة ومهارات خاصة بالشركة عندما تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تمكن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية المنظمة من الجمع بين عناصر المعرفة المختلفة والربط بين المعرفة السابقة والجديدة والجمع بين المعرفة الداخلية والخارجية، لضمان ميزة تنافسية مستدامة (Kavi,2016:5) (Indravidoushi) وكما يعد (Garavan, 1991: 21) من أول الباحثين الذي أشار إلى مصطلح تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية حيث عرفها بأنها الإدارة الإستراتيجية للتدريب والتنمية وتدخلات التعليم المهني الإداري وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه ضمن الإفادة والمعرفة والمهارات الفردية للموظفين وهي تهتم بإدارة تعلم الموظفين لحفظها على المدى الطويل مع الأخذ بنظر الإعتبار إستراتيجيات المنظمة والأعمال الصريحة. وعاد (Garavan, 2007:65) ليطور المفهوم الذي قدمه لتنمية الموارد البشرية وأشار إلى أنه مفهوم متعدد المستويات يتكون من مجموعة من أنشطة التعلم والتطوير التي تتصف بالتكامل، التماسك، التوافق العمودي والافقي والتي تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة وإمكانيات التكيف مع الأنشطة التقليدية والتحويلية على حد سواء. ويرى (Joshua, 2017:1260 & Teresa) إن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية هي عمليات نشر الموارد البشرية المخططة وتطوير هذه الموارد وكذلك الأنشطة التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها "ويجب أن تنجز الأهداف التي يتم تحقيقها عادة بواسطة إستراتيجية المنظمة لأن هناك علاقة متأصلة بين الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأن تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية هي العملية التي تقوم بها المنظمة لتطوير وتعديل وتوجيه سلوكيات العاملين وتوجه معتقداتهم بما يتلاءم مع التطور المعرفي والتكنولوجي والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والعمل على بناء توازن بين تطلعات وأهداف وميول المورد البشري مع أهداف المنظمة.

٢.١.٢. الأهمية Important

يُنظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالمورد البشري، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على إختلافها في الحاضر والمستقبل، لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا، كذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية والمعارف والمهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المعارف والمهارات الجديدة التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تُساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغييرات على الموارد البشرية. (عقيلي، ٢٠٠٥: ٨٦) وإن أهمية تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تُعد منتجاً متقدماً في الفكر الفلسفي حيث أن علماء الموارد البشرية أشاروا إلى أنه في كثير من الأحيان قد لا يتلأشى الإتجاه الاستراتيجي المتبني في هذا المجال بسبب عدم كفاية الاهتمام بقضايا "الملاءمة" أو "الاستمرارية" يقترحون أن ممارسي الموارد البشرية يجب أن يتحققوا من أن الأهداف الاستراتيجية تتفق رأسياً مع مختلف مجالات ممارسة الموارد البشرية وأن كل مجال من مجالات الممارسة لديه جميع ممارساته "متسقة أفقياً" مع بعضها البعض (Roshni, 4: 2019) وتتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على تطوير ملاءمة خاصة بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تساعد المؤسسة في القدرة التنافسية الأطول

وهذا يعني أن المعرفة والكفاءات والسلوكيات البشرية يمكن إدارتها بطريقة تتماشى مع أهداف المنظمة. (4: 2018, Noopur) وترتبط أهمية تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية مع مُحترَفوا الموارد البشرية والذين يمتلكون معرفة عميقة ببيئة الأعمال لذلك يمكنهم تحويل إتجاهات الأعمال الخارجية إلى إستراتيجيات داخلية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية يمكنهم أيضاً إنشاء منظمات قوية من خلال بناء القدرات وقيادة التغيير والابتكار ودمج تنمية الموارد البشرية وإقتراح مبادرات تكنولوجية لتحسين الكفاءة والفعالية من خلال إمتلاك المصدقية يمكنهم بناء علاقات قائمة على الثقة للدفاع عن كل من النتائج الشخصية والتجارية، (4: 2016, Jing et al.).

وبناءً على ما تقدم تتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية في أنها تُحقق التطور المهاري والمُعرفي للموارد البشرية ورفَع مستوى أدائهم على وفق معايير الأداء المحددة للعاملين لشغل المهام الحالية والمستقبلية، كما إنها تُهيء العاملین لمُواجهة التحدّيات الداخليّة والخارجية والعوالة، كما تُرسخ الأمان الوظيفي للموارد البشرية، فضلاً عن شعور الموارد البشرية بِعدالة تطبيق معايير العمل.

٢.١.٣ الأبعاد Dimenations

لقد سعى العديد من الباحثين إلى تحديد أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية لتحديد أسلوب القياس المناسب على المستوى الميداني والواقعي وخاصة أنها تُصبح أكثر قوة ورسانة في حال تكاملت ضمن إطار شمولي لجميع حقائق تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وهذا ما دعا البعض إلى التركيز على تكامل أبعاد القياس كشرط أساسي للنجاح وأكد كل من (286: 2000, McCracken & Wallace) على الإرتباط الواسع والأكثر صلة بين أنشطة تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات وأهداف الأعمال، واعتماداً على ما سبق إنصب الإختيار على تصنيف (87: 2008, Peterson) في البحث الحالي كونه يوفر مدخل نظام مماثل لشراكة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية مع الأعمال وهو أقل تعقيداً من التصنيفات الأخرى فضلاً عن كونه يوضح الجوانب الوظيفية التي تستخدم إطار عمل النظم أو العملية التي تتيح قدراً أكبر من المرونة فيما يتعلق بموضع تنفيذ الموارد البشرية الاستراتيجية، وهي بذلك تكون ذو فائدة كبيرة في فهم العلاقات المترابطة بين

أبعادها الأساسية وتسهم في تسهيل عملية التعلم بمنهجية عالية، ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما في التالي:

أ - الأبعاد الفردية: Individual dimensions يُقصد بها مدى إمتلاك العاملين فرص وقدرة التعلم وكيفية إسهامهم في تحسين الأداء، وهي تشمل ثلاث عناصر أساسية هي (ثقافة التعلم، الالتزام بتحسين الأداء والقدرات الفردية للمشاركة الاستراتيجية). وأضاف (Sri, et al, 2018: 6) بأن التزام الموظف تجاه منظمته يشكل موقفاً أو سلوكاً يظهر من خلاله حكم الموظف على مدى إستعداده لتحسين أدائه وتطوير مهاراته وعدم مغادرة المنظمة وهو أحد الضمانات التي يجب المحافظة عليها وقد أظهر الإلتزام وثقافة التعلم أثره الواضح على الأداء العالي وترسيخ الولاء التنظيمي. وأكد (Taba, 2018:2) تعمل المنظمات بالالتزام بهيكل تنظيمي يأخذ بنظر الإعتبار عوامل تطور الأداء وتحسينه في ضوء توظيف الموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والمؤهلات الفنية باعتماد برامج إختيار متخصصة ومبنية على وصف الوظيفة مع منهج تطوري سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

ب - قابلية تنمية الموارد البشرية: Human resource development وتشير إلى مدى إمتلاك العاملين الوعي الثقافي والخبرة اللازمة والكفاءة المطلوبة لإدراك أنهم شركاء إستراتيجيون وتتضمن أربعة قابليات هي (التوافق مع الرسالة والاستراتيجية، القيادة والإحترافية والمنظور الاستراتيجي). بين (Elbadawy, et al, 2018:3) تعمل المنظمات على تطوير مواردها البشرية وتحسين مهاراتها لتحقيق رسالتها وأهدافها والمحافظة على مركزها المقبول في السوق من خلال تطبيق المنظور الاستراتيجي والعمل على توفير بيئة عمل ملائمة يكون فيها التوازن بين العمل ومتطلبات الأفراد العاملين لديها، فالجهد المبذول في مكان العمل يستحق أن يُعوض بما يقابله من المكافأة والإجور وهذا يولد الشعور لدى العاملين بالرضا والاطمئنان.

ج - أهداف وغايات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية: aim and objectives of strategic human resources development مجموعة من المقاصد والأهداف

التي تسعى إلى تحقيقها تنمية الموارد البشرية تشمل إقامة علاقات إستراتيجية، و المشاركة في توافق النظم والعمليات، إنشاء نظام وثقافة عملٍ الأداء العالي، وتطوير نظام المسائلة. وأضاف (Raharjo, et al, 2018: 7-8) تقوم المنظمة بإعطاء مساحة واسعة للموظفين بمشاركة المعارف والمعلومات مع الإدارة العليا أو زملاء العمل والذي يولد الشعور لدى الموظفين بالكفاءة وتحقيق الذات ودعم السلوكيات التي تدفع بالإنجاز نحو الأداء العالي وهذا يدعم تحسين أداء الأفراد في مجال الإنتاج أو الخدمات أو حتى في حل المشاكل مثل تلك التي تتعلق بالمهارات أو زيادة ساعات العمل.

ثانياً: تمكين العاملين

Employee empowerment

٢.٢.١. المفهوم Concept

برز مفهوم تمكين العاملين خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين عندما كانت تركز منظمات الأعمال على إصدار الأوامر أو ما يطلق عليها بالمنظمة الآمرة، إلا أن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وما رافقها من ضغوط المنافسة العالمية جعلها تتجه لتبني سلسلة من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، حلقات الجودة لبلوغ الميزة التنافسية، لذلك إتجه الإهتمام أزاء تمكين الرؤساء لرؤوسهم من خلال زيادة مساحة مشاركتهم في عملية صنع قراراتها وتعزيز فاعليتها وبما ينعكس في النهاية على أداء المنظمة، حيث يشير (Steven, et al., 2014, 379) بأن التمكين هو مفهوم دائم التطور ويمكن تفسيره وتطبيقه بعدة طرق مختلفة اعتماداً على الجهات الفاعلة المعنية وثقافة المنظمة القائمة والسياق العام للموقف الذي يتكشف. لذلك يتفق معظم الباحثين على أنه لا يوجد تعريف شامل كلياً للتمكين، ولكنه بالأحرى مفهوم أساسي يجب تحليله بالاقتران مع العديد من العوامل المؤثرة الأخرى المطبقة في بيئة معينة، إن التمكين في حد ذاته هو تفويض السلطة أو المسؤولية من قبل رئيس للمرؤوسين.

ويوضح (Marjolein, etal., 2017, 1103) إن تمكين العاملين هو "عملية تعزيز قدرة الفرد أو المجموعة على إتخاذ خيارات هادفة وتحويل تلك الخيارات إلى إجراءات ونتائج

مرغوبة في المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من التمكين، حيث يؤمن العاملون بقدراتهم الخاصة ويشعرون بالقدرة على التصرف بشكل مستقل. في مثل هذه المنظمات تكون الظروف التي تحث على الشعور بالعجز (مثل البيروقراطية) محدودة وتتميز المنظمات الناجحة في انشاء فرق التنظيم الذاتي وهياكل الإدارة المسطحة يخلق مناخاً اجتماعياً يحفز الابتكار والإبداع. ويرى (Subhash, 2019, 610) أن الموظفين يشعرون بأنهم متحمسون لأداء وظائفهم بشكل أفضل عندما يشعرون بأنهم يستطيعون التحكم في بيئة عملهم ولديهم القدرات اللازمة لأداء مهام وظيفتهم، وإيجاد تطابق بين تطلعاتهم ومهامهم الوظيفية، وذكر أن الموظفين ذوي القدرات النفسية لديهم قدرة إستيعابية أكبر للمعرفة وهذا يعزز أدائهم بشكل أكبر. بينما ذكر (Rama et al., 2019: 47) بأن تمكين الموظف هو بناء علاقتي يصف كيف يتقاسم أصحاب السلطة في المؤسسات السلطة مع من يفتقرون إليها وإن المنظمات التي تطبق التمكين لأفرادها تحقق المشاركة في صنع القرار وتبادل المسؤولية عن كيفية إجراء العمل ويتم تعزيز النتائج مثل الأداء ومعرفة الموظف بالأعمال داخل المنظمة.

وبشكل عام يمكن تعريف تمكين العاملين كعملية يقوم بموجبها المديرون بتفويض سلطة إتخاذ القرار وتوفير ظروف العمل التي تعزز مشاركة العاملين الكاملة في المنظمة. وإن نظريات التمكين تضع التمكين في عملية من ثلاث مراحل والتي تشمل في تسلسل تمكين ظروف العمل، والتمكين النفسي والتمكين السلوكي (Marilyne, et al., 2017: 359) وفي سياق ما تقدم يضيف (Teresa, et al., 2017 ; 191) أن مبدأ التمكين الأساسي هو أن الموظفين هم مورد ذو معرفة وخبرة ويهتمون بالمشاركة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال الفرص التي يوفرها المديرون. علاوة على ذلك، نعتقد أن التمكين قد يكون وسيلة للمنظمات لتعزيز رفاهية موظفيها أو لتقليل النتائج السلبية غير المقصودة.

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث بأن التمكين يمثل العملية التي يُمنح فيها الموظف نوع من الصلاحيات والمسؤوليات والحرية المتعلقة بعمله فضلاً عن المشاركة في الحوارات والمناقشات وإبداء الرأي في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بذات العمل وهو ما يدعم نجاح وتفوق المنظمة نحو الريادية.

٢.٢.٢. الأهمية important

تكمن أهمية تمكين العاملين باعتباره نهجاً جديداً لزيادة الدافع الداخلي، يعني إطلاق القوى الداخلية للموظفين وتوفير القنوات وخلق فرص للمواهب والقدرات والكفاءات. حيث يُعتبر الموظفون (الموارد البشرية) هم رأس المال الأكثر أهمية والأكثر تكلفة والأكثر قيمة للمنظمة، وإن التمكين هو خياراً جديداً لكبار المديرين لاستخدام العمال في المنظمات الرائدة في عالم التنافسية والقوى العاملة المكوّنة لتنشئ منظمات مُمكنة حيث أن المنظمة الممكنة هي بيئة تمكن الموظفين في مختلف المجموعات في القيام بأنشطتهم أثناء العمل معاً. (Kaveh & Saman, 2016: 338) ويؤكد (Kevin, 2018: 259, etal.)، إن التركيز على تمكين الموظف والعوامل التي تؤثر عليه يعدّ أمراً بالغ الأهمية نظراً لتزايد أهميته في المنظمات حيث يعتمدون بشكل متزايد على الهياكل اللامركزية ويستخدمون العاملين في مجال المعرفة وبسبب دورها المهم في أنظمة العمل عالية الأداء بالإضافة إلى ذلك هناك دليل على أن تمكين الموظف له تأثير إيجابي على الأفراد فيما يتعلق بأدائهم والمواقف المرتبطة بالعمل وأداء المنظمات، وبالتالي يُعتبر تمكين الموظف أمراً حيوياً للنجاح التنظيمي. ويضيف (Dhruba, etal., 2017: 484) أن تمكين العاملين يُعتبر بمثابة العملية المستمرة حيث يُحسن العلاقات في العمل والتي في النهاية يُحسن فعالية المنظمة ويؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والأداء والرضا الوظيفي، تؤكد أدبيات تمكين العاملين على أن القوى العاملة المخولة تساعد المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أهدافها من خلال اعتماد الإستهخدام الفعال لأفرادها وأن الموظف القادر على التأثر يتأثر إيجاباً بالأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية بما في ذلك الابتكار والكفاءة في الإستجابة للمؤسسات.

بين (Hanaysha & Tahir, 2016: 274) يُعدّ عاملاً مهماً لنجاح المنظمات نحو العالمية ونحو التغير التكنولوجي العالي وهو عامل مهم لإدارة العاملين أنفسهم فضلاً عن إسهامه في مشاركة المعلومات والمهارات وتعزيز قدرات رأس المال الفكري والمساهمة في إتخاذ القرارات ومشاركة الطاقات بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا للعاملين ويُعدّ مؤثراً استراتيجياً في المنظمات لتحسين القدرات الجوهرية والمسؤوليات للعاملين لإيمانها بأن طاقات وقدرات العاملين تُسهم في إنجاز المهام بدقة عالية. وأشار (الكمري، ٢٠١٧: ٤٣) إلى

أهمية التمكين تتمثل بالآتي: تقليل الإعتماد على الهيكل التنظيمي من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة، تسريع عملية إتخاذ القرار من خلال تقليص الوقت، التركيز على التدريب لتسهيل الأداء، إطلاق العنان للقابليات الإبداعية، تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام، وأخيراً مساعدة العاملين على الحصول على تصور واضح حول إنجازاتهم.

ويرى الباحث بأن أهمية التمكين تتجلى في تحقيق رغبة المورد البشري بإدارة نفسه بنفسه وتكوين علاقات عمل مع تطوير مهاراته وخبراته من خلال مساحة المشاركة الواسعة التي تُمنح له في منظمته فضلاً عن أن التمكين يُحقق رضا العاملين وولائهم وهذا جميعاً يُحقق الأداء العالي ويعزز ريادة المنظمة.

The motivations and benefits of التمكين وفوائد empowerment
٣.٢.٢ دوافع وفوائد التمكين empowerment

تمكين العاملين يعد أحد المفاتيح الرئيسية المهمة لتحسين علاقات الموارد البشرية والتي تولد سعة من الرضا الوظيفي (Mcshane & Glinow, 2008:183) وأشار (Daft, 2001:502) إلى وجود مسوغين أساسيين نحو المنظمات لتمكين الأفراد العاملين فيها، وتتمثل تلك المسوغات بالآتية:

١- يمثل التمكين إستجابة حتمية لتحقيق مُتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات الجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلاً عن سرعة الإستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة.

٢- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم المنظمة.

وقد بين بعض الأكاديميين إن إعتماد برامج التمكين في المنظمات العربية يعد حاجة وضرورة ملحة نظراً للأسباب الآتية (جلاب والحسيني: ٢٠١٣، ٤٨).

يمثل التمكين أسلوب إداري حديث يمكن أن يُساعد المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الاداء، فهو استراتيجية فاعلة لتنمية العاملين كاستجابة لخصوصية عصر المعرفة، وقد أوجبت سرعة التغيرات على المنظمات أن تعمل لتمكين العاملين في مواجهة التحديات من خلال الاستثمار الفاعل للموارد البشرية. وقد حدد (Emerson, 2012: 1) مجموعة

من الفوائد لتمكين العاملين يُمكن تلخيصها بالآتي:

- أ - التمكين الفعال ليس له آثار إيجابية على رضا العاملين فقط وإنما على العديد من الجوانب التنظيمية الأخرى مثل خدمة الأعضاء والاحتفاظ بهم.
- ب - يؤدي التمكين إلى التشجيع التنظيمي للصفات الريادية ويطلب العاملين باتخاذ القرارات والاجراءات اللازمة وتعزيز اعتقادهم بأنه يمكن تقرير مصيرهم بأنفسهم.
- ج - يساعد الموظف المخوف المنظمة على تحسين خدمات وتصبح أكثر إبتكار وزيادة الإنتاجية وإكتساب ميزة تنافسية.

٤.٢.٢ أبعاد تمكين العاملين Dimensions of Empowerment

إن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده والتي يُستدل من خلالها على ما يتضمنه التمكين وقد أشار إليها مجموعة من الكتاب والباحثون وهي تُسهم في تحقيق أهداف البحث المتوخاة في ضمن حدوده المرسومة نظرياً وميدانياً، وقد قام الباحث باختيار الأبعاد الأكثر تكراراً لدى الكتاب والباحثين المذكورين، حيث اعتمد البحث الحالي على الأبعاد التالية (منح السلطة، الإستقلالية، فرق العمل، الإتصال الفعال)، (المعاني وأخو ارشيدة، ٢٣٦:٢٠٠٩) و(ديوب، ٢٠١٤: ٢٠٦) و(الكمري، ٤٣:٢٠١٧) (عبد الحفيظ ومسعود، ٢٦٤:٢٠١٦) و(حجيرة، ٢٠١٣: ٢٧) و (Ivancevich & Mattes, 2002: 328) وسنتناول هذه الأبعاد وبشيء من التفصيل وعلى النحو الآتي:

١- منح السلطة Grant power: يقتضي من المدير العمل على توفير عوامل القوة للعاملين كي يتمكنوا من التعامل وفق الظروف التي يواجهونها أثناء تقديم الخدمة للزبائن، فضلاً عن تمكينهم فعلياً من أحداث التأثير لأبد من تزويده فعلياً بها، والقوة كما هو معروف القدرة على التأثير في الأفراد والأحداث (المدھون وآخرون، ٢٠٠٥: ٧٣).

وبينت (Al-Asoufi, 2017: 89) من أهم أبعاد التمكين هو منح السلطة وتعني عملية التفويض لها من قبل المستويات العليا في الهيكل التنظيمي إلى الموظفين في المستويات الدنيا، إذ تمثل المقدرة على إتخاذ القرارات فضلاً عن تعزيز فعالية أداء الأفراد ووحدات العمل،

فهم موظفون تُصبح لديهم قدرات المساهمة في صنع القرارات الموجهة ذاتياً وهم شركاء في العمل وفي تحديد السياسات.

إن منح السلطة يعمل على جعل العاملين يشعرون بالحماس نحو إنجاز أعمالهم بشكل أفضل لشعورهم بالسيطرة على بيئة العمل ومنحهم القدرات اللازمة لأداء أعمالهم مع حرية التعاون مع الزملاء وتبادل المعرفة لزيادة الطاقة نحو الإنجاز الكفوء (Kumar & Kunda, 2019: 4)

٢- الإستقلالية. Independence

أشار (الزبيدي، ٢٠٠٧) إلى أن الإستقلالية تمثل قدرة الفرد العامل على التصرف بمليء إرادته وإختياره لقراراته بحرية دون تدخلات أو مؤثرات خارجية على أن لا يكون في تصرفه تجاوز على المنظمة أو زملائه في العمل أو المجتمع وتأخذ أشكالاً متعددة، الإستقلالية في التفكير والتعبير وإتخاذ القرارات الذاتية المستقلة والقدرة على التصرف من دون قيود المنظمة (الكمري، ٢٠١٧: ٤٤). ووضح (Kumer & Kandu, 2019: 3) بأنها تُشير إلى تحكّم الموظف بوظيفته ولديه القدرة العالية للوصول إلى المستويات الأعلى من الإنتاجية أو الخدمة ويمتلك المبادرة بوضع الحلول الإستباقية للظروف الطارئة والتغيرات المفاجئة ويمتلك المساحة الواسعة للتعبير عن الأفكار البناءة.

٣- فرق العمل Working team: يُعدّ من المفاهيم التي تتبناها المنظمات لما له دور في نجاحها، ويشار اليه بأنه مجموعة من العاملين الذين يدعم بعضهم البعض الآخر من خلال هذه المجموع المنظمة، لذا فان فرق العمل تؤدي إلى تحقيق الأهداف فضلاً عن إسهامها في تحسين نمو الإنتاجية (Hanaysha & Tahir, 2016: 275).

إن العمل ضمن الفريق يُعدّ جزءاً أساسياً في عملية تمكين العاملين، فالوظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل بمفرده وذلك من خلال الإعتمادية المتبادلة القائمة بينهم التي تؤدي إلى قيمة كبرى من الإستقلالية، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرائي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وأفضل وسيلة

دور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل.....(٣٦٣)

لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع الأفراد الآخرين. (عبد الحفيظ ومسعود، ٢٠١٦: ٢٦٤).

٤- الإتصال الفعال. Effective Communication

أشار (Jalalkamali, 2016: 801) إلى أنه وسيلة من وسائل الحصول على المعلومات المتعلقة بهدف مُحدد وهو يحقق أقصى درجات الرضا فضلاً عن إسهامه في تعزيز قيم العمل المعرفية والاجتماعية سواء كان الإتصال أعلامياً أو علائقياً. وبين (Villa, et, al, 2017:) هو الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد بعضهم مع البعض الآخر ومع التغيرات البيئية، وهو تدفق للمعلومات عن طريق سلسلة من الرسائل واستخدام مختلف قنوات الإتصال اللفظي أو استخدام نوع من أنواع التكنولوجيا فهو ضمن هذا المنظور يُشكل عنصراً أساسياً يُحافظ على أهمية العلاقات داخل المنظمة وخارجها وخلق ميزة تنافسية تؤدي إلى أفضل أداء، على أن التواصل الفعال يؤدي ثلاثة أدوار هي (الإبلاغ والتنسيق، ملاءمة أهداف الفرد مع أهداف المجموعة، تشجيع الابتكار).

ثالثاً: مخرجات العمل Output Bunsen's

٢.٣.١. المفهوم: Concept

تعددت التعاريف لمُصطلح مخرجات العمل (Output Business)، فقد عرف (Grawitch & Barber, 2009: 1) بأنها تمثل مجموعة من المخرجات السلوكية والموقفية، التي تسعى المنظمات إلى تحقيق التفوق والنجاح التنظيمي من خلالها، وخاصة تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وصنفتها إلى نوعين الأول سلوكيات تنظيمية إيجابية تتمثل بـ (الرضا الوظيفي، الاداء الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الابداع والكفاءة) والنوع الثاني السلوكيات السلبية وتشمل (سلوكيات نية ترك العمل والدوران وقلة كفاءة العاملين والتغيب عن العمل وعدم الشعور بالمسؤولية)، ويعمل النوع الأول على تقليص تأثير النوع الثاني فعلى سبيل المثال عندما يتحقق الرضا الوظيفي سوف ينخفض دوران العمل وتزداد الكفاءة والابداع. وبين (Norman, et al, 2015: 6) إن مخرجات العمل هي عبارة عن النتائج للسلوكيات التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق الهدف وبعتماد التدريب

والتطوير للموظفين والتركيز على مستقبل المنظمة من خلال تعزيز المهارات والمعارف فضلاً عن تطوير الذات فينبني الموظف على ذلك إدراكاً بقيمته العليا على عكس الآخرين الذين لا تحتضنهم منظماتهم ضمن الخطة المستقبلية. وأكد (Leede & Heuver, 2017: 51) إن مخرجات العمل (OB) تمثل النتائج التي تقوم بتنفيذها المنظمات والتي يمكن تحقيقها عن طريق مجموعة من الممارسات للموارد البشرية وتشمل جميع النتائج الإيجابية والسلبية مثل (الرضا الوظيفي، الإلتزام، التوازن بين الحياة والعمل....) وتعمل المنظمات على تعزيز النتائج الإيجابية ومعالجة النتائج السلبية مثل (الغياب، عدم الرضا، دوران العمل، نية ترك العمل...) من خلال أسلوب تمكين العاملين ورفع الحواجز وتوفير بيئة عمل مع ظروف تمكين العاملين للإسهام في تحقيق الأهداف. وأختتم (Nandedkar & Brown, 2019: 318) موضوعاً بأنها تمثل المعتقدات والمشاعر التي يحملها الموظفون تجاه عملهم ويكون لها الدور الكبير لفهم بيئة العمل وتؤثر (المعتقدات والتصورات) على أفكار الموظفين فتوجهها نحو أفعال تنعكس إيجاباً أو سلباً على سلوكهم فيعمد الموظفون إلى المقارنة بين مدخلاتهم ومخرجاتهم في ضوء الجهد المبذول مع من هم مثيلهم، فإذا كانت النسب أقل من الآخرين فيتولد لديهم شعور بعدم العدالة ويسودهم إدراكاً في ضوء تلك النتائج فنتائجهم أفضل مع عدالة صناع القرار.

٢.٣.٢ الأهمية Important

أصبحت مخرجات العمل ذا أهمية كبرى للمنظمات إذ تعدّ المقياس الذي تُقيم من خلاله، وفي ضوء ذلك بين (Banna et al, 2010) و (Roglio & Delcoso, 2012) إن المنظمات توجّه لإتشاء إدارة خاصة بمخرجات العمل لأهميتها بعد أن كانت تركز على وجود الموظفين أصبحت اليوم تعمل باستراتيجية التركيز على جودة المخرجات كونها مقياس نجاح الأداء في ضوء اعتماد ضوابط قياس المخرجات الملائمة، (Leede & Heuver, 2017: 57). وأشار (Naderkan & Brown, 2019: 319) تتجلى أهمية مدخلات ومخرجات العمل (OCBs) من خلال إرتباطها بنوعين من السلوكيات، الأول يهتم بالوظيفة والثاني يتجاوز التوصيف الوظيفي ليشمل المنظمة ككل، فكلما كانت النتائج إيجابية كلما كانت مخرجات العمل أفضل بسبب تقييم الموظفين للعدالة حول تحقيق رغباتهم، فعندما

يشعرون بأنه لا توجد عدالة تتولد لديهم تصورات (الظلم و التحيز) في مكان العمل ومنها ينشأ إدراكاً من شأنه أن يعتد الموظف نية ترك العمل ومن هنا ينصح بأن تكون المخرجات أفضل ما يمكن لتحقيق أداءً عالياً ويحتفظ بالموظفين فيصبح لديه ولاءً عالياً.

٢.٣.٣ الأبعاد: Dimenations

أختلف الكتاب في تحديد أبعاد موحدة لمخرجات العمل وسبب الاختلاف طبيعة الخلفيات العلمية للكتاب وطبيعة نشاطات المنظمات ولهذا السبب قام الباحث باعتماد الأبعاد الأكثر تكراراً وهي (الرضا الوظيفي، نية ترك العمل، سلوك المواطنة التنظيمية، الإلتزام بالعمل)، (Ukil,), (6 Ahmad, 2018:), (Hanayha& Tahri, 2016:273-274), (Salas, et al, 2018: 470) (2017: 180-183) وستناول ذلك على وفق الآتي:

١- الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

واحد من أهم مفاتيح النجاح التنظيمي، إذ يعد مفتاح تقييم العاملين لممارسة أعمالهم وهو شعور العاملين نحو تلك الأعمال وهو درجة المقياس الذي يجري قياس علاقة العامل بعمله والمحدد لإستمراره في العمل من عدمه، فإذا كان الشعور بالرضا عالٍ فيستمر في العمل فيما إذا كان الشعور بعدم الرضا فسوف يترك العامل عمله. (Hanayha& Tahir, 2016: 273) فيما بين (، ٢٠١٦: ٣ Choi, et al) بأن الرضا هو شعور الموظف الذي يعكس الإلتزام الوظيفي وينتج عنه مساهمة كبيرة في النتائج الإيجابية في المنظمة، مع الشعور بالمعاملة العادلة داخل وخارج المنظمة وهو صورة الموظف التي تعكس الرضا عن عمله ومنظّمته فضلاً عن كونه المقياس الذي تعتمد المنظمة للتقييم الشامل فالرضا العال هو السعادة والسعادة تولد الإستعداد لدى العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم.

وأكد (Ukil, 2017: 180) بأنه الشعور العاطفي الإيجابي الذي يحمله الموظف ويشكل تصوراً له حول العلاقة بين ما يحصل عليه من الوظيفة وإدراكه لمتطلبات تلك الوظيفة وعندما يكون هنالك رضاً يكون معه الولاء الوظيفي والذي يعد بيئة الإخلاص في العمل وبموجبه تزداد الإنتاجية أو الخدمة ويقل إنخفاض أداء العمل. إذ يمثل الرضا شعور الفرد بالاطمئنان أو عدمه عن الحياة الوظيفية بأكملها وهذا يشير إلى ما يحصل عليه من التوقعات

(٣٦٦) دور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل

الإيجابية وللأمور الجوهرية لهم مثل (الرواتب، الترقية، مشاعر الفخر، الفرص) فضلاً عن تحقيق الهدف على أن القدرة في تحقيق الهدف تُمثل أكبر دافع وراء حصول العمل الجوهري الذي يؤدي إلى الرضا. (Stewart, et al, 2018: 9).

٢- نية ترك العمل: Intention to leave work

لقد أشار (Jalalkamali, 2016: 779) يمكن للفرد العامل أن يفكر بترك العمل إذا كان لم يحقق له القيمة الذاتية من خلال تقييم ما يحصل عليه لمجموعة متنوعة من الإحتياجات والضروريات أو بعض الأهداف التي يسعى إليها مثل (الموارد المالية، التميز الفكري، التواصل الاجتماعي، تحقيق الذات). وبين (El-Badawy, et al, 2017: 2) إن إنعدام الأمن الوظيفي مع وجود العقبات في أداء المهام وقلة الرواتب والإجور مع زيادة تكاليف العيش فضلاً عن وجود عدم الرضا الوظيفي سيؤدي إلى تبني نية ترك العمل والبحث عن عمل آخر يوفر ما فقده الموظف في عمله الحالي وفي منظمته.

وأضاف (Ahmad, 2018: 6) عندما لا يتحقق الرضا لدى الموظف تتولد لديه فكرة ترك العمل ومن منظور عوامل داخلية أو خارجية، منها الشعور بعدم الانجاز، إحترام الذات، منح السلطة، (الحكم الذاتي) والسيطرة المباشرة والمفرطة من قبل الإدارة فعندها تكون لبيئة الداخلية غير ملائمة لإنجاز الأعمال، وأما البيئة الخارجية فتكون الإمتيازات الممنوحة للموظف خارج إطار المهنة التخصصية هي الأخرى غير ملائمة، وعندها لا تتحقق عوامل الرضا الوظيفي فتتولد نية ترك العمل.

٣- سلوك المواطنة التنظيمية: Organizational Citizenship Behavior

أشار (Sir, et al, 2017: 4) إلى أن مصطلح يتضمن مجموعة من الخصائص والميزات مثل الإيثار (مساعدة الموظفين الآخرين) دون الإكراه وإنجاز أعمالهم والمشاركة الطوعية ودعم وظائف التنظيم والتصرف المناسب في الوقت المناسب وهو ما يُشار إليه بالضمير الحي وإحترام الآخرين ومساعدتهم على منع حدوث المشكلة مثلاً من خلال ضبط التصرف والتعامل بروح رياضية والتركيز على الجوانب الإيجابية وترك الجوانب السلبية. وأضاف (Salas, et al, 2018: 470) بأنه السلوك الذي يدعم تطور المنظمات بحيث

يتحقق التميز من خلال كفاءة الموظف وقدراته وهو أما أن يكون سلوك فردي يتخذه الفرد العامل في معاملاته كافة، أو سلوك جماعي يتبلور في مشاركة ومساعدة الآخرين بطريقة (الإيثار)، كما أنه يُولد المساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الموظفين خارج إطار وظائفهم.

٤- الالتزام بالعمل: Commitment to work

أشار(ألن، ١٩٩٠) إلى أن الالتزام يُمثل مجموعة من المواقف والسلوكيات والعواطف والمشاعر التي تولد الإرتباط والثبات في العمل داخل المنظمة وقد يكون التزاماً عاطفياً أو معيارياً في ضوء العمل أو التزاماً مستمر بسبب نتيجة الخروج من المنظمة عندما تكون باهظة الكلفة، ومن جانب آخر فإن الالتزام يتأثر بنوع العلاقة بين الموظف ورب العمل والقيم والثقافة على مستوى الموظفين فضلاً عن ظروف البيئة الداخلية والخارجية، فالموظفون الذين يعتبرون بأن منظماتهم توفر لهم السعادة والراحة سوف يمنحون الوفاء والاخلاص لها ومستعدون للعمل بشكل مستمر فيها. (EI- Badawy, et al, 2017: 5).

وبين (Taba, 2018: 3) أن الإلتزام هو أحد العوامل التي تجعل الموظف يعمل في طريقة ممتعة ومرضية لإنجاز الأعمال ويتأثر الإلتزام بمجموعة من العوامل، فوجود نظام إجور عادل وسياسات وإجراءات تتلاءم مع توقعاتهم وتحقق مصالحهم وهذا يدعم الموظفين ويحافظ على ولائهم وإستدامة الأداء العالي والتقليل من دوران العمل. وأضاف (Ahmad, 2018:2) بأنه عملية إمتثال الموظفين لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال قبول القواعد، ضوابط الترقية، المكافاة ومنح السلطة فضلاً عن تحقيق الهوية للموظف عندما يشعر بالانتماء الحقيقي لمنظمتة وتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة.

المبحث الثالث

الإطار التطبيقي لإختبار فرضيات البحث

يَهتم هذا المبحث بكشف مدى ثبات المقياس المستخدم ومستوى توافر الأبعاد ومتغيرات البحث من خلال إستخدام الوصف الإحصائي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) فضلاً عن معرفة مقدار التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث، المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية التي تتكون من ثلاث أبعاد هي (الأبعاد الفردية، قابلية تنمية الموارد البشرية، أهداف وغايات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية) والمتغير

الوسيط تمكين العاملين الذي يتكون من أربع أبعاد هي (منح السلطة، فرق العمل، الإستقلالية، الإتصال الفعال) والمتغير المعتمد مخرجات العمل الذي يتكون من أربع أبعاد هي (الرضا الوظيفي، الالتزام بالعمل، نية ترك العمل، سلوك المواطنة التنظيمية) وكما يلي:

أولاً. الثبات البنائي لأداة القياس

إعتمد الباحث في قياس الثبات البنائي لأداة القياس (الاستبانة) الخاصة بالبحث الحالي على إختبار كرونباخ الفا وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل إرتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (١):

جدول (١) معاملات الثبات لأداة قياس البحث

المتغير	كرونباخ الفا	البُعد	كرونباخ الفا
تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية	٠.٨٦	١. الأبعاد الفردية	٠.٨٩
		٢. قابلية تنمية الموارد البشرية	٠.٨٠
		٣. أهداف و غايات تنمية الموارد البشرية	٠.٦٥
تمكين العاملين	٠.٨٣	١. منح السلطة	٠.٦٩
		٢. فرق العمل	٠.٦٤
		٣. الاستقلالية	٠.٦٣
		٤. الإتصال الفعال	٠.٨٢
مخرجات العمل	٠.٩١	١. الرضا الوظيفي	٠.٨١
		٢. الالتزام بالعمل	٠.٨٩
		٣. نية ترك العمل	٠.٧٨
		٤. سلوك المواطنة التنظيمية	٠.٨٦

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

وبلاحظ من الجدول (١) بأن قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (٠.٦٣-٠.٩١) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (٠.٦٠) والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثانياً. الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث:

تَهتم هذه الفقرة بالعرض الإحصائي الذي يوضح مستوى توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتمكين العاملين ومخرجات العمل من وجهة نظر عينة البحث، وبهدف التحديد الأفضل لمستوى إستجابات الأفراد عينة البحث فقد إعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي أشار إلى أنه في حالة إعتماد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك

دور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل.....(٣٦٩)

خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى ((٤) $5-1=$ ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٥) $(0.80 = 5 \div 6.2)$. وبعد ذلك يُضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (١) أو يُطرح من الحد الأعلى للمقياس (٥)، وتكون الفئات كما في جدول (٢) الآتي:

جدول (٢) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
مُنخفض جداً	١.٨٠ - ١	١
مُنخفض	٢.٦٠ - ١.٨١	٢
مُعتدل	٣.٤٠ - ٢.٦١	٣
مُرتفع	٤.٢٠ - ٣.٤١	٤
مُرتفع جداً	٥.٠٠ - ٤.٢١	٥

المصدر: إعداد الباحث باعتماد الأدبيات

١. عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول متغير تنمية الموارد البشرية

الاستراتيجية:

يتضح من الجدول (٣) إن الوسط الحسابي الموزون العام بلغ (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.578) ، وبمستوى (مرتفع) كما يتضح من الجدول إن بعد قابلية تنمية الموارد البشرية كان بالترتيب الأول كونه حقق متوسط بلغ (3.81) وهو أكبر من باقي متوسطات الأبعاد إذ كانت بالترتيب (الأبعاد الفردية، وأهداف وغايات تنمية الموارد البشرية) وبأوساط حسابية بلغت على التوالي (3.72) ، (3.80) .

جدول (٣) الوصف الإحصائي لمتغير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية

ترتيب الأبعاد	مستوى الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الفرعي	المتغير المستقل	ت
٢	مُرتفع	٧٠٦.	٣.٨٠	الأبعاد الفردية	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية	١
١	مُرتفع	٤٦٧.	٣.٨١	قابلية تنمية الموارد البشرية		٢
٣	مُرتفع	٥٦٣.	٣.٧٢	أهداف وغايات تنمية الموارد البشرية		٣
	مُرتفع	٥٧٨.	٣.٧٨	المعدل العام		

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مُخرجات برنامج spss v.23

٢. عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول متغير تمكين العاملين:

يظهر الجدول (٤) إن الوسط الحسابي الموزون العام بلغ (3.92) وبانحراف معياري

(٢٧٠) دور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل

بلغ (٥٣٦.٠) وبمستوى (مرتفع) كما يتضح من الجدول إن بُعد الإتصال الفعال كان بالترتيب الأول كونه حقق متوسط بلغ (٤.٠١) وهو أكبر من باقي متوسطات الأبعاد إذ كانت بالترتيب (فرق العمل، منح السلطة، والاستقلالية) وبأوساط حسابية بلغت على التوالي (٣.٨٣، ٣.٨٨، ٣.٩٦)

جدول (٤) الوصف الإحصائي لمتغير تمكين العاملين

ت	المتغير المستقل	البُعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأبعاد	ترتيب الأبعاد
١	تمكين العاملين	منح السلطة	٣.٨٨	٤٦٦.	مرتفع	٣
٢		فرق العمل	٣.٩٦	٥١٨.	مرتفع	٢
٣		الاستقلالية	٣.٨٣	٥٢٧.	مرتفع	٤
٤		الاتصال الفعال	٤.٠١	٦٣٤.	مرتفع	١
		المعدل العام	٣.٩٢	٥٣٦.	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss v.23

٣. عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول متغير مخرجات العمل:

يُظهر الجدول (٥) إن الوسط الحسابي الموزون العام بلغ (٤.٢٨) وبانحراف معياري بلغ (٦٦٥.٠) وبمستوى (مرتفع جداً) كما يتضح من الجدول إن بُعد سلوك المواطنة التنظيمية كان بالترتيب الأول كونه حقق متوسط بلغ (٤.٤١) وهو أكبر من باقي متوسطات الأبعاد إذ كانت بالترتيب (نية ترك العمل، الالتزام بالعمل، الرضا الوظيفي) وبأوساط حسابية بلغت على التوالي (٤.٣٢، ٤.٢٨، ٤.٠٩).

جدول (٥) الوصف الإحصائي لمتغير مخرجات العمل

ت	المتغير المستقل	البُعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأبعاد	ترتيب الأبعاد
١	مخرجات العمل	الرضا الوظيفي	٤.٠٩	٦٩١.	مرتفع	٤
٢		الإلتزام بالعمل	٤.٢٨	٦٨٩.	مرتفع جداً	٣
٣		نية ترك العمل	٤.٣٢	٦٤٧.	مرتفع جداً	٢
٤		سلوك المواطنة التنظيمية	٤.٤١	٦٣٢.	مرتفع جداً	١
		المعدل العام	٤.٢٨	٦٦٥.	مرتفع جداً	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج spss v.23

ثالثاً:- إختبار فرضيات الإرتباط والتأثير بين متغيرات البحث

تستهدف هذه الفقرة إختبار فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات إرتباط والتأثير المباشر والغير مباشرة بين المتغير المستقل تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والمتغير الوسيط تمكين

العاملين والمتغير المعتمد مخرجات العمل. إذ اعتمد الباحث على معامل ارتباط بيرسون لإختبار علاقات الارتباط ومعامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار التأثير بين المتغيرات، وقبل الدخول في إختبار هذه الفرضية لا بد من الإشارة إلى أنه سيتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

- علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من ٠.١٠
- علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين ٠.٣٠ - ٠.١٠
- علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من ٠.٣٠

أذ توضح نتائج الجدول (٦) إن هناك علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين (تنمية الموارد البشرية وتمكين العاملين) بلغ معاملها (.٦٥٣*) وهي قيمة موجبة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ضمن مستوى علاقة ارتباط عالية جداً كما أن علامتي النجمة تشير إلى معنوية علاقة الارتباط عند (١٪) كما تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين (تنمية الموارد البشرية ومخرجات العمل) بلغ معاملها (.٧٩٦*) وهي قيمة موجبة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ضمن مستوى علاقة ارتباط عالية جداً كما إن علامتي النجمة تشير إلى معنوية علاقة الارتباط عند (١٪) كما تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين (تمكين العاملين ومخرجات العمل) بلغ معاملها (.٨٦٧*) وهي قيمة موجبة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ضمن مستوى علاقة ارتباط عالية جداً كما إن علامتي النجمة تشير إلى معنوية علاقة الارتباط عند (١٪)، وكانت نتائج إختبار الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

جدول (٦) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس ارتباط وتأثير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتمكين العاملين ومخرجات العمل N= 55

		تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية	تمكين العاملين	مخرجات العمل
تمكين العاملين	Pearson Correlation	**٦٥٣.	١	**٨٦٧.
	(Sig. (2-tailed	٠٠٠.		٠٠٠.
	N	٥٤	٥٤	٥٤
مخرجات العمل	Pearson Correlation	**٧٩٦.	**٨٦٧.	١
	(Sig. (2-tailed	٠٠٠.	٠٠٠.	
	N	٥٥	٥٤	٥٥

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss v.23

يوضح جدول (٧) علاقات التأثير المباشر بين متغيرات البحث الثلاثة (تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، وتمكين العاملين، ومخرجات العمل) إذ بلغت قيمة التأثير بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ومتغير تمكين العاملين (٤٢٦٠) وهو مستوى تأثير إيجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الإنحدار الخطي (٣٨.٦٦٩) إذ تشير نتائج المعنوية إلى معنوية علاقة الارتباط والتأثير بدرجة ثقة (٩٩٪) وهذا يدل على ثبوت معنوية العلاقات كما أن بيتا المعيارية بلغت (٥٨٢٠) أي أن تغييراً في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير بتمكين العاملين بمقدار (٥٨.٢٪).

كما يوضح جدول (٧) علاقات التأثير المباشر بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ومخرجات العمل إذ بلغت قيمة التأثير بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ومتغير مخرجات العمل (٦٣٤٠) وهو مستوى تأثير إيجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الإنحدار الخطي (٩١.٨٤٦) إذ تشير نتائج المعنوية إلى معنوية علاقة الارتباط والتأثير بدرجة ثقة (٩٩٪) وهذا يدل على ثبوت معنوية العلاقات كما أن بيتا المعيارية بلغت (٩٣٧٠) أي أن تغييراً في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير بمخرجات العمل بمقدار (٩٣.٧٪).

كما يوضح جدول (٧) علاقات التأثير المباشر بين تمكين العاملين ومخرجات العمل إذ بلغت قيمة التأثير بين تمكين العاملين ومتغير مخرجات العمل (٧٥١٠) وهو مستوى تأثير إيجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الإنحدار الخطي (١٥٦.٩٣٦) إذ تشير نتائج المعنوية إلى معنوية علاقة الارتباط والتأثير بدرجة ثقة (٩٩٪) وهذا يدل على ثبوت معنوية العلاقات كما أن بيتا المعيارية بلغت (٦٦٦٠) أي أن تغييراً في تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير بمخرجات العمل بمقدار (٦٦.٦٪).

جدول (٧) علاقات التأثير المباشر بين متغيرات البحث

				مسار التأثير
.Sig	B	F	R2	
٠٠٠	٥٨٢	٣٨.٦٦٩	٤٢٦	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية -- تمكين العاملين
٠٠٠	٩٣٧	٩١.٨٤٦	٦٣٤	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية -- مخرجات العمل
٠٠٠	٦٦٦	١٥٦.٩٣٦	٧٥١	تمكين العاملين -- مخرجات العمل

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

رابعاً: إختبار علاقة التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث (النموذج الوسيط)

تتعلق هذه الفقرة باختبار الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ومخرجات العمل، إذ تنص الفرضية على (يوجد تأثير غير مباشر ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومخرجات العمل عن طريق تمكين العاملين) ومن أجل إختبار الدور الوسيط فقد إعتد البحث طريقة (Baron & Kenny, 1986) وهي من الطرائق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الاجنبية. وتتضمن الخطوات الآتية:

- ١- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.
- ٢- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
- ٣- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الإندثار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).
- ٤- وتتضمن الخطوة الثالثة جانين هما:

أ- إذا إنخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

ب- إذا كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

اذ أن الخطوة الأولى تعكس العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتمكين العاملين اما الخطوة الثانية فأنها تعكس العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ومخرجات العمل من جانب آخر. أما الخطوة الأخيرة فأنها تتمثل بالعلاقة بين تمكين العاملين ومخرجات العمل بوجود تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وفي ضوء نتائج الجدول (٧) يتبين تحقق الشرط الاول والثاني.

ويعرض الجدول (٨) نتائج إختبار الخطوة الثالثة من خطوات إختبار المتغير الوسيط (Mediator Variable) وعلى وفق طريقة (Baron & Keeney, 1986). إذ يلاحظ وجود

(٣٧٤) دور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل

علاقة تأثير معنوية بين تمكين العاملين ومخرجات العمل بوجود تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية كمتغير رقايب بلغت $(\beta = 0.462, P < 0.01)$.

ويستنتج من خلال النتائج المذكورة آنفاً أن المسار الإنداري حقق الشرط الأول والثاني والثالث وهو المسار من متغير تنمية الموارد البشرية إلى متغير تمكين العاملين إلى متغير مخرجات العمل وعليه تنتقل لملاحظة قيمة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد فإذا كانت هذه القيمة قد انخفضت في المعادلة الثالثة (الجدول ٨)) عن قيمتها في المعادلة الثانية (الجدول ٧)) فإن هذا يعني بأن تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد بشكل جزئي (Partial Mediation)، أما إذا تحولت القيمة إلى قيمة صفرية (عدم وجود تأثير فإن هذا يعني بأن المتغير يتوسط بشكل تام العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد). وعليه فإن متغير تمكين العاملين يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ومخرجات العمل، لأن قيمة معامل بيتا في الخطوة الأولى لمتغير تمكين العاملين انخفضت من $(\beta = 0.937, P < 0.001)$ إلى $(\beta = 0.462, P < 0.001)$ في الخطوة الثالثة. مع ملاحظة إن قيمة F المحسوبة كانت أكبر من الجدولية فهي معنوية عند مستوى (١٪) مما يدل على القوة الاحصائية للنموذجين في الجدول (٨).

جدول (٨) نتائج اختبار تحليل المتغير الوسيط الخطوة الثالثة والرابعة لمتغير تمكين العاملين

		Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	F	.Sig.
		B	Std. Error	Beta			
١	(Constant)	-٥٥٢.	٢٥٨.		-٢.١٤٥-	**١٣٩.٩٩٨	٠.٣٧.
	تنمية موارد بشرية الاستراتيجية	٤٨٣.	٠.٨٦.	٤٠٧.	٥.٦٠٢		٠.٠٠.
	تمكين العاملين	٤٦٢.	٠.٥٦.	٦٠.١.	٨.٢٨٣		٠.٠٠.

a. Dependent Variable: مخرجات العمل

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23

وبهدف التحقق من حقيقة توسط تمكين العاملين للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية ومخرجات العمل وبجسب ما أشار له (Baron & Kenny, 1986: 1177) فإنه يجب إجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية افتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة انفاً، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر. وقد صمم (Preacher & Leonardelli, 2005) برنامج حسابي لأجراء هذا الاختبار (متوفر على النت فقط يدخل

الباحث البيانات المطلوبة ويضغظ كلمة حساب تخرج النتائج) والتي تعرض نتائجه في الجدول (٨) والجدول (٩)، والتي تدل بحسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج إختبار الدور الوسيط. وهذا الاختبار يحتاج إلى المعاملات غير المعيارية (Unstandardized Coefficients) والإخطاء المعيارية للمسار الإنحداري الذي يخص الخطوة الأولى للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمسار الإنحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. ومن خلال هذا الإختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value)، وإذا كانت قيمة (Z-Value) أكبر من (١.٩٦) فإن هذا يشير أن المتغير تمكين العاملين هو متغير وسيط أي إن وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل. ويلاحظ من خلال نتائج الجدول (٩) أن العلاقة المفترضة ذات دلالة معنوية عند مستوى (%١) لأن قيمة (Z-Value) له كانت أكبر من (١.٩٦). وهذه النتائج تفيد بان التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي حقيقية وذات دلالة معنوية لتوسط متغير تمكين العاملين.

جدول (٩)

نتائج اختبار Sobel لتوسط متغير تمكين العاملين

p-value	Sobel test – Z-Value	Inputs	Path
P<.01	** ٣.٤٥٤	٠.٥٨٢ = ١ ٠.٦٦٦ = ٣ Sa= 0.162 Sb= 0.058	تنمية الموارد البشرية-تمكين العاملين-مخرجات العمل

Note:

1= unstandardized regression coefficient for the association between IV and mediator

3 = unstandardized regression coefficient for the association between the mediator and DV

sa = standard error of a

sb = standard error of b

المبحث الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

سيؤطر هذا المبحث أهم الإستنتاجات التي توصل إليها البحث في الجانب النظري والعملية فضلاً عن أهم التوصيات التي يمكن الإستفادة منها من خلال تعميمها على بقية مؤسسات الدولة وعلى نحو مطلبين وكما يلي:

المطلب الأول: الإستنتاجات

في ضوء ما آلت إليه نتائج البحث نتناول أهم الإستنتاجات و لجانبى البحث (النظري والتطبيقي) وكما يلي:

تناول البحث الحالي متغيرات ذات صلة بالعمل على تميز المنظمات العراقية والتي شابهها الكثير من التردى بسبب التغيرات الأخيرة ويمكن ايجاز أهم الإستنتاجات:

١- إشارة إلى نتائج التحليل الإحصائي للإجابات عينة البحث حول متغير (تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية)، نلاحظ إجابات العينة تدل على فهم أهمية المتغير في حياة المنظمة وقد جاء أولاً

٢- بعد قابلية تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود تفكير جدي حوله.

٣- جاء بعد الإتصال أفعال أولاً من بين الأبعاد الأخرى لمتغير تمكين العاملين وقد حصل على متوسط ((٤.٠١) وهذا يشير إلى إهتمام المنظمة المبحوثة به.

٤- حصل متغير مخرجات العمل على متوسط حسابي موزون مرتفع جداً وقد حصل بعد سلوك المواطنة التنظيمية على متوسط حسابي (٤.٤١) ويدل على أن معظم أفراد العينة لديهم فهم كبير حول تفسير هذا البعد.

٥- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تمكين العاملين علة متغير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وهو دليل العلاقة المترابطة والتي تعمل معاً لنجاح المنظمة.

٦- تُعد متغيرات البحث ذات أهمية كبيرة في حياة منظمات اليوم كونها أساس التميز وعنصر الحسم في المنافسة بين المنظمات.

٧- من خلال الاطلاع على الادبيات قيد الدراسة في البحث الحالي وجد أن بعض المنظمات تسعى إلى تأسيس قسم خاص بـ(مخرجات العمل) وهذا يدل على الاهمية الكبيرة لهذا المتغير.

المطلب الثاني: التوصيات

سَيَقدم هذا المطلب بعض التوصيات إستناداً إلى ما جاءت به الإستنتاجات ولما له من علاقة مباشرة بتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ومُتغير مخرجات العمل، ودور المتغير الوسيط، وحسب وجهة نظر الباحث وكما يلي:

١- كرم الله سبحانه وتعالى بني البشر وجعله خليفة في الارض كونه أهم عنصر لذا يَرتأى الباحث التوجه للعمل بتعزيز البحوث حول تنمية الموارد البشرية، وحقل التمكين لما لها من دور مهم في عملية التقدم والتطور.

٢- توسيع وزيادة العمل الجماعي والثقيف على تبني روح الفريق الواحد.

٣- تعزيز وزيادة دور الإتصال الفعال في المنظمة المبحوثة لما له من دور كبير في إيصال المعلومة أو المقترحات بأسرع وقت.

٤- بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية بعيدة المدى تتبنى خطة عمل تمكين تلك الموارد ومشاركتهم في نقاش ووضع القرارات في المنظمة.

٥- منح المزيد من السلطة للعاملين وتفويض بعض الصلاحيات لبناء العاملين بناءً مهاريًا ونفسيًا وفكريًا وشعوره بوجوده الفعلي في المنظمة.

٦- وضع المزيد من البرامج التدريبية والتنمية لتحسين خبرات ومعارف الموارد البشرية في المنظمة.

٧- توفير ظروف تمكين العاملين ومنح الإستقلالية في عملهم لإظهار كفاءتهم وخبراتهم.

٨- على المنظمة المبحوثة إستحداث قسم مُتخصص لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتطویرها مع آخر المفاهيم والتكنولوجيا والمعارف ذات الصلة.

٩- العمل على إشاعة روح التعاون بين مختلف الموارد البشرية وفي مختلف مجالات العمل.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المصادر العربية.

١. جلاب، إحسان دهبش والحسيني، كمال كاظم " إدارة التمكين والاندماج " ط/١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠١٣م.
٢. حجيرة، فريد " العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة (نقاوس مصبرات) مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الماجستير في علوم التسيير: تسيير لمنظمات الموارد البشرية، ٢٠١٣م.
٣. ديوب، أيمن حسن " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية) " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، ٣٠، العدد الأول، ٢٠١٤م.
٤. عبد الحفيظ، دابرة ومسعود، كيسرى " تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة " مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، العدد ١١، ٢٠١٦.
٥. عقيلي، عمر وصفي، " المنظمة ونظرية التنظيم " مؤسسة زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.
٦. الكمري، نوفل عبد الرضا " استراتيجية التحفيز وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية للمنظمات السياحية " دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من الفنادق الدرجة الممتازة، Journal of Law and Society Management, Vol, 4; No,1; 2017.
٧. المدهون، موسى توفيق، البلداوي، عبد الحميد، " عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجامعي الخاص " مجلة الإداري، السنة، ٢٧، العدد، ١١١، ٢٠٠٥م.
٨. المعاني، أيمن عودة، أخو إرشيدة، عبد الحكيم عقلة " التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد، ٥، العدد، ٢، ٢٠٠٩م.

ثالثاً: المصادر الاجنبية.

1. Ahmad, Arfat " The Relationship A mänge Job Characteristics Organizational Commitment And Employee Turnover Intention" Journal Work-Applied Management, Vol, IO; No,1; 2018; pp:1-20.
2. Al-Soufi, Batool, Bader" The Impact of Employee Empowerment on The Success of Organizational Change: Study in Privatized Enterprises in Gordon" Journal of Public Admiration and Governance, Vol, 7; No, 1; 2017,pp: 87-101 .

3. Baron, R.M& Keeny, D.A" The Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration" Journal of Personality Social Psychology,51(6), 1986.
4. Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. "Human resource management: a contemporary approach". Fourth, prentice Hall, 2004.
5. Choi, Sang, Long; Goh, Chin, Fei; Mohammed, Badrul, Hisyam& Tan, Owee, Kowang" Transformational Leadership an, Empowerment, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment" Lordship & Organization Development Journal, Vol,33; Issue, 6, pp:1-14, 2016.
6. Daft, Richard, L" Organization Theory and Design" 7th ed, South- Western, 2001.
7. Deborah Blackman Janine O'Flynn D.P. Mishra," Can strategic human resource management enable gross national happiness?", International Journal of Commerce and Management, Vol. 20; Iss, 3, 2010, pp. 232 - 245.
8. Dewberry, C" Statistical Methods For Organizational Research: Theory and Practice " First Published, Published in The Taylor& Francei, 2004.
9. Dhruva, Kumar, Gautam 'Sunita, Bhandari, Ghimire" 'Psychological empowerment of employees for competitive advantages: An empirical study of Nepalese service sector", International Journal of Law and Management, Vol. 59; Issue: 4, 2017, pp.466-488.
10. Elbadawy, Tarek; Chinta, Ravi& Maged, Marim" Dose Gender Mediate or Moderate The Relationship Between Quality of Work Life and Organizational Commitment" An International Journal, Vol, 33; No, 4; 2018.
11. Garavan. T " A strategic perspective on human resource development " Advances in Developing Human Resources , Vol. 9; No. 1; 2007, pp. 11-30.
12. Garavan. T " Strategic human resource development " Journal of European Industrial Training , Vol. 15; No. 1; 1991, pp. 17-30.
13. Grawitch, Matthewj & Barber, Larissak, "Are you focusing on both employee and organizational outcomes?", Organizational Health Initiative, St. Louis, MO, 2009 ,
14. Hanaysha, Jalal& Tahir, Putri Rozita" Examining The Effects of Employment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction" International Journal of Learning & Developmant,Vol, 6; No,1, 2016.PP: 272-282.
15. Indravidoushi C. Dusoye, Kavi Oogarah, "Is Mauritius ready to become the HRD leader in Africa?: An assessment of strategic human resource development in Mauritius", European Journal of Training and Development, Vol. 40; Issue, 4; 2016, pp.215-231.
16. Ivancevich, Jone; Mattesn, Michael " Organizational Behavior and Management" , Irwin-McGraw-Hill, 2002.

17. Jalalkamali, Mohammad" Relationships Between work Values, Communication and Employee Job Performance: The Case International Joint Ventures in Iran" Vol,54; No,6; 2016 .
18. Jing Yi Yong, Yusliza Mohd-Yusoff, "Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices" Industrial and Commercial Training, Vol. 48; Issue, 8; 2016, pp.416-422.
19. Kaveh Hasani, Saman Sheikhesmaeili" Knowledge management and employee empowerment" Cybernetic, Vol, 45; Iss, 2, 2016; pp. 337 – 355.
20. Kevin Baird 'Sophia Su 'Rahat Munir" The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance", Personnel Review, Vol. 47; Issue: 1, 2018; pp.257-274.
21. Kumar, Sandeep& Kaundu, Subshash" Empowering Leadership and Job Performance: Mediating Role of Psychological Empowerment " Management Research Review, Emerald, Vol, 24; Issue, 5; 2019, pp:1-21 .
22. Leede, Jan be& Heuver, Paddy" New Ways of Working and Leadership: An Empirical Study in The Service Industry Advanced Series in Management" Emerald Group Publishing Limited, Vol, 16; No(--), 2017; pp: 49- 71.
23. Marilyne, Pigeon; Francesco, Montani; Jean-Sebastien, Boudrias, " How do empowering conditions lead to empowered behaviors? Test of a mediation model" Journal of Managerial Psychology, Vol. 32; Issue, 5; 2017, pp.357-372
24. Marjolein, C; J, Caniëls 'Carmen Neghina &Nico Schaetsaert" 'Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing", Journal of Knowledge Management, Vol. 21; Issue, 5; 2017; pp.1098-1119.
25. McCracken. M and Wallace. M " Towards a redefinition of strategic HRD " Journal of European Industrial Training , Vol. 24; No. 8; 2000; pp. 425-467.
26. Mcshane, steven L., Glinow, Mary Ann Von., "Organization Behavior" 4thed, McGraw-Hall-Irwin, 2008.
27. Nandedkar, Ankur& Brown, Roger" Transformational Leadership and Positive Work Outcomes:A Framework Exploring The Role LMX and Distributive Justice" International Journal of Organization and Behavior, Vol, 21; No, 4; 2019, pp: 315-327.
28. Noopur Singh, "Strategic human resource practices for innovation performance: An empirical investigation", Benchmarking: An International Journal, Vol, 25, Issue; 9, 2018, pp.3459-3478.
29. Norman, Steven; Gardner, Donald& Pierce, Jon" Leader Roles, Organization-Based Self-Esteem, and Employee Outcomes" Leadership and Organization Development Journal, Vol, 35; No, 3; 2015.

30. Peterson. S " Creating and sustaining a strategic partnership: a model for human resource development " Journal of Leadership Studies, Vol. 2 , No. 2 , 2008, pp. 83-97.
31. Preacher, K,J& Leonarddli, G, J" Calculation for The Sobel Test: An Interaction Tool For mediation Test(Computer Software),Retrieved July, 14, From, 2005 .
32. Rahajo, Kusdi; Solimun, Nusjannah& Fernandes, Adji " The Influence of Organizational Culture and Job: Design on Job Commitment and Human Resource preferment" Journal of Organizational Management, Vol, 31; No, 7; 2018.
33. Rama Krishna Gupta Potnuru ,Chandan Kumar Sahoo ,Rohini Sharma" ,Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture", European Journal of Training and Development, Vol. 43; Issue: 1/2, 2019, pp.39-60.
34. Rossini Das" ,Diversity management as a strategic human resource agenda: critique and roadmap", Strategic HR Review, Vol. 18; Issue; 1, 2019, pp.1-29.
35. Salas, Vallin Andres; Alegre, Joaquin& Fernandez, Rafad" Happiness At Work and Organizational Citizenship Behavior" International Journal of Managemant,Vol, 38; No, 3; 2018.
36. Sri, Indarti; Solimun, Solimun; Rinaldo, Adji& Hakim, Wardhan" The Effect of OCR in Relationship Between Personality Organizational Commitment and Job Satisfaction on to Performance" Journal of Organizational Change Management", Vol, 30; No, 7; 2017.
37. Steven H. Appelbaum Robin Karasek Françis Lapointe Kim Quelch , " Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure - Part I" Industrial and Commercial Training, Vol. 46; Iss 7; 2014; pp. 379 – 386.
38. Stewart, Rondney; Panuwatwanich, Kriengsak ; Wipulanusat, Warit" Pathway to Workplace Innovation and Carrere Satisfaction in The Public Service: The Role of leadership and Culture" International Journal of Organizational Analysis, Vol, 25; No, 5; 2018, pp:1-42.
39. Subhash C. Kundu ,Sandeep Kumar ,Neha Gahlawat" ,Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment" Management Research Review, Vol. 42; Issue; 5, 2019; pp.605-624.
40. Taba, Muhammad, Idrus" Effect of Work Performance and Organizational Commitment in The Relationship Between Reward System and Employees Work Satisfaction" Journal of Management Development, Vol, 37; No, 1; 2018.
41. Teresa Harrison, Joshua D. Bazy "Aligning organizational culture and strategic human resource management" Journal of Management Development, Vol. 36; Issue, 10, 2017, pp.1260-1269.
42. Teresa Proenca ,Ana Torres ,Ana Sofia Sampaio" ,Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction", Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol, 15; Issue, 2; 2017; pp.187-206.

43. Ukil, Minhajul, Islam" The Impact of Employee Empowerment on Employee Satisfaction and Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprises in Bangladesh" Tarija IR Praktik Business: Theory an Practice, DOI,(10), 2017,PP:178-189 .
44. Villa, Sebastion; Goncalvaes, Paulo& Odong, Tonny" Understanding The Contribution of Effective Communication Strategies to Program Performance In Humanitan Organizations" Journal of Humanitan logistics and Supply, Vol,7; No 2; 2017.