(2026) - (0 العدد - 0 مجلة الدراسات الدولية للاقتصاد والاعمال (المجلد
Journal of International Studies in Economics and Business

ISSN E. , 3000 ISSN P. Vol. … issue… Month. year 2026

مجلة الدراسات الدولية للاقتصاد والاعمال
Journal of International Studies in Economics and Business

The Role of Strategic Foresight in Human Resource Restructuring: The Mediating Role of Psychological Empowerment
An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers and Department Heads at Maysan Oil Company

Researcher Mariam Adel Shenshul[1]

mariam.adel.contact@gmail.com

Mohammed Hammadi Jaber[2]

mohammed.hamadi@uomisan.edu.iq

https://orcid.org/0000-0001-9642-1659

[1] Department Business of Administration, College of Administration and Economics, University of Misan, Iraq

[2] Department Business of Administration, College of Administration and Economics, University of Misan, Iraq.

Articlehistory: DD/MM/YY
Received: / / 20 --
Accepted : / / 20 --
Available online: / /20 --

Keywords: Strategic foresight, Human resource reengineering, Psychological empowerment

تاريخ الاستلام: / / 20 --
تاريخ قبول النشر: / / 20 --
تاريخ النشر: / / 20 --

Abstract

This research aimed to study the role of strategic foresight in human resource restructuring through employee psychological empowerment as a mediating variable, given the rapid environmental changes and organizational challenges facing contemporary organizations. The study's significance stems from the need to understand how strategic foresight practices can be employed to enhance organizations' ability to adapt to future changes and align their long-term strategies with efficient and effective human resource management. The study utilized the Missan Oil Company as a suitable case study, collecting data from a sample of 225 managers and department heads, of whom 216 were deemed valid. A questionnaire served as the primary data collection tool. The descriptive-analytical method was employed to analyze the data and test the research hypotheses concerning the nature of the relationship between strategic foresight, psychological empowerment, and human resource restructuring. This research focuses on a set of dimensions related to strategic foresight and human resource reengineering. It also addresses the dimensions of employee psychological empowerment, given their objective role in enriching scientific research and contributing significantly to modernizing organizational behaviors and practices, particularly for organizations that utilize scientific research to unravel the complexities of ambiguous environmental phenomena and variables. The study's results demonstrated statistically significant correlations and influences between the research variables. Strategic foresight directly and indirectly supports human resource reengineering processes through employee psychological empowerment. Furthermore, employee psychological empowerment plays a key role in the success of this relationship, as it overcomes employee resistance to change imposed by foresight findings and linked to human resource restructuring as a response

دور الاستشراف الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية: الدور الوسيط للتمكين النفسي
دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في شركة ميسان للنفط

الباحثة مريم عادل شنشول[1] mariam.adel.contact@gmail.com

م. محمد حمادي جابر[2] mohammed.hamadi@uomisan.edu.iq

https://orcid.org/0000-0001-9642-1659

[1] كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال ، جامعة ميسان، العراق، الايميل
[2] كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال ، جامعة ميسان، العراق، الايميل

المستخلص

هدف البحث إلى دراسة دور الاستشراف الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط، إذ في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات المعاصرة. تنبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى فهم كيفية توظيف ممارسات الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات المستقبلية، وتحقيق التوافق بين استراتيجياتها طويلة الأجل وإدارة مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية. اعتمدت الدراسة على شركة نفط ميسان بوصفها ميداناً ملائما للتطبيق، حيث تم جمع البيانات من عينة (225) من المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة وكان الصالح منها (216) باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتمكين النفسي وإعادة هندسة الموارد البشرية. ويركز البحث على مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالاستشراف الاستراتيجي، و أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية، كما يتناول البحث أبعاد التمكين النفسي للعاملين وذلك لما للأبعاد من دور موضوعي في تقديم إثراء حقيقي للبحث العلمي ومساهمة قيمة لتحديث السلوكيات والممارسات التنظيمية ولاسيما للمنظمات التي تجعل البحث العلمي وسيلة لتفكيك التعقيد الحاصل في الظواهر والمتغيرات البيئية الغامضة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث، إذ يسهم الاستشراف الاستراتيجي في دعم عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال التمكين النفسي للعاملين. كما إن الدور الذي يلعبه التمكين النفسي للعاملين يعتبر بمثابة عامل رئيسي لنجاح العلاقة كونه يذلل الصعوبات المتمثلة بمقاومة العاملين للتغيير، الذي تفرضه نتائج الإستشرف ويرتبط في إعادة هيكلة الموارد البشرية كإستجابة له.

الكلمات المفتاحية: الاستشراف الاستراتيجي , اعادة هندسة الموارد البشرية , التمكين النفسي.

المقدمة :

نظرا للديناميكية التي تحيط بكل جوانب المنظمات المعاصرة سواء كانت سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، أو ديموغرافية على المستوى الخارجي أو الداخلي للمنظمة وما لذلك من تأثير على قرارات المنظمات وتوجهاتها يأتي دور رصد هذه التغيرات وتحليلها والتنبؤ بها، إذ هذا بالضبط ما تبنته الوظائف التوجيهية للاستشراف الاستراتيجي بما يشتمل على أبعاد و وظائف فرعية أخرى كما في تحليل البيئة، تفسير الإشارات البيئية، بناء الرؤية المستقبلية و الاستجابة الاستراتيجية. حيث إن توظيف الاستشراف الاستراتيجي كعملية منهجية وأداة تحليل شاملة يقود لنتائج تحليلية تفرض على المنظمات تغييرات جوهرية تلائم الأسبقية التي تتيحها النتائج العملية للاستشراف الاستراتيجي، ونظرا لكون المورد البشري هو أهم مورد استراتيجي والأكثر تأثيرا في بناء الميزة التنافسية المدعمة بالأسبقية سواء كان ذلك عن طريق الاستجابة للتغيرات أم في المواكبة للابتكار، فإن إعادة هندسة الموارد البشرية لابد منها بعد إتخاذ المنظمة بسياسات الاستشراف الاستراتيجي، كما يترتب على ذلك إعادة تصميم المواهب، الوظائف والمهارات بما يناسب ديناميكية التغيير المستقبلي والتكيف معه فضلًا على رقمنه الموارد البشرية وتعزيز شعور العاملين بتدخلهم المباشر في التحول الرقمي الذي تتبناه المنظمة، ومما ينبغي ملاحظته إن التغيرات التي تطرأ وتفرض على العاملين قد تشعرهم

بضعف في الاستقلالية وتخفض الروح المعنوية لديهم كونها لا تحتاج إلى تحسين بسيط في الأداء كرد فعل للتغيرات بل إلى تغيير جذري يمنحها ميزة تنافسية بدورها، ومن هنا تنبثق الأهمية في دمج السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية وهذا ما يظهره التمكين النفسي للعاملين إذ لا يظهر نتائج مبسطة غرضها تقليل نسبة الدوران في العمل او زيادة الرضا الوظيفي فحسب بل يشتمل أيضًا على تعزيز شعور العاملين بكفاءتهم وتأثيرهم على القرارات الاستراتيجية بالإضافة إلى تمكينهم من الشعور بالاستقلالية وبآن المهام اليومية التي يؤدونها تتلاءم مع قيمهم الشخصية. يمكن ملاحظة إن الفجوة البحثية التي تتناولها هذه الدراسة هي ما أغفلت عنه الأدبيات السابقة إذ لم يرتبط التمكين النفسي سابقا بنتائج الاستشراف الاستراتيجي، بل فوّضت نتائج الاستشراف مباشرة لإعادة هندسة الموارد البشرية مما أدى إلى اختلاف نتائج التطبيق بين منظمة وأخرى، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى لتحقيق الترابط والتكامل بين كل من الاستشراف الاستراتيجي وإعادة هندسة الموارد البشرية من خلال التمكين النفسي كمتغير وسيط

المبحث الاول منهجية البحث

اولا – مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في تحديد سبب التفاوت في الأداء المتحقق من تطبيق عملية إعادة هيكلة الموارد البشرية كاستجابة لنتائج الاستشراف الاستراتيجي بين منظمة وأخرى، حيث نرجح السبب في هذه الدراسة إلى مدى حاجة هذه العلاقة لمداخل سلوكية وتفسيرية دون الاعتماد على السببية فحسب، كما هو الحال مع أثر التمكين النفسي للعاملين في ترسيخ كل المبادرات الناجحة التي تعد بمثابة استجابة للأسبقية التنافسية التي تقدمها نتائج تحليل الاستشراف الاستراتيجي وهذا ما ارتكزت عليه الفجوة البحثية إذ يظهر ذلك أيضا في إغفال الأدبيات السابقة للتمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط وكعنصر داخلي في هذه العلاقة يعزز من نتائج العناصر الفوقية كمتغيرات تابعة ومستقلة، ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

1. ما دور التمكين النفسي للعاملين في إحداث فرق حقيقي وفعال على مستوى الأداء التشغيلي للعاملين؟
2. ما دور التمكين النفسي للعاملين في حل مشكلة مقاومة التغيير في المنظمات؟
3. ما الدور الذي تلعبه عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في إضافة ميزة تنافسية عالية للمنظمة من خلال الاستثمار في رأس مالها الفكري؟
4. كيف تحقق نتائج التفكير التأملي للاستشراف الاستراتيجي ميزة تنافسية مستدامة؟
5. ما أثر التغير الهيكلي الراديكالي الذي تتبناه المنظمات في البيئات الديناميكية على سمعتها وقدرتها على التوظيف؟ ومتى يكون أثره إيجابي تحديدا؟

ثانيا – اهمية البحث :

إثراء الأدبيات السابقة عن أهمية العمليات التوجيهية التي يؤديها الاستشراف الاستراتيجي للشركات ودور التكامل الذي تحققه جميعها ابتداء بالمسح البيئي و وصولا لبناء السيناريوهات وما لذلك من دور هام في التنبؤ بالتغيرات واستحداث القيم المعلمية واللامعلمية عنها بالإضافة لرصد الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية للمنظمة مما يمنحها قوة في رد الفعل التي ستجاري به الأحداث أو بنوع التكيف الذي ستختاره وتبتكر فيه. توضح هذه الدراسة ضرورة الحصول على نتائج الاستشراف الاستراتيجي التي تمنح المنظمة فرصة لإعادة تصميم هياكلها وهندسة مواردها البشرية لتتوافق مع

الفرص والتهديدات التي ترصدها والتحولات التي تعزيها لها التغيرات الديناميكية المتعددة بالتالي النتائج المترتبة على هذه الفرصة تمنح المنظمات أسبقية تنافسية مستدامة.

ثالثا – اهداف البحث :

1. تحديد دور التمكين النفسي للعاملين في إحداث فرق حقيقي وفعال على مستوى الأداء التشغيلي للعاملين؟
2. التعرف على دور التمكين النفسي للعاملين في حل مشكلة مقاومة التغيير في المنظمات؟
3. تشخيص الدور الذي تلعبه عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في إضافة ميزة تنافسية عالية للمنظمة من خلال الاستثمار في رأس مالها الفكري؟
4. معرفة كيفية تحقق نتائج التفكير التأملي للاستشراف الاستراتيجي ميزة تنافسية مستدامة؟
5. تحديد أثر التغير الهيكلي الراديكالي الذي تتبناه المنظمات في البيئات الديناميكية على سمعتها وقدرتها على التوظيف؟ ومتى يكون أثره إيجابي تحديدا؟

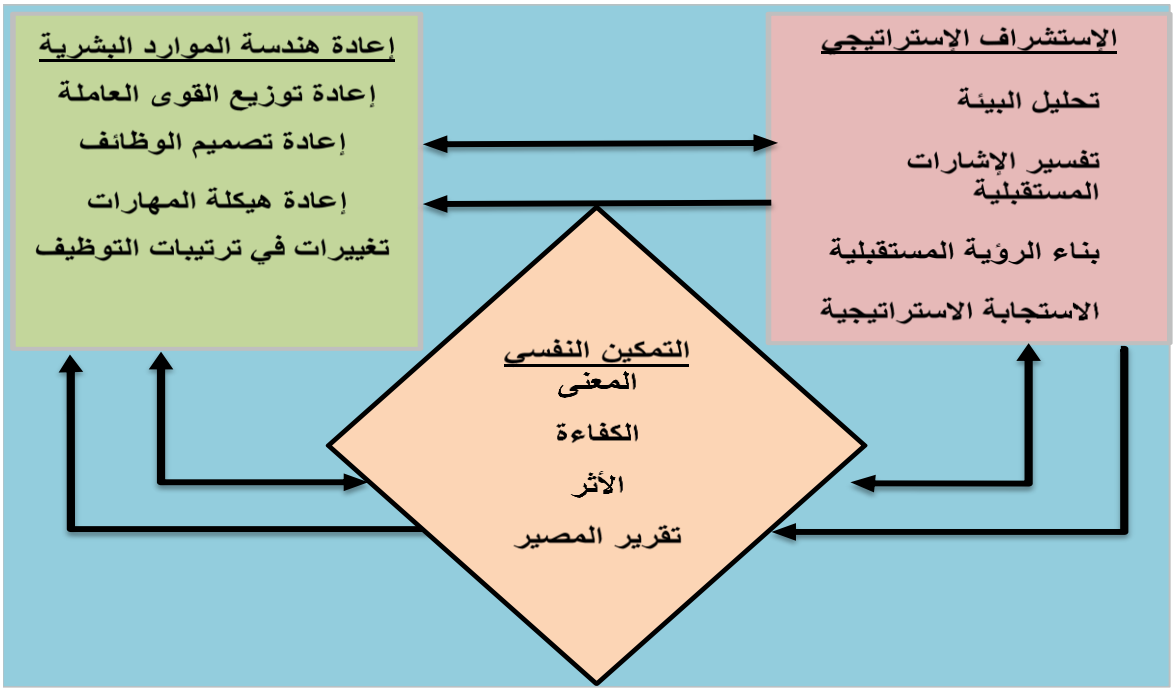
رابعا – المخطط الفرضي للبحث :

يتكون المخطط الفرضي للبحث من ثلاث متغيرات كما هو موضح أدناه :

المتغير المستقل، الاستشراف الاستراتيجي: يتمثل بالأبعاد الفرعية (البعد المعرفي للاستشراف الاستراتيجي، بناء السيناريو، التعلم الاستراتيجي والمؤسسي، التعبئة الجماعية، الرؤية المشتركة والبعد المشترك للمشروع، التأثير الاستراتيجي.) وبحسب: .(Teece , 2020 : 405)

المتغير التابع ، إعادة هندسة الموارد البشرية: ويتمثل بالأبعاد الفرعية (إعادة توزيع القوى العاملة، إعادة تصميم الوظائف، إعادة هيكلة المهارات، تغييرات في ترتيبات التوظيف.) وبحسب: (Ma'aitah&Al-Adwan, 2020)

المتغير الوسيط ، التمكين النفسي للعاملين: يتمثل بالأبعاد الفرعية (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، الأثر.) بحسب:



(Spreitzer, 1995)

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر من اعداد الباحثة استناد لبعض الادبيات الواردة

خامساً – فرضيات البحث :

في ضوء أهداف البحث ومشكلته يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية للبحث على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى

H1 " توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف الاستراتيجي وبين إعادة هندسة الموارد البشرية"

H2"توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف الاستراتيجي وبين التمكين النفسي للعاملين."

H3"توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي للعاملين وبين إعادة هندسة الموارد البشرية."

H4الفرضية " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاستشراف الاستراتيجي وإعادة هندسة الموارد البشرية من خلال التمكين النفسي للعاملين."

H5" يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بن الاستشراف الاستراتيجي وبين إعادة هندسة الموارد البشرية"

H6" يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاستشراف الاستراتيجي وبين التمكين النفسي للعاملين"

H7" يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التمكين النفسي للعاملين وبين إعادة هندسة الموارد البشرية."

المبحث الثاني – الاطار النظري للبحث

المتغير المستقل الاول الاستشراف الاستراتيجي

اولا – مفهوم الاستشراف الاستراتيجي

ويرى Battistella et al. (2021, p. 72) أن الاستشراف الاستراتيجي يعزز التعلم التنظيمي من خلال الحوار والتفاعل الجماعي، مما يساعد المنظمات على اكتشاف الفرص والتهديدات بصورة أكثر دقة. كما يكتسب أهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق المواءمة بين التوجهات الاستراتيجية ومتطلبات القوى العاملة. ويشير Schmitt et al. (2021, p. 15) إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يسهم في تقليل الجمود المعرفي وتعزيز مرونة المنظمة عبر دمج الرؤى المستقبلية في القرارات اليومية. ومن ثمّ فإنه يساعد المنظمات على الاستعداد للتغيرات المفاجئة والتخطيط المسبق لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية والكفاءات المطلوبة. كما يؤكد Haarhaus and Liening (2020, p. 327) أن الاستشراف الاستراتيجي لم يعد مقتصراً على دعم الابتكار أو التخطيط المؤسسي، بل أصبح أداة فاعلة في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتوقع المهارات المستقبلية. ويساعد ذلك المنظمات على إعادة

تصميم الوظائف والاستثمار المبكر في الكفاءات التي ستحتاجها مستقبلاً، مما يقلل من احتمالات حدوث فجوات في المهارات. ومن جانب آخر، يوضح Cunha et al. (2021, p. 402) أن عمليات التغيير وإعادة الهيكلة غالباً ما تثير حالة من عدم اليقين لدى العاملين، إلا أن الاستشراف الاستراتيجي يوفر مبررات مستقبلية واضحة لهذه التغييرات. وبذلك يسهم في تعزيز شرعية التغيير وتقليل مقاومة العاملين له من خلال ربطه بمتطلبات مستقبلية واقعية ومتوقعة.كذلك يبرز دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الجاهزية التنظيمية للتغيير، إذ يرى Wenzel et al. (2021, p. 1189) أنه يساعد القيادات على تبني رؤية مستقبلية تشاركية وإشراك العاملين في صناعة القرار. كما يعزز ثقة العاملين بالتوجهات المستقبلية للمنظمة ويرفع مستوى استعدادهم لدعم التغيير والانخراط فيه، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء والميزة التنافسية للمنظمة.

ثانيا : أهمية الإستشراف الإستراتيجي

تنبع أهمية الاستشراف الاستراتيجي من دوره في مساعدة المنظمات على مواجهة عدم اليقين البيئي والتغيرات المتسارعة من خلال تطوير رؤية مستقبلية تدعم اتخاذ القرارات الاستباقية وتوجيه الموارد نحو الأهداف طويلة الأجل (Schoemaker et al., 2020, p. 83). كما يسهم الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية، إذ تكون المنظمات ذات التوجه الاستشرافي أكثر قدرة على التعامل مع الاضطرابات والتكيف مع الظروف المتغيرة نتيجة استعدادها المسبق لمختلف السيناريوهات المحتملة (Hadida et al., 2021, p. 141).وتبرز أهميته في مجال الموارد البشرية من خلال توقع المهارات والكفاءات المطلوبة مستقبلاً، مما يساعد المنظمة على معالجة فجوات المواهب وربط خطط القوى العاملة بتوجهاتها الاستراتيجية بعيدة المدى (Collings et al., 2021, p. 254). ويعمل الاستشراف الاستراتيجي على تحقيق التكامل بين القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، الأمر الذي يسهم في مواءمة أنشطة المنظمة اليومية مع رؤيتها المستقبلية وأهدافها التنافسية (Paliokaitė & Pačėsa, 2020, p. 612). كذلك يعزز الاستشراف الاستراتيجي التعلم التنظيمي والتفكير التأملي من خلال تشجيع مراجعة الممارسات الحالية وتقييمها في ضوء المتغيرات المستقبلية المحتملة (Glick et al., 2022, p. 9).ومن ناحية أخرى، يساعد الاستشراف الاستراتيجي القيادات الإدارية على إدارة التحولات والتغيرات بكفاءة أعلى عبر الاستعداد المبكر للمتطلبات المستقبلية وتطوير الكفاءات اللازمة لها (Phadnis et al., 2021, p. 108). وأخيراً، يسهم الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز تقبل العاملين للتغيير من خلال توفير مبررات واضحة للتحولات التنظيمية وتقليل مستويات الشك والمقاومة تجاهها (Phillips et al., 2021, p. 67).

ثالث : أبعاد الإستشراف الإستراتيجي

يمكن من خلال الأبعاد ملاحظة كيف يمثل الإستشراف الإستراتيجي كأداة تحليل شاملة تعمل بدورها على منح توليفة متغيرات البحث مدخل سببي مناسب لتعزيز نجاح عملية إعادة هيكلة الموارد البشرية، لذا تم اعتماد الابعاد التي وردت في دراسة .(Teece , 2020) وذلك نسبة إلى حجم الاتفاق بين الباحثين ومدى الاستخدام المتكرر لها

1- تحليل البيئة

يمثل تحليل البيئة المرحلة الأولى في عملية الاستشراف الاستراتيجي، إذ يركز على رصد التغيرات والاتجاهات الناشئة التي قد تؤثر في مستقبل المنظمة. ويُنظر إليه بوصفه قدرة استشعار تساعد المنظمة على اكتشاف الفرص والتهديدات مبكراً (Teece, 2020, p. 405). كما يشمل متابعة المؤشرات الضعيفة والتحولات التكنولوجية والاقتصادية

والاجتماعية والتنظيمية (Vecchiato & Roveda, 2021, p. 5). ويسهم هذا البعد في بناء قاعدة معرفية تدعم اتخاذ القرار وتعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية (Wamba et al., 2020, p. 382). لذلك يعد التحليل البيئي أساساً مهماً لاستشراف التحولات المستقبلية في البيئات الرقمية المعاصرة.

2- تفسير الإشارات البيئية

يعد تفسير الإشارات البيئية مكملاً لتحليل البيئة، إذ يركز على تحويل البيانات والمؤشرات المرصودة إلى معلومات قابلة للاستخدام الاستراتيجي (Teece, 2020, p. 406). وتؤكد الأدبيات أن قيمة الاستشعار لا تتحقق إلا من خلال تفسير المعاني الكامنة خلف الإشارات البيئية (O'Reilly & Tushman, 2020, p. 457). كما يساعد هذا البعد المنظمات على الاستفادة من تراكم المعرفة ومقارنة المؤشرات الحالية بالاتجاهات السابقة لتحقيق أسبقية تنافسية (O'Reilly & Tushman, 2020, p. 457). ويزداد أثره عندما ترتبط نتائج التفسير بالأولويات الاستراتيجية والقرارات التنظيمية المستقبلية (Vecchiato & Roveda, 2021, p. 6؛ Rohrbeck, 2020, p. 126).

3- بناء الرؤية المستقبلية

يمثل بناء الرؤية المستقبلية المرحلة التي تنتقل فيها المنظمة من فهم التغيرات إلى صياغة التوجهات والخطط الاستراتيجية المستقبلية (Hines & Bishop, 2020, p. 102535). ويهدف هذا البعد إلى تقليل الغموض ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية استناداً إلى نتائج الاستشراف (Vecchiato & Roveda, 2021, p. 7). كما يساعد المنظمة على تعزيز قدرتها على الصمود والتكيف مع السيناريوهات المحتملة (Teece, 2021, p. 60). ويسهم كذلك في تحقيق التوازن بين الموارد الحالية والاحتياجات المستقبلية المتوقعة (Mahajan & Venkateswaran, 2022, p. 121369). وتزداد فاعلية الرؤية المستقبلية من خلال إشراك مختلف المستويات التنظيمية ودعم التعلم التنظيمي والابتكار التعاوني (Whiteside & Devers, 2022, p. 4).

4- الاستجابة الاستراتيجية

تمثل الاستجابة الاستراتيجية المرحلة التنفيذية للاستشراف الاستراتيجي، إذ يتم فيها تحويل الرؤى والسيناريوهات المستقبلية إلى إجراءات وقرارات عملية (Teece, 2021, p. 61). ويُعد هذا البعد الوسيلة التي تضمن الاستفادة الفعلية من نتائج الاستشراف في الواقع التنظيمي (Rohrbeck, 2020, p. 125). كما أن دمج نتائج الاستشراف بالتخطيط الاستراتيجي يسهم في تقليل فجوات التنفيذ وتعزيز الرشاقة التنظيمية (Ertug & Solmaz, 2023, p. 113456). وتظهر أهمية هذا البعد في قدرة المنظمة على تحويل المعرفة المستقبلية إلى قرارات تشغيلية تدعم الابتكار والاستدامة التنظيمية (Duchek, 2020, p. 229). لذلك فإن القيمة الحقيقية للاستشراف الاستراتيجي تتحقق عندما تُترجم مخرجاته إلى استجابات وقرارات استراتيجية قابلة للتنفيذ (Vecchiato & Roveda, 2021, p. 9).

المتغير التابع إعادة هندسة الموارد البشرية

أولا مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

تُعد إعادة هندسة الموارد البشرية مدخلاً استراتيجياً يهدف إلى إعادة تصميم رأس المال البشري بما ينسجم مع التغيرات البيئية والتوجهات المستقبلية للمنظمة (Kwon & Kim, 2020, p. 412). وتشمل هذه العملية إعادة توصيف الوظائف وتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة مستقبلاً وربطها بالأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى. كما تسهم إعادة هندسة الموارد البشرية في بناء بيئة تنظيمية أكثر مرونة من خلال مواءمة الهيكل التنظيمي مع الممارسات الحديثة للموارد البشرية وتعزيز قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات المستمرة (Cooke et al., 2021, p. 98). وبذلك

تصبح أداة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ومن منظور استراتيجي، تمثل إعادة الهندسة وسيلة لدعم التجديد التنظيمي والتكيف مع التحولات الكبرى مثل التحول الرقمي وابتكار نماذج الأعمال الحديثة (Jiang & Messersmith, 2020, p. 45). لذلك فإن نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إعادة تنظيم مواردها البشرية. وفي المقابل، قد تؤدي إعادة الهيكلة غير المدروسة إلى زيادة مشاعر عدم الاستقرار الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وتراجع مستويات الولاء التنظيمي (Rudolph et al., 2021, p. 190). لذا ينبغي أن تراعي المنظمة الجوانب الإنسانية المصاحبة لعملية التغيير. كذلك يتأثر نجاح إعادة هندسة الموارد البشرية بمدى إدراك العاملين للعدالة والشفافية المصاحبة لعملية التغيير التنظيمي (Heuvel et al., 2020, p. 509). فكلما ارتفعت مستويات الثقة زادت فرص تقبل العاملين للتحولات الجديدة. وتسهم إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال المحافظة على الكفاءات الحالية وتطوير القدرات المستقبلية بما يدعم الابتكار والاستدامة التنافسية (Boon et al., 2021, p. 1065). كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها البشرية بصورة أكثر كفاءة. وأخيراً، تتأثر نتائج إعادة الهندسة بعدد من العوامل التنظيمية مثل القيادة والثقافة التنظيمية ومشاركة العاملين في عمليات التغيير (Oliveira et al., 2021, p. 356).

ثانيا : أهمية إعادة هيكلة الموارد البشرية

ازدادت أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة والبيئات التنظيمية المعقدة، إذ تسهم في مواءمة رأس المال البشري مع الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة. كما تساعد على إعادة توزيع المهارات والكفاءات والأدوار الوظيفية بما ينسجم مع الاحتياجات المستقبلية ومتطلبات التغيير التنظيمي (Chadwick et al., 2020, p. 405). وتبرز أهمية إعادة الهندسة في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال تطوير هياكل العمل وأساليب إدارة الموارد البشرية بما يدعم قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات والصدمات البيئية. فالمنظمات التي تمتلك هياكل أكثر مرونة تكون أكثر قدرة على الاستمرار والابتكار في البيئات غير المستقرة (Reiche et al., 2021, p. 318). كما تؤدي إعادة هندسة الموارد البشرية دوراً مهماً في المحافظة على كفاءة القوى العاملة وتطوير مهاراتها لمواكبة التطورات التكنولوجية والأتمتة المتزايدة. ويتحقق ذلك من خلال إعادة توصيف الوظائف وتحديد الكفاءات المطلوبة مستقبلاً وتشجيع التعلم المستمر والتطوير الذاتي للعاملين (Malik et al., 2021, p. 273). وتساعد إعادة الهندسة أيضاً على رفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال إعادة توزيع الكفاءات وتحسين ترتيبات العمل والتوظيف بصورة تدعم الاستقرار التنظيمي وتزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية (Korff et al., 2021, p. 161). ومن الجانب الإنساني، تسهم إعادة هندسة الموارد البشرية في بناء بيئة عمل تدعم التطور الوظيفي وتعزز مشاركة العاملين وثقتهم بالإدارة عندما تُنفذ وفق مبادئ العدالة والشفافية. كما تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات العاملين وتقبلهم للتغيير التنظيمي (De Vos et al., 2020, p. 45). وتنعكس أهمية إعادة الهندسة كذلك على السمعة التنظيمية، إذ تعبر عن مدى التزام المنظمة بتطوير موظفيها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يزيد من قدرتها على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها مستقبلاً (Theissen et al., 2022, p. 294). وعلاوة على ذلك، تمكن إعادة هندسة الموارد البشرية المنظمة من تطوير قدراتها التكيفية عبر إعداد العاملين للتعامل مع الظروف المتغيرة والصدمات المحتملة من خلال تنمية مهارات متنوعة تدعم المرونة والميزة التنافسية (Lengnick-Hall et al., 2021, p. 358). وأخيراً، تسهم إعادة الهندسة في تعزيز التعلم والتجديد التنظيمي من خلال مراجعة القدرات الحالية ومقارنتها بالمتطلبات المستقبلية وتحديد الفجوات التي تتطلب تطوير مهارات أو ممارسات جديدة، بما يدعم استدامة الأداء والتطوير المستمر (García-Lillo et al., 2021, p. 102).

ثالثا : أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

تتضمن إعادة هندسة الموارد البشرية عدة أبعاد تعمل جميعها لتحقيق الترابط والتكامل بين الموارد البشرية من جهة وبين احتياجات المنظمة المتجددة باستمرار من جهة أخرى مع الحفاظ على جودة العمليات مستقرة ومتقدمة و هذه

الأبعاد نذكر منها. إعادة هيكلة المهارات، إعادة توزيع القوى العاملة، إعادة تصميم الوظائف، والتغييرات في ترتيبات التوظيف بحسب رأي **(l-Ma'aitah& Al-Adwan, 2020)**.

أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

1- إعادة توزيع القوى العاملة

يقصد بإعادة توزيع القوى العاملة مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة لإعادة توظيف وتنسيق مواردها البشرية بما يتوافق مع المتغيرات الاستراتيجية والتنظيمية. ويشمل ذلك التنقل الداخلي للعاملين واستحداث أدوار وظيفية جديدة والاستفادة من الكفاءات المتاحة قبل اللجوء إلى تقليص القوى العاملة، الأمر الذي يساعد المنظمة على الاحتفاظ برأس مالها البشري وتحقيق التكيف مع التغييرات الهيكلية المختلفة (Krausert, 2021, p. 64).

2- إعادة تصميم الوظائف

يشير هذا البعد إلى إعادة تحديد المهام والمسؤوليات والمتطلبات المرتبطة بكل وظيفة بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية. كما يسهم في توضيح الأدوار الوظيفية وتحديد المهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة، مما يساعد العاملين على فهم متطلبات العمل والتكيف مع البيئات التنظيمية المتغيرة (Grant & Parker, 2021, p. 13).

3- إعادة هيكلة المهارات

يقصد بإعادة هيكلة المهارات تطوير القدرات والمعارف الحالية للعاملين بما ينسجم مع المتطلبات المستقبلية للمنظمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة. ويتحقق ذلك من خلال برامج التعلم المستمر وتحديد الفجوات المهارية والعمل على معالجتها، بما يعزز قدرة المنظمة على المنافسة واستدامة كفاءتها البشرية (Van Laar et al., 2020, p. 534).

4- التغييرات في ترتيبات التوظيف

يعبر هذا البعد عن التعديلات التي تطرأ على أنظمة العمل وعقود التوظيف والتعويضات وأساليب أداء العمل استجابة للتحولات التنظيمية والتكنولوجية. كما تسهم ترتيبات العمل المرنة، مثل العمل عن بعد والاعتماد على الأداء، في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين (Kelliher et al., 2022, p. 108).

المتغير الوسيط التمكين النفسي

اولا :مفهوم التمكين النفسي للعاملين

يُعد التمكين النفسي للعاملين من المفاهيم التنظيمية التي تركز على تعزيز الحالة النفسية الإيجابية للأفراد بما يمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة وثقة أعلى. ويسهم التمكين النفسي في تنمية المرونة العاطفية للعاملين وتقليل مستويات التوتر والقلق المرتبطة بالتغيرات والتحولات التنظيمية، الأمر الذي يدعم قدرتهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة ويحد من مقاومة التغيير (Boudrias et al., 2020, p. 18). كما يمثل التمكين النفسي حلقة وصل بين الممارسات الاستراتيجية للمنظمة وسلوك العاملين وأدائهم، إذ يساعد في تشكيل تصورات إيجابية تجاه التغييرات التنظيمية ويعزز استعداد الموظفين للتعامل مع التحولات بوصفها فرصاً للتطوير بدلاً من النظر إليها كمصادر للتهديد وعدم الاستقرار (Frazier & Fainshmidt, 2021, p. 404). ومن منظور آخر، يمكن النظر إلى التمكين النفسي بوصفه آلية

تفاعلية تسهم في تعزيز التواصل بين العاملين والإدارة من خلال نقل التغذية الراجعة والمقترحات والاحتياجات بصورة تدعم تحسين القرارات والممارسات التنظيمية. وبذلك يساهم في تحقيق التكامل بين المستويات الاستراتيجية والتشغيلية داخل المنظمة (Lee et al., 2022, p. 277).وتزداد أهمية التمكين النفسي في ظل التحولات الرقمية وأنماط العمل الحديثة التي تتطلب مستويات أعلى من الاستقلالية وتحمل المسؤولية. فالعاملون المتمتعون بالتمكين النفسي يكونون أكثر قدرة على التنظيم الذاتي واتخاذ المبادرات والتكيف مع البيئات المتغيرة والمعقدة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم التشغيلية وأدائهم الوظيفي (Morgeson et al., 2020, p. 302).كذلك يسهم التمكين النفسي في تعزيز شعور العاملين بالملكية والمسؤولية تجاه أعمالهم من خلال إشراكهم في القرارات التي تؤثر في مهامهم وأدوارهم الوظيفية، الأمر الذي يزيد من التزامهم التنظيمي ويدعم نجاح مبادرات التغيير والتطوير المستدام داخل المنظمة (Morgeson et al., 2020, p. 302).

ثانيا :أهمية التمكين النفسي للعاملين

تنبع أهمية التمكين النفسي من دوره في تعزيز الدافعية الذاتية والشعور بالمسؤولية لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على استمرارية الأداء الفعال وزيادة القدرة على تقبل التغيير والمشاركة في المبادرات التنظيمية المختلفة (Deci et al., 2020, p. 7). كما يسهم التمكين النفسي في دعم نجاح الممارسات الاستراتيجية للمنظمة من خلال إعداد أفراد يمتلكون الثقة بقدراتهم ويعدّون التغيير فرصة للتطوير والنمو بدلاً من اعتباره تهديداً لمواقعهم الوظيفية، الأمر الذي يعزز التعلم المستمر ويرفع مستويات الكفاءة والأداء (Oreg et al., 2020, p. 151). وتزداد أهمية التمكين النفسي في البيئات الديناميكية التي تتطلب من العاملين اتخاذ المبادرات والتعامل مع المواقف غير المتوقعة، إذ يعزز لديهم السلوك الاستباقي والشعور بالمسؤولية والاستعداد للمشاركة في التحولات التنظيمية المختلفة (Parker et al., 2021, p. 647). كذلك يؤدي التمكين النفسي دوراً وقائياً من خلال تعزيز الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، مما يساعد العاملين على مواجهة الضغوط والحد من مستويات القلق والتوتر المصاحبة لحالات التغيير وعدم اليقين التنظيمي (Parker et al., 2021, p. 647). ومن جانب آخر، يسهم التمكين النفسي في تعزيز العلاقة بين العاملين والمنظمة عبر تنمية مشاعر الثقة والانتماء والالتزام التنظيمي، ولاسيما عندما يشعر العاملون بأن المنظمة تدعم نموهم المهني وتستثمر في تطوير قدراتهم المستقبلية (Kurtessis et al., 2020, p. 190). كما يساعد التمكين النفسي على توفير بيئة عمل تشجع التعبير عن الآراء والمشاركة في التعلم الجماعي وتبادل المعرفة، الأمر الذي يدعم الإبداع والابتكار ويعزز النمو الوظيفي للعاملين خلال فترات التغيير والتحول التنظيمي (Wang et al., 2021, p. 1092). وتتجلى أهميته أيضاً في تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرارات التنظيمية وزيادة قدرتهم على فهم الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، مما يرفع مستوى التوافق بين تطلعات العاملين ومتطلبات التغيير التنظيمي (Li et al., 2021, p. 624). كما يعزز التمكين النفسي ارتباط العاملين بأهداف المنظمة من خلال مواءمة الدوافع الشخصية مع الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يدعم المرونة التكيفية ويشجع على تبني سلوكيات إيجابية تتجاوز حدود الامتثال الوظيفي التقليدي (Van Wingerden et al., 2020, p. 120). وأخيراً، يمثل التمكين النفسي أحد المرتكزات الأساسية لنجاح التغيير التنظيمي المستدام، إذ يعزز شعور العاملين بالكفاءة والاستقلالية والتأثير والمعنى، ويزيد من قدرتهم على الإسهام الفاعل في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة (Lorinkova & Perry, 2021, p. 88).

ثالثا: أبعاد التمكين النفسي

يمكن الإشارة للتمكين النفسي على نطاق واسع بإنه بناء متعدد الأبعاد ولذا فنحن نتناول في دراستنا هذه أبرز و أحدث الأبعاد المعاصرة للتمكين والتي وردت في دراسة **(Spreitzer, 1995) كمقياس علمي اصيل وأول من سلط الضوء على هذه الابعاد** ، ونذكر منها :

أبعاد التمكين النفسي للعاملين

1- المعنى (Meaning)

يشير بُعد المعنى إلى درجة توافق أهداف العمل ومتطلباته مع قيم العاملين ومعتقداتهم الشخصية. فكلما أدرك العاملون أهمية أدوارهم الوظيفية وأثرها في تحقيق أهداف المنظمة، زاد شعورهم بالالتزام والمشاركة في المبادرات التنظيمية والتطويرية، الأمر الذي يعزز رغبتهم في تنمية معارفهم ومهاراتهم بصورة مستمرة (Albrecht et al., 2021, p. 360).

2- الكفاءة (Competence)

يقصد بالكفاءة شعور العاملين بقدرتهم على أداء المهام المطلوبة وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفاعلية. كما تعكس مستوى الثقة بالقدرات الذاتية والاستعداد للتعامل مع التحديات والتغيرات التنظيمية، مما يجعل العاملين أكثر قدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة وتحويل التحديات إلى فرص للتعلم والتطوير (Newman et al., 2020, p. 423).

3- تقرير المصير (Self-Determination)

يشير تقرير المصير إلى مدى امتلاك العاملين الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم وتنفيذ مسؤولياتهم الوظيفية. ويزداد تأثير هذا البعد في بيئات العمل التي تشهد تغيرات مستمرة، إذ يعزز شعور العاملين بالسيطرة على أعمالهم ويزيد من مستويات المشاركة والمبادرة لديهم (Kim & Beehr, 2021, p. 590).

4- الأثر (Impact)

يعبر بُعد الأثر عن إدراك العاملين لقدرتهم على التأثير في نتائج العمل والقرارات التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة. فكلما شعر العاملون بأن مساهماتهم تحدث فرقاً حقيقياً في الأداء التنظيمي، زادت درجة مشاركتهم في مبادرات التغيير والابتكار وارتفع مستوى تقبلهم للتحولات الاستراتيجية المختلفة (Seiber et al., 2021, p. 170).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولا : مجتمع وعينة البحث

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (216) مفردة، ولم تُسجل أي بيانات مفقودة، مما يعكس اكتمال الاستجابات وصلاحيتها للتحليل الإحصائي. وفيما يتعلق بالجنس، أظهرت النتائج تقارباً في التوزيع بين الذكور والإناث، إذ بلغت نسبة الإناث (53.2%) مقابل (46.8%) للذكور، الأمر الذي يوفر تمثيلاً متوازناً نسبياً ويحد من احتمالية التحيز المرتبط بالنوع الاجتماعي. أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت غالبية العينة ضمن الفئات العمرية المتوسطة، حيث شكلت الفئة

(31–40 سنة) النسبة الأعلى بواقع (41.2%)، تلتها الفئة (41–50 سنة) بنسبة (29.2%)، ثم الفئة (20–30 سنة) بنسبة (23.6%)، في حين سجلت الفئة (51 سنة فأكثر) أدنى نسبة بلغت (6%). ويشير ذلك إلى أن أغلب المبحوثين يتمتعون بخبرة عملية ونضج وظيفي يساعدان في تقديم تقييمات أكثر دقة لمتغيرات الدراسة. وفيما يخص المؤهل العلمي، فقد هيمن حملة شهادة البكالوريوس على العينة بنسبة (51.9%)، تلتهم فئة الدبلوم بنسبة (38.9%)، بينما توزعت النسب المتبقية على المؤهلات الأخرى بنسب محدودة. ويعكس هذا التوزيع مستوى تعليمياً جيداً لدى أفراد العينة، الأمر الذي يعزز قدرتهم على فهم مفاهيم الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة بدرجة مناسبة من الوعي والإدراك.أما فيما يتعلق بسنوات الخدمة، فقد أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية متوسطة إلى طويلة الأمد، إذ شكلت فئة (11–15 سنة) النسبة الأعلى بواقع (32.9%)، تلتها فئة (16–20 سنة) بنسبة (28.7%)، ثم فئة (1–5 سنوات) بنسبة (23.6%). ويشير ذلك إلى أن المبحوثين يمتلكون خبرات مهنية كافية تمكنهم من تقييم الممارسات التنظيمية والظواهر الإدارية المرتبطة بمتغيرات الدراسة.وبصورة عامة، تعكس الخصائص الديموغرافية للعينة مستوى مناسباً من التنوع والتوازن في الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية، مع تركّز واضح في الفئات العمرية والخبرات المتوسطة، مما يوفر قاعدة بيانات موثوقة تدعم إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة بدرجة عالية من المصداقية.

جدول (5) توزيع عينة الدراسة

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

التسلسل	العدد الموزع من الاستمارات	المسترجع من الاستمارات	المستبعد من الاستمارات	غير المسترجع من الاستبانات	الصالح من الاستمارات	نسبة الاسترجاع
1	225	218	2	7	216	%96

جدول رقم (6) الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية للعينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	101	%46.8
	انثى	115	%53.2
	المجموع	216	%100
العمر	29-20 سنة	25	%23.6
	37-30 سنة	89	%41.2
	43-38 سنة	63	%29.2
	50-44 سنة	13	%6.0
	51 سنة فأكثر	26	%23.6
	المجموع	216	%100
المؤهل العلمي	إعدادية	17	%7.9

	دبلوم	84	%38.9
	بكالوريوس	112	%51.9
	ماجستير	1	%.5
	دكتوراه	2	%.9
	المجموع	216	%100
سنوات الخدمة	1-5 سنوات	57	%23.6
	10 سنوات	20	%8.8
	10-15 سنة	77	%32.9
	16 سنة فأكثر	62	%28.7
	المجموع	216	%100

المصدر من مخرجات برنامج (spss)

ثانيا: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

1- الوصف الاحصائي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

تشير نتائج التحليل الوصفي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي إلى أن الأوساط الحسابية للفقرات جاءت ضمن المستوى المتوسط المرتفع، إذ تراوحت القيم بين (2.64–3.89)، وهو ما يدل على إدراك مقبول إلى جيد لدى أفراد العينة لممارسات الاستشراف داخل المنظمة. وقد سجلت فقرة "يتم تحليل الإشارات الضعيفة التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة" أعلى وسط حسابي (3.89) بانحراف معياري منخفض نسبيًا (0.929)، مما يعكس اتفاقًا نسبيًا بين أفراد العينة حول أهمية هذا البعد. في المقابل، سجلت فقرة "يتم تحويل المعلومات المستقبلية إلى معرفة قابلة للاستخدام" أدنى متوسط (2.64) مع انحراف معياري (1.136)، وهو ما يشير إلى وجود تباين في الآراء وضعف نسبي في تحويل المعلومات إلى معرفة تطبيقية. وبصورة عامة، فإن المتوسطات الكلية للأبعاد الفرعية تعكس مستوى استجابة يميل إلى الإيجابية، إلا أن ارتفاع بعض قيم الانحراف المعياري (التي تجاوزت 1 في عدة فقرات) يدل على تباين في إدراك المبحوثين، مما يعكس عدم تجانس كامل في تطبيق ممارسات الاستشراف داخل المنظمة.

جدول (7) الوصف الاحصائي لبنود الاستشراف الاستراتيجي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
تقوم الشركة بجمع معلومات منتظمة حول التغيرات في البيئة الخارجية.	3.25	1.049	0.649635
تعتمد الشركة على مصادر متعددة لتحليل الاتجاهات المستقبلية.	3.74	1.024	0.747445
يتم تحليل التغيرات التكنولوجية وتأثيرها على الشركة.	3.77	0.931	0.754745
تتابع الشركة التغيرات في المنافسة وبيئة العمل بشكل مستمر.	3.14	1.126	0.627737
تستخدم الشركة أدوات تحليل حديثة لتقييم البيئة المستقبلية.	3.82	0.803	0.764964
تقوم الإدارة بتفسير التغيرات المستقبلية بطريقة منظمة.	3.72	1.050	0.743066
يتم تحليل الإشارات الضعيفة التي قد تؤثر على مستقبل الشركة.	3.89	0.929	0.778102
تشجع الشركة الموظفين على مناقشة التغيرات المستقبلية.	3.57	1.162	0.713869
تستخدم الإدارة نتائج التحليل لتحديد الفرص والتهديدات.	3.53	0.916	0.706569
يتم تحويل المعلومات المستقبلية إلى معرفة قابلة للاستخدام.	2.64	1.136	0.528467
تمتلك المنظمة رؤية واضحة للمستقبل.	3.07	1.099	0.613139
تعتمد الشركة على التخطيط طويل الأجل.	3.29	1.037	0.658394
يتم إشراك الموظفين في تطوير الرؤية المستقبلية.	3.11	1.055	0.621898
تعكس رؤية الشركة التغيرات المستقبلية المتوقعة.	3.16	1.100	0.632117
تساعد الرؤية المستقبلية في توجيه القرارات الاستراتيجية.	3.28	1.043	0.656934

تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات في البيئة.	3.26	1.031	0.652555
تقوم الشركة بتعديل استراتيجياتها وفق التغيرات المستقبلية.	3.07	1.052	0.613139
يتم تطوير خطط بديلة لمواجهة التحديات المستقبلية.	3.50	1.079	0.70073

المصدر من مخرجات برنامج (spss)

2- الوصف الاحصائي لمتغير التمكين النفسي

أما فيما يتعلق بمتغير التمكين النفسي، فقد أظهرت النتائج تباينًا أوضح بين أبعاده، حيث سجل بعد الجدارة والكفاءة متوسطات مرتفعة نسبيًا (مثل 3.71 و3.51)، مما يعكس شعورًا جيدًا بالقدرة والمهارة لدى العاملين، في حين جاءت بعض فقرات بعد المعنى والتأثير بمتوسطات منخفضة نسبيًا (2.55 و2.56)، وهو ما قد يشير إلى ضعف شعور بعض الموظفين بأهمية أدوارهم أو تأثيرهم في القرارات التنظيمية. كما أن وجود انحرافات معيارية مرتفعة نسبيًا (تصل إلى 1.309) يعكس تباينًا واضحًا في مستويات التمكين المدرك بين أفراد العينة، مما قد يؤثر لاحقًا في قوة العلاقة الوسيطة عند اختبار النموذج الهيكلي. وبوجه عام، يمكن القول إن التمكين النفسي متحقق بدرجة متوسطة، إلا أن بعد التأثير والاستقلالية يحتاج إلى تعزيز أكبر.

جدول (8) الوصف الاحصائي لبنود التمكين النفسي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
أشعر أن عملي له قيمة كبيرة.	3.25	1.049	0.649635
يتوافق عملي مع أهدافي الشخصية.	2.80	1.189	0.559124
أشعر بأهمية الدور الذي أقوم به.	2.55	1.225	0.509489
أؤمن بأن عملي مهم للشركة.	3.66	0.927	0.731387
أشعر بالفخر بعملي.	3.14	1.183	0.627737
أشعر أنني قادر على أداء عملي بكفاءة.	3.33	1.138	0.665693
أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي.	3.71	1.183	0.741606
أستطيع التعامل مع متطلبات العمل.	2.96	1.248	0.591241
أشعر بالثقة في قدراتي.	3.51	1.023	0.70219
أتمكن من حل مشاكل العمل.	3.37	1.078	0.674453
أتمتع بحرية اتخاذ القرار في عملي.	3.48	0.908	0.69635
أستطيع تحديد طريقة أداء عملي.	2.56	0.992	0.512409
لدي استقلالية في العمل.	3.50	1.023	0.70073
يمكنني اتخاذ المبادرات.	3.72	0.998	0.744526
أشعر بالتحكم في عملي.	3.77	0.947	0.754745
أؤثر في قرارات الشركة.	2.55	1.050	0.510949
أساهم في تحسين الأداء التنظيمي.	3.31	1.095	0.661314

المصدر من مخرجات برنامج (spss)

3- الوصف الاحصائي لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية

وفيما يخص متغير إعادة هندسة الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج مستوى متوسطًا يميل إلى الارتفاع، إذ تراوحت المتوسطات بين (2.98–3.87)، حيث سجلت فقرة "تعتمد المنظمة على تحليل المهارات في توزيع الموظفين" أعلى متوسط (3.87) بانحراف معياري (0.953)، مما يدل على اتفاق نسبي بشأن تطبيق ممارسات تحليل المهارات. كما سجلت فقرة "تعتمد المنظمة على أساليب حديثة في التوظيف" متوسطًا مرتفعًا (3.85)، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تحديث آليات الاستقطاب. في المقابل، جاءت بعض الفقرات مثل "يتم تبسيط الإجراءات الوظيفية" بمتوسط أقل (2.98)، وهو ما قد يعكس وجود تحديات في تبسيط العمليات الإدارية. وبشكل عام، فإن انخفاض الانحرافات

المعيارية نسبيًا في هذا المتغير مقارنة بمتغير التمكين النفسي يدل على درجة تجانس أعلى في آراء المبحوثين حول ممارسات إعادة الهندسة.

1- جدول (9) الوصف الاحصائي لبنود إعادة هندسة الموارد البشرية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأهمية
تقوم الشركة بإعادة توزيع الموظفين وفق الاحتياجات المستقبلية.	3.67	1.001	0.734307
يتم تخصيص الموارد البشرية بكفاءة.	3.19	1.115	0.637956
تعتمد الشركة على تحليل المهارات في توزيع الموظفين.	3.87	0.953	0.773723
يتم نقل الموظفين وفق متطلبات العمل.	3.04	1.150	0.608759
يتم تحسين استغلال الموارد البشرية.	3.69	1.040	0.738686
تقوم الشركة بإعادة تصميم الوظائف لتحسين الأداء.	3.20	1.132	0.640876
يتم تعديل مهام الوظائف لتتناسب مع التغيرات.	3.52	0.948	0.70365
يتم تبسيط الإجراءات الوظيفية.	2.98	1.032	0.59562
تساعد إعادة تصميم الوظائف في تحسين الإنتاجية.	3.07	1.183	0.613139
يتم تحديث الوصف الوظيفي باستمرار.	3.82	1.023	0.763504
	3.59	1.082	0.718248
تقوم الشركة بتطوير مهارات الموظفين باستمرار.	3.53	1.092	0.705109
يتم تدريب الموظفين على المهارات الجديدة.	3.39	1.052	0.677372
تعتمد الشركة على تطوير المهارات الرقمية.	3.31	1.095	0.661314
يتم تحسين قدرات الموظفين لمواكبة التغيرات.	3.37	1.098	0.674453
يتم تحديد الفجوات المهارية ومعالجتها.	3.07	1.129	0.614599
تعتمد الشركة على أساليب حديثة في التوظيف.	3.85	0.974	0.770803
يتم استخدام التوظيف المرن.	3.62	0.876	0.724088

المصدر من مخرجات برنامج (spss)

إجمالًا، تعكس النتائج الوصفية أن المتغيرات الثلاثة متحققة بدرجات متوسطة إلى جيدة، مع وجود تباين نسبي في بعض الأبعاد، الأمر الذي يمنح مبررًا علميًا لاختبار العلاقات السببية بينها باستخدام أساليب تحليلية متقدمة مثل تحليل الانحدار أو نمذجة المعادلات الهيكلية، للتحقق من طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين الاستشراف الاستراتيجي وإعادة هندسة الموارد البشرية عبر التمكين

ثالثا: اختبار الصدق والثبات و التحليل العاملي التوكيدي

اختبار الصدق والثبات : تشير قيمة معامل ألفا كرونباخ البالغة (0.962) إلى مستوى مرتفع جدًا من الاتساق الداخلي بين فقرات أداة القياس، إذ تُعد القيم التي تتجاوز (0.70) مقبولة إحصائيًا، في حين تُعد القيم التي تتجاوز (0.80) جيدة، أما القيم التي تفوق (0.90) فتُشير إلى درجة عالية جدًا من الثبات والاعتمادية. وعليه، فإن القيمة المحققة في هذه الدراسة تعكس تجانسًا قويًا بين الفقرات وقدرتها على قياس المفاهيم النظرية المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والاستقرار. كما أن ارتفاع معامل الثبات يدل على أن الأداة تتمتع بموثوقية كبيرة، وأن النتائج المستخلصة منها يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي اللاحق واختبار الفرضيات بثقة منهجية.ومن ناحية تفسيرية أعمق، فإن هذا المستوى المرتفع من الثبات يعكس اتساقًا إدراكيًا لدى أفراد العينة في استجاباتهم، ويشير إلى أن الفقرات المصممة لقياس متغيرات الاستشراف الاستراتيجي والتمكين النفسي وإعادة هندسة الموارد البشرية مترابطة بصورة منطقية ومتكاملة ضمن الإطار المفاهيمي للدراسة. ومع ذلك، تجدر الإشارة منهجيًا إلى أن القيم المرتفعة جدًا التي تقترب من الواحد الصحيح قد تعكس في بعض الأحيان درجة من التشابه العالي بين بعض الفقرات، مما يستدعي التأكد من عدم وجود تكرار مفاهيمي مفرط، إلا أن ذلك لا يؤثر سلبًا في قوة الأداة بل يؤكد درجة اتساقهاوبناءً على ما تقدم، يمكن الاستنتاج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدًا من الثبات الداخلي، مما يوفر أساسًا إحصائيًا متينًا للانتقال إلى مراحل التحليل الاستدلالي واختبار علاقات التأثير والوساطة بين متغيرات البحث بثقة علمية عالية.

جدول (10) اختبار الصدق والثبات

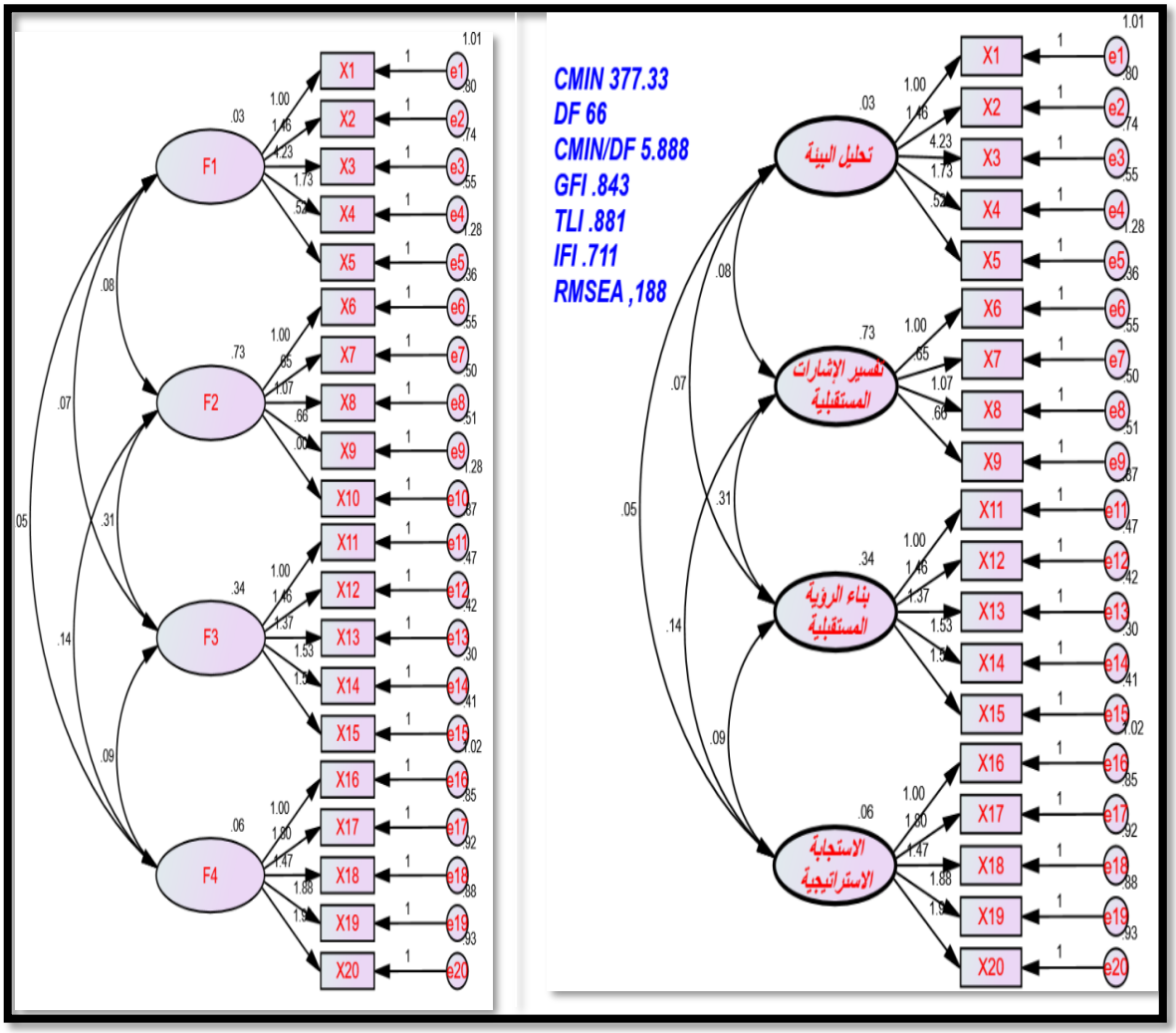
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.962	75

المصدر من مخرجات برنامج (spss)

ثانيا : التحليل العاملي التوكيدي

1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

فيما يتعلق بالمتغير الأول (الاستشراف الاستراتيجي)، أظهرت نتائج التحليل الأولي وجود تباين في قوة التحميلات العاملية لبعض البنود، إذ لم تحقق بعض الفقرات مستوى الدلالة الإحصائية المقبول (P > 0.05) وسجلت قيم C.R. أقل من الحد الحرج (1.96)، مما يشير إلى ضعف مساهمتها في تفسير البعد الكامن. إن حذف هذه البنود يُعد إجراءً منهجيًا سليمًا يهدف إلى تعزيز الصدق التقاربي وتقوية تمثيل المؤشرات للبناء النظري. وبعد إعادة التحليل، تحسنت مؤشرات الدلالة الإحصائية للأبعاد المتبقية، حيث ظهرت معظم التحميلات ذات دلالة عالية (***), مع قيم حرجة مرتفعة، وهو ما يعكس اتساقًا قويًا بين البنود وأبعادها (الرصد البيئي، تفسير التغيرات، الرؤية المستقبلية، الاستجابة الاستراتيجية). وتؤكد هذه النتائج تحقق الصدق البنائي للمتغير بعد التنقية، كما تدل على أن الأبعاد المعتمدة تمثل بصورة سليمة مفهوم الاستشراف الاستراتيجي في السياق الميداني للدراسة.



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي المصدر مخرجات برنامج(Amos)

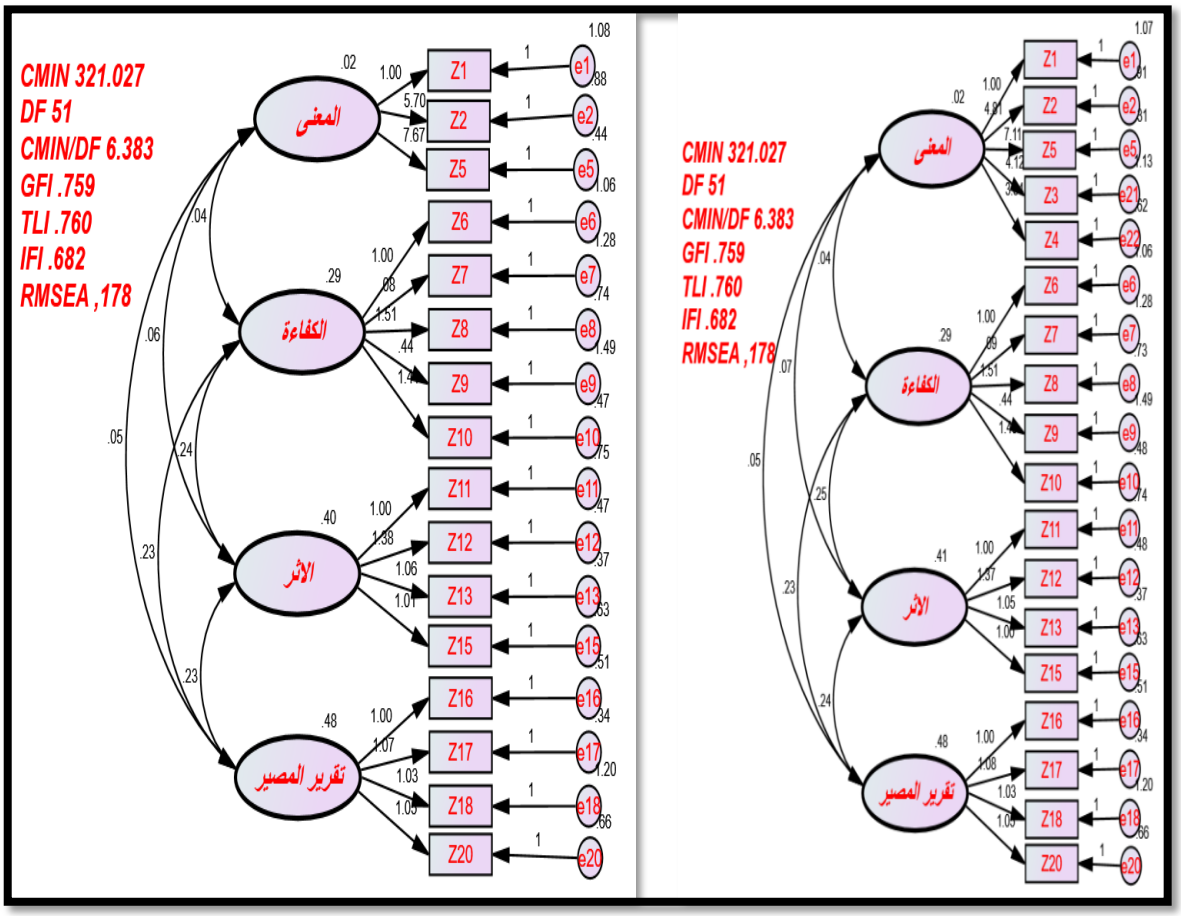
جدول (11) القيم المعيارية لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X1	<---	F1	1			
X2	<---	F1	1.458	0.911	1.601	0.109
X3	<---	F1	4.23	2.302	1.838	0.066
X4	<---	F1	1.733	1.005	1.725	0.085
X5	<---	F1	0.524	0.661	0.793	0.427
X6	<---	F2	1			
X7	<---	F2	0.651	0.095	6.82	***
X8	<---	F2	1.072	0.119	9.013	***
X9	<---	F2	0.661	0.094	7.041	***
X11	<---	F3	1			
X12	<---	F3	1.455	0.238	6.12	***
X13	<---	F3	1.374	0.224	6.123	***
X14	<---	F3	1.531	0.24	6.382	***
X15	<---	F3	1.513	0.243	6.235	***
X16	<---	F4	1			
X17	<---	F4	1.8	0.738	2.438	0.015
X18	<---	F4	1.468	0.64	2.294	0.022
X19	<---	F4	1.879	0.767	2.451	0.014
X20	<---	F4	1.906	0.78	2.444	0.015

المصدر مخرجات برنامج(Amos)

2- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين النفسي

أما المتغير الثاني (التمكين النفسي)، فقد أظهرت نتائج التحليل الأولي أيضًا وجود بعض البنود ذات تحميلات ضعيفة أو غير دالة إحصائيًا، وهو ما انعكس في قيم احتمالية مرتفعة نسبيًا لبعض المؤشرات، الأمر الذي استدعى حذفها وفقًا لمعيار التحميل الأدنى (0.40). وبعد إعادة التقدير، أظهرت البنود المتبقية معاملات حرجة مرتفعة ودلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى أن الأبعاد (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) أصبحت أكثر تجانسًا واتساقًا في قياسها للبناء الكامن. كما تعكس النتائج تحقق الصدق التقاربي من خلال ارتباط قوي بين المؤشرات وأبعادها، إضافة إلى تحسن الاستقرار العام للنموذج القياسي لهذا المتغير. ويُستدل من ذلك على أن عملية التنقية أسهمت في إزالة البنود التي قد تشوش البناء النظري أو تضعف قوته التفسيرية، مما يعزز الاعتماد على هذا المتغير في اختبار الوساطة لاحقًا .



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين النفسي المصدر مخرجات برنامج(Amos)

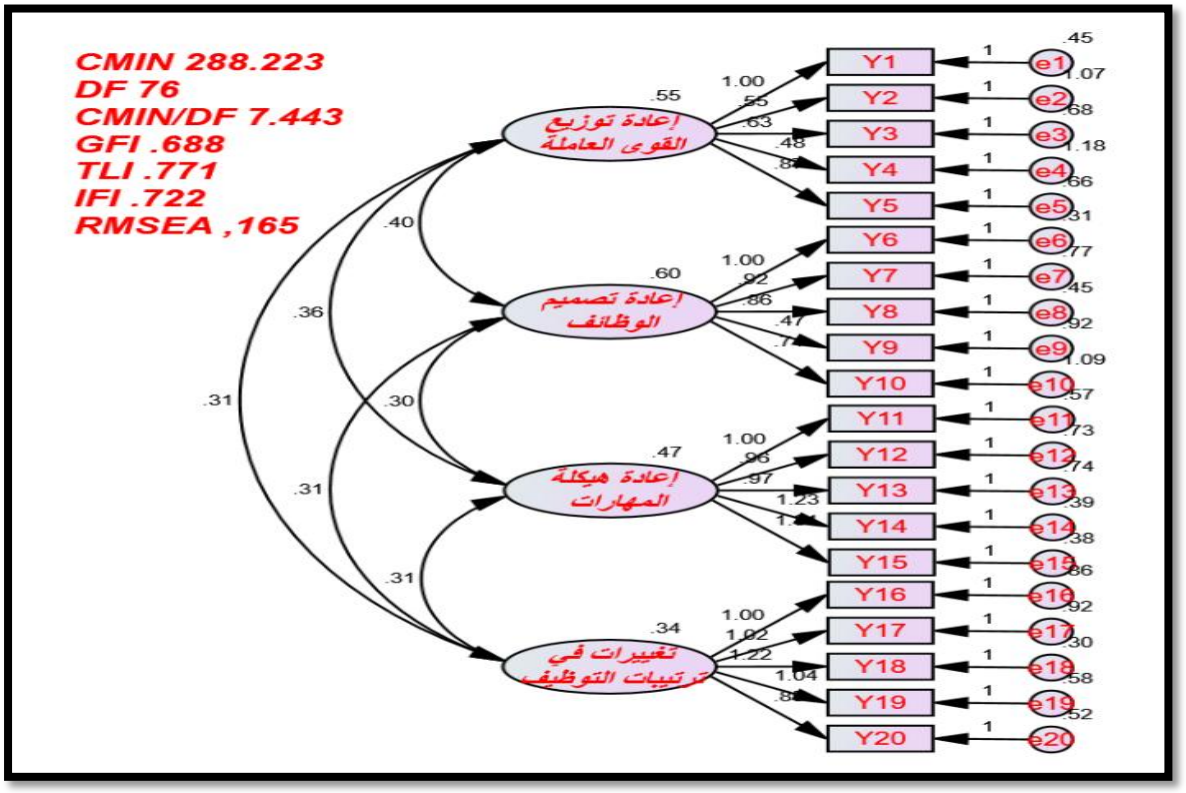
جدول (12) القيم المعيارية لمتغير التمكين النفسي

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z1	<---	F1	1				
Z2	<---	F1	5.702	4.544	1.255	0.21	
Z5	<---	F1	7.666	6.081	1.261	0.207	
Z6	<---	F2	1				
Z7	<---	F2	0.083	0.207	0.402	0.688	
Z8	<---	F2	1.51	0.338	4.472	***	
Z9	<---	F2	0.442	0.239	1.854	0.064	
Z10	<---	F2	1.408	0.309	4.561	***	
Z11	<---	F3	1				
Z12	<---	F3	1.384	0.21	6.575	***	
Z13	<---	F3	1.06	0.166	6.372	***	
Z15	<---	F3	1.007	0.177	5.703	***	
Z16	<---	F4	1				
Z17	<---	F4	1.074	0.149	7.185	***	
Z18	<---	F4	1.029	0.189	5.459	***	
Z20	<---	F4	1.051	0.162	6.478	***	

المصدر مخرجات برنامج(Amos)

1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية

أما المتغير الثالث (إعادة هندسة الموارد البشرية)، فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي استقرارًا نسبيًا مقارنة بالمتغيرين السابقين، إذ جاءت جميع التحميلات العاملية تقريبًا ذات دلالة إحصائية عالية جدًا(P < 0.001) ، مع قيم C.R. تفوق الحد المقبول، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين البنود والأبعاد الكامنة (إعادة توزيع الموارد، إعادة تصميم الوظائف، تطوير المهارات، تحديث أساليب التوظيف). كما تشير هذه النتائج إلى تحقق مستوى مرتفع من الصدق التقاربي دون الحاجة إلى حذف إضافي للبنود، الأمر الذي يدل على أن البنية العاملية لهذا المتغير كانت أكثر وضوحًا واستقرارًا منذ التحليل الأولي. ويعزز ذلك من مصداقية القياس ويمنح ثقة أكبر في استخدام هذا المتغير كمتغير تابع في النموذج الهيكلي.



الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية المصدر مخرجات برنامج(Amos)

جدول (13) القيم المعيارية لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Y1	<---	F1	1			
Y2	<---	F1	0.554	0.146	3.795	***
Y3	<---	F1	0.635	0.126	5.026	***
Y4	<---	F1	0.485	0.15	3.23	0.001
Y5	<---	F1	0.872	0.141	6.203	***
Y6	<---	F2	1			
Y7	<---	F2	0.917	0.132	6.939	***
Y8	<---	F2	0.86	0.111	7.76	***
Y9	<---	F2	0.474	0.123	3.853	***
Y10	<---	F2	0.71	0.14	5.081	***
Y11	<---	F3	1			
Y12	<---	F3	0.961	0.151	6.36	***
Y13	<---	F3	0.966	0.153	6.334	***
Y14	<---	F3	1.228	0.153	8.019	***

Y15	<---	F3	1.312	0.161	8.168	***
Y16	<---	F4	1			
Y17	<---	F4	1.018	0.22	4.62	***
Y18	<---	F4	1.222	0.21	5.805	***
Y19	<---	F4	1.042	0.202	5.15	***
Y20	<---	F4	0.854	0.176	4.862	***

المصدر مخرجات برنامج(Amos)

وبصورة عامة، فإن إعادة تحليل المتغيرين الأول والثاني بعد حذف البنود ذات التحميلات المنخفضة يُعد إجراءً منهجيًا يعكس التزامًا بالمعايير الإحصائية المعتمدة في نمذجة المعادلات الهيكلية، كما أسهم في تحسين جودة النموذج القياسي وتعزيز الصدق البنائي للأداة. وتشير النتائج النهائية إلى أن نموذج القياس أصبح ملائمًا لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة بثقة إحصائية، مما يوفر أساسًا علميًا متينًا للانتقال إلى تحليل النموذج الهيكلي واختبار فرضيات التأثير والوساطة في الدراسة الحالية.

ثالثا :اختبار فرضيات الارتباط والاثر

1- فرضية الارتباط :تشير نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، حيث بلغ معامل الارتباط بين الاستشراف الاستراتيجي والتمكين النفسي (0.846**) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جدًا، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة الاستشراف الاستراتيجي داخل المنظمة ارتفع مستوى التمكين النفسي المدرك لدى العاملين. كما يعكس هذا الارتباط قوة العلاقة النظرية بين البعد الاستراتيجي والبعد السلوكي، ويشير إلى أن الرؤية المستقبلية والتحليل الاستباقي يسهمان في تعزيز شعور العاملين بالقدرة والاستقلالية والتأثير.

أما العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي وإعادة هندسة الموارد البشرية فقد بلغت (0.839**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أيضًا علاقة طردية قوية جدًا، مما يدل على أن المنظمات التي تعتمد على الرصد البيئي وتحليل الاتجاهات المستقبلية تكون أكثر قدرة على تنفيذ عمليات إعادة هندسة فعالة في مجال الموارد البشرية. وتعكس هذه النتيجة اتساقًا مع الإطار النظري الذي يفترض أن التوجه الاستراتيجي المستقبلي يُعد مدخلًا أساسيًا لإعادة تصميم العمليات والهياكل البشرية بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

في حين سجلت العلاقة بين التمكين النفسي وإعادة هندسة الموارد البشرية أعلى قيمة ارتباط في النموذج بلغت (0.877**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي علاقة طردية قوية جدًا، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى التمكين النفسي يرتبط بارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إعادة هندسة الموارد البشرية. وتعد هذه النتيجة ذات أهمية خاصة في ضوء اختبار الدور الوسيط، إذ توحي بأن التمكين النفسي قد يشكل آلية فاعلة في تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ عمليات إعادة الهندسة بنجاح.

ومن الناحية المنهجية، فإن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وبحجم عينة بلغ (216) مفردة، مما يعزز قوة النتائج وموثوقيتها. ومع ذلك، فإن ارتفاع معاملات الارتباط إلى مستويات تفوق (0.80) يستدعي الانتباه لاحتمال وجود درجة من الترابط العالي بين المتغيرات(High Correlation) ، وهو ما يتطلب التحقق من عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي (Multicollinearity) عند الانتقال إلى تحليل الانحدار أو النموذج الهيكلي.

إجمالًا، تؤكد نتائج الارتباط وجود علاقات طردية قوية ومتسقة بين المتغيرات الثلاثة، بما يدعم الفرضيات النظرية للدراسة ويمهد إحصائيًا للانتقال إلى اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر ضمن نموذج الوساطة المقترح.

جدول (14) علاقة الارتباط

Correlations				
		الاستشراف الاستراتيجي	التمكين النفسي	اعادة هندسة الموارد البشرية
الاستشراف الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.846**	.839**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	216	216	216
التمكين النفسي	Pearson Correlation	.846**	1	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	216	216	216
اعادة هندسة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.839**	.877**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	216	216	216
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر مخرجات برنامج (SPSS)

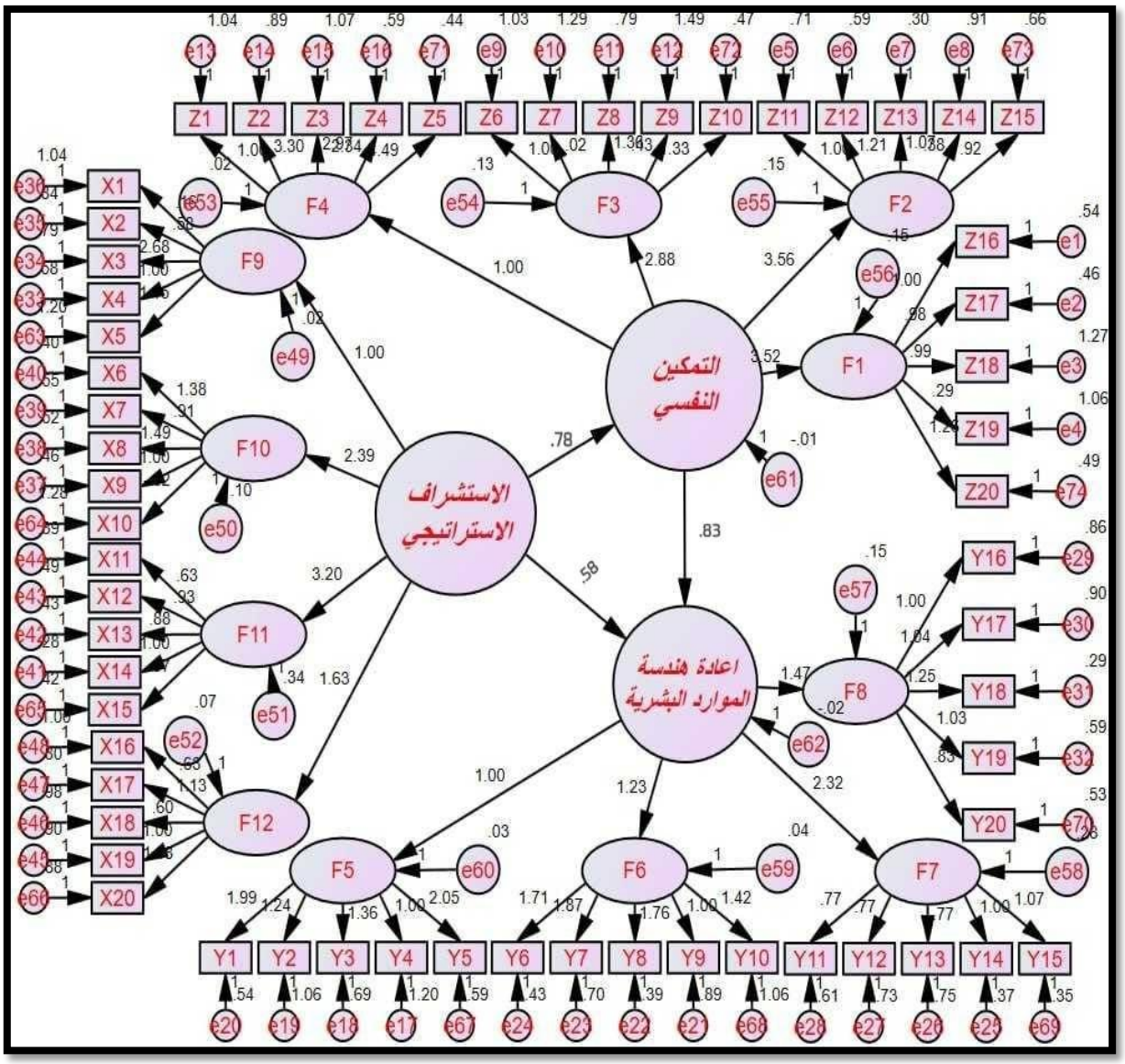
2- فرضية التأثير: تشير نتائج النموذج الهيكلي إلى وجود تأثير مباشر موجب ودال إحصائيًا للاستشراف الاستراتيجي في التمكين النفسي , حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.876) وبقيمة حرجة (C.R. = 18.497) عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تعكس قوة التأثير ودلالته الإحصائية العالية. وهذا يعني أن زيادة مستوى ممارسة الاستشراف الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يقابلها ارتفاع جوهري في مستوى التمكين النفسي، مما يؤكد الفرضية التي تفترض وجود علاقة تأثير مباشرة بين البعد الاستراتيجي والبعد السلوكي داخل المنظمة. كما أن ارتفاع القيمة الحرجة يعكس استقرار التقدير الإحصائي وقوة النموذج في تفسير العلاقة.

أما فيما يتعلق بتأثير التمكين النفسي في إعادة هندسة الموارد البشرية، فقد بلغ معامل التأثير (0.600) بقيمة حرجة (C.R. = 8.192)ومستوى معنوية أقل من (0.001)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير موجب متوسط إلى قوي ودال إحصائيًا. وتدل هذه النتيجة على أن التمكين النفسي يُعد عاملًا مؤثرًا في تعزيز تطبيق ممارسات إعادة هندسة الموارد البشرية، وأن ارتفاع شعور العاملين بالكفاءة والاستقلالية والتأثير يسهم في دعم عمليات إعادة التصميم والتحسين التنظيمي.

وفيما يخص التأثير المباشر للاستشراف الاستراتيجي) في إعادة هندسة الموارد البشرية, فقد بلغت قيمة معامل التأثير (0.365) بقيمة حرجة (C.R. = 4.804) عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على وجود تأثير مباشر موجب ودال إحصائيًا، إلا أنه أقل قوة من التأثير غير المباشر عبر التمكين النفسي. وتشير هذه النتيجة إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يؤثر في إعادة الهندسة بصورة مباشرة، لكنه يحقق تأثيرًا أقوى عند مروره عبر المتغير الوسيط، وهو ما يدعم منطق الوساطة الجزئية.(Partial Mediation)

ومن خلال المقارنة بين معاملات التأثير، يتضح أن التأثير غير المباشر للاستشراف الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية عبر التمكين النفسي يعزز القوة التفسيرية للنموذج، إذ إن مجموع التأثيرين المباشر وغير المباشر يعكس دورًا جوهريًا للاستشراف في إحداث التحول التنظيمي. كما أن جميع المسارات كانت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.001)، مما يعزز الثقة في صحة الفرضيات وعدم رفضها.

إجمالًا، تؤكد نتائج اختبار فرضيات التأثير أن النموذج الهيكلي يتمتع بقوة تفسيرية واضحة، وأن الاستشراف الاستراتيجي يمثل محركًا أساسيًا لإعادة هندسة الموارد البشرية، سواء بصورة مباشرة أو من خلال تعزيز التمكين النفسي للعاملين، الأمر الذي يمنح الدراسة دعمًا تجريبيًا قويًا لافتراضاتها النظرية ويؤكد تحقق فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر بدرجة عالية من الدلالة الإحصائية.



الشكل (5) اختبار الانحدار المصدر مخرجات برنامج (Amos)

جدول (15) القيم المعيارية للانحدار

		Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستشراف الاستراتيجي	<--- التمكين النفسي	.876	.047	18.497	***
التمكين النفسي	<--- اعادة هندسة الموارد البشرية	.600	.073	8.192	***
الاستشراف الاستراتيجي	<--- اعادة هندسة الموارد البشرية	.365	.076	4.804	***

المصدر مخرجات برنامج (Amos)

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

1- توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الاستشراف الاستراتيجي في جامعة ميسان جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، مما يعكس وجود وعي تنظيمي بأهمية تحليل البيئة والتوجه المستقبلي، إلا أن هناك ضعفًا نسبيًا في تحويل المعلومات المستقبلية إلى معرفة قابلة للتطبيق، وهو ما يشير إلى فجوة بين التحليل النظري والتنفيذ العملي. كما أظهرت النتائج أن أبعاد الاستشراف الاستراتيجي الأربعة (تحليل البيئة، تفسير الإشارات المستقبلية، بناء الرؤية المستقبلية، الاستجابة الاستراتيجية) تمثل بصورة دالة البناء الكامن، مع قوة واضحة لبعد بناء الرؤية المستقبلية، مما يدل على تركيز إداري أكبر على الجانب التخطيطي مقارنة بالجوانب التنفيذية.

2- وفيما يتعلق بالتمكين النفسي، بينت النتائج أن العاملين يتمتعون بمستوى متوسط من التمكين، حيث كان بعد الكفاءة والمعنى أكثر وضوحًا مقارنة ببعدي التأثير وتقرير المصير، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بقدرتهم على أداء العمل، إلا أن مشاركتهم في التأثير وصنع القرار ما زالت محدودة نسبيًا. كما أكدت نتائج التحليل العاملي التوكيدي تحقق الصدق البنائي لهذا المتغير بعد حذف البنود الضعيفة، مما يعزز الاعتماد على نتائجه في تفسير العلاقات السببية.

3- أما متغير إعادة هندسة الموارد البشرية، فقد أظهر مستوى متوسطًا إلى مرتفع، خاصة في أبعاد إعادة توزيع القوى العاملة وتحديث ترتيبات التوظيف، في حين كانت بعض الجوانب المتعلقة بتبسيط الإجراءات بحاجة إلى مزيد من التطوير. وأكدت نتائج التحليل العاملي استقرار البنية العاملية لهذا المتغير دون الحاجة إلى حذف بنود، مما يدل على وضوح المفهوم في البيئة المبحوثة.

4- وعلى مستوى العلاقات البينية، أثبتت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة قوية جدًا بين المتغيرات الثلاثة، كما أثبت النموذج الهيكلي وجود تأثير مباشر قوي للاستشراف الاستراتيجي في التمكين النفسي، وتأثير مباشر متوسط في إعادة هندسة الموارد البشرية، إضافة إلى تأثير قوي للتمكين النفسي في إعادة الهندسة. وتشير مقارنة معاملات التأثير إلى تحقق وساطة جزئية للتمكين النفسي، إذ إن الاستشراف الاستراتيجي يؤثر في إعادة هندسة الموارد البشرية بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر تعزيز تمكين العاملين، مما يعزز القوة التفسيرية للنموذج ويدعم الفرضيات النظرية للدراسة.

ثانيا : التوصيات

1- في ضوء النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الاستشراف الاستراتيجي من خلال تبني منهج مؤسسي منظم لتحليل البيئة ورصد الإشارات الضعيفة، والعمل على تحويل المعلومات المستقبلية إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق، بما يضمن الانتقال من مرحلة التنبؤ إلى مرحلة الفعل الاستراتيجي. كما توصي بإشراك العاملين بصورة أكبر في صياغة الرؤية المستقبلية والاستجابة الاستراتيجية، بما يعزز بعد الاستجابة العملية للاستشراف.

2- وتوصي الدراسة كذلك بتعزيز التمكين النفسي، ولا سيما في بعدي التأثير وتقرير المصير، عبر توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والدعم، نظرًا لدوره المحوري في تعزيز نجاح عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية. كما ينبغي تصميم برامج تدريبية مستمرة تركز على تطوير المهارات القيادية والسلوكية التي تعزز الشعور بالكفاءة والاستقلالية.

3- أما على مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية، فتوصي الدراسة باعتماد نهج شامل لإعادة تصميم العمليات الوظيفية، مع تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحديث الوصف الوظيفي بصورة دورية، وربط توزيع الموارد البشرية بتحليل الفجوات المهارية المستقبلية، بما ينسجم مع نتائج الاستشراف الاستراتيجي. وأخيرًا، توصي الدراسة بإجراء تقييم دوري للنموذج الهيكلي من خلال تحليلات سببية متقدمة لمتابعة قوة العلاقات بين المتغيرات، بما يضمن استدامة التحسين التنظيمي وتعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات البيئية المستقبلية بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجع

القران الكريم

- **المراجع العربية**

1. **كسار، محمد عبد، والسقال، أحمد حسن .(2022).**التمكين النفسي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية لدى العاملين. مجلة العلوم الإدارية، 14(2)، 115–140.
2. حبيبة &2024 دور الإدارة الإلكترونية في إعادة هندسة الموارد البشرية _ دراسة الحالة المؤسسة المينائية سكيكدة
3. حسن عبد القادر & ,عبير. (2025). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي .*مجلة البحوث الإدارية*.(3)*43* ,

- **المراجع الاجنبية**

4. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2021). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 8*(3), 350–372.
5. Boudrias, J. S., Morin, A. J. S., & Lajoie, D. (2020). Psychological empowerment as a protective factor against stress. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(1), 1–14.
6. Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2021). Psychological empowerment and performance: A multilevel perspective. *Academy of Management Perspectives, 35*(3), 393–412.
7. Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). Empowering leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 28*(4), 585–600.
8. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 41*(2), 77–103.
9. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2020). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation. *Journal of Management, 46*(3), 417–452.
10. Li, J., Sun, J.-M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. W. (2021). Country differences in employee silence and voice. *Journal of Organizational Behavior, 42*(5), 604–622.
11. Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2021). When is empowerment effective? *Personnel Psychology, 74*(1), 65–98.
12. Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2020). An affect-based model of recipients' responses to organizational change. *Academy of Management Review, 45*(1), 65–86.
13. Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2021). When is proactivity wise? *Journal of Applied Psychology, 106*(5), 635–654.
14. Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2020). Fostering employee well-being via job crafting. *Human Resource Management Journal, 30*(2), 234–252.
15. Wang, H., Liu, Y., Zou, W., & Hao, J. (2021). Psychological empowerment and employee burnout. *International Journal of Stress Management, 28*(4), 1085–1097.
16. Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal, 31*(4), 819–833.

17. Glick, M. B., Chermack, T. J., & Luckel, H. (2022). Scenario planning and organizational learning: A critical review. *Advances in Developing Human Resources, 24*(1), 3–18.
18. Hadida, A. L., Tarvainen, W., & Rose, J. (2021). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. *International Journal of Management Reviews, 23*(1), 128–159.
19. Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2021). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
20. Paliokaitė, A., & Pačėsa, N. (2020). The relationship between organizational foresight and strategic decision-making. *Journal of Business Research, 115*, 606–615.
21. Phadnis, S., Caplice, C., Sheffi, Y., & Singh, M. (2021). Leveraging supply chain visibility for resilience. *Production and Operations Management, 30*(2), 390–404.
22. Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2020). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review, 62*(1), 15–42.
23. Vuori, T. O., Helander, N., & Okkonen, J. (2021). Sensemaking in foresight: Understanding how organizations interpret the future. *Technological Forecasting and Social Change, 166*, 120617.
24. Chadwick, C., Super, J. F., & Kwon, K. (2020). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal, 41*(3), 407–433.
25. De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior, 117*, 103196.
26. García-Lillo, F., Úbeda-García, M., & Marco-Lajara, B. (2021). Organizational learning and change: The role of human resource practices. *Journal of Organizational Change Management, 34*(1), 96–115.
27. Korff, J., Biemann, T., & Voelpel, S. C. (2021). Human resource management systems and work attitudes: The mediating role of internal labor markets. *Human Resource Management, 60*(1), 145–166.
28. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2021). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 31*(1), 100778.
29. Malik, A., Pereira, V., & Budhwar, P. (2021). Strategic HRM in emerging economies: A review and future research agenda. *Human Resource Management Review, 31*(4), 100778.
30. Reiche, B. S., Mendenhall, M. E., & Stahl, G. K. (2021). *Global leadership: Making the GLOBE matter*. Routledge.
31. Theissen, J., Behrendt, P., & Matzler, K. (2022). Employer branding in times of organizational change. *European Management Journal, 40*(2), 289–302.
32. Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2021). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Human Resource Management Review, 31*(2), 100776.
33. Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2021). Important issues in human resource management: Introduction to the 2021 review. *International Journal of Human Resource Management, 32*(1), 1–12.
34. Grant, A. M., & Parker, S. K. (2021). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals, 15*(1), 1–46.

35. Jiang, K., & Messersmith, J. (2020). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management, 31*(1), 6–33.
36. Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2022). All of work? All of life? Reconceptualising work–life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal, 32*(2), 353–368.
37. Krausert, A. (2021). Workforce differentiation and organizational performance revisited. *Human Resource Management Review, 31*(1), 100717.
38. Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior. *Human Resource Management Review, 30*(1), 100704.
39. Oliveira, T., Curado, C., Maçada, A. C. G., & Nodari, F. (2021). Using alternative theoretical lenses to understand organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 34*(2), 340–358.
40. Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., & Hirschi, A. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology, 14*(1–2), 1–35.
41. Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2020). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior, 118*, 103381.
42. Van Laar, E., Van Deursen, A. J. A. M., Van Dijk, J. A. G. M., & De Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century digital skills. *Computers in Human Behavior, 100*, 93–104.
43. Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2021). Open foresight: A systematic literature review and a framework for future research. *Technological Forecasting and Social Change, 165*, 120542.
44. Cunha, M. P. E., Clegg, S. R., & Rego, A. (2021). Strategic foresight and organizational agility: A paradox perspective. *European Management Journal, 39*(3), 396–406.
45. El Sawy, O. A., & Pereira, F. (2020). *Digital transformation: Surfing the waves of digital disruption*. Springer.
46. Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change, 155*, 120033.
47. Rohrbeck, R., Kum, M. E., & Van der Duin, P. (2020). The impact of corporate foresight on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change, 155*, 119966.
48. Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2021). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews, 23*(1), 81–98.
49. Teece, D. J. (2020). Fundamental issues in strategy: Time to reassess? *Strategic Management Journal, 41*(13), 2317–2341.
50. Vecchiato, R. (2021). Strategic foresight and scenario planning: Lessons from practice. *Futures, 132*, 102806.
51. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal, 42*(2), 118–135.
52. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13*, 215–246.
53. Ertug, G., & Solmaz, B. (2023). Strategic foresight, organizational agility, and performance. *Journal of Business Research, 154*, 113454.

54. Hines, A., & Bishop, P. (2020). Visioning and scenario planning in strategic futures research. *Futures, 119*, 102533.
55. Mahajan, S., & Venkateswaran, N. (2022). Visioning future strategic pathways in innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change, 175*, 121366.
56. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2020). Organizational ambidexterity, sensemaking, and future insight. *Academy of Management Perspectives, 34*(4), 453–470.
57. Rocha, A., & Gleiser, G. (2021). Environmental scanning in turbulent times. *Technological Forecasting and Social Change, 166*, 120624.
58. Rohrbeck, R. (2020). Corporate foresight maturity model revisited. *Technological Forecasting and Social Change, 153*, 119–132.
59. Teece, D. J. (2020). Dynamic capabilities and strategic sensemaking. *Strategic Management Journal, 41*(3), 399–411.
60. Teece, D. J. (2021). Foresight, dynamic capabilities, and adaptive action. *California Management Review, 63*(3), 55–77.
61. Vecchiato, R., & Roveda, C. (2021). Organizational foresight: A systematic review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change, 171*, 120962.
62. Wamba, S. F., Akter, S., & Papadopoulos, T. (2020). How environmental scanning supports dynamic capabilities and digital transformation. *International Journal of Information Management, 50*, 379–390.
63. Whiteside, M., & Devers, C. (2022). Strategic foresight and organizational learning. *Journal of Business Venturing Insights, 17*, e00325.
64. Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). *Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis*. Technological Forecasting and Social Change, 129, 105–116.
65. Mubarak, M. F., Jucevicius, G., Shabbir, M., Petraite, M., & Ghobakhloo, M., & Evans, R. (2025). Strategic foresight, knowledge management, and open innovation: Drivers of new product development success. Journal of Innovation & Knowledge.
66. Parashar, S., & Lakra, D. (2025). The impact of change agents on HR process reengineering in the service industry of Delhi NCR. International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT), 5(12).
67. Muneer, S., Singh, A., Choudhary, M. H., & Alshammari, A. S. (2025). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Digital Transformation, Innovative Work Behavior, and Organizational Financial Performance. Behavioral Sciences, 15(1), 5.
68. Moqaddamerad, S. (2024). *Strategic foresight and business model innovation: Direct and mediating roles of sensemaking and learning*. *Technological Forecasting and Social Change, 188*.