



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

**إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي  
دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في  
بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية**

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال

من الطالبة

زيتون نعمه ضهد السعدون

باشراف

أ.د. علاء فرحان طالب

2018\*م

1439هـ



ب

## الاهداء

إلى .. معلم البشرية كافة محمد (ﷺ) .

إلى .. وطني الجريح العراق .

إلى .. والدي الكريم .. رحمه الله .

إلى .. روح الشهيدة السعيدة والدتي .. أسكنها الله فسيح جناته .

إلى .. أشقائي وشقيقاتي .. حفظهم الله .

إلى .. كل المهتمين بالعلم من أبناء وطني الغالي .

أهدي ثمرة جهدي

الباحثة

ج



## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين حمداً وشكراً. والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد (ص) الصادق الأمين، وعلى آله وصحبه الغر الميامين أجمعين.

في البدء يسعدني ويشرفني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور (علاء فرحان الدعيمي) اطال الله في عمره لما له من الفضل في إغناء جهدي، ولرعايته وتوجيهاته السديدة التي كان لها الأثر في بلوغ مساعي فجزاه الله خير الجزاء عني.

كما يحتم واجب الوفاء والعرفان ان أتقدم بالشكر إلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد (الأستاذ الدكتور عواد الخالدي) لرعايته الكريمة واهتمامه بطلبة الدراسات العليا.

ولا يفوتني في هذا المجال أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السيد رئيس قسم إدارة الاعمال الأستاذ الدكتور (فيصل الطائي) وكافة أساتذتي الكرام في قسم إدارة الاعمال . واتقدم بالشكر إلى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وقسم إدارة الاعمال جزاهم الله خير الجزاء .

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى (الأستاذ الدكتور عبدالحسين الطائي) و (الأستاذ الدكتور اكرم الياسري) عميد كلية العلوم السياحية والسيد معاون العميد (الأستاذ المساعد الدكتور حسين حريجة الحسناوي) والأستاذ المساعد الدكتور (احمد كاظم بريسي) جزاهم الله خيراً لما ابدوه من نصح ومشورة لي خلال مسيرتي الحالية. وخالص شكري وتقديري الى إدارات الجامعات والكليات الاهلية وكافة أعضاء الهيئة التدريسية لما ابدوه من مساعدة ومد يد العون لي . وأيضاً أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى رئيس واعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وشكري وتقديري إلى المقوم العلمي واللغوي على جهودهم في إظهار الرسالة بشكلها اللائق لغوياً وعلمياً. كما أقدم شكري وتقديري إلى كل العاملين في مكتبة الدراسات العليا لكلية الإدارة والاقتصاد . واتقدم بالشكر والامتنان إلى زملائي واصدقائي بالدراسة واطمنهم زميلي (رافد). وأخيراً أتقدم بالشكر إلى من وضعت قدمي على طريق العلم معلمتي الأولى شقيقتي الفاضلة الست ( صبيحة ) أمّ الله في عمرها . وشكري وتقديري إلى اشقائي وشقيقاتي والغالية صغيرتي رتاج.

الباحثة

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها { المشاركة باتخاذ القرار, امتلاك المعلومات, مشاركة العوائد وامتلاك المعرفة} على رأس المال النفسي بأبعاده {الكفاءة الذاتية, الأمل, التفاؤل والمرونة} وقد تم تطبيق الدراسة في مجموعة من الجامعات والكليات الأهلية العراقية شملت الرقعة الجغرافية بين محافظتي (كربلاء – بابل) وقد شملت خمس كليات من محافظة كربلاء المقدسة وهي (جامعة اهل البيت ,كلية الصفوة – الجامعة, كلية الحسين الهندسية الجامعة, كلية ابن حيان - الجامعة, كلية الطف – الجامعة,) وتم اختيار كليتين (كلية الحلة- الجامعة و كلية المستقبل – الجامعة) في محافظة بابل.

وتضمن مجتمع الدراسة (500) تدريسي وبعينة مقدارها(217) عضو هيئة تدريسية والتي تم اعدادها كأداة لقياس تطبيق متغيرات الدراسة فضلاً عن المقابلات الشخصية التي أجريت مع أفراد عينة الدراسة المبحوثة. وانطلاقاً من أهمية مشكلة الدراسة سعت الباحثة لاختبار فرضيات الدراسة (علاقات الارتباط والتأثير) من خلال مجموعة أساليب إحصائية أهمها(مقياس لكرت الخماسي, والوسط الحسابي, ومعامل الثبات كرونباخ الفا, وتحليل ارتباط pearson , وتحليل الانحدار بطريقة الحذف التراجعي) وقد تم صياغة المشكلة على شكل مجموعة من التساؤلات تمثلت بالآتي: ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الاحتواء العالي في الكليات والجامعات الأهلية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة؟, وما مستوى توافر ابعاد رأس المال النفسي في الكليات المبحوثة؟, وهل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي. وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي بأبعاده, كما توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي. وقد كانت النتائج تدل على التقبل الإيجابي لأفراد عينة الدراسة حيث دلت النتائج ان متغير إدارة الاحتواء العالي يدعم بقوة من خلال ابعاده رأس المال النفسي ويسهم بتعزيزه وتحسين كفاءته. كما أظهرت نتائج الدراسة مجموع من نسب التباين في اهتمام الكليات المبحوثة بمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية.

كما قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات ابرزها ؛منح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية المبحوثة الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بالشكل جيد., وتأسيس رأس مال نفسي يسهم في انشاء عقد نفسي إيجابي للموارد البشرية .

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية الكريمة
ج	الاهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
و-ز	المحتويات
ح-ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
ك	الملاحق
2-1	المقدمة
27-3	الفصل الأول: منهجية الدراسة والجهود المعرفية السابقة
15-4	المبحث الأول: منهجية الدراسة
27-16	المبحث الثاني: الدراسات والجهود المعرفية السابقة
90-28	الفصل الثاني: التأطير النظري لمتغيرات الدراسة
64-29	المبحث الأول: إدارة الاحتواء العالي متطلبات فكرية
84-65	المبحث الثاني: رأس المال النفسي تأطير فكري
90-85	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة
129-91	الفصل الثالث: الاطار العملي للدراسة
111-92	المبحث الأول : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
129-112	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
137-130	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
132-131	المبحث الاول: الاستنتاجات
137-133	المبحث الثاني: التوصيات

الصفحة	الموضوع
153-139	المصادر
	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
9	أسماء الكليات والجامعات المبحوثة واعداد افراد المجتمع	1
11	تركيبية الاستبانة	2
56	اراء الباحثين حول ابعاد الاحتواء	3
73	نموذج رأس المال النفسي	4
81	تعريف لبعض الباحثين حول مفهوم التفاؤل	5
93	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي)	6
94	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (رأس المال النفسي)	7
95	قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي)	8
96	قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد المتغير التابع (رأس المال النفسي)	9
97	الإحصاءات الوصفية لبعء المشاركة باتخاذ القرار	10
99	الإحصاءات الوصفية لبعء امتلاك المعلومات	11
101	الإحصاءات الوصفية لبعء مشاركة العوائد	12
102	الإحصاءات الوصفية لبعء امتلاك المعرفة	13
105	الإحصاءات الوصفية لبعء الكفاءة الذاتية	14
106	الإحصاءات الوصفية لبعء التفاؤل	15
108	الإحصاءات الوصفية لبعء الأمل	16
109	الإحصاءات الوصفية لبعء المرونة	17
113	تحليل علاقات الارتباط بين بعء المشاركة باتخاذ القرار ورأس المال النفسي تفصيلا واجمالا	18
114	تحليل علاقات الارتباط بين بعء امتلاك المعلومات ورأس المال النفسي تفصيلا واجمالا	19
115	تحليل علاقات الارتباط بين بعء مشاركة العوائد ورأس المال النفسي تفصيلا واجمالا	20

الصفحة	الموضوع	الجدول
116	تحليل علاقات الارتباط بين بعد امتلاك المعرفة ورأس المال النفسي تفصيلا واجمالا	21
117	تحليل علاقات الارتباط بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي تفصيلا واجمالا	22
119	تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد الكفاءة الذاتية	23
121	تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد التفاؤل	24
123	تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد الأمل	25
125	تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد المرونة	26
127	تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي	27
129	مقارنة القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة	28

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
6	مخطط البحث الفرضي	1
35	مزايا احتواء العاملين	2
38	تأثير تنفيذ استراتيجية فعالة	3
39	نظام عمل الأداء العالي	4
41	آثار الدعم التنظيمي	5
42	العوامل الرئيسية والتأثيرات لمخرجات للموارد البشرية في المنظمات	6
43	عملية إدارة الاحتواء	7
50	فروع الاحتواء العالي	8
52	نموذج Vera حول نظام الاحتواء العالي في العمل	9
53	نموذج (Wood, et al) حول نظام الاحتواء العالي في العمل	10
54	نموذج Oppenauer حول نظام الاحتواء العالي في العمل	11
55	نموذج Vugt حول نظام الاحتواء العالي في العمل	12
67	إطار السلوك الفردي	13
69	توسيع رأس المال النفسي من أجل تحقيق الميزة التنافسية	14
75	جوهر الثقافة الإيجابية	15
76	المكونات الرئيسية لرأس المال النفسي الإيجابي	16
79	المصادر الأساسية للمعلومات بشأن الكفاءة الذاتية	17
104	المقارنة بين الأوساط الحسابية الموزونة لأبعاد إدارة الاحتواء العالي	18
111	المقارنة بين الأوساط الحسابية الموزونة لأبعاد رأس المال النفسي	19

## قائمة الملاحق

الموضوع	رقم الملاحق
أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
أداة الدراسة (الاستبانة)	2

## المقدمة

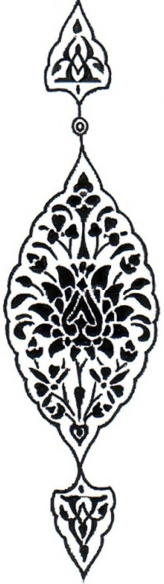
تعد عملية تغيير المنظمة وتطويرها عملية شاملة ومخططة تهدف إلى تحسين قدرتها وان عملية تحقيق أهدافها يمكن ان يكون من خلال الاهتمام بالشكل رئيس في سلوك العاملين ومدى قابليتهم على تنفيذ التغيير وذلك من خلال عمل المنظمات الحديثة على مواكبة التطورات السريعة وتحقيق قيمة تنافسية مستدامة عالية والعمل على كسب موارد بشرية ذات قدرات ادراكية ومعرفية عالية وتكون مؤهل لبناء علاقات عمل ناجحة تسهم في تنفيذ خطط الإدارة مما يسهم في تحقيق التشاركية بالعمل وهو منظور حديث قائم على مدخل الإدارة من الأسفل إلى الأعلى وانطلاقاً من نظرية الإدارة بالأهداف فقد تغيرت المفاهيم الكلاسيكية بالعمل للإدارة التقليدية المتمثلة بسلطة الإدارات العليا ومركزية القرارات في المنظمات إلى المفاهيم الحديثة القائمة على فكرة الأداء العالي من خلال إيجاد رأس مال اجتماعي كبير يقوم على إيجاد السبل الكفيلة في تحقيق النجاح للمنظمات للوصول إلى غاياتها.

وأصبحت فكرة النظر القائمة على الموارد البشرية هي الفكر السائد لمساندة المنظمات لبناء هياكل تنظيمية غير رسمية تقوم ببناء علاقات عمل ناجحة من خلال التواصل بين العاملين فيما بينهم والمحاولة لإيجاد السبل الكفيلة لتحقيق رضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على خلق ثقافات مختلفة من شأنها نقل الفوارق بين ثقافات العاملين، وإمكانية الوصول إلى افضل الابتكارات عن طريق الأفكار الخلاقة والابداعية وبناء فرق العمل المدارة ذاتيا والقادرة على مواجهة حالات اللاتأكد ومواجهة المستقبل الغامض؛ لذلك نجد في هذه الدراسة إمكانية طرح فكرة التشاركية بالعمل من خلال تناول إدارة الاحتواء العالي وتطبيقه من خلال ابعاده التي تم اختيارها في هذه الدراسة وهي قوة المشاركة بالقرار، وامتلاك المعلومات، ومشاركة العوائد واخيرا امتلاك المعرفة. وجميع هذه الابعاد يحتاج تطبيقها في منظمات وادارات ذي فلسفات جادة لا يجد فرص حقيقية لبناء علاقات عمل ناجحة ومرنة تهدف الى تحقيق(سعادة المنظمة).

كما ان مفهوم الحالة الصحية للمنظمات ولدى فكرت تطبيق العلاقة بين احتواء الموارد البشرية و تأثيره على رأس المال النفسي لإيجاد حالة نفسية صحية لدى العاملين ذات انعكاسات ايجابية تكون دوافع تحفيزية لدى الموارد البشرية لإنجاز أعمالهم بكفاءة وأداء عاليين، وسلوكيات ايجابية تحقق مشاعر المواطنة التنظيمية وتولد عقد نفسي ايجابي يسهم بفهم الموارد البشرية لأبعاد رأس المال النفسي المتمثلة بمقاييس عالمية شملت الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل وأخيرا المرونة ؛ لذلك تناولت الباحثة الموضوع من خلال اربعة فصول؛ شمل الفصل الأول مبحثين، خصص المبحث الأول : لعرض منهجية الدراسة التي تضمنت عرض مشكلة الدراسة، واهميتها وأهدافها

والفرضيات التي تنطلق منها الدراسة للفجوة المبحوثة . اما المبحث الثاني فقد تم عرض مجموعة من الجهود والدراسات المعرفية السابقة التي تناولت كل واحدة من هذه الدراسات جانب من المتغيرات المبحوثة ,أضف إلى ذلك الدراسة الأجنبية التي استطاعت الباحثة من خلالها الجمع بين المتغيرين. اما الفصل الثاني فقد تكون من ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول لعرض متغير(إدارة الاحتواء العالي) وعرض فكرته ونشأته فضلا عن أهميته ومميزاته واهم التحديات التي تواجه تنفيذه وتم تحديد ابعاده والتطرق إلى مفاهيمها. وتناول المبحث الثاني متغير (رأس المال النفسي) وتم عرض اهم تعريفاته وأهميته وخصائصه ومناقشة اهم ابعاده. اما المبحث الثالث فقد خصص لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة. اما الفصل الثالث فقد شمل الجانب العملي للدراسة (عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة)من خلال مبحثين خصص الأول لوصف وتشخيص نتائج متغيرات الدراسة اما المبحث الثاني فقد تناول فرضيات الدراسة . واخير تناول الفصل الرابع مبحثين حيث عرض المبحث الأول اهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة . وخصص المبحث الثاني لعرض اهم التوصيات والمقترحات المستقبلية .

الفصل الأول  
منهجية الدراسة  
بعض الجهود المعرفية السابقة



## الفصل الأول

### منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة

#### تمهيد

ان من ابرز الخطوات الأساسية والرئيسية للبحوث والدراسات العلمية هو اعداد منهجية كونها تعد بمثابة خارطة طريق امام الباحث لعرض الدراسة مما دعي الباحثة لأعداد مبحث ضمن الفصل الأول من الدراسة الحالية.

#### المبحث الأول

#### منهجية الدراسة

تهدف الباحثة من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمكونات منهجية الدراسة المتمثلة بمشكلة الدراسة, أهميتها, اهدافها, فرضياتها, حدودها, والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار تلك الفرضيات وتحليل النتائج .

#### أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

ان تطور الفكر الإداري المتعلق بإدارة الموارد البشرية في القرن الحالي تمخض عنه عدد من الموضوعات التي فرضتها بيئة العمل التي اتسمت بالمنافسة وعدم التأكد البيئي التي تطلب موارد بشرية, تحتاج لإمكانيات نفسية ومادية على مستوى عالي من حيث الاهتمام, وبرزت تلك الموضوعات التي نالت الاهتمام في ظل هذه التطورات هي (إدارة الاحتواء العالي, ورأس المال النفسي), وعلى الرغم من الجهود البحثية في تفسير هذه الموضوعات الا أنه هناك حاجة للمزيد من البحث والتقصي لها وخاصة في بيئة الاعمال العراقية التي كانت اقل اهتمام منها, الا أنه هناك الحاجة إلى موارد بشرية ذات إمكانيات بدلا من التقليدية حتى تصبح مجدية في ضوء التغيرات البيئية والتكنولوجية, وهنا أشار الباحثون والمتخصصون بالموارد البشرية على أنه ادارة الاحتواء العالي للموارد ودراسة رأس المال النفسي هما المفتاح الذهبي للوصول بالمنظمات إلى بر الأمان. وهذا يجسد في الحقيقة مشكلة واضحة المعالم تكمن في فحواها وجود فجوة معرفية وميدانية يتطلب دراسة وبحثها وخاصة في البيئة العراقية وهنا تضمنت مشكلة الدراسة تساؤل عام هو(هل لإدارة الاحتواء العالي دور في تعزيز رأس المال النفسي)؟ ينبثق منه تساؤلات فرعية هي:

أ- ما مدى الخلل في تطبيق ابعاد إدارة الاحتواء العالي في الكليات والجامعات الأهلية المبحوثة

من وجهة نظر عينة الدراسة؟



- ب- ما مدى توافر ابعاد رأس المال النفسي في الكليات المبحوثة؟  
 ت- هل هناك علاقة ارتباط بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي؟  
 ث- هل هناك علاقة تأثير بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها الموضوعات المدروسة المتمثلة (بإدارة الاحتواء العالي وابعاده, راس المال النفسي وابعاده) ومدى تطبيقها في الجامعات والكليات الأهلية في محافظتي (كربلاء, وبابل). وعليه تتمتع بأهمية كبيرة يمكن تجسيدها بالاتي:

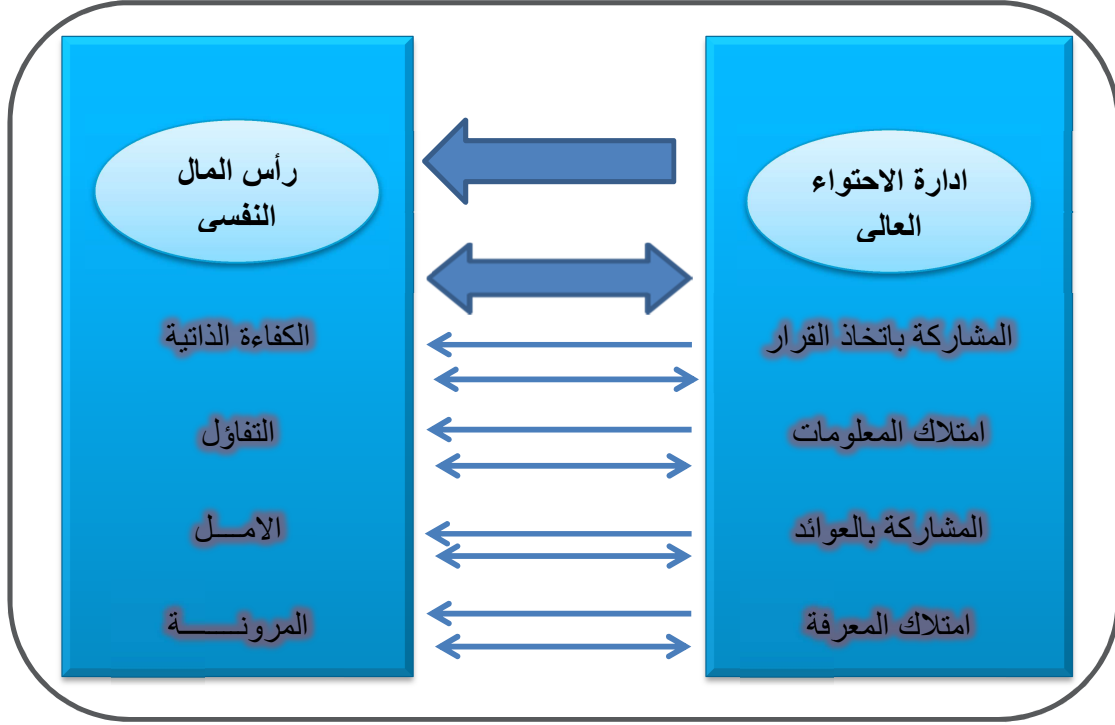
1. الأهمية التي تؤديها متغيرات الدراسة كونها من الموضوعات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وبالتالي فان الدراسة تعد محاولة لأثارة الاهتمام بها في الكليات المبحوثة, مما يدعو إلى ضرورة الخوض فيها.
2. يعد مجال الدراسة في (الكليات الأهلية) ذو أهمية ,كونها تقوم باستيعاب الطلبة وتأهيلهم وتزويدهم بالمهارات والشهادات العلمية اسوةً بالجامعات الحكومية مما له انعكاسات على البيئة والمجتمع مستقبلاً .
3. مساهمة الدراسة في ردم الفجوة البحثية من خلال تبادل العلاقة والتأثير بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي وذلك يسهم في اهتمام إدارة الكليات على ادراك أهميته لهذه المتغيرات .

### ثالثاً: اهداف الدراسة

استناداً إلى المشكلة والفجوة البحثية أعلاه فإن الدراسة الحالية تهدف بالشكل عام إلى بيان تأثير إدارة الاحتواء العالي في رأس المال النفسي للكليات الأهلية في(كربلاء, بابل) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وينبثق منها اهداف أخرى هي:

1. تحديد مستوى تطبيق ابعاد إدارة الاحتواء العالي في الكليات الأهلية المبحوثة.
2. تحديد مستوى توافر ابعاد رأس المال النفسي في الكليات المبحوثة.
3. تحديد العلاقة بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي.
4. تحديد تأثير ابعاد إدارة الاحتواء العالي في رأس المال النفسي.
5. تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين الواقع الحالي للكليات الأهلية المبحوثة.

المخطط الفرضي للدراسة



**الشكل 1**  
**مخطط الدراسة الفرضي**

المصدر من اعداد الباحثة.

↔ : يمثل اتجاه فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

← : يمثل اتجاه فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة.

**رابعاً: فرضيات الدراسة**

توجها بمشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها يمكن صياغة الفرضيات كالاتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي, ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1-1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المشاركة باتخاذ القرار ورأس المال النفسي .
- 2-1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعلومات ورأس المال النفسي .
- 3-1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العوائد ورأس المال النفسي .
- 4-1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة ورأس المال النفسي .

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في رأس المال النفسي, ويتفرع منها

الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة باتخاذ القرار في رأس المال النفسي .
- 2-2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بامتلاك المعلومات في رأس المال النفسي .
- 3-2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في العوائد في رأس المال النفسي .
- 4-2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بامتلاك المعرفة في رأس المال النفسي .

التعريفات الإجرائية

- إدارة الاحتواء العالي: هي مجموعة ممارسات تركز على عملية المشاركة في قوة صنع القرار للموظف والحصول على المعلومات وامتلاك المعرفة ومشاركة العوائد.
- رأس المال لنفسي : الحالة النفسية الإيجابية للفرد القابلة للتطوير وتنسم بامتلاك (الكفاءة الذاتية) لقبول التحدي وبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة ,و خلق صفة معزوة للإيجابية (التفاؤل) بشأن النجاح في الحاضر والمستقبل والمثابرة نحو تحقيق الأهداف، وإعادة توجيه المسارات إلى الأهداف من خلال (الأمل) ؛ و القابلية على التحمل والرجوع الى الحالة الاعتيادية وحتى الى ما هو ابعد من ذلك (المرونة) لتحقيق النجاح.
- المشاركة باتخاذ القرار: تحديد واختيار مسار العمل للتعامل مع مشكله معينه من خلال استجابة المدراء للفرص والتهديدات التي تواجههم وتحليل الخيارات واتخاذ القرارات للمسارات المحددة للأهداف التنظيمية.
- امتلاك المعلومات: توفير المعلومات المطلوبة لتوجيه قرارات الموارد البشرية وتقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- مشاركة العوائد : العوائد بأنها تقديم المكافآت والحوافز للعاملين من اجل ان يبذلوا جهوداً إضافية لغرض تحسين الأداء التنظيمي.
- امتلاك المعرفة: مجموعة من الادوات والطرائق التي تستخدم من متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة او لترشيد القرار الاداري المزمع اتخاذه .
- الكفاءة الذاتية: الثقة المتوفرة لدى الفرد الذي تتميز بالقدرة على تعبئة الدوافع أو الموارد أو مسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح.
- الأمل: حالة تحفيزية ايجابية يستمدّها الأفراد العاملين من خلال إدراكهم للنجاح
- التفاؤل : نظرة استبشار نحو المستقبل تجعل الفرد يتوقع الافضل و ينتظر حدوث الخير ويرنو إلى النجاح.
- المرونة: القابلية على الرجوع للحالة الطبيعية أو التماسك.

سادسا: حدود الدراسة

أولاً: **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة سنة واحدة بضمنها مدة توزيع الاستبانة الممتدة من 1 / 3 / 2017 ولغاية 1 / 5 / 2017.

ثانياً: **الحدود المكانية :** شملت الدراسة مجموعه من الجامعات و الكليات الأهلية العراقية تمثلت بالرقعة الجغرافية الممتدة بين محافظتي (كربلاء, بابل) .

ثالثاً: **الحدود البشرية :** تمثلت العينة بأعضاء الهيئة التدريسية من حملة الشهادات العليا, من تدريسين, وقيادات إدارية في الجامعات والكليات المبحوثة .

سابعاً: مقاييس الدراسة

يمكن تحديد المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة بالآتي:

1. **إدارة الاحتواء العالي :** تم اعتماد مقياس (Konrad 2006), في قياس إدارة الاحتواء العالي والذي سيكون في أربعة ابعاد أساسية هي ( المشاركة بالقرار , امتلاك المعلومات, المشاركة بالعوائد, امتلاك المعرفة) .

2. **رأس المال النفسي :** تم اعتماد مقياس (Luthans et al, 2008) في تحديد الابعاد الفرعية وهي (الكفاءة الذاتية, التفاؤل, الأمل , المرونة).

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة شريحه من أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الإدارية لمجموعة من الجامعات والكليات الأهلية في البيئة العراقية وقد بلغ حجم المجتمع (500) تدريسي وتم اختيار عينه قصدية بلغت (217) عضو هيئة تدريسية والجدول (1) يبين مجتمع الدراسة .

**الجدول (1)****أسماء الكليات والجامعات المبحوثة واعداد افراد المجتمع**

اسم الجامعة او الكلية	عدد الأقسام	عدد التدريسين
كلية الحلة- الجامعة	القانون	18
	الاقتصاد	16
	الرياضة	6
	المسرح	9
	اللغة الإنكليزية	5
كلية المستقبل - الجامعة	الهندسة المدنية	20
	تحليلات مرضية	40

عدد التدريسين	عدد الأقسام	اسم الجامعة او الكلية
21	تقنية هندسة الحاسوب	
23	إدارة الاعمال	
19	التكيف والتبريد	
16	القانون	
13	هندسة الطب الحياتي	
10	التربية الرياضية	
		جامعة اهل البيت وتشمل الكليات ادناه
8	علوم القران	كلية العلوم الإسلامية
8	الفقه واصوله	
15	سياحة دينية	
4	لغة عربية	الأداب
12	إنكليزي	
8	صحافة	
18		القانون
-		الصيدلة
6	إدارة الاعمال	كلية الطف - الجامعة
6	لغة عربية	
8	هندسة تقنيات حاسوب	
25	طب اسنان	جامعة ابن حيان
25	صيدلة	
10	تقنيات تحليلات مرضية	
7	تمريض	
8	هندسة الكترونية واتصالات	كلية الحسين الهندسية الجامعة
8	حاسوب وتكنولوجيا معلومات	
12	هندسة تقنيات أجهزة	
12	طب اسنان	كلية الصفوة - الجامعة
7	طب اسنان	
20	صيدلة	
5	هندسة معماري	
18	التحليلات المرضية	
7	التربية الرياضية	
10	إدارة اعمال	
5	القانون	
12	هندسة تقنيات حاسبات	
500		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الإدارات المتقدمة في الكليات

تاسعا: وصف خصائص أفراد العينة

شملت عينة الدراسة (217) عضو هيئة تدريسية من كلا الجنسين وبمختلف الأعمار والعناوين الوظيفية وسنوات الخدمة و المناصب التي يشغلونها حاليا كما سوف نبين المؤهلات العلمية واللقاب المتفاوتة بالتفصيل لهم كما ستيين الباحثة النسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة من خلال الجدول رقم (2):

## الجدول رقم ( 2 )

مواصفات عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئة	السمة
%75,11	163	ذكر	النوع الاجتماعي
%24,88	54	أنثى	
	217	N	
%37	81	30 - فأقل	العمر
%24	51	31- 40	
%18	39	41-50	
%21	46	50- فأكثر	
	217	N	
% 0.46	1	رئيس جامعه	عنوان الوظيفة الحالية
%1	3	عميد كلية	
%2	5	معاون عميد	
%9	20	مقرر	
%80	173	تدريسي	
	217	N	
%53	115	أقل من 3سنوات	سنوات الخدمة
%38	82	3-7	
%9	20	8- فأكثر	
	217	N	

%0	0	بكالوريوس	المؤهل العلمي
%0	0	دبلوم عالي	
%63	137	ماجستير	
%37	80	دكتوراه	
	217	N	
%54	118	مدرس مساعد	اللقب العلمي
%24	53	مدرس	
%15	32	أستاذ مساعد	
%6	14	استاذ	
	217	N	

- النوع الاجتماعي : بلغ عدد الذكور من افراد العينة (163) أي بنسبة 75.11% وهي نسبة كبيرة من حجم عينة الدراسة, بينما عدد الاناث كان (54) أي بنسبة 24.88% مما يدل على قلة التدريسيات لأفراد العينة والاعتماد بالكليات الأهلية المبحوثة على الذكور بالشكل واضح.
- العمر: بلغت الفئات العمرية من 30 فأقل (81) تدريس أي بنسبة 37% وهي اكبر نسبة من شريحة التدريسين المستجيبين. اما الفئات العمرية من (31 – 40) فقد بلغت النسبة 24% وهي اقل من الفئة السابقة. اما الفئات العمرية من 41-50 فقد كانت 18% وأخيرا بلغت نسبة الفئات العمرية 51 فأكثر فقد بلغت 21%. مما تدل على ان الكليات الأهلية المبحوثة تركز في عملها على كوادر تدريسية متنوعة من حيث الكفاءة والخبرة حيث كانت نسبة المراحل العمرية الشبابية هي الأعلى .
- عنوان الوظيفة الحالي: شملت عينة الدراسة عناوين وظيفية صنفت كالاتي (رئيس جامعة , عميد كلية, معاون عميد, مقرر, و تدريسي) حيث بلغ عدد التدريسين من هم بعنوان رئيس جامعة (1) فقط أي بنسبة 0.46% وهي نسبة قليلة جدا , فحين بلغ عدد التدريسين منهم بدرجة عميد (3) فقط وبنسبة 1% وهي نسبة قليلة جدا أيضا , وقد كان عدد التدريسين الذي يحملون عنوان معاون عميد (5) أي بنسبة 2%, كما بلغ عدد التدريسين والذي هم بعنوان مقرر قسم (20) أي بنسبة 9% وهي نسبة اكبر من النسب السابقة في حين حقق من هم بعنوان عضو هيئة تدريس البالغ عددهم (173) والذي حصل على اعلى نسبة من بين التدريسين المستجوبين , مما يدل على ان العينة شملت اراء متنوعه من حيث منظور التدريسين الذي يقومون بالجمع بين الإدارة للجامعات وللكليات المبحوثة والعمل كمدرسين أيضا واء



تدريسين لم يعملوا في الجانب الإداري وكانت النتائج كما مبيته ان اعداد التدريسين الذي يقومون بالتدريس فقط هو الأكبر .

4. سنوات الخدمة : بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية من عينة الدراسة الذي تتراوح سنوات خدمتهم بالعمل في الكليات الأهلية المبحوثة اقل من 3 سنوات (115) تدريسي وبنسبة 53% وهي اكبر الاعداد والنسب المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة , في حين بلغ عدد التدريسين الذي تتراوح سنوات الخدمة لهم بين 3-7 سنوات قد بلغ (82) وبنسبة 38% وهي نسبة اقل من النسبة السابقة, اما التدريسين الذي خدمتهم اكثر من (8) سنوات بلغت (20) تدريسي وهي بنسبه قليلة بلغت 9%, ووجدت الباحثة ان اغلب التدريسين وان تكن سنوات خدمتهم قليلة او قد تكون فترة شهور للبعض من افراد العينة الا أنهم يمتلكون خبرات كبيرة في مجال العمل بالجامعات وذلك نتاج خبراتهم السابقة والمتركمة في مجال أعمالهم السابقة في الجامعات الحكومية حيث بلغ بعضهم خدمة (40) سنة وقد عملوا كرؤساء لجامعات وعمداء مما حقق أهمية في دقة نتائج الاستبانة الحالية .

5. المؤهل العلمي : شملت العينة مؤهلات علمية مختلفة كانت مصنفه كما يلي (بكالوريوس, دبلوم عالي, ماجستير, دكتوراه) وكانت الاعداد حسب المؤهلات العلمية للعينة بالتفصيل كما يأتي فقد بلغ عدد التدريسين من هم بشهادة بكالوريوس والدبلوم العالي (0) وبنسبة مئوية صفر أيضا وذلك لانه تم درج هذه المؤهلات كونها تخص أساتذة الجوانب العملية والمختبرات ان وجدو في العينة الا ان الاستثمارات التي تم التحصل عليها هي لحملة الشهادات العليا فقط ,بينما بلغ عدد التدريسين مما يحملون شهادة الماجستير (137) عضو هيئة تدريسية وبنسبة 63% .بينما بلغ عدد التدريسين من حملة شهادة الدكتوراه (80) تدريسي وبنسبة 37% . وتستدل الباحثة من خلال النسب المتحققة بأنه كانت استجابة العينة لأسئلة الاستبانة متوافقة مع قدرات وكفاءات التدريسين .

6. اللقب العلمي : تناولت أداة الدراسة التصنيفات التالية لتحديد الألقاب العلمية لأعضاء الهيئات التدريسية عينة الدراسة وهي بالشكل التالي (مدرس مساعد ,مدرس ,أستاذ مساعد, أستاذ) حيث بلغ عدد التدريسين والذي بعنوان مدرس مساعد(118) وبنسبة 54% بينما كان عدد التدريسين الذين يحملون لقب مدرس ( 53) وبنسبة 24% وقد بلغ عدد التدريسين الذي يحملون لقب أستاذ مساعد(32) وبنسبة 15% وأخيرا كان عدد التدريسين ومن هم بدرجة أستاذ(14) وبنسبة 6% وهي اقل النسب تستدل الباحثة بان الجامعات والكليات المبحوثة الاهلية تكون اعداد التدريسين ومن هم بلقب مدرس ساعد هي الأكثر ويعود ذلك لاستقطابها اغلب التدريسين ومن الفئات الشابة ,كما وجدت الباحثة بان نسبة التدريسين ومن هم بلقب مدرس اقل من الفئة الأولى ولكن اكبر من نسبة أعضاء الهيئة التدريسية من هم بلقب أستاذ مساعد واستاذ ويعود السبب حول النسبة الأخيرة هو توجه اغلب كبار الأساتذة للتدريس بالجامعات الحكومية.

**عاشرا: أساليب جمع المعلومات وتحليل النتائج**

أ- الجانب النظري اعتمدت الباحثة بالجانب النظري على التأطير النظري والفكري للباحثين السابقين فضلا عن الاستعانة بكتب ودوريات ورسائل وأطاريح جامعية وقد تمت الاستعانة أيضا بشبكة الانترنت العملاقة للحصول على المصادر التي لم يتيسر للباحثة الحصول عليها.

ب- الجانب العملي: تم الاعتماد بالجانب الميداني على المعلومات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان بوصفها الاداة الرئيسة لقياس استجابات افراد عينة الدراسة على فقراتها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بالدراسة الاستطلاعية نظراً للحجم الكبير نسبياً للعينة وانتشارها في مناطق متباعدة ومقابلات شخصية أجرتها الباحثة شملت أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الممتدة بين (محافظة كربلاء, ومحافظة بابل), كما اعتمدت الباحثة في صياغة أسئلة الاستبانة فيما يخص المتغير الأول (إدارة الاحتواء العالي) على مجموعة رسائل وأطاريح سابقة ومحكمه علميا, بعد اجراء تطوير لأسئلة الاستمارة الحالية, وفيما يخص المتغير الثاني (رأس المال النفسي) فقد تم اعتماد(مقياس Iuthans 2008) استبانة جاهزة بعد ان تم اجراء تطويرها بما يناسب البيئة العراقية والتعليمية لعينة الدراسة . وتم استعمال مقياس (لكرت الخماسي) وهو مقياس معروف على نطاق واسع لدى الباحثين.

**احد عشر: أساليب التحليل الإحصائي للبحث**

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل بيانات البحث ذات الطبيعة اللامعلمية هي (معامل الثبات كرومباخ الفا, التكرارات والنسب المئوية, الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, تحليل ارتباط pearson , وتحليل الانحدار باستخدام طريقة الحذف التراجعي) .

**الجدول (2)**

يمثل تركيبة الاستبانة

الأجزاء	المؤشر	تسلسل الأسئلة	مجموع الفقرات	المصدر
الأول	معلومات شخصية عن افراد عينة الدراسة .	6-1	6	
الثاني	إدارة الاحتواء العالي	16-1	16	مقياس Konrad, 2006.
	قوة اتخاذ القرار	4-1	4	
	امتلاك المعلومات	8 -4	4	
	مشاركة العوائد	12-8	4	

	4	16-12	امتلاك المعرفة	
مقياس. luthans, 2008.	16	32-17	رأس المال النفسي	الثالث
	4	20-17	الكفاءة الذاتية	
	4	24-20	الأمل	
	4	28-24	التفاؤل	
	4	32-28	المرونة	

المصدر من اعداد الباحثة.

### اثني عشر: أساليب اختبار الاستبانة

- أ- الصدق الظاهري: اعتمدت الباحثة على عدد من المحكمين البالغ عددهم (18) من ذوي الخبرة والاختصاص الذين سترد أسماؤهم في الملحق (1) لقياس الصدق الظاهري للمقياس, وقد أخذت الباحثة بأغلب ما أبدوه من ملاحظات وخاصة فيما يتعلق بتقليص عدد الفقرات.
- ب- اختبار الثبات : وتم قياس الثبات إحصائياً بمعامل كرونباخ الفأ (Gronbach Alpha) فارتفاعه يدل على ارتفاع درجة الثبات . إذ بلغ أكثر من (0.9) فأكثر مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة. فهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً وبالغة (60%) ويشير الجدولين (9 , 8 ) في الجانب العملي الى نسب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة.

## المبحث الثاني

## بعض الجهود المعرفية السابقة

## توطئة

ان الهدف الأساس من الاطلاع على جهود الباحثين ونتائج الدراسات السابقة هو لغرض توليد تراكم معرفي يسهم في زيادة التبصر لدى الباحثة كما ان المعلومات المتولدة سوف تسهم في اثراء موضوع الدراسة الحالية, وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية :وتشمل المتغيرين معا وكما يلي:

## 1- بعض الدراسات السابقة لمتغير إدارة الاحتواء العالي

## أ- دراسة (العبيدي : 2010)

بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي (دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي).	عنوان الدراسة
دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي – بغداد .	مجتمع الدراسة
عينه عشوائية بلغت (75) مديرا من الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية .	عينة الدراسة
محاولة اختبار البيئة العراقية لاحتضان المفاهيم المعاصرة مثل (الاحتواء العالي), تنوع الموارد البشرية, رأس المال الاجتماعي) . وايجاد التأثيرات بينهما لصالح احداث تراكم معرفي لصالح ادارة الاعمال عموما, والسلوك التنظيمي خصوصا.	هدف الدراسة
واستنتجت الدراسة ان وجود مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي إلى جانب معالجات تنوع الموارد البشرية, يمكن ان تسهم في تحقيق تأثير ايجابي معنوي في رسم صورة الاحتواء العالي وادارته بالشكل ناجح في مصرف الرشيد.	الاستنتاجات

## ب- دراسة ورد وعبدالله: 2010

إدارة الاحتواء العالي واثرها بالأداء التنظيمي – دراسة استطلاعية لأراء عينه من موظفين الشركة العامة للصناعات الكهربائية.	عنوان الدراسة
الشركة العامة للصناعات الكهربائية .	مجتمع الدراسة
بلغت 145 موظف.	عينة الدراسة
التعرف على اثر إدارة الاحتواء في الأداء التنظيمي	هدف الدراسة
وجود اثر على إدارة الاحتواء العالي وابعادها على الأداء التنظيمي وأشارت النتائج إلى اعتماد الشركة لأساليب إدارية متطورة تؤدي إلى دعم وتشجيع وتعزيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار من خلال توفر المعلومات وأكدت الدراسة أيضا عن رضا العاملين عن سياسة الحوافز والمكافاة. كما إشارة نتائج الدراسة إلى اهتمام الشركة بمسألة إدارة المعرفة. مما انعكس بالشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.	الاستنتاجات

## ت- دراسة (المنصوري, 2016)

عنوان الدراسة	دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم المدرك.
مجتمع الدراسة	شركة نفط الجنوب في وزارة النفط العراقية وشملت 15 هيئة .
عينة الدراسة	453 عامل بالشركة وفروعها.
هدف الدراسة	الكشف عن الدور الوسيط لدعم المدرك بين إدارة الاحتواء العالي ومخرجات العمل الموقفية ببعديها الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.
الاستنتاجات	وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التدريب المعمق, التعويضات, فرق العمل, وتقاسم المعلومات) والرضا الوظيفي بتوسط الدعم التنظيمي المدرك.

## ث- دراسة (الحسني, 2016)

عنوان الدراسة	اثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري (دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية).
مجتمع الدراسة	مصرف الرافدين في بغداد - العراق.
عينة الدراسة	(104) من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى بالمصرف وبكافة فروعها والبالغ عددها (63). بطريقة المسح الشامل .
هدف الدراسة	تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين - العاصمة العراقية.
الاستنتاجات	وجود أثر لممارسات إدارة الاحتواء العالي على(الاندماج الوظيفي, التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) وعلى التكامل وخصوصية تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين.

## 2- بعض الدراسات السابقة لمتغير رأس المال النفسي

## أ- العنزي وإبراهيم (2012)

عنوان الدراسة	رأس المال النفسي الإيجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير.
مجتمع الدراسة	البيئة العراقية .
عينة الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي.
هدف الدراسة	استكشاف مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي ,أضف إلى ذلك المساعدة في تشخيص التوجهات المفاهيمية للصحة النفسية للموارد البشرية, وبما يسهم في تحقيق الأداء العالي و تحديد انعكاسات رأس المال النفسي الإيجابي في اتجاهات مختلفة للسلوك التنظيمي.
الاستنتاجات	رأس المال النفسي احد اهم المؤشرات الحديثة التي ظهرت ليكون لها دور فاعل في منظمات الاعمال. على الرغم من الدراسات الأجنبية الكثيرة الا أنه يحتاج الالمام الأكثر بمضامينه . كما يمكن تطوير رأس المال النفسي عبر برمجيات خاصة وتعزيزه لدى الافراد العاملين في المنظمات من خلال استهداف المكونات الأربعة (الكفاءة الذاتية, التفاؤل, الأمل, المرونة) لديهم. فضلا عن إمكانية الاستثمار في رأس المال النفسي الايجابي وادارته بكاف قليلة نسبياً مقارنةً مع ما يتم في رأس المال التقليدي .

## ب- ثانيا :دراسة العابدي و العبادي (2013)

عنوان الدراسة	رأس المال النفسي : منظور سلوكي لدراسة روحانية مكان العمل . (دراسة تطبيقية في عينه من كليات جامعة الكوفة).
مجتمع الدراسة	اربع كليات من جامعة الكوفة.
عينة الدراسة	بلغت (200) من اصل (470) تدريسي.
هدف الدراسة	الكشف عن مستوى ادراك التدريسين عن رأس المال النفسي, وروحانية مكان العمل .
الاستنتاجات	تقبل التدريسين وبالشكل إيجابي بوجود دلالة معنوية اتجاه رأس المال النفسي وابعاده وروحانية مكان العمل . وهذا يعني ادراكهم للكفاءة الذاتية, والأمل,

والتفاؤل, والمرونة. والذي يسهم في تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة من خلال الاندماج والاستغراق في العمل, فضلا عن الاتصال والترابط الروحي بين الزملاء في الكليات الأخرى .
---

ت- دراسة (العزاوي 2014)

رأس المال النفسي الإيجابي والتوافق المهني وتأثيرهما في الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية (دراسة تحليلية ميدانية لآراء عينة من تدريسيي كليات الجامعة المستنصرية).	عنوان الدراسة
(3195) تدريسيًا ., وتم اختيار جميع الكليات التابعة للجامعة المستنصرية والبالغ عددها (12) كلية ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد كموقع لأجراء الدراسة.	مجتمع الدراسة
(482) تدريسيًا أي نسبة 15 % .	عينة الدراسة
يتمثل بتعريف الدور الذي يؤديه رأس المال النفسي الإيجابي والتوافق المهني في الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية.	هدف الدراسة
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال النفسي الإيجابي والتوافق المهني. الأمر الذي يؤشر ان مجتمع الدراسة استطاع استعمال رأس المال النفسي الإيجابي لتعزيز التوافق المهني. فضلا عن وجود تأثير معنوي لرأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	الاستنتاجات

ث- دراسة الشماع (2016)

انعكاس رأس المال النفسي الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بتوسيط دافع الإنجاز(بحث ميداني في عينة من تشكيلات وزارة الاعمار والإسكان) .	عنوان الدراسة
شركات تابعة لوزارة الاعمار والإسكان العراقية في بغداد .	مجتمع الدراسة
(190) فرد من العاملين من مستوى الإدارة الوسطى (مدير قسم, ومسؤول شعبة).	عينة الدراسة
تحديد دور رأس المال النفسي الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي بتوسيط دافع الانجاز, وكذلك تشخيص وتفسير طبيعة هذه المتغيرات وابعادها.	هدف الدراسة
التقبل الإيجابي لأفراد عينة البحث تجاه متغير رأس المال النفسي الإيجابي من خلال ادراكهم للكفاءة الذاتية وتحليلهم بروح التفاؤل والأمل وامتلاكهم المرونة والقدرة الكافية لمجارة الواقع والتكيف معه, وكذلك الاهتمام بالجانب الإبداعي وتعزيز القدرات الإبداعية لدى افراد عينه البحث وحثهم وتشجيعهم على تطوير العلاقات مع	الاستنتاجات



الخبراء وذوي الاختصاص في الشركات الأخرى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية وتشمل :

1- بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الاحتواء العالي:

أ- دراسة (A.P.Singh & Dubey : 2012)

Role of psychological participation in job involvement of public sector employees . دور المشاركة النفسية في الاحتواء الوظيفي للعاملين في القطاع العام.	عنوان الدراسة
شركة L.I.C (Bhelupur) هي واحدة من أفضل شركات التأمين في الهند.	مجتمع الدراسة
بلغت 188 موظفا .	عينة الدراسة
تقييم دور المشاركة النفسية في الاحتواء الوظيفي. واستكشاف العلاقة بين مختلف جوانب المشاركة النفسية مع معايير احتواء الوظائف من الموظفين.	هدف الدراسة
أن المشاركة النفسية ترتبط بالشكل إيجابي مع مشاركة العمل. ووجد أن الموظفين ذوي المستوى المنخفض من المشاركة النفسية أقل مشاركة في عملهم بالمقارنة مع الموظفين ذوي المستوى العالي من الاحتواء.	الاستنتاجات

ب- دراسة (Steven Kilroy et al : 2016)

Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands . مفاهيم ممارسات العمل ذات الاحتواء العالي والاحتراق النفسي : دور وسيط في مطالب العمل.	عنوان الدراسة
المستشفى العام الكندي.	مجتمع الدراسة
545 موظف من العاملين ذوي الخبرة في الاختصاصات الطبية في المستشفى العام لدولة كندا.	عينة الدراسة
أولاً, أنها تحقق في العلاقة بين HIWPs والاحتراق النفسي, ثانياً, توفر هذه الدراسة نظرة ثاقبة لفهم أفضل للآليات الأساسية التي من خلالها HIWPs تأثير الاحتراق النفسي, ثالثاً, وتمثل هذه الدراسة مساهمة في الموارد البشرية .	هدف الدراسة
أن العاملين المتضررين في المستشفى العام الكندي كانوا مرتبطين وبالشكل سلبي بمتطلبات الوظائف, والإرهاق. صراع دور وغموض الدور. كما اثبتت الدراسة	الاستنتاجات

وجود علاقة إيجابية هامة بين غموض الدور .والدور الزائد مع الإجهاد العاطفي وبينة ايضا النتائج الدور الوسيط لممارسات الاحتواء العالي بين الاحتراق النفسي ومطالب العمل في المستشفى المبحوث.	
---	--

## ت- دراسة (V. jayanthi &amp; R . Anupama, 2016)

Impact of High Involvement Work Practices on Employee's Attitude and Behaviour of Commercial Banks in Chennai. تأثير ممارسات الاحتواء العالي بالعمل على سلوك الموظفين وسلوك البنوك التجارية في تشيناي.	عنوان الدراسة
مجموعة من البنوك التجارية في تشيناي.	مجتمع الدراسة
(62) موظف من اصل (100) من الذين كانوا مدراء, و قادة الفرق والموظفين .	عينة الدراسة
دراسة تأثير ممارسات الاحتواء العالي بالعمل بالتعاون مع العوامل الديموغرافية على موقف الموظف وسلوكه في البنوك التجارية.	هدف الدراسة
أن ممارسات الاحتواء العالي بالعمل لها تأثير كبير على السلوك . وقد يسهم ذلك في زيادة إنتاجية العمل في المصارف التجارية.	الاستنتاجات

## ث- دراسة (Shin et al : 2016)

Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? a cross-level approach . هل ممارسات الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية مهمة لأبداع العامل؟ وهو نهج متعدد المستويات .	عنوان الدراسة
شركات التصنيع في كوريا الجنوبية.	مجتمع الدراسة
عينه بلغت 3316 عامل خط انتاج من 240 شركة تصنيع.	عينة الدراسة
التحقيق من كيف, ومتى, ممارسات الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية (HRM) تكون عامل تأثير على ابداع العاملين لمستويات متعددة .	هدف الدراسة
أن لممارسات الاحتواء العالي إدارة الموارد البشرية تأثير كبير على المستوى الفردي عبر حوافز العمل الجوهرية والإبداع في العمل, ويجب على مدراء الموارد البشرية ان تسعى إلى تنفيذ ممارسات اكثر, ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية لتعزيز سلوك الموظفين المستهدفة.	الاستنتاجات

## 2- بعض الدراسات السابقة الاجنبية لمتغير رأس المال النفسي:

أ- (دراسة : Luthans et al, 2005)

The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance.	عنوان الدراسة
رأس المال النفسي للعمال الصينيين: استكشاف العلاقة مع الأداء.	
جمهورية الصين الشعبية.	مجتمع الدراسة
422 عامل . في ثلاثة مصانع.(اثنان خاصة) والثالث (حكومي) .	عينة الدراسة
تحديد مستوى العلاقة بين الموارد البشرية, ورأس المال النفسي للعمال الصينيين وأدائهم .والذي قد تجاهل إلى حد كبير في المصانع الثلاثة.	هدف الدراسة
وجود علاقة معنوية بين رأس المال النفسي الإيجابي للعامل ونتائج الأداء للراتب النسبي القائم على الجدارة .القيود, والبحوث المستقبلية, والآثار العملية .	الاستنتاجات

ب- دراسة (Luthans et al, 2008)

Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital.	عنوان الدراسة
تحليل تجريبي لتدخل التدريب على شبكة الإنترنت لتطوير رأس المال النفسي الإيجابي.	
تحليل تجريبي للتدريب على شبكة الإنترنت لتطوير رأس المال النفسي الإيجابي .	مجتمع الدراسة
تصميم تجريبي لمجموعتين الأولى عينة عشوائية بلغ حجمها (187), والعينة الثانية مجموعة من افراد التحكم خاضعه للتدريب بلغت (177) .	عينة الدراسة
تحليل ما إذا كان يمكن تطوير رأس المال النفسي من خلال تدخل شبكة الإنترنت.	هدف الدراسة
إثبات تجريبي أن هذه القدرات الإيجابية في الشكل النظام الثاني, بناء اساسي لرأس المال النفسي يمكن تطويره من خلال تدخل قصير (التدريب على شبكة الإنترنت). إن الاستثمار والتطوير في رأس المال النفسي قد لا يكون لهما القدرة على توفير ميزة تنافسية للمنظمات الآن, ولا سيما في المستقبل, ولكن من خلال التوصيل عبر شبكة الإنترنت, يمكن ان يكون وسيلة غير مكلفة وعملية ويمكن أن تكون فعالة لتحقيق هذا التطور.	الاستنتاجات

## ت- دراسة (Walumbwa, Fred O. et al. 2009)

Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. المجموعات الرائدة أو الاصلية : دور الوساطة من رأس المال النفسي الجماعي والثقة.	عنوان الدراسة
بنك في جنوب غرب الولايات المتحدة.	مجتمع الدراسة
526 موظفا ومشرفا- وتألقت العينة من 146 مجموعة عمل (موجودة) سليمة.	عينة الدراسة
تحليل الدور الذي يمكن أن يلعبه رأس المال النفسي الجماعي والثقة في العلاقة بين القيادة الأصلية والمخرجات المرجوة من مجموعات العمل.	هدف الدراسة
وجود علاقة كبيرة بين كل من رأس المال النفسي الجماعي والثقة مع أدائها الجيد وسلوك المواطنة. ووجد هذا المتغيران أيضا دور للتوسط في العلاقة بين القيادة الأصلية ونتائج المجموعة المرغوبة, و التحكم في القيادة التحويلية.	الاستنتاجات

## ث- دراسة (Abbas et al :2012)

Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. تأثير رأس المال النفسي على الأداء الابداعي والإجهااد الوظيفي.	عنوان الدراسة
مصرفين هما : المكتب الرئيسي لشركة نسيج, والمكتب الإقليمي لمنظمة اتصالات عامة كبيرة في واحدة من أكبر المدن في باكستان.	مجتمع الدراسة
237 موظفا.	عينة الدراسة
استكشفت البحوث حول السلوك التنظيمي الإيجابي مساهمات القيمة المضافة لرأس المال النفسي في التنبؤ بمختلف نتائج مكان العمل. إلا أن العلاقة بين رأس المال النفسي والأداء الوظيفي المبتكر قد تم تجاهلها إلى حد كبير.	هدف الدراسة
وأشارت النتائج إلى أن رأس المال النفسي كان مرتبطا بالشكل إيجابي بالأداء الوظيفي المبتكر, وكان له علاقة سلبية بضغط العمل, كما افادت النتائج أيضا أن الأفراد ذوي رأس المال النفسي العالي أفادوا عن مستويات أقل من الضغط الوظيفي بالمقارنة مع نظرائهم الذي يكون رأس المال النفسي منخفضا لديهم.	الاستنتاجات

دراسة ذات صلة بمتغيرات الدراسة الحالية:

أولا : دراسة ( Ronald 2012 )

Positive Psychological Capital The mediating role of psychological capital on high involvement work system and employees counterproductive work behaviors رأس المال النفسي الإيجابي الدور الوسيط لرأس المال النفسي على نظام عمل إدارة الاحتواء العالي وسلوكيات عمل الموظفين بنتائج عكسية .	عنوان الدراسة
مجموعة من المنظمات في منطقة (Benelux) الهولندية.	مجتمع الدراسة
(116) موظف .	عينة الدراسة
دراسة تأثير الاحتواء العالي على سلوكيات العمل الغير منتجة للموظفين وإلى أي مدى كانت هذه العلاقة توسط بإدراك الموظفين لرأس المال النفسي الإيجابي وبالتالي المساهمة في دراسات إدارة الموارد البشرية والأدب.	هدف الدراسة
وأظهرت نتائج هذه الدراسة بوضوح تأثير ممارسات الموارد البشرية في رعاية الموظفين الإيجابيين الواعيين على النحو المبين : أولا, ارتفاع نظام الاحتواء العالي يعزز بالشكل كبير رأس المال النفسي للموظفين. ثانيا, يقلل رأس المال النفسي للعاملين بالشكل كبير من سلوكيات العمل العكسية. ومع ذلك, تم رفض افتراض الوساطة لعدم وجود علاقة مباشرة كبيرة بين نظام عمل الاحتواء العالي وسلوكيات العمل الغير منتجة.	الاستنتاجات

مناقشة الدراسات السابقة :

## 1. الجانب النظري :

أسهمت الدراسات المذكورة رغم قلة عددها انطلاقا من حداثة الموضوع بالبلدان العربية, في دعم الدراسة الحالية والتي ركزت على عدد اكبر من الدراسات لباحثين وكتاب أجنبي ويعود ذلك لتاريخ مفهوم الاحتواء العالي (High Involvement) حديث النشأة الذي نمت جذوره خلال مدة ظهوره لأول مرة بين الأعوام(1930-1950) من القرن الماضي إلى المدة الذي تبلورت مفاهيم الاحتواء على يد عالم النفس (Edward E. lawler) اذ عرضه لأول مرة من خلال التشاركية ومقياس حلقات الجودة وزيادة الانتاجية وتحسين الأداء من خلال كتابه (High Involvement

(Management, 1987). الذي يدعو فيه إلى مشاركة العاملين مع الإدارات العليا لاتخاذ القرارات الخاصة بتحسين الأداء وتطويره.

كما أسهمت الدراسات السابقة ببيان أهمية الاحتواء العالي من خلال ربطه بمجموعة متغيرات أخرى ودراسة مدى علاقته بها مثل (المخرجات الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم المدرك, معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي, الأداء التنظيمي, دور المشاركة النفسية, مطالب العمل, الاحتراق النفسي, وكذلك تأثير ممارسات الاحتواء العالي بالعمل على سلوك الموظفين, وعلاقته بالأبداع). الذي اثبتت اغلبها العلاقة الايجابية مع متغير الاحتواء العالي, من خلال تطبيقه العملي في بعض المنظمات وفي بيئات وفترات مختلفة .

اما بالنسبة للدراسات المتعلقة برأس المال النفسي فقد تم اختبار رأس المال النفسي الايجابي في عدد من الثقافات المختلفة في بيئات مختلفة . وذلك من خلال تطبيق المقياس الذي حدده عالم النفس (Fred . Luthans) لرأس المال النفسي المتمثلة (بالكفاءة الذاتية, الأمل, التفاؤل, والمرونة) وهو مقياس عالمي ايجابي . وربطت هذه الدراسات بمتغيرات عديدة مثل (المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير, روحية مكان العمل, والتوافق المهني, الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية, تطوير السلوك الإبداعي للعاملين, دافع الإنجاز, استكشاف العلاقة مع الأداء, التدريب وتطوير رأس المال النفسي على شبكات الإنترنت, وتطوير المجموعات, الأداء المبتكر والإجهاد الوظيفي. وقد اظهرت جميع الدراسات نتائج ايجابية استعانة بها الباحثة في الجانب النظري المشابه للدراسة الحالية .

## 2. الجانب العملي:

بالنظر لقلّة الدراسات العربية وحادثة مفهومي ادارة الاحتواء العالي و رأس المال النفسي ولعدم وجود اي دراسة عربية رابطة بين المتغيرين اعلاه على حد علم الباحثة, ساهمت الدراسات اعلاه بمساعدة الباحثة بالاطلاع على نتائج الاختبارات العملية لمجموعة من المتغيرات التي تم ربطها مع متغيري الدراسة في بيئات عراقية . اما الدراسات الاجنبية فقد سهلت للباحثة الاطلاع على مجموعة دراسات لمجموعة من الباحثين السلوكيين قد تناولت علاقة متغير رأس المال النفسي الايجابي بعدة متغيرات نفسية وسلوكية ايجابية. كذلك الاطلاع على مجموعه من نماذج لمخططات دراسات سابقه .

## 3. تحديد الابعاد :

لقد أسهمت الدراسات السابقة اعلاه بتعزيز الجوانب النظرية لشرح الابعاد لكلا المتغيرين حيث تناولت الدراسات بعض من الابعاد التي اعتمدها الباحثة .و تم اختبار مقياس (Konrad, 2006) بأبعاده (المشاركة باتخاذ القرار, امتلاك المعلومات, ومشاركة العوائد, وامتلاك المعرفة) وتطبيق

ممارسات ادارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل ومدى تأثيرها على ابعاد المتغير التابع رأس المال النفسي بأبعاده الاربعة و تم اختبار مقياس (Luthans, 2008) وهو مقياس عالمي تم استخدامه لتحليل الدراسة الحالية والتي استندت اليها الباحثة لشرح العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.

### أوجه الاختلاف للدراسة الحالية:

1. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها ربطت بين متغيرين هما(إدارة الاحتواء العالي, رأس المال النفسي) وهما مفهومين حديثي التطبيق في البيئة العراقية ولم يتم تناولهما على حد علم الباحثة في دراسة عربية او عراقية ولذلك سيكون لها السبق في طرح مشكلة الدراسة وأهدافها واهم النتائج التي توصلت لها .
2. مجال التطبيق حيث تم اجراء الدراسة في مؤسسات التعليم العالي الأهلي و شملت مجموعه من الجامعات والكليات الأهلية وهي تجربة حديثة في العراق من حيث إدارة التعليم العالي على يد القطاع الخاص وان عملية تطبيق مفاهيم الاحتواء العالي بأبعاده (المشاركة باتخاذ القرار, امتلاك المعلومات, مشاركة العوائد, امتلاك المعرفة) ورأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية, والتفاؤل , والأمل , والمرونة) هي جديدة من نوعها وتجربة حديثة التطبيق وغير شائعة بالوقت الحالي.

# الفصل الثاني

## التأطير النظري لمتغيرات

### الدراسة

- ❖ المبحث الأول: إدارة الاحتواء العالي منطلقات فكرية
- ❖ المبحث الثاني: رأس المال النفسي تأطير فكري
- ❖ المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة



## الفصل الثاني

### التأطير النظري لمتغيرات الدراسة

#### المبحث الأول

#### إدارة الاحتواء العالي منطلقات فكرية

##### تمهيد

أصبحت البيئة شديدة التنافسية هي الصفة الغالبة على محيط المنظمات في هذا اليوم، مما جعل مواجهتها تشكل احد الاهداف الاستراتيجية لهذه التحديات الكبيرة للمنظمات، وبات رأس المال البشري يشكل احد اهم مقوماتها، و اساسا لنجاح اعمالها وديمومتها. حيث عدت المنظمات عملية الحصول على العنصر البشري من اهم الاهداف التي تروم تحقيقها ساعية لتطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الاحتواء العالي متمثلة بالدور الكبير لمساهمة العاملين باتخاذ القرارات الخاصة بسياسة العمل وحجم المعلومات والمعارف التي يمتلكها هؤلاء العاملين التي أسهمت بالشكل فاعل لرفع كفاءة الأداء وتنفيذ خططها لتواكب التطورات الهائلة وتواجه التحديات المعاصرة بالمجتمعات الصناعية التي بات تحولها من التأكيد على زيادة الإنتاجية إلى التركيز على عمليات الجودة والتحسين المستمر، وانتشار مفاهيم الأيصادية والذي يسهم بالشكل كبير على زيادة العوائد للمنظمة .

#### أولاً : مفهوم إدارة الاحتواء العالي : Inception Of High Involvement Management

يعود مدخل إدارة الاحتواء إلى خمسينيات القرن الماضي حيث بدأت مع فرق العمل الموجهة ذاتياً، وأساليب الانتقال بالسلطة إلى المستويات الأدنى بحيث يمكن مشاركة الافراد باتخاذ القرار (Lawler, 2008 : 2). ويشير مصطلح الاحتواء العالي الذي صاغه Ed Lawler (1986) لوصف النهج المتبع في إدارة تركّز على إشراك العاملين. عندما قدمه للمرة الأولى منذ حوالي 30 سنة، وبين أنها الوسيلة التنظيمية والوطنية للتغلب على الأزمات الاقتصادية . (Wood & Ogbonnaya, 2016:1). وبين بان مصطلح الاحتواء العالي هو نوع من المبادرات التشاركية التي ظهرت بالأدبيات لاكثر من عشر سنوات (Butts et al, 2009:123). ومن الامثلة حول تطبيق إدارة الاحتواء العالي في شركة (total) بأدائها للجوانب التنظيمية اختلفت تقريبا بتحولها من منظمة موجهة بالسيطرة، إلى أنظمة قائمة على تطوير المهارات في العمل الجماعي، ومشاركة العاملين في قرارات إدارة وحدة العمل، ومشاركة المعلومات، وحل المشكلات، والمساهمة بأداء العمليات التجارية، و تقاسم الأرباح وملكية الموظفين. (Bowen & E. Lawler, 1992:11).

كما أشارا بان تصاميم تنفيذ الاحتواء تكون تكاليفها عالية, وذلك بسبب بعض الشركات التي لم تقوم بعمليات اختبار للتطبيق, ثم ظهور نوع من الصراعات المستمرة حول عملية تطوير تصاميم وأساليب العمل التنظيمي الجديد. حيث بدى بالشكل واضح في شركات الطيران ونشوء المشكلات التشغيلية . (Bowen & E.Lawler, 1992:11).

. فقد أشار (Böckerman, 2015: 3) بأن الآراء التي كانت سائدة في الأدبيات الاقتصادية التي تعتمدها الشركات حول هذه الممارسات الإدارية لتحقيق الاهداف, فقد اقترح جانبان من وجهات النظر المتناقضة بالشكل صارخ في الأدب النظري, فقد أشارت وجهة النظر الأولى إلى أن إدارة الاحتواء العالي تجعل العمل أكثر جدوى, ذو مغزى, وتحديا, من خلال زيادة تقدير الموظفين والاستقلالية في العمل., في حين ذهب أصحاب وجهة النظر الثانية إلى أن الآثار المترتبة من تطبيق مفهوم إدارة الاحتواء العالي تكون سلبية وذلك من خلال زيادة عبء العمل مثل (التوتر والضغط النفسي) فقد تتآكل الآثار الإيجابية المباشرة على إنتاجية الشركات على الأقل إلى حد ما. وان تغير وتيرة العمل قد يؤدي إلى زيادات طفيفة في احتمالات السيطرة على العاملين.

ذكر (Armstrong, 2009 : 51-58) بأن مصطلح الاحتواء العالي يشير إلى الممارسات التي يمكن أن تسهل مشاركة الموظفين, وتعزز المهارة والتحفيز وهو نهج متداخل بل اكثر استخداما مع مصطلحي الأداء العالي او التزام العالي .

ومما تجدر الإشارة إليه قد حدد(Lawler, 1986: 192) مجموعة من الافتراضات التي يعدها أساسا لمدخل احتواء العاملين في تنظيم وإدارة الموارد البشرية هي :

أولا العلاقات الإنسانية : Human relationships

- 1- ينبغي معاملة الافراد بعدالة, واحترام المشاركة .
- 2- يرغب الافراد بالمشاركة .
- 3- من الضروري ان يقبل الافراد بالتغيير .
- 4- عند مشاركة الافراد العاملين سوف يكونوا اكثر رضا والتزاما تجاه المنظمة .

ثانيا- الموارد البشرية : Human resources

- 1- ان الافراد مورد قيم لأنهم يحملون الأفكار والمعرفة.
- 2- عندما يمتلك الافراد مدخلات للقرار فأنها تطور افضل الحلول .
- 3- يجب ان تقوم المنظمات بالالتزام بعيد الأمد لتطوير الافراد مما يجعلهم اكثر قيمة للمنظمات .

ثالثا – الاحتواء العالي : High Involvement

- 1- يمكن الثقة بالأفراد في اتخاذ القرارات المهمة حول أنشطة عملهم .
- 2- يستطيع الافراد تطوير المعرفة لاتخاذ القرارات المهمة حول أنشطة عملهم .
- 3- عندما يتخذ الافراد قرارات حول إدارة عملهم, فإن النتائج تكون الفاعلية التنظيمية الأكبر.

رابعا- الهيكل التنظيمي : Organizational Chart

- 1- تتطلب إدارة الاحتواء العالي مشاركة في الهيكل المفلطح العريض .
- 2- يجب ان تركز الإدارة على مجال الاستشارة والتدريب.
- 3- هدف إدارة الاحتواء هو نقل الخبرات إلى العاملين الاخرين.

### **ثانياً: مفهوم إدارة الاحتواء العالي: The concept of high Involvement management:**

أشار ( Leana, Ahlbrandt & Murrell, 1992). بأن ظهور إدارة الاحتواء العالي, جهد يحركه مجموعة ممارسات تستهدف المديرين والمستشارين . مثل معظم المبادرات التشاركية بأشراك الموظفين في الجوانب الرئيسية لصنع القرار التي كانت مخصصة للإدارة تقليدياً. وما يميز ممارسات عمل الاحتواء العالي (HIWP) عن المبادرات أنها توفر للموظف فوائد زيادة القوة لاتخاذ القرارات والحصول على المعلومات الهامة وعرض العوائد التي تربط أداء الفرد بالنتائج التنظيمية والمهام ذات الصلة بالمعرفة.(Butts et al, 2009:123).

ويمثل احتواء العاملين مجموعة من العمليات الرامية إلى المشاركة و الدعم والتفاهم والمساهمة المثلى من جميع العاملين في المنظمة والتزامهم بأهدافها. وقد أدت سياسة احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار بخلق قيمة ناجحة في العديد من المنظمات (kok, 2014:425).

وقد أشار (Böckerman, 2015:2) لمفهوم إدارة الاحتواء العالي عند البحث المكثف في الأدبيات التجريبية للعلاقات بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الاقتصادي للمنظمات وعلى المدى الطويل, وجد ان إدارة الاحتواء العالي لها تأثيرات كبيرة على مخرجات المنظمة والموظفين.

ويشجع احتواء الأفراد الذي يرغبون أن يشعروا بمشاركة آرائهم وأفكارهم. في العمل وهذا يترجم إلى قادة وأعضاء فريق التواصل مع بعضها البعض للحصول على الدعم. وبدأت بيئة عمل الاحتواء العالي كاتجاه في 1970, ولكن أصبحت منذ السنوات ال 10 الماضية القاعدة في منظمات فعالة للغاية. وينظر (eaders) بأنه عند خلق بيئة عمل تشاركية بيئة عالية الاحتواء تكون اكثر فاعلية, ينظرون أن لديهم المزيد من التنوع والاستقلالية, وتأثير جنبا إلى جنب مع مستوى أكبر من النفوذ في وظائفهم. كما يقدم درجة عالية من الرضا عن العمل, والمزيد من الثقة في الإدارة, وزيادة الثقة بالنفس. حيث بين(Decenzo & Robbins, 1999 :287) ان نظام إدارة الأداء لاحتواء عدد من النشاطات هي أكثر من مراجعة بسيطة لعمل الموظف. وقد عرف (Gollan 2005:18) إدارة الاحتواء العالي

على أنها مجموعه من المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات وبقائها, وتلبي تطلعات الموظفين واحتياجاتهم في موقع عملهم. وأشار كل من (العامري والغالبي, 2008: 28) بان المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام افضل للموارد البشرية والمادية. وبنفس الاتجاه أشار(Benson et al, 2006) بان إدارة الاحتواء العالي هي مجموعة ممارسات تركز على عملية صنع القرار للموظف, والطاقة, والحصول على المعلومات, والتدريب, والتحفيز. وقد اتسع نطاق الممارسات المدرجة في نظام الاحتواء العالي وشملت ممارسات الأداء العالي(Armstrong, 2009:51). وأشار كل من (Georgiades .et al 2013, 71) إلى ان احتواء الموظفين في كثير من الأحيان يؤدي إلى تعزيز جهود التغيير في المنظمة. حيث عرض(Barney, 1999) فكرة نظريته القائمة على موارد الشركات, مما يوحي بأن أنظمة الموارد البشرية يمكن ان تطور قدرات الموظفين التي يمكن أن تساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ان عرض Barney لنموذجه القائم على نظرة بان الحصول على الموارد البشرية له ميزتين تنافسييتين (Ahmad et al, 2014:2) هما :

أولاً: جميع الشركات لديها موارد غير متجانسة من الناحية الاستراتيجية .

ثانياً : هذه الموارد لا يمكن نسخها مثل التليفون المحمول بالشكل تام حيث أكد Barney في بحثه أن كل الأصول أو الموارد المادية يمكن نسخها من قبل الطرف الآخر, (إشارة إلى الشركات التي تعمل في السوق), الا الموارد البشرية .

وأشار(العنزى واخرون, 2014: 267) بأن اهتمام المنظمات متجه من وجهة نظر ان احتواء العاملين له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي لهذا اصبح خلق المنظمة التي يشعر فيها الأعضاء أنهم مسؤولين عنها ويشاركون في نجاحها مدخلا جذابا وفاعلا للإدارة. وبالاتجاه نفسه فقد أشار ( Miller, 2015: 22) بالدراسة التي قدمها حول التغيير الاجتماعي الإيجابي, واثبت من خلالها إمكانية تنفيذ برامج يتم صياغتها مسبقا التي تتمثل بتمكين الموظفين من تقديم مساهمات شخصية لخدمة المجتمع وبالشكل كبير من خلال الارتباط بين الاحتواء والتمكين. ويشير كل من (ورد و حسن, 2010: 87) إلى المفهوم الذي قدمه (Lawler) لا دارة الاحتواء العالي(HIM) والمفهوم الذي قدمه (Walton) لمدخل الالتزام العالي (HC) هما مفهومان مترادفان ويعبر عن اهتمامهما بالأثر الوظيفي, وكانت السمة الرئيسية لهما هي تطويرهما لمبادئ تصميم العمل المحدد, الذي يمكن ان يعكس التخصصات الوظيفية الضيقة وتقسيمات العمل القديمة التي ترتبط ب (التيلورية. إذ إن مثل تلك الاعمال من الممكن ان تزيد من اهتمام العامل, من خلال التمتع باستقلاليه اكبر من ممارسة عمل بتحدي اكبر). وقد استخدم بعض الباحثين مصطلحات متعددة ليعبروا عن الاحتواء العالي منها(ممارسات الأداء العالي, أنظمة الأداء العالي, الالتزام العالي, عمليات العمل العالية, مشاركة العمل العالية المستوى). (العبيدي,

2010: 86) كما لاحظت الباحثة ان مصطلح (High Involvement) قد ترجم إلى العربية بأكثر من تسمية فقد تناول مجموعة من الباحثين باسم (الاندماج, الاحتواء العالي). كما نظر (Konrad, 2006 : 3) إلى مفهوم الاحتواء العالي من خلال مكوناته التي يعرضها وهي:

- أ- الجانب المعرفي: يشير إلى اعتقادات العمال حول المنظمة وقادتها وأوضاع العمل.
  - ب- الجانب العاطفي : يهتم بكيفية شعور العمال حول كل واحدة من هذه العوامل الثلاثة وهي تحمل تأثيرات إيجابية او سلبية صوب المنظمة وقادتها .
  - ت- الجانب السلوكي :هو مركب القيمة المضافة للمنظمة ويتألف من الجهد الذي يبذله العمال المشاركون لعملهم على الشكل وقت إضافي وقوة ذهنية و طاقة مكرسة للمهمة والمنظمة .
- كما عرف (Wood, 2016: 3) إدارة الاحتواء العالي بأنها نهج, أو التوجه الأساس, للإدارة التي تهدف إلى تعزيز الأداء الاقتصادي للمنظمات.

ومن خلال كل ما سبق من عرض لمفهوم إدارة الاحتواء العالي ومجموعة التعاريف التي بينها الباحثين المذكورين أعلاه يمكن ان يستخلص مفهوم لإدارة الاحتواء العالي من قبل الباحثة بأنه (مجموعة من ممارسات عمل إدارة الموارد البشرية تسهم بتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم ومكافئتهم من خلال العوائد).

### ثالثاً: أهمية إدارة الاحتواء : Important Of High Involvement Management

أشار الباحثون إلى ان احتواء الموظفين له تأثيرات إيجابية على تنفيذ التغيير والإنتاجية, أي التخلي عن السيطرة, والسماح للموظفين لاتخاذ القرارات تسفر عن نتائج بناءة (Alnuaimi, 2013: 218). متمثلة بثلاث ممارسات لتصميم العمل, مقتبسة من التدابير الرقابية أو الاستقلال الذاتي الذي تقدم بها معهد علم النفس Sheffield's Institute (Jackson, Wall, Martin, & Davids, 1993), وتستند هذه المعلومات من دراسة الادارة على الموظف النموذجي في أكبر فئه للوظيفية في مكان العمل وتشمل :

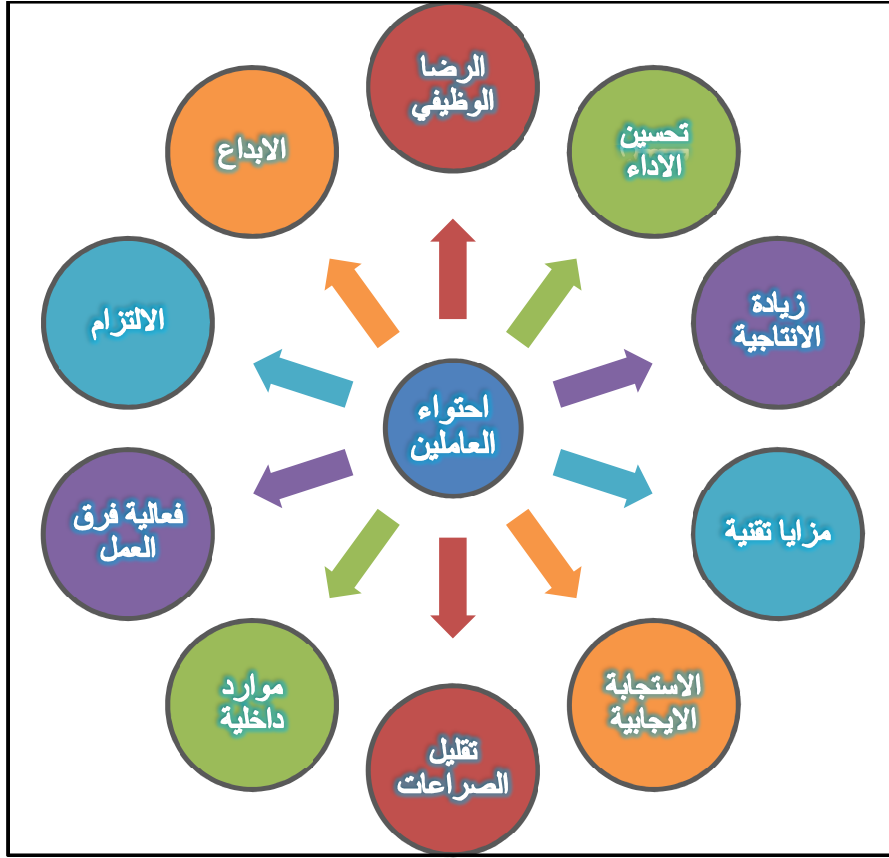
- أ- طريقة المراقبة : حرية التصرف في كيفية إنجاز العمل.
  - ب- توقيت المراقبة : والسيطرة على خطوات التي يتم العمل بها.
  - ت- مهمة متنوعة : طلب لقياس مدى المشاركات المتنوعة للأفراد .
- وطبقا لما أورده (Noah, 2008:36) في دراسة لعينه عشوائية في الجامعة التكنولوجية في جنوب افريقيا, حيث كشفت دراسة قلة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وركزت الادارة على

اشراكهم بالقرارات التشغيلية فقط. بينما أشار (kok et al, 2014: 425) لنتائج دراسة بان عملية احتواء العاملين الفعالة توفر ثلاثة أمور هي:

- 1- منح العاملين نفوذ للمشاركة في اتخاذ القرارات الموضوعية.
  - 2- مساعدة العاملين للحصول على مهارات اتخاذ القرارات المناسبة.
  - 3- الحوافز (سواء ضمنية أو صريحة) يجب أن تكون موجودة
- ونلاحظ إشارة (8-9 : ctton, 1993) إلى أهمية احتواء الموظف من كونه يوفر ما يأتي:

- القدرة على الابتكار: يشجع الاحتواء الموظفين للوصول لمزيد من الأفكار والحلول لحل المشاكل عندما تنشأ العقبات. وهي تشجع النمو والنقد والتفكير الخيالي. ويمكن للموظفين رؤية قضية معينة بالشكل مختلف عن مدير وتكون قادرة على التفكير في حل مبتكر.
- تحسين المعنويات: عندما تتعامل المنظمة مع موظفيها كموجودات وتعطي مدخلاتها الاعتبار الواجب, فان ذلك يزيد الثقة فيما بينها وبين الموظفين ويزيد مكاسب الشركة في جوانب مختلفة مثل الإنتاجية والولاء, كما أنه يحسن الروح المعنوية للموظفين, دوران الموظفين. يصبحون أكثر خبرة, مما يجعلها مرشدين للموظفين الجدد.
- زيادة الإنتاجية: احتواء الموظفين والتمكين يترجم مباشرة إلى زيادة الإنتاجية. عندما يتم إعطاء الموظفين الاستقلال, فأنهم يصبحون أكثر كفاءة مع مرور الوقت وهذا يسمح للموظفين الإداريين توزيع المهام وتقليل الجزئية التي تؤخر الإنتاجية .
- يسهم في تماسك الفريق: احتواء الموظف يعزز علاقات أفضل بين الموظفين ومديريهم, لأن الموظف عندما تعطيه مزيدا من الاستقلالية يميل إلى تكوين علاقات عمل أفضل, كما يقلل الاعتماد على المشرفين والمديرين واعتماد التوجه الأفقي مع زميل العمل .

كما إضافه (kok, 2014:425) بان أهمية الاحتواء تتمثل في مساهمة العاملين في عملية اتخاذ القرارات, ووجدت المنظمات فوائد متعددة لمساهمة العاملين لجميع المستويات بالمشاركة في الأنشطة الأساسية للمنظمة, كما ان احتواء العاملين يساعد المنظمة على إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها وذلك بالسماح للموظفين بتطبيق أفكارهم, والخبرة, والجهود الرامية إلى حل المشاكل واتخاذ القرارات, كما أشار (KOK, 2014) إلى مزايا الاحتواء إذ أنه يسهم في تحقيق ما يلي:



الشكل 2

## مزايا احتواء العاملين

Source: Kok, Lawrence & Malefane Johannes Lebusa & Pierre Joubert, 2014, Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One University of Technology in South Africa, Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 5 No 27 .P:425.

يشير الشكل أعلاه الى اهم المزايا من تطبيق الاحتواء العالي وسوف نتناول شرحها كما يلي :-

1- يحقق الرضا الوظيفي: يمثل الرضا الوظيفي أحد المجالات الأكثر تعقيدا التي تواجه مديري اليوم عندما يتعلق الأمر بإدارة موظفيها. على الرغم من أن الآلاف من الأوراق والأبحاث قد أجريت حول الرضا الوظيفي في جميع أنحاء العالم، وقد أظهرت العديد من الدراسات تأثير كبير يتمثل بالرضا الوظيفي لدوافع العاملين حيث اثبتت هذه الدراسات تأثيرها على الإنتاجية وبالتالي على أداء المنظمات.(Aziri, 2011:85). عرف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي للفرد العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها نظرا للتوافق بينه وبين مناخها الداخلي، واقتناعها بان توقعاته ورغباته مشبعة. علاوة على أنه يشكل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادته في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر

- اساسيه فيه مثلا (الاجر, سياسات المنظمة, الرؤساء, الزملاء, المرؤوسين, فرص النمو, الترقية وفرص تحقيق الذات). (محمد, 2009 : 7).
- 2- تحسين الاحتواء العالي للأداء المنظمي : ان تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.(شرف الدين, 2012: 54).
- 3- زيادة انتاجية المنظمة: الإنتاجية بالشكل عام مجموعة من العوامل التنظيمية والاقتصادية للنمو, الإنتاجية هي تغييرات تدريبية في تنظيم العمل والإنتاج والإدارة. وهذه تشمل: تحسين هيكل نظم الإدارة والتحكم في التصنيع, وإدخال نطاق واسع وتطوير نظم التحكم الآلي, وتحسين المالي والتقني وتدريب الموظفين الإنتاج, تحسين الإنتاج والوحدات المساعدة, وتحسين التوزيع والعمل التعاون, والتوسع في الجمع بين وظائف إدخال أساليب وتقنيات متقدمة تعمل على تحسين تنظيم وخدمة وظائف, وإدخال معايير وقواعد العمل التقدمية (Myronenko, 2012: 7).
- 4- تحقيق المزايا التقنية : إشارة (lumpkin & Mcgee, 1999) ان جميع المنظمات تقريبا من الشركات الناشئة والكبرى وكثير من التحالفات بين الشركات العالمية تسعى لاستغلال فرص السوق المنتج من خلال السلوك الاستباقي للابتكار وريادة الاعمال ( Hayton et al, 2013, ) . (382:).
- 5- الاستجابة الإيجابية : وأكدت الخلاصة للدراسة التي قدمها(العنزي و حسين, 2013: 25) بان المنظور العالمي ينص على وجود مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات بغض النظر عن نوع الصناعة او حجم الافراد العاملين . ستولد نتائج إيجابية لأنواع المنظمات جميعها عند تنفيذها.
- 6- تقليل الصراعات : أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لابد منها بين المنظمات وخاصة في مجال المؤسسات الخدمية, وبفعل شدة المنافسة وخصائصه, وندرة الموارد المتاحة للعاملين تبلور مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة حيث اثبت دراسة كل من (ابكر فطر ومحمد, 2015 : 113) ان أي منظمة لا يمكن ان تستمر في العمل بالشكل دائم اذا لم تكن هناك إدارة لحل الصراعات التنظيمية.
- 7- تحسين الموارد الداخلية: يؤكد الباحثون حاجة الشركة إلى إدارة الموارد الداخلية بصورة فاعلة ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية وممارستها لاستدامة القدرات الجوهرية بمرور الوقت . (العنزي واخرون, 2014: 240). وتعد وجهة النظر القائمة على الموارد, الأساس



النظري الأهم لأداره الموارد البشرية وعلاقتها بمخرجات العمل (العنزي و حسين, 2013 :25) .

8- يحقق فعاليات فرق العمل : لفرق العمل دور مباشر في نجاح المنظمات وارتفاع مستويات اداءها من خلال :

- أ- منح فرق العمل سلطة اتخاذ القرار المتعلقة بتخطيط العمل وتقييمه.
- ب- تشجيع القيادة الذاتية لفرق العمل او ما يسمى بالإدارة الذاتية.
- ت- المناقشات الشخصية والسرية التي تحدث بين العاملين ورؤسائهم المباشرين ستدعم روح الفريق كجزء من العمل اليومي (عبدالكريم, 2010: 88)

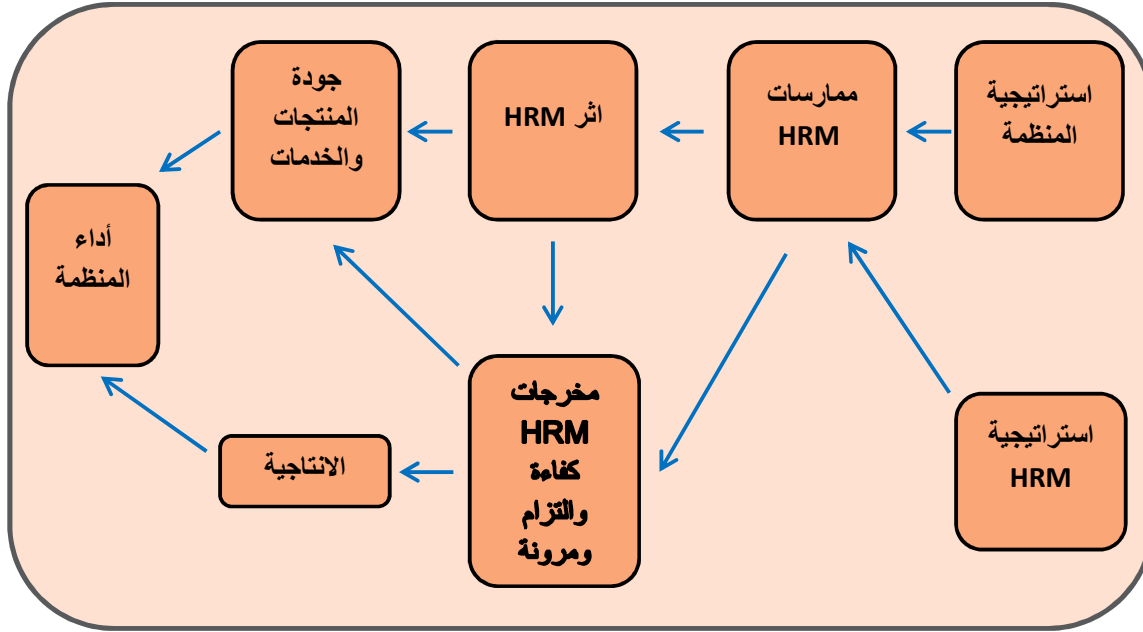
9- الالتزام: ذكر (kok et al, 2014:424) ان الهدف الرئيس من احتواء الموظف يعكس اهتمامات الإدارة مع زيادة التفاهم بين الموظفين وتأمين المساهمة والالتزام في المنظمة. وقد أشار (Jaros, 2007: 8) بان الالتزام وفق نموذج (Mayer & Allen) هو قوة التصاق الفرد في مسارات العمل ذات الصلة بهدف واحد او اكثر من هدف حيث حدد في نظريتهما ان هذه القوة تشكل لها ثلاثة قواعد (العقلية, العاطفية, والمعيارية).

10- تبني الابداع: يمثل مجموعه من الجهود المتداولة في سبيل تطوير او اكتشاف منتجات جديدة او دخول أسواق جديدة(ورد و حسن, 2010 : 91).

نظرا لما ذكر أعلاه حول مزايا واهمية الاحتواء العالي في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء العالي وتحسين نوعية الإنتاجية, ومقدار تأثير الاحتواء العالي عليها. ترى الباحثة ضرورة طرح العلاقة المترتبة من تأثير الاحتواء العالي في منظمات الاعمال العالمية وبعض المفاهيم المعاصرة ذات الصلة والتي بدورها تشكل أهمية لدراسة :

#### 1- ادارة الاحتواء العالي و المنظمات عالية الأداء :

يعد موضوع الأداء العالي اكثر الموضوعات جدلا بل أنه من اهم التحديات التي تواجه المنظمات (العبيدي, 2013 : 244-259) كما ورد بنفس الدراسة أيضا بان أنظمة عمل الأداء العالي هي أداة لتصميم عمل ناجح يتضمن مواصفات جوهرية للوظيفة الناجحة .. في حين أشار ( Leffakis, 2009) نقلا عن (العنزي واخرون, 2011 : 95) ان عملية تطوير وتنفيذ أنظمة عمل الأداء العالي استثمارا استراتيجيا مهما في رأس المال البشري وعده تحولا جذريا عن كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية, وازافة لذلك أشار الشكل الإبداعي لتنظيم العمل الذي يعتمد على فكرة التطوير الشامل لمفهوم الالتزام العالي والتحفيز العالي . حيث اشارت إلى مشاركة العاملين ومدى الاسهامات المتحققة لتحسين الأداء في المنظمات.(القاضي, 2012 : 26) وقد بين علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحسين أداء المنظمات بالشكل (3):-



الشكل 3

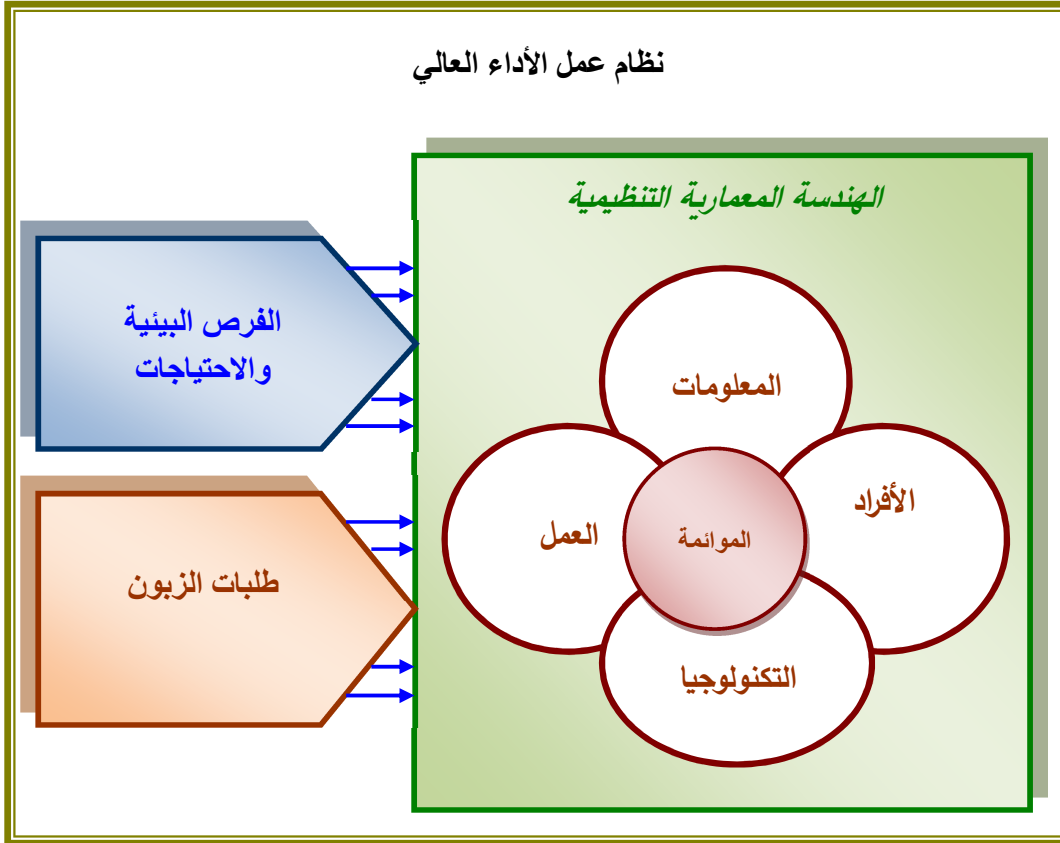
## تأثير تنفيذ استراتيجية فعالة

Source: Michael Armstrong (2006), P. 75.

يوضح الشكل أعلاه أهم الخطوات الأساسية لتنفيذ استراتيجية فعالة لممارسات الموارد البشرية بعدة خطوات والذي يسهم برفع أداء المنظمة .

وعرف الأداء العالي بأنه ذلك الأداء الذي يولد رغبة عالية لدى الفرد العامل في تطوير مستواه ومستوى مرؤوسيه وزملائه ومساعدتهم لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تقديمه أفكاراً وأنشطة بلا حدود والعمل على تطبيق تلك الأفكار في الواقع العملي.(العبادي و الجاف, 2012: 84) .

وقد عرضت الدراسة التي قدمها (Salim et al, 2004) في شركة الاتصالات المصرية لتقييم العلاقة بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي. حيث كانت العينة مكونة من 38 شركة للبرمجيات, من إجمالي 107 شركة مبحوثة, وقد تم جمع استمارات 16 شركة فقط. حيث استنتج من بحثهما ان مستوى الأداء في شركات البرمجيات يزداد من خلال التأثيرات الاستخبارارية و الأفكار الخلاقة والطموحات للموظفين.(Channar et al, 2015:230). في حين أشار كل من (العبادي والعنزي, 2009, 89) لشكل الذي قدمه الأستاذ (Nadler) من خلال تمثيل تخطيطي لنظام عمل الأداء العالي, وكما موضح في الشكل(4).



الشكل 4

## نظام عمل الأداء العالي

المصدر: العبادي, هاشم فوزي . العنزي, سعد علي, 2009 " أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد: 15, العدد: 54, ص: 89.

يبين الشكل أعلاه ما أشار له (Nadler) لضمان احتواء الموظفين في تطوير الأداء العالي وتوفير التدريب والتوجيه الذي يعد أساساً لنجاحهما. في نهاية المطاف. ومع ذلك, يجب أن ينظر إلى إدارة الأداء وتقديمها من قبل الإدارة العليا كوسيلة لمساعدتهم على إدارة الأعمال. (Armstrong, 2006, P:44).

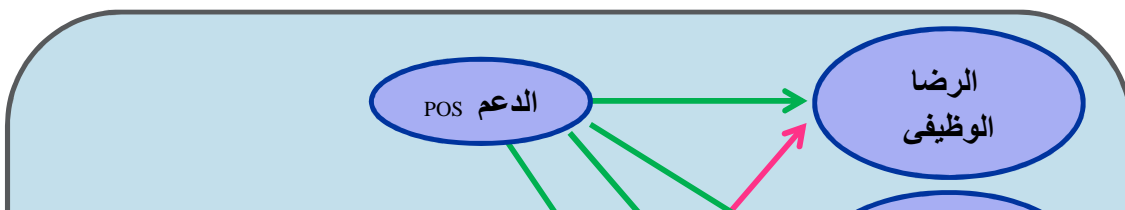
## 2- إدارة الاحتواء العالي وتحقيق رفاهية العاملين:

حيث أثبتت مجموعة واسعة من الممارسات الإدارية للاحتواء العالي مثل الفرق المدارة ذاتياً, وخطط دفع الحوافز, والتدريب الذي يوفره صاحب العمل لتعزيز إنتاجية الشركات ومستوى أدائها المالي. (Böckerman, 2015: 1) بأنها قد تؤثر إدارة الاحتواء العالي على صحة الموظف البدنية إما سلباً أو إيجاباً لعدد من الأسباب. التغييرات في الصحة البدنية غالباً ما تصاحب التغييرات العقلية والعاطفية لرفاهية (HIM) آثار على الصحة الذاتية قد يسهم في حدوث تغييرات في الرفاهية المادية. حيث تتيح للعمال استقلالية في العمل والتي لهم رأي في الطريقة التي يتم تنظيم عملها فأنها يمكن أن تؤدي إلى الابتكارات في ممارسات العمل التي

يمكن أن تقلل من "تعرض العمال لمخاطر الإصابة والمرض. إذ يمكن لإدارة المهام استخدام استعراض المهام الوظيفية وتنظيم العمل.(Böckerman *et al*, 2011:4).

### 3- أهمية إدارة الاحتواء العالي بالتمكين Empowerment

تشير إلى تحول جذري في علاقات القوة في العمل.(Georgiades *et al*, 2013:72) حيث يمثل مفهوم التمكين مدخلا لنقل القوة, المستندة إلى المعلومة او اصدار القرارات, من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعامل الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وامكانيات ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح (الزبائن, المالكين, والعاملين, والمجتمع). (جلاّب, 2011 : 447) . اقترح (Marcus M. Butts *et al*, 2009: 124) ان تكون نتائج التمكين النفسي قريبة من ممارسات الاحتواء العالي في العمل وتتجه حول تعزيز فرص المبادرة والابتكار وبالتالي خلق بيئة عمل تمتلك فيها الموظفين درجة من الدور في العمليات لممارسة المسؤوليات الخاصة بهم . وقد بين النموذج المقترح من ردود الفعل الفردية لممارسات الاحتواء العالي للعمل واثارها على الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support) الذي يرمز له (POS) كما مبينه بالشكل (5) .



## الشكل 5

## أثار الدعم التنظيمي

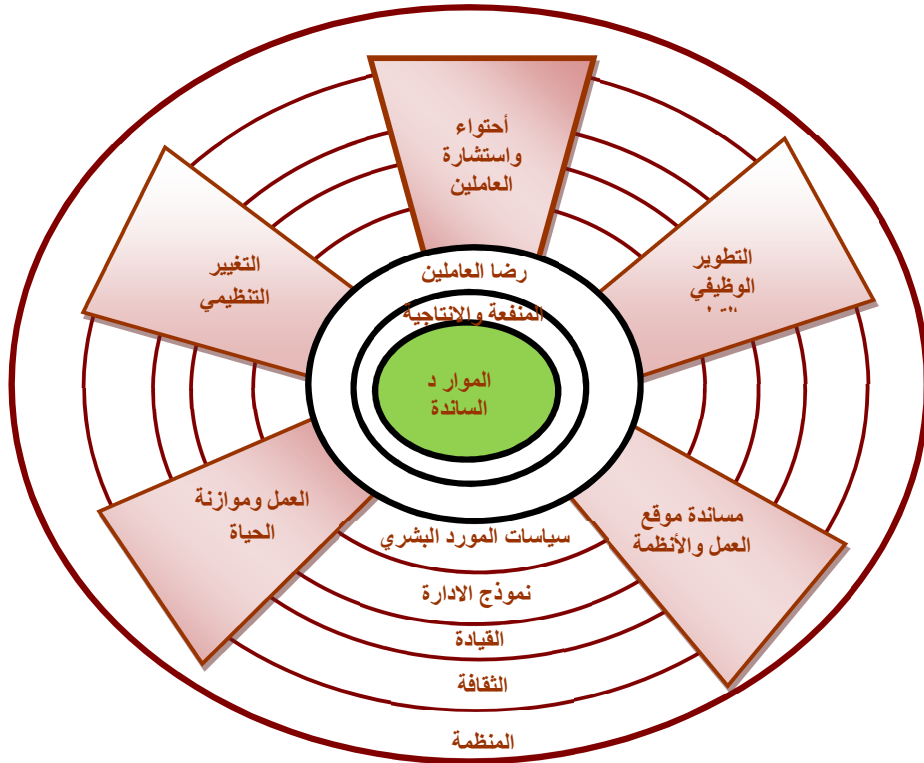
**Source: Butt, et al, (2009) Individual Reactions to High Involvement Work Processes Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support"2009 P:123 .**

اعتبر (Arnold, et al.) تمكين الموظف أسلوب أو نهج للقيادة, يشمل السلوكيات التي تعزز النظر في معنى العمل, تعزز المشاركة في اتخاذ القرارات وثقة العاملين بأدائهم العالي . ( Kim& Fernandez, 2017, p:6). فقد أشار (Anderson, 2011) بان اليوم, يقوم القادة الاكثر فعالية بتمكين الموظفين, ورؤيتهم, ومعرفة ما يجب القيام به, وهم ملتزمون بالنجاح التنظيمي, أم الآن القادة يحفزون الاخرين من خلال العلاقات.(Mosca et al, 2015, P:117).

## 4- أهمية الاحتواء العالي من خلال استدامة الموارد البشرية :

أشار (Gollan, 2005, p:25) للاستدامة بأنها قدرات المنظمة للتطبيق المتواصل لخلق القيم التشاركية, حيث ان إدارة الافراد وسياسات التطبيقات تحتاج إلى تكامل الأداء للأعمال المستدامة ومخرجات الاعمال الإيجابية والعدالة .حيث اقترح (العنزي واخرون, 2014: 269) بان هكذا مدخل متكامل لاستدامة الموارد البشرية يحتاج إلى تجسيد في ثقافة مكان عمل المنظمة, وأشار نفس المصدر بهذا الاتجاه بان ادارة الاحتواء العالي تؤكد على علاقة عالية الثقة بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال افتراض ان العاملين يمكن التقدم بهم في صنع القرار وتطوير قدراتهم و معارفهم . في حين ذكر (savanvicieme & stankeviciute, 2014, p:88) بان على الرغم من تحديد الموارد البشرية هي

امر حاسم لتحقيق الأداء التنظيمي, فلقد حدد التعامل باستدامة الموارد البشرية بديل الأداء التنظيمي. وانعطف كل من (khanna & sehgal, 2016, p:36) إلى ان الموارد البشرية ميزة تنافسية مستدامة, ويتأثر نجاح المنظمة بعوامل عديدة ولكن العامل الأساسي في أداءها يؤثر على هذه المنظمة هي القوة العاملة لديها. ان الموارد البشرية تلعب دورا حيويا في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تعظيم أداء الموظف. في حين أشار (السالم, 2014: 211) إلى تغيير نظرة المنظمات لتصميم افكارها التي كانت قائمة على تزويد العاملين بالمعلومات وتشجيعهم للعمل والبقاء بالمنظمة وذلك لإعادة تصميم هيكلها التنظيمي لغرض الوصول للحجم الصحيح من القوة العاملة, إلى جانب هندسة العملية واعادة صياغة دور المنظمة, لكن اصبح الموظف في يومنا هذا هو المسؤول عن بناء مستقبله الوظيفي والعمل على تطويره . فقد أشار (Gollan, 2005 P:25) إلى اهم العوامل الرئيسة ذات التأثير على مخرجات استدامة الموارد البشرية في المنظمات من خلال الشكل (6):



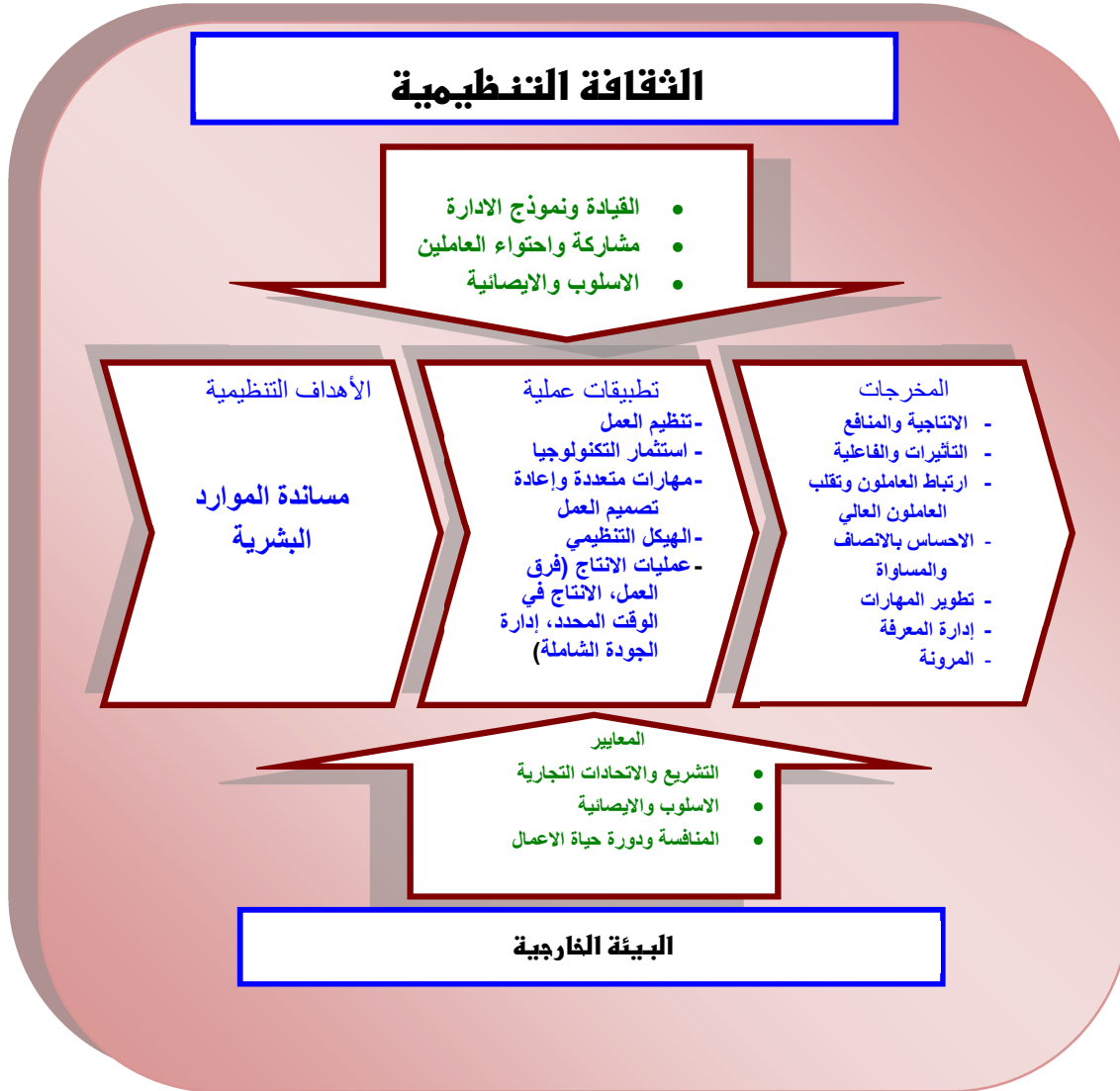
الشكل 6

العوامل الرئيسة والتأثيرات لمخرجات الموارد البشرية في المنظمات

Source: Gollan, Paul, (2005), "High involvement management and human resource line Sustainability" Handbook of Business strategy.P:25.

وقد بين (Barney, 1991:106) كيفية الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة من خلال تبني الاحتواء العالي للموارد البشرية. كما يرى (العنزي والساعدي, 2007: 6) أن الموارد البشرية هم

الذي يقومون بالعمل, ويخلقون الأفكار التي تسمح للمنظمة بالبقاء, وحتى المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفضل وكثافة رأس المال العالية تحتاج للعاملين بتشغيلها وإدارتها. استنادا إلى قدرات الموارد البشرية والنتائج التنظيمية المستدامة.



الشكل 7

## عملية إدارة الاحتواء

Source : Gollan, Paul, (2005), " High involvement management and human resource Sustainability " Asia pacific journal of human resources p:26.

قدم (Gollan, 2005: 26) النموذج أعلاه للمنظمات التي ترغب باتباع نهج مستدام للموارد البشرية. وهو يركز على تأثير الثقافة التنظيمية وتأثير البيئة الخارجية على استدامة النتائج. ويبين

النموذج أن تحسين الأداء والإنتاجية يعتمدان على ضرورة أن يستخدم المديرين نهجا متمائلا الظرفية (أي النظرية الموقفية) لضمان مساهمة المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة. وبالتالي, لا توجد طريقة واحدة أفضل لجميع المنظمات, إلا العمليات العضوية القائمة على الخصائص الظرفية التي تلبي أهداف وغايات المنظمة وموظفيها بطريقة مستدامة.

استخلصت الباحثة ان أهمية الاحتواء العالي يمكن تلخيصها بمجموعة نقاط يمكن الإشارة إليها وهي:

- 1- خلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالثقة العالية بصفة تبادلية بين الإدارة ومواردها البشرية.
- 2- أهمية وجود العلاقات الوظيفية بين العاملين ذات الأثر الإيجابي لبرنامج الاحتواء العالي الشامل ومساهمته الفاعلة بعملية اتخاذ القرار.
- 3- اعتماد منهج اللامركزية, والتفويض, والتمكين, والإدارة بالأهداف, وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتحسين المستمر.
- 4- ضرورة احتواء فرق العمل المدارة ذاتيا وتعبئة الافراد لتطوير عمليات التغيير التنظيمي, وتكنولوجيا المعلومات .
- 5- وسيلة مفيدة للحصول على المدخلات واستخدام الأفكار الإبداعية والخلاقة لاستدامة الموارد البشرية .

وقد أشار (Lawler, 2008 P:5) إلى مجموعة خصائص لمنظمات طبقت مفاهيم الاحتواء

العالي متمثلة بالآتي:

- 1- بناء تصاميم لأثر العمل على أساس مشاركة القرار.
- 2- مشاركة المعلومات التجارية والمشاركة بالقيادة .
- 3- تنمية المهارات وتعليم العاملين الالتزام بإدارة الموهبة.
- 4- مكافأة الأداء العالي في المنظمة .
- 5- تحقق التواصل الاجتماعي.

#### رابعاً: أنواع احتواء العاملين

لقد صنف (cotton, 1993) خمسة أنواع مختلفة لاحتواء العاملين أشار إليها

(Vera C, 2001:16-17) يمكن بيانها من خلال ما يأتي :

- 1- الرسمي - غير الرسمي ويشير الاحتواء الرسمي للعاملين إلى النظام المستند على القواعد المفروضة أو الممنوحة للمنظمة, اما الاحتواء غير الرسمي فهو الإجماع الذي يطرح نفسه بطريقة غير رسمية, على سبيل المثال, برنامج دائرة الجودة (الحلقة النوعية او تقاسم المكاسب) يكون الشكل من اشكال الاحتواء الرسمي للعاملين, وعندما يتيح المشرف للعاملين بالمشاركة بكيفية اتخاذ قرارات في العمل فهذا من شأنه أن يكون مثالا للاحتواء غير الرسمي.



2- المباشر – غير المباشر: ويشير الاحتواء مباشر إلى الاحتواء الشخصي الفوري لأعضاء المنظمة وهذا النوع عادة ما يكون وجها لوجه (face- to face involvement) ويكون التأثير شخصياً وانياً. اما الاحتواء غير المباشر فإنه يشتمل على نوع معين من التمثيل فيه يكون هناك من ينوب عن العامل يتم احتوائه بدلاً من العامل نفسه. ومن الأمثلة على الاحتواء المباشر هو حلقات الجودة, اما مشاركة الموظف في مجلس الإدارة يمثل الشكل الاحتواء غير المباشرة.

3- الوصول إلى القرار يشير مستوى الوصول إلى مقدار النفوذ (التأثير) الذي يمتلكه الأعضاء التنظيميين بحيث يمكن أن يمارس عند اتخاذ أي قرار مع استخدام سلسلة متصلة من الوصول تشمل : -

أ- تزويد الموظفين بالمعلومات عن القرار.

ب- يكون الموظف على علم بالمرحلة المتقدمة من القرار.

ت- السماح للموظفين الكشف او التعبير عن آرائهم حول القرار المتخذ.

ث- يتم الاخذ بالحسبان اراء الموظف.

ج- يحق للموظف نقض القرار بالسلب او الايجاب.

ح- ان يكون القرار بالشكل تام في يد الموظفين.

4- محتوى القرار – الأهمية والتعقيد: بالرغم من ان معظم برامج الاحتواء العاملين ركزت في القضايا والقرارات المرتبطة بعمل الفرد بالشكل مباشر, وهذا ليس الحال دائماً, مثلاً (يمكن لبرامج المشاركة بالمنفعة تركيز على تحسينات الجودة) .

5- البعد المجتمعي : ويشير نطاق البعد الاجتماعي إلى من سيتم احتواؤه ؟ وهل ان الاحتواء يتم لاي شخص؟ واي مستوى من الموظفين ؟ لمواقع محددة فقط او اقسام معينه, او ماذا؟ كما ان هذا البعد أشار للاحتواء في أي من مستوى المجموعات او المستويات الفردية : وهل يتم احتواء الفرد كجزء من المجموعة (فرق العمل المداره ذاتيا) او كأفراد (إعادة تصميم العمل)؟ . فضلا عن ذلك حدد ( Schermerhorn, Jr et al, 2002: 79 ) مستويات الاحتواء للموارد البشرية بالاتي :

1- احتواء منخفض او لا يوجد احتواء : ويمكن تصور ذلك كسلسلة متواصلة يقوم العمال بعملهم فقط.

2- الاحتواء الموازي او المعتدل : مثل صناديق الاقتراحات, ومناقشات المائدة المستديرة المتعلقة بالوظائف, ودوائر الجودة انتظام أعضاء دائرة الجودة لإيجاد سبل لتحقيق التحسين المستمر لعمليات الجودة.

3- الاحتواء العالي او التشاركية بالمسؤوليات المتزايدة: أو ما وصفناه سابقا بالتمكين – حيث هناك مسؤوليات كبيرة للموارد البشرية لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة أنفسهم وعملهم وعادة ما تكون هذه القرارات ذات حرية كبيرة فيما يتعلق بجميع جوانب العمل تقريبا.

### خامسا: ممارسات الاحتواء العالي :

ينظر إلى الممارسة بأنها مفهوم رئيس لنظرية الاقتصاد التطوري, تعني نمط النشاط والمهارة المتكررة والفاعلة في نشاط المنظمات, و تشير أساساً إلى استخدام المعرفة والقدرات باستمرار. وبالرجوع إلى نظرية التطور في علم الأحياء, فان تطور الاقتصادات يضع الممارسات في المؤسسة بوصفها "جينات", لذلك فالممارسة هي توطيد العلاقة بين أعضاء المؤسسة (Liu et al, 2011: 28). ومع ذلك إذا تواجه المنظمات بيئة غير مستقرة من الصعب التنبؤ بالتغييرات والمنظمات, اذا هي بحاجة إلى قدرات أكثر ديناميكية في إدارة الأفراد (Ling Wu, 2011: 279). تشير ادارة الموارد البشرية (HRM) إلى السياسات وتطبيقات الانظمة المؤثرة في سلوك العاملين, والاداء, فالمنظمات تشير إلى (HRM) بأنها تتضمن كافة ممارسات الافراد التي تتكون من مجموعة من التطبيقات المهمة ل HRM, وان الاستراتيجية الاساسية لهذه التطبيقات تعبر عن الزيادة في التأثير على اداء المنظمة (. : Noe & Gerhart, 2012 5). ان الهدف من تطبيق ممارسات الاحتواء العالي بالمنظمات التي تهدف إلى التغيير الثقافي وذلك من خلال اتباع استراتيجية محدودة للاحتواء العالي وخطة عمل قابلة للقياس حيث أشار كل من (ورد و حسن, 2010 : 89) ان قادة التحديات البيئية اخذوا على عاتقهم اعادة توجيه منظماتهم وغيروا اهتماماتهم وتحول تركيزهم من مراقبة العائد على الاستثمار إلى مراقبة العائد على الزبائن, ومن التأكيد على معدلات الانتاجية إلى التأكيد على عملية التحسين المستمر. وقد بين (Vera, 2001:15) وصف كل من (Lawler, Mohrman and Ledford, 1995) بكتابهم

"Creating High Performance Organizations" ممارسات الاحتواء بالاتي :

أ. الاحتواء بالنفوذ والسلطة Power Involvement : ويشير إلى استخدام أساليب مختلفة, مثل اتخاذ القرار التشاركي والإثراء الوظيفي, والتي تعطي العاملين درجة من السيطرة أو المشاركة في القرارات التي تؤثر على عملهم.

ب. الاحتواء بالمعلومات Information involvement : ويشير إلى ممارسة إبلاغ الموظفين في المنظمة وفرق العمل عن الأهداف فضلا عن تبادل ردود الفعل واجراءات الأداء.

ت. الاحتواء بالعوائد Involvement Rewards : يشير إلى استخدام نظم تحفيز الأداء التي تصل إلى المكافآت والترقيات, سواء كان للفرد او الجماعة, او جراء الأداء التنظيمي المتميز.

ث. الاحتواء بالمعرفة knowledge involvement : يشير إلى دعم تطوير المهارات من خلال التدريب الرسمي وكذلك التدريب الإشرافي غير الرسمي بما في ذلك العاملين في جميع مستويات التسلسل الهرمي التنظيمي.

كما أظهرت الدراسة التي قام بها (Ramstad, 2014: 41) ان مشاركة الإدارات الوسطى والموظفين النشطين في عمليات التخطيط والتنفيذ في كل مرحلة من مراحل المشروع ومن خلال التعاون الداخلي وكفاءة توثيق العلاقات مع شبكات التحسين الخارجية من الخبير الخارجي ولغرض اجراء تحسينات الجودة في أماكن العمل, فإن المشاركة المباشرة بوقت مبكر هي الطريق لجعل تنفيذ ممارسات العمل ونشرها تتغلب على مقاومة التغيير. زيادة المنافسة العالمية والمحلية والإدراك بأن النجاح ينبع جزئياً من التركيز على ممارسات الاحتواء, هو الدافع وراء هذا الاهتمام في المقام الأول وقد أدى إلى استمرار الاهتمام بين المديرين والباحثين في مختلف أشكال الممارسات وعمليات الاحتواء (Robert et al., 1999:301). كما أشار (Ahmad et al, 2014: 231) بأن العديد من الأكاديميين والباحثين ادخلوا قائمة طويلة من الممارسات الإدارية للاحتواء والأداء العالي بين الموظفين, تبدأ من الشكل عملية التوظيف للأشخاص المناسبين للمنظمة ومدى التزامه بالتدريب وتنمية المهارات, وعلى المستوى التنظيمي للبيئة القائمة على الفرق, والتعويضات القائمة على الامن الوظيفي, كما أشار (Ahmad et al, 2014) بأن الممارسات الإدارية للاحتواء العالي لها دور رئيس في التطوير التنظيمي وتعزيز الموظف والأداء التنظيمي له من خلال الممارسات الأتية:

- 1- جعل إدارة الاحتواء العالي هي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات.
- 2- تؤدي إدارة الاحتواء العالي إلى تسارع العمل الجماعي وتوليد الأفكار الجماعية وزيادة التنشئة الاجتماعية بين الموظفين .
- 3- ارتفاع الاحتواء العالي يؤدي إلى مشاركة المعلومات بين الموظفين وفهمهم اهداف المنظمة لجعل البيئة مستقرة.
- 4- نتائج الاحتواء تكون ناجحة في تكيف افراد المنظمة حيث ينظرون إلى مستقبلهم بالشكل امن وجيد.
- 5- تساعد إدارة الاحتواء العالي العاملين باكتساب المهارات والمعرفة وتعزيزها لوظيفة الفرد المتنوعة.
- 6- ان ما يحققه الاحتواء العالي من قيمة ومساهمة واحترام للعاملين يعزز دوافع الرضا لديهم ويجعلهم اكثر نشاطا لتحقيق الأهداف التنظيمية.

سادسا: الاحتواء العالي وتغيير المنظمات :

ان منظمات اليوم الناجحة يجب ان تتبنى الابداع وفن التغيير او أنها ستكون مرشحة للموت . فالنصر يذهب إلى المنظمات التي تحافظ على المرونة وتعمل على تحسين الجودة المستمر وتضرب المنافسين بتدفقات مستمرة من المنتجات والخدمات الابداعية . ويمكن لعالمي المنظمة ان يكونوا القوة الدافعة للأبداع والتغيير او يمكن ان يكونوا العائق الاكبر . وتحدي المدراء هو تحفيز ابداع العاملين وزيادة رغبتهم في التغيير .(Judge & Robbins 2013:18).تحتاج المنظمات إلى التركيز على القيادة الإدارية التحويلية من أجل البقاء على قيد الحياة. وكلما أصبح هيكل المنظمة أفقيا في طبيعته؛ كلما كان ذلك أفضل يمكن أن تتفاعل مع المرونة نحو بيئاتها. وقد لا تكون إدارة العمليات العلاج لجميع المنظمات, ولكن ينبغي النظر في التنفيذ بجدية, حتى ولو جزئيا فقط. كما يمكن للقيادة تحقيق ثقة الموظفين خلال التغيير من خلال تقاسم المصلحة المتبادلة مع من حولهم وتزويد الموظفين بالثقة اللازمة لتنفيذ المهام.(Mosca, 2015:120)

ويرى (A. Apostolou, 2000:17) لتسهيل تطبيق احتواء الموظفين يتطلب الاعترافات بقيمة كل فرد, وفهم الدوافع الانسانية, وتخصيص الاشخاص للمناصب التي يمكنهم فيها النجاح وذلك من خلال ركيزتين هما :

1- الاستماع (الاصغاء) Listening: أداة المشاركة الرئيسية : الاستماع هي واحدة من الأدوات الأكثر فعالية يمكن للمديرين استخدامها لتعزيز احتواء الموظف. الاستماع إلى الإنسان هو أداة مشاركة قوية. فهو يساعد المتكلم على الشعور بأن الشخص المستمع يريد أن يفهم ما يريد ان يقول المتحدث. ويشجع الناس على الانفتاح, والمشاركة. إذا لم يستمع أحد, لن يشارك الناس, لأنهم سيعترفون بأن لا أحد يقدر آراءهم. معظم تقنيات الاستماع الفعال هي الحس السليم والأخلاق الحميدة, وربما الأكثر وضوحا.

2- برامج الاقتراحات Suggestion Programs : أداة مشاركة أخرى تستخدم العديد من المنظمات برامج اقتراح رسمية بدرجات متفاوتة من النجاح كأداة لتسهيل الاستماع إلى اقتراحات الموظفين. الشكل هذه البرامج عادة ما تتضمن صناديق الاقتراحات والنماذج في جميع أنحاء المنظمات, مع مراجعة الإدارة الدورية للاقتراحات وردود الفعل للموارد البشرية . وقد حفزت العديد من الشركات أيضا العملية, وتقدم مكافأة نقدية أو غيرها من الجوائز لخفض التكاليف المعتمدة أو اقتراحات تحسين الجودة. غير أن برنامج الاقتراحات ليس بديلا للاستماع المباشر إلى الموظفين بشأن أفكارهم من أجل إدخال تحسينات. أنها تسهم بطرح بضعة صناديق اقتراح ونأمل للإدخال نشاطات أخرى وبالشكل مباشر وبتماس مع المدخلات من الموارد البشرية.

سابعاً: التغلب على مقاومة التغيير

إشارة . (Schermerhorn *et al*, 2010: 359) إلى منهجين أساسيين للعمل على مواجهة مقاومة الإدارة او العاملين للتغيير شملت الاتي:

النهج الأول: من خلال التعليم والاتصال. والهدف من ذلك هو تعليم الناس عن التغيير قبل تنفيذه ومساعدتهم على فهم منطق التغيير. ويبدو أن التعليم والتواصل يعملان بالشكل أفضل عندما تستند المقاومة إلى معلومات غير دقيقة أو غير كاملة.

النهج الثاني: استخدام المشاركة. وبهدف السماح للآخرين بالمساعدة في تصميم وتنفيذ التغييرات, يطلب هذا النهج من الناس المساهمة بالأفكار والمشورة أو العمل على فرق العمل أو اللجان التي قد تقود التغيير. وهذا مفيد عندما يكون القائد ليس لديه كل المعلومات اللازمة للتعامل بنجاح مع مشكلة الوضع.

وأخيرا فقد قدم كل من (Conger and Kanungo, 1988) بعد دراسة العلاقة بين الاتصال والتمكين, اقتراح تغيير المنظمة يمكن أن يؤدي إلى شعور الموظفين بالعجز, ولضمان عدم فشل هذا التغيير, نصحوا المديرين بتمكين الموظفين. ومن شأن ممارسات التمكين الناجحة أن توفر معلومات للموظفين عن كفاءتهم الذاتية. (Georgiades *et al*, 2013:72).

ثامناً: تحديات تنفيذ الاحتواء العالي في المنظمات

ويتمثل التحدي الأهم الذي يواجه المديرين في المستقبل في تحقيق التغيير البناء, حيث ان التغيير يمكن أن يكون ضروري في منظمة تقدمية ولكن لا بد ان لا يكون تخريبي. ولكي يحدث التغيير بنجاح, يجب أن يكون المتضررون مستعدين نفسياً لبذل الجهد. ولا بد من استخدام قاعدة رئيسة لتحديد ما إذا كان المدير قادراً على القيادة أم لا. (Mosca, 2015:120). كما أشار (Apostolou, 2000:19) إلى عدد من المعوقات التي تحول دون تنفيذ الاحتواء العالي للموارد البشرية اهمها :

1- السلبية في مراجعة توصيات الموظفين للتحسين :أن التدهور وسلبية الإدارة في مناقشة

التوصيات بطرق غريبة . إذا كان الموظفون يصرون على سلامة توصية التحسين.

2- الخوف من قوة الدافعية السلبية : ويتفق خبراء الإدارة في جميع أنحاء العالم على هذا

الموضوع بوصفه نقطة من نقاط الجودة الرئيسية له .اي ان مشاركة الموظفين ومحاولة

التمكين التي تبنى على أساس الخوف سوف تنهار.

3- عدم الاستجابة لتوصيات الموظف هو وسيلة أخرى بالتأكيد لقتل احتواء الموظف إذا لم

تعترف الإدارة بتوصيات الموظفين, فإن الموظفين سوف يشعرون بالفشل و أن الإدارة ليس

لديها مصلحة في أفكارهم.

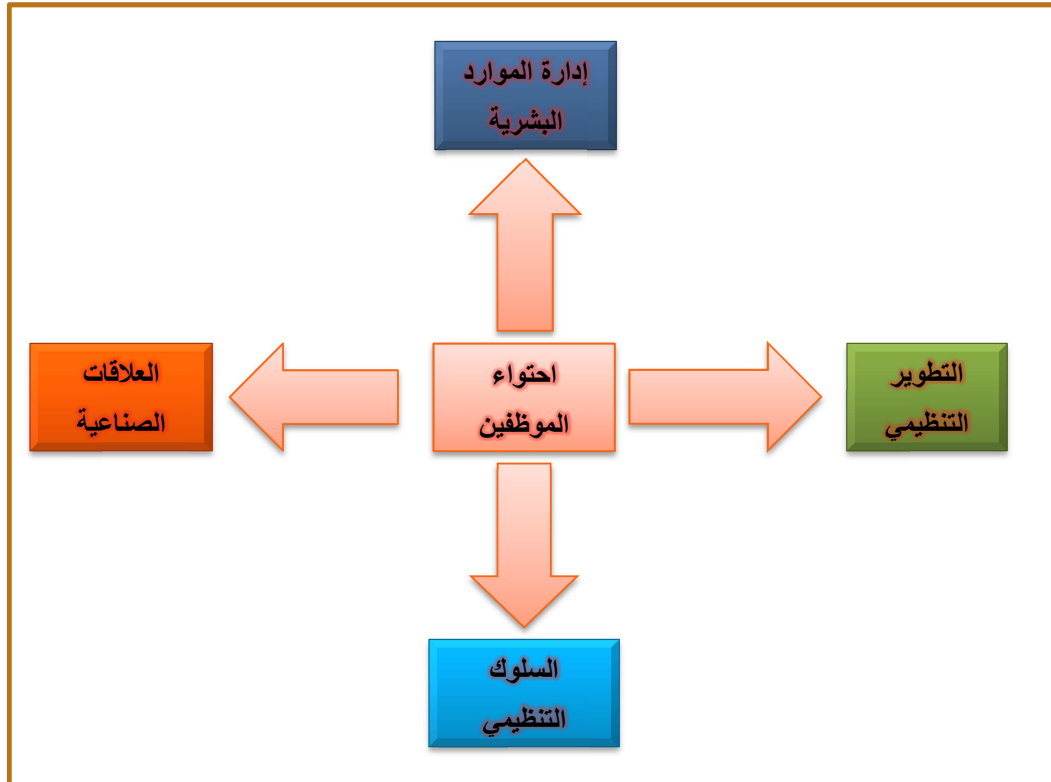
4- معاينة الموظفين نتيجة لتوصية التحسين المستمر.

في حين أشار (Benson et al, 2013: 6-8) بأن تحديات تنفيذ الاحتواء العالي تتمثل بالاتي:

- 1- صعوبة التغلب على المقاومة الإدارية (الإدارة التقليدية) ومقاومة العاملين للتغيير.
- 2- الافتقار إلى الدعم الإداري, وعدم الثقة في الإدارة, وانعدام الأمن الوظيفي.
- 3- التحدي المتمثل في تنفيذ الاستثمار أحد الأسباب الرئيسة التي لا تنجح فيها جميع المبادرات ذات الاحتواء العالي ويعزو السبب الرئيس لأنهاء البرامج هو عدم وجود عوائد مالية قصيرة الأجل, لمواجهة تكاليف تطبيق الاحتواء العالي.

#### تاسعا: مستقبل احتواء الموارد البشرية :

لقد بين (Vera, 2001:29) في دراسة " ارتباط احتواء الموارد البشرية بدوران العمل " بأن في يومنا الحاضر اصبح الاحتواء العالي جزء من ثقافات العديد من المنظمات في جميع انحاء العالم, كما وصف (Cott, 1993) بأنه لا يوجد اتجاه معين لوصف الاحتواء العالي ولكن عادة ما يفهم من خلال اربعة فروع متخصصة كما مبينه بالشكل (8) ادناه:



الشكل 8

فروع الاحتواء العالي

Source: Vera c, Ricardo, 2001 "The correlation of employees (EL) and turnover", P: 29 .

كما أشار (vera, 2001: 28-29) من خلال الشكل أعلاه الى فروع الاحتواء العالي حيث ذكر بان محترفو الموارد البشرية قدموا من خلال (تقاسم مشترك, وخطة ملكية العاملين للاسهم) باعتبارها مدخلا للتعويضات, فحين قدم محترفو التطوير التنظيمي (فرق عمل الموجه ذاتيا, وأساليب العمل الاجتماعية والتقنية) كمدخلات تنظيمية, كما حدد سلطة العلاقات الصناعية بالتحري عن (نوعية حياة العمل للمشاركين), اما في الجانب الاخر من فروع الاحتواء فقد بين (Vera, 2001) أنه في المجال السلوكي يتم اختيار (دوائر الجودة, والاثراء الوظيفي).

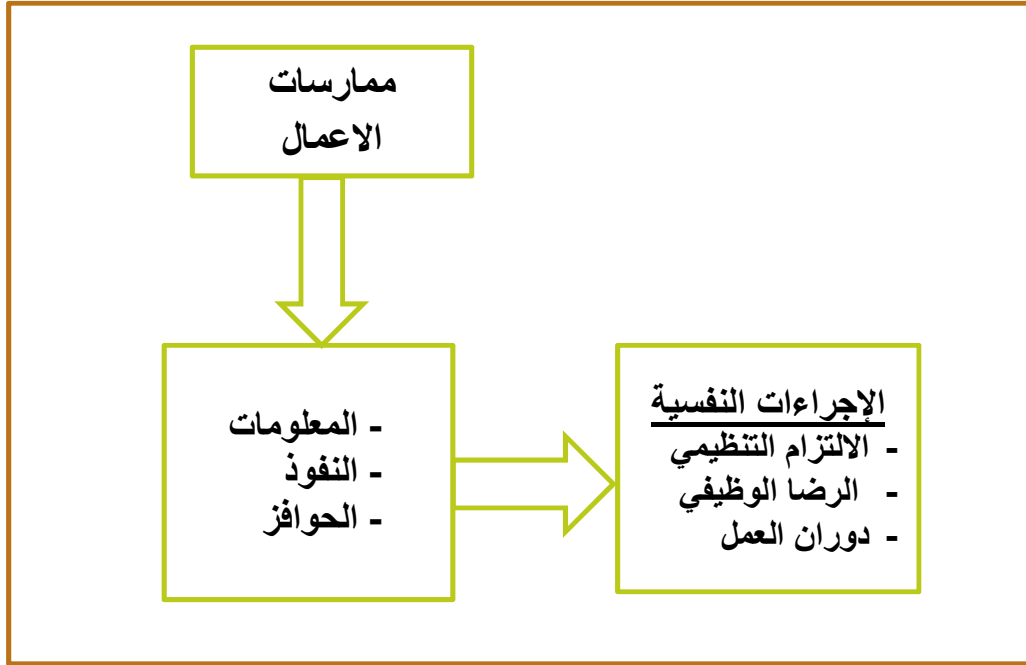
وقد ذكر (Botsman, 2015) بان قادة الأعمال في المستقبل تحتاج إلى تعلم كيفية قيادة عمليات الفرق الفعالة التي تتطلب إنشاء سريع للثقة في قيادتهم. في الواقع, فإن الإلمام بالأعضاء الآخرين يشكل تحديا لجميع العاملين في المنظمات. (Rushton et al, 2016:7023).

#### أحدا عشر: نماذج الاحتواء العالي للعمل

قدم عدد من الباحثين المهتمين عدة نماذج للاحتواء العالي وهي جميعها تبحث في متغيرات تشير لأهمية العوامل النفسية للموارد البشرية وبما ان الدراسة الحالية تهدف لتعزيز راس المال النفسي ترى الباحثة ضرورة عرضها بشكل مختصر :

**1- نموذج (Vera, 2001):**

كان الهدف من هذا النموذج هو تحديد العلاقة بين تطبيق بعض المتغيرات التنظيمية, لكل من ممارسات العمل واحتواء العاملين الذي تضمن ثلاثة ابعاد هي (المعلومات والنفوذ والحوافز) وكذلك متغير مخرجات الاجراءات النفسية التي تتضمن (الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ودوران العمل).



الشكل 9

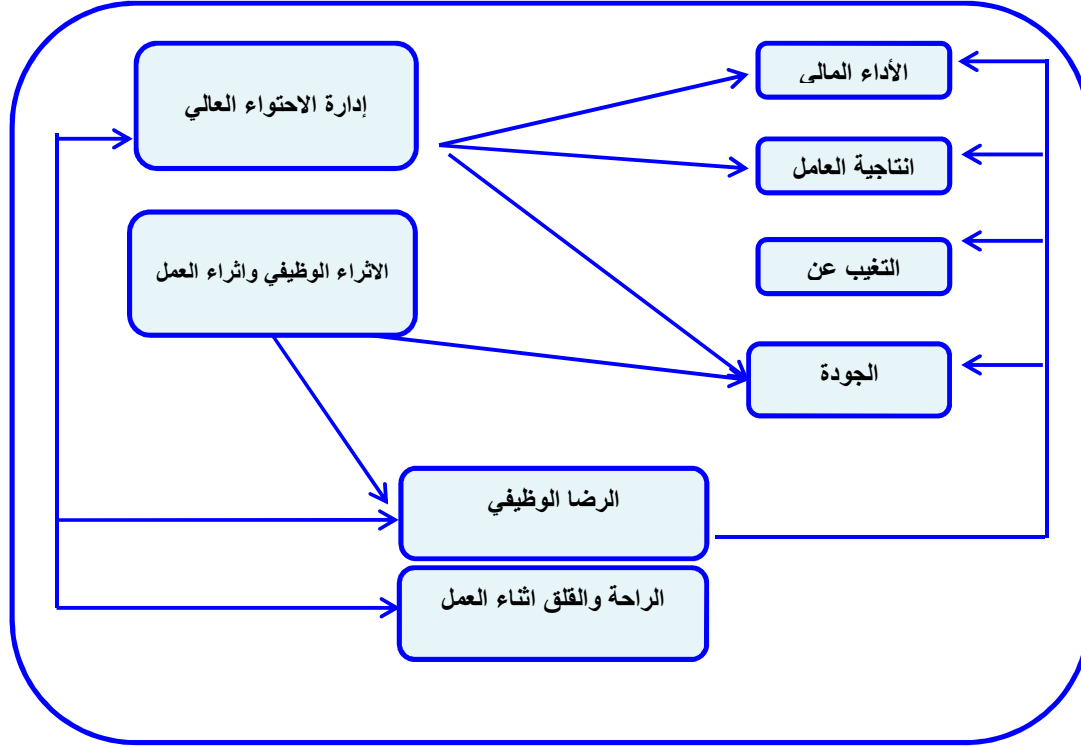
نموذج Vera حول نظام الاحتواء العالي في العمل

Source: Vera, Ricardo J., (2001), The Correlation of Employees Involvement (EI) and Turnover, Master of Science Degree in Management Technology, The Graduate College, University of Wisconsin-Stout.P:6.

**2- نموذج (Wood, et al, 2012)**



الهدف من هذه الدراسة هو لغرض اختبار العلاقة بين متغير ادارة الاحتواء العالي مع مجموعة من المتغيرات المتمثلة ب (انماط الاثراء الوظيفي, الرضا الوظيفي, الراحة والقلق الوظيفي, الاداء المالي, انتاجية العامل, التغيب عن العمل, الجودة).

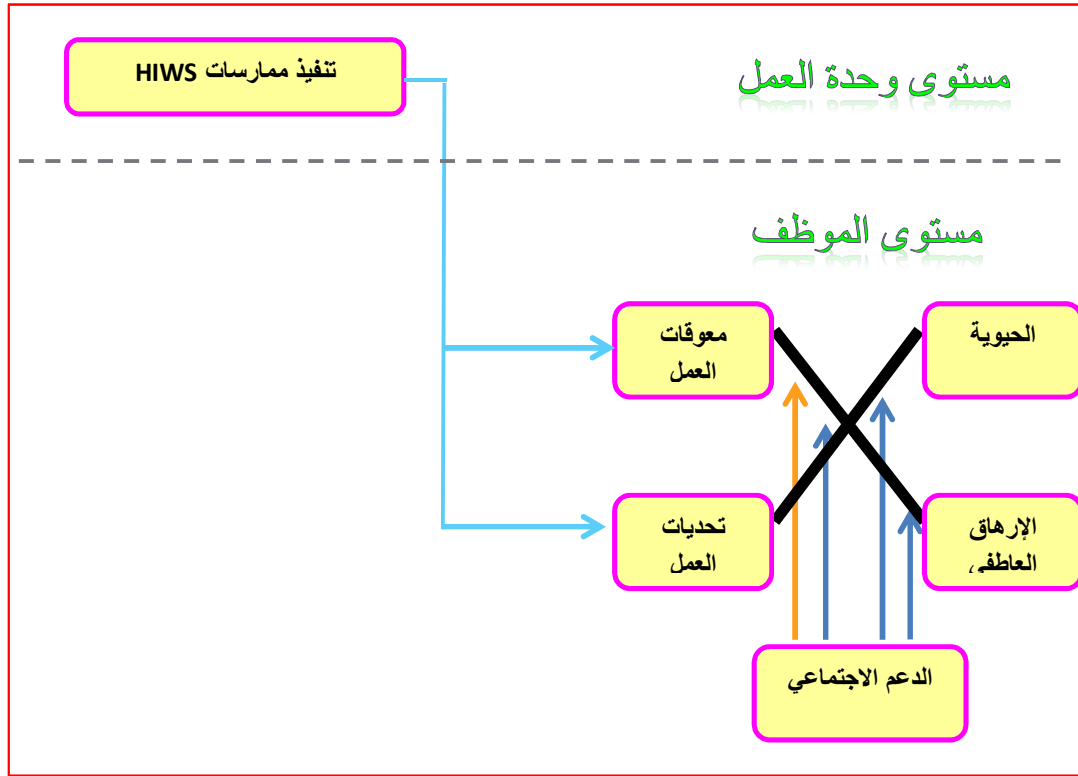


الشكل 10

نموذج (Wood, et al) حول نظام الاحتواء العالي في العمل

Source: Wood, Stephen & Marc Van Veldhoven & Marcel Croon & Lilian M de Menezes, 2012, " Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being" human relations 65(4),P:50 .

بين هذا النموذج عملية اختبار تنفيذ ممارسات نظام الاحتواء العالي في العمل وعلاقته مع بعض المتغيرات وهي (معوقات العمل, التحديات الوظيفية, الحيوية, الإرهاق العاطفي, والدعم الاجتماعي) وكما هو واضح في الشكل ( 11 ) ادناه .

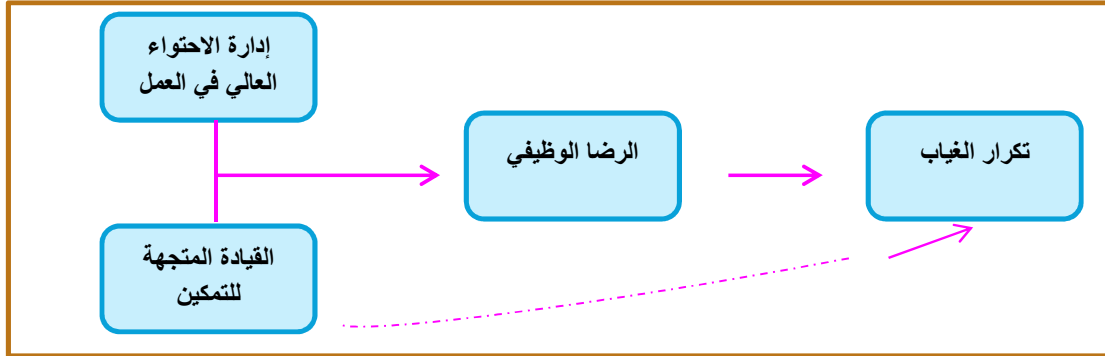


الشكل 11

نموذج Oppenauer حول نظام الاحتواء العالي في العمل

Source: Oppenauer, Viktoria, 2014, The Impact of High Involvement Work Systems on Employee Well-Being: The Role of Job Demands and Social Support, Master Thesis Human Resource Studies, Tilburg university p:19.

بين هذا النموذج اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة والتي اعتمد فيها على متغير نظام الاحتواء العالي في العمل مع مجموعة من المتغيرات المتمثلة ب ( للقيادة المتجهة للتمكين والرضا الوظيفي وتكرار الغياب) .



الشكل 12

### نموذج Vugt حول نظام الاحتواء العالي في العمل

Source: Vugt, M. M. H. van, 2015, The Effect of High Involvement Work Systems and Empowerment Oriented Leadership on Job Satisfaction and Absence Frequency, Master Thesis Human Resource Studies, Tilburg universityP:13.

### احد عشر: ابعاد الاحتواء Involvement dimensions

تعد إدارة الاحتواء العالي احد صور واشكال النماذج الحديثة التي افترضت تطوير أساليب العمل والممارسات للإدارة الموارد البشرية (HRM) وذلك من خلال تحسين الأداء وتوليد مشاعر الاحترام للعاملين تتمثل بمشاركتهم باتخاذ القرارات, وتقاسم المعلومات, وتشجيع وتطوير قدراتهم من خلال امتلاك المعرفة فضلا عن سعي المنظمات والعاملين لزيادة العوائد والمتمثلة بحجم التعويضات والمكافآت من جراء تطوير الأداء. حيث تم الاتفاق من مجموعة من الباحثين حول تحديد ابعاد الاحتواء ب (مشاركة اتخاذ القرار, ومشاركة المعلومات, مشاركة العوائد, وامتلاك المعرفة) وهي مبينه الجدول ادناه والتي سوف يتم اعتمادها كونها حصلت على اعلى نسبة اتفاق ونوردها بالتفصيل :

اراء عدد من الباحثين حول ابعاد الاحتواء

الباحثين	الابعاد	المشاركة بالقرار	امتلاك المعلومات	المشاركة بالعوائد	المعرفة	التدريب و التطوير	قوة المشاركة	فرق العمل الموجهة ذاتيا	قوة الحكم الذاتي	التوظيف	تقييم الاداء	دعم المشرف	العدالة	ظروف العمل	التمكين
Bowen & E. Lawler, 1992		*	*	*	*		*								
Vandenberg <i>et al</i> , 1999		*	*	*	*		*								
Vera, 2001		*	*	*	*										
Data, Guthrie, Wright, 2005			*	*			*								
Konrad, 2006			*	*	*		*								
Lawler III, 2008			*	*	*		*								
Butts & Vandenberg <i>et al</i> , 2009			*	*	*		*								
العبيدي, 2010		*	*	*	*										
Bockerman <i>et al</i> , 2011		*	*	*		*	*			*					
A.O.Neill <i>et al</i> , 2011		*	*	*		*	*								
Beheshtifar, 2012			*								*	*	*		
(Ahmed <i>et al</i> , 2014)		*	*	*		*				*	*				
Boxll <i>et al</i> , 2014		*	*	*		*		*							
Kok, <i>et al</i> , 2014		*	*	*		*	*								
Vugt, 2015		*	*	*		*	*								
Kim&Fernandez, 2015		*	*	*	*										
Laura Ruiz Sonchez, 2015		*	*	*	*										
Kilroy, <i>et al</i> , 2016		*	*	*	*									*	
Ollo <i>et al</i> , 2016		*	*	*	*										
Katrine Asekjer, <i>et al</i> , 2016		*	*	*	*					*					
Sun Young Kim& Fernandez, 2017		*	*	*	*					*					
المجموع		8 %39	18 %86	20 %95	15 %71	5 %24	8 %39	2 %10	15 %68	2 %10	1 %5	1 %5	1 %5	1 %5	1 %5

لا توجد وصفات عالمية او أي إجراءات متخذة لتعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل, وينبغي أن تستند على أدلة مستمدة قياسات لمستويات المشاركة, والاتجاهات في تلك المستويات تحتاج إلى معالجة القضايا المتعلقة بكل جوانب المشاركة, الترابط لفرص العمل, والمشاركة التنظيمية من جانب والدعم بعضها لبعض, مع الاخذ بنظر الاعتبار ظروف واحتياجات المنظمة) (Armstrong, 2010:159). وبنفس الاتجاه فقد أشار (Mohsan, et al, 2004 :226) ان البيئة سريعة التغير هذا اليوم والمنظمات في جميع انحاء العالم والتي ترغب في استخدام الإمكانيات القصوى من مواردهم البشرية والبقاء على قيد الحياة وفي الصدارة للمنافسة الشرسة يتم بناؤها منظمات كبيرة على القيمة الكامنة في مواردها البشرية, كما ان الدافعية والالتزام تسمح دائما للمنظمة ان تنمو أسرع من منظمات منافسة مماثلة. ومما تجدر الإشارة اليه عن اهم أنواع القرارات كما أوردها (Erdogan 253 & Bauer,2012) يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات بناء على مستوى اتخاذ القرار:

- أ- القرارات الاستراتيجية : تحدد مسار المنظمة.
  - ب- القرارات التكتيكية : هي قرارات حول كيفية الحصول على الأشياء.
  - ت- القرارات التنفيذية : تشير إلى القرارات التي تجعل الموظفين كل يوم في مدى المنظمة.
- بين (Roseline & Ademola, 2014: 93) بان مشاركة الموارد البشرية في صنع القرار تعمل كأداة إدارية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين والمديرين. وجعل ذلك فعليا طريقة السماح لمساهمة العاملين في تطوير بيان المهمة, وضع السياسات والإجراءات, والتصميم والترويج, وتحديد الامتيازات. أصبحت مشاركة الموظفين في صنع القرار موضوع هام في إدارة الموارد البشرية (HRM), ويعدُّ واحدا من اهم العناصر لصوت الموظف. كما أشار (Kok et al, 2014:424- 425) بتعريفه لعملية اتخاذ القرار بأنها تحديد واختيار مسار العمل للتعامل مع مشكله معينه من خلال استجابة المدراء للفرص والتهديدات التي تواجههم وتحليل الخيارات واتخاذ القرارات للمسارات المحددة للأهداف التنظيمية . كما بين بان احتواء الموظفين باتخاذ القرارات تسهم بخلق قيمة في العديد من المنظمات الناجحة. وتبرز أهمية اتخاذ القرارات من كونها وظيفة إدارية وعملية تنظيمية, فهي وظيفة إدارية لكونها مجموعة من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير, أما أنها عملية تنظيمية لأنها تقوم على اتخاذ كثير من القرارات التي تُعد مسؤولية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده, فهي تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد على الشكل جماعات فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزله (الفاعوري, 2001:117). كما أشار (Noah, 2008:31 - 33) إلى مفهوم المشاركة بأنه من مواضيع عالم العمل, وقد بين العلماء في مجالات (علم الاجتماع الصناعي, العلاقات الصناعية) وهو يشير إلى أي ترتيب يهدف إلى إشراك عمالي كادر منخفض (عمال) في قرار مهم

داخل مكان العمل. وقد تم التوصل من خلال الدراسة أعلاه إلى العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام بمشاركة الموظفين باتخاذ القرار وهي :

- 1- الضغط السياسي الحقيقي أو المتوقع بالمجال الاقتصادي في المجتمعات التي كانت تهدف إلى توسيع نطاق إدارة ديمقراطية في المجتمع.
  - 2- الضغط المتزايد على المفاوضة الجماعية المنبثقة عن استمرار الصعوبات في سياق ارتفاع معدلات التضخم, بعض حالات زيادة خيبة الأمل من حوارات المواجهة.
- وقد ذكر (جلاب, 2011: 586). بان الواقع العملي للقرارات المتخذة من المجموعات او الفرق او اللجان تتميز بكونها الأكثر نجاحا في معالجة المشكلات المعقدة التي تعترض طريق المنظمات بقصد البقاء والنمو. ان تصميم وتنفيذ ممارسات الاحتواء العالي ليست مهمة هينة, والتحول إلى نظام الاحتواء العالي يتطلب من المديرين والموظفين العمل معا, وبالتالي فان الاحتواء العالي عملية صارمة على المدى الطويل, ولكن النتيجة يمكن أن تكون منظمة تنظيمياً فريداً مع الموظفين الملتزمين جدا وميزة استراتيجية على المنافسين. (Anupama & Jayanthi, 2016:7). وفي الدراسة التي قدمها (Benson, et al, 2013: 23) اكد أنه يجب ان نعترف بالدور الحاسم المتمثل بمشاركة الموظفين في التغيير التنظيمي الفعال. ان إعطاء الموظفين صوتاً في التغييرات التي تؤثر على عملهم في كثير من الأحيان هي طريقة استشهد بها للتغلب على مقاومة التغيير. وفي الاتجاه نفس أعلاه حدد (Ardakani & Mehrabanfar, 2015 : 75) من خلال بحثه في معهد بحوث صناعة النفط (RIPI) في ايران, واحدا من الأسباب الرئيسة وراء الصمت التنظيمي في معظم المنظمات هي عدم وجود قنوات اتصال وعدم وجود إدارة تعاونية, مما يؤدي إلى ضعف التواصل والتعاون بين العاملين وهذا بدوره يزيد دوافع الصمت التنظيمي لدى الافراد. ويؤدي الصمت التنظيمي إلى تقييد المعرفة المتعمد و تقويض الآراء حول المواضيع والمشاكل التنظيمية من الموظفين الصامتين, ووفقا لوصف آخر فإن الصمت يؤدي إلى إخفاء الموظفين عمدا أفكارهم ومقترحاتهم التي قد توفر منافع للمنظمة وحلول لمشاكلها (Harbalioğlu & Gültekin, 2014 : 153).

## (2) امتلاك المعلومات : Owning information

ان نظام المعلومات عامل أساس للتنسيق الفاعل والتغذية العكسية الفاعلة في اية منظمة ولكنه حاسم ومهم جدا في أنظمة الاحتواء العالي, ان العديد من مستويات الهرم التنظيمي ودعم الموظفين توفر القدرة للأفراد على التنسيق وإدارة انفسهم, مثال ذلك خلق الشبكات بين الحاسبات جعل من السهل هيكلية المنظمات ذات الاحتواء العالي (Lawler:1986:198).

ولقد حدد (Benson, et al, 2006) بأن ممارسات العمل ذات الاحتواء العالي هي مجموعة محددة من ممارسات الموارد البشرية التي تركز على صنع سلطة القرار للموظفين، والوصول إلى المعلومات. (Armstroing, 2010: 48). كما يمكن تصوير المعلومات على أنها المادة الأولية التي تصنع منها القرارات، حيث يمكن تحسين نوعية القرارات المتخذة بدرجة كبيرة عندما تتوفر المعلومات الدقيقة والملائمة (الشماخ وحمود، 2007 : 250) .

من خلال النظم الآلية المصممة في كل قسم لإنتاج المعلومات اللازمة للإدارة العملية الناجحة أو الأعمال التجارية والتي تقدم على الشكل تقارير دورية أو خاصة. (Rue& Byars, 2005:376) .  
وبنفس الصدد بين(السالم، 2014: 381) ان نظام المعلومات الإدارية للموارد البشرية يمثل :

- أ- نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج المعلومات الخاصة بالموارد البشرية .
- ب- هو نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية .
- ت- يسعى أساسا لتوفير المعلومات للمدراء لاتخاذ قرارات ذات علاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق اهداف المنظمة .

وأخيرا فقد عرف (السالم، 2014: 381) نظم المعلومات بأنها (نظام متكامل من الافراد والإجراءات والاشكال والبيانات التي تستخدم للحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين). في حين أشار (Slack et al, 2013 : 116) بأنه يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لنقل وتخزين وإدارة المعلومات، كما يسهم بتصميم العملية الذي يسمى أحيانا تدفق العمل أو إدارة تدفق العمل والذي يعرف باسم (أتمتة الإجراءات) حيث يتم تمرير وثائق أو معلومات أو المهام بين المشاركين وفقا لمجموعة محددة من القواعد لتحقيق أو المساهمة في هدف الأعمال العام . تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوماً مؤسسيا لحل المشكلات من خلال (فرص التحسين) يشترك في تنفيذه الجميع من مديريين وقوى عاملة والعملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات، وهو ما يجب أن يعتمد على جهاز كفاء للمعلومات (Jablan, 1993:3). كما بين (Tremblay& Pare, 2007: 329) بأن تبادل المعلومات هي واحدة من أسهل الطرق وأكثرها فعالية لتعزيز احتواء الموظفين داخل المنظمات، حيث يمثل عنصرا رئيساً للتقاسم في منظمات الأداء العالي مثل الأداء المالي، والتدابير التنفيذية للاستراتيجية.

كما ان وصول المعلومات ينبغي ان يكون في متناول جميع الافراد في المنظمة دون تمييز في المستويات التنظيمية. (جلاب، 2011: 457). حيث بين (الدليمي، 2010: 75) أنه على الإدارة العليا ان تطور بيان الرؤية الذي يشير إلى الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة بعد تعليم نفسها وجمع الكثير من المعلومات قدر الامكان، ويجب ان تكون سهلة الايصال والفهم من كل العاملين. كما يجب على الادارة العليا ايصال الرؤية للعاملين. أن التمكين والمعلومات يعززان فرصة المساهمة ( Boxall&Macky , )

8:2009). إن التطور المتزايد لنظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية, لا سيما في المنظمات الأكبر حجما, يعني أن كثيرا من البيانات عن الموظفين وممارسات الموارد البشرية أصبحت متاحة في كثير من الأحيان. الاستخدام المعقول والمتوازن للقياس يوفر المعلومات المطلوبة لتوجيه قرارات الموارد البشرية وتقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (76: 2010: Armstrong).

### (3) المشاركة بالعوائد: Reverting in Participation

تحتاج منظمات الاحتواء العالي إلى نظام مكافآت مختلف عن المنظمات التقليدية بالشكل محدد, وتدعو إلى الأجور القائمة على المهارات, وكسب الأرباح, وتقاسم الأرباح ومشاركة الموظفين, والفوائد المرنة, وجميع القوى العاملة في الرواتب, وعمليات القرار المفتوحة والمشاركة (Lawler, 1987:202).

عرّفت العوائد بأنها تقديم المكافآت والحوافز للعاملين من أجل ان يبذلوا جهوداً إضافية لغرض تحسين الأداء التنظيمي. إذ تعد الفوائد المكون الأساسي في معادلة الاحتواء العالي, ذلك لان منح هذه الفوائد للعاملين يجعلهم يستخدمون قوتهم, معلوماتهم, معرفتهم, لصالح المنظمة (ورد و حسن, 2010: 90). كما أضاف الباحثان بأنه تستند المكافآت على أداء المنظمة والمساهمات من الأفراد. ان برامج التعويض تجعل وتحفز العاملين على المساهمة بتقديم جهود تطوعية كثيرة نحو تحسين الخدمة والمهارة او الابتكار, وبالتالي توليد الكثير من العوائد للمنظمات (العنزي, واخرون, 2011: 96-97). كما يشار إلى المكافآت على أنها محاولة مباشرة لتعزيز الحافز, والتي يمكن أيضا أن تتحسن من خلال التمكين أي تتمتع بمزيد من العمل المستقل (8: 2009: Boxall & Macky). أشار (Armstroing, ) P:136, 2010 إلى مصطلح "الدافع" والذي يمكن أن يشير بالشكل مختلف إلى الأهداف الأفراد, والطرق التي يختار الأفراد أهدافهم, والطرق التي يحاول الآخرون تغيير سلوكهم. ويتم التمييز بين الدوافع الخارجية والجوهرية. ويحدث الدافع الخارجي عندما يتم القيام بالأشياء من أجل الناس أو لتحفيزهم, بما في ذلك المكافآت مثل الحوافز, وزيادة الأجور, والثناء أو الترقية, والعقوبات مثل الإجراءات التأديبية, وحجب الأجر أو النقد. ويتم توفير الحافز الذاتي من خلال العمل نفسه. كما ان الموظفين ينظرون إلى اعتماد خطط تقاسم الأرباح من الاعمال الإيجابي والتقديرية من المنظمة وأن العمال يشعرون بالحاجة للرد مع مزيد من الالتزام العاطفي (14: 2016: Olló, et al). لقد أشار(السالم, 2014: 314) بأن استراتيجية التعويضات تهدف إلى تحقيق امرين أساسيين هما :

1- جعل التعويضات أداة استقطاب من خلال التركيز على ضمان تحقيق العدالة والمساواة

الداخلية.



2- تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات المنافسة. اخذ بالاعتبار استحالة تحقيق العدالة المطلقة داخل المنظمة بل هي عدالة نسبية.

وجد العديد من الباحثين ان نظام مكافآت الموظفين والمشرفين يحدد العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل حيث قد يؤثر بالشكل سلبي عند ترك الموظفين العمل في المنظمة بسبب ادراكهم بان هناك فرص أخرى متاحة في سوق العمل (Saifulla, et al, 2015: 76). ويمكن ان يكون احتواء العاملين مهما جدا للتنافسية في بيئة العمل المعاصرة, حيث وجدت منظمة (Gallop) التي درست احتواء العاملين في (7.939) وحدة عمل في 36 شركة بان احتواء الموظفين ارتبط ارتباطا إيجابيا مع الأداء وفي مجالات متنوعة من ضمنها رضا الزبون, الربحية المتزايدة, ونسبة قليلة من دوران العمل, حيث كانت سعة احتواء العمال كبيرة (2 : Konrad, 2006). ان تطوير سياسات وممارسات إدارة المكافأة, هي ضمان للدفع العادل على حد سواء مع المكافآت التنافسية ومساهمة لاستبقاء الموظفين (Armstrong, 2009: 233). استخدام نظم المكافآت, وأحيانا في تركيبة مع تقنيات أخرى لإدارة الموارد البشرية لتسهيل أو دعم عملية التحول التنظيمي, وتغيير الثقافة هو رحيل مهم من الممارسات السابقة, هناك أمثلة من المكافآت التي تستخدم بطرق مختلفة نوعيا لإعادة هيكلة وتطوير بعض المواقف والقيم والمهارات (Thorpe & Homan, 2000, P 14). تحتاج المنظمات باستخدام عمليات الاحتواء العالي لتأسيس مكافأة متوافقة الأنظمة (Boxalla 2014, P:2). أشار (Armstroing, 2000, P:155-156) إلى نوعين من المكافآت فيما يتعلق بتعويضات عمل الفرق حيث بين بأنه يمكن أن تكون مكافآت الفرق مالية أو غير مالية, ويمكن أن تكون المكافآت المالية في الشكل أجور الفريق مرتبطة بالإنجازات من أهداف الفريق أو المعايير, أو إلى مراجعة الأداء و تصنيف من قبل سلطة أعلى. اما المكافآت غير المالية فأن الأثر التحفيزي لإدارة الأداء للأفراد وكذلك الفرق لا يضطر إلى الاعتماد على المكافآت المالية. إن توضيح و اتفاق التوقعات, وتحديد الأهداف, والتغذية المرتدة الإيجابية والتعزيز يمكن أن تعمل جميعها كمكافآت فعالة للفرق وأفرادها.

#### (4) امتلاك المعرفة:

بدأت تتضح معالم المجتمع المعرفي منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حيث بدأ الافراد بالتوجه إلى انتاج وتبادل قدر كبير من المعرفة الملتصقة بعضها مع البعض (Congealed Knowledge) وقد قللا من الموارد المادية بعد ان كانوا في ظل المجتمع الصناعي ينتجون ويتبادلون موارد مادية كثيرة متلاصقة مع بعضها ولكنها لا تملك قدرا كبيرا من المعرفة, (السالم, 2014 :53). عرف (Scarborough et al, 1999) إدارة المعرفة بأنها "أي عملية أو ممارسة لخلق المعرفة واكتسابها واقتسامها واستخدامها, أينما وجدت, لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات" كما قدم مقترح يركز على

تطوير المعرفة والمهارات للشركة والمحددة لعمليات التعلم التنظيمي. وتهتم إدارة المعرفة بكل من المخزونات وتدفقات المعرفة. وتشمل الخبرة والمعرفة المشفرة في أنظمة الكمبيوتر. وتمثل التدفقات الطريقة التي يتم بها نقل المعرفة من الناس إلى الناس، أو من الناس إلى قاعدة بيانات المعرفة. (Armstroing, 2010: 85). كما ان التطورات العديدة والهائلة التي حدثت في منظمات الأعمال بفعل التكنولوجيا الحديثة المتطورة وارتفاع مستويات المعرفة لدى الزبائن ذوي المتطلبات المتنوعة التي تميل نحو الفردية، وزيادة حدة التنافس ودخول المنتجين الجدد وزيادة الاعتماد على قواعد بيانات الزبائن أدت إلى اندثار مفهوم الإنتاج الواسع وولادة مصطلح جديد هو الايضاء الواسع حيث تفضيل المنتجات على وفق ذوق كل زبون، أي عملية إنتاج مرنة تسمح بإنتاج سلع وخدمات بناءً على رغبة الزبون (Helms et al, 2008 351). وبنفس الصدد أشار (Altonen, 2011 : 48-54) إلى ان عوامل النجاح الداخلية (Internal success factors) تتضمن طبيعة ايضاء المنتج، سلسلة القيمة الوظيفية المتكاملة، سلسلة التجهيز، التصنيع، التجزئة، المرونة في سلسلة التجهيز (الانشطة اللوجستية)، جدوى التكنولوجيا، ومشاركة المعرفة الفاعلة. أصبحت الحاجة لا متلاك المعرفة ماسة وحيوية في عمليات صناعة واتخاذ القرارات، فقد اصبح هذا الموضوع في قلب عمليات منظمات الاعمال اليوم التي يشار إليها بالمنظمات المتعلمة (Learning Organizations). ان العاملين المعرفيين ( Knowledge Workers) هم تجسيد لرأس مال فكري، ويمثلون موردا نادرا تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية (العامري والغالبي، 2008: 317). حيث عرفها (Konrad, 2015:4) بأنها المهارات والقدرات، التي تستخدم لاتخاذ القرارات واتخاذ إجراءات اللازمة لتحسين معرفة الموظفين، وتعني الالتزام بالتدريب والتنمية. هي كل معلومات وخبرات ومهارات يستحضرها ويستخدمها الأفراد بغية أداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة(كحلات، 2008: 17). وعرفها (كاظم و نوري، 2013: 403) على أنها مجموعة من الادوات والطرائق التي تستخدم من متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة او لترشيد القرار الاداري المزمع اتخاذه .

وقد استخلصت (عبد القادر، 2010: 124) من مجموعة تعاريف المعرفة إلى :-

- 1- تمثل المعرفة الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي للأفراد والمجتمعات.
- 2- انها أداة المنظمة في مواجهة التحديات والتعامل معها لتحقيق أهدافها.
- 3- تعد المعرفة العمود الفقر وحجر الأساس لأي منظمة من قرار إنشاء المنظمة ومن اختيار مجال النشاط الرئيس لها والمجالات الفرعية أو المساندة لها.

كما ذكر (جمعة, 2013: 177) بأنه رغم التصنيفات العديدة للمعرفة إلا ان التصنيف الأقدم للمعرفة والاهم هو تصنيف ما قدمه (Polany) الذي ايده في التصنيف (Nonaka) الذي صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداماً وهما :

- 1- المعرفة الضمنية Implicit Knowledge : وهي المعرفة التي تكون في عقول الأشخاص, الذاتية, غير الرسمية, التي يعبر عنها بالطرائق الحدسية والنوعية, وغير القابلة للنقل والتعليم.
- 2- المعرفة الظاهرة الصريحة Explicit Knowledge : وهي المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن توفيرها وكتابتها ونقلها للآخرين, التي يتم الحصول عليها من مصدر خارجي أي أنها مكتسبة. المعرفة هي عامل مهم عند تنفيذ ممارسات قائمة على الأدلة, وإلى فهم كامل والعمل بهذه المبادئ (Aasekjær et al, 2016 :38).

ويرى (Luthans, 2002) نقلا عن (نوري و جمعة, 2013, 178) ان المصادر الداخلية للمنظمة في الحصول على المعرفة تتكون من صناعات المعرفة, ويقصد بصانع المعرفة "الفرد الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات من مصادرها, ويضيف قيمة إلى تلك المعلومات, ويقوم بتوزيع المنتجات ذات القيمة إلى الآخرين بالشكل يؤثر مباشرة في كفاءة العمل وانتاجيته. حيث حددت (كحلات, 2009 :61) عناصر المعرفة بالاتي:

- 1- الأشخاص: هم كادر المنظمة وعلى كل المستويات الذي ينعنون بصناعة المعرفة وهم الجزء الأساس في استراتيجية المعرفة .
- 2- التكنولوجيا: تعد وبكل ما تسخره من حلول سحرية وتطبيقاتها من اهم الممكنات في توليد وخلق المعرفة لدى الأشخاص.
- 3- العمليات : توفر العملية المهارة والخبرة اللتين تعدان من مصادر المعرفة, أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة .
- 4- الاستراتيجية: تعني أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص على أساس نقاط القوة والضعف.

وقد أشار (عبدالكريم, 2010 : 94) إلى كفاءة العاملين والمعرفة من الجوانب الرئيسية للنهوض بأداء المنظمات الخدمية والإنتاجية فالموارد البشرية الفاعلة بفكرها هي التي صنعت القيمة العظمى للاقتصاد الحديث . مع التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال اصبح لرأس المال الفكري الأولوية والارجحية في توليد القيمة المضافة عبر الاعمال والمهام التي يمارسها الافراد في أنشطة البحث والتطوير . وقد وضعت زيادة القدرة التنافسية في جميع أنحاء العالم التركيز بالشكل خاص على التقدم التكنولوجي للابتكارات المنتج والعملية. وقد زاد هذا التأكيد على ضرورة نقل المعرفة. لتعلم الممارسة, التقنية, أو تم تطبيقه في أحد البلدان الذي يمكن نقله إلى مكان آخر . (Gibson et al, 2012).

62) . واخير فقد أشار كل من (الغالبى و ادريس, 2007 : 201) حول الابداع والمعرفة اذا كانت هذه قيمة فعالة للمنظمة فإنها تعني أهمية إعادة تنظيم جوانب الكلف والمخاطر فيها, واذا كانت المنظمة تتابع البحث والمعرفة, فإنها تبادر بتجربة أفكار لم تطبق سابقا او أنها فحصت بما فيه الكفاية, ويتطلب منها ان تكون التكنولوجيا أساس النجاح والتطوير. ويعد امتلاك المعرفة بعد توفيرها من المنظمة هي احد مكونات الاحتواء العالي للموارد البشرية. ان بناء نموذج الاحتواء العالي في العمل يؤثر إيجابا بقدرات الموظفين, والدوافع والفرص كبيرة للمساهمة في تحسينات المعرفة وتعزيزها, ( Boxall & Macky, 2009:8).

## المبحث الثاني

### رأس المال النفسي تأطير فكري

سعى المفكرين والباحثين لتقديم افضل النظريات التطبيقية, والتي تحتاج إلى استثمار المقترحات والافكار الايجابية والمنطقية والتي جاءت بها لتساهم في رفع كفاءة العمل, حيث عد رأس المال النفسي ظاهرة نفسية لا بد من استثمارها وبحوثها مزجة بين مجموعة مكونات نفسية تسهم في تحسين الإنتاج ورفع نسبة رفاهية العاملين إضافة لنشر روح المواطنة فضلا عن تحسين مستوى الأداء العالي للمنظمات لأنه موردا هام ضمن مدخلات المنظمات وخاصة بعد تجاوز لرأس المال الاجتماعي والفكري في الاهمية.

#### أولاً: مفهوم رأس المال النفسي psychological capital

برزت مفاهيم رأس المال النفسي بالشكل ملفت للانتباه منذ ان بدأ (Martin Seligman) خطابه أمام الجمعية البرلمانية الآسيوية بالشكل استباقي حول حركة علم النفس الإيجابي حيث أشار لضرورة الاهتمام في مجال علم النفس مع ضرورة تطوير الأساليب العلمية لاكتشاف نقاط القوة التي تسمح للأفراد والجماعات والمجتمعات والمنظمات لتزدهر (Luthans et al, 2005 : 252). ويعد رأس المال النفسي أحد أهم المؤشرات الحديثة التي ظهرت ليكون لها دور فعال في منظمات الاعمال (العنزي وإبراهيم, 2012 : 26). وما شخصه (Seligman) في كتابه السعادة الحقيقية ( Authentic Happiness) في عام 2002 كان دليل على نشوء مفاهيم رأس المال النفسي بصورة مستقلة عن اوجه رأس المال الاخرى في المنظمة (Levene, 2015 : 15). وقد ظهر التأكيد في الأفنية الثالثة على ما نشره (Seligman) بشأن مفهوم السعادة, والتفوق, والعمل المثالي, حيث ساعده ذلك على اثارة قضايا العاطفة وبرزت من خلال ذلك المفهوم وعلى مدى عشر سنوات من التطور المبكر لعلم النفس الايجابي ظهرت تشكيلة واسعة من الأنشطة الايجابية الموجهة عبر العلوم الاجتماعية والإنسانية (Donaldson & Ko, 2010: 2). كما أشار (Donaldson & Ko) بان مفهوم علم النفس الإيجابي اصبح مصطلح عام يستخدم لتحفيز, وتنظيم البحث والتطبيق والثقافة على نقاط القوة ومزايا الازدهار, والمرونة بالشكل عام للعمل المثالي, حيث أشار أيضا (Donaldson & Ko, 2010 : 2) بأن التوجه الجديد نحو علم الاجتماع سيكون أساساً في فهم المدى الكامل للتجارب الإنسانية المعاصرة. ومما سبق يلاحظ ان هذا المفهوم حديث النشأة والتكوين خاصة في طروحات الباحثين وخاصة المتخصصين في علم الإدارة.

**ثانياً: مفهوم رأس المال النفسي:**

وجد في قلب علم النفس الإيجابي مفهوم رأس المال النفسي ويتميز رأس المال النفسي عن رأس المال الاقتصادي ورأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي, حيث شمل رأس المال الاقتصادي التقليدي الأصول المالية الملموسة في حين ان رأس المال البشري شمل الخبرات والتجارب والتعليم والمهارات والمعرفة والأفكار . اما رأس المال الاجتماعي فيؤكد على العلاقات وشبكة الاتصالات والأصدقاء, بينما يؤكد رأس المال النفسي الإيجابي على الثقة والأمل والتفاؤل والقدرة على التكيف والمرونة.(Luthans et al, 2004:45-48).

أن وظيفة الموارد البشرية يمكن أن تساعد المنظمات في تطوير القدرة على الصمود في وجه التغييرات التي سوف تستمر لتكون جزءاً من المشهد التنظيمي. كما يمكن أن تساعد في عمليات التعلم الجارية المطلوبة لتقييم أثر التغيير وتمكين المنظمة لإجراء التصحيحات والتحسينات على التغييرات. ويمكن أن تساعد المنظمة في وضع عقد وسبل إعطاء الموظفين حصة في التغييرات التي تحدث, وفي أداء المنظمة النفسي الجديد (Armstrong, 2006:55). وبالصدد نفسه أشار (Tamer et al, 2014: 963) ان اعتبار القيم المادية والمالية في الماضي هي قيمة رأس المال, اما في الوقت الحاضر ينظر إلى رأس المال إلى حجم الرصيد الفكري بوصفه المصدر الرئيس للميزة التنافسية... كما أشار كل من (الشماع و حمود, 2007: 76) على ما اعتمدته نظرية كرس ارجيرس (argyris) حول امكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماط مختلفة في حقول المنظمة وذلك من خلال التركيز على عاملين :

1- الانسان بوصفه الحقل الرئيس في ميدان الأثر المنظمي للسلوك القائم.

2- التنظيم الرسمي, والقواعد التي تتحكم في علاقات الافراد و الجماعات.

حيث بحث (Upton, 1995) عن الاجابة عن سؤاله, لماذا المرونة بعيدة المنال, وجد أن المنظمات قد فشلت في أن تأخذ بعين الاعتبار دور الافراد مع التركيز بالشكل أساس على التكنولوجيا . وهكذا أستخلص أن المرونة تعتمد على الافراد أكثر بكثير من أي عامل فني ( ling Wu, 2010:277). كما أشارت (ling Wu, 2010:277) أنه بسبب المنافسة العالمية, وازدياد التكنولوجيات الجديدة التي هي جزء لا يتجزأ من المنظمات حالياً في البيئات الأقل قابلية على التنبؤ, في ظل النظام المفتوح يمكن القول أن المنظمات تحتاج للتعامل مع العوامل البيئية من أجل البقاء على قيد الحياة . لذلك المرونة هي وسيلة هامة للمنظمات للبقاء على قيد الحياة في هكذا بيئة, فهي تساعد المنظمات على تلبية مطالب ديناميكية السوق في الوقت المناسب. لقد بين (Gibson et al, 2012:88) بأن سلوكيات العاملين تؤدي إلى نتائج. ويمكن أن تكون هذه النتائج ايجابية, من حيث الأداء على المدى

الطويل ونمو الشخصية أو العكس: قد تؤدي إلى ضعف الأداء طويل الأجل وعدم وجود نمو في الشخصية, التي تم توضيحها من خلال الشكل(13) .



الشكل 13

### إطار السلوك الفردي

Gibson James L, Lvancevich Johnm, Donnelly .James jr, Konopaske Robert, 2012" Organizations Behavior, structure, Processes"the McGraw .Hill Irwin.p:88.

يبين الشكل (13) ان السلوكيات والنتائج هي بمثابة ردود فعل للشخص والبيئة. حيث بين بان السلوك البشري معقد جدا و لا يمكن تفسيره من خلال التعميم لوحده. كما ان الشكل لا يعطي سوى عينة من المتغيرات ذات الصلة التي تؤثر على السلوك البشري.

### ثالثا: تعريف رأس المال النفسي Definition of Psychological Capita

وردت مجموعة تعاريف لكثير من الكتاب والباحثين حول مفهوم رأس المال النفسي منها, هو بناء رئيسي في السلوك التنظيمي الإيجابي الذي يؤكد على الحاجة إلى نهج أكثر إيجابية في البحث عن الأداء الفردي والتنظيمي. (Cerovic & Kvasic, 2016:2) وعرف بأنه تحقيق قيمة لإنتاج الموجودات (Tamer, et al, 2014:965). كما عرف رأس المال النفسي بوصفه نتاجا للسلوك

التنظيمي الإيجابي الذي يمكن قياسه وتطويره من أجل تحسين الأداء, بأنه نقلة نوعية مع قوة تحويل الأداء وممارسات إدارة الموارد البشرية وممارستها.(Cerovic & Kvasic, 2016: 7). كما ذكر بان رأس المال النفسي هو حاجة النظام من رأس المال البشري العالي؛ لأنها تساعد في معالجة القضايا السلوكية المتعددة للمنظمة. وتعمل مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي على البحث عن موظفين محتملين يركزون ويكرسون ويريدون العمل خارج أدوارهم المحددة. (Pradhan et al, 2016: 2).

ومما تجدر الإشارة إليه حول مفهوم رأس المال النفسي (Psychological Capital Theory) بأنها وجود (1)الثقة (الكفاءة الذاتية) على بذل الجهود اللازمة للنجاح في المهام الصعبة. (2) إعطاء إسناد إيجابي (التفاؤل) حول النجاح الآن وفي المستقبل؛ (3) المثابرة نحو تحقيق الأهداف, وعند الضرورة, إعادة توجيه المسارات إلى الأهداف (الأمل) من أجل النجاح, و (4) عندما تعاني من المشاكل والمحن, والاستمرار والارتداد مرة أخرى وحتى أبعد من (المرونة) لتحقيق النجاح, (Luthans et al, 2007b, 542). ذكر مجموعة من الباحثين ومنهم (Avey, Luthans, & Jensen, 2007, Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2009). بأن نظرية رأس المال النفسي تدعم الدراسات الاستقصائية حتى الآن, أن تكون الموارد المكونة الأربعة قد حملت على البنية الرئيسة العليا لرأس المال النفسي, وأن تشير إلى صحة التقارب والتميز مع بنى إيجابية مماثلة, مثل التقييمات الذاتية الأساسية, وسمات الشخصية ذات الصلة, مثل الضمير, (Dirzyte, 2013:391).

رغم تلك التعاريف الا ان الباحثين لا يميزون بين رأس المال النفسي ورأس المال النفسي الإيجابي كون بعضهم ينظر إلى كلا المصطلحين في تحديد المفهوم كأنه مفهوم واحد وهناك من يفصل بينهما, ألا ان المنتبغ لهذين المفهومين يجده مصطلح واحد من حيث المعنى والمفهوم وذلك ما تتبناه الباحثة في تحديد مفهومه.

#### **رابعاً: أهمية رأس المال النفسي The importance of psychological capital**

تعد الموارد البشرية في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة أهم الموارد الرئيسة للمنظمات, إذ إن هناك ثلاثة اشكال من رأس المال لدى العاملين, هو رأس المال البشري حيث يشمل الذكاء والتعليم والمهارات والخبرة وصحة الجسم والبصيرة والإبداع, ورأس المال الاجتماعي والذي يشمل العلاقة المتناغمة بين الأشخاص والشبكة الاجتماعية الداعمة وما إلى ذلك, فضلا عن رأس المال النفسي هو قوة الموارد البشرية لخلق العروض. ورأس المال النفسي هو العنصر النفسي الأساسي الذي يتجاوز رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي, ويتجسد "تجاوزه" في أن رأس المال النفسي يمكن أن يحدد إلى حد كبير فائدة رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي.(Shanshan & Guangyi 2016: 46).

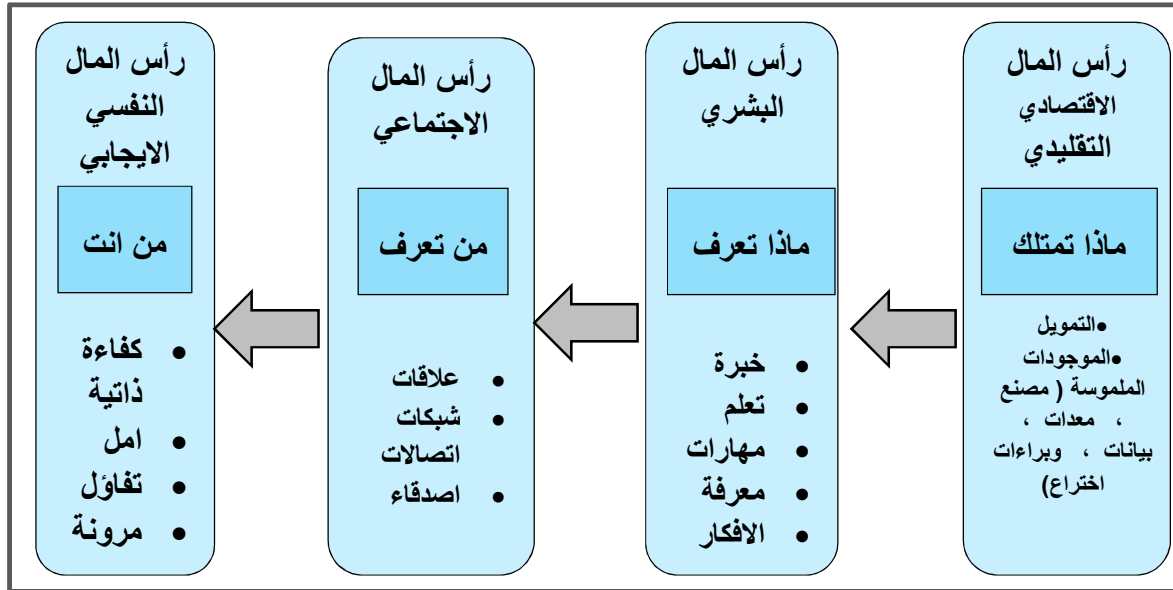


كما أشارت (الشماع:2016: 42) إلى ان النتائج المحتملة لأهمية رأس المال النفسي يمكن قياسها من جانبيين هما:

• جانب المنظمة : يؤدي رأس المال النفسي بالنسبة للمنظمات إلى تحسين علاقات العمل, تحمل المسؤولية في العمل تحسين الاداء الاداري, فضلا عن تحسين سلوك المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال, قبول مبادرات الافراد الابتكارية والجديدة, ومواطنة المنظمة, علاقات أفضل مع اصحاب المصلحة, ويعتبر من اهم مصادر الميزة التنافسية التي تكون غير قابلة للتقليد.

• الجانب الفردي : برز دور رأس المال النفسي للأفراد العاملين بتحقيق ارتفاع مستوى الالتزام الذاتي في العمل, المبادرة في العمل, الروح المعنوية العالية, عدم الغياب, الاستقرار في العمل, الرضا عن العمل, التفاؤل الايجابي للعمل الجماعي.

يؤكد (Luthans et al, 2004 : 46) إن الإدراك المتصاعد للموارد البشرية في كونها ميزة تنافسية في الاقتصاد العالمي الجديد حفز الباحثين والكتاب على إثارة موضوعات رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في مجالات النظرية, والبحث, والتطبيق بينما واجه رأس المال النفسي إهمالاً من الأكاديميين والممارسين في ميادين العمل. وتجسده في أنه حلقة متصورة لتلك الأنواع الشكل (14).



الشكل 14

توسيع رأس المال النفسي من اجل تحقيق الميزة التنافسية

Luthans, Fred, Kyle W. Luthans, and Brett C. Luthans. (2004) "Positive psychological capital: Beyond human and social capital." Business horizons 47.1: 45-50. .

كما ظهرت في الأدبيات, أن الرضا عن المشرفين له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي, حيث يركز مجال القيادة في الوقت الحاضر على جوانب مختلفة مثل (الأتباع والأقران والمشرفين وسياق العمل والثقافة وكذلك القائد). وذلك؛ لأن القيادة لم تعد تعرف فقط بالخصائص الفردية أو الاختلافات, وإنما يتم إدراجها في نماذج أكثر تعقيدا تأخذ في الاعتبار الديناميكيات العلائقية المشتركة والاجتماعية. وفيما يتعلق بالقيادة الإيجابية, يبدو أنها تتكيف مع هذه التسمية إلى حد ما. مثل : القيادة التحويلية (القيادة الملهمة), والقيادة المنحرفة بالشكل إيجابي والقيادة الأصيلة (Carvajal et al, 2010: 238). ونلاحظ تميز (Vroom) بين المشاركة النفسية والمشاركة الموضوعية. حيث بين بان المشاركة النفسية تشير إلى مقدار التأثير على ادراك الفرد في صنع القرار في حين أن المشاركة الموضوعية تشير إلى مقدار النفوذ الذي يؤثر على الفرد فعليا في صنع القرار. وبالتالي فإن المشاركة النفسية ذات طابع شخصي. كما ان المشاركة في صنع القرار لا تؤدي زيادة في الرضا الوظيفي فقط بل في زيادة الإنتاجية ايضا (Singh & Dubey, 2012: 182).

كما ظهر توافق مشترك بين مجموعة من الباحثين حول مجموعه من السلوكيات مثل المبادرات التي تركز على التغيير ومبادرات حل المشكلات بأنها تمثل السلوك الاستباقي وفي إشارة لما عرفه (Bateman & Crant, 1993) بأنه نوع من سلوك العمل المحفز والمتحرك للتغيير حيث ذكر (Crant, 2000) بأن الشعوب ذات القدرة الاستباقية هي الأكثر احتمالا للحصول على المعلومات وتقديم الأفكار بالشكل عفوي نحو التغييرات الجوهرية في محيطها من خلال مبادراتهم الخاصة, (Shamsul Arefin et al, 2015: 133). كما وصفت (Grant & Ashford, 2008) الفرق بين السلوكيات الاستباقية والسلوك التحفيزي والسلوك التفاعلي في جانبين :

أ- الجانب الأول : التصرف الذي يكون مقصود التأثير حيث يعمل الموظف مع توقعات أكثر بأنها تصرفات استباقية .

ب- في الجانب الثاني : هو الحفاظ على خطط الشركة لتغيير البيئة ويهدف الموظف لتحقيق نتائج أكثر وضوحا. أي هدف استباقي ويطلب من الموظفين سلوكيات لتغيير أنفسهم, أو أقرانهم, أو البيئة (Shamsul Arefin et al, 2015: 133).

كما أشار (Geisler, 2008:19) يستخدم علم النفس المعرفة لاتخاذ قرارات مضيئة وبالتالي تكون المنظمات أكثر تجهيزا بالمعلومات ومن الممكن خزنها ونشرها .

ويعد رأس المال النفسي موردا يتجاوز رأس المال البشري (التجربة - المعارف والمهارات والقدرات) ورأس المال الاجتماعي (العلاقات والشبكات). وهي تتعامل مع "من أنت هنا والآن", و "من يمكن أن تصبح" في المستقبل القريب إذا تم تطوير مواردك النفسية ورعايتها في مكان العمل (Luthans et al, 2004:45). حيث صنف (Luthans, 2002) و (Luthans, 2002, b) المفاهيم التي

دعت للتوجه نحو المدخل الإيجابي, وحيث ترى الباحثة ضرورة التطرق لها وهي (علم النفس الإيجابي, والسلوك التنظيمي الإيجابي, والثقافة التنظيمية الإيجابية) .

### أولاً: علم النفس الإيجابي:

وفقاً لعلم النفس الإيجابي ذكرت (Barbara Fredrickson's, 1998, 2001, 2009) بأنه تم الاعتراف وعلى نطاق واسع بتوسيع وبناء النظرية الإيجابية والسلبية التي تؤثر على الناس بطرق مختلفة. حيث أشار (Frijda, 1986) بأن الردود السلبية تؤدي للناس على وجه الخصوص إلى اتجاهات العمل الضيقة مثل (مكافحة/ رحلة الاستجابة) أما الإيجابية, فهي توسع منهجيات الفكر والعمل, والتي تشير إلى العمل البدني وكذلك العمل المعرفي. (Luthans et al, 2007: 336). حيث عرف رأس المال النفسي الإيجابي (Positive Psychological Capita) ويرمز له (PsyCap) هو الحالة النفسية للفرد القابلة للتطوير (العنزي و إبراهيم, 2013: 2) كما أشار (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) إلى أن علم النفس الإيجابي (علم التجربة الشخصية الإيجابية, والميزات الفردية الإيجابية, والمؤسسات الإيجابية) فقد شخصاً ثلاثة اتجاهات له شملت كل من : (العنزي وإبراهيم, 2012, : 5) .

1. التجربة الشخصية الإيجابية والتي تتضمن السعادة, والأمل, والمشاعر الإيجابية, والتفاؤل, والحالة .
2. السمات الإيجابية واستثمار المواهب والتي تتضمن, الشجاعة, الإبداع, والمصالحة, الإرادة, ونقاط القوة الشخصية, والمصالح, والحكمة, والنمو, والقيم.
3. المؤسسات الإيجابية وتشمل العوائل الإيجابية, الشركات . والجاليات العربية, والمدارس.

### ثانياً: السلوك التنظيمي الإيجابي

برز مفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي بمكان العمل في مجال السلوك التنظيمي (OB) من خلال أعمال الآباء المؤسسين مثل ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) و دوغلاس ماكجريجور (Douglas McGregor), حيث أشارت الأبحاث ذات السياق الإيجابي إلى بيئة الأعمال التنافسية العالية التي تتميز ب, العولمة, التقدم التكنولوجي و تغيير توقعات أرباب العمل(على سبيل المثال سلوك المواطنة التنظيمية مقابل الأداء في دور) و الموظفين (العمل المرنة, والتطوير المهني, والنمو الشخصي, والتوازن بين العمل والحياة, والمسارات الوظيفية البديلة مقابل العمالة القائمة على أمن الأقدمية). (Kvasic & Cerovic 2016:2). ومما تجدر الإشارة إليه أيضاً أنه باستخدام مجال علم النفس الإيجابي لكل من (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) و (Snyder & Lopez, 2002) كنقطة انطلاق لتطبيق علم النفس في مكان العمل صاغ (Luthans) مصطلح السلوك التنظيمي الإيجابي, وحدد هذا النموذج الجديد في (OB) Organizational Behavior "دراسة

وتطبيق نقاط القوة الايجابية ذات التوجه الايجابي والقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية لتحسين الاداء في مكان العمل اليوم", وكان الخروج من هذا المجال من (OB) ما وصفه (Luthans, et al) ب: رأس المال النفسي, (F.luthans, 2011: 335). كما عرف السلوك التنظيمي الإيجابي بعناية بأنه "دراسة وتطبيق قوة الموارد البشرية الموجهة بالشكل إيجابي والقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء في مكان العمل اليوم. (Luthans, 2002: 59). فضلا عن الإيجابية يتم تضمينها كقدرة الموارد النفسية ضمن إطار محددة لسلوك التنظيمي الإيجابي يجب أن تستوفي المعايير التالية:

(أ) يجب أن تكون قدرتها قائمة على النظرية والبحوث وقابلة للقياس بالشكل صحيح.

(ب) يجب أن تكون قدرتها قابلة للتغيير والتنمية ولها تأثير على الأداء.

كما أشار كل من (Peterson & Seligman, 2004), بأن معايير إدراج التعريف هذه تضع حدود العمل اللازمة لحقل ناشئ من أجل تطوير بحوثه وممارساته. وهناك مقاربات إيجابية أخرى (مثل نقاط البيع) لها أغراض مختلفة. (Youssef & luthans, 2007: 776).

و لغرض لتوضيح الفروق بين (POB) وغيرها من النهج الإيجابية, والمعايير العلمية لكونها تتبع نظريات وبحوث قابلة للقياس. فقد ذكر (Youssef & luthans, 2007, 776) على النقيض من ذلك, بأنه تعتمد المقاربات الإيجابية الأخرى على خصائص متشابهة ومستقرة نسبيا وأكثر شبيهة بالصفات التي تميل إلى تطويرها مثل :

1- عمر الفرد بمرور الوقت.

2- من خلال وجود عوامل تمكينيه ملائمة.

3- من خلال التدخلات المهنية طويلة الأجل والعلاجات المكثفة.

أشار (Cameron et, al, 2003) بأن الموجة الأخيرة من السلبية الناجمة عن المشاكل المؤسسية والجيوسياسية أدت إلى الانتباه للحاجة المتزايدة من الإيجابية في العالم, وكانت النتيجة إعادة التأكيد على استخدام عدسة إيجابية لنظرية السلوك التنظيمي, والبحوث, والممارسة في مؤسسات العلوم والدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. على الرغم من أن الأهمية الإيجابية اكتسبت التركيز على مر السنين, إلا أنه تم مؤخرا اقتراحه كعدسة جديدة لتركيز الدراسة على السلوك التنظيمي, (Dirzyte, 2013:389).

عرف (Luthans, 2002) السلوك التنظيمي الإيجابي لأول مرة بأنه "دراسة وتطبيق نقاط القوة الموجهة نحو الموارد البشرية الإيجابية والقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء في مكان العمل اليوم, (Dirzyte, 2013: 390).

**ثالثا: الثقافة التنظيمية الإيجابية :**

أدت النظريات الإيجابية في ثقافة المنظمة إلى التغيير التنظيمي الايجابي وعمل (Burke, 2008) على تقديم وصفا سميكا للنظريات الأكثر شيوعا والممارسات الناجحة حول مفهوم تغيير وتحسين المنظمة, حيث اشار لتداعيات نظرية تغيير المنظمة فهي بالتأكيد ديناميكية في جوهرها؛ لأنها تتفاعل مع الوضع الحقيقي للاقتصاد, والاتجاهات الثقافية الحالية, وزيادة أو تقلص قدرة الموارد البشرية وقاعدة المعرفة العالمية المتزايدة.(W. Parker, 2011:42 - 43). بين كل من ( Donaldson & ko, ) (2011) ان الثقافة التنظيمية الايجابية تركز على النشاط الايجابي الذي يولد آثارا ايجابية مثل وجود اداء استثنائي على مستوى الفرد والمنظمة وتشمل موضوعاتها عدة جوانب منها : نقاط القوة, المرونة, الحالات الاستثنائية, الثقة, المعنى المعطى, التحول الإيجابي, الحيوية, التفوق التنظيمي, (العزاوي, 2014: 41). ان رأس المال النفسي احد مرتكزات البناء الرئيسة لنشر ثقافة الإدارة كمورد (p:339) (Amini&Mortazavi, 2012). وقد أشار (العابدي و العبادي, 2013 : 152) لنموذج رأس المال النفسي الذي بينه كل من (Iuthans & Youssef, et al., 2007) من خلال الجدول المبين في ادناه: -

**(4) الجدول****نموذج رأس المال النفسي لـ (Iuthans' Youssef et al ' 2007)**

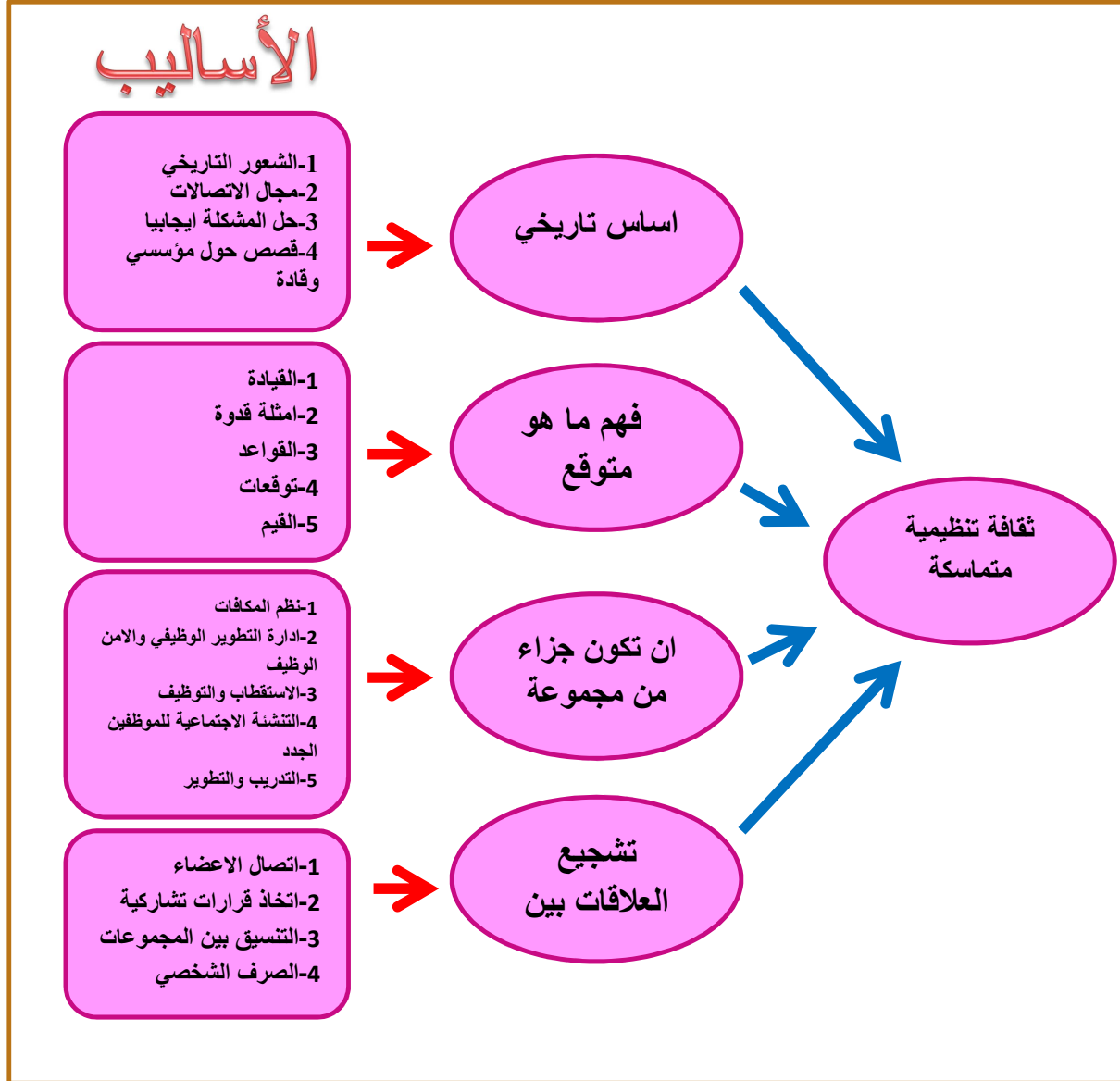
العنصر	الوصف
الكفاءة الذاتية	يظهر الافراد الثقة والجهد على مواجهة المهام المتحدية والتغلب عليها.
التفاؤل	يظهر الافراد توقعات إيجابية للنجاح المستقبلي بحيث يتم النظر إلى النتائج المعاكسة بخصوصية وليست صيغة متعلقة بفقدان الرقابة الكلية.
الأمل	يظهر الافراد المثابرة نحو تحقيق الأهداف المشخصة ومن الضرورة إعادة توجيه مساراتهم لتحقيق الهدف.
المرونة	يظهر الافراد القدرة على تحمل ومواجهة المشاكل والمحن من اجل تحقيق النجاح.

Source: Eid, J., Mearns, K., , and Larsson, G., and Laberg J., (2012), "Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions", Safety Science, P.57

**رابعا: بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية Create positive organizational culture**

بين ( P. Robbins & A. Judge, 2013: 527 ) بأن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤكد البناء على نقاط القوة للموظف, , وتؤكد حيوية الفرد والنمو. ويمكن ملاحظتها من خلال المجالات التالية كما يشير :

- 1- بناء على نقاط القوة الموظف : على الرغم من أن الثقافة التنظيمية الإيجابية لا تتجاهل المشاكل, إلا أنها تبين كيف يمكن الاستفادة من مواطن القوة لدي العاملين.
  - 2- مكافأة أكثر من المعاقبة: على الرغم من أن معظم المنظمات التي تركز بالشكل كاف على المكافآت الخارجية مثل الأجور والترقيات, فأهم غالباً ما ننسى قوة المكافآت مثل الثناء.
  - 3- التأكيد على الحيوية والنمو: تسهم الثقافة الإيجابية لتحديد الفرق بين وظيفة ومهنة. وهو دعم ليس فقط لما يسهم الموظف في الفعالية التنظيمية ولكن أيضاً كيف يمكن للمنظمة أن تجعل الموظف أكثر فعالية شخصياً ومهنياً.
  - 4- محدودية الثقافة الإيجابية: الثقافة الإيجابية علاج لكل شيء؟ على الرغم من أن شركات مثل جنرال إلكتريك, وزيروكس, بوينغ, و M3 قد تبنت جوانب الثقافة التنظيمية الإيجابية, فكرة جديدة كافية بالنسبة لنا أن نكون متأكدين من كيفية ومتى يعمل العاملون بشكل أفضل.
- عرض (Gibson L, et al, 2012) نموذج يوضح الثقافة الإيجابية ويعرض نتائجها . ويؤكد هذا النموذج على مجموعة من الأساليب والاجراءات التي يمكن لأي مدير استخدامها لتعزيز ثقافة متماسكة وهي مبينه بالشكل ( 15 ) .



الشكل 15

## جوهر الثقافة الإيجابية

"-Gibson James L, Lvancevich Johnm, Donnelly .Jones jr, Konopaske Robert, 2012"

Organizations Behavior, structure, Processes"the McGraw .Hill Irwin .p:36 .

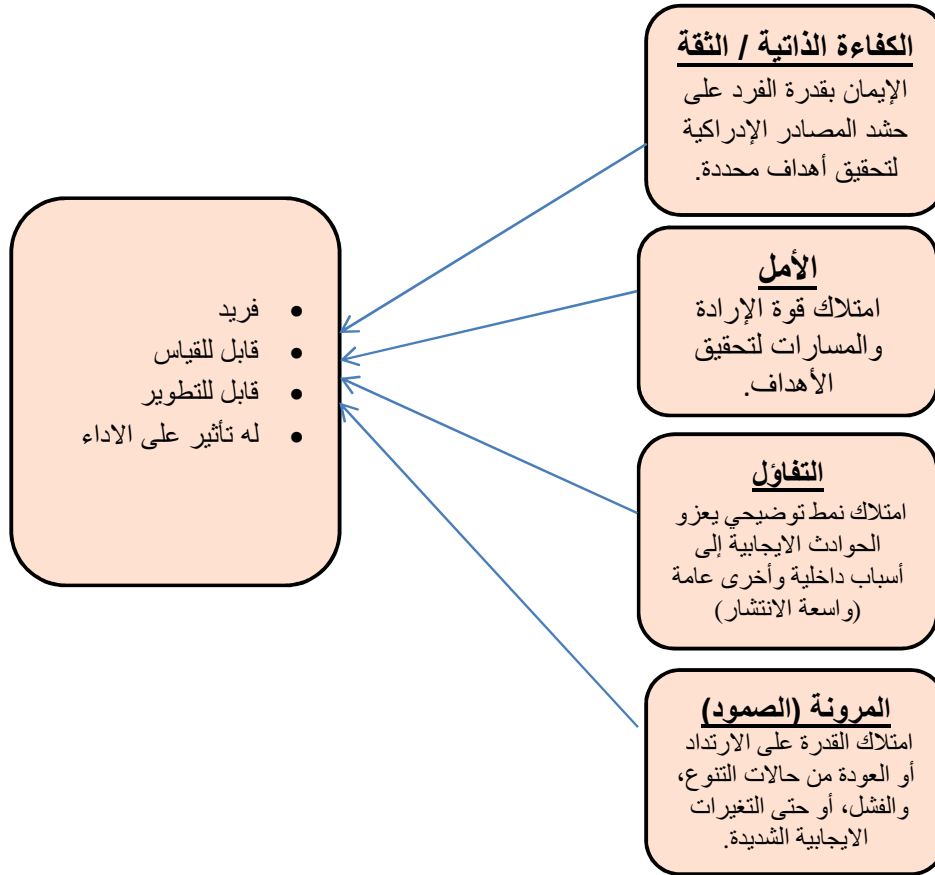
الشكل(15) يشدد على العوامل الاساسية في بناء ودعم ثقافة ايجابية مما يشير إلى اهمية التاريخ والتوقعات والمجموعات والعلاقات.

خامساً: مكونات وخصائص رأس المال النفسي

Components and characteristics of psychological capital

أشار (luthans, 2008, 2004) إلى مكونات رأس المال النفسي وحددها ب (الكفاءة الذاتية, الأمل, والتفاؤل, والمرونة) ولقد ذكر مجموعة خصائص لوصف رأس المال النفسي كما أوردتها (الشماع, 2016: 42). وهي مبينه بالشكل (16) :

- فريد Unique
- قابل للقياس Measurable
- قابل للتطوير Developable
- له تأثير على الاداء Impactful on performance



الشكل 16

**خصائص ومكونات رأس المال النفسي**

Source: Luthans F, Youssef CM. (2004), "Human, social, and now positive psychological capital management", *Organizational Dynamics*, 33, p.152.



بناءً على ما بينه الشكل (16) سوف نوضح اهم مكونات وخصائص رأس المال النفسي والتي هي عبارة عن المتغيرات الفرعية للدراسة الحالية (الكفاءة الذاتية, الأمل, التفاؤل, المرونة) مع إشارة الباحثة بأنه تم اختيار هذه الابعاد او المكونات دون غيرها لأنها منسجمة مع توجهات الدراسة وسوف نتناول عرضها بالتفصيل:-.

### أولاً: الكفاءة الذاتية (Self- efficiency)

اصبح مكان العمل اليوم يتغير باستمرار. وتواجه المنظمات تحديات متعددة ناجمة عن التغيير المستمر العولمة, والتكنولوجيات الجديدة, وتزايد الاختلافات الثقافية, والتغيرات في احتياجات الموظفين وقيمهم, والطلب المستمر على الكفاءة. ويتعين على المنظمات أن تتكيف لكي تظل قادرة على المنافسة, ولا سيما في سوق صعبة بوجه خاص في أعقاب الأزمة المالية العالمية الأخيرة (Rodríguez et al, 2010:235). ينظر إلى الكفاءة الذاتية بأنها الثقة المتوفرة لدى الفرد بذاته الذي تتميز بالقدرة على تعبئة الدوافع أو الموارد أو مسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح ضمن سياق معرفي معين, وتقوم على النظرية المعرفية الاجتماعية, حيث شملت مجموعة مصادر معترف بها على نطاق واسع للتنمية الفاعلة خاصة مثل, إتقان العمل, والتعلم بالإناية أو النمذجة, والإقناع الاجتماعي, والإثارة النفسية أو الفسيولوجية (Luthans et al, 2008 : 210-211).

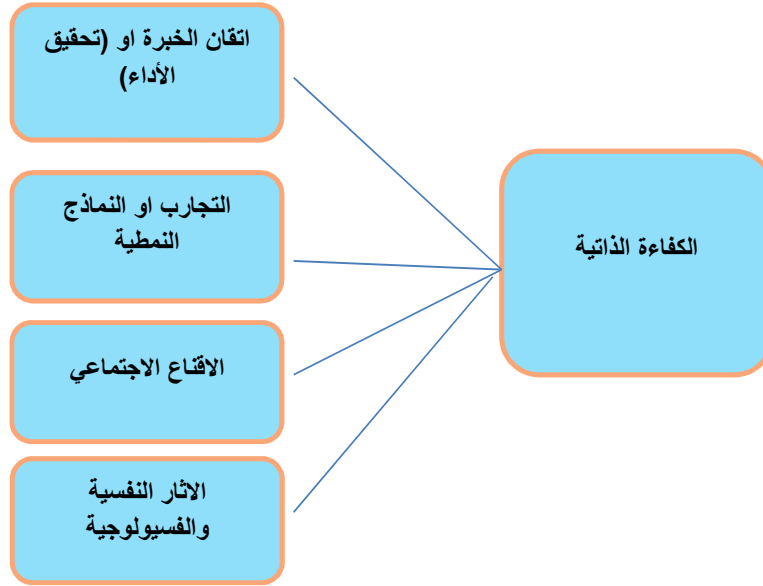
كما حدد (Albert Bandura) الكفاءة الذاتية بأنها الفكرة القائمة على الثقة الفردية في قدراته الخاصة لتحديد المسار لتحقيق النتيجة النهائية المرجوة من الأنشطة الخاصة. (A.Levne, 2015: 19). و بين (Lord et al, 2010) أنه عندما يرغب المرء في النجاح في منظمات العمل في الوقت الحاضر, فإن الكفاءة الذاتية مهمة. وهناك تركيز متزايد على المبادرة الشخصية والتمكين, وبالتالي, فإن السيطرة على الأنشطة الموجهة نحو الأهداف الخاصة ذات أهمية كبيرة. وإلى جانب ذلك, يؤدي التنظيم الذاتي أيضا إلى فوائد أخرى مثل تعزيز النمو الفردي والتنمية, وتحقيق رفاهية أكبر وتحقيق الذات. (Rodríguez et al, 2010:240).

### مصادر الكفاءة الذاتية : Self-efficacy sources

حدد كل من (Bandura, 1999:3) و (F. Luthons, 2011, 206) اربعة مصادر للكفاءة الذاتية أوردها كما يلي :-

- 1- إتقان الخبرة او (تحقيق الأداء) : هو الاحتمال الأكثر فعالية لتشكيل المعتقدات, لأنه يوفر معلومات مباشرة عن النجاح, ومع ذلك ينبغي التأكيد على أن إنجازات الأداء التي لا تتم بصورة مباشرة او مساوية للكفاءة الذاتية, كذلك فقد أشار (Bandura) إلى وجود نوعين من المعالجات تتمثل بالآتي:-  
أ- المعالجات الموقفية او الظرفية: مثل (تعقيد المهمة) .

- ب- المعالجات المعرفية: مثل (التصورات حول قدرات الافراد) التي تؤثر على فعاليات الأداء. و اضاف Bandura بأنه يمكن اكتساب اتقان المهمة من خلال القدرة على المثابرة والتعلم والاحساس القوي والدائم بالكفاءة, لا سيما أنها تكونت من النجاح المتحقق والذي لا يمكن ان يصنف ضمن المثابرة او الاستقرار عندما تنشأ صعوبات وبالتالي فإنها سوف تتغير بسرعة أكبر.
- 2- تجارب الاخرين (النمذجة): ان تعزيز السلوكيات الشخصية من أجل التعلم (يمكن أن تتعلم بالشكل غير مباشر من خلال مراقبة ونمذجة سلوكيات الآخرين ذات الصلة, وتعزيزها), وينطبق الشيء نفسه على اكتساب الكفاءة الذاتية, حيث ذكر (Bandura) "بأن الناس الذي يحبون ان ينجحون بالشكل مستمر بسبب اعتقادهم أن لديهم القدرة على النجاح وبذل جهود الاستدامة. على العكس من ذلك, مراقبة فشل الآخرين, فإنها تغرس الشكوك حول قدرة المرء على السيطرة واتقان أنشطة مماثلة". ومن المهم التأكيد على أن النماذج الأكثر تشابها (على سبيل المثال, الديموغرافيا: مثل العمر والجنس والخصائص الفيزيائية والتعليم, وكذلك الوضع والخبرة), وللمزيد من التأثير أنه سيكون على معالجة كفاءة المراقب. تتأثر مصادر المهمة بالمعلومات على وجه الخصوص بالنسبة لأولئك الذين لديهم خبرة قليلة مباشرة (على سبيل المثال, مهمة جديدة) و استراتيجية عملية لتعزيز كفاءة الناس من خلال التدريب والتطوير.
- 3- الإقناع الاجتماعي : لا يعد هذا المدخل كمصدر قوي للمعلومات كما في المصدرين السابقين, اذ يمكن ان يكون مبالغ في تبسيطه كحالة فعلية, يمكن تعزيز اعتقاد الناس بكفاءتهم وقناعة الاخرين باحترامهم كمختصين "لديهم ما يلزم" ويقدمون ردود فعل إيجابية بشأن التقدم المحرز في هذه المهمة بالتحديد. على الجانب الآخر من العملية, هناك شك في التأثير القوي للكلمات غير المستقرة وردود فعل سلبية (على سبيل المثال, "لا يمكنك القيام بذلك") وقد يتسبب في تعطيل وخفض ثقة المرء, و لسوء الحظ في كثير من الأحيان, تعليق سلبي صغير أو حتى لفظة بالشكل شفوي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المشاعر والكفاءة . الإقناع الاجتماعي يصبح أكثر فائدة لملء الفجوات عندما يبدأ الناس يشككون بأنفسهم, في حين ان المتابعة المحددة لمهمة ما, في محاولة لبناء كفاءة جديدة من خلال توفير معلومات موضوعية ومن ثم اتخاذ إجراءات لنجاح الافراد وليس لفشلهم .
- 4- الاثار الفسيولوجية والنفسية: غالبا ما تعتمد الناس على ما يشعرون, جسديا وعاطفيا, من أجل تقييم قدراتهم. فأن مصادر المعلومات تشير إلى انخفاض الكفاءة في الحالات السلبية (مثل: الشخص متعب جدا او غير جيد جسديا أو يشعر بالقلق / الاكتئاب, او شعوره بالضغط), ومن ناحية اخرى إذا كانت هذه الحالات الجسدية والعقلية هي على ما يرام, فإنها بالضرورة عملية تسهم كثيرا في كفاءة الافراد الذي يتمتعون في حالة بدنية وعقلية ممتازة. يمكن أن يكون هذا بمثابة نقطة انطلاق جيدة لبناء كفاءة بطرق أخرى, فقد يؤدي إلى تحفيز و إثارة فعالية الشخص على أساس جسدي / أو نفساني. فقد وضح (Iuthans, 2011) هذه المصادر من خلال الشكل(18):



الشكل 17

المصادر الأساسية للمعلومات بشأن الكفاءة الذاتية

Source: Luthans F, (2011), "Organizational behavior", The Major Sources of Information for Self-Efficacy" p.206.

كما أشار (Luthans, 2002, P:60) إلى التقييم الإيجابي المتوقع لكفاءة الأشخاص الذي يؤدي بدوره إلى:

- 1- الخيارات الإيجابية (على سبيل المثال, سيتم اتخاذ القرارات على أساس الكفاءة الإيجابية للشخص تجاه مجموعه من الخيارات في مهام العمل مثلا أو الترحيب بالتحدي المتمثل في مهمة جديدة).
- 2- الجهد التحفيزي (على سبيل المثال, سيحاول الناس ان يعطون جهدا أكبر في المهام الأكثر صعوبة والتي يكون لديهم فيها كفاءة إيجابية).
- 3- المثابرة {على سبيل المثال, الأشخاص ذو الكفاءة الإيجابية تكون مرنة عند مواجهة المشاكل أو حتى الفشل, في حين أن أولئك الذين يعانون من كفاءة منخفضة سوف يميلون إلى التخلي عنها عندما تظهر العقبات}. ويشير (Luthans) بأنه الأدلة البحثية للكفاءة الإيجابية يمكن أن تؤثر أيضا بالشكل مباشر على :
- 4- أنماط التفكير الإيجابي (على سبيل المثال, تؤثر أحكام الكفاءة على المحادثات الذاتية, وقد يقول هؤلاء الذين لديهم كفاءة إيجابية لأنفسهم, "أعرف أنني أستطيع معرفة كيفية حل هذه المشكلة", في حين أن ذوي الكفاءة المنخفضة قد يقولون لأنفسهم " عرفت أنني لا أستطيع أن أفعل هذا, وليس لدي هذا النوع من القدرة ".

5- مقاومة الإجهاد (على سبيل المثال, أولئك الذين يعانون من كفاءة منخفضة تميل إلى تجربة الإجهاد والإرهاق لأنها تتوقع الفشل, في حين أن أولئك الذين لديهم كفاءة إيجابية تدخل في المواقف المجهددة المحتملة مع الثقة والتأكيد, وبالتالي تكون قادرة على مقاومة ردود الفعل المجهددة). عندما يكتسب الأفراد التوجه والرقابة الداخلية يؤدي ذلك بهم إلى تحديد الاهداف ووضع خطط عمل لتحقيقها, وتنمية الشعور بالكفاءة الذاتية يساعدهم في تحقيق تلك الاهداف وقد اكد (Bandura) بأن الكفاءة الذاتية كجزء من نظرية التعلم هي اعتقاد الشخص بأنه يمكن ان يؤدي العمل على نحو جيد في حالة معينة وان شعور الفرد في قدرته على التأثير بالإدراك والدوافع والأداء (Gibson Jomes L et al, 2012: 113).

### ثانياً : التفاؤل optimism

ويعرف الافراد المتفائلون بأنهم أولئك الذين يتخذون الصفات الداخلية, المستقرة, والشمولية بشأن الأحداث الإيجابية (على سبيل المثال, تحقيق الهدف), ولكن الأحداث السلبية تنسب على أنها خارجية ومؤقتة أي غير مستقرة ومحدودة (Luthans et al, 2008 -211). كما أشار Luthans بأن المتفائلين هم الناس الذين يتوقعون الأشياء الجيدة أن تحدث لهم. ويعتقد (Seligman) أن التفاؤل نوع من التفسير ونمط الإسناد. إن التفسير المتفائل سيعزو الأحداث الإيجابية إلى أسبابها الخاصة والمستمرة والعالمية, في حين يعزو الأحداث السلبية إلى أسباب خارجية ومؤقتة وسياقية (Shanshan & Guangyi 2016: 47). فإن المتفائلين يفسرون الأحداث السيئة بأنها أحداث مؤقتة ويرددون عبارة (انا موهوب), في حين أن المتشائمين يفسرون الأحداث السيئة على أنها دائمة بترديد عبارة (لقد حاولت بجد). (Luthans, 2004:47). أشار (Aysina et al, 2017: 262) لمشكلة الثقة بالنفس والاستعداد النفسي حيث بين الارتباط الوثيق بين مستوى ثقة الافراد بأنفسهم واستعدادهم النفسي . فقد عرفة (Barb et al, 1998) الثقة بالنفس هي حكم الشخص على اليقين بشأن حدث أو نتيجة مستقبلية. اما من وجهة نظر (Aysina et al), فإن الاستعداد النفسي هو مفهوم أوسع من الثقة بالنفس. وكما أشار الباحثون أعلاه, بأن الاستعداد النفسي يتضمن قدرة الشخص على التنظيم الذاتي الواعي في حالة الرغبة لحياة معينة. وأشارت كل من (Dawkins & Martin, 2010:4) التفاؤل هو كيفية إسناد الايجابية حول النجاح في الحاضر والمستقبل. كما ذكره (العزاوي, 2014, 54) مجموعة تعاريف لبعض الباحثين حول مفهوم التفاؤل وهي مبينه بالجدول(5):

### الجدول(5)

#### مفهوم التفاؤل The concept of optimism

ت	الباحث	المفهوم
1	الانصاري, 1998:15-16	نظرة استبشار نحو المستقبل تجعل الفرد يتوقع الافضل وينتظر حدوث الخير ويرنو إلى النجاح ويستبعد ماخلا ذلك.
2	Walker & brokaw, 2001:129	الميل إلى توقع أفضل النتائج الممكنة في مواجهة عدم التأكد.
3	الحكاك, 2001:14	نزعة منظمة لدى الفرد لتكوين توقعات مهمة لنتائج سارة في المجالات المهمة من حياته.
4	Envick, 2004:15	الجانب الايجابي من العاطفة المستخدم لتفسير الأحداث الجيدة والسيئة.
5	Cordey, 2007:4	موقف منعكس في ظل توقع ايجابي معين بشأن ماسيكون عليه المستقبل.
6	Aspinwall & Tedeschi, 2009:303	سمة تعكس توقعات الفرد الإيجابية للأحداث وتنبئ بكيفية مواجهته لأحداث الحياة الضاغطة

المصدر: العزاوي, سحر أحمد جرجي (2014) رأس المال النفسي الإيجابي والتوافق المهني وتأثيرهما في الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية, أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.ص54.

وأخيرا ترى الباحثة بان التفاؤل هو عملية توليد مجموعة من العناصر التي تهدف إلى تقييم

التوقعات المستقبلية للنتائج.

### ثالثا: الأمل (Hope)

رغم ان مفهوم الأمل ليس غنيا نظريا أو على نطاق واسع بحثا أو تطبيقه على مكان العمل كعنصر كفاءة, إلا أن الأمل يمكن أن يسهم إسهاما هاما في رأس المال النفسي الإيجابي (Luthans et al, 2004:47). كما وجدت البحوث ذات الصلة(بالتطوير التنظيمي الإيجابي) علاقة كبيرة بين تدابير الأمل وتوقعات المرامي المرتبطة بالعمل, والسيطرة المتصورة, واحترام الذات, والمشاعر الإيجابية, والتكيف والإنجاز, (Luthans et al, 2002:63). حيث عرض (C.R. Snyder) في أواخر عام 1980 مفهوم نظرية الأمل, وركز عمله على كيف يمكن للناس تنأى بنفسها عن الأخطاء والإخفاقات, ان تحقيق (Snyder) في المفهوم العكسي أي كيف يتحرك الناس أقرب إلى ما نريد, مثل الاتجاه نحو الأهداف (A.Levne, 2015: 18). وقد عرف (Snyder, 2000) الأمل بأنه اعتقاد أي فرد كيف يمكن أن يكون له نظرة متفائلة من النتائج المستقبلية (A.Levne, 2015). وعرف كل من(Snyder, Irving, & Anderson, 1991) الأمل بأنه "الحالة التحفيزية الإيجابية التي تستند إلى المعنى التفاعلي المستمد من نجاح (الطاقة الموجهة للهدف) ومسارات (تخطط لتحقيق أهداف) (Avey et al, 2011: 130) كما عرف (Luthans et al, 2008: 210) الأمل بأنه القدرة والرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية, وإعادة توجيه المسارات لتحقيق تلك الأهداف, وهو حالة تحفيزية ايجابية يستمدتها الأفراد العاملين من خلال إدراكهم للنجاح فهو يتميز بالتداوب أي الطاقة

الموجهة تجاه الأهداف . كما أشار البروفيسور Rick Snyder أن الأمل هو نوع من الحالة الإيجابية على أساس التفاعلات المتبادلة بين وكيل ناجح (مشيرا إلى الهدف من مستوى الطاقة) والتخطيط إلى المسار (الأهداف) (Shanshan & Guangyi 2016: 47) كما عرف الأمل بأنه حالة تحفيزية إيجابية تقوم على إحساس مستمد بالشكل تفاعلي بالنجاح (Iuthans et al, 2004:47) . وعرف أيضا بأنه الإحساس أو الاعتقاد بقدرة الافراد على تحقق الهدف (D. Harms & Iuthans, 2012:590) . وقد عرّفه كل من (Dawkins & Martin, 2010:4) الأمل بأنه المثابرة نحو الأهداف, وعند الضرورة إعادة توجيه مسارات إلى الأهداف.

كما ذكر كل من (العابدي والعبادي, 2013 : 152) لما حدده (Hayek, 2012) بأن مكونات

الأمل تشمل : -

- قوة الإرادة (قوة الافراد, او العزم على تحقيق الأهداف).
  - التفكير (طريقة القوة) .
  - القدرة على استنباط طرق بديلة وخطط طارئة لتحقيق الهدف في مواجهة العقبات.
- وقد حظيت الموارد النفسية الإيجابية, مثل الأمل, التي كانت تعبر في السابق عن "نوعية الموهوبين" بالدعم التجريبي الذي يمكن تطويره, فضلا عن القدرات الأخرى المعترف بها عادة في مجال السلوك التنظيمي, مثل الكفاءة والتفائل (Dirzyte, 2013: 390). وبنفس الاتجاه أشار (Aysina et al, 2017:255) يمثل اتباع مبادئ التعلم السلوكي: المشاركة الفعالة وليس المراقبة السلبية. وهي فرصة للمتدربين لممارسة المهارات بالشكل متكرر. وتوفير التغذية المرتدة في الوقت الراهن للمتدربين حول أدائهم؛ الوصول إلى المواد التعليمية التي تعزز استراتيجيات التعلم الماهرة.

#### **رابعاً: المرونة Flexibility**

كلمة انطلقت من أصول لاتينية 'resiliō' وفي اللغة الإنجليزية الحديثة الفعل 'resile', وفقا للطبعة 11 من قاموس أكسفورد الموجزة (2008), تعني الارتداد لاستئناف حجم سابق . اما اراء كل من (Gordon, 1978; Avallone, 2007) حول المرونة في عالم العلوم, يمكن أن يعزى مفهومها إلى القدرة على الصمود(المرونة) في البداية إلى الهندسة, وهو ما يمثل نوعية المادة وقابليتها بالقدرة على تخزين الطاقة ومن ثم عند تفريغها لاستعادة هذه الطاقة دون كسرها أو تشويهها. اما تعريف الجمعية الأمريكية ببساطة لمفهوم المرونة هي القدرة على التعافي من التشوه الناجم عن الإجهاد او الضغط, وقد أثبتت المرونة في العقود (40) الماضية أن تكون مفهوما متعدد التخصصات, حيث وجدت تطبيقا في عدة مجالات علمية أخرى غير الهندسة مثل علم البيئة, والهندسة الاجتماعية, وعلم النفس, والاقتصاد, والإدارة التنظيمية (Ponis & Koronis, 2012: 921). أشار (Masten, 2001) بأنه تتميز المرونة بالقدرة على توليد نتائج إيجابية على الرغم من التهديد الشديد ويجب أن يكون هناك

مستوى من الجودة للتكيف مع هذه التهديدات الطرفية, كما اشار(Masten) ان البحث والتاريخ العلمي يخبرنا أن المرونة هي مفتاح النجاح في العمل, في المدرسة, والرضا العام عن الحياة, (A.Levine, 2015:19) وقد عرف (Luthans et al, 2008 :211)المرونة بأنها القابلية على الرجوع للحالة الطبيعية أو التماسك بسبب ظروف صعبة على سبيل المثال الصراعات, الفشل, الانكماش, وحتى الأحداث الايجابية أحيانا كالترقية وتزايد المسؤولية. كما اضاف Luthans بأن المرونة تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير والمحافظة على الاستقرار العاطفي عند مواجهة الظروف الصعبة. اما من وجهة نظر الطب السريري فقد أشار كل من Masten و Reed لتعريف المرونة أنها نوع من الظواهر التي لديها الخصائص التي تتكيف بنشاط مع مشكلة كبيرة أو وضع خطير (Shanshan & Guangyi 2016: 47).

وقد بين (A.Levine, 2015:19) بان توجد اربع استخدامات للمرونة ضرورية في حياتنا:

- 1- التغلب على العقبات: التي تركز في كثير من الأحيان على الشباب والخبرات المبكرة.
  - 2- التوجيه من خلال المحن اليومية: والمحن الكبيرة والصغيرة في الحياة والتجارب.
  - 3- الارتداد من أزمة ضخمة: وإيجاد طريقة للمضي قدما عندما الأمور وتحدي بعمق, وربما حتى من زراعة هذه التجارب.
  - 4- التواصل: كأداة نشطة (مقابل تلك التي هي رد الفعل أعلاه), وفتح لنا ما يصل إلى تجارب جديدة ومساعدتنا على التحرك نحو الازدهار.
- كما ذكر (Carpente, 2001) بان المرونة في الأنظمة البيئية تتكون من ثلاث خصائص منها:
- 1- مقدار التغيير الذي يمكن أن يخضع له النظام والسيطرة على نفس الضوابط الهيكلية والوظيفية.
  - 2- درجة قدرة النظام على التنظيم الذاتي.
  - 3- مدى قدرة النظام على بناء القدرة على التعلم والتكيف.

(T. Ponis & Koronis, 2012: 922) بينما أشار (Folke et al, 2002) بأن القدرة على

المرونة بالنسبة للنظم الاجتماعية ترتبط بالفقرات الآتية:

- 1- حجم الصدمة التي يمكن للنظام أن يمتصها ويظل داخل حالة معينة.
- 2- مدى قدرة النظام على الحكم الذاتي.
- 3- مدى قدرة النظام على كيفية التعلم والتكيف.

(Ponis & Koronis, 2012: 921) . أشار (Snyder, 1983) بأنه قد تحسنت الفعالية التنبؤية

لكل من الصفات والمواقف عند استخدام الرصد الذاتي, (Baron & Kenny, 1986:1180), وقد أشار

(Iuthans, 2007) للمرونة عندما نعاني من المشاكل والمحن الخارجية, ولغرض المحافظة على الوضع الجيد والارتداد لتحقيق النجاح.(Dawkins& Martin, 2010:4).



### المبحث الثالث

#### العلاقة بين متغيرات الدراسة

من خلال ما تقدم يمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة المبحوثة وذلك وفقا لمنظور واره عدد من الباحثين الذين أسهموا ببناء الفكرة الأولى التي من خلالها نعرض أهمية كل من المتغيرات الرئيسية والفرعية والعلاقة بينهما .

#### اولا: العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي كمتغيرات رئيسة

The relationship between high Involvement management and psychosocial capital as major variables

ان التأكيد على أهمية وجود مناخ شديد المشاركة, وأنظمة الاتصالات الشاملة وعمليات المشاركة للموارد البشرية باتخاذ القرار سوف تسهم جميعا في عقد نفسي إيجابي يسهم بتكامل عمل إدارة الموارد البشرية من خلال مشاعر الرضا (Armstrong, 2009:285). تشير هذه المفاهيم الذي تناولتها الأدبيات المتعلقة باحتواء الموظفين وتغييرهم بان هناك سبب وجيه للاعتقاد بأن نوعا من احتواء الموظفين يمكن أن يعزز في كثير من الأحيان جهود التغيير.. ومن شأن ممارسات التمكين الناجحة أن توفر معلومات للموظفين عن كفاءتهم الذاتية, فضلا عن تبني المرونة وان الاستجابة لكل التغيرات البيئية الخارجية بصورة سريعة (Georgiades et al, 2013, 74). أخيرا ترى الباحثة بعد عرض العلاقة الكبيرة بين ادارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي كمتغيرات رئيسة للدراسة الحالية ضرورة عرض العلاقة بين المتغيرات الفرعية وهي مبينه كما يأتي :-

#### ثانيا : إدارة الاحتواء العالي Management of high Involvement

##### 1. الاحتواء العالي والكفاءة الذاتية:

أشار المتخصصون في السلوك إلى وجوب التميز بين الرضا الوظيفي كمتعقد (Belief) او ادراك معرفي (Cognitive), وكونه شعورا (Emotion), او مؤثر عاطفي (Affective), لكن وضح مجموعة من الباحثين المحدثين بان مفهوم الرضا الوظيفي يعتمد من جهة على ما يشعر به الفرد .وعلى ما يعتقد او يفكر به من جهة ثانية. ويعد الرضا الوظيفي اكثر المتغيرات التي تمت دراسة مرارا وتكرارا في بحوث علم السلوك التنظيمي . ولعل واحد من اهم الأسباب التي دعت إلى هذا الاهتمام المتواصل بالرضا الوظيفي هو الدور المتميز في التنبؤ بالكفاءة الذاتية للأفراد العاملين . كما أشار (العنزي, 2013 : 367 - 390) كرد فعل على التغيرات الديناميكية لسوق تصريف السلع, فقد

حولت مسؤولية تحقيق اهداف الإنتاج من المشرفين إلى الفرق, كما ذكر الباحث بان هناك ثلاثة أنواع من الفرق منها:

- فرق الإدارة management teams .
- جماعات المشروع Project groups.
- الفرق المدارة ذاتيا Self- management teams.

وقد ذكر الباحث اهم الصفات التي يتمتع بها العاملين وطبيعة الخصائص التي يتحلون بها داخل الفرق, فقد ذكر بأنهم يتمتعون بمقدار عال من الاستقلالية, يؤدون مهمات تتصف بالتحدي, ويوفقون بين خبراتهم الشخصية واهداف منظماتهم, وازافة بان الجانب المهم في استقلالية المدراء يتوقعون العاملين داخل الفرق يعملون معا, فضلا عن استعدادهم لقبول الرقابة المتبادلة وغير الرسمية, ويتعاونون برغبة قوية, ويتشاركون بالشكل طوعي.

## 2. الاحتواء العالي والامل والتفاؤل :

أظهرت العديد من الدراسات أن مواقف العمل الإيجابية تعكس تأثير رأس المال النفسي على الموقف أساسا للاحتواء في العمل.. وقد أظهرت عدد كبير من الدراسات التجريبية ومنها دراسة (Chen, 2012) بأن رأس المال النفسي, يرتبط ارتباطا إيجابيا بالارتياح الوظيفي وعاملي الأمل والتفاؤل, وبالنظر إلى تحليل أسباب الإرهاق الوظيفي, وجدت الفائدة من خلال رأس المال النفسي, وخصائص الكفاءة, وسمات الشخصية والهيكل التنظيمي, واستكشاف كيفية تنفيذ ممارسة إدارة رأس المال النفسي من الجوانب الفردية والتنظيمية من أجل منع الإرهاق الوظيفي والحد منه بالشكل فعال (Shanshan & Guangyi 2016 ,72-73).

## 3. الاحتواء العالي والمرونة في العمل:

تناول (T. Ponis & Koronis, 2012) أهمية القدرة على التخطيط الاستباقي وتصميم شبكة سلسلة توريد المرونة للتوقع حول الاحداث غير المتوقعة والاستجابة للتكيف مع الاضطرابات والحفاظ على السيطرة على الهيكل لوظيفي والتجاوز إلى حالة ما بعد الحدث وإدارة العمليات بقوة, وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية, ولكن ما قدمه (Reich, 2006) يعدّ منظورا نفسيا للكوارث الطبيعية والبشرية التي نشأت عن طريق إدخال ثلاثة مبادئ رئيسة, وقد تم نقاش الطريقة التي يمكن من خلالها تنفيذ الدعم والتخطيط للكوارث في المستقبل بإيجاز والاستجابة لها من خلال قوة المشاركة للأفراد وهي :

- أ- من خلال إتاحة الفرصة للأشخاص لاستعادة السيطرة على حياتهم: على سبيل المثال. تحديد أهدافهم الخاصة, واتخاذ القرارات الخاصة بهم, وتوجيه أحداث حياتهم الخاصة.
- ب- التماسك: أي الحد من عدم اليقين الذي تفرضه الازمات من خلال تعزيز المعنى والتوجيه والفهم.
- ت- الترابط: أي توفير الدعم الإعلامي والعاطفي الضروري عن طريق إعادة تأسيس علاقات مستقرة مع أشخاص آخرين.
- وأخيرا, فإن هذا المنظور التنموي للمرونة, يعني وجود موارد كامنة يمكن تفعيلها, مجتمعة, وإعادة تجميعها في مواقف جديدة مع ظهور تحديات وإعادة تأسيس الممارسات التنظيمية وتعزيزها. وتبادل المعلومات والعمل التعاوني واتخاذ القرارات المشتركة من خلال نشر ثقافة أساليب العمل المتطورة مثل خفة الحركة والسرعة والرؤية, , والتكرار, وتعبئة الموارد والتعاون والمعرفة.

### ثالثا: رأس المال النفسي Psychological capital

#### 1. رأس المال النفسي و المشاركة باتخاذ القرار:

حيث أشارا (A p singh &Prakash Dubey,2012) إلى دور المشاركة النفسية للموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار: حيث أشار الباحثان بأنه من أجل تحقيق اهداف المنظمة بالشكل فعال وكفاء من الموظفين, ينبغي أن توفر المنظمات بيئة تشاركية من خلال تطوير شعور المشاركة النشطة لدى موارد البشرية . إن المشاركة في العمل هي مصدر قلق مسبق للمنظمات, حيث أنها توفر للموظفين إمكانية استكشاف ارتباطهم بعملهم وتنظيمهم. إن احتواء الموظفين هي عملية معقدة تنطوي على تفاعل الموارد البشرية, والتواصل بين المشاركين بقصد التأثير على بعضهم البعض ومفيدة في حل المشاكل وعملية صنع القرار و المشاركة النفسية ذات طابع شخصي, إن الاحتواء والمشاركة النفسية هما سمتان تنظيميتان هامتان تؤثران على أداء الموظف. كما أضاف الباحثان أعلاه بأنه تتأثر الموارد البشرية للمنظمات بالعديد من العوامل النفسية مثل مشاركتها في العمل والالتزام بالعمل ودوافع العمل وما إلى ذلك. إن الاحتواء الوظيفي يوفر للموظفين شعورا بالاحتواء النفسي في عملهم. عند شعور الموظفين باحتوائهم الوظيفي فإنه يبسر القدرة على التعلم لاكتساب مهارات جديدة. حيث أشار الباحثان لرؤيا (Lawler 1986) حول الانخراط بالعمل كعامل رئيسي مهم لخلق وزيادة دوافع الموظفين. الدافع يلعب دورا هاما في الإنتاجية والأداء الفردي. استنادا إلى النتائج التجريبية التي أجرتها (Schmidt and Hayes, 2002) بأن هناك علاقات بين احتواء الموظفين والنتائج الفردية والتنظيمية الرئيسية. حيث يتأثر الاحتواء الوظيفية بالعديد من الخصائص التنظيمية والنفسية, وأن المشاركة النفسية هي مشاركة نشطة تسهم في الشعور بالتعلق بمسؤوليتها في صنع القرار .

**2. رأس المال النفسي وامتلاك المعلومات :**

وقد أشار(العميان, 2013) بان تكنولوجيا المعلومات من اعظم التغيرات الحديثة والتي أسهمت في تطور أساليب وطرق تجهيز البيانات واعدادها كما أشار الباحث إلى الكفاءة الذاتية للعاملين في إدارة وتجميع الحقائق وتفسيرها وتخزين البيانات ونقلها إلى مراكز القرارات, أضف الى ذلك فقد بين الباحث بان توفر المعلومات وسرعة وصولها تسهم في اتساع نطاق الرقابة وتمكين المشرفين بسهولة. وبنفس الصدد فقد اشار (Babak Ziyae et al., 2015) أن رأس المال النفسي له تأثير كبير على تعزيز الابتكار في المنظمة, من خلال أبعاده (أي الكفاءة الذاتية, والأمل, والمرونة, والتفاؤل) فأنها تؤثر على سلوك الموظفين المبتكرين إلى حد كبير, بل ويمكنهم التنبؤ بسلوكهم الابتكاري؛ وبالتالي, يبدو أن السلوك الابتكاري هو عامل أساسي لجميع المستويات التنظيمية. كما أشار الباحثون أعلاه إلى الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية العالية, والدافع, والمثابرة قادرون على اقتراح وتنفيذ أفكار جديدة لتحقيق أهدافهم من خلال مهاراتهم المعرفية والادراكية. بينما تأثير الأمل على الابتكار في تكنولوجيا المعلومات حيث يكون الناس أكثر ميلا إلى تحمل المخاطر والسعي دائما الى طرق جديدة للوصول إلى أهدافهم, اما فيما يخص المتفائلون خلق وجهات نظر أكثر إيجابية, ونأمل أن الأشياء الجيدة سوف يحدث في المستقبل؛ فأنهم يعتقدون أيضا أنهم قادرون على السيطرة على الأحداث في حياتهم وتوسيع معارفهم, كما بين الباحثون أعلاه من خلال دراسة بان الموظفين المرنين عندما يواجهون صعوبات وإخفاقات وفرصا يبحثون عن طرق جديدة).

**3. رأس المال النفسي وامتلاك المعرفة :**

وصف (Seyedpoor & Hoveyda, 2015) بأنه في عصر العولمة والتقدم التكنولوجي هذا اليوم, أن رأس المال البشري هو رأس المال الأكثر أهمية للشركة, ويعدّ هذا التغيير قيمة الموارد واهم الأولويات التجارية, من وجهات النظر الاستراتيجية. إن مفهوم رأس المال النفسي هو أحد العوامل التي تؤدي إلى تغيرات كبيرة في أداء رأس المال البشري. اليوم, العديد من المنظمات تريد موظفيها أكثر إبداعا, وتطوير المنظمات على قبول المزيد من المسؤولية, أن هذا الغرض يتطلب التمكين وفتح قنوات الاتصال, ويعتقد العديد من الموظفين أن المنظمات لا تدعم قنوات الاتصال المفتوحة وتقاسم المعلومات والمعرفة. ومن بين العوائق الرئيسية أمام برامج التغيير التنظيمي نقص المعلومات, وعدم الثقة والصمت التنظيمي. وقد وجدت العديد من المنظمات أن معظم الموظفين يعرفون الحقائق فيما يتعلق بالمشاكل التنظيمية, ولكن ليس لديهم الشجاعة لقول الحقيقة لهم, السلوك التنظيمي الإيجابي المعترف بأنه دراسة وتطبيق التوجه الإيجابي للموارد البشرية ونقاط القوة في مجال السلوك التنظيمي ورأس المال النفسي الذي لديه القدرة على القياس والتطوير والإدارة الفعالة لتحسين أدائها. يتكون

رأس المال البشري من المعرفة والمهارات والخبرة من الموظفين, وأخيراً, رأس المال الاجتماعي أدخلت كشبكة من العلاقات مع الآخرين. مفهوم جديد أن دخلت مؤخرًا في مجال السلوك التنظيمي هو رأس المال النفسي. أن تعزز قيمة رأس المال البشري (المعرفة والمهارات من الناس) مصنوعة من المتغيرات النفسية الإيجابية التي يمكن قياسها لتطوير الممارسات الإدارية عليها.

#### 4. رأس المال النفسي والمشاركة بالعوائد:

أشار (Lawler, 1987:202) بأن المنظمات ذات الاحتواء العالي تحتاج إلى نظام مكافآت مختلف عن المنظمات التقليدية, حيث يشير إلى الراتب المعتمد على المهارة والمشاركة في الربح وملكية العاملين والفوائد المرنة والقوة العاملة وعمليات القرار المفتوحة. وأكد أن الراتب الذي يعتمد على المهارة يعد عنصراً مهماً جداً في تطوير المعرفة, وفي إيصال إحدى القيم الجوهرية للاحتواء العالي التي تتضمن النمو الشخصي. كما أشار (السالم, 2014) ان للتعويضات غايات واهداف متعددة لعل أهمها ضمان عدالة ما يستحقه الافراد بحيث تجعلهم يشعرون بأهميتهم كأعضاء في المنظمة . وهنا لا بد للمنظمة من إيجاد نوع من التوازن بين (العدالة الداخلية) والتي تشير إلى ما تقدمه المنظمة من أجور للعاملين, اما (العدالة الخارجية) فتشير إلى ما تقدمه المنظمات المنافسة لنفس نوع العمل. وعلى الرغم من استحالة تحقيق العدالة المطلقة او القصوى, في تقديم العوائد والمكافآت والتي من شأنها تحقق استقرار الموارد البشرية في المنظمة. كما أشار (Lawler) بان نظام المكافآت بحاجة أيضاً إلى تضمين الشكل أو أشكال معينة من المشاركة في الربح, إذ أنه يعطي وسيلة لدفع المكافآت في كل المنظمة, وهذا يزيد من جذب وولاء العاملين المستمر, وذلك بسبب ارتباط مصيرهم بنجاح المنظمة, وبالنفس الصدد أشار(السالم) بان وجود التفاوت في نسب المكافآت او العوائد بالمقارنة مع المنظمات المماثلة او المنافسة تكون مصدر قلق للعاملين وجدل ومعارضة من العاملين داخل المنظمة وبالتالي سوف يكون له اثار سلبية على مستوى الكفاءة وتحسين الأداء . واكد (Lawler) بان تكون ملكية الأسهم مرغوبة كمدخل إضافي لربط مكافأة العمل بنجاح المنظمة, ومن خلال هذه المكافأة سيشعر كل العاملين بأنهم مالكون وليس من العاملين (Lawler, 1987: 201). واستخلص (السالم) بان تصميم هياكل الأجور هو سلاح ذو حدين : فهو في حالة تصميمه بالشكل جيد فإنه سيساهم في تحسين الأداء والإنتاجية للموارد البشرية, اما في حالة اساءت المنظمة لتصميم نظام أجور عادل فإن ذلك يولد اثار سلبية وعكسية تسبب تدمير العاملين وقد يؤدي إلى تركهم العمل . ويشير (العيان, 2013: 280) إلى التحفيز بأنه عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لا شباع حاجات ورغبات معينة, فالحاجات تسبب التوتر, الذي يقود إلى بذل الجهد من الفرد, وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي الاشباع,

ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة, وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر.

ترى الباحثة ان الاهتمام بإدارة الاحتواء العالي في ادبيات ودراسات الباحثين كما هو الحال بأهمية رأس المال النفسي والذي تم تناولهما مع متغيرات أخرى او فرعية مما اظهر أهمية الجمع بينهما في دراستنا الحالية وبمتغيرات فرعية أخرى مختلفة عن الدراسات التي تمت الإشارة إليها .

## الفصل الثالث

### الاطار العملي للدراسة

### عرض وتحليل وتفسير نتائج

### متغيرات الدراسة

❖ المبحث الأول : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

❖ المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للدراسة

تم التركيز في هذا الفصل على تحليل البيانات التي تم التحصيل عليها من الأداة الرئيسية التي تم استخدامها لجمع البيانات الا وهي الاستبانة وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة, عليه تم تقسيم الفصل إلى مبحثين, اختص الأول منها بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة , اما المبحث الثاني فقد خصص لغرض اختبار فرضيات الدراسة ومحاولة تكوين صورة عن ادراكات عينة الدراسة بخصوص متغيراتها .

**المبحث الأول : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة .**

**المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.**

### المبحث الأول

#### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

#### أولاً: اختبار بيانات متغيرات الدراسة

هناك مجموعة من الاختبارات التي يجب على الباحث القيام بها فيما يخص البيانات التي تم التحصيل عليها من خلال استمارة الاستبيان قبل اخضاع تلك البيانات للتحليل وذلك بهدف مساعدة الباحث على اختيار الأدوات المعنوية المناسبة لتحليل تلك البيانات . من هذا المنطلق تم اجراء الاختبارات الاتية على البيانات قبل اختبارها احصائياً:

**1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**

**2- ضبط المقياس قبل تطبيقه**

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتمد اختبار الفرضيات في الدراسة الحالية على الإحصاء المعلمي (Parametric statistics) الذي يقوم على افتراض أولي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل يجب ان تتوزع طبيعياً ( Normally distribution), واذا تم اعتماد الأساليب المعنوية المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field, 2009:132).

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين على أنه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة فإنه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field, 2009:329) الا ان الباحثة وحرصاً منها على دقة نتائج الدراسة ارتأت اخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان إلى واحد



من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات ألا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) الذي يشير إلى أنه اذا كان حجم العينة اكبر من (35) مفردة فإنه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون الآتي (Copper & Schindler, 2014:623)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

حيث ان N تمثل حجم العينة هنا, وبما ان حجم عينة الدراسة هو (217) مفردة تم اختيارها من مجتمع قوامه (500) مفردة, عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0.092), فإذا كانت قيمة إحصائه (Kolmogorov-Smirnov) اكبر من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (0.05) عندها فان البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا ويمكن بالتالي استخدام أدوات التحليل الاحصائي المعلمي ويمكن الاطمئنان للنتائج, وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي ستستخدم الباحثة أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric).

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة الاحتواء العالي

##### الجدول(6)

#### اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي)

ت	البعد	إحصاءه -Kolmogorov Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	مشاركة القرار	0.180	0.092	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
2	امتلاك المعلومات	0.176	0.092	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
3	مشاركة العوائد	0.112	0.092	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
4	امتلاك المعرفة	0.141	0.092	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
5	إدارة الاحتواء العالي	0.092	0.092	المحسوبة تساوي المعيارية	تتوزع طبيعيا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

## 2-اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير رأس المال النفسي

### الجدول (7)

#### اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (رأس المال النفسي)

ت	البعد	إحصاءه -Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	الكفاءة الذاتية	0.155	0.092	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
2	التفاؤل	0.168	0.092	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
3	الأمل	0.150	0.092	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
4	المرونة	0.265	0.092	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
5	رأس المال النفسي	0.130	0.092	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ان البيانات الخاصة بالمتغير التابع (رأس المال النفسي) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

### ثانيا: ضبط المقياس قبل تطبيقه

من المهم للباحث ان يتأكد من ان الأداة الرئيسة لجمع البيانات (الاستبيان) هي أداة صالحه ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة المبحوثة, لذلك لابد للباحث من التأكد من ثبات وصدق المقياس المعتمد في الدراسة .

### 1-معامل الثبات Reliability

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه, أي أنه يعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة, بمعنى ان الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana, 2003:203).

ان اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس ( Cronbach's Alpha), ويشير (Sekrana, 2003:311) أنه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.6) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم, في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0.7), فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.8) فاكثر.

## 2-معامل الصدق Validity

يعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه, بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana, 2003:206), ويقاس الصدق رياضيا من خلال جذر قيمة معامل الثبات. يوضح الجدول ادناه قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي)

### الجدول(8)

قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي)

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق	القرار
1	مشاركة القرار	0.923	0.96	ثبات وصدق عالين
2	امتلاك المعلومات	0.912	0.95	ثبات وصدق عالين
3	مشاركة العوائد	0.944	0.97	ثبات وصدق عالين
4	امتلاك المعرفة	0.92	0.96	ثبات وصدق عالين
5	إدارة الاحتواء	0.97	0.98	ثبات وصدق عالين

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول أعلاه ان كافة قيم معاملات (Cronbach's Alpha) ومعاملات الصدق اكبر من (0.90) مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات ابعاد المتغير المستقل تتمتع بثبات وصدق عالين مما يمكن الباحثة من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم. بعد ان تأكدت الباحثة من قيم الصدق والثبات لأبعاد المتغير المستقل قامت باختبار ابعاد المتغير التابع (رأس المال النفسي) بهدف التأكد من ثباتها وصدقها, بمعنى أنها تقيس فعلا ما وضعت

لقياسه من فقرات, ويبين الجدول ادناه قيم معامل الصدق والثبات لأبعاد المتغير التابع (رأس المال النفسي)

### الجدول ( 9 )

قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد المتغير التابع (رأس المال النفسي)

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق	القرار
1	الكفاءة الذاتية	0.913	0.95	ثبات وصدق عالين
2	التفاؤل	0.935	0.96	ثبات وصدق عالين
3	الأمل	0.922	0.96	ثبات وصدق عالين
4	المرونة	0.98	0.98	ثبات وصدق عالين
5	رأس المال النفسي	0.98	0.98	ثبات وصدق عالين

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول أعلاه ان كافة قيم معاملات (Cronbach's Alpha) ومعاملات الصدق اكبر من (0.90) مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات ابعاد المتغير التابع تتمتع بثبات وصدق عاليين مما يمكن الباحثة من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

## ثانيا: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يستهدف المبحث الحالي عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة ومعامل الاختلاف لكل فقرة سواء بالنسبة للمتغير المستقل او بالنسبة للمتغير التابع وعلى النحو الآتي:

أولاً: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إدارة الاحتواء العالي.

ثانياً : عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص رأس المال النفسي.

## أولاً: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إدارة الاحتواء العالي

تم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل وهو إدارة الاحتواء العالي وعلى النحو الآتي:

## 1- المشاركة باتخاذ القرار:

تم قياس البعد الأول من ابعاد إدارة الاحتواء العالي من خلال أربعة أسئلة (من 1 إلى 4), ويبين الجدول (10) ادناه قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه

## الجدول (10)

## الإحصاءات الوصفية لبعد مشاركة القرار N=217

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرة
1	تتيح إدارة الكلية فرصة للمشاركة بالقرار من خلال الصلاحيات التي يمنحها رؤساء العمل.	3.48	69.59%	1.16	0.33	4
2	تتوفر في الكلية معلومات يمكن من خلالها اتخاذ القرار الافضل.	3.52	70.32%	1.09	0.31	3
3	تمنح إدارة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية حرية كافية لانجاز اعمالهم.	3.62	72.44%	1.16	0.32	2
4	يسهم أعضاء الهيئة التدريسية بإيجابية للعمل بروح الفريق.	3.94	78.80%	1.02	0.26	1
	الكلي	3.70	73.25%	1.03	0.28	1

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (10) أعلاه نلاحظ الآتي :

- على المستوى الكلي حقق بعد المشاركة في القرار وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.70) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3), فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (73.25%), اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.03), في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.28). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان الكليات عينة الدراسة تعتمد أسلوب تشكيل فرق العمل لغرض انجاز اعمالها, وتمنح تلك الفرق حرية في إدارة شؤونها وتزودها بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات السليمة . وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة كانت (1.03) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول بعد المشاركة في القرار, وما يدعم توفر هذا البعد في الكليات المبحوثة ان قيمة شدة الإجابة بلغت (73.25%) وتدل على نسبة اتفاق جيدة بين عينة الدراسة حول البعد المذكور, ولقد سعت الباحثة إلى ان تدعم تحليلها من خلال إيجاد قيمة معامل الاختلاف الذي يقيس نصيب كل وحدة واحدة من الوسط الحسابي من الانحرافات المعيارية ولقد كانت (0.28) وهي نسبة قليلة مما يدعم التوجه نحو الاعتقاد بتوافر هذا البعد من ابعاد إدارة الاحتواء العالي ضمن الكليات الأهلية عينة الدراسة حيث تمثل مشاركة الموارد البشرية في صنع القرار كأداة إدارية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين والمديرين.

- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (4) التي تقيس عمل الهيئة التدريسية بروح الفريق على اعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.94) من بين الفقرات الأربع في الجدول أعلاه, وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة تبني الكليات الأهلية لأسلوب فرق العمل في ادارتها, وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.02) وهي القيمة الأقل من بين الفقرات الأخرى, كما ان قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (78.8%), وكانت قيمة معامل الاختلاف هي الأقل من بين الفقرات الأخرى ويدل على شدة تقارب وانسجام إجابات العينة. في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (1) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.48) بانحراف معياري (1.16), وشدة إجابة بلغت (69.59%), وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.33) وهي الأكبر من بين الفقرات الأخرى. ان النتائج المذكورة تدل على ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بمنح رؤساء العمل الصلاحيات اللازمة لغرض تمشية أعمالهم مما انعكس على درجة مساهمتهم في اتخاذ القرارات قياسا بالفقرات الأخرى التي تكون بعد المشاركة في القرار.

## 2- امتلاك المعلومات:

تضمن الجدول(11) فقرات البعد الثاني من ابعاد إدارة الاحتواء العالي من خلال أربعة أسئلة (من 5 إلى 8), وتضمن الجدول(11) أيضا قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه

## الجدول (11)

## الإحصاءات الوصفية لبعد امتلاك المعلومات N=217

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرة
5	توفر إدارة الكلية مجال واسع للمشاركة في المعلومات الخاصة بالعمل	3.47	%69.49	1.07	0.31	3
6	تصل المعلومات بسرعه عالية إلى مراكز الحاجة اليها.	3.37	%67.37	1.1	0.33	4
7	تحرص إدارة الكلية على اعلام أعضاء الهيئة التدريسية عن أسباب التغيرات التي تحدث في العمل.	3.54	%70.78	1.06	0.3	2
8	تثق إدارة الكلية بصدق المعلومات الواردة من أعضاء الهيئة التدريسية.	3.65	%73.09	1.07	0.29	1
	الكلي	3.51	%70.18	1.08	0.31	3

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول(11) أعلاه نلاحظ الآتي :

- على المستوى الكلي حقق بعد امتلاك المعلومات وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.51) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3), فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (%70.18), اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.08), في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.31). تدل النتائج اعلاه ان الكليات عينة الدراسة تثق كثيرا بأعضاء الهيئة التدريسية وما ينقلوه من معلومات, وأنها تحرص على اعلام أعضاء الهيئة التدريسية بأسباب كل تغيير وهو شيء جيد من اجل جعل التغيير مقنع للأخرين وبالتالي تقبله بسهولة اكبر, كما أنها تعمل على توفر المعلومات بالشكل اكبر . وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة كانت(1.08) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول بعد امتلاك المعلومات, وما يدعم توفر هذا البعد في الكليات المبحوثة ان قيمة شدة الإجابة بلغت (%70.18) وتدلل على نسبة اتفاق

جيدة بين عينة الدراسة حول البعد المذكور, ولقد سعت الباحثة إلى ان تدعم تحليلها من خلال إيجاد قيمة معامل الاختلاف الذي يقيس نصيب كل وحده واحده من الوسط الحسابي من الانحرافات المعيارية ولقد كانت (0.31) وهي قيمة قليلة تدعم التوجه نحو الاعتقاد بتوافر هذا البعد من ابعاد إدارة الاحتواء العالي ضمن الكليات الأهلية عينة الدراسة, حيث يمثل امتلاك المعلومات المادة الأولية التي تصنع منها القرارات والتي من خلالها يمكن تحسين نوعية القرارات المتخذة بدرجة كبيرة عندما تتوفر المعلومات الدقيقة والملائمة .

- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (8) التي تقيس ثقة الإدارة بصدق المعلومات الواردة من أعضاء الهيئة التدريسية على اعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.65) من بين الفقرات الأربع في الجدول أعلاه, وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة تبني الكليات الأهلية لهذه الفقرة, وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.07) وهي قيمة قليلة تبين قوة تقارب إجابات افراد العينة, كما ان قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (73.09%), وكانت قيمة معامل الاختلاف هي الأقل من بين الفقرات الأخرى (0.29) ويدل على شدة تقارب وانسجام إجابات العينة. في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (2) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.37) بانحراف معياري (1.1), وشدة إجابة بلغت (67.37%), وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.33) وهي الأكبر من بين الفقرات الأخرى. ان النتائج المذكورة تدل على ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بموضوع سرعة وصول المعلومات إلى مراكز الحاجة اليها قياسا بالفقرات الأخرى التي تكون بعد المشاركة في القرار.

### 3- مشاركة العوائد:

يتبين من الجدول(12) ادناه فقرات البعد الثالث من ابعاد الاحتواء العالي من خلال أربعة أسئلة (من 9 إلى 12), وتضمن الجدول(12) أيضا قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه:



## الجدول (12)

الإحصاءات الوصفية لبعث مشاركة العوائد N=217

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرة
9	تمنح إدارة الكلية مكافآت مساوية للجهد المبذول لا أعضاء الهيئة التدريسية .	2.94	%58.89	1.25	0.42	4
10	تقوم إدارة الكلية بتحديد أجور تنافسية مقارنة لمثيلاتها من الكليات الأخرى.	3.02	%60.46	1.23	0.41	2
11	تستخدم إدارة الكلية معايير موضوعية في تحديد الأجور منها الكفاءة والخبرة.	3.05	%60.92	1.25	0.41	1
12	تمنح إدارة الكلية الحوافز بالشكل عادل على وفق معيار الكفاءة والخبرة.	2.97	%59.45	1.22	0.41	3
	الكلية	2.9	%58	1.24	0.41	4

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول(12) أعلاه نلاحظ الآتي :

- على المستوى الكلي حقق بعد مشاركة العوائد وسطا حسابيا موزونا بلغ (2.9) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3), فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (58%), اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.24), في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.41). تدل النتائج اعلاه ان الكليات عينة الدراسة تعاني من ضعف في مجال مشاركة العوائد . وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة كانت(1.24) وهي قيمة عالية قياسا بقيم الانحراف المعياري للأبعاد الأخرى المكونة لمتغير إدارة الاحتواء العالي وتدل على اختلاف اكبر في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول بعد مشاركة العوائد, وما يدعم ضعف توفر هذا البعد في الكليات المبحوثة ان قيمة شدة الإجابة بلغت (58%) وتدل على أنها نسبة الاتفاق الاضعف بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي, ولقد سعت الباحثة إلى ان تدعم تحليلها من خلال إيجاد قيمة معامل الاختلاف الذي يقيس نصيب كل وحده واحده من الوسط الحسابي من الانحرافات المعيارية ولقد كانت (0.41) وهي قيمة تدعم التوجه نحو الاعتقاد بضعف توافر هذا البعد من ابعاد إدارة الاحتواء العالي ضمن الكليات الأهلية عينة الدراسة, ان تقديم المكافآت والحوافز للعاملين من اجل ان يبذلوا جهود إضافية لغرض تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات, تعد المكون الأساس في معادلة الاحتواء العالي حيث تمثل قيمة التعويضات سواء كانت مادية او غير مادية.
- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (11) التي تقيس استخدام إدارة الكلية لمعايير موضوعية في تحديد الأجور على اعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.05) من بين الفقرات الأربع

في الجدول أعلاه, وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على تبني الكليات الأهلية لهذه الفقرة, وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.25) وهي قيمة تعكس تشتت اكبر في إجابات افراد العينة, كما ان قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (60.92%), وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.41). في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (9) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (2.94) بانحراف معياري (1.25), وشدة إجابة بلغت (58.89%), وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.42) وهي الأكبر من بين الفقرات الأخرى. ان النتائج المذكورة تدل على ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بموضوع منح المكافآت بناء على الجهد المبذول من قبل أعضاء الهيئة التدريسية مما يتطلب إعادة النظر بها هي وموضوع منح الحوافز الذي ورد في الفقرة (12).

#### 4- امتلاك المعرفة:

يتبين من الجدول (13) ادناه فقرات البعد الرابع من ابعاد إدارة الاحتواء العالي من خلال أربعة أسئلة (من 13 إلى 16), وتضمن الجدول (13) أيضا قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه

#### الجدول (13)

##### الإحصاءات الوصفية لبعد امتلاك المعرفة N=217

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرة
13	يمتلك أساتذة الكلية الخبرة الكافية لتعامل مع مشاكل العمل التي تواجههم .	3.84	%76.77	0.97	0.25	1
14	تحرص إدارة الكلية على التطوير الذاتي والمستمر لأساتذتها.	3.44	%68.76	1.11	0.32	3
15	تسعى إدارة الكلية إلى تطبيق طرق جديدة ومبتكرة لتحسين العمل .	3.45	%69.12	1.1	0.32	2
16	تتبنى إدارة الكلية الأفكار الجديدة لتطوير مهارات التدريسين .	3.41	%68.20	1.18	0.35	4
	الكلي	3.54	%70.80	1.1	0.31	2
	إدارة الاحتواء العالي	3.44	%68.72	1.15	0.33	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

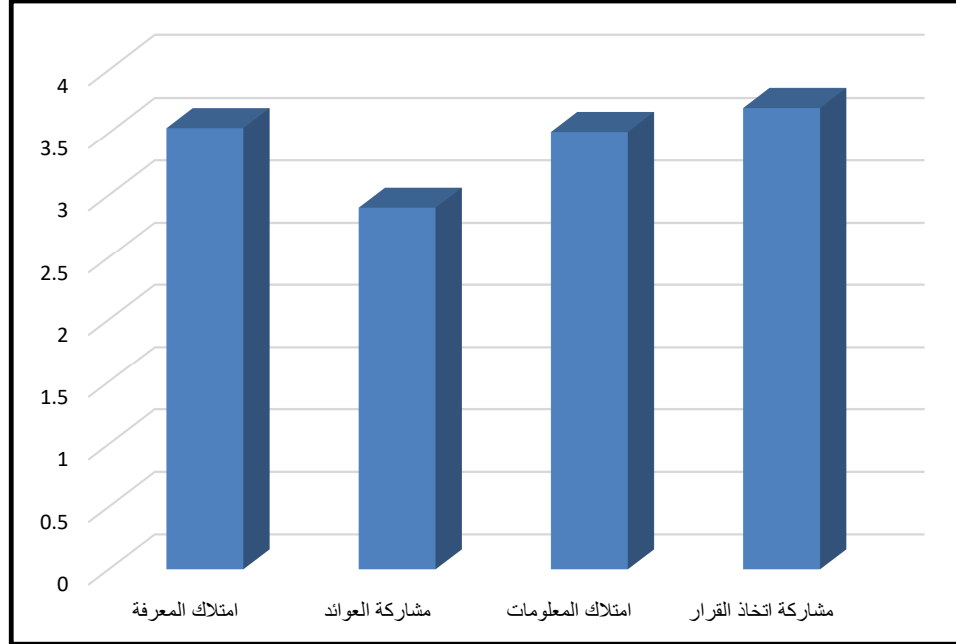
عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (13) أعلاه نلاحظ الاتي :

- على المستوى الكلي حقق بعد امتلاك المعرفة وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.54) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3), فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (70.80%) , اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.1), في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.31). تدل النتائج اعلاه ان الكليات عينة الدراسة على قناعة كبيرة بامتلاك المعرفة الكافية والتي تمكنها من معالجة المشاكل والقضايا التي تواجهها بالشكل الذي يمكنها من تقديم حلول سليمة لتلك المشاكل والقضايا . وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة كانت (1.1) وهي قيمة قليلة وتدل على توافق وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول بعد امتلاك المعرفة, وما يدعم قوة توفر هذا البعد في الكليات المبحوثة ان قيمة شدة الإجابة بلغت (70.80%) وتدل على أنها نسبة الاتفاق جيدة, ولقد سعت الباحثة إلى ان تدعم تحليلها من خلال إيجاد قيمة معامل الاختلاف الذي يقيس نصيب كل وحده واحده من الوسط الحسابي من الانحرافات المعيارية ولقد كانت (0.31) وهي قيمة تدعم التوجه نحو الاعتقاد بقوة توافر هذا البعد من ابعاد إدارة الاحتواء العالي ضمن الكليات الأهلية عينة الدراسة, الذي يمثل كافة المهارات والقدرات, التي تستخدم لاتخاذ القرارات واتخاذ إجراءات اللازمة لتحسين معرفة الموظفين, وتعني الالتزام بالتدريب والتنمية واستخدام الطرق والأساليب التكنولوجية المتطورة للعمل .

- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (13) التي تقيس استخدام امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية للخبرة الكافية لمعالجة المشاكل التي تواجههم على اعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.84) من بين الفقرات الأربع في الجدول أعلاه, وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على امتلاك أساتذة الكليات الأهلية لهذه الفقرة, وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.97) وهي قيمة قليلة تعكس قوة تقارب إجابات افراد العينة, كما ان قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (76.77%) , وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.25). في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (16) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.41) بانحراف معياري (1.18), وشدة إجابة بلغت (68.20%) , وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.35) وهي الأكبر من بين الفقرات الأخرى. ان النتائج المذكورة تدل على ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بموضوع تبني الإجراءات اللازمة لتطوير مهارات التدريسيين.

- وبالشكل عام حقق المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي) وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.44) بانحراف معياري عام بلغ (1.15) فيما بلغت شدة إجابات افراد العينة حول هذا المتغير (68.72%) , وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.33) . ان النتائج المذكورة تدعم النتائج التي تم التوصل لها على مستوى الابعاد الفرعية من ادراك عينة الدراسة لتوافر ابعاد متغير إدارة

الاحتواء العالي في الكليات الأهلية . ولقد نال بعد مشاركة القرار المرتبة الأولى من حيث درجة ادراك توافره بالنسبة للكليات عينة الدراسة, يليه بعد امتلاك المعرفة, ثم امتلاك المعلومات وأخيرا مشاركة العوائد. ويبين الشكلادناه مقارنة بين الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد المذكورة:



الشكل 18

المقارنة بين الأوساط الحسابية الموزونة لأبعاد إدارة الاحتواء العالي

**ثانياً: عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة الدراسة بخصوص رأس المال النفسي:**

بعد ان تناولت الباحثة المتغير المستقل, سيتم تناول فقرات المتغير التابع في هذه الدراسة وهو

رأس المال النفسي من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاده وعلى النحو الآتي:

#### **1- الكفاءة الذاتية:**

تم قياس البعد الأول من ابعاد رأس المال النفسي من خلال أربعة أسئلة (من 1 إلى 4), ويبين

الجدول(14) ادناه قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة

ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول أدناه:

## الجدول(14)

## الإحصاءات الوصفية لبعء الكفاءة الذاتية N=217

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرة
1	تمنح إدارة الكلية التدريسين الثقة في تحليل المالشكلات التي تواجههم وإيجاد حلول لها .	3.74	%74.84	0.96	0.26	3
2	هناك درجة عالية من التواصل مع التدريسين من خارج الكلية لمناقشة المشاكل .	3.14	%62.76	1.14	0.36	4
3	يسهم أعضاء الهيئة التدريسية في أي عمل إضافي تكلفهم به إدارة الكلية .	3.86	%77.14	1.15	0.3	2
4	يعمل أعضاء الهيئة التدريسية بكفاءة عالية رغم ضغط العمل.	3.99	%79.82	0.99	0.25	1
2	الكلية	3.68	%73.64	1.11	0.30	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول(14) أعلاه نلاحظ الآتي :

- على المستوى الكلي حقق بعء الكفاءة الذاتية وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.68) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3), فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (%73.64), اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.11), في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.30). مما تقدم من نتائج تستدل الباحثة على ان اقتناع الكليات عينة الدراسة بكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية رغم ضغوط العمل الكبيرة عليهم, كما أنهم يتمتعون بروح الايثار كونهم لا يمانعون من أداء أي عمل إضافي, وان الثقة متوافرة بالشكل كبير بين إدارة الكليات ومنتسبيها من التدريسين. وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة كانت(1.11) وتدل على تقارب وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول هذا البعد, وما يدعم توفر هذا البعد في الكليات المبحوثة ان قيمة شدة الإجابة بلغت (%73.64) وتدل على نسبة اتفاق جيدة بين عينة الدراسة حول البعد المذكور, ولقد سعت الباحثة إلى ان تدعم تحليلها من خلال إيجاد قيمة معامل الاختلاف الذي يقيس نصيب كل وحده واحده من الوسط الحسابي من الانحرافات المعيارية ولقد كانت (0.30) وهي نسبة قليلة مما يدعم التوجه نحو الاعتقاد بتوافر هذا البعد من ابعاد رأس المال النفسي ضمن الكليات الأهلية عينة الدراسة, حيث تمثل الكفاءة الذاتية القدرة الخاصة لتحديد مسار عملهم لتحقيق النتائج المرجوة من أنشطتها.

- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (4) التي تقيس كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية رغم ضغوط العمل على اعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.99) من بين الفقرات الأربع في الجدول أعلاه, وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على ادراك الكليات الأهلية لكفاءة تدريسيوها, وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.99) وهي القيمة الأقل من بين الفقرات الأخرى, كما ان قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (79.82%), وكانت قيمة معامل الاختلاف هي الأقل من بين الفقرات الأخرى ويدل على شدة تقارب وانسجام إجابات العينة. في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (2) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.14) بانحراف معياري (1.14), وشدة إجابة بلغت (62.67%), وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.36) وهي الأكبر من بين الفقرات الأخرى. ان النتائج المذكورة تدل على ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بتدعيم علاقات متنسبها فيما بينهم الامر الذي انعكس بالشكل واضح على إجابات افراد العينة.

## 2- التفاوض:

تضمن الجدول(15) فقرات البعد الثاني من ابعاد رأس المال النفسي من خلال أربعة أسئلة (من 5 إلى 8), وتضمن الجدول(15) أيضا قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه

### الجدول(15)

#### الإحصاءات الوصفية لبعد التفاوض N=217

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرة
5	يتبنى أعضاء الهيئة التدريسية الحكمة التي ترى ان حدوث الأخطاء في العمل امر طبيعي.	3.73	%74.65	1.02	0.27	2
6	عندما تكون حالات من اللاتأكد في العمل, غالبا ما أتوقع الافضل .	3.24	%64.79	1.23	0.38	4
7	ننظر دائما للجانب المشرق في العمل.	3.86	%77.14	1.37	0.35	1
8	يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالتفاوض اتجاه الاحداث المستقبلية بالعمل.	3.6	%72.07	1.15	0.32	3
	الكلي	3.61	%72.17	1.22	0.34	4

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (15) أعلاه نلاحظ الآتي :

- على المستوى الكلي حقق بعد التفاؤل وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.61) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3), فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (72.17%), اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.22), في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.34). تدل النتائج اعلاه أنه في الكليات عينة الدراسة يتم النظر دائما إلى الجانب المشرق في العمل, وان الوقوع في الخطاء يعد من مستلزمات أداء الاعمال اليومية, وان المستقبل يبشر بخير. وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة كانت (1.22) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول بعد التفاؤل, وما يدعم توفر هذا البعد في الكليات المبحوثة ان قيمة شدة الإجابة بلغت (72.17%) وتدلل على نسبة اتفاق جيدة بين عينة الدراسة حول البعد المذكور, ولقد سعت الباحثة إلى ان تدعم تحليلها من خلال إيجاد قيمة معامل الاختلاف الذي يقيس نصيب كل وحدة واحد من الوسط الحسابي من الانحرافات المعيارية ولقد كانت (0.34) وهي قيمة قليلة تدعم التوجه نحو الاعتقاد بتوافر هذا البعد من ابعاد رأس المال النفسي ضمن الكليات الأهلية عينة الدراسة, وهنا عامل إيجابي لتحقيق النجاح في الحاضر والمستقبل.
  - اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (7) التي تقيس النظر للجانب المشرق من العمل على اعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.86) من بين الفقرات الأربع في الجدول أعلاه, وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على قوة توافر هذه الفقرة في الكليات الأهلية, وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.37) وهي قيمة قليلة تبين قوة تقارب إجابات افراد العينة, كما ان قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى إذ بلغت (77.14%), وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.35) ويدل على شدة تقارب إجابات العينة وانسجامها. في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (6) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.24) بانحراف معياري (1.23), وشدة إجابة بلغت (64.79%), وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.38) وهي الأكبر من بين الفقرات الأخرى.
- ان النتائج المذكورة تدل على ضعف امتلاك الكليات عينة الدراسة لمهارات التعامل مع حالات عدم التأكد مما يتطلب تطوير تلك المهارات وتعزيزها.

### 3- الأمل:

يتبين من الجدول (16) ادناه فقرات البعد الثالث من ابعاد رأس المال النفسي من خلال أربعة أسئلة (من 9 إلى 12), وتضمن الجدول (16) أيضا قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه:

## الجدول (16)

الإحصاءات الوصفية لبعء الأمل N=217

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرة
9	لدى أعضاء الهيئة التدريسية الامكانية في التفكير بالمسارات الكفيلة لتجاوز ضعف العمل.	3.84	%76.87	1.06	0.28	2
10	تنظر إدارة الكلية إلى أعضاء الهيئة التدريسية كأشخاص ناجحون في أداء عملهم .	3.76	%75.21	1.02	0.27	3
11	يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية القدرة على التفكير بعدة اشكال لتحقيق الأهداف الاكاديمية للكلية.	3.93	%78.62	0.91	0.23	1
12	يشعر أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية بالسعادة لانتمائهم لهذه الكلية .	3.59	%71.89	1.03	0.29	4
	الكلية	3.78	%75.65	1.01	0.27	1

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (16) أعلاه نلاحظ الآتي :

- على المستوى الكلي حقق بعد الأمل وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.78) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3), فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (75.65%), اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.01), في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.27). تدل النتائج اعلاه ان الكليات عينة الدراسة تدرك قدرة أعضاء الهيئة التدريسية على التفكير الخلاق من اجل تجاوز نواحي القصور في العمل, وفي سبيل تعزيز هذه القدرة فإن إدارات الكليات تنظر للتدريسيين على أنهم اشخاص ناجحون في عملهم . وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة كانت (1.01) وهي قيمة قليلة وتدل على اختلاف قليل في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول بعد الأمل, وما يدعم قوة توفر هذا البعد في الكليات المبحوثة ان قيمة شدة الإجابة بلغت (75.65%) وتدل على أنها نسبة اتفاق جيدة, ولقد سعت الباحثة إلى أن تدعم تحليلها من خلال إيجاد قيمة معامل الاختلاف الذي يقيس نصيب كل وحده واحده من الوسط الحسابي من الانحرافات المعيارية ولقد كانت (0.27) وهي قيمة تدعم التوجه نحو الاعتقاد بقوة توافر هذا البعد من ابعاد رأس المال النفسي ضمن الكليات الأهلية عينة الدراسة. مما يعني بتوازن القدرة والرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية, وإعادة توجيه المسارات لتحقيق تلك الأهداف, وهو حالة تحفيزية ايجابية يستمدها الأفراد العاملين من خلال إدراكهم للنجاح.
- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (11) التي تقيس قدرة أعضاء الهيئة التدريسية على التفكير الخلاق على اعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.93) من بين الفقرات الأربع في الجدول أعلاه,



وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على إدراك الكليات الأهلية لتوافر هذه الفقرة في تدريسيها، وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.91) وهي قيمة تعكس تشتت قليل في إجابات افراد العينة، كما ان قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (78.62%)، وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.23). في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (12) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.59) بانحراف معياري (1.03)، وشدة إجابة بلغت (71.89%)، وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.29) وهي الأكبر من بين الفقرات الأخرى. ان النتائج المذكورة تدل على ضرورة اهتمام الكليات المبحوثة بموضوع تعزيز شعور المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين فيها من خلال البحث عن أسباب عدم شعورهم بالسعادة والامل ومحاولة القضاء عليها او الحد منها إلى أقل حد ممكن.

#### 4- المرونة:

يتبين من الجدول(17) ادناه فقرات البعد الرابع من ابعاد رأس المال النفسي من خلال أربعة أسئلة(من 13 إلى 16)، وتضمن الجدول(17) أيضا قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية وقيم شدة الإجابة ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه:

#### الجدول (17)

#### الإحصاءات الوصفية لبعد المرونة N=217

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرة
13	يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية المرونة لتعافي من صدمات العمل.	3.54	%70.88	1.21	0.34	4
14	يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية القدرة على التعامل مع الظروف الصعبة بأشكال مختلفة	3.71	%74.10	1.11	0.3	1
15	لدى أعضاء الهيئة التدريسية القدرة على مواجهة أحداث العمل المرهقة .	3.63	%72.63	1.29	0.35	3
16	يتجه أعضاء الهيئة التدريسية لإنجاز الاعمال المجهدة خطوة بخطوة .	3.64	%72.81	1.11	0.3	2
	الكلي	3.63	%72.60	1.18	0.33	3
	رأس المال النفسي	3.68	%73.51	1.13	0.31	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

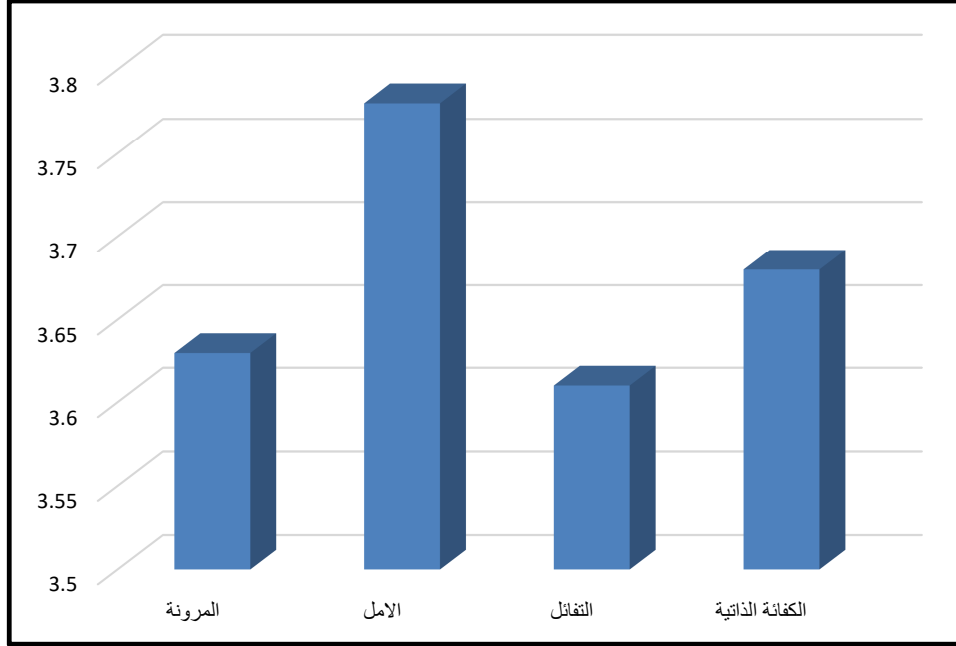
عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (17) أعلاه نلاحظ الآتي :

- على المستوى الكلي حقق بعد المرونة وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.63) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس البالغ (3), فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (72.60%), اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.18), في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.33). تدل النتائج اعلاه ان الكليات عينة الدراسة على قناعة كبيرة بامتلاك أعضاء الهيئة التدريسية للمرونة الكافية للتعامل مع الظروف الصعبة, وأنهم ومن خلال العمل الدؤوب المنظم ينجزون أعمالهم بكفاءة عالية. وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة كانت (1.18) وهي قيمة قليلة وتدلل على توافق وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول بعد المرونة, وما يدعم قوة توافق هذا البعد في الكليات المبحوثة ان قيمة شدة الإجابة بلغت (72.60%) وتدلل على أنها نسبة الاتفاق جيدة, ولقد سعت الباحثة إلى ان تدعم تحليلها من خلال إيجاد قيمة معامل الاختلاف الذي يقيس نصيب كل وحده واحده من الوسط الحسابي من الانحرافات المعيارية ولقد كانت (0.33) وهي قيمة تدعم التوجه نحو الاعتقاد بقوة توافر هذا البعد من ابعاد إدارة الاحتواء العالي ضمن الكليات الأهلية عينة الدراسة, مما يعني امتلاك الكليات المبحوثة قابلية على الرجوع للحالة الطبيعية أو التماسك بسبب ظروف صعبة على سبيل المثال الصراعات, الفشل, الانكماش, وحتى الأحداث الايجابية أحيانا كالترقية وتزايد المسؤولية.

- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (14) التي تقيس استخدام امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية مهارة التعامل مع الظروف الصعبة على اعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.71) من بين الفقرات الأربع في الجدول أعلاه, وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يدل على امتلاك أساتذة الكليات الأهلية لهذه الفقرة, وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (1.11) وهي قيمة قليلة تعكس قوة تقارب إجابات افراد العينة, كما ان قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (74.10%), وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.30). في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (13) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.54) بانحراف معياري (1.21), وشدة إجابة بلغت (70.88%), وكانت قيمة معامل الاختلاف (0.34) وهي الأكبر من بين الفقرات الأخرى. ان النتائج المذكورة تدل على ضرورة اهتمام الكليات المبحوثة بهذه الفقرة مستقبلا.

وبالشكل عام نال متغير رأس المال النفسي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.68) بانحراف معياري عام بلغ (1.13), وكانت قيمة شدة الإجابة (73.51%), فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.31) وتدعم النتائج التي تم التحصيل ان عينة الدراسة تدرك أهمية رأس المال النفسي وأنه متوافر بالشكل ملموس في الكليات الأهلية عينة الدراسة . ولقد حقق بعد الأمل المرتبة الأولى من حيث درجة

ادراك توافره بالنسبة للكليات عينة الدراسة, يليه بعد الكفاءة الذاتية, ثم المرونة في المرتبة الثالثة وأخيرا بعد التفاؤل. ويبين الشكلادناه مقارنة بين الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد المذكورة:



الشكل 19

المقارنة بين الأوساط الحسابية الموزونة لأبعاد رأس المال النفسي

## المبحث الثاني

### اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الفصل مبحثين لغرض توضيح وشرح نتائج الاختبارات لفرضيات الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة. فقد تناول المبحث الأول اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، واختص المبحث الثاني باختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة.

- أولاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة.

#### أولاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سوف تقوم الباحثة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وهو ما تضمنته الفرضية الرئيسية الأولى، حيث سيتم أولاً اختبار علاقات الارتباط على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الأولى ومن ثم يتم اختبار علاقات الارتباط على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V.23).

#### اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي بأبعدها ورأس المال النفسي بأبعاده)، ولقد تفرعت عن الفرضية الرئيسية أعلاه أربع فرضيات فرعية سيتم اختبارها وحسب الآتي:

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم اختبار فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القرار ورأس المال النفسي بأبعاده). في مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القرار ورأس المال النفسي بأبعاده). يبين الجدول أدناه نتائج اختبار الارتباط بين الأبعاد المذكورة باستعمال معامل الارتباط البسيط (Pearson).

## الجدول (18)

تحليل علاقات الارتباط بين بعد المشاركة باتخاذ القرار ورأس المال النفسي تفصيلا واجمالا

قيم معاملات الارتباط					المتغير التابع
رأس المال النفسي	المرونة	الأمل	التفاؤل	الكفاءة الذاتية	المتغير المستقل
**0.881	**0.694	**0.918	**0.804	**0.903	مشاركة القرار
توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	القرار

N=217, df=216, P≤ %1

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (18) أعلاه:

1. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية وبمستوى (1%) بين البعد الفرعي الأول من ابعاد إدارة الاحتواء العالي وهو مشاركة القرار ومتغير رأس المال النفسي على المستوى الفرعي والكلية، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط بين بعد مشاركة القرار وكل بعد من ابعاد رأس المال النفسي (0.903, 0.804, 0.918, 0.694) على التوالي، اما على المستوى الإجمالي فقد بلغت (0.881).
2. ان قيم المعاملات الارتباط المذكورة أعلاه تدعم بقوة الاستدلال بأن لإدارة الاحتواء العالي ومن خلال مشاركة القرار دور كبير في مجال تحسين كفاءة رأس المال النفسي سواء على المستوى الفرعي او الاجمالي .
3. من خلال ما تقدم من تحليل تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القرار ورأس المال النفسي بأبعاده).

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تم اختبار فرضية العدم (H0) التي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعلومات ورأس المال النفسي بأبعاده). في مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعلومات ورأس المال النفسي بأبعاده). يبين الجدول ادناه نتائج اختبار الارتباط بين الابعاد المذكورة باستعمال معامل الارتباط البسيط (Pearson).

## الجدول (19)

تحليل علاقات الارتباط بين بعد امتلاك المعلومات ورأس المال النفسي تفصيلا واجمالا

قيم معاملات الارتباط					المتغير التابع
رأس المال النفسي	المرونة	الأمل	التفاؤل	الكفاءة الذاتية	المتغير المستقل
**0.864	**0.692	**0.864	**0.908	**0.882	امتلاك المعلومات
توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	القرار

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية  $P \leq 1\%$ ,  $N=217$ ,  $df=216$ 

يتضح من الجدول (19) أعلاه

1. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية وبمستوى (1%) بين البعد الفرعي الثاني من ابعاد إدارة الاحتواء العالي وهو امتلاك المعلومات ومتغير رأس المال النفسي على المستوى الفرعي والكلي، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط بين بعد امتلاك المعلومات وكل بعد من ابعاد رأس المال النفسي (0.882, 0.908, 0.864, 0.692) على التوالي، اما على المستوى الإجمالي فقد بلغت (0.864).
2. ان قيم معاملات الارتباط المذكورة أعلاه تدعم بقوة الاستدلال بان لإدارة الاحتواء العالي ومن خلال امتلاك المعلومات دور كبير في مجال تحسين كفاءة رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة سواء على المستوى الفرعي او الاجمالي.
3. من خلال ما تقدم من تحليل تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعلومات ورأس المال النفسي بأبعاده).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تكونت الفرضية الثالثة من فرضيتين، الأولى فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة العوائد ورأس المال النفسي بأبعاده). في مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة العوائد ورأس المال النفسي بأبعاده). بين الجدول ادناه نتائج اختبار الارتباط بين الابعاد المذكورة باستعمال معامل الارتباط البسيط (Pearson).

## الجدول (20)

تحليل علاقات الارتباط بين بعد مشاركة العوائد ورأس المال النفسي تفصيلا واجمالا

قيم معاملات الارتباط					المتغير التابع
رأس المال النفسي	المرونة	الأمل	التفاؤل	الكفاءة الذاتية	المتغير المستقل
**0.71	**0.47	**0.78	**0.63	**0.822	مشاركة العوائد
توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	القرار

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية  $P \leq 1\%$ ,  $N=217$ ,  $df=216$ 

يتضح من الالجدول (20) أعلاه :

1. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية وبمستوى (1%) بين البعد الفرعي الثالث من ابعاد إدارة الاحتواء العالي وهو مشاركة العوائد ومتغير رأس المال النفسي على المستوى الفرعي والكلي, حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط بين بعد امتلاك المعلومات وكل بعد من ابعاد رأس المال النفسي (0.822, 0.63, 0.78, 0.47) على التوالي, اما على المستوى الإجمالي فقد بلغت (0.71).
2. ان قيم المعاملات الارتباط المذكورة أعلاه تدعم وبقوة الاستدلال بأن لإدارة الاحتواء العالي ومن خلال مشاركة العوائد دور كبير في مجال تحسين كفاءة رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة سواء على المستوى الفرعي او الاجمالي.
3. من خلال ما تقدم من تحليل تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ), وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة العوائد ورأس المال النفسي بأبعاده).

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تضمنت الفرضية الرابعة فرضيتين الأولى فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة ورأس المال النفسي بأبعاده). في مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة ورأس المال النفسي بأبعاده). يبين الجدول ادناه نتائج اختبار الارتباط بين الابعاد المذكورة باستعمال معامل الارتباط البسيط (Pearson).

## الجدول (21)

تحليل علاقات الارتباط بين بعد امتلاك المعرفة ورأس المال النفسي تفصيلا واجمالا

قيم معاملات الارتباط					المتغير التابع
رأس المال النفسي	المرونة	الأمل	التفاؤل	الكفاءة الذاتية	المتغير المستقل
**0.86	**0.68	**0.88	**0.79	**0.901	امتلاك المعرفة
توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	القرار

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية N=217, df=216, P≤ %1

يتضح من الجدول (21) أعلاه:

1. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية وبمستوى (1%) بين البعد الفرعي الرابع من ابعاد إدارة الاحتواء العالي وهو امتلاك المعرفة ومتغير رأس المال النفسي على المستوى الفرعي والكلي، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط بين بعد امتلاك المعلومات وكل بعد من ابعاد رأس المال النفسي (0.901, 0.79, 0.88, 0.68) على التوالي، اما على المستوى الإجمالي فقد بلغت (0.86).
  2. ان قيم معاملات الارتباط المذكورة أعلاه تدعم بقوة الاستدلال بان لإدارة الاحتواء العالي ومن خلال المعرفة دور كبير في مجال تحسين كفاءة رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة سواء على المستوى الفرعي او الاجمالي.
  3. من خلال ما تقدم من تحليل تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة ورأس المال النفسي بأبعاده).
- بعد ان قامت الباحثة باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الفرعية الأولى قامت باختبار الفرضية الرئيسية الأولى من خلال الفرضيتين ادناه:
- فرضية العدم (H0) (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي بأبعاده).
- الفرضية البديلة (H1) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي بأبعاده).
- بين الجدول ادناه نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات المذكورة باستعمال معامل الارتباط البسيط (Pearson).



## الجدول (22)

## تحليل علاقات الارتباط بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي تفصيلا واجمالا

قيم معاملات الارتباط					المتغير التابع
رأس المال النفسي	المرونة	الأمل	التفاؤل	الكفاءة الذاتية	المتغير المستقل
**0.86	**0.65	**0.89	**0.78	**0.912	إدارة الاحتواء العالي
توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	توجد علاقة	القرار

N=217, df=216, P≤ %

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية 1

يتضح من الجدول (22) أعلاه ما يلي:

1. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية وبمستوى (1%) بين إدارة الاحتواء العالي ومتغير رأس المال النفسي على المستوى الفرعي والكلية، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط بين بعد امتلاك المعلومات وكل بعد من ابعاد رأس المال النفسي (0.912, 0.78, 0.89, 0.65) على التوالي، اما على المستوى الإجمالي فقد بلغت (0.86).
2. ان قيم المعاملات الارتباط المذكورة أعلاه تدعم وبقوة الاستدلال بان إدارة الاحتواء العالي دور كبير في مجال تحسين كفاءة رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة سواء على المستوى الفرعي او الاجمالي.
3. من خلال ما تقدم من تحليل تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي بأبعاده).

### ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

ان علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة هو ما تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية, حيث تم أولاً اختبار تأثير ابعاد المتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي على رأس المال النفسي من خلال استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward), ومن اهم مزايا هذه الطريقة أنها تقوم بحذف الابعاد التي يكون تأثيرها غير معنوي على المتغير المعتمد (Field, 2009: 213). كما تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط ( Simple regression analysis) لقياس تأثير إدارة الاحتواء العالي وبالشكل عام على رأس المال النفسي وكذلك استخراج قيم (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار بالشكل كلي, وقيم (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار, ومعامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغير المستقل في المتغير التابع, ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V.23).

### اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها ورأس المال النفسي بأبعاده), ولقد تفرعت عن الفرضية الرئيسية أعلاه اربع فرضيات فرعية تم اختبارها حسب الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تم اختبار فرضية العدم (H0) التي تنص على أنه ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي والكفاءة الذاتية). في مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي والكفاءة الذاتية). بين الجدول ادناه نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين الابعاد المذكورة

**الجدول (23)**

تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد الكفاءة الذاتية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.534	.104		5.114	.000
	مشاركة القرار	.433	.076	.459	5.683	.000
	امتلاك المعلومات	-.064-	.100	-.065-	-.643-	.521
	مشاركة العوائد	.092	.049	.112	1.878	.062
	امتلاك المعرفة	.430	.079	.445	5.451	.000
2	(Constant)	.516	.100		5.139	.000
	مشاركة القرار	.412	.068	.437	6.014	.000
	مشاركة العوائد	.078	.044	.095	1.780	.077
	امتلاك المعرفة	.405	.069	.419	5.895	.000
a. Dependent Variable: الكفاءة الذاتية						
R <sup>2</sup> =0.85						

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه :

1. تضمن الانموذج الأول كل ابعاد المتغير المستقل ( إدارة الاحتواء العالي), ويتبين منه ان معاملات انحدار كل من مشاركة القرار ومشاركة العوائد وامتلاك المعرفة على الكفاءة الذاتية كانت معنوية

(1% و 6.2%)، عدا معامل انحدار امتلاك المعلومات فقد كانت قيمته غير معنوية ضمن حدود الدراسة الحالية.

2. تضمن الانموذج الثاني حذف بعد امتلاك المعلومات من الانموذج لعدم معنويته، وبالتالي الشكلت الابعاد (مشاركة القرار ومشاركة العوائد وامتلاك المعرفة) انموذج الانحدار المتعدد، الذي تضمن الاتي:

أ- كان معامل انحدار بعد مشاركة القرار على بعد الكفاءة الذاتية (0.412) وهذا يعني ان الكفاءة الذاتية للتدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (0.412) اذا ازادت مشاركة القرار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (6.014) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- كان معامل انحدار بعد مشاركة العوائد على بعد الكفاءة الذاتية (0.078) وهذا يعني ان الكفاءة الذاتية للتدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (0.078) اذا ازادت مشاركة العوائد بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (7.7%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (1.780) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ت- كان معامل انحدار بعد امتلاك المعرفة على بعد الكفاءة الذاتية (0.405) وهذا يعني ان الكفاءة الذاتية للتدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (0.405) اذا ازاد امتلاك المعرفة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (5.895) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ث- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) الانموذج الثاني (0.85) وهذا يعني ان الابعاد الثلاثة تفسر ما نسبته (85%) من التغيرات التي تطرأ على الكفاءة الذاتية، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد الكفاءة الذاتية) وكان قبول الفرضية بنسبة 75%.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبار فرضية العدم (H0) التي تنص على أنه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي والتفاؤل). في مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي والتفاؤل). يبين الجدول ادناه نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين الابعاد المذكورة .

**الجدول ( 24 )**

تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد التفاؤل

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.136	.164		-.828	.409
	مشاركة القرار	.428	.120	.391	3.571	.000
	امتلاك المعلومات	.856	.158	.745	5.432	.000
	مشاركة العوائد	-.487	.077	-.508	-6.288	.000
	امتلاك المعرفة	.181	.124	.162	1.459	.146
2	(Constant)	-.116	.164		-.708	.480
	مشاركة القرار	.489	.113	.447	4.337	.000
	امتلاك المعلومات	.968	.138	.843	7.025	.000
	مشاركة العوائد	-.485	.078	-.506	-6.249	.000
a. Dependent Variable: التفاؤل						
R <sup>2</sup> =0.85						

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه :

1. تضمن الانموذج الأول كل ابعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي). ويتبين منه ان معاملات انحدار كل من مشاركة القرار ومشاركة العوائد وامتلاك المعلومات على التفاؤل كانت معنوية

1%)، عدا معامل انحدار امتلاك المعرفة فقد كانت قيمته غير معنوية ضمن حدود الدراسة الحالية.

2. تضمن الانموذج الثاني حذف بعد امتلاك المعرفة من الانموذج لعدم معنويته، وبالتالي شكلت الابعاد ( مشاركة اتخاذ القرار و مشاركة العوائد وامتلاك المعلومات) انموذج الانحدار المتعدد، الذي تضمن الآتي:

أ- كان معامل انحدار بعد مشاركة القرار على بعد التفاؤل (0.489) وهذا يعني ان تفاؤل التدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (0.489) اذا ازدادت مشاركة القرار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (4.337) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- كان معامل انحدار بعد مشاركة العوائد على بعد التفاؤل (-0.485) وهذا يعني ان وجود علاقة عكسية بين مشاركة العوائد والتفاؤل، والواقع ان ذلك يعود إلى الخلل الكبير في تبني نظم المشاركة في الأرباح والايراد من قبل الكليات عينة الدراسة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (-6.249) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ت- كان معامل انحدار بعد امتلاك المعلومات على بعد التفاؤل (0.968) وهذا يعني ان تفاؤل التدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (0.968) اذا ازداد امتلاك المعلومات بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (7.025) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ث- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) الانموذج الثاني (0.85) وهذا يعني ان الابعاد الثلاثة تفسر ما نسبته (85%) من التغيرات التي تطرأ على التفاؤل، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد التفاؤل) وكان قبول الفرضية بنسبة 75%.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم اختبار فرضية العدم (H0) التي تنص على أنه ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد الأمل). في مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد الأمل). يبين الجدول ادناه نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين الابعاد المذكورة .

**الجدول (25)**

تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد الأمل

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.723	.099		7.293	.000
	مشاركة القرار	.703	.072	.778	9.714	.000
	امتلاك المعلومات	-.139-	.095	-.146-	-1.458-	.146
	مشاركة العوائد	-.007-	.047	-.008-	-1.142-	.887
	امتلاك المعرفة	.285	.075	.308	3.809	.000
2	(Constant)	.728	.092		7.943	.000
	مشاركة القرار	.702	.072	.777	9.764	.000
	امتلاك المعلومات	-.145-	.085	-.153-	-1.704-	.090
	امتلاك المعرفة	.285	.075	.308	3.816	.000
a. Dependent Variable: الأمل						
R <sup>2</sup> =0.853						

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه :

1. تضمن الانموذج الأول كل ابعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي). ويتبين منه ان معاملات انحدار كل من مشاركة القرار وامتلاك المعرفة على الأمل كانت معنوية (1%)، فيما لم تكن معاملات انحدار كل من امتلاك المعلومات ومشاركة العوائد معنوية ضمن حدود الدراسة الحالية.

2. تضمن الانموذج الثاني حذف بعد مشاركة العوائد من الانموذج لعدم معنويته, وبالتالي شكلت الابعاد (مشاركة اتخاذ القرار و امتلاك المعلومات وامتلاك المعرفة) انموذج الانحدار المتعدد, الذي تضمن الاتي:

أ- كان معامل انحدار بعد مشاركة اتخاذ القرار على بعد الأمل (0.702) وهذا يعني ان بعد الأمل عند التدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (0.702) اذا ازدادت مشاركة القرار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (9.764) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- كان معامل انحدار بعد امتلاك المعلومات على بعد الأمل (-0.145) وهذا يعني ان وجود علاقة عكسية بين امتلاك المعلومات وبعد الأمل, علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (9%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (-1.704) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ت- كان معامل انحدار بعد امتلاك المعرفة على بعد الأمل (0.285) وهذا يعني ان بعد الأمل عند التدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (0.285) اذا ازداد امتلاك المعرفة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (3.816) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ث- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) الانموذج الثاني (0.853) وهذا يعني ان الابعاد الثلاثة تفسر ما نسبته (853%) من التغيرات التي تطرأ على بعد الأمل, اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد الأمل) وكان قبول الفرضية بنسبة 75%.



رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم اختبار فرضية العدم (H0) التي تنص على أنه ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي والمرونة). في مقابل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي والمرونة). يبين الجدول ادناه نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين الابعاد المذكورة

**الجدول (26)**

تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد

**المرونة**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.020-	.208		-.094-	.925
	مشاركة القرار	.475	.152	.410	3.125	.002
	امتلاك المعلومات	.967	.200	.795	4.839	.000
	مشاركة العوائد	-.745-	.098	-.734-	-7.590-	.000
	امتلاك المعرفة	.214	.157	.181	1.362	.175
2	(Constant)	.004	.208		.018	.986
	مشاركة القرار	.547	.143	.472	3.829	.000
	امتلاك المعلومات	1.101	.175	.905	6.297	.000
	مشاركة العوائد	-.743-	.098	-.732-	-7.554-	.000
a. Dependent Variable: المرونة						
R <sup>2</sup> =0.603						

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه :

1. تضمن الانموذج الأول كل ابعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي). ويتبين منه ان معاملات انحدار كل من مشاركة القرار وامتلاك المعلومات ومشاركة العوائد على المرونة كانت معنوية (1%)، فيما لم يكن معامل انحدار امتلاك المعرفة معنوياً ضمن حدود الدراسة الحالية.

2. تضمن الانموذج الثاني حذف بعد امتلاك المعرفة من الانموذج لعدم معنويته, وبالتالي شكلت الابعاد ( مشاركة اتخاذ القرار و امتلاك المعلومات ومشاركة العوائد) انموذج الانحدار المتعدد, الذي تضمن الآتي:

أ- كان معامل انحدار بعد مشاركة القرار على بعد المرونة (0.547) وهذا يعني ان بعد المرونة لدى التدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (0.547) اذا ازدادت مشاركة القرار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) , لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (3.829) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- كان معامل انحدار بعد امتلاك المعلومات على بعد المرونة (1.101) وهذا يعني ان بعد المرونة لدى التدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (1.101) اذا ازداد امتلاك المعلومات بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (6.297) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور..

ت- كان معامل انحدار بعد مشاركة العوائد على بعد المرونة (-0.743) وهذا يعني ان وجود علاقة عكسية بين مشاركة العوائد وبعد المرونة, علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (-7.554) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ث- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) الانموذج الثاني (0.603) وهذا يعني ان الابعاد الثلاثة تفسر ما نسبته (603%) من التغيرات التي تطرأ على بعد المرونة, اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد المرونة) وكان قبول الفرضية بنسبة 75%.

بعد ان تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية على المستوى الفرعي, قامت الباحثة باختبارها على المستوى الكلي, ومن خلال فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على أنه ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي), والفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي). استعملت الباحثة معامل الانحدار المتعدد من اجل اختبار الفرضية أعلاه وعلى النحو الآتي:

## الجدول (27)

تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.275	.116		2.374	.019
	مشاركة القرار	.510	.085	.534	6.022	.000
	امتلاك المعلومات	.405	.111	.404	3.640	.000
	مشاركة العوائد	-.286-	.055	-.343-	-5.242-	.000
	امتلاك المعرفة	.277	.088	.284	3.169	.002
a. Dependent Variable: رأس المال النفسي						
R <sup>2</sup> =0.82						

المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه:

- تضمن الانموذج الأول كل ابعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي), ويتبين منه ان معاملات انحدار كل الابعاد كانت معنوية (1%) , وبالتالي لا داعي لحذف أي بعد من الانموذج:
- أ- كان معامل انحدار بعد مشاركة القرار على رأس المال النفسي (0.510) وهذا يعني ان رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة سيزداد بمقدار (0.510) اذا ازدادت مشاركة القرار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) , لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (6.022) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
- ب- كان معامل انحدار بعد امتلاك المعلومات على رأس المال النفسي (0.405) وهذا يعني ان رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة سيزداد بمقدار (0.405) اذا ازداد امتلاك المعلومات بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (3.640) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور
- ت- كان معامل انحدار بعد مشاركة العوائد على رأس المال النفسي (-0.286) وهذا يعني ان وجود علاقة عكسية بين مشاركة العوائد وبعد المرونة, علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) , لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (-5.242) وهي قيمة معنوية عند المستوى

المذكور. وهذا يعود بالشكل عام إلى الضعف الكبير في سياسات منح العوائد والمشاركة في الأرباح في الكليات عينة الدراسة.

ث- كان معامل انحدار بعد امتلاك المعرفة على رأس المال النفسي (0.277) وهذا يعني ان رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة سيزداد بمقدار (0.277) اذا ازداد امتلاك المعرفة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (3.169) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور

ج- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) الانموذج الثاني (0.82) وهذا يعني ان الابعاد الأربعة لإدارة الاحتواء العالي تفسر ما نسبته (82%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة, اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي رأس المال النفسي) وكان قبول الفرضية . وكان قبول هذه الفرضية بنسبة 100%. كما يمكن عرض مقارنة القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة من خلال الالجدول رقم (28).

## الجدول (28)

مقارنة القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة

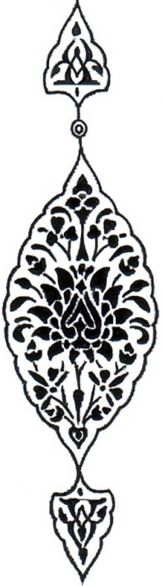
المتغيرات المعتمدة المتغيرات المستقلة	الكفاءة الذاتية	التفاؤل	الامل	المرونة	رأس المال النفسي	ترتيب قوة العلاقة التأثيرية
مشاركة القرار	.412	-	-	-	-	الاول
مشاركة العوائد	.078	-	-	-	-	الثالث
امتلاك المعرفة	.405	-	-	-	-	الثاني
مشاركة القرار	-	.489	-	-	-	الثاني
امتلاك المعلومات	-	.968	-	-	-	الاول
مشاركة العوائد	-	-.485	-	-	-	الثالث
مشاركة القرار	-	-	.702	-	-	الاول
امتلاك المعلومات	-	-	-.145	-	-	الثالث
امتلاك المعرفة	-	-	.285	-	-	الثاني
مشاركة القرار	-	-	-	.547	-	الثالث
امتلاك المعلومات	-	-	-	1.101	-	الاول
مشاركة العوائد	-	-	-	-.743	-	الثاني
مشاركة القرار	-	-	-	-	.510	الاول
امتلاك المعلومات	-	-	-	-	.405	الثاني
مشاركة العوائد	-	-	-	-	-.286	الرابع
امتلاك المعرفة	-	-	-	-	.277	الثالث

# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

- المبحث الأول: الاستنتاجات

- المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات



## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

تضمن الفصل الحالي عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت لها الباحثة من خلال النتائج المتحصلة من الجانب التطبيقي، حيث تم تلخيصها من خلال مبحثين شمل المبحث الأول أهم الاستنتاجات المتعلقة بتشخيص متغيرات الدراسة، وركز المبحث الثاني على عرض أهم التوصيات التي تساعد الجامعات والكليات عينة الدراسة في تحديد الكيفية التي تم من خلالها تبني مفهوم الاحتواء العالي وتطويره.

- المبحث الأول: الاستنتاجات

- المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بتشخيص متغيرات الدراسة :

#### 1- إدارة الاحتواء العالي

- أ- ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بمنح رؤساء العمل الصلاحيات اللازمة لغرض انجاز أعمالهم.
- ب- امتلاك الكليات المبحوثة المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي ساعدت بدورها في تحسين نوعية القرارات المتخذة.
- ت- ضعف توافر نظم الحوافز والعوائد في الكليات المبحوثة التي تسهم في تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية والذي يساعد على المساهمة في تقديم الجهود التطوعية بهدف تحسين الخدمة التعليمية المقدمة.
- ث- امتلاك الكليات المبحوثة المعرفة المتمثلة بالمهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية .
- ج- ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بموضوع تبني الإجراءات اللازمة لتطوير مهارات التدريسين.
- ح- هناك تباين بمستوى الاهتمام بأبعاد إدارة الاحتواء العالي حيث نال بعد المشاركة باتخاذ القرار المرتبة الأولى من حيث الاهتمام ثم امتلاك المعرفة وامتلاك المعلومات، وأخيراً المشاركة بالعوائد المتحققة من العملية التعليمية مما يدل على قلة الاهتمام بمشاركة الهيئة التدريسية في العوائد المتحققة.

## 2- رأس المال النفسي

- أ- امتلاك الكليات المبحوثة للكفاءة الذاتية باعتبارها المحرك الأساسي لغرض انجاز الاعمال .
- ب- ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بتدعيم علاقات منتسبها فيما بينهم وارتكازها على العلاقات الرسمية فقط.
- ت- توفر بعد التفاؤل لدى أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق النجاح بالمستقبل .
- ث- ضعف امتلاك الكليات عينة الدراسة لمهارات التعامل مع حالات عدم التأكد مما جعلها في عشوائية التصرف.
- ج- توفر بعد الأمل لدى الهيئة التدريسية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ح- ضعف الشعور بالمواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
- خ- امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية المرونة الكافية للتعامل مع الظروف الصعبة مما منحهم الكفاءة العالية بأدائهم .
- د- ان عملية اشراك الهيئة التدريسية في صنع القرارات بالكليات أسهم في تعزيز الكفاءة الذاتية لديهم.
- ذ- قلة المشاركة بالعوائد التي بدورها تساهم في تعزيز الكفاءة الذاتية لدى أعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة.
- ر- يساهم الاهتمام بأبعاد إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الكفاءة الذاتية في الكليات المبحوثة.
- ز- أسهم الاهتمام بأبعاد الاحتواء العالي في تعزيز التفاؤل لدى أعضاء الهيئة التدريسية بحاضر الكليات التي يعملون لديها ومستقبلها.
- س- الاهتمام بأبعاد إدارة الاحتواء العالي يعزز الأمل لدى الهيئة التدريسية .
- ش- أسهم إدارة الاحتواء العالي في تعزيز المرونة لدى الهيئة التدريسية لمواجهة التحديات المستقبلية وحالات عدم التأكد والاستجابة لها.
- ص- هناك تباين في توافر ابعاد رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة, حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد الأمل ثم يليه بعد الكفاءة الذاتية ونال بعد المرونة المرتبة الثالثة وكان بعد التفاؤل بالمرتبة الأخيرة.



## المبحث الثاني

## التوصيات والمقترحات

## أولاً: التوصيات

- 1- ضرورة منح أعضاء الهيئة التدريسية الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بالشكل سليم من خلال الآتي:
  - أ- إجراءات تعزيز مشاركتهم باتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والبحثية.
  - ب- تحديد مسار العمل واختباره للتعامل مع أي مشكلة معينة من خلال استجابة المدراء ورؤساء العمل للفرص والتهديدات التي تواجههم .
  - ت- تحليل الخيارات بواسطة المشاركة الفعالة لأعضاء الهيئة التدريسية باتخاذ القرارات للمسارات المحددة للأهداف التنظيمية.
- 2- تعزيز عملية تبادل المعلومات بوصفها واحدة من أسهل الطرق وأكثرها فعالية لتعزيز احتواء العاملين داخل المنظمات وذلك عن طريق :
  - أ- تبادل المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية عنصراً رئيساً للتقاسم في منظمات الأداء العالي مثل: الأداء المالي، والتدابير التنفيذية للاستراتيجية.
  - ب- ان تقوم الادارة العليا بإيصال الرؤيا للعاملين.
  - ت- كما أن التمكين من خلال تبادل المعلومات يعزز فرصة المساهمة والمشاركة.
- 3- زيادة منح المكافآت ومشاركة أعضاء الهيئة التدريسية بالعوائد وبمستوى عادل من خلال:
  - أ- زيادة الأجور، واعتماد خطط تقاسم الأرباح وهي من الاعمال الإيجابية التي تساعد في زيادة منح المكافآت، وعلى وفق ربط الدفع بالأداء.
  - ب- الثناء أو الترقية وتحفيز كافة الدوافع الداخلية التي تسهم بتحقيق الرضا وذلك من خلال تحفيز العقد النفسي الإيجابي لديهم.
  - ت- جعل التعويضات أداة استقطاب من خلال التركيز على ضمان تحقيق العدالة والمساواة الداخلية. فضلاً عن تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات المنافسة .
  - ث- مشاركة العوائد وبمستوى عادل للمحافظة على استدامة عمل الافراد الكفؤين وذي الخبرات العلمية العالية.
  - ج- تقديم المكافآت والحوافز للتدريسين في الكليات المبحوثة من اجل ان يبذلوا جهوداً إضافية لغرض تحسين الأداء التنظيمي، اذ تعد الفوائد المكون الأساس في معادلة الاحتواء العالي.

4- فسح المجال لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال قدراتهم وقوة المعرفة والخبرة التي يمتلكونها باتخاذ القرار واعتبارهم من اهم المدخلات لنظام المعلومات في الكليات الأهلية المبحوثة عن طريق:

- أ- السماح لمواردها البشرية المشاركة الفعالة في وضع السياسات والإجراءات الخاصة بإنجاز اعمال الكليات المبحوثة
- ب- التصميم والترويج, وتحديد الامتيازات لمتطلبات الحصول على أعضاء الهيئة التدريسية ذي الكفاءة العالية .
- ت- إعطاء الموظفين صوتا في التغييرات التي تؤثر على عملهم في كثير من الأحيان وهي طريقة استشهد بها للتغلب على مقاومة التغيير.

5- اهتمام كبير من لدن إدارات الكليات المبحوثة بتطوير مهارات وخبرات التدريسيين من خلال:

- أ- جعل التكنولوجيا أساس النجاح والتطوير.
- ب- التركيز بالشكل خاص على التقدم التكنولوجي للابتكارات.
- ت- التأكيد على ضرورة نقل المعرفة من خلال كفاءة (صناع المعرفة).
- ث- تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة, وإدارة الموهبة.

6- معالجة التباين الناشئ بين ابعاد كل من إدارة الاحتواء العالي وذلك من خلال:

- أ- بناء نموذج متكامل لأداره الاحتواء العالي يمكن تطبيقه في الكليات المبحوثة.
- ب- تطبيق مقياس رأس المال النفسي والعمل على تفعيل الدور المهم من تطبيقهما.

7- تستطيع الكليات الأهلية المبحوثة الاستفادة من بعد الكفاءة الذاتية لا أعضاء الهيئة التدريسية ولما لها من اثر إيجابي اظهرته نتائج الجانب التطبيقي على إدارة الاحتواء العالي وابعادها بواسطة:

- أ- زيادة تفعيل أدوار اعضاء الهيئة التدريسية في مجال المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات التي تسهم برفع مستوى كفاءة العمل فضلا عن التقييم الإيجابي المتوقع لكفاءة الأشخاص والذي يؤدي بدوره إلى الخيارات الإيجابية في مهام العمل .
- ب- تفعيل عوامل المثابرة, ومقاومة الاجهاد وانماط التفكير الإيجابي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة والجهد التحفيزي الذي من خلاله سيحاول الناس ان يقدموا جهدا أكبر في المهام الأكثر صعوبة, التي يكون لديهم فيها كفاءة إيجابية.
- ت- تطبيق مفاهيم الإدارة من الأسفل إلى الأعلى او التطبيق الفعلي لمفهوم الإدارة التشاركية وتنفيذ إدارة الاحتواء العالي ومقاييسها والتركيز المتزايد على المبادرة الشخصية وتمكين

- أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة التي تؤدي إلى السيطرة على الأنشطة الموجهة نحو الأهداف الخاصة والتي تعد ذات أهمية كبيرة.
- ث- حث الإدارات في الكليات الأهلية المستمر للتدريسين على التنظيم الذاتي حيث تعدّ من أهم الوسائل التي تحقق فوائد مثل تعزيز النمو الفردي، التنمية، وتحقيق رفاهية أكبر وتحقيق الذات. وجعلهم أكثر استعدادهم لقبول الرقابة المتبادلة وغير الرسمية، ويتعاونون برغبة قوية، ويتشاركون بالشكل طوعي للعمل كفرق.
- ج- الاهتمام المتواصل بالرضا الوظيفي وهو الدور المتميز في التنبؤ بالكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية.
- ح- الفائدة من خلال رأس المال النفسي، وخصائص الكفاءة، وسمات الشخصية والهيكل التنظيمي، واستكشاف كيفية تنفيذ ممارسة إدارة رأس المال النفسي للتدريسين من الجوانب الفردية والتنظيمية من أجل منع الإرهاق الوظيفي والحد منه بالشكل فعال.
- 8- ضرورة تبني إدارات الكليات الأهلية المبحوثة قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة في المنظمة باتباع الوسائل الآتية.
- أ- العمل على تقليل العمل القائم على الرسمية فقط .
- ب- محاولة إقامة جسور بين أعضاء الهيئة التدريسية للقضاء على المسافات الناشئ بينهم.
- ت- أهمية توليد رأس مال اجتماعي وتعزيز خصائصه وابعاده ومؤشراته .
- ث- المساهمة من قبل إدارات الكليات الأهلية عينة الدراسة لنشر علاقات بين منتسبيها ذات مستوى عالي من الثقة، والعمل على بناء شبكات عمل فاعلة نابضة بالحياة، اضع الى ذلك إيجاد ممارسات خاصة بالعمل تسهم في دمج العاملين.
- 9- يتطلب من إدارة الكليات الأهلية المبحوثة رفع الروح المعنوية لا أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة من خلال:
- أ- تعزو الدور الكبير لبعدي التفاؤل و الأمل وجعل أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية مؤمنين بقدرتهم على تقديم الأفضل وتعزيز مشاعر الانتماء لكلياتهم.
- ب- جعل أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية ينظرون إلى الجانب المشرق من المستقبل.
- ت- توليد إحساس ومشاعر لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة بأنهم اشخاص ناجحون.
- 10- تستطيع إدارة الكليات الأهلية العمل على مواجهة حالات عدم التأكد من خلال:
- أ- انشاء الخطط الفعالة .

- ب- تشخيص نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف في كلياتهم .
- ت- المساهمة في معالجة الأخطاء في العمل.
- ث- اشعار أعضاء الهيئة التدريسية أنهم قادرون على تجاوز الازمات والاجهاد في العمل من خلال مهارتهم لمعالجة حالات الغموض والخوف من المستقبل.
- 11- تنمية الوعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية حول أهمية أدائهم و سلوكيات المواطنة التنظيمية لما تشكله من إدراكا راسخ لمدى تكامل وتلازم هذين المدخلين ودورهما في تحقيق موارد بشرية متميزة للمؤسسة وذلك من خلال:
- أ- تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تقديمه أفكاراً وأنشطة بلا حدود والعمل على تطبيق تلك الأفكار في الواقع العملي الذي يطور أدائهم.
- ب- جعل مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار أداة إدارية لتحسين الأداء التنظيمي, من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين التدريسين والإدارة في الكليات المبحوثة.
- ت- إعادة ترتيب الأولويات لتتوافق مع هذه التوجهات في اعتبار المورد البشري استثمار يجب تعظيمه.
- ث- بناء رأس مال فكري يؤدي بدوره إلى زيادة خلق القيمة التنظيمية وتعزيز الدور الذي توديه الفعالية التنظيمية, أي من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي, وتصورات العدالة الإجرائية, وزيادة المواطنة التنظيمية, وتقليل دوران العمل .
- 12- تستطيع إدارة الكليات المبحوثة تعزيز مرونة أعضاء الهيئة التدريسية في العمل الدؤوب من خلال:
- أ- تنمية التفكير الخلاق والابداعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية من أصحاب القدرات والمهارات العالية .
- ب- التغلب على العقبات, التي تركز في كثير من الأحيان على الشباب والخبرات المبكرة.
- ت- التوجيه من خلال المحن اليومية, والمحن الكبيرة والصغيرة في الحياة والتجارب.
- ث- التواصل, كأداة نشطة للوصول إلى تجارب جديدة ومساعدتنا على التحرك نحو الازدهار.
- 13- ضرورة اهتمام الكليات الأهلية المبحوثة بالقضاء على التباين المتولد بين ابعاد رأس المال النفسي وبالشكل أوسع وذلك لما له من اثر كبير على الجانب النفسي لأعضاء الهيئة التدريسية وذلك من خلال :
- أ- التركيز على الصحة النفسية الإيجابية لأعضاء الهيئة التدريسية .

ب- سعي الإدارات في الكليات المبحوثة لإيجاد السبل الكفيلة لتعزيز الدور الكبير لأبعاد رأس المال النفسي المتمثلة ب (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) لأعضاء الهيئة التدريسية .

14- إمكانية الكليات الأهلية المبحوثة الإفادة من تأثير ابعاد الاحتواء العالي وتوجيه مشاعر التفاؤل لدى أعضاء الهيئة التدريسية من خلال :

أ- نظرة استبشار نحو المستقبل تجعل الفرد يتوقع الافضل و ينتظر حدوث الخير ويرنو إلى النجاح .

ب- بناء مقياس التفاؤل لتوليد مجموعة من العناصر التي تهدف إلى تقييم التوقعات لدى أعضاء الهيئة التدريسية المتوقعة للنتائج.

15- تستطيع الكليات الأهلية المبحوثة توجيه الأمل الذي لدى أعضاء الهيئة التدريسية على المثابرة نحو الأهداف, وعند الضرورة إعادة توجيه مسارات العمل إلى الأهداف من خلال:

أ- تطبيقه على مكان العمل كعنصر كفاءة, حيث ان الأمل يمكن أن يسهم إسهاما مهما في رأس المال النفسي الإيجابي.

ب- اتباع مبادئ التعلم السلوكي للتدريسين من خلال المشاركة الفعالة وليس المراقبة السلبية. وهي فرصة للمتدربين لممارسة المهارات بالشكل متكرر. وتوفير التغذية المرتدة في الوقت الراهن للمتدربين حول أدائهم؛ الوصول إلى المواد التعليمية التي تعزز استراتيجيات التعلم الماهرة.

**المصادر**

**و**

**المراجع**

## المصادر والمراجع

### المصادر العربية

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً : الكتب

1. جلاب, احسان دهش, 2011 "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" ط:1, دار صفاء للنشر-الأردن- عمان.
2. السالم, مؤيد سعيد (2014) " إدارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي تكاملي" ط: 2, الاثراء للنشر, الأردن.
3. الشماع, خليل محمد حسن, حمود, خضير كاظم (2007) " نظرية المنظمة " ط 3, دار المسيرة للنشر, عمان -العبدلي.
4. العامري, صالح مهدي, الغالبي, طاهر محسن(2008)"الإدارة والاعمال" ط: 2, دار وائل للنشر
5. العميان, محمود سلمان, (2013) " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " ط: 6, دار وائل للنشر, الاردن, عمان.,
6. العنزي, سعد علي, الدهان, ايمان عامر, العبيدي, نور خليل (2014)"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)" ط: 1, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, المملكة الأردنية -عمان.
7. العنزي, سعد علي حمود, (2013)"الفكر التنظيمي في إدارة الاعمال" ط:1, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - الأردن -عمان.
8. الغالبي, طاهر محسن منصور . ادريس, وائل محمد صبحي (2007) " ط:1,الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر - الأردن - عمان.
9. جابلونسكي, جوزيف, 1993 " إدارة الجودة الشاملة", خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال, اصدار الشركة العربية للأعلام العلمي(شعاع) -القاهرة, السنة الأولى, العدد: 6.

### ثالثاً: الدوريات

10. أبكر فطر, جميلة صالح, ومحمد, طاهر احمد(2015) " الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي(دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية, (16)VI(1) .

11. جمعة : محمود حسن, ونوري: حيدر شاكر, 2013 "أثر المعرفة على جودة الخدمة : دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية" مجلة الإدارة والاقتصاد, س:36, العدد:97.
12. العبادي: علي رزاق جباد, والعبادي: هاشم فوزي, (2013), " رأس المال النفسي منظور سلوكي لدراسة روحانية مكان العمل" دراسة تطبيقية في عينه من كليات جامعة الكوفة, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد : 19, العدد:71.
13. العبادي, هاشم فوزي, والجاف, ولاء جودت, 2012 "استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الاعمال : دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل" مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.
14. عبدالقادر, ندى: 2010 " إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري :دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة / المنطقة الجنوبية", مجلة دراسات إدارية, المجلد 3, العدد 6.
15. عبدالكريم, عزام عبدالوهاب, 2010 " المداخل الأساسية لبناء وقياس منظمات الأداء العالي :دراسة تطبيقية في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" مجلة جامعة كربلاء العلمية, المجلد:8, العدد: 3 .
16. العبيدي, نور خليل, 2013 " متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي, بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد:19, العدد: 73, عدد الصفحات 238-263.
17. العنزي, سعد علي حمود, إبراهيم خليل إبراهيم (2012) " رأس المال النفسي الإيجابي منظور فكري في المكونات والمركزات الجوهرية للبناء والتطوير" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد : 18, العدد:65 .
18. العنزي, سعد علي, والعطوي, عامر علي, والعبادي, علي رزاق, 2011 " أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات" مجلة الإدارة والاقتصاد, السنة: 34, العدد: 89.
19. العنزي, سعد على حمود و حسين, سمر عادل, 2013 " تطوير ممارسات منظومة الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد:19, العدد: 73 .
20. العنزي, سعد علي حمود. والساعدي, مؤيد, (2007) " فلسفة استراتيجية الموارد البشرية" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد: 13, ع: 45.
21. كاظم :دنيا طالب, 2013 " أثر استخدام المعرفة الكمية في عملية صنع القرار الاستراتيجي في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني" مجلة الإدارة والاقتصاد, م, 36, العدد: 94 .



22. محمد, وفاء أحمد, 2009 "اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد والإدارة العامة " كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد: 9.
23. نوري, حيدر شاكر. وجمعة, محمود حسن (2013) " اثر المعرفة على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية في شركة التامين " مجلة الإدارة والاقتصاد, السنة السادسة والثلاثون, عدد: 97.
24. ورد, حسين فلاح, حسن, عبدالله كاظم, 2010 " إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفين الشركة العامة للصناعات الكهربائية "مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية, م 12, العدد 1 .
25. الفاعوري: رفعت (2001) "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار " المؤتمر الثاني للإدارة العربية, القاهرة.

#### رابعاً: الرسائل والاطاريح

26. الحسني, دينا باسم كمال (2016) "اثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري (دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية -بغداد)" رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الاعمال - قسم إدارة واعمال, جامعة الشرق الأوسط.
27. الدليمي: محمود فهد, 2010 " دور الهندسة المتزامنة في تحسين أداء العملية : بحث ميداني في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية " أطروحة دكتوراه, جامعة بغداد, كلية الإدارة والاقتصاد .
28. شرف الدين, مومن, 2012 " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة" رسالة ماجستير مقدمه لجامعة فرحات-سطيف - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية .
29. الشماع, صفا عبدالجبار مهدي, 2016 " انعكاس رأس المال النفسي الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بتوسيط دافع الإنجاز" بحث ميداني في عينة من تشكيلات وزارة الاعمار والإسكان, رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
30. العبيدي, نور خليل, 2010 " بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي (دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي)" (2010) رسالة ماجستير -جامعة بغداد-كلية الإدارة والاقتصاد.
31. العزاوي, سحر أحمد گرجي (2014) " رأس المال النفسي الإيجابي والتوافق المهني وتأثيرهما في الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية", أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.

32. القاضي, زياد مفيد, 2012 " علاقة الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالأردن " رسالة ماجستير, جامعة الشرق الأوسط, قسم إدارة الاعمال, الأردن .
33. كحلات, سمراء (2009-2008) " تمكين المعرفة في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنه " مذكرة ماجستير, الجزائر, جامعة منتورية - قسطنطينية, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
34. المنصوري, محمود شاكر(2016) " دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك " أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة.

### المصادر الأجنبية:

#### A. BOOK

35. Armstrong .Michael,(2010)"Armstrongs Essential Human Resource Management Practice Aguide to People Management " Kogan Page Limited, Britain, ed:1.
36. Armstrong -Michal (2006),"Ahandbook of human resource Management practice " Kogan page , landon and Philadelphia,ed:10 .
37. Armstrong Michal,2009"Performance Management Key strategics and practical Guidelines" ,Clays Ltd, ed:2 .
38. Bandura. Albert,(1999)"Self-efficacy in Changing Societies" Stanford University, Cambridge,ed:2 .
39. Bauer Talya, Erdogan Berrin,(2012)" An Introduction to Organizational Behavior" This book was accessible as of December 29, 2012, and it was downloaded then by Andy Schmitz (<http://lardbucket.org>).
40. Böckerman Petri , 2015"High involvement management and employee well-being :Giving employee more discretion at work can boost their satisfaction and well-being" Turku school of economics,and labour institute for economic ,Research,finland ,IZA,Germany.

41. Böckerman Petri, Bryson Alex, Ilmakunnas Pekka,(2011)," **Does High Involvement Management Improve Worker Wellbeing?**", NIESR Discussion Paper No. 380 .
42. Decenzo,David A. Robbins, Stephen P,1999"**Human Resource Management**" , John Wiley &sons,Inc.New York Chichester Weinheim Brisbane Toronto Singapore,6ED.
43. Geisler.Eliezer,(2008)" **Knowledge and Knowledge Systems: Learning from the Wonders of the Mind**"Published in the United States of America byIGI Publishing (an imprint of IGI Global),ed:1.
44. Gibson James L , Lvancevich Johnm, Donnelly .Jones jr ,Konopaske Robert ,2012" **Organizations Behavior ,structure ,Processes**"the McGraw .Hill Irwin.
45. Lawlar.Edward III,(1987)"**High involvement management- Participative strategies for improving organizational performance**", Jossey-Bass Publishers, san Francisco .london,ed:3.
46. Luthans,F,(2011)" **Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach**" , by McGraw-Hill/Irwin, New York,ed:12 .
47. Noe .Raymond A ,Hollenbeck .John ,Gerhart Barry, Wright .MPatrick M,(2016)" **fundamentals of Human Resource Management**" McGraw-Hill Education, Penn Plaza, New York, ed: sixth.
48. P. Robbins. Stephen, A. Judge. Timothy(2013)" **Organizational Behavior**" ,Timothy A. Judge. — ed:15 .
49. R. Noe , J. Hollenbeck & B. Gerhart,2011, " **Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage**"ed :4 .
50. Rue Leslie W. Byars Lloyd L,2005"**Management ,skills and Application 12**"McGraw-Hill Irwin ,ed:11. Ridge, ilDubuque. IA
51. Schermerhorn, Jr. John R., Hunt. James G., Osborn. Richard N., Uhl-Bien. Mary.(2010)" **Organizational Behavior**" ed:11, Printed in the United States of America..
52. Schermerhorn, Jr. John R., Hunt. James G., Osborn. Richard N.,(2002)" **Organizational Behavior**" ed:7, Printed in the United States of America.

53. Slack Nigel , Alistair Brndon Jones ,Robert , Johnston,2013"**Operation Management**" Pearson Education Limited, Edinburgh Gate,ed:7 .
54. Thorpe Richard, Homan Gill,2000"**Strategic Reward Systems** "pearson Education, ed:1 .

### ***B. Periodicals***

55. A.P Singh & Prakash dubey .Anand(2012) "**Role of psychological participation in job involvement of public sector employees**" Journal of Marketing & Management Research,Vol:2 , no:11.
56. Aasekjær , Katrine , Waehle Hilde Valen,2016" **Management Involvement—A Decisive Condition When Implementin Evidence-Based Practice**" Original Article . Article (PDF Available) in Worldviews on Evidence-Based Nursing 13(1), DOI: 10.1111/wvn.12141.
57. Abbas, Muhammad, Raja. Usman, . Darr. Wendy A, Bouckenoooghe Dave.(2012 ) "**Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance**" Journal of Management 40.7: 1813-1830.
58. Abbas, Muhammad,(2012), "Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress" Faculty of Business (OBHREE), Brock University, Canada.
59. Afkhami Ardakani, Mehdi, and Ehsan Mehrabanfar. "**Organizational Silence, from Roots to Solutions: A Case Study in Iran Petroleum Industry**" (2015).Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology 4.2.
60. Ahmad Mubashir, Shahzad Naveed, Waheed Abdul and Khan Muddassar(2014)" **High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfacti**" European Journal of Business and Management, Vol.6, No.31, 2014.
61. Alison M .Konrad(2006)"**Engaging Employees Through High Involvement Work Practices**" articles ,Ivey Business Journal .

62. Amini, Ali reza. Mortazavi, saeed, (2012) "**Effectiveness of psychological capital on mistake management culture as a resource for learning in organization**" International Journal of Human Sciences, Vol:9, NO:2 .
63. Anaand Prakash Dubey, \* (2012) "**Role of psychological participation in job involvement of public sector employees**" Vol: 2, Published by: South Asian Academic Research Journals.
64. Andrea Ollo -López Alberto Bayo -Moriones Martin Larraza -Kintana , (2016), "**Disentangling the relationship between high involvement work-systems and job satisfaction**", Employee Relations: The International Journal , Vol. 38 Iss 4 pp.
65. Aysina .Rimma .M ,Efremova .Galina I, Maksimenko .Zhanna A, Nikiforov. Mikhail V. (2017) "**Using a Computer Simulation to Improve Psychological Readiness for Job Interviewing in Unemployed Individuals of Pre-Retirement Age**" Europe's Journal of Psychology, Vol. 13(2), 251–268, doi:10.5964/ejop.v13i2.1250.
66. Aziri Brikend, 2011, "**Job satisfaction :a literature review**" Management research and practice, VOL:3 , issue:4 .
67. B. Avey James .J. Reichard, Rebecca . Luthans Fred .H Ketan. Mhatre (2011) "**Meta- Analysis of the Impact of positive psychological capital on Employee Attitudes , Behaviors, and performance**" Human Resource Development Quarterly , vol:22 , No:2.
68. Barney, J. B. (1991), "**Firm resources and sustained competitive advantage**". Journal of Management, Vol. 17, No.1.
69. Benson George S. , Kimmel George S, Lawler Edward , 2013 "**Adoption of Employee Involvement Practices: Organizational Change Issues G 13-06 (625) and Insights**" CEO Publication Business University of Southern California.
70. Bowen David. E. Lawler III (1992) "**The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When**" Magazine.
71. Boxall Peter ,Hutchison, Wassenaar Brigitta, 2014 "**How do high Involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the**

- mediating roles of skill utilisation and intrinsic motivation** " The International Journal of HRM.
- 72.Boxall. Peter , Macky. Keith(2009)" **Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream**" Human Resource Management Journal, Vol 19, no 1, pages 3–23.
- 73.Butts M Marcus , Vandenberg Robert J, Dejoy.David M, (2009 )" **Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support**" Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 14, No. 2, 122–136.
- 74.C.Hayton james, S.Hornsby , Bloobgoob james,(2013) "**Entrepreneurship : areview and agenda for future research**" [M@n@gement,\(4/vol.16\).C](#) Airn.info, international ed.
- 75.chaffer.Bryan S ,and Wilson Mark G.,(2009)," **Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support**" Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 14, No. 2, 122–136.
- 76.Channar ,Zahid Ali , Talreja Sareeta , Bai Manisha, 2015,"**Impact of human Capital variable on the Effectiveness of the organizations**" Pakistan Journal of commerce and social sciences ,V: 9(1) , 228 – 240 .
- 77.Dawkins. Sarah, Martin . Angela,2010," **Is it All Positive?A Critical Analysis of the Current State of Psychological Capital Research**" School of Management, University of Tasmania, Hobart, Australia,article, ANZAM.
- 78.Dirzyte .Aiste,(2013)" **Research on positivity and psychological ,capital at science and study institutions in the U.S.A**" article ,Intellectual Economics, Mykolas Romeris University, Vol. 7, No. 3(17), p. 389–395.
- 79.Donaldson, Stewart ,I and Ko, Ia.(2010), "**Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base**", School of Behavioral and Organizational Science, Claremont Graduate University, Claremont, USA.
- 80.DR. Khanna ,Priyaka ,Sehgal Manu, 2016" **Astudy of HRM practices and its effect on Employees job satisfaction in private sector Banks With special**

- Refernce to IC IC Banks in Ladhiana** "Apublish for Research Motivation ,Volume:4 , ISSUE: 7 .
81. Elise. Ramstad ,2014" **Can high involvement Innovation Practices improve Productivity and the Quality of working – life simultaneously ?management and Employee views on comparison** " Nordic journal of working life studies, v:4 , N: 4 .
82. Georgiades Stavros, Nord Walter R. &Georgiades Georgio,(2013)" **Exploring Managers' Feelings about Employee Involvement in Change** " Business and Management Research ,Vol. 2, No. 4.
83. Guangyi. LI, Shanshan. YAN.(2016),"**Psychological Capital: Origin, Connotation and the Related Factors**" Canadian Social Science,Vol. 12, No. 8.
84. Guangyi.LI& Shanshan. YAN,2016" **Research on Psychological Capital Intervention Strategy of Enterprise Employees**" Canadian Social Science, Vol. 12, No. 4, DOI:10.3968/8326.
85. Harbalioglu, Melda. & Gültekin Buket İnce, 2014, "**The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University.**" Vol.3,Issue2.
86. Harms, Peter D. and Luthans, Fred,(2012) "**Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital**".Management Department Faculty PublicationPaper 85.
87. Helms, Marilyn M., Ahmadi Mohammad, Kenny Jih Wen Jang, Etkin Lawrence P . "**Technologies in support of mass customization strategy: Exploring the linkages between e-commerce and knowledge management.**" Computers in Industry 59.4 (2008): 351-363.
88. Hoveyda, Hamid Reza& Seyedpoor, Seyed Mostafa, 2015" **The Relationship between psychological capital and organizational silence: Case Study: Tax Office in Hamedan city,**" Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management, Vol. 3, Issue. 2.

89. Jaros Stephen, 2007 "Meyer & Allen" **Model of Organizational Commitment: Measurement Issues** "The Icfai Journal of organizational Behavior, V:VI , NO: 4 .
90. Kilroy.steven , c.flood.patrick, Bosak.janine,(2016)" **Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands**" Human Resource Management Journal, Vol \*\*, no \*\*, doi: 10.1111/1748-8583.12112.
91. Kim, Sun Young. Fernandez, Sergio, 2017," **Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy**" Article, American Review of Public Administration, Vol. 47(1) 4.
92. Kok. Lawrence, Lebusa, Malefane Johannes, Joubert, Pierre,(2014)" **Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One Univesity of Technology in South Africa**" Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 27.
93. konrad M Alison ,2006"**Engaging Employees through high involvement work practices**"articles,
94. Lawler III, Edward E., (2008), "**Strategic Talent Management: Lessons from the Corporate World, Strategic Management of Human Capital**", New York.
95. Ling Wu,Shu, 2011"**Impact of Environmental uncertainty on human resource flexibility**" National hsichu of Education,hsinchu, Taiwan .
96. Liu Chengmei , Cai Jianfeng , Hongbin Liu,2011" **The Evolution of multinational enterprises competitive Advantage from the perse pective of strategic human capital**" .schoool of management , north western polytechnical university ,Xi,an , China .
97. Luthans ,fred. Avolio,fred. O.Walumbwa,Fred and Li, Weixing.(2005)"**The psychological capital of chinese Workers:Exploring the Relationship With performance**" management and Organization Review 1:2 249–271, Blackwell Publishin.
98. Luthans Fred. W.luthans Kyle,C. luthans Brett (2004)" **Positive psychological capital Beyond human and social capital**" Business Horizons 47/1,p: 47.



99. Luthans, Fred, James B. Avey, and Jaime L. Patera. (2008). "**Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital**" University of Nebraska – Lincoln, Article, Management Department Faculty Publications. Paper 135.
100. Luthans, Fred; Avolio, Bruce J.; Avey, James B.; and Norman, Steven M. "**Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction**" (2007b). Leadership Institute Faculty Publications. Paper 11.
101. Luthans, Fred; Youssef, Carolyn M.; and Rawski, Shannon, (2011) "**A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation**" Management Department Faculty Publications. Paper 130, <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/130>.
102. Luthans, Fred, (2002) "**Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths**" Academy of Management Executive, Vol: 16. No: 1.
103. M. Youssef, Carolyn . Luthans . Fred, (2007a) "**Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience**", Article, Management Department Faculty Publications. Paper 36.
104. MD . Shamsul Arefin , Ishtiaqua & Muhammad Ruqib, (2015), "**High Performance Work systems and proactive Behavior : The Mediating role of Psychological Empowerment**" International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 3; Published by Canadian Center of Science and Education.
105. Miller Marsha, 2015 "**Relationships Between Job Design, Job Crafting Idiosyncratic Deals and Psychological Empowerment**" Walden University College of Management and Technology doctoral dissertation ).
106. Mosca. Joseph B, Linda Puches, John Buzza, (2015) "**Human Resource Managers Implement Effective Organizational Change Through Leadership & Process Management**" International Journal of Management & Information Systems, Volume 19, Number 4.

107. Paré, Guy, & Tremblay Michel. Montréal, HEC (2007) "**The influence of high-involvement human resources practices procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions**". Group & Organization Management, Volume 32 Number 3 .
108. Pradhan . Rabindra Kumar, Jena. Lalatendu Kesari and Bhattacharya . Pratishta, 2016" **Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence**" Cogent Business & Management, 3: 1194174. Arts & Humanities; Science; Social Sciences; Technology.
109. Reuben M. Reuben , A .Kenny . David,( 1986)," **The Moderator – Mediator Variable Distinction in social Psychological Research :conceptual, strategic, and Statistical Considerations**" Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6 .
110. Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson, and Lorrina J. Eastman, (1999)" **the impact of high involvement work processes upon organizational effectiveness**" *Group & Organization Management*, Vol. 24 No. 3.
111. Rodriguez Roguel – Carvajal ,Moreno Bernardo - Jimenez , Derivas Sara de Rivas – Hermasilla and Sanz Vergel Ana Isabel, (2010), " **Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations**" Vol: 26, n: 3, article Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid ,Madrid, España .
112. Roseline M Ojokuku& Ademola S Sajuyigbe(2014) " **Effect of Employee Participation in Decision Making On Performance of Selected Small and Medium Scale Enterprises in Lagos, Nigeria**" European Journal of Business and Management , Vol.6, No.10.
113. S.Vijayarani & Dr.Radjamanogary,(2014)" **Employee Suggestion System: A Tool for Improving Employee Involvement**" International Journal of Business and Management Invention, Vol:3 ,No:2 ,P: 26-28.nn.
114. Saifullah Kaleem, Faheem Zeb Khan, Asad Shahjehan (2015)" **Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Work Family Conflict**

- on Employees Turnover Intensions: A Case Study of Private Banks in Islamabad, Pakistan** " Journal of Social and Organizational Analysis.
115. Savanviciene Asta. stankeviciute Zivile,2014"**The Disclosure of sustainability and Human Resource management Linkage**" Human Resources Management & Ergonomics Volume VIII-1 ...P:88.
116. Shin.Shung jae ,jeong .Inseong & Bae.Johngseok,(2016)" **Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? a cross-level approach** " International Journal of Human Resource Management, DOI
117. Stephen Wood & Chidiebere Ogbonnaya , 2016 ( **High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance**" Journal of Management: © The Author(s) 2016 Reprints and permissions sagepub.com/journal sPermissions .nav.
118. Stephen Wood ,2016" **High-Involvement Management Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance**"Journal of Management c The Author(s) 2016 Reprints and permissions: sagepub.com/journalsPermissions.nav.
119. T. Ponis .Stavros &Koronis. Epaminondas ,(2012)" **Supply Chain Resilience : Definition of Concept and its Formative Elements**" The Journal of Applied Business Research, vol: 28, no: 5.
120. Tamer.Idil ,Develi.Beliz, Saglam.Mehmet(2014)"**Unorthodox forms of capital in organizations : Positive psychological Capital ,intellectual capital and social**" Procedia – social and Behavioral sciences 152. P:963-972 . Istanbul commerce university sutluce Mahallesi imrohор caddesi No:90 Beyoglu – Turkey.
121. V. jayanthi ,& R . Anupama (2016 )" **Impact of High Involvement Work Practices on Employee’s Attitude and Behaviour of Commercial Banks in Chennai**" International Journal of Advanced Scientific, Vol. 03, Sp.1. Iss. 03, Ver.
122. Walumbwa, Fred O., luthans.fred, Avey. James B, and O kei.A degoke (2009) "**Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of**

**collective psychological capital and trust**" Journal of Organizational Behavior  
32.1 : 4-24.

123. Ziyae. Babak ,Mobaraki Mohammad Hassan, Saediyou. Mozghan,2015,"  
**The Effect of Psychological Capital on Innovation in Information  
Technology**" Journal of Global Entrepreneurship Research, Tehran, Iran,  
5:8DOI 10.1186.

### C. Theses

124. Alnuaimi. SAIF(2013)" **Effective Leadership in Implementing Change in  
Arab Culture:The Case of the Abu Dhabi Police**"A thesis submitted to the  
Manchester Metropolitan University in partial fulfilment of the requirements for  
the degree of Doctor of Philosophy
125. Altonen, Aiste. (2011) "**Success factors of mass customization–Cases:  
Chocri and Shoes of Prey**" International Business, Master's thesis, Department  
of Management and International Business, Aalto University, School of  
Economics.
126. Dirzyte.Aiste, 2013"**Research on positivity and Psychological capital at  
science and study institutions in the usa**" Mykolas Romeris University, article,  
Vol. 7, No. 3(17), p. 389–395.
127. Levene, Ronald A.(2015) "**Positive Psychology At Work: Psychological  
Capital and Thriving as Pathways to Employee Engagement**" Master of  
Applied Positive Psychology (MAPP), Capstone Projects.
128. Myronenenko Yana, 2010"**Productivity – Measurement and improvement**  
" masters program in roal Estate and construction management thesis, de
129. Oppenauer, Viktoria,2014,"**The Impact of High Involvement Work  
Processes on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent  
Variable Approach**", Group & Organization Management 24, no.  
3.10.1080/09585192.2015.1137612. To link to this article:  
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1137612>.

130. Vera, Ricardo J., (2001), "**The Correlation of Employees Involvement (EI) and Turnover**" Master of Science Degree in Management Technology, The Graduate College, University of Wisconsin-Stout.
131. Apostolou, A.(2000)" Employee Involvement" **Report produced for the EC funded project INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques**"D. of Production Engineering & Management, Technical Universit of Crete.[www.urenio .org/tools/en/employee-involvement.pdf](http://www.urenio.org/tools/en/employee-involvement.pdf).
132. Ronald. Sone Ngome,(2012)"Positive Psychological Capital The mediating role of psychological capital on high involvement work system and employees counterproductive work behaviors" Master Thesis Human Resource Studies,Tilburg University.
133. W.parker .Brian(2011)"**positivity and positive Reinforcement in organizational Culture at Nazarene Higher Education Institutions**" ED.D Dissertations . paper, 29.

#### ***D. Conferences***

134. Cerovic Zdenko, Kvasic Sanda Grudic. (2016) " **Managing employees' psychological capital** " Conference Paper, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/303897526>.
135. Ling Wu.Shu(2010)"**Impact of Environment uncertainty on Human Resource Flexibility**"International Conference on Business and Economics Research, Vol:1, (2011), Kuala Lumpur, Malaysia.
136. Rushton. Diane, Wilmot. Natalie, Metselaar., Carine, Docter. Anja, (2016)"**Indonesian Mythology Enabling 21st Century Business Students To Balance Strategic and Relationship Challenges**" Proceedings of EDULEARN16 Conference 4th-6th July 2016, Barcelona, Spain. ISBN: 978-84-608-8860

**الملاحق**

## ملحق ( 1 )

## أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	الاختصاص	الجامعة	المنصب
1	أ.د. اكرم الياسري	ادارة استراتيحية	كربلاء- كلية العلوم السياحية	عميد الكلية
2	أ.د. انتظار احمد جاسم الشمري	موارد بشرية	المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد	رئيس قسم الإدارة العامة
3	أ.د. رفاء فرج سموعي	موارد بشرية	المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد	تدريسي في قسم إدارة الاعمال
4	أ.د. عبدالحسين الطائي	إحصاء	كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد	تدريسي في قسم الإحصاء
5	أ.د. علي حسون الطائي	سلوك تنظيمي	بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد	تدريسي في قسم الإدارة
6	أ.د. فيصل علوان الطائي	إدارة معلومات	كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد	رئيس قسم إدارة الاعمال
7	أ.د. قاسم نايف علوان	إدارة الإنتاج والعمليات	سومر- كلية الإدارة والاقتصاد	رئيس الجامعة
8	أ.د. ناظم جواد عبد	سلوك تنظيمي وموارد بشرية	بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد	رئيس قسم إدارة الاعمال
9	أ.د. هديل كاظم سعيد	سلوك تنظيمي	بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد	رئيس قسم الإدارة العامة
10	أ.م.د. احمد كاظم بريس	إدارة استراتيحية	كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد	تدريسي في قسم علوم الإدارة المالية
11	أ.م.د. جليل كاظم العارضي	إدارة مالية	سومر- كلية الإدارة والاقتصاد	تدريسي في قسم الإدارة
12	أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي	إدارة استراتيحية	كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد	تدريسي و معاون العميد للشؤون الادارية
13	أ.م.د. سعدي احمد الموسوي	إدارة مالية	كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد	تدريسي في قسم إدارة الاعمال
14	أ.م.د. عبدالرحمن الملا	سلوك تنظيمي	بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد	تدريسي في قسم إدارة الاعمال
15	أ.م.د. محمود فهد الدليمي	إدارة الإنتاج والعمليات	كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد	مقرر قسم إدارة الاعمال
16	أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي	كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد	تدريسي في قسم إدارة الاعمال
17	أ.م.د. لمياء سلمان	إدارة استراتيحية	المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد	تدريسي في قسم إدارة الاعمال
18	م.د. امير غانم	إدارة الإنتاج والعمليات	كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد	تدريسي في قسم إدارة الاعمال

▪ علما ان القائمة رتبة على أساس الألقاب العلمية والحروف الابجدية.

## ملحق (2)

جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
إدارة الاعمال – الدراسات العليا

## م/استمارة استبانة

الأستاذ الفاضل الكريم .....

اضع بين ايديكم استمارة الاستبانة المرافقة والخاصة بمتطلبات انجاز رسالة الماجستير في إدارة الاعمال الموسومة ( إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي) دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي وأساتذة مجموعة من الجامعات العراقية الأهلية .يهدف استطلاع آرائكم حول هذا الموضوع, ويرجى التفضل بالإجابة على فقراتها, وذلك بوضع علامة (√) امام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم . شاكرين سلفا تعاونكم, وذلك بتخصيص جزء من وقتكم الثمين دعما للعلم والعمل المشترك.

ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة ما يأتي :

- 1- لا حاجة لذكر الاسم والتوقيع.
- 2- يرجى ان تكون الإجابة على أساس الواقع الموجد, وليس على أساس ما ترونه مناسباً او صحيحاً.

مع فائق التقدير

المشرف  
أ.د علاء فرحان طالب

الباحثة  
زيتون نعمه ضهد



أولاً: المعلومات التعريفية بعينة الدراسة:

يرجى وضع علامة ( √ ) في المربع المناسب لكل فقرة.

1. النوع الاجتماعي : ذكر  انثى

2. العمر:

30 سنة فأقل

31 إلى 40

41 إلى 50

أكثر من 50

3. عنوان الوظيفة الحالية.....

4. عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي:

أقل من 3 سنوات

من 3 إلى 7 سنوات

8 سنوات فأكثر

5. المؤهل العلمي : بكالوريوس  دبلوم عالي

ماجستير  دكتوراه

6. اللقب العلمي :

مدرس مساعد  مدرس  أستاذ مساعد  أستاذ

## ثانياً: إدارة الاحتواء العالي

تعني النهج, أو التوجه الأساسي, للإدارة التي تهدف إلى تعزيز الأداء الاقتصادي للمنظمات ومشاركة العاملين باتخاذ القرار. ( Wood, 2016:3 )

1- المشاركة باتخاذ القرار : قوة اتخاذ القرار المهمة والازمة لأدائهم ونوعية حياتهم العملية (Konrad, 2006, P:2)

التسلسل	البنود	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1.	تتيح إدارة الكلية فرصة للمشاركة بالقرار من خلال الصلاحيات التي يمنحها رؤساء العمل.					
2.	تتوفر في الكلية معلومات يمكن من خلالها اتخاذ القرار الأفضل.					
3.	تمنح إدارة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية حرية كافية لا نجاز اعمالهم.					
4.	يسهم أعضاء الهيئة التدريسية بإيجابية للعمل بروح الفريق.					

2- امتلاك المعلومات Information : المادة الأولية التي تصنع منها القرارات. (الشماع و حمود, 2007 : 250) .

التسلسل	البنود	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5.	توفر إدارة الكلية مجال واسع للمشاركة في المعلومات الخاصة بالعمل					
6.	تصل المعلومات بسرعة عالية إلى مراكز الحاجة إليها.					
7.	تحرص إدارة الكلية على اعلام أعضاء الهيئة التدريسية عن أسباب التغيرات التي تحدث في العمل.					
8.	تتق إدارة الكلية بصدق المعلومات الواردة من أعضاء الهيئة التدريسية.					

3- مشاركة العوائد rewards: تعني تقديم المكافآت والحوافز للعاملين من اجل ان يبذلوا جهود إضافية لغرض تحسين الأداء التنظيمي (حسن و ورد, 2010: 90) .

التسلسل	البنود	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
9.	تمنح إدارة الكلية مكافآت مساوية للجهد المبذول لا عضاء الهيئة التدريسية .					
10.	تقوم إدارة الكلية بتحديد أجور تنافسية مقارنة لمثيلاتها من الكليات الأخرى.					
11.	تستخدم إدارة الكلية معايير موضوعية في تحديد الأجور منها الكفاءة والخبرة.					
12.	تمنح إدارة الكلية الحوافز بالشكل عادل على وفق معيار الكفاءة والخبرة.					

4- امتلاك المعرفة Knowledge : عوامل النجاح الداخلية (Altonen, 2011 : 48).

التسلسل	البنود	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
13.	يملك أساتذة الكلية الخبرة الكافية لتعامل مع مشاكل العمل التي تواجههم .					
14.	تحرص إدارة الكلية على التطوير الذاتي والمستمر لأساتذتها.					
15.	تسعى إدارة الكلية إلى تطبيق طرق جديدة ومبتكرة لتحسين العمل .					
16.	تتبنى إدارة الكلية الأفكار الجديدة لتطوير مهارات التدريسين .					

ثالثاً/ رأس المال النفسي: البناء الأساسي الذي يتكون من الأمل، والكفاءة الذاتية والتفاؤل، والمرونة، وهذه المكونات هي العوامل الأساسية التي تسهم في تنمية الافراد وتطوير ادائهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية . (Luthans et al, 2008 : 820) .

1- الكفاءة الذاتية Self-Efficacy: وهي الثقة المتوفرة لدى الفرد التي تتميز بالقدرة على تعبئة الدوافع أو الموارد أو مسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح ضمن سياق معرفي معين.

التسلسل	البنود	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
17.	تمنح إدارة الكلية التدريسين الثقة في تحليل المالشكلات التي تواجههم وإيجاد حلول لها .					
18.	هناك درجة عالية من التواصل مع التدريسيين من خارج الكلية لمناقشة المشاكل .					
19.	يسهم أعضاء الهيئة التدريسية في أي عمل إضافي تكلفهم به إدارة الكلية .					
20.	يعمل أعضاء الهيئة التدريسية بكفاءة عالية رغم ضغط العمل.					

2- التفاؤل Optimism: المتفائلين هم الناس الذين يتوقعون الأشياء الجيدة تحدث لهم.

التسلسل	البنود	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
21.	يتبنى أعضاء الهيئة التدريسية الحكمة التي ترى ان حدوث الأخطاء في العمل امر طبيعي.					
22.	عندما تكون حالات من اللاتأكد في العمل، غالباً ما أتوقع الأفضل .					
23.	ننظر دائماً للجانب المشرق في العمل.					
24.	يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالتفاؤل اتجاه الاحداث المستقبلية بالعمل.					

3- الأمل Hope : القدرة والرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية, وإعادة توجيه المسارات لتحقيق تلك الأهداف.

التسلسل	البنود	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
25.	لدى أعضاء الهيئة التدريسية الامكانية في التفكير بالمسارات الكفيلة لتجاوز ضعف العمل.					
26.	تنتظر إدارة الكلية إلى أعضاء الهيئة التدريسية كأشخاص ناجحون في أداء عملهم .					
27.	يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية القدرة على التفكير بعبء اشكال لتحقيق الأهداف الاكاديمية للكلية.					
28.	يشعر أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية بالسعادة لانتمائهم لهذه الكلية .					

4- المرونة Flexibility: هي القابلية على الرجوع للحالة الطبيعية أو التماسك لما ينتج من ظروف صعبة على سبيل المثال الصراعات, الفشل, الانكماش, وحتى الأحداث الايجابية أحيانا كالترقية وتزايد المسؤولية.

التسلسل	البنود	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
29.	يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية المرونة لتعافي من صدمات العمل.					
30.	يمتلك أعضاء الهيئة التدريسية القدرة على التعامل مع الظروف الصعبة بأشكال مختلفة					
31.	لدى أعضاء الهيئة التدريسية القدرة على مواجهة احداث العمل المرهقة .					
32.	يتجه أعضاء الهيئة التدريسية لأنجاز الاعمال المجهدة خطوة بخطوة .					

## Abstract

The aim of this study is to explain the extent to which the management of high Involvement has its dimensions (participation in decision-making, possession of information, sharing of returns and knowledge ownership) on psychological capital in its dimensions (self-efficacy, hope, optimism and flexibility). The study was applied in a number of Iraqi universities and colleges, (Al-Safwa College - University, King Hussein University Engineering College, Ibn Hayyan College - University, College of Education - University), and two colleges were selected (Hilla College) - University and College of Almstak For - University) in the province of Babylon .

The study population consisted of (500) teachers and 225 questionnaires were distributed to (217) responses (sample of the study) which were prepared as a tool to measure the application of the study variables rather than the personal interviews that were conducted with the sample members of the study. The problem of the study The researcher sought to test the hypotheses of the study (correlation and influence relations) through a set of statistical methods, the most important of which are (a measure of the pentagram, an arithmetic mean, a Cronbach alpha coefficient, a pearson A number of (correlation analysis, regression regression regression analysis questions were asked: What is the level of application of the dimensions of high Involvement management in the local colleges and universities surveyed from the point of view of the sample of the study ?, What is the level of availability of the psychological capital dimensions in the faculties studied ?, Is there correlation between the dimensions of high Involvement and psychological capital . The researcher has reached a number of results, the most important of which is a significant correlation between the management of high Involvement and psychological capital in its . There is also a significant effect relationship between the ,dimensions management of high Involvement and psychological capital. The results showed positive acceptance of the study sample. The results showed that the high Involvement management variable is strongly supported by its psychological capital and contributes to its enhancement and improvement

of efficiency. The results of the study also showed a percentage of the differences in the interest of the faculties investigated by the study variables and their secondary dimensions.

The researcher also presented a number of recommendations, the most prominent of which are: Giving faculty members in the faculties of local authorities the necessary powers to perform their work well, and establishing a psychological capital that contributes to establishing a positive psychological contract for human resources .

**Keywords:** High Involvement Management, Psychological Capital.

Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
Karbala University  
College of Administration and Economics  
Department of Business Administration



Management of high Involvement and its impact on the  
Reinforcement of psychological capital  
Analytical study for a sample of faculty members in  
some Iraqi universities and colleges

A Thesis of introduction To the council of the college of  
Administration and Economics - University of Karbala It is part of  
the requirements for a master's degree in business administration

By the student  
Zaiton Naama Dhahad

Supervised by  
Pro. Dr. Alaa Farhan Talib

2018 A.D

1439 H.D



