



دور الفراسة الإستراتيجية في تحقيق سمعة المنظمة من خلال الدور التفاعلي  
لممارسات إدارة الموارد البشرية  
دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في  
محافظة كربلاء

أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي  
جامعة الفرات الأوسط التقنية/المعهد التقني/كربلاء

[ak.amer@atu.edu.iq](mailto:ak.amer@atu.edu.iq)

الباحث خضير عباس محسن الفتلاوي  
الكلية التقنية الإدارية/كوفة / جامعة الفرات الأوسط التقنية

[Ameralth2015@gmail.com](mailto:Ameralth2015@gmail.com)

### المستخلص

الغرض تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين الفراسة الإستراتيجية من خلال أبعادها (التمكين، الإلهام، الفهم العميق) وسمعة المنظمة من خلال (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة)، من خلال الدور التفاعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال (الاستقطاب والتوظيف، تخطيط الموارد البشرية، التنمية والتدريب).

منهجية الدراسة حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة الدور المتمثل بالارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للدراسة يعبر عن ثلاث فرضيات رئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد استعملت الدراسة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات.

منهج الدراسة استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. وتحدد مجتمع الدراسة (520) من العاملين في مستشفى الكفيل في محافظة كربلاء، وطبقت الدراسة العينة العشوائية في اختيار (175) موظفا وحققت العينة نسبة (33%) من مجتمع الدراسة الكلي. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (التحليل العاملي، معامل ارتباط كندال، معامل التحليل البسيط والمتعدد، وتحليل كروسكال وايلز) واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS pct v.23).

استنتاجات الدراسة: أدت قدرة العاملين في مستشفى الكفيل بمختلف مستوياتهم الوظيفية إلى تعزيز الفراسة الإستراتيجية التي تمثل عامل رئيس في المنظمات الناجحة عبر تخصصات مهنية متعددة، وتساعد إدارة المنظمة على التفكير بشكل ديناميكي وأخذ نظرة فاحصة على القضايا الحكيمة التي تؤثر على الإدارة اليومية للمنظمة، وبالتالي يكون لها دور في تحقيق السمعة التنظيمية التي تبني صورة إيجابية في مخيلة أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة حيث يضمن لها الاستمرارية والبقاء من خلال الدور التفاعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة باهتمام الإدارة العليا على جذب العاملين من ذوي المهارات والخبرات المتميزة وفق



خط واضحة ورصينة وكذلك وضع برامج للتنمية والتدريب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أثبتت وجود تأثير للتمكين والفهم العميق فقط من بين متغيرات الدراسة الإستراتيجية في تحقيق سمعة المنظمة ولا يوجد تأثير لبقية المتغيرات، مما يعني تأكيد الحاجة إلى حضور ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب والتوظيف وتخطيط الموارد البشرية والتنمية والتدريب وكذلك قرارات القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة بوصفها حجر الزاوية في نجاح تلك الممارسات ودورها التفاعلي في التأثير على سلوكيات وقرارات المستشفى. وعلى المنظمة المبحوثة أن تبلور سلوكيات عملها وفقاً لمتغيرات الدراسة الإستراتيجية بوصفها أحد أهم المؤهلات الضرورية للتنبؤ بمستويات التحسين في مؤشرات وتحقيق سمعة المنظمة.

**الكلمات الرئيسية:** الدراسة الإستراتيجية , التمكين , الإلهام, الفهم العميق, سمعة المنظمة, الإبداع , المسؤولية الاجتماعية, جودة الخدمة , ممارسات إدارة الموارد البشرية, الاستقطاب والتوظيف, تخطيط الموارد البشرية, التنمية والتدريب .

## The role of strategic Fiance in achieving the Reputation of the organization through the interactive role of human resource management practices

### An applied study of the opinions of a sample of workers at Al-Kafeel Specialist Hospital in Karbala Governorate

Khudair Abbas Mohsen Al-Fatlawi  
Al-Furat Al-Awsat Technical University,  
Technical Institute, Karbala  
[Ameralth2015@gmail.com](mailto:Ameralth2015@gmail.com)

Amer Abdel Karim Al-Dahbawi  
Al-Furat Al-Awsat Technical University,  
Administrative Technical College, Kufa  
[ak.amer@atu.edu.iq](mailto:ak.amer@atu.edu.iq)

#### Abstract

**The Purpose :-** The study aims to uncover the relationship and influence between strategic physiognomy through its dimensions (empowerment, inspiration, deep understanding) and the reputation of the organization through (creativity, social responsibility, service quality), through the interactive role of human resource management practices through (recruitment, employment, planning Human Resources, Development and Training).



**The of Methodology Study:-** The study problem was identified in several questions centered around the nature of the role represented by the correlation and influence between the study variables, and for this, a hypothetical outline of the study was developed that expresses three main hypotheses, and in order to ensure the validity of the hypotheses, all of them underwent multiple tests to ensure their validity. The study used a questionnaire as a way to obtain data.

**The Approach of Study:-** he study used the descriptive and analytical method as the method of the study. The study population identified (520) workers at Al-Kafeel Hospital in the Karbala Governorate. The study applied a random sample to select (175) employees and achieved the sample.

A percentage (33%) of the total study population. The data were analyzed using a set of statistical methods (factor analysis, Kendall correlation factor, simple and multiple analysis factor, and Kruskal-Wills analysis) and the results were extracted using the computer program (pct v.23 SPSS).

**The of Conclusions Study:-** The ability of Al-Kafeel Hospital employees at their various job levels has led to the promotion of strategic firadness, which represents a major factor in successful organizations across multiple professional specialties, and helps the organization's management to think dynamically and take a closer look at the wise issues that affect the daily management of the organization, and thus have a role in Achieving the organizational reputation that builds a positive image in the imagination of the stakeholders dealing with the organization, as it guarantees continuity and survival through the interactive role of human resource management practices represented by



the interest of the top management in attracting workers with distinguished skills and experiences according to clear and solid plans as well as setting development and training programs. The study to a set of conclusions demonstrated the existence of an impact of empowerment and a deep understanding only among the variables of strategic firadit in achieving the reputation of the organization and there is no effect of the rest of the variables, which means confirming the need to attend human resource management practices represented in recruitment, recruitment, human resource planning, development and training as well as the decisions of administrative leaders The organization researched as the cornerstone of the ng These practices and their interactive role in influencing the behavior and decisions of the hospital. The researched organization must crystallize its work behaviors according to the strategic variables of Al-Firaasa as one of the most important qualifications necessary to predict levels of improvement in indicators and achieve the reputation of the organization.

**Key Word** : Strategic physiognomy, empowerment, inspiration, deep understanding, reputation of the organization, creativity, social responsibility, service quality, human resource management practices, recruitment and recruitment, human resource planning, development and training.



## المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى المنهجية العلمية للبحث والتي تتضمن الآتي:  
أولاً: مشكلة الدراسة

إن من أهم الأولويات التي يركز عليها الباحث في دراسته هي المشكلة لأنها الأساس الذي تستند عليه باقي الفقرات في المنهجية العلمية وتعد المحرك الأساسي لتشخيص الواقع الميداني لمتغيرات الدراسة , وبذلك فإن مشكلة دراستنا الحالية تتطلب التشخيص والتحليل المعرفي والنظري والعلمي المستند إلى عدد من المرتكزات المفاهيمية الخاصة بمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة التفاعلية التي تربطها . كما ان مشكلة الدراسة الحالية تعمل على تأصيل حقيقة الجدل الفكري القائم حول المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومستوى أهميتها وعمقها الميداني وتمثيلها الواقعي في منظمات الأعمال وبالتحديد مستشفى الكفيل التابع للعتبة العباسية المقدسة . حيث ان اي منظمة تسعى للنجاح يتوقف على مدى قدرتها تحقيق اهدافها ,انما يرتبط ذلك الى حد بعيد بطبيعة الاستراتيجيات التي تتم صياغتها وكيفية التعامل معها في ضوء المتغيرات البيئية اذ تبحث المنظمات عن طرق للنجاح في صميمها وتبحث عن العوامل الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق ذلك , هنا يبرز موضوع الفراسة الاستراتيجية ( Strategic physiognomy ) كاستجابة لطبيعة الواقع الذي تعيشه المنظمات في الوقت الحاضر كونه احدث ما توصل اليه علم الفراسة الاستراتيجي الذي يركز على مراقبة السمات الشخصية للفرد والافراد , ويصف الحالة الذهنية للقائد فيما يتعلق بالفرص المحتملة والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة , ولكي يتناغم ذلك مع التوجهات الاستراتيجية الحديثة لا دارة الموارد البشرية في السعي الى تعزيز السمعة التنظيمية ظهرت اهمية استراتيجيات ممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير تفاعلي يعزز السلوك الاخلاقي والقيم للقادة ويساهم في تعميق الاسس التي ترتكز عليها هذه الممارسات عن طريق الفراسة الاستراتيجية . بهذا الوصف فان واقع الدراسة يمكن تأطيره بثلاث متغيرات تتفاعل فيما بينها علميا هي ( الفراسة الإستراتيجية , ممارسات الموارد البشرية , سمعة المنظمة ) والتي يمكن ان نحدد من خلالها مشكلة الدراسة الرئيسية التي تنطلق من عدم دراستها مجتمعة في البيئة العربية بشكل عام والعراقية على وجه الخصوص . اذ يمكن النظر اليها من محورين رئيسيين يتمثل المحور الاول في مشكلة الدراسة الفكرية التي يمكن ان تحدد في ضوء الجدل الفكري وضعف اتفاق الباحثين مفاهيميا حول متغيراتها الفرعية , اما المحور الثاني يتمثل في مشكلة الدراسة الميدانية التي جرى تشخيصها عن طريق الزيارات المتكررة والمقابلات



الشخصية المستمرة مع عدد من القادة والتابعين في مستشفى الكفيل التابع للعتبة العباسية المقدسة تمثلت في ادراكهم المعرفي والميداني للمحتوى المفاهيمي الدقيق بما يتعلق بالفراسة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية والسمعة التنظيمية, إذ كان هناك استغراب واضح حول متغيرات الدراسة, فضلا عن الفهم المحدود للقادة والتابعين بما يتعلق بالدور التفاعلي لاستراتيجيات ممارسات ادارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز العلاقة التأثيرية للفراسة الإستراتيجية في سمعة المنظمة, وفي ضوء ذلك يمكن تشخيص وحصر مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات الفكرية والميدانية وكما يلي :

**1. التساؤلات الفكرية والميدانية للدراسة :** من خلال الاطلاع على جهود الباحثين وما تمخض

عنهم من نتائج ذات صلة بمتغيرات الدراسة يمكن ان نحدد التساؤلات الفكرية بإيجاز وكما يلي :

أ. ما هي المرتكزات الفكرية لموضوعات الدراسة ( الفراسة الاستراتيجية , ممارسات ادارة

الموارد البشرية , السمعة التنظيمية ) بشكل عام والجدل الفكري في ما بينها؟

ب. أما الصدق البنائي الاستكشافي والتوكيدي لمقياس الدراسة بصورة عامة في ضوء اجابات

افراد العينة على مستوى المشاريع عينة البحث ؟

ب.هل يمتلك القادة والتابعون في مستشفى الكفيل التابعة للعتبة العباسية المقدسة تصورا واضحا

او ادراك معين حول متغيرات الدراسة ( الفراسة الاستراتيجية , السمعة التنظيمية , ممارسات

إدارة الموارد البشرية )؟ وما أبعادها الفرعية ؟

ج.ما هو مستوى اهمية متغيرات الدراسة ( الفراسة الاستراتيجية , السمعة التنظيمية , ممارسات

ادارة الموارد البشرية ) بأبعادها الفرعية على مستوى المنظمة المبحوثة؟

د.ما هو مستوى العلاقة التأثيرية بين الفراسة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية

بأبعادها كل على انفراد ومع سمعة المنظمة بأبعادها على مستوى القادة والتابعين في المنظمة

المبحوثة ؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:** وترتكز اهمية الدراسة بالنقاط التالية :

1. اعتمدت الدراسة حقلين مهمين من حقول ادارة الاعمال وهما في غاية الاهمية (السلوك

التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ) اذ ان التلاقح الفكري والمعرفي المنطقي بين متغيرات

الدراسة وانسجام وتوافق أبعادها اكسبها اهمية معرفية كبيرة تعزز النماذج المفاهيمية التي قدمها

الباحثين في هذا المجال.



2. انفراد الدراسة في تطبيق مخطتها الفرضي في مجال بالغ الأهمية على مستوى البلاد الا وهو مشروع خدمي كبير ( مستشفى الكفيل التابع للعتبة العباسية المقدسة , وذلك كون هذا المشروع الخدمي بمثابة قوة استراتيجية لها كيانها الخاص الذي له تأثيره في المجتمع العراقي في القطاع الصحي فضلا عن مساهمته في معالجة جزء من مشكلة البطالة عن طريق توظيف العشرات من العاملين في المنظمة عينة البحث وهي في تطور مستمر مما يؤثر اهميتها على مختلف الاصعدة .

3. ان فحص وقياس العلاقة التفاعلية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية على مستوى والقادة والتابعين في المنظمة المبحوثة بعد محاولة مهمة في سبيل تهيئة التمكين الذهني للأفراد عينة الدراسة للمشاركة في صنع القرار الاستراتيجي والهامهم لإداء المهام والواجبات الصعبة وتوليد ثقافة عمل ايجابية وملهمة لزيادة دافعيتهم نحو العمل بفراسة إستراتيجية والتوجه المستقبلي في انتهاج سلوكيات تعزيز سمعة المنظمة وفق ادق الأبعاد التنظيمية للفراسة الإستراتيجية فضلا عن افضل الممارسات للإدارة الموارد البشرية .

### ثالثاً: أهداف الدراسة : Study Objectives :

استرشادا بمحتوى مشكلة الدراسة ومحتوياتها وتساؤلاتها , يمكن إجمال أهداف الدراسة الحالية وكما يلي :

1. بناء اطار مفاهيمي ومعرفي لمتغيرات الدراسة ( الفراسة الإستراتيجية , السمعة التنظيمية , ممارسات ادارة الموارد البشرية ) وأبعادها الفرعية , عبر تتبع المسارات الفكرية للأدبيات المتخصصة وتجذير المعرفة التي تحتويها .

2. تأصيل العلاقة المنطقية بين موضوعات الدراسة الرئيسية والفرعية , وهذا يكون من خلال فحص التراكمات المعرفية الخاصة بالمتغيرات واستنتاج ما يؤسس البناء الفكري والمفاهيمي الذي يعزز ويدعم هذه العلاقة بشكل منطقي .

3. تلمس واضع أبعاد الفراسة الاستراتيجية والسمعة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية على مستوى القادة والتابعين في المنظمة المبحوثة .

4. قياس مستوى اهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية احصائيا على مستوى المنظمة المبحوثة والتوقف على ترتيبها الحقيقي لبيان اهميتها الميدانية حسب اجابات افراد عينة الدراسة .



5. اختبار مستوى العلاقة التأثيرية بين الفراسة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية  
كلا على انفراد مع السمعة التنظيمية بأبعادها احصائيا على مستوى المنظمة المبحوثة.
6. اختبار مستوى الدور التفاعلي لممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها في تعزيز الفراسة  
الاستراتيجية وسمعة المنظمة احصائيا على مستوى المنظمة المبحوثة .

#### رابعاً: فرضيات الدراسة

#### أولاً: علاقات الارتباط

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفراسة الإستراتيجية  
وسمعة المنظمة بأبعادها مجتمعة وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين وسمعة  
المنظمة .
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين ذات دلالة معنوية الوحي- الإلهام وسمعة  
المنظمة
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفهم العميق وسمعة  
المنظمة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفراسة الإستراتيجية  
وممارسات إدارة الموارد البشرية, وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين وممارسات  
ادارة الموارد البشرية.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوحي- الالهام  
وممارسات ادارة الموارد البشرية.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفهم العميق وممارسات  
ادارة الموارد البشرية.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الموارد  
البشرية وسمعة المنظمة وتنبتق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي :
- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والتوظيف وسمعة المنظمة.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخطيط الموارد البشرية وسمعة المنظمة.



ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنمية والتدريب وسمعة المنظمة.

#### ثانياً: علاقات التأثير

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفراسة الاستراتيجية

وسمعة المنظمة بأبعادها مجتمعة, وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين وسمعة المنظمة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الوحي او الالهام وسمعة المنظمة .

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفهم العميق وسمعة المنظمة

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفراسة الاستراتيجية

وممارسات ادارة الموارد البشرية, وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين وممارسات ادارة الموارد البشرية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الوحي- الالهام وممارسات ادارة الموارد البشرية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفهم العميق وممارسات ادارة الموارد البشرية.

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية وسمعة المنظمة, وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والتوظيف وسمعة المنظمة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تخطيط الموارد البشرية وسمعة المنظمة.

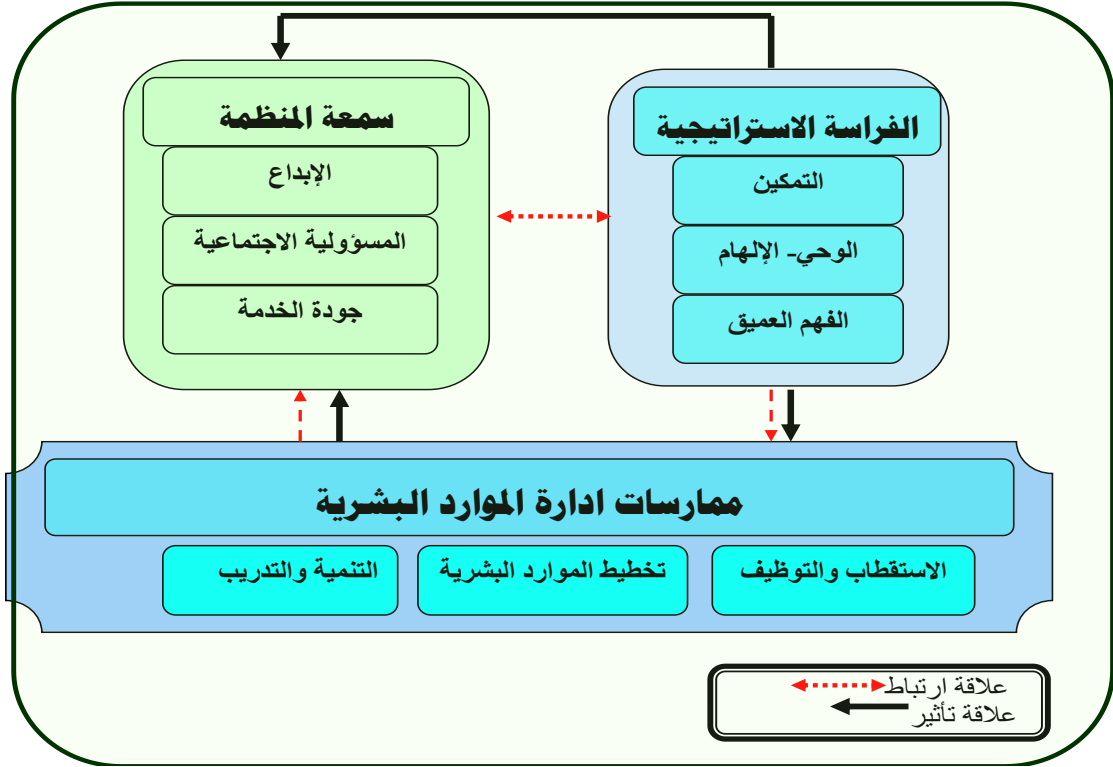
ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التنمية والتدريب وسمعة المنظمة.

#### خامساً: مخطط الدراسة



إن الدراسة الحالية هي عبارة انموذج تأثير تفاعلي ( معدل ) يتمثل بالعلاقة التأثيرية بين الدراسة الإستراتيجية وسمعة المنظمة التي تتغير تبعا للتغيرات الحاصلة في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة , والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة

يوضح المخطط الفرضي للدراسة



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

### سادساً: منهج الدراسة Study Approach

إن المنهج هو مجموعة من الركائز والأسس المهمة التي توضح مسلك الباحث لتحقيق الآثار التي يصبو إليها, وهو مجموعة الوسائل والخطوات الإجرائية التي يمارسها الباحث بالفعل, ويطوعها من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال بحثه وبذلك اعتمدت الدراسة الحالية لتحقيق اهدافها المنهجية والفكرية والميدانية على منهج تكاملي متعدد الرؤى اشتمل على العمق المعرفي لمناهج البحث العلمي كمنهج التداخل المعرفي الذي يمثل احد المناهج الاساسية في دراسات السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية لأنه يستند الى تلاقح الافكار المتعددة من مجموعة من التخصصات لتطوير المهارات الادارية والتحليلية لتكون قادرة على التعامل مع القضايا التنظيمية وكذلك المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف والتحليل للظواهر



المدرسة التي تكاد ان تكون مسالة مشتركة وموجودة في العديد من البحوث العلمية , وتحدد ابرز ادوات هذا المنهج فيما يلي:

1. ما تمت كتابته عن الظاهرة المبحوثة والمراجع العلمية والدوريات المختلفة التي تناولتها .
2. التوصيفات النظرية في المصادر الاجنبية والمجلات العلمية ومواقع الانترنت .
3. ميدانياً الاستبانة, المقابلة , والملاحظة التي تستخدم لجميع البيانات من افراد العينة المبحوثة

### سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة Society and The Study Sample

ان التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وتبيان خصائصها ضرورة اساسية ترتكز عليها الدراسة الميدانية , خاصة اذا ما علمنا ان طبيعة التوافق بين خصائص كل منهما يتيح امكانية تعميم نتائج البحث في العينة على باقي مفردات المجتمع التي سحبت منه , وهذا يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة الحالية اذ يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي، إذ بلغ عدد العاملين (520) فرداً وبمختلف المستويات الوظيفية ، وتم اختيار عينة عشوائية من بينهم، بلغ حجمها (175) فرداً .

### ثامناً: حدود الدراسة Study Boundaries

تعتبر حدود الدراسة مهمة وفق نطاقات محددة واضحة المعالم وضرورة اساسية لأي دراسة اكااديمية ضمن اختصاص علمي معين , وبذلك اصبح لزاما تشخيص الحدود الخاصة بالخصوصية البشرية والمكانية والزمانية المناسبة للدراسة الحالية وكما يلي:

1. **الحدود البشرية Human Boundaries**: انتظمت الحدود البشرية في قسمين تمثل الاول بالقيادة (الادارة العليا , مدراء الاقسام ,مدراء الفروع و مدراء الشعب والوحدات , بينما تمثل الثاني بالتابعين والعاملين بالمستويات الدنيا.
2. **الحدود المكانية Place Bounders**: الحدود المكانية لقد تم اختيار مستشفى الكفيل التابع للعتبة العباسية المقدسة لغرض اجراء الجانب الميداني للدراسة, وهذه المنظمة الخدمية تقدم خدمات صحية مختلفة ومتنوعة وتقع في محافظة كربلاء المقدسة وضمن حدودها الادارية.
3. **الحدود الزمانية Time Bounders**: امتدت مدة الدراسة بجانبها النظري والميداني من 2020/11/24 إلى 2021/4/15 بما فيها اجراء العديد من المقابلات الشخصية مع افراد العينة في المنظمة المبحوثة وجمع المعلومات الضرورية وتفسير النتائج .

### تاسعاً: أدوات الدراسة Study Tools

اعتمد الباحث في جمع البيانات المطلوبة لعرض الجانب النظري على ما توفر من مراجع مكتبية



والكترونية تمثلت بالمصادر العلمية العربية والاجنبية من كتب وبحوث علمية منشورة في مجلات علمية رصينة ودراسات ورسائل وأطاريح أكاديمية ودوريات مختلفة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة سواء المتوفرة داخل العراق او عن طريق شبكة المعلومات الدولية الانترنت, اما الجانب الميداني فقد تم الاعتماد في إعداده على المقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان، وفي ما يلي متغيرات الدراسة وأبعادها وأداة المقياس وترميزها والمصادر المعتمدة في تحديدها

**الجدول (1) متغيرات الدراسة وأبعادها وأداة المقياس وترميزها والمصادر المعتمدة في تحديدها**

ت	أبعاد أداة القياس	الاختصار	عدد الفقرات	المصادر
1	الفراسة الإستراتيجية	SP	15	(Wing, 2015)
	التمكين	E	5	
	الوحي – الإلهام	IN	5	
	الفهم العميق	DU	5	
2	سمعة المنظمة	OR	15	(Dijkmans, et.al. 2015)
	الإبداع	I	5	
	المسؤولية الاجتماعية	SR	5	
	جودة الخدمة	SQ	5	
3	ممارسات إدارة الموارد البشرية	HRMP	15	(Bratton& Gold, 2017)
	الاستقطاب والتوظيف	RA	5	
	تخطيط الموارد البشرية	HRP	5	
	التنمية والتدريب	TD	5	

المصدر: من إعداد الباحث وفقا للمصادر المذكورة

## المبحث الثاني

### الإطار النظري لمتغيرات البحث

#### الفراسة الإستراتيجية، سمعة المنظمة، ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: الفراسة الإستراتيجية

#### 1. مفهوم الفراسة الإستراتيجية

عرفت الفراسة منذ بدء حياة الإنسان على الأرض، وأدت التجارب البشرية المتراكمة على مر السنين عبر الملاحظة والتجربة إلى تطورها بشكل ملحوظ ووصولها لمرحلة متقدمة، ففكرة إيجاد علاقة بين ملامح الوجه والسمات الشخصية للفرد لها جذور في الحضارات القديمة، فالصينيون القدماء من أوائل الأمم التي درست مبادئ الفراسة وتعرفت على مضامينها، تحت



مسمى (ميان تشيانغ) (Mian Chiang)، أي معرفة الخصائص وقراءة الوجوه من خلال التعابير البيولوجية البشرية، لتشخيص الأمراض، ومعرفة نوع الشخصية وسلوكياتها ومؤثراتها والتنبؤ بمستقبل الفرد (Abulaban et al.,2018: 22). ويعد علم الفراسة مصطلح يوناني مكون من شقين (الطبيعة، الجسم، المادة) بحسب السياق، (الحكم، والقانون) بمعنى قانون الطبيعة أو الحكم على مظهر الجسم (Donnelly,2018:52). وعلم الفراسة هو ملامح الوجه والجسم، التجهم المميز، الإيماءات والمواقف، اللياقة البدنية والموقف (Parshukova et al. 2004). ويعد تحقيق أهداف المنظمة واقع لا محال وإن كانت بشكل نسبي، وإن هذا الواقع قد لا يتحقق ما لم تنجز وتبلغ الأهداف مدياتها، فتحقيق المنظمة لأهدافها (أهداف بيئتها الداخلية، وبيئتها الخارجية الخاصة والعامة)، إذ تحتاج إلى معرفة ودراية ومسح ورصد للبيئة بمنظور (360 درجة) في ظل امتلاك الإدارة العليا للمعرفة والخبرة والأهداف الواضحة فعلم الفراسة يعد أحد الأساليب النفسية لتحليل شخصية الفرد وحالته العاطفية من خلال تعابير الوجه والإيماءات ولامح الوجه ففي منظمات اليوم تعتبر وظائف الأعضاء البشرية أداة دعم قوية لمدير الموارد البشرية المحترف إلى جانب الأساليب التقليدية لإجراء المقابلات والاختبار، وتتيح هذه التقنية التوصل إلى نتيجة نهائية أعمق حول المرشح واتخاذ القرار الصحيح (Gavrilova,2018:45) وتعتبر الفراسة الإستراتيجية من بين الآليات التي توصل المفترس إلى الكشف عن الحقيقة تلك التي تعرف بأنها الوسيلة التي يستطيع بها الفرد أن يجتث ولو جزء بسيطاً من الشك وذلك باعتماد طريقة علمية دون الاحتكام إلى الجانب الذاتي (Vior,2003: 92-94). ويضيف (Dabbas & Muhemmed, 2018:99) أن مفهوم الفراسة الاستراتيجية هو ما تمثله بمجموعة من الممارسات والارتباطات التي تعمل بها المنظمة من خلال تجمع بين الخصائص الشخصية أو السمات ذات الاختلافات بين المظاهر العامة للمنظمة، لذا تشير كل من ملامح وقد يشير مزيجها إلى شخصيات مثل الضمير والحزم واحترام الذات والصدقة والإحسان وحتى العرق. وإن الظروف المتغيرة لمنظماتنا اليوم، سواء كانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، هي نتيجة العديد من المتغيرات والتطورات الناتجة عن انفجار المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات، ومع اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، إذ تواجه المنظمات العديد من التحديات والصعوبات في كيفية التأقلم معهم والتحويلات وطرق التكيف معها. (Escobar,2018:69). وإن الفراسة الإستراتيجية تتمثل في ما يمتلكه الفرد للفتنة والذكاء والإدراك الحسي وسرعة البديهة في تحليل الظواهر البيئية وتفسيرها واعتماد



الاستراتيجيات المناسبة للارتقاء بواقع المنظمة ووصولها لمراحل متقدمة من النمو والازدهار، فضلاً عن البصيرة النافذة في تقدير الأمور والفهم العميق لأفرادها عبر القراءات الفيزيولوجية المستندة على تفسير الوجوه والهيكل العظمي للجمجمة الذي تكمن فيه الأنسجة الرخوة للنهاوض بواقع أفرادها لتحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية.

## 2. أبعاد الفراسة الإستراتيجية Strategic physiognomy Dimensions

تشير معظم الدراسات حول موضوع التفكير الاستراتيجي انه علم حديث وعامل استراتيجي يؤثر على الأعمال (Wing, 2015) قدم الباحث نموذج ثلاثي الأبعاد وهي :

### أ. التمكين: Empowerment

يعرف قاموس ( Merriam Webster's Dictionary ) التمكين كفعل بالتفويض أو الإذن أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما. وان المنظمات هي أداة حيوية وهامة في المجتمعات البشرية الحديثة. العنصر البشري هو حجر الزاوية من خلال الاختلاف أنواع التفاعلات التي تنتجها والتي من خلالها يمكنهم الحكم على فعالية هذه المنظمات (Miller, 2011). من الناحية اللغوية ، يشير مفهوم التمكين إلى السماح أو التدريب أو الإذن أو إعطاء السلطة شيء ما أو شخص ما أو القيام بشيء ما. (Seibert et al.,2011: 981). قبل أن يعتبره قاموس أكسفورد كملف تفويض السلطة الآن يعتبر تعريف التمكين على أنه "تمكين": السماح للفرد بعمل شيء ما ، أو تدريب المرء على فعل شيء ما (Marin & Verdier,2012: 209-223) يركز التمكين على إعطاء الإدارة العليا السلطة والثقة للموظفين لتنفيذها المهام بحرية مما يساهم في إيجاد الرضا والشعور بالأهمية وزيادة المسؤولية و خلق شعور إيجابي بين الموظفين مما يمثل دافعاً مهماً للعمل (Kiraly,2014). والتمكين هو إعطاء القوة اللازمة لأعضاء الفريق لخلق الوسائل اللازمة لذلك تمكنهم من السيطرة على العمل يعتبر تقاسم السلطة والمسؤولية من خلال تفويضها مستويات مختلفة داخل الهيكل التنظيمي (Bux & Tay,2010 :215-227).

### ب. الإلهام Inspiration

إن الظروف المتغيرة لمنظماتنا اليوم ، سواء كانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية ، هي نتيجة العديد المتغيرات والتطورات الناتجة عن انفجار المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات ، ومع اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية ، تواجه المنظمات العديد من التحديات والصعوبات في كيفية التأقلم معهم والتحويلات وطرق التكيف معها (Escobar,2018:62,86) . والإلهام يدفع الأفراد للإبداع وهذا يدل على أهمية الإلهام. يعتبر الفرد المبدع كثروة تفوق أي



ثروة. الاستثمار في تنمية العنصر البشري هو أنجح مصادر الاستثمار ، والموارد البشرية من أهم العوامل التي تساهم في بقاء واستمرارية المنظمات و من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بسبب القدرات الإبداعية والمهارات والمعرفة الضمنية (Lin,2017: 3-28). وان القائد يلهم المرؤوس رؤية جذابة للمستقبل في الاستمرار في نقل التوقعات وإظهار الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة. التأثير المثالي و غالبًا ما يتم الجمع بين الحافز الملهم لتشكيل القائد الملهم الجذاب (Whitney et al.,2010). ويعمل هؤلاء القادة التحويليون بطرق تحفز الناس من حولهم على صنع من هم في الروح في المجتمع ، والتركيز والتفكير في مواقفهم المستقبلية الجذابة ، وتحفيزهم على الدراسة بدائل ومرغوبة وكذلك السماح لهم بالمشاركة في تحقيق أهداف مختلفة للغاية. (Warrick,2011:11-26).

### ج. الفهم العميق: Deep Understanding

نحن في عالم سريع التغير ونحتاج إلى جعل الأحداث بطريقة أكثر ذكاءً وإبداعًا لا غنى عنها في تغيير سريع العالم الذي نحتاج إلى صنعه. هناك دائمًا أشياء يجب القيام بها ومشكلات تحتاج إلى حل ، وهنا يجب أن يكون لدينا ما يكفي الفهم والذكاء (Burke,2017). وقد بدأت المنظمات تدرك أهمية الفهم الاستراتيجي وبدأت في تلبية احتياجاتها لهذا النوع من الذكاء حيث سعوا إلى مواءمتها مع أنماط الذكاء (العاطفي والتنافسي والتجاري) وتدريب قيادتهم عليها تطوير وإدارة عناصرها بشكل فعال. الفهم الاستراتيجي للقادة التنظيميين ، وكذلك الاستعداد لتقديم المعلومات لصانعي القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية في بشكل خاص ، بالإضافة إلى الفهم ، يحدث بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي وأنظمة إدارة المعرفة و ثقافي (Cascio,2018).

### ثانياً: سمعة المنظمة

#### 1. مفهوم سمعة المنظمة

السمعة هي كلمة تستخدم اليوم كادراك لأفعال الماضي والسلوك المستقبلي للفرد والمنظمة ولا ينظر إليها في معزل بل هي سياق لما يفعله الآخرون في السوق، وهي ليست قضية حديثة ، لذلك تعد سمعة المنظمة موضوعاً ساخناً في المجال الأكاديمي وقطاع الأعمال، ويصف (Sudbyry,2010: 1) المنظمة بأنها شجرة وسمعتها ظلها وهي الشيء الحقيقي والقيمة الفعالة. لقد تناول الباحثين والكتاب سمعة المنظمات من خلال تصورات وتقييمات زبائن المنظمة ووسائل الإعلام ورجال الأعمال استناداً للفوائد المتحققة من المنظمة، وان علماء الاجتماع



والباحثين يعتبرون السمعة بمثابة البناء الاجتماعي الذي تحصل عليه المنظمة من العلاقة مع أصحاب المصالح , وان السمعة الجيدة تؤدي إلى توطيد العلاقات الودية مع الأطراف المؤثرة في المجتمع (Chen-Chu,2009:2). وللسمعة المنظمة مفاهيم عديدة لكل منها اتجاهها الخاص ومن هذا المفاهيم ، ينظر (رشيد و الزيايدي ،2014: 18) ان السمعة المنظمة هي الانطباع الذهني الشامل الذي يتولد من قبل مختلف أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة حول أنشطتها وانظمتها وقراراتها وسياساتها والذي يتحدد في ضوء استمرار علاقاتهم وتعاملهم ودعمهم من عدمه ، وبالتالي فإنها تجسد في كل الجهود و الإنجازات المتميزة التي ترمي من وراءها تلك المنظمات كسب رضا المجتمع وتحقيق رفاهيته. فيما يراها (عباس ، 2017: 81) بمجموعة الانفعالات والمواقف لدى الجمهور المؤثرة بشهرة المنظمة المنتجة وعلامتها التجارية باعتماد معيار السمعة الرابحة بين الافراد الموثوق بهم. في حين يشار اليها (الفتلاوي ، 2017: 31) بانها العوامل التي تعد الخطوات أساسية في بناء الثقة بالمنظمة والتي تكون نتيجتها تحقيق قيم أساسية فضلا عن العمل بشفافية والالتزام بتحمل المسؤولية فيما يتعلق باخطار العمل، يتجسد المفهوم (Lange et al.,2011: 157) المعروف في تعريف سمعة المنظمة "كمستوى الوعي الذي تمكنت الشركة من تطويره لنفسها ، كما في حالة Procter & Gamble أو Anheuser Busch ، وكذلك بالنسبة لعلاماتها التجارية ، يؤكد (Kendy, 2018: 2-3) أن هناك منظورين للسمعة التنظيمية: منظور المنظمة ومنظور أصحاب المصلحة . "من وجهة نظر المنظمة ، تعتبر السمعة أحد الأصول غير الملموسة التي تسمح لمنظمة لإدارة توقعات واحتياجات مختلف أصحاب المصلحة بشكل أفضل ، وخلق التمايز والحوافز أمام منافسيها. من وجهة نظر أصحاب المصلحة السمعة هي الاستجابة الفكرية والعاطفية والسلوكية حول ما إذا كان اتصالات وأعمال منظمة تتناسب مع احتياجاتهم ومصالحهم، سمعة المنظمة وهو "مجموعة من المعتقدات الرمزية حول القدرات والأدوار والالتزامات الفريدة أو القابلة للفصل المنظمة ، حيث يتم تضمين هذه المعتقدات في شبكات الجمهور " (Jamal & Baka, 2017 :3) .

## 2. أبعاد سمعة المنظمة

إن موضوع الأبعاد سمعة المنظمة من بين الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة ومعظم الدراسات التي تتناول الأبعاد التي تشكل سمعة المنظمة تتعارض مع مكوناتها. على الرغم من المقاييس المتعددة والأبعاد التي تناولت سمعة المنظمة، حيث اتفقت دراسة (Dijkmans, et.al. 2015) و دراسة (الفتلاوي، 2017: 13-14) أن المقياس هو الأكثر شمولاً في قياس سمعة المنظمات



وتماشياً مع أهداف الدراسة الحالية ، واستناداً إلى بعض مؤشرات القياس التي تم اعتمادها في الدراسات السابقة واستخدامها من قبل العديد من الباحثين يمكن بلورة أبعاد سمعة المنظمة المدركة في النقاط التالية:

#### أ- الإبداع : Innovation

يمثل الإبداع أداة أساسية لنمو المنظمات المعاصرة وبقاءها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية، ويرى ( رضا ، 2003: 30) إن الإبداع هو خروج عن التفكير والمعرفة التقليدية ، مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين فيها. اذ بين ( Biniari , 2011 : 199) ان الإبداع هو القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه الى حيز الوجود . وان الإبداع أمر أساسي لتطوير اي منظمة ويتحقق ليس فقط من خلال المنتجات والخدمات والعمليات المتجددة بل من خلال الممارسات الادارية المبدعة ينبغي على المنظمة اعتماد نموذج اداري من الابداعات التي تشمل عمليات الابداع التنظيمي على اساس الكفاءات المهنية والمهارات الادارية وتأثيرها على عملية صنع القرار (Dijkmans, et.al. 2015).

#### ب- جودة الخدمة: Service of Quality

في العصر الحالي للعولمة ووعي الزبائن ، ينبغي على المنظمات ان تعطي للجودة الأهمية القصوى باعتبارها الاستراتيجية الأساسية للنجاح والبقاء على المدى الطويل و الحصول على سمعة طيبة وميزة تنافسية مستدامة (الفتلاوي ، 2017: 13-14) ، وحيث إشارة دراسة (Dijkmans, et.al. 2015) تشير جودة الخدمة إلى الميزة النسبية لتقييم الأطراف ذات الأهمية لقدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ، سواء كانت المنظمات تنتج سلعا أو تقدم خدمات وعندما تدخل المنظمات الأسواق العالمية في جميع أنحاء العالم تصبح عملية اختيار سلعة أو خدمة أكثر شمولاً للزبون هذا الأمر الذي جعل المنظمات إلى الاهتمام وزيادة جودة المنتج والعمل على ممارسة الأعمال التجارية التي تتيح للمنظمة تصميم منتجات تلبي احتياجات الزبائن ، وبناء عمليات تشغيلية تحقق مستويات عالية من الأداء والجودة. ويرى (الذبحاوي ، 2012 : 248) إن جودة الخدمة هي التي تتفق وتتطابق مع توقعات الزبائن وفقاً للمعايير التي يلجا إليها الزبائن للحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم.



## ج-المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

هي مجموعة متنوعة من الأنشطة مهمة التي يجب ان تقوم بها جميع المنظمات سواء طوعيا او اجباريا للتعامل مع التوقعات الداخلية و الخارجية ، لأنها تضيف قيمة الى المنظمة وتعزز سمعتها سواء بشكل مباشر او غير مباشر ومن المجدي ان تعترف المنظمات بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية وان تدعم القضايا الجيدة في المجتمع لان ذلك قد يمكنها من الحصول على سمعة عالية (الفتلاوي،2017: 13-14). ويرى (Dijkmans, et.al. 2015) المسؤولية الاجتماعية على أنها فلسفة مجموعة من الممارسات لمسؤولي الإدارة ، والتي لها تأثير إيجابي على جودة منتجات المنظمة ، وتعكس السلوك والقيم الشخصية لمديري الأعمال ، وهي المعتقدات والمواقف التي تقودهم إلى تكوين قاعدة أو إطار لما يمتلكون من معلومات ويتبنون سلوكهم. وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها مسؤولية المنظمة الأخلاقية تجاه مجاميع أصحاب المصالح الذين يتأثرون بصورة مباشرة أو غير مباشرة بأنشطة المنظمة (Jones,1995:198).

### ثالثاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### 1. ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الأركان المهمة التي تعمل من خلالها المؤسسات في أمور وأنشطة تؤثر بصورة كبيرة على إدارتها لكافة العمليات المرتبطة بالموظفين في مستويات إدارية مختلفة ( عبد الرحمن،2018 ) وأن ممارسات ادارة الموارد البشرية وفلسفاتها تخضع لتحولات كبيرة مع مرور الوقت .يبدو أن الدورات الاقتصادية لها أهمية التأثير عليها كما تفعل المزيد من التحولات الهيكلية مثل العولمة .و قد لا تكون عمليات إدارة الموارد البشرية اللينة مرنة في فترات الركود (Cook et al. 2016) .وان أهم مورد في المنظمة هي الموارد البشرية ، الأشخاص الذين يوفرون الطاقة والمواهب والإبداع وجهودهم للمنظمة من أجل بقاء المنظمة على قيد الحياة (Ningsih,2018). ويرى (Moideenkutty et al.,2011:243) بان لممارسات الموارد البشرية تأثير قوي ومباشر على تنمية اداء ومهارات الافراد عندما تكون منسجمة ومرتبطة مع بعضها البعض.

#### 3. أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

حدد (Bratton& Gold, 2017) ثلاثة أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية وهي:



أ. الاستقطاب والتوظيف : لقد تعددت التعريفات التي تناولها الباحثين بشأن الاستقطاب والتوظيف ويعرف الاستقطاب بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد مقدمي الطلبات المحتملين وتشجيعهم من أجل سد الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية. (Bohlander and Snell , 146 : 2004 . وهو الحصول على العاملين بالكفاءة والنوع المطلوبين يتوقف على الجهود التي تبذل عند القيام بوظيفة الاستقطاب ولا تسفر هذه الجهود دائماً عن الحصول على أفضل ما يمكن من المؤهلين في سوق العمل ، (العزاوي و جواد ، 2010 : 152). وان التوظيف والاستقطاب يمثل متابعة عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد متطلبات الملاك الوظيفي التي تنطوي عليها إستراتيجية العمل ، قد يكون من الضروري تعيين موظفين جدد في الوظائف - سواء تم تعيينهم من مصادر خارجية أو داخلياً. التوظيف هو عملية تكوين مجموعة من المرشحين. يتبع ذلك من خلال عملية الاختيار بين هؤلاء المرشحين.

#### ب. تخطيط الموارد البشرية

في إعداد تخطيط الموارد البشرية ، تحتاج الإدارة إلى إجراء تحليل بيئي وتقييم تنظيمي. يهدف التحليل البيئي إلى تمكين الإدارة من توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل. بشكل عام ، العوامل التي تسبب هذه التغييرات البيئية هي التقدم التكنولوجي ، واللوائح الحكومية ، وعدم الاستقرار الاقتصادي ، والأزمات الإنتاجية ، وزيادة تعليم الموظفين وإعادة توزيع السكان (Wang et al., 2018). ويعد التخطيط من الوظائف المهمة في الإدارة، والتي يستخدمها المدير لتمييز واختيار الأهداف الملائمة بالإضافة إلى تحديد طرق العمل في منظماتهم، كما أنها تعد من أهم الوظائف الرئيسية في الإدارة (Gareth & Jennifer, 2004: 179). ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنها " عملية تحليل وتحديد الحاجة للموارد البشرية لكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها. ويركز تخطيط الموارد البشرية على ضمان حصول المنظمة على العدد المناسب من الموارد البشرية والقابليات المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب" (Mathis & Jackson, 2010: 146).

#### ج. التنمية والتدريب

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز ، والتدريب ينظر إليه على أنه استثمار أكثر من كونه نفقة، لأن التدريب عملية مستمرة، وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتها، وتعود عوائدها على كل من المنظمة والموارد البشرية.



(Katou& Budhwar, 2006). والتدريب عبارة عن تقنيات تستخدمها المنظمة لنقل المهارات والمعارف والكفاءات ذات الصلة للموظفين لتحسين أداء الموظفين في الوظائف الحالية والمهام المستقبلية ومن وجهة نظر (Gupta,2009: 271). وعبر (Zaye& Topcu, 2010) عن التدريب على أنه عملية تحاول تزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات وفهم المنظمة وأهدافها. إنه مشروع طويل المدى لضمان أن الموظفين لديهم المهارات والمعرفة والكفاءة اللازمة حتى يتمكنوا من المساهمة بشكل إيجابي في نجاح المنظمة.

### المبحث الثالث الجانب الميداني للدراسة

#### أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي

يستخدم التحليل الإحصائي الوصفي لغرض تقديم ملخص عن استجابة العينة المبحوثة على متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية بالإعتماد على العديد من المؤشرات الإحصائية الوصفية، إذ يمثل التحليل الوصفي جانباً هاماً لتحليل البيانات تحليلاً كمياً، ويوصف البيانات المعتمدة من خلال وصف سلوك العينة المبحوثة أي (العينة التي إعتدت في جمع البيانات)، مما يعطي الباحث تصور عن طبيعة البيانات التي تم تحليلها ويمكن الإعتماد على الجداول أو الرسوم البيانية أو المناقشات التفصيلية لتكون الصورة أوضح للفارئ (Triola,2012:4). لذا سيركز هذا المبحث على تحديد مستوى إستجابة العينة المبحوثة على محاور الإستبيان (المتغيرات والأبعاد الفرعية) وتشخيصها لأجراء التحليل الوصفي، ليتم الكشف عن طبيعة توجهات العينة (المستجيبين) وإدراكهم للمتغيرات المبحوثة في منظماتهم. وبالتالي يتطلب الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الوصفية المتمثلة بمؤشر (الوسط الحسابي) الذي يبين إستجابة العينة للمتغيرات المبحوثة ومؤشر الإنحراف المعياري الذي يوضح مدى إنحراف القيم عن وسطها الحسابي. فضلاً عن تحديد الأهمية النسبية لكل بعد وفقرة التي تم قياس المتغيرات من خلالها، إذ تم اعتماد قيمة الوسط الفرضي وبحدود (3) أي أن قيمة الوسط الحسابي المتحققة التي تفوق أو تساوي قيمة الوسط الفرضي تعد قيمة مقبولة أي (توجد استجابة) وبخلافه تعد مرفوضة أي (عدم وجود إستجابة) باعتماد على مقياس ليكرت خماسي الرتب (أتفق تماماً , موافق, محايد , لا أتفق, لا أتفق تماماً) وحسب الآتي:

أولاً. متغير الفراسة الإستراتيجية: يتكون هذا المتغير من ثلاث أبعاد فرعية وكالاتي:

1. التمكين: تبين معطيات الجدول (2) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الإنحراف المعياري, النسبة المئوية) لبعده (التمكين), إذ يتبين انه قد حقق

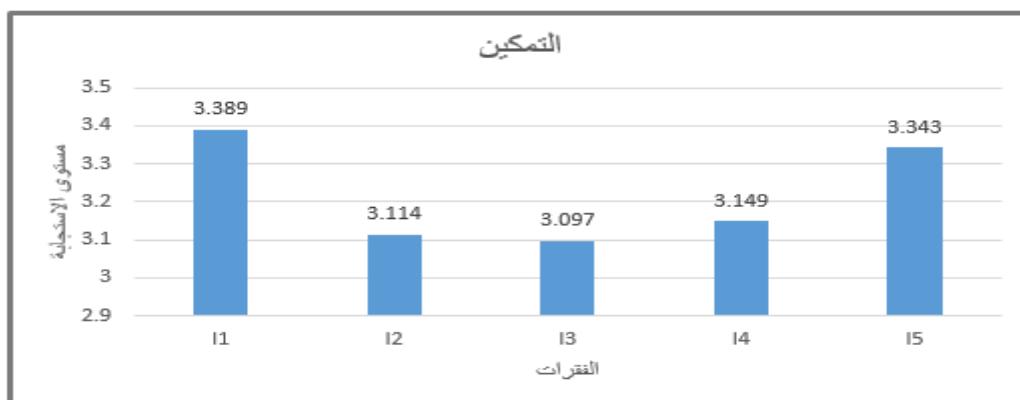


استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.21) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد, مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البعد المذكور لكن ليس بالمستوى المطلوب, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.05) وبلغت النسبة المئوية (0.64), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مقبولة وبمعدلات متقاربة, إذ حققت الفقرة (أشعر بالاطمئنان عند طرح آرائ وأفكاري الخاصة بمهام العمل) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.38) في حين حققت الفقرة (تمنحني الإدارة العليا في المستشفى المرونة الكافية للقيام بمهامي الوظيفية وبمختلف الظروف) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.09), والشكل (2) يوضح استجابة افراد العينة عن فقرات بعد التمكين.

الجدول(2) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التمكين

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1	0.678	1.134	3.389	أشعر بالاطمئنان عند طرح آرائ وأفكاري الخاصة بمهام العمل.	1
4	0.623	0.999	3.114	تعلم الإدارة العليا في المستشفى على تقديم أقصى أنواع الدعم والتفويض في الصلاحيات للموظفين لانجاز مهام العمل.	2
5	0.619	1.004	3.097	تمنحني الإدارة العليا في المستشفى المرونة الكافية للقيام بمهامي الوظيفية وبمختلف الظروف.	3
3	0.630	1.056	3.149	يوفر قادة العمل في المستشفى أرضية مناسبة واستقلالية في اتخاذ القرارات الداعمة لبيئة العمل.	4
2	0.669	1.065	3.343	اطلاع الإدارة العليا في المستشفى على حاجات ومتطلبات العاملين تعزز من الثقة في قدرتهم على انجاز عملهم.	5
	<b>0.644</b>	<b>1.052</b>	<b>3.218</b>	<b>المعدل العام لبعد التمكين</b>	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (2) التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد التمكين

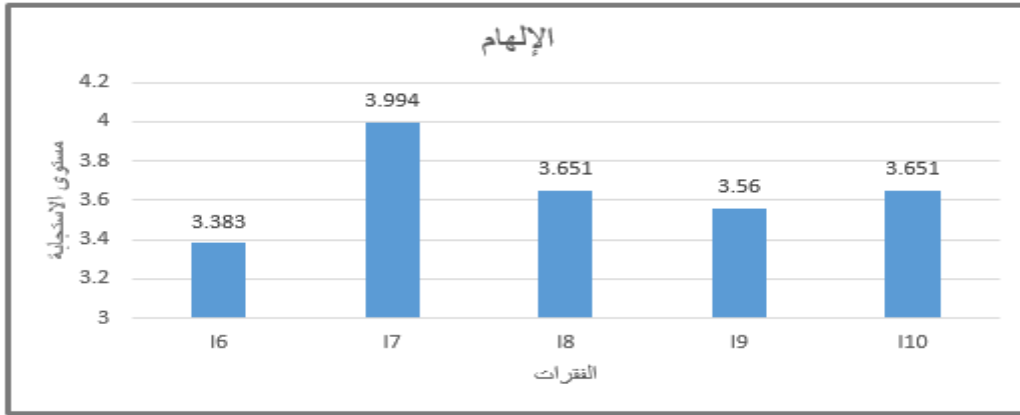
المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الأكسل.

2. الإلهام: تبين معطيات الجدول (3) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) لبعد (الإلهام), إذ يتبين انه قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.64) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد, مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البعد المذكور لكنه بحاجة الى تعزيز أكثر, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.78) وبلغت النسبة المئوية (0.73), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مقبولة وبمعدلات متفاوتة, إذ حققت الفقرة (لدي القدرة على تحليل مهام العمل) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.99) في حين حققت الفقرة (اهتم بطرح الأفكار الجديدة) أكثر من اهتمامي بحصول موافقة الآخرين عليها) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.38), والشكل (3) يوضح استجابة افراد العينة عن فقرات بعد الإلهام.

الجدول (3) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد الإلهام

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	اهتم بطرح الأفكار الجديدة أكثر من اهتمامي بحصول موافقة الآخرين عليها.	3.383	0.975	0.677	5
2	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	3.994	0.541	0.799	1
3	امتلك القوة الداخلية في تحديد تفاصيل مهام العمل قبل الخوض بتنفيذها.	3.651	0.757	0.730	2
4	ردود أفعالي تتناسب مع المواقف التي تواجهني .	3.560	0.739	0.712	4
5	لدي القدرة على طرح الآراء والأفكار بشكل سريع وبالظروف المختلفة.	3.651	0.890	0.730	3
	المعدل العام لبعد الإلهام	3.648	0.780	0.730	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



### الشكل (3) التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الإلهام

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الأكل.

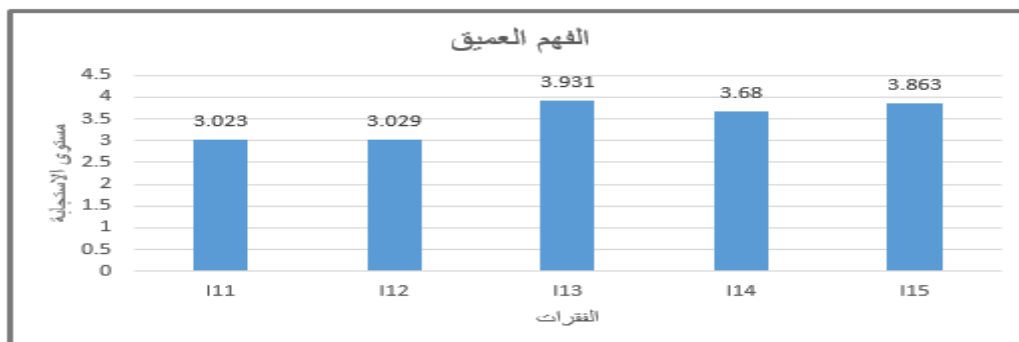
3. **الفهم العميق:** تبين معطيات الجدول (4) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) لبعد (الفهم العميق), إذ يتبين انه قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.50) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد, مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البعد المذكور لكنه بحاجة الى تعزيز أكثر, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.92) وبلغت النسبة المئوية (0.70), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مقبولة وبمعدلات متفاوتة, إذ حققت الفقرة (امتلك من المهارات ما تجعلني أعمل بشكل صحيح لأنني اعرف انه الصواب وأتحمل مسؤولية تلك الأعمال) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.93) في حين حققت الفقرة (تتميز التعليمات والصلاحيات في المستشفى بالوضوح) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.02), والشكل (4) يوضح استجابة افراد العينة عن فقرات بعد الفهم العميق.

### الجدول (4) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد الفهم العميق

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تتميز التعليمات والصلاحيات في المستشفى بالوضوح .	3.023	1.093	0.605	5
2	لا أجد صعوبة في التعامل مع الإدارة العليا وقراراتها.	3.029	1.152	0.606	4
3	امتلك من المهارات ما تجعلني أعمل بشكل صحيح لأنني اعرف انه الصواب وأتحمل مسؤولية تلك الأعمال.	3.931	0.732	0.786	1
4	اعتمد على نفسي في حل مشكلات بيئة العمل وليس على الآخرين.	3.680	0.929	0.736	3
5	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف مشكلات بيئة العمل التي يعاني منها زملائي في العمل.	3.863	0.730	0.773	2
	المعدل العام لبعد الفهم العميق	3.505	0.927	0.701	



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



#### الشكل (4) التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الفهم العميق

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاكسل.

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص إستجابة العينة المبحوثة على متغير (الفراسة الإستراتيجية) كما مبين في الجدول (5), إذ يتضح ان الأبعاد الثلاث التي تم قياس المتغير المذكور من خلالها قد حققت استجابة مقبولة وبوسط حسابي (3.45) أي أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.92) , وبمستوى أهمية نسبية بلغت (0.69) وبالتالي يتوجب على قيادة المنظمة المبحوثة ان تعمل على تركيز جهودها لتحقيق مستويات مرتفعة لمضمون أبعاد وفقرات المتغير المذكور , وعلى مستوى الأبعاد فقد حقق بعد (الإلهام) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.64) بينما حقق بعد (التمكين) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.21) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

#### جدول (5) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير الفراسة

##### الاستراتيجية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المراحل	ت
3	0.644	1.052	3.218	التمكين	1
1	0.730	0.780	3.648	الإلهام	2
2	0.701	0.927	3.505	الفهم العميق	3
	0.692	0.920	3.457	إجمالي الفراسة الإستراتيجية	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

ثانياً. متغير سمعة المنظمة: يتكون هذا المتغير من ثلاث أبعاد فرعية وكالاتي:

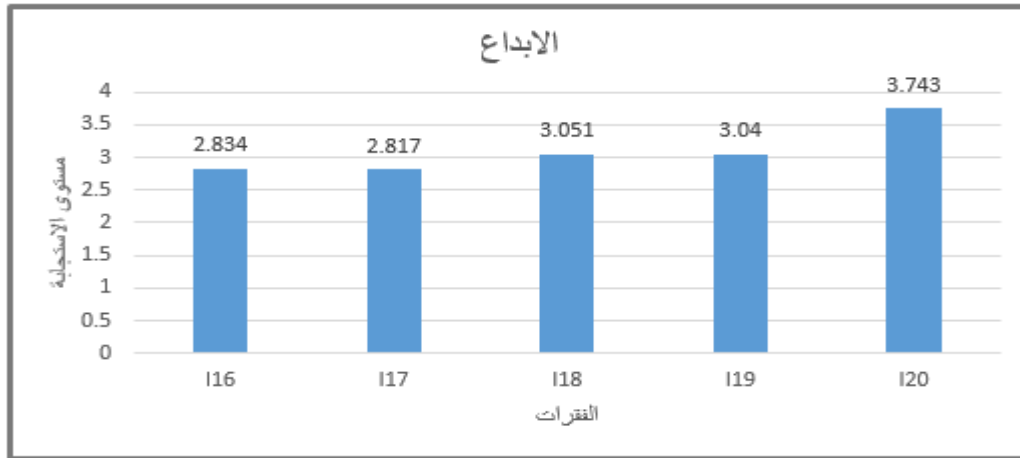


1. **الإبداع:** تبين معطيات الجدول (6) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة (ب) الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) لبعد (الإبداع), إذ يتبين انه قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.09) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد, مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البعد المذكور لكن ليس بمستوى منخفض, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.00) وبلغت النسبة المئوية (0.61), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية متفاوتة بين القبول والرفض, إذ حققت الفقرة (تتبنى الإدارة العليا في المستشفى بدائل وبرامج إبداعية لتحسين سمعتها) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.74) في حين حققت الفقرة (تسعى الإدارة العليا في المستشفى إلى توفير مناخ يدفع العاملين إلى الإبداع) أقل استجابة وبوسط حسابي (2.81), والشكل (5) يوضح استجابة افراد العينة عن فقرات بعد الإبداع.

#### الجدول (6) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد الإبداع

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
4	0.567	0.995	2.834	يحصل الأشخاص ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقة لتطوير مستقبلهم الوظيفي .	1
5	0.563	1.006	2.817	تسعى الإدارة العليا في المستشفى إلى توفير مناخ يدفع العاملين إلى الإبداع .	2
2	0.610	0.972	3.051	تبذل الإدارة العليا في المستشفى جهود كبيرة لتطوير قدرات المبدعين .	3
3	0.608	1.013	3.040	تولي إدارة المستشفى اهتماما كبيرا بالموظفين وتشجع إبداعاتهم .	4
1	0.749	1.054	3.743	تتبنى الإدارة العليا في المستشفى بدائل وبرامج إبداعية لتحسين سمعتها.	5
	<b>0.619</b>	<b>1.008</b>	<b>3.097</b>	<b>المعدل العام لبعد الإبداع</b>	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (5) التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الإبداع المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الأكل.

2. **المسؤولية الاجتماعية:** تبين معطيات الجدول (7) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) لبعد (المسؤولية الاجتماعية), إذ يتبين انه قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.46) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد, مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البعد المذكور لكن ليس بالمستوى المطلوب, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.03) وبلغت النسبة المئوية (0.69), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية مقبولة ومتفاوتة, إذ حققت الفقرة (تساهم المستشفى في دعم العوائل المتعففة في معالجة المرضى والعمليات الجراحية بشكل مجاني) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.90) في حين حققت الفقرة (تهتم المستشفى بمصلحة جميع العاملين لديها) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.01), والشكل (6) يوضح استجابة افراد العينة عن فقرات بعد المسؤولية الاجتماعية.

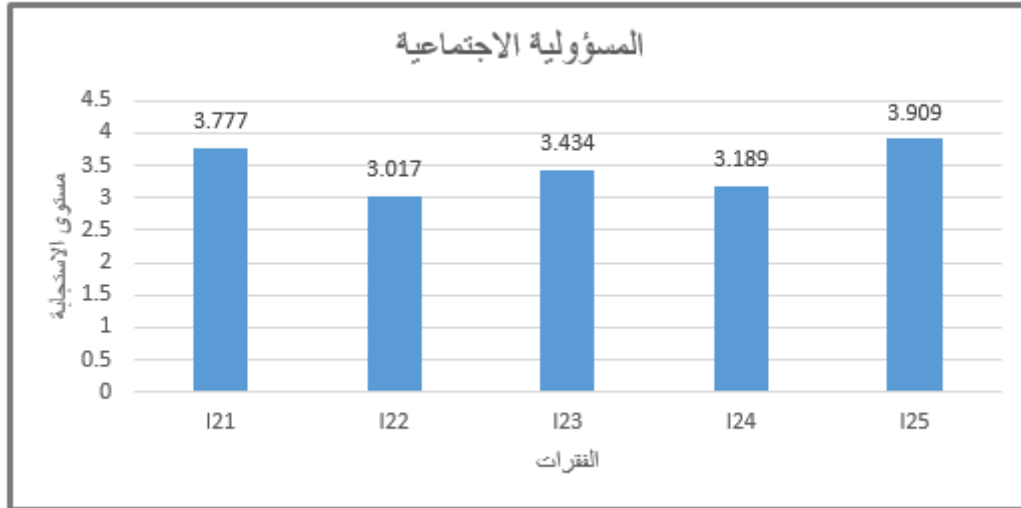
الجدول (7) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد المسؤولية الاجتماعية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تدرك المستشفى ضرورة عكس صورة مشرقة في جميع المناسبات.	3.777	0.904	0.755	2
2	تهتم المستشفى بمصلحة جميع العاملين لديها.	3.017	1.182	0.603	5
3	تهتم المستشفى بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية في جذب واستقطاب الموظفين .	3.434	1.142	0.687	3



4	0.638	1.014	3.189	تعمل المستشفى على توفير الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين .	4
1	0.782	0.955	3.909	تساهم المستشفى في دعم العوائل المتعفة في معالجة المرضى والعمليات الجراحية بشكل مجاني.	5
	<b>0.693</b>	<b>1.039</b>	<b>3.465</b>	<b>المعدل العام لبعء المسؤولية الاجتماعية</b>	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (6) التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعء المسؤولية الاجتماعية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الأكل.

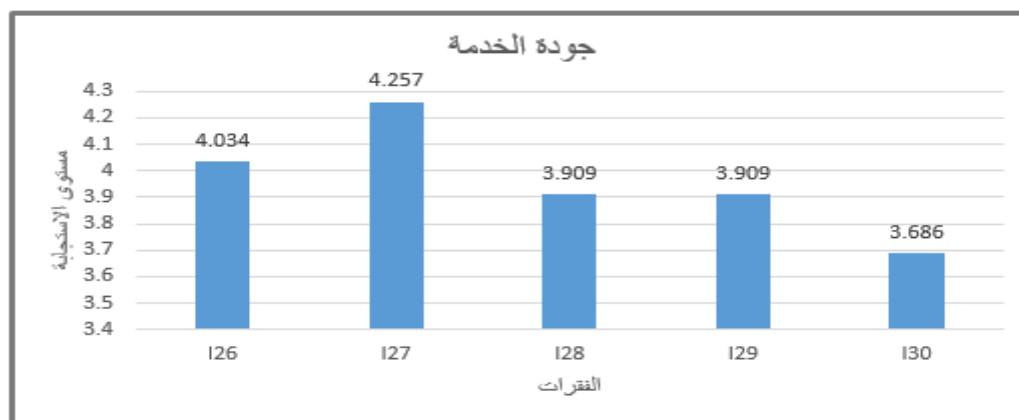
3. **جودة الخدمة:** تبين معطيات الجدول (8) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) لبعء (جودة الخدمة), إذ يتبين انه قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.95) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد, مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك واضح لمضمون فقرات البعء المذكور, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.94) وبلغت النسبة المئوية (0.79), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعء من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية مرتفعة نوعاً ما وبشكل متفاوت, إذ حققت الفقرة (تشتهر المستشفى بتميزها بتقديم الخدمات الصحية). أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.68) في حين حققت الفقرة (تحديد المستشفى وقت انجاز الخدمات الصحية بدقة). أقل استجابة وبوسط حسابي (3.68), والشكل (7) يوضح استجابة افراد العينة عن فقرات بعء جودة الخدمة.

الجدول (8) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعء جودة الخدمة



الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
2	0.807	0.940	4.034	لجودة الخدمة أولوية داخل المستشفى منذ تأسيسها .	1
1	0.851	0.828	4.257	تشتهر المستشفى بتميزها بتقديم الخدمات الصحية.	2
3	0.782	0.924	3.909	يتلائم مظهر المستشفى مع طبيعة الخدمة التي تقدمها.	3
4	0.782	1.046	3.909	ضرورة أن توفر المستشفى أجهزة طبية وتكنولوجية حديثة مسايرة للعصر.	4
5	0.737	0.988	3.686	تحدد المستشفى وقت انجاز الخدمات الصحية بدقة.	5
	<b>0.792</b>	<b>0.945</b>	<b>3.959</b>	<b>المعدل العام لبعء جودة الخدمة</b>	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



### الشكل (7) التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد جودة الخدمة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الأكل.

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص استجابة العينة المبحوثة على متغير (سمعة المنظمة) كما مبين في الجدول (9)، إذ يتضح أن الأبعاد الثلاثة التي تم قياس المتغير المذكور من خلالها قد حققت استجابة مقبولة وبوسط حسابي (3.50) أي أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري (0.99)، وبمستوى أهمية نسبية بلغت (0.70) وبالتالي يتوجب على قيادة المنظمة المبحوثة أن تعمل على تركيز جهودها لتحقيق مستويات مرتفعة لمضمون أبعاد وفقرات المتغير المذكور، وعلى مستوى الأبعاد فقد حقق بعد (جودة الخدمة) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.95) بينما حقق بعد (الأبعاد) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.09) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

### جدول (9) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير سمعة المنظمة

ت	المراحل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
---	---------	---------------	-------------------	-----------------	---------



3	0.619	1.008	3.097	الإبداع	1
2	0.693	1.039	3.465	المسؤولية الاجتماعية	2
1	0.792	0.945	3.959	جودة الخدمة	3
	0.701	0.997	3.507	اجمالي سمعة المنظمة	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

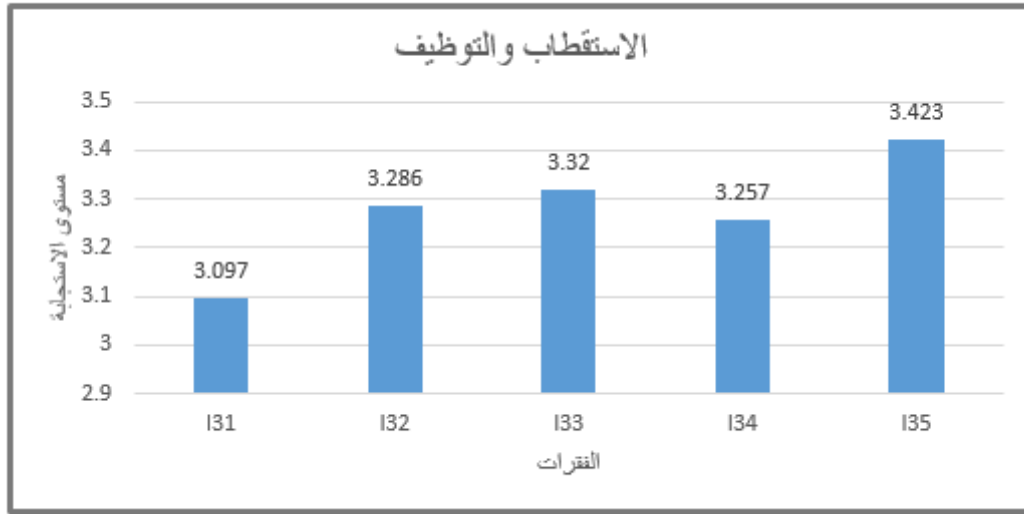
ثالثًا. متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية: يتكون هذا المتغير من ثلاث أبعاد فرعية وكالاتي:

1. الاستقطاب والتوظيف: تبين معطيات الجدول (10) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد (الاستقطاب والتوظيف)، إذ يتبين انه قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.27) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البعد المذكور لكن ليس بالمستوى المطلوب، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.09) وبلغت النسبة المئوية (0.65)، أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية مقبولة وبشكل متفاوت، إذ حققت الفقرة (تبذل المستشفى قصارى جهدها للاحتفاظ بالموهوبين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل الطبي) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.42) في حين حققت الفقرة (تبذل المستشفى جهود ملحوظة لتعيين العاملين الموهوبين) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.09)، والشكل (8) يوضح استجابة أفراد العينة عن فقرات بعد الاستقطاب والتوظيف.

الجدول (10) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد الاستقطاب والتوظيف

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
5	0.619	1.102	3.097	تبذل المستشفى جهود ملحوظة لتعيين العاملين الموهوبين.	1
3	0.657	0.993	3.286	تشجع المستشفى على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.	2
2	0.664	1.099	3.320	تعمل الإدارة العليا على خلق المناخات الإبداعية المحفزة وبيئة العمل الداعمة للأداء الموهوب.	3
4	0.651	1.108	3.257	تسهم المستشفى في تخفيض نسب تسرب الموهوبين والملكات الفكرية.	4
1	0.685	1.171	3.423	تبذل المستشفى قصارى جهدها للاحتفاظ بالموهوبين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل الطبي.	5
	0.655	1.095	3.277	المعدل العام لبعد الاستقطاب والتوظيف	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (8) التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد الاستقطاب والتوظيف

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاكسل.

2. **تخطيط الموارد البشرية:** تبين معطيات الجدول (11) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) لبعد (تخطيط الموارد البشرية), إذ يتبين انه قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.36) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد, مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البعد المذكور لكن ليس بالمستوى المطلوب, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.90) وبلغت النسبة المئوية (0.67), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية مقبولة وبشكل متفاوت, إذ حققت الفقرة (تعمل المستشفى على تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية وفق الحاجة الفعلية والتوجه المستقبلي) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.53) في حين حققت الفقرة (تعمل المستشفى على حصر مواردها البشرية (داخل المستشفى وخارجها) لمقارنتها مع متطلباتها الإستراتيجية) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.30), والشكل (9) يوضح استجابة افراد العينة عن فقرات بعد تخطيط الموارد البشرية.

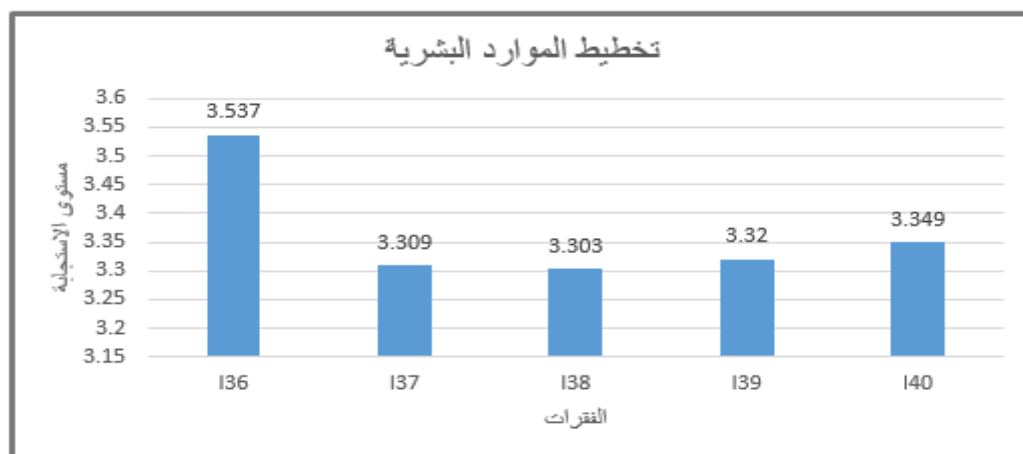
الجدول (11) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد تخطيط الموارد البشرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب



1	0.707	0.902	3.537	تعمل المستشفى على تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية وفق الحاجة الفعلية والتوجه المستقبلي.	1
4	0.662	0.969	3.309	تعمل المستشفى على إيجاد قاعدة بيانات بالموارد البشرية في عمليات التخطيط بمستوياتها كافة.	2
5	0.661	0.874	3.303	تعمل المستشفى على حصر مواردها البشرية (داخل المستشفى وخارجها) لمقارنتها مع متطلباتها الإستراتيجية.	3
3	0.664	0.910	3.320	تستخدم المستشفى أساليب وطرق علمية في إجراء عمليتي تحليل الاحتياجات والمتوفر من الموارد البشرية.	4
2	0.670	0.870	3.349	يتغير تخطيط الموارد البشرية بتغير نوع الإستراتيجية التنافسية التي تتبناها المستشفى.	5
	<b>0.673</b>	<b>0.905</b>	<b>3.364</b>	<b>المعدل العام لبعد تخطيط الموارد البشرية</b>	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (9) التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد تخطيط الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الأكل.

3. التنمية والتدريب: تبين معطيات الجدول (12) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) لبعد (التنمية والتدريب), إذ يتبين انه قد حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.43) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد, مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البعد المذكور لكن ليس بالمستوى المطلوب, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.95) وبلغت النسبة المئوية (0.68), أما على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية مقبولة وبشكل متفاوت, إذ حققت الفقرة (توفر المستشفى أفضل الوسائل لتطوير الواقع الطبي الخاص بالعمل) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.68) في

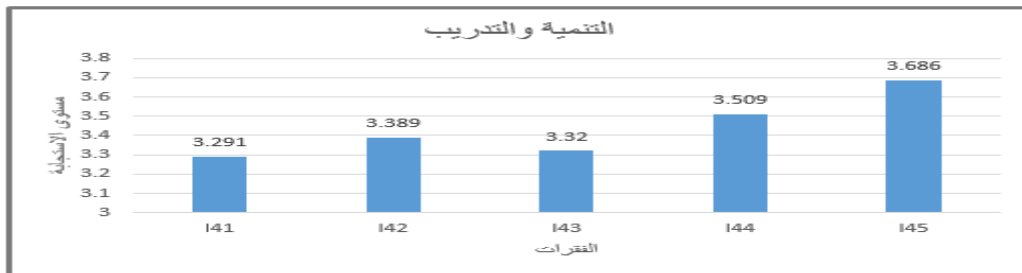


حين حققت الفقرة (تعمل المستشفى على حصر مواردها البشرية (يشعر العاملون في المستشفى باهتمام الإدارة العليا ومنحهم فرصة التعلم والتدريب في مجال عملهم) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.29), والشكل (10) يوضح استجابة أفراد العينة عن فقرات بعد التنمية والتدريب.

الجدول (12) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعث التنمية والتدريب

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
5	0.658	1.067	3.291	يشعر العاملون في المستشفى باهتمام الإدارة العليا ومنحهم فرصة التعلم والتدريب في مجال عملهم.	1
3	0.678	0.993	3.389	تسعى المستشفى إلى توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين.	2
4	0.664	0.989	3.320	تشجع المستشفى على تبادل الخبرات والمهارات في ما بين العاملين.	3
2	0.702	0.870	3.509	تعمل الإدارة العليا في المستشفى على دعم برامج التعليم المستمر فيها.	4
1	0.737	0.836	3.686	توفر المستشفى أفضل الوسائل لتطوير الواقع الطبي الخاص بالعمل.	5
	0.688	0.951	3.439	المعدل العام لبعث التنمية والتدريب	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23



الشكل (10) التمثيل البياني لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد التنمية والتدريب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الاكسل.

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص استجابة العينة المبحوثة على متغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) كما مبين في الجدول (13), إذ يتضح ان الأبعاد الثلاثة التي تم قياس المتغير المذكور من خلالها قد حققت استجابة مقبولة وبوسط حسابي (3.43) أي أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.95), وبمستوى أهمية نسبية بلغت (0.68) وبالتالي يتوجب على قيادة المنظمة المبحوثة ان تعمل على تركيز جهودها لتحقيق مستويات مرتفعة لمضمون أبعاد وفقرات المتغير المذكور, وعلى مستوى الأبعاد فقد حقق بعد (التنمية والتدريب) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.43) بينما حقق بعد (الاستقطاب والتوظيف) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.27) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.



جدول (13) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

ت	المراحل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	الاستقطاب والتوظيف	3.277	1.095	0.655	3
2	تخطيط الموارد البشرية	3.364	0.905	0.673	2
3	التنمية والتدريب	3.439	0.951	0.688	1
	إجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.360	0.984	0.672	

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الاستلانة وثبات أبعادها

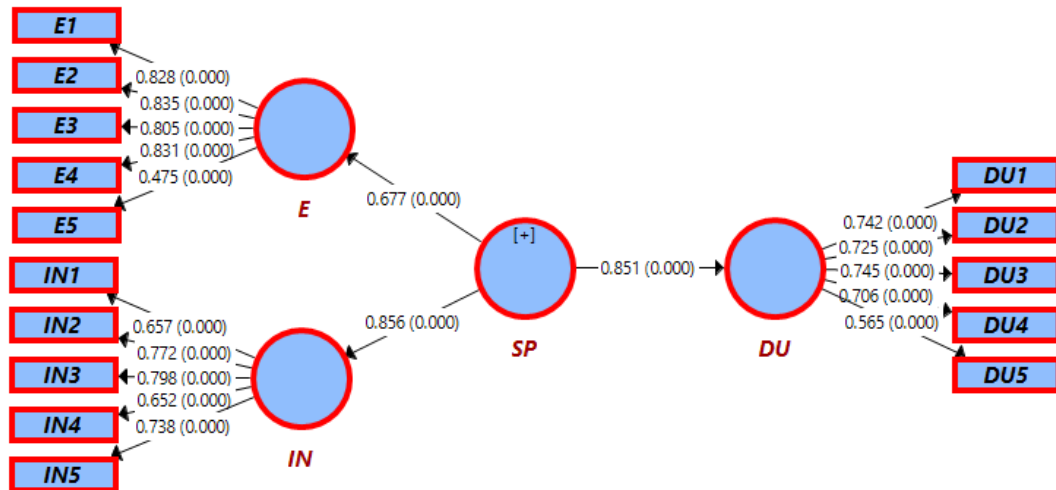
يهدف المبحث الثالث بالتعرف على تناسق في ردود إجابات العينات وثباتها ، لأن تناسق استجابات العينة على فقرات المقياس يتم التعرف عليه من خلال التحليل العاملي التوكيدي لفقرات متغيرات الدراسة الثلاثة (الفراسة الإستراتيجية, التمكين, الإلهام, الفهم العميق) ، وأن الفقرة التي تحصل على معدل تشعب او تحميل مقبول اي تكون مستوى معنويتها اقل من (0.05) تعني مدى وضوح الفقرة للعينة المخصصة او المستجيبة ، وكذلك مدى ارتباطها بالهدف المراد قياسه ، ومدى كفاية حجم او عدد العينة واختيارها الصحيح. أما ثبات الأبعاد والمتغيرات فيتم تحديده بواسطة قيم (الفا كرونباخ) ، ويعتبر البعد الذي تتجاوز نسبته (0.68) يعد ثابتاً ، أي إذا تم إعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة بعد فترة معينة ستكون نفس النتائج تقريباً، ونتائج الاختبار كالتالي:

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الفراسة الإستراتيجية وثبات أبعادها: إن الفراسة

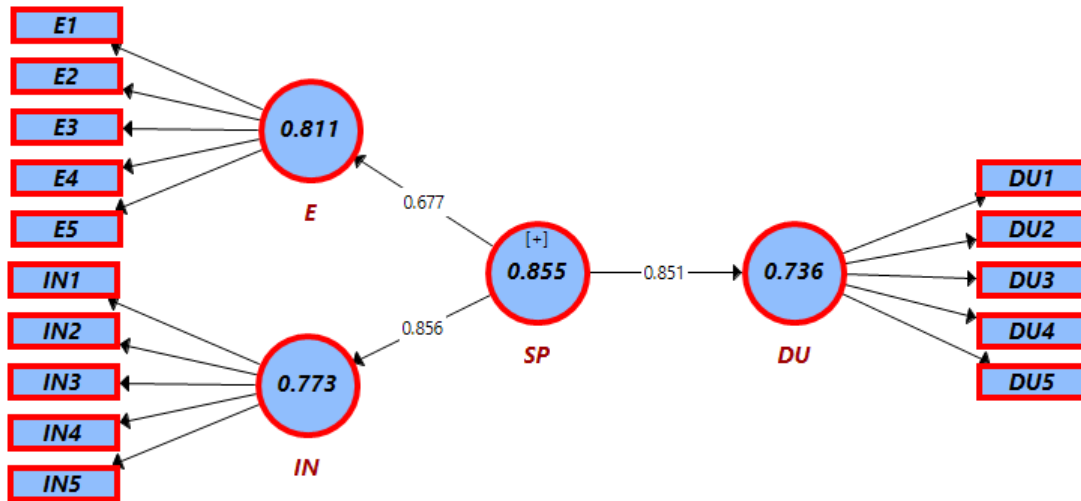
الإستراتيجية (X) هي (متغير مستقل) تضمنت (15) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد لكل بعد خمس فقرات استخدمت لقياس الفراسة الإستراتيجية هي (التمكين (X1), الإلهام (X2) , الفهم العميق (X3) ) , وتم استعمال (التحليل العاملي التوكيدي) في التعرف على مدى تناسق فقرات الفراسة الإستراتيجية في ردود العينة المستجيبة, إذ يعرض البرنامج الإحصائي (SmartPLS) نسب التشعب ومستوى المعنوية في الشكل (11) التي تظهر على الأسهم المتصل فيما بينها ويفترض الباحث مستوى معنوية (0.05) معياراً لقبول نسبة تشعب وعلى خلافة يتم حذف الفقرة من التحليل القادم وتعد الفقرة ليست ذات تناسق. ويعرض الجدول (14) بعض الإحصاءات التي تؤكد نتائج الاختبار, ومن خلال نفس البرنامج اعلاه سيتم حساب قيم الفا كرونباخ لقياس ثبات



المقياس وإذا تجاوزت نسبة (68%) يعدُّ البعد والمتغير الرئيس ثابت اي لا توجد حاجة الى اعادة توزيع المقياس مرة اخرى على العينة نفسها للتأكد من النتائج. ونتائج الاختبار كالاتي:



الشكل (11) نسب التشبع ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات أبعاد الفراسة الإستراتيجية



شكل (12) نسب الفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الفراسة الإستراتيجية

جدول (14) بعض الإحصاءات لاختبار التحليل العملي التوكيدي لفقرات أبعاد الفراسة

الاستراتيجية

Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى
---------------------	----------------------------	--------------------------	----------------



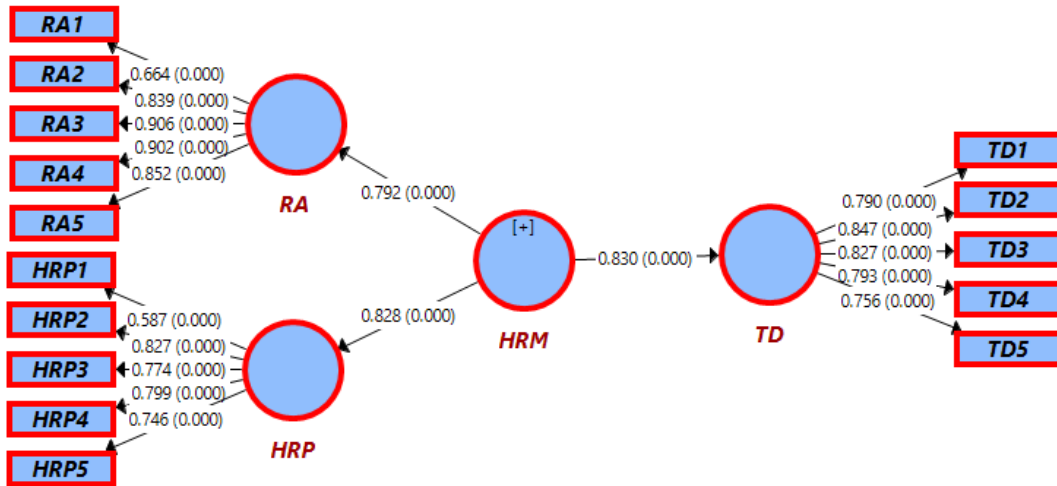
المعنوية	نسبة التشبع			
DU1 <- DU	0.742	0.042	17.871	0.000
DU2 <- DU	0.725	0.051	14.166	0.000
DU3 <- DU	0.745	0.045	16.439	0.000
DU4 <- DU	0.706	0.07	10.103	0.000
DU5 <- DU	0.565	0.095	5.915	0.000
E1 <- E	0.828	0.033	24.728	0.000
E2 <- E	0.835	0.031	26.993	0.000
E3 <- E	0.805	0.029	28.054	0.000
E4 <- E	0.831	0.025	32.842	0.000
E5 <- E	0.475	0.065	7.322	0.000
IN1 <- IN	0.657	0.06	10.897	0.000
IN2 <- IN	0.772	0.051	15.273	0.000
IN3 <- IN	0.798	0.042	19.108	0.000
IN4 <- IN	0.652	0.065	10.078	0.000
IN5 <- IN	0.738	0.032	23.254	0.000

على وفق نتائج شكل (12) وجدول (14) التي بينت ان جميع فقرات أبعاد الفراسة الاستراتيجية (التمكين (X1), الالهام (X2), الفهم العميق (X3)) مشبعة بالاستناد الى تسيها مستوى معنوية متحفقة اقل من (0.05). وهذا يدل على أن فقرات أبعاد متغير الفراسة الاستراتيجية متناسقة وتعكس وضوح الفقرات وكانت مفهومة من قبلهم فضلا عن حسن الاختيار للعينة وكفاية عددها. اما ثبات المقاييس فقد ثبتت معامل الفا كرونباخ لأبعاد الدراسة كانت ثابتة لانها حققت نسب اعلى من (68%) ولا داعي للاعادة توزيع الاستبانة مرة اخرى على نفس العينة للتحقق من الثبات.

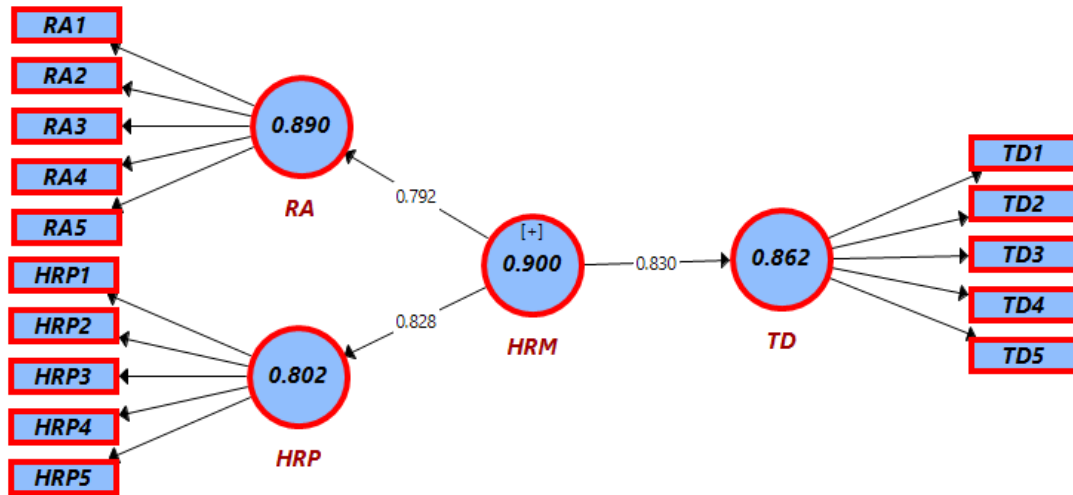
**ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية وثبات أبعادها:** ان ممارسات ادارة الموارد البشرية (M) هي (متغير التابع) تضمنت (15) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد لكل بعد خمس فقرات استخدمت لقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية هي (الاستقطاب والتوظيف (M1), تخطيط الموارد البشرية (M2), التنمية والتدريب (M3) ) , وتم استعمال (التحليل العاملي التوكيدي) في التعرف على مدى تناسق فقرات ممارسات ادارة الموارد البشرية في ردود العينة المستجيبة, اذ يعرض البرنامج الإحصائي (SmartPLS) نسب التشبع ومستوى المعنوية في الشكل (13) التي تظهر على الاسهم المتصل فيما بينها ويفترض الباحث مستوى معنوية (0.05) معياراً لقبول نسبة تشبع وعلى خلافة يتم حذف الفقرة من التحليل القادم وتعد الفقرة ليست ذات تناسق. ويعرض الجدول (15) بعض الإحصاءات التي تؤكد نتائج الاختبار, ومن خلال نفس البرنامج اعلاه سيتم حساب قيم الفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس واذا تجاوزت



نسبة (68%) بعد البعد والمتغير الرئيس ثابت اي لا توجد حاجة الى اعادة توزيع المقياس مرة اخرى على العينة نفسها للتأكد من النتائج. ونتائج الاختبار كالاتي:



الشكل (13) نسب التشبع ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية



شكل (14) نسب الفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

جدول (15) بعض الإحصاءات لاختبار التحليل العاملي التوكيدي لفقرات أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية

Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى
------------------------	-------------------------------	-----------------------------	-------------------



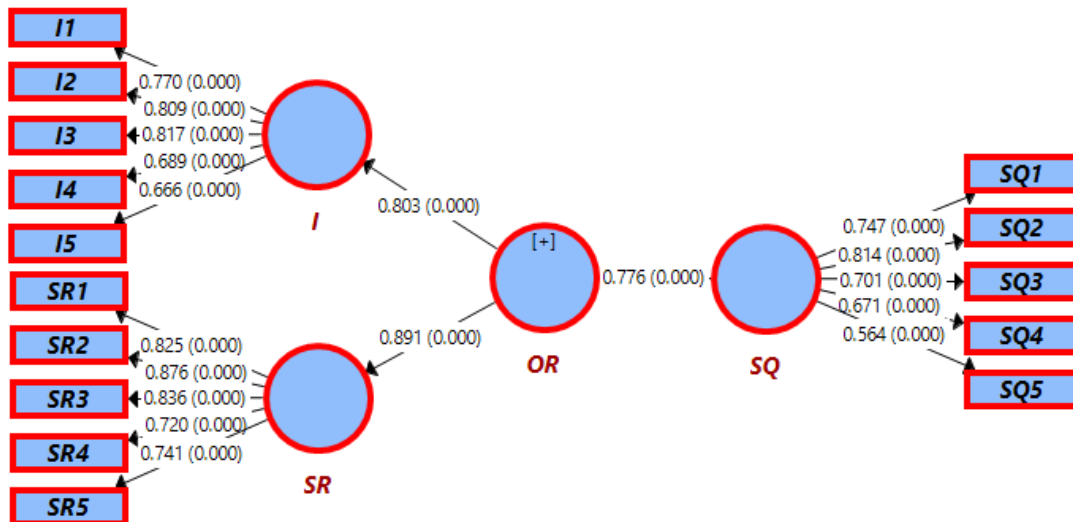
المعنوية	نسبة التشبع			
HRP1 <- HRP	0.587	0.06	9.86	0.000
HRP2 <- HRP	0.827	0.029	28.447	0.000
HRP3 <- HRP	0.774	0.041	18.658	0.000
HRP4 <- HRP	0.799	0.043	18.538	0.000
HRP5 <- HRP	0.746	0.054	13.732	0.000
RA1 <- RA	0.664	0.058	11.401	0.000
RA2 <- RA	0.839	0.024	35.565	0.000
RA3 <- RA	0.906	0.014	63.744	0.000
RA4 <- RA	0.902	0.016	54.891	0.000
RA5 <- RA	0.852	0.031	27.628	0.000
TD1 <- TD	0.79	0.033	24.175	0.000
TD2 <- TD	0.847	0.025	33.92	0.000
TD3 <- TD	0.827	0.037	22.294	0.000
TD4 <- TD	0.793	0.038	21.006	0.000
TD5 <- TD	0.756	0.044	17.028	0.000

على وفق نتائج شكل (14) وجدول (15) التي بينت ان جميع فقرات أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف (M1), تخطيط الموارد البشرية (M2) , التنمية والتدريب (M3) مشبعة بالاستناد الى تسيها مستوى معنوية متحققة اقل من (0.05). وهذا يدل على أن فقرات أبعاد متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية متناسقة وتعكس وضوح الفقرات وكانت مفهومة من قبلهم فضلا عن حسن الاختيار للعينة وكفاية عددها. اما ثبات المقاييس فقد ثبتت معامل الفا كرونباخ لأبعاد الدراسة كانت ثابتة لانها حققت نسب اعلى من (68%) ولا داعي للاعادة توزيع الاستبانة مرة اخرى على نفس العينة للتحقق من الثبات.

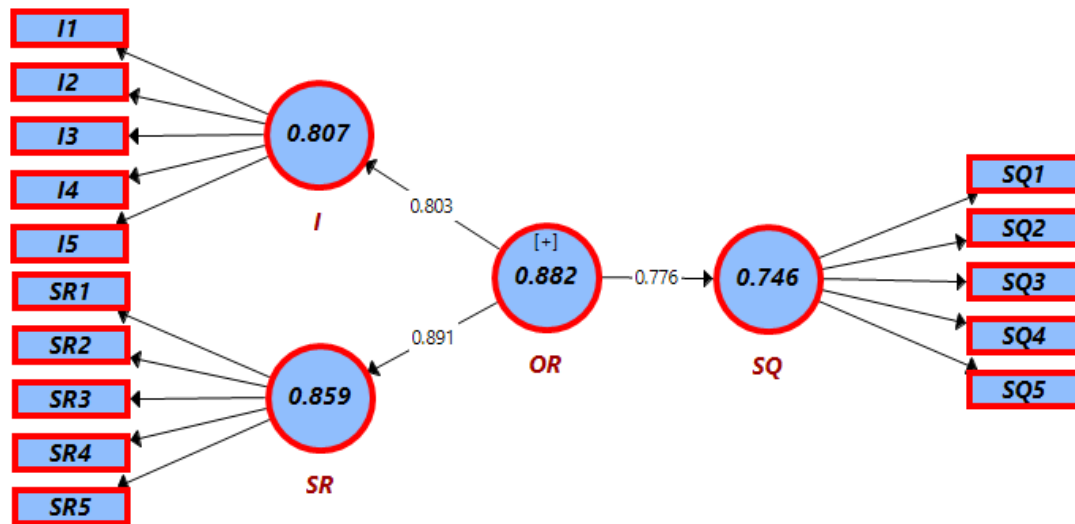
**ثالثا: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات سمعة المنظمة وثبات أبعادها:** ان سمعة المنظمة (Y) هي (متغير التابع) تضمنت (15) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد لكل بعد خمس فقرات استخدمت لقياس سمعة المنظمة هي (الابداع (Y1), المسؤولية الاجتماعية (Y2) , جودة الخدمة (Y3) ) , وتم استعمال (التحليل العاملي التوكيدي) في التعرف على مدى تناسق فقرات سمعة المنظمة في ردود العينة المستجيبة, اذ يعرض البرنامج الإحصائي (SYartPLS) نسب التشبع ومستوى المعنوية في الشكل (15) التي تظهر على الاسهم المتصل فيما بينها ويفترض الباحث مستوى معنوية (0.05) معياراً لقبول نسبة تشبع وعلى خلافة يتم حذف الفقرة من التحليل القادم وتعد الفقرة ليست ذات تناسق. ويعرض الجدول (16) بعض الإحصاءات التي تؤكد نتائج الاختبار, ومن خلال نفس البرنامج اعلاه سيتم حساب قيم الفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس واذا تجاوزت



نسبة (68%) بعد البعد والمتغير الرئيس ثابت اي لا توجد حاجة الى اعادة توزيع المقياس مرة اخرى على العينة نفسها للتأكد من النتائج. ونتائج الاختبار كالاتي:



الشكل (15) نسب التشبع ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات أبعاد سمعة المنظمة



شكل (16) نسب الفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد سمعة المنظمة

جدول (16) بعض الإحصاءات لاختبار التحليل العاملي التوكيدي لفقرات أبعاد سمعة المنظمة

Original Sample (O) نسبة التشبع	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية



I1 < I	0.77	0.05	15.465	0.000
I2 < I	0.809	0.039	20.868	0.000
I3 < I	0.817	0.032	25.269	0.000
I4 < I	0.689	0.046	14.93	0.000
I5 < I	0.666	0.042	16.028	0.000
SQ1 < - SQ	0.747	0.044	17.134	0.000
SQ2 < - SQ	0.814	0.037	22.032	0.000
SQ3 < - SQ	0.701	0.073	9.555	0.000
SQ4 < - SQ	0.671	0.071	9.484	0.000
SQ5 < - SQ	0.564	0.072	7.83	0.000
SR1 < - SR	0.825	0.024	34.437	0.000
SR2 < - SR	0.876	0.018	48.988	0.000
SR3 < - SR	0.836	0.026	31.628	0.000
SR4 < - SR	0.72	0.042	17.092	0.000
SR5 < - SR	0.741	0.05	14.956	0.000

على وفق نتائج شكل (16) وجدول (16) التي بينت ان جميع فقرات أبعاد سمعة المنظمة (الابداع (Y1), المسؤولية الاجتماعية (Y2), جودة الخدمة (Y3) مشبعة بالاستناد الى تسيبها مستوى معنوية متحققة اقل من (0.05). وهذا يدل على أن فقرات أبعاد متغير سمعة المنظمة متناسقة وتعكس وضوح الفقرات وكانت مفهومة من قبلهم فضلا عن حسن الاختيار للعينة وكفاية عددها. اما ثبات المقاييس فقد ثبتت معامل الفا كرونباخ لأبعاد الدراسة كانت ثابتة لانها حققت نسب اعلى من (68%) ولا داعي للاعادة توزيع الاستبانة مرة اخرى على نفس العينة للتحقق من الثبات.

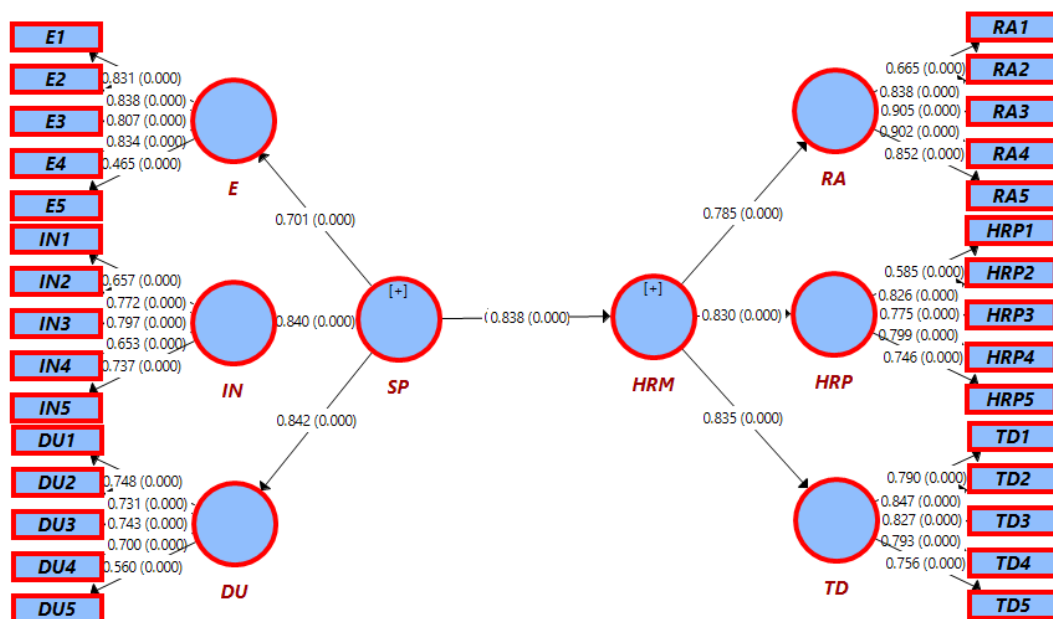
#### رابعاً: تحليل علاقات الارتباط والتأثير لفرضيات الدراسة

في المباحث السابقة، تم التحقق من جودة مقياس الدراسة عن طريق عرض بيانات الدراسة الى اختبارات التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي، واختبار الفا كرونباخ وتبينت انها ضمن الحدود المسموح بها ، لذا تم التاكد من البيانات جاهزة لاختبار علاقات الارتباط والتأثير . وتم افتراض اربع فرضيات ونبثقت عنها عدد من الفرضيات الفرعية، اذا فادت بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين الفراسة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية، اما الفرضية الثانية نصت على وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الفراسة الاستراتيجية والسمعة التنظيمية. والثالثة افترضت بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسمعة التنظيمية، والاخيرة تفترض وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الفراسة الاستراتيجية والسمعة التنظيمية من خلال



ممارسات إدارة الموارد البشرية. وجميع النتائج سيتم اختبارها باستعمال البرنامج الإحصائي (SmartPLS). والنتائج كما يلي:

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطردية للفراسة الإستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية, وهذا يعني ان (المتغير الوسيط) ممارسات ادارة الموارد البشرية هي دالة حقيقية لل(متغير المستقل) الفراسة الاستراتيجية, وهذا يدل على ان اي تغيير في المتغير المستقل سيؤدي الى تغيير متوقع مماثل في المتغير الوسيط, لاجل اختبار هذه الفرضية سيتم استعمال البرنامج الاحصائي (SmartPLS) في ايجاد معامل التحديد ومعامل الارتباط ومعامل التأثير وهي كما في الشكل (17) وجدول (17) :-



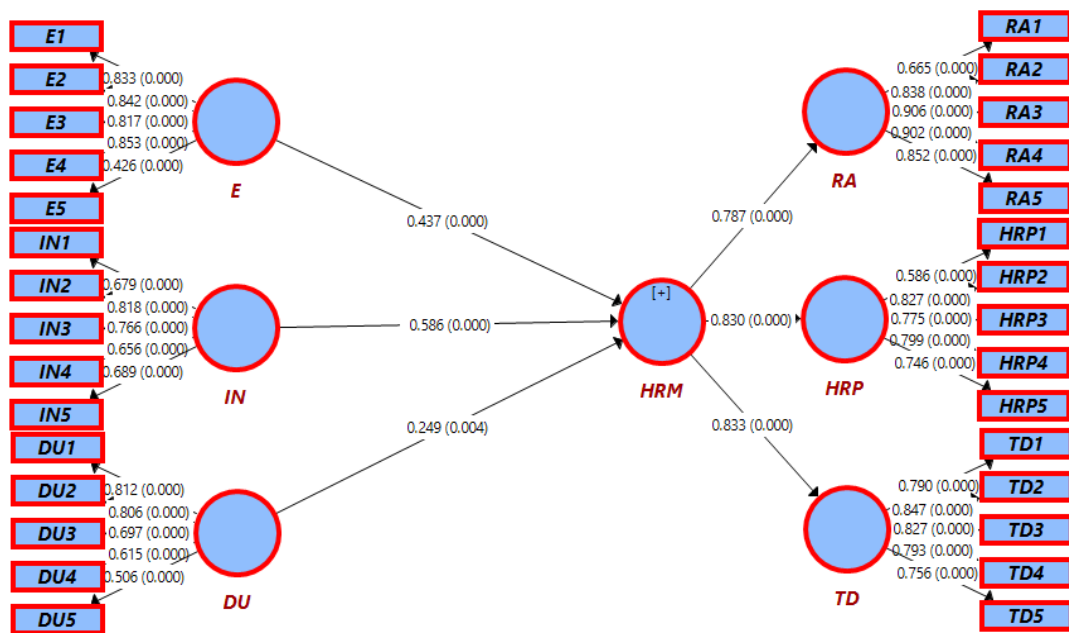
الشكل (17) معامل التأثير لفراسة الإستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية  
الجدول (18) بعض الإحصاءات لعلاقة ارتباط وتأثير الفراسة الإستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية

Original Sample (O)	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	
معامل التأثير				مستوى المعنوية	
SP -> HRM	0.838	0.838	0.058	14.448	0.000



على وفق النتائج التي عرضت في شكل (17) وجدول (18) قد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.70) وهو يعني ان الفراسة الاستراتيجية تكشف ما مقدار (0.70) من تباين الحاصل في ممارسات ادارة الموارد البشرية. في حين بلغ معامل الارتباط (0.84) وهو ارتباط ايجابي بين الفراسة الاستراتيجية وممارسات ادارة الموارد البشرية وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.84) وهو يعني ان الفراسة الاستراتيجية تزيد من ممارسات ادارة الموارد البشرية مع كل وحدة واحدة بمقدار (0.84) وهي معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

**اختبار الفرضيات الفرعية:** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وطردية لأبعاد فراسة الاستراتيجية (التمكين (X1), الالهام (X2), الفهم العميق (X3)) في ممارسات ادارة الموارد البشرية, وهذا يعني ان (المتغير الوسيط) ممارسات ادارة الموارد البشرية هي دالة حقيقية للأبعاد (متغير المستقل) الفراسة الاستراتيجية, وهذا يدل على ان أي تغيير في أبعاد المتغير المستقل سيؤدي الى تغيير متوقع مماثل في المتغير الوسيط, لاجل اختبار هذه الفرضية سيتم استعمال البرنامج الاحصائي (SmartPLS) في ايجاد معامل التحديد ومعامل الارتباط ومعامل التأثير وهي كما في الشكل (18) وجدول (19) :-





الشكل (18) معامل التأثير لأبعاد الفراسة الإستراتيجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية  
الجدول (19) بعض الإحصاءات لعلاقة ارتباط وتأثير لأبعاد الفراسة الإستراتيجية في  
ممارسات إدارة الموارد البشرية

	Original Sample (O) معامل التأثير	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية
E -> HRM	0.437	0.43 4	0.055	7.89	0.000
IN -> HRM	0.586	0.60 1	0.074	7.919	0.000
DU -> HRM	0.249	0.25 3	0.085	2.917	0.004

على وفق النتائج التي عرضت في شكل (18) وجدول (19) قد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.70) وهو يعني ان أبعاد الفراسة الإستراتيجية تكشف ما مقدار (0.70) من تباين الحاصل في ممارسات ادارة الموارد البشرية. اما اختبار الاتي يمثل اختبار الفرضيات التي انبثقت من الفرضية الرئيسة وهي كالآتي:

1. **الفرضية الفرعية الاولى** : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة للتمكين في ممارسات ادارة الموارد البشرية. وحسب نتائج الجدول (19) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (0.43) وهو ارتباط ايجابي بين التمكين وممارسات ادارة الموارد البشرية وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.44) وهو يعني ان التمكين يزيد من ممارسات ادارة الموارد البشرية مع كل وحدة واحدة بمقدار (44.0) وهي معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

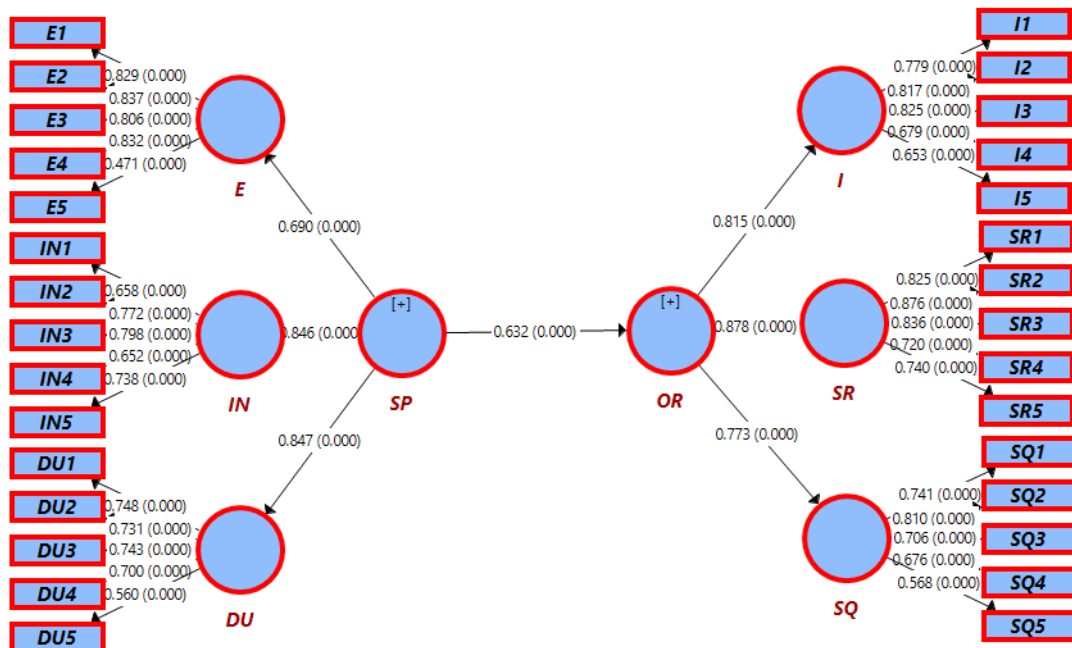
2. **الفرضية الفرعية الثانية** : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة للإلهام في ممارسات ادارة الموارد البشرية. وحسب نتائج الجدول (19) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (0.60) وهو ارتباط ايجابي بين الإلهام وممارسات ادارة الموارد البشرية وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.59) وهو يعني ان الإلهام يزيد من ممارسات ادارة الموارد البشرية مع كل وحدة واحدة بمقدار (0.59) وهي



معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة للفهم العميق في ممارسات ادارة الموارد البشرية. وحسب نتائج الجدول (19) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (0.25) وهو ارتباط ايجابي بين الفهم العميق وممارسات ادارة الموارد البشرية وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.25) وهو يعني ان الفهم العميق يزيد من ممارسات ادارة الموارد البشرية مع كل وحدة واحدة بمقدار (0.25) وهي معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

**ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة لفراسة الإستراتيجية في سمعة المنظمة, وهذا يعني ان (المتغير التابع) سمعة المنظمة هي دالة حقيقية لل(متغير المستقل) الفراسة الإستراتيجية, وهذا يدل على ان اي تغيير في المتغير المستقل سيؤدي الى تغيير متوقع مماثل في المتغير التابع, لاجل اختبار هذه الفرضية سيتم اسعمال البرنامج الاحصائي (SmartPLS) في ايجاد معامل التحديد ومعامل الارتباط ومعامل التأثير وهي كما في الشكل (19) وجدول (20) :-



الشكل (19) معامل التأثير لفراسة الاستراتيجية في سمعة المنظمة

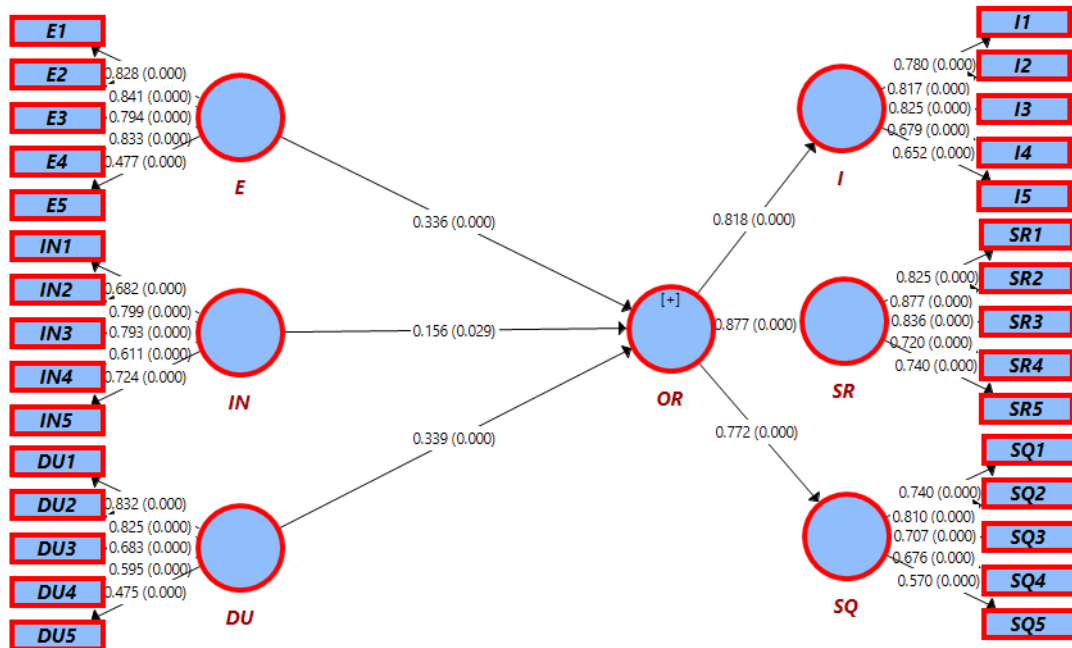


## الجدول (20) بعض الإحصاءات لعلاقة ارتباط وتأثير الفراسة الاستراتيجية في سمعة المنظمة

Original Sample (O)	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية	
معامل التأثير					
<b>SP -&gt; OR</b>	0.632	0.627	0.065	9.728	0.000

على وفق النتائج التي عرضت في شكل (19) وجدول (20) قد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.40) وهو يعني ان الفراسة الاستراتيجية تكشف ما مقدار (0.40) من تباين الحاصل في سمعة المنظمة. في حين بلغ معامل الارتباط (0.63) وهو ارتباط ايجابي بين الفراسة الاستراتيجية وسمعة المنظمة وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.63) وهو يعني ان الفراسة الاستراتيجية تزيد من سمعة المنظمة مع كل وحدة واحدة بمقدار (0.63) وهي معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

**اختبار الفرضيات الفرعية:** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة لأبعاد فراسة الاستراتيجية (التمكين (X1), الالهام (X2), الفهم العميق (X3)) في سمعة المنظمة, وهذا يعني ان (المتغير التابع) سمعة المنظمة هي دالة حقيقية للأبعاد (متغير مستقل) الفراسة الاستراتيجية, وهذا يدل على ان اي تغيير في أبعاد المتغير المستقل سيؤدي الى تغيير متوقع مماثل في المتغير التابع, لاجل اختبار هذه الفرضية سيتم اسعمال البرنامج الاحصائي (SmartPLS) في ايجاد معامل التحديد ومعامل الارتباط ومعامل التأثير وهي كما في الشكل (20) وجدول (21) :-



الشكل (20) معامل التأثير لأبعاد فراسة الإستراتيجية في سمعة المنظمة

الجدول (21) بعض الإحصاءات لعلاقة ارتباط وتأثير لأبعاد الفراسة الإستراتيجية في سمعة المنظمة

	Original Sample (O) معامل التأثير	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية
E → OR	0.336	0.332	0.066	5.105	0.000
IN → OR	0.156	0.163	0.071	2.184	0.029
DU → OR	0.339	0.337	0.08	4.255	0.000

على وفق النتائج التي عرضت في شكل (21) وجدول (21) قد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.44) وهو يعني ان أبعاد الفراسة الإستراتيجية تكشف ما مقدار (0.44) من تباين الحاصل في سمعة المنظمة. اما اختبار الاتي يمثل اختبار الفرضيات التي انبثقت من الفرضية الرئيسة وهي كالاتي:

- الفرضية الفرعية الأولى : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة للتمكين في سمعة المنظمة. وحسب نتائج الجدول (21) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (0.33) وهو ارتباط ايجابي بين التمكين وسمعة المنظمة وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.34) وهو يعني ان التمكين يزيد من سمعة المنظمة مع كل

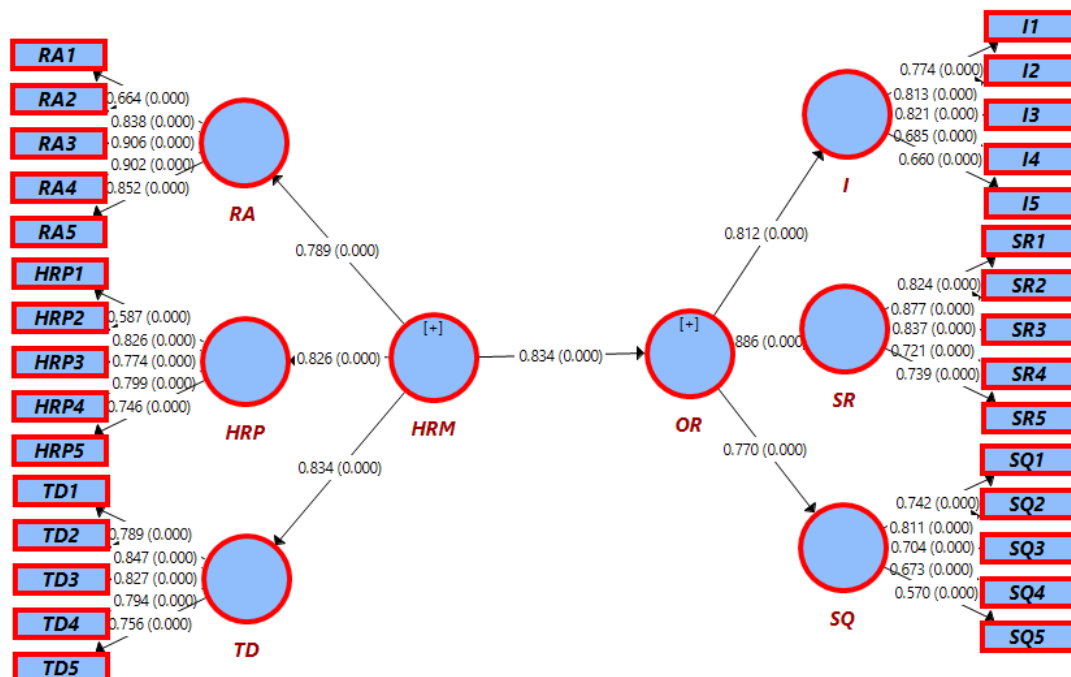


وحدة واحدة بمقدار (0.34) وهي معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

2. **الفرضية الفرعية الثانية** : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة للإلهام في سمعة المنظمة. وحسب نتائج الجدول (21) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (0.16) وهو ارتباط ايجابي بين الإلهام وسمعة المنظمة وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.16) وهو يعني ان الإلهام يزيد من سمعة المنظمة مع كل وحدة واحدة بمقدار (0.16) وهي معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة** : افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة للفهم العميق في سمعة المنظمة. وحسب نتائج الجدول (21) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (0.34) وهو ارتباط ايجابي بين الفهم العميق وسمعة المنظمة وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.34) وهو يعني ان الفهم العميق يزيد من سمعة المنظمة مع كل وحدة واحدة بمقدار (0.34) وهي معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

**ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة لممارسات ادارة الموارد البشرية في سمعة المنظمة, وهذا يعني ان (المتغير التابع) سمعة المنظمة هي دالة حقيقية للـ(متغير الوسيط) الممارسات ادارة الموارد البشرية, وهذا يدل على ان اي تغيير في المتغير الوسيط سيؤدي الى تغيير متوقع مماثل في المتغير التابع, لاجل اختبار هذه الفرضية سيتم اسعمال البرنامج الاحصائي (SmartPLS) في ايجاد معامل التحديد ومعامل الارتباط ومعامل التأثير وهي كما في الشكل (21) وجدول (22) :



الشكل (21) معامل التأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في سمعة المنظمة

الجدول (23) بعض الإحصاءات لعلاقة ارتباط وتأثير الممارسات إدارة الموارد البشرية في سمعة المنظمة

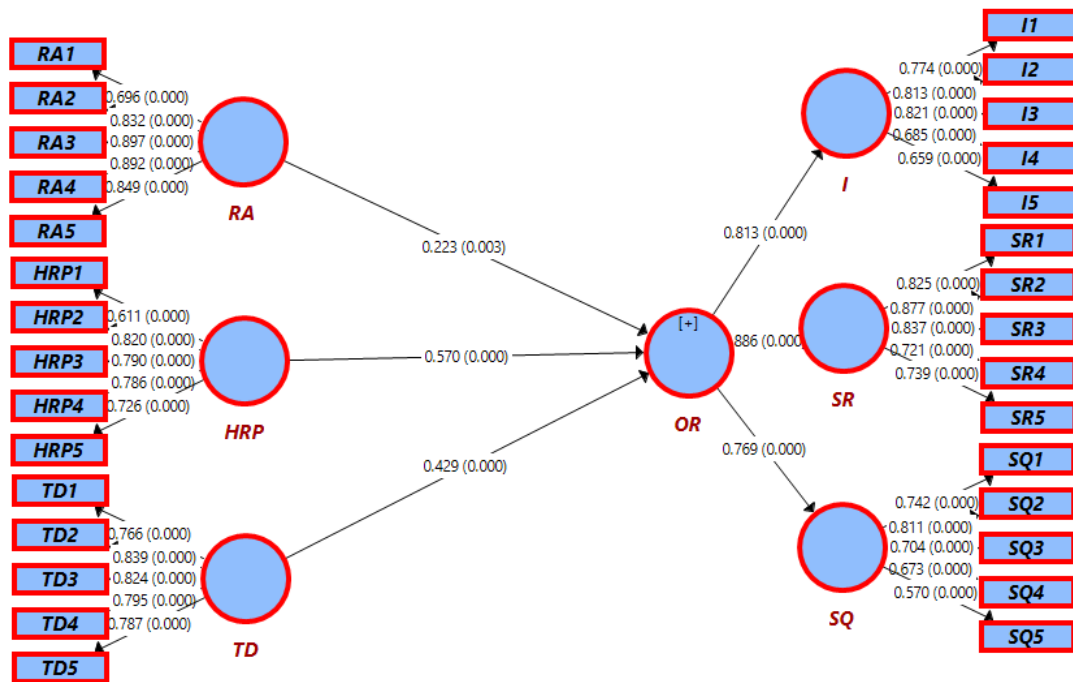
Original Sample (O)	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية	
معامل التأثير					
HRM -> OR	0.834	0.831	0.06	13.900	0.000

على وفق النتائج التي عرضت في شكل (22) وجدول (23) قد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.70) وهو يعني ان الممارسات ادارة الموارد البشرية تكشف ما مقدار (0.70) من تباين الحاصل في سمعة المنظمة. في حين بلغ معامل الارتباط (0.83) وهو ارتباط ايجابي بين الممارسات ادارة الموارد البشرية وسمعة المنظمة وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.83) وهو يعني ان الممارسات ادارة الموارد البشرية تزيد من سمعة المنظمة مع كل وحدة واحدة بمقدار (0.83) وهي معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

**اختبار الفرضيات الفرعية:** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتوظيف (M1), تخطيط الموارد



البشرية (M2) , التنمية والتدريب (M3)) في سمعة المنظمة, وهذا يعني ان (المتغير التابع) سمعة المنظمة هي دالة حقيقية للأبعاد(متغير الوسيط) الممارسات ادارة الموارد البشرية, وهذا يدل على ان اي تغيير في أبعاد المتغير الوسيط سيؤدي الى تغيير متوقع مماثل في المتغير التابع, لأجل اختبار هذه الفرضية سيتم استعمال البرنامج الإحصائي (SmartPLS) في إيجاد معامل التحديد ومعامل الارتباط ومعامل التأثير وهي كما في الشكل (22) وجدول(24) :-



الشكل (22) معامل التأثير لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في سمعة المنظمة  
الجدول (24) بعض الإحصاءات لعلاقة ارتباط وتأثير لأبعاد الممارسات إدارة الموارد البشرية في سمعة المنظمة

	Original Sample (O) معامل التأثير	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية
RA -> OR	0.223	0.218	0.076	2.939	0.003
HRP -> OR	0.57	0.572	0.076	7.500	0.000
TD -> OR	0.429	0.432	0.065	6.654	0.000



على وفق النتائج التي عرضت في شكل (23) وجدول (24) قد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.72) وهو يعني ان أبعاد الممارسات إدارة الموارد البشرية تكشف ما مقدار (0.72) من تباين الحاصل في سمعة المنظمة. اما اختبار الاتي يمثل اختبار الفرضيات التي انبثقت من الفرضية الرئيسية وهي كالآتي:

1. **الفرضية الفرعية الأولى :** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة للاستقطاب والتوظيف في سمعة المنظمة. وحسب نتائج الجدول (24) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (0.22) وهو ارتباط ايجابي بين الاستقطاب والتوظيف وسمعة المنظمة وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.22) وهو يعني ان الاستقطاب والتوظيف يزيد من سمعة المنظمة مع كل وحدة واحدة بمقدار (0.22) وهي معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

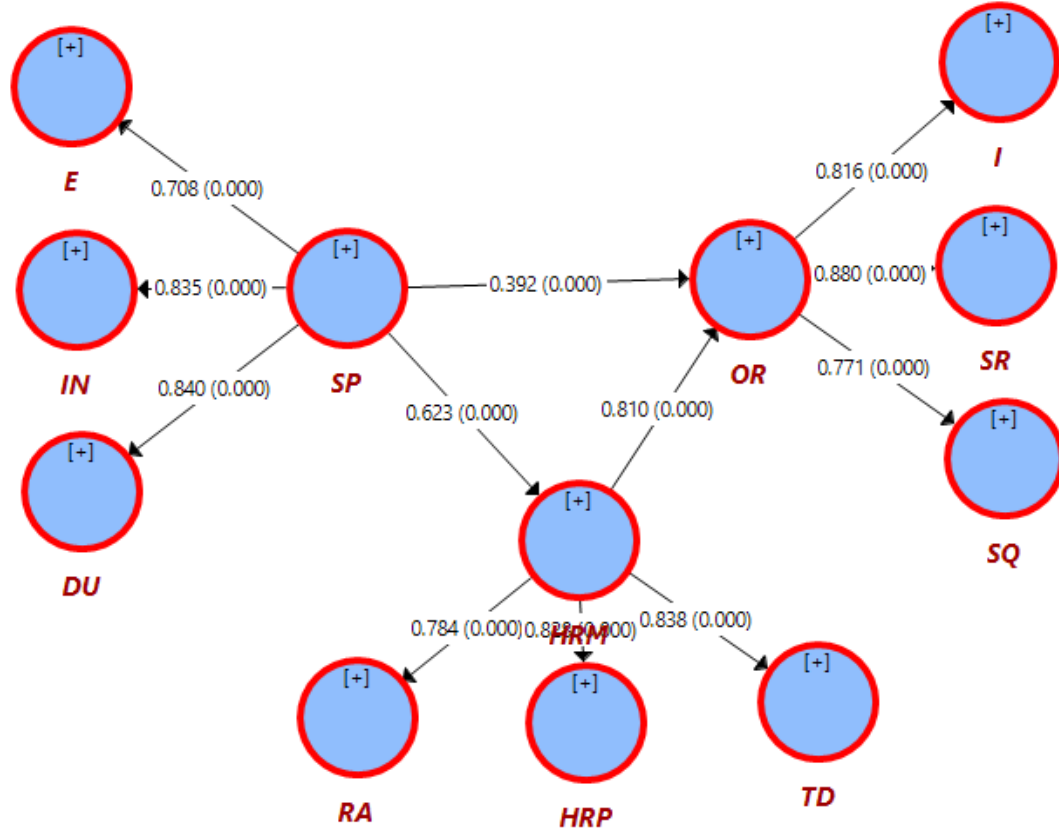
2. **الفرضية الفرعية الثانية :** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة لتخطيط الموارد البشرية في سمعة المنظمة. وحسب نتائج الجدول (24) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (0.57) وهو ارتباط ايجابي بين تخطيط الموارد البشرية وسمعة المنظمة وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.57) وهو يعني ان تخطيط الموارد البشرية يزيد من سمعة المنظمة مع كل وحدة واحدة بمقدار (0.57) وهي معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة :** افترض الباحث بوجود علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية وطرديّة للتنمية والتدريب في سمعة المنظمة. وحسب نتائج الجدول (24) تبين ان معامل الارتباط قد بلغ (0.43) وهو ارتباط ايجابي بين التنمية والتدريب وسمعة المنظمة وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05). كما بلغ ميل التأثير (0.43) وهو يعني ان التنمية والتدريب يزيد من سمعة المنظمة مع كل وحدة واحدة بمقدار (0.43) وهي معنوية عند مستوى (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة الحالية.

**رابعا: الفرضية الرئيسية الرابعة :** تم افتراض وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة معنوية للفراسة الاستراتيجية في سمعة المنظمة من خلال (المتغير الوسيط) ممارسات ادارة الموارد البشرية, أي أن (التأثير الكلي) لتأثير المتغير الوسيط (ممارسات ادارة الموارد البشرية)



لتعزيز العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية وسمعة المنظمة تكون اعلى من التأثير بشكل مباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع بينهما. وسيتم استخدام اختبار تحليل المسار لاختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وفق البرنامج الاحصائي (SmartPLS) والنتائج كما في الشكل (23) والجدول (25):



الشكل (23) تحليل المسار لعلاقة التأثير للفراسة الإستراتيجية (X) في سمعة المنظمة (Y) من خلال المتغير الوسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية (M)  
الجدول (25) تحليل المسار لعلاقة التأثير للفراسة الإستراتيجية (X) في سمعة المنظمة (Y) من خلال المتغير الوسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية (M)

Original Sample (O) معامل التأثير	R	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values مستوى المعنوية
SP -> HRM	0.623	0.049	12.716	0.000
SP -> OR	0.392	0.085	4.589	0.000
HRM -> OR	0.81	0.086	9.419	0.000



يلاحظ من الشكل (23) والجدول (25) إن هناك علاقة تأثير مباشرة للفراسة الإستراتيجية في سمعة المنظمة بلغت (0.39) وهي موجبة ومعنوية عند مستوى (0.05) , كما إن التأثير الكلي للفراسة الإستراتيجية (X) في سمعة المنظمة (Y) من خلال المتغير الوسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية (M) بلغت ( $0.623 * 0.81 = 0.50$ ) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05), وعند مقارنة (التأثير الكلي) للمتغير الوسيط مع التأثير المباشر نلاحظ التأثير الكلي أعلى, لذا على وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- (1) إن موضوع الفراسة الإستراتيجية من الموضوعات المعاصرة التي لازالت أطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير والتشكيل على المستويين النظري والتطبيقي، إذ لازالت الأدبيات تفتقر إلى نظرية متكاملة لتفسير المضامين المعرفية والمفاهيمية لمتغير الفراسة الإستراتيجية في علوم إدارة الأعمال.
- (2) ندرة الأدبيات ذات الصلة بتحليل وتشخيص دور الفراسة الإستراتيجية في تدعيم بيئة العمل التنظيمي وتحديدًا في مجال دور الفراسة الإستراتيجية في تحقيق سمعة المنظمة من خلال الدور التفاعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- (3) لازالت موضوعات سمعة المنظمة تفتقر إلى التأطير والوضوح على المستويين المعرفي والتطبيقي فإن تحقيق سمعة المنظمة هو هدف متحرك غير قابل للتأطير أو الثبات في ظل بيئة حركية مستمرة ومتسارعة التغيير.
- (4) تركيز الأدبيات والدراسات السابقة على المضامين المعرفية للفراسة الإستراتيجية على مستوى العاملين مع وجود فجوة حقيقية في الأدبيات التي اهتمت بقياس الفراسة الإستراتيجية على مستوى المديرين أو الإدارات العليا في منظمات الأعمال.
- (5) تركيز الأدبيات على الدور التفاعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية في معالجة موضوع الفراسة الإستراتيجية في إطار أداء العاملين في المنظمة المبحوثة مع اهتمامات أقل بدور الفراسة في تفعيل منظومة تحقيق السمعة التنظيمية.



## ثانيا : التوصيات

من خلال الاستنتاجات السابقة نوصي بالاتي:

1. ضرورة انتباه المنظمة المبحوثة ومتخذي القرار فيها خصوصاً لخطر حالات الاضطرابات النفسية عند الكثير من العاملين والتي تنعكس على المنظمة وتحدث ما يسمى بعدم القدرة على العمل بفراسة وهذه الحالات تصيب بيئة العمل وهنا بالضرورة استخدام استراتيجيات تجعل من العاملين قادرين على التكيف مع ظروف بيئة العمل وفق مبادئ الفراسة الإستراتيجية.
2. العمل على محاولة الابتعاد عن ضغوط العمل والرقابة المتشددة التي تولد الاضطراب الذي ينعكس سلباً على سلوكيات العاملين ويدمر المواهب والإبداع لديهم وهذا ما ينعكس على سمعة المنظمة.
3. مراقبة الإبداع والمواهب لدى جميع العاملين ودعمها وعدم التعامل بازدواجية مع الموظفين واستخدام وسائل التحفيز والدافعية نحو العمل من اجل بناء روح الإبداع والتميز لديهم.
4. ضرورة توفير أو تقديم خدمة عالية تعكس جهود قادة العمل أو الإدارة العليا في بيئة العمل التنظيمي وبالتالي يعزز من السمعة التنظيمية .
5. العمل على توفير بيئة عمل آمنة تحتوي على جميع وسائل الراحة للعاملين كالتدفئة والتبريد ووسائل الدعم الأخرى التي تتعلق بتأدية مهام الوظائف وتحسين وسائل الاتصال وعدم قطع الاتصال نهائياً مع المستويات الوظيفية وتفعيل دور العاملين والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم لكسر الجمود التنظيمي وتحقيق الهدف المنشود.
6. ضرورة الانتباه إلى إستراتيجية واضحة في عمليات الاستقطاب والتوظيف والتركيز على المواهب والكفاءات الموهبة القادرة على أداء مهام العمل باحترافية تدعم السمعة التنظيمية
7. على المنظمة المبحوثة دعم البرامج التدريبية والتطويرية وإعطاء العاملين فرصة لكسب المهارات والمعارف من اجل التعامل مع متطلبات وظروف العمل وفق الأساليب المهنية الصحيحة وكذلك اهتمام الإدارة العليا بإقامة الورش والندوات العملية لأداء مهام العمل..
8. ضرورة تفعيل برامج الخطط في عمليات الاستقطاب والتوظيف وفق الحاجة الفعلية إذ يجب أن تعمل المنظمة المبحوثة على تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية وفق الحاجة الفعلية والتوجه المستقبلي.



المصادر:

أولاً: المصادر العربية

1. بن عنتر & عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد والإستراتيجيات.
2. العزاوي ، نجم عبد الله و جواد ، عباس حسين ، (2010) ، "الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن.
3. الدليمي سحر هادي محمد ( 2006 ) "العوامل البيئية وأثرها في عمليات ادارة الموارد البشرية وأدائها " ، دراسة تطبيقية في مستشفيات دائرة مدينة الطب ، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
4. الذبحاوي ، عامر عبد كريم ،"دور الذكاء الأخلاقي في دعم سمعة المنظمة "، دراسة تحليلية للآراء عينة من القيادات الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
5. رضا، حاتم علي حسن ،(2003)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية في السعودية ،رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد.
6. رشيد، صالح عبد الرضا و الزيايدي ، صباح حسين ، (2014)،" دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمة المدركة دراسة تحليلية للآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية " " مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 16، العدد1.
7. عباس ، زياد علي ،(2016) ،"القيادة الاستراتيجية و تأثيرها في تحقيق سمعة المنظمة بحث تحليلي في بعض دوائر الإسكان و الاعمار الممولة مركزيا " ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد 97، المجلد 23.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Armstrong , Michael , ( 2008 ) ،" Strategic Human Capital Resources Management" ، 3<sup>rd</sup> ed, Kogan page limited, USA.
2. Abulaban ,Mohammad L. , Muzher, Sahar S. & Thawabieh, Ahmad M.,(2018), The Relationship between Predicting Personality Using Physiognomy and Through Using Personality Scale, World Journal of Social Science, Vol. 5, No.



3. Bohlander George, and Snell Scott ( 2004 ) " Human Resource Management ", prentice Hall , New Jersey.
4. Burke, W. W. (2017). Organization change: Theory and practice. Sage Publications.
5. Bux, S. R., & Tay, A. (2010). The relationship of psychological empowerment, talent engagement and talent outcomes. International Review of Business Research Papers, 6(1), 215-227.
6. Biniari , Marina G. , ( 2011 ) , (Bringing the Honey out of People : How Managing Envy Helps the Organizational Innovation Process), Ambpp , 160a , Academy of Management Annual Meeting Proceedings is the property of Academy of Management.
7. Chen-Chu, Chen,(2009),"The Use of Corporate Reputation in The Development of Brand Image Strategy Andits Effect of Sales Increases Inceases in The Taiwanese Pharmaceutical Industry "Brunel Doctoral Symposium,March,2009.
8. Cook, H., MacKenzie, R. & Forde, C. (2016). 'HRM and performance: The vulnerability of soft HRM practices during recession and retrenchment'. Human Resource Management Journal, 26(4).
9. Donnelly ,Jennifer Erin ,(2018), the physiognomy of a collection: architectural legibility and historical expression at the muséedes monuments français, 1795-1816, Submitted to the Graduate Faculty Of The Dietrich School of Arts & Sciences in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, university of pittsburgh, the dietrich school of arts & sciences.
10. Dabbas,Hashim Fawzi, Muhemmed ,Safa Tayeh, (2018), Effect of strategic physiognomy on the success of organizational sustainability, International Journal of Advance Research and Development, Volume3, Issue5.
11. Dijkmans, Corné; Kerkhof, Peter; & Beukeboom, Camiel J. (2015)."A stage to engage: Social media use and corporate reputation". Tourism Management, Volume 47, April 2015.
12. Escobar, A. (2018). Culture, economics, and politics in Latin American social movements theory and research. In The making of social movements in Latin America (pp. 62-86). Routledge.



13. Gavrilova N. ,(2018),Human physiognomy: a non-standard tool in the arsenal of the hr-manager.
14. Graeth R. & Jennifer M. (2004): "Essentials of Contemporary.
15. Gupta, K. P. (2009). Cost management: Measuring, monitoring & motivating performance. Global India Publications.
16. Ivancevich, John & Konopaske,(2013),"Human Resource Management ",McGraw- Hill,New York.
17. Jones, G.R., (1995), "Organizational Theory: Text & Cases", 1th ed, New York: Addison- Wesley Publishing Co.
18. Jamal, Jamilah & Bakar, Hassan Abu,(2017),” Revisiting Organizational Credibility and Organizational Reputation – A Situational Crisis Communication Approach “SHS Web of Conferences 33, 00083.
19. Kiraly, D. (2014). A social constructivist approach to translator education: Empowerment from theory to practice. Routledge.
20. Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. The International Journal of Human Resource Management, 17(7), 1223-1253.
21. Khaled Aladwan, Ramudu Bhanugopan, Alan Fish, (2014) "Human resource management practices among frontline employees in the Jordanian organizations: Navigating through the crossroads of change and challenge", International Journal of Commerce and Management, Vol. 24 Iss: 1.
22. Lange, Donald& M. Lee, Peggy&Dai, Ye,(2011),” Organizational Reputation: A Review”, Journal of Management Vol. 37 No. 1.
23. Lin, N. (2017). Building a network theory of social capital. In Social capital ,Routledge.
24. Mathis , Robert L. and Jackson , John H. ,(2010) ,”Human Resource Management” , 13th edition , South-Western Cengage Learning, USA.
25. Miller, G. (2011). The mating mind: How sexual choice shaped the evolution of human nature. Anchor.
26. Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barrrt , and Wright Patrick M., ( 2011) " **fundamental of Human Resource Management** " , th ed , McGraw-Hill Irwin, New York.



27. Seibert, S. E., G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5).
28. Triola, M. (2012), *Elementary Statistics*, 11<sup>th</sup> Edition, Pearson Education, United State.
29. Warrick, D. D. (2011). The urgent need for skilled transformational leaders: Integrating transformational leadership and organization development. *Journal of leadership, Accountability, and Ethics*, 8(5), 11-26.
30. Wang, S., Li, J., & Zhao, D. (2018). Institutional pressures and environmental management practices: The moderating effects of environmental commitment and resource availability. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 52-69.
31. Wagner HH (2013) Rethinking the linear regression model for spatial ecological data. *Ecology*, 94, 2381–2391.