



## مجلة الادارة والاقتصاد Journal of Administration & Economics

Mustansiriyah  
University

College of  
Administration &  
Economics

P-ISSN: 1813 - 6729

E-ISSN: 2707-1359

### ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في سلوك العمل الاستباقي: بحث تحليلي في مجلس محافظة بغداد

مصطفى عبدالعباس عصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية الاسلامية، كلية العلوم الاسلامية، جامعة بغداد، بغداد - العراق

Email: [mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq](mailto:mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq), ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3376-1190>

زيد خوام محمود

قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، الأنبار - العراق

Email: [zaidkh@uofallujah.edu.iq](mailto:zaidkh@uofallujah.edu.iq), ORCID ID: <https://orcid.org/>

#### المستخلص

#### معلومات البحث

##### تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 2024 / 2 / 1  
تاريخ قبول البحث: 2024 / 6 / 12  
عدد صفحات البحث: 67 - 79

##### الكلمات المفتاحية:

إدارة الاحتواء العالي ، سلوك العمل الاستباقي ، مجلس محافظة بغداد المراسلة:  
مصطفى عبدالعباس عصاد

##### Email:

[mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq](mailto:mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq)

يهدف البحث الحالي الى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي ، ومن اجل تحقيق ذلك تم اختيار مجلس محافظة بغداد ميداناً لتطبيق البحث، وشمل البحث متغيرين إدارة الاحتواء العالي عبر ابعاده الفرعية (ممارسات التطوير، المكافآت، مشاركة المعلومات، التمكين)، وسلوك العمل الاستباقي عبر ابعاده (تولي المسؤولية، صوت الموظف، المبادرة الشخصية)، وضمت عينة البحث (97) فرداً من الموظفين العاملين في مجلس محافظة بغداد من مختلف الأقسام، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات واستخلاص النتائج عبر برنامج (SPSS, AMOS, V23)، وذلك باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط، التحليل العاملي التوكيدي، الفاكرونباخ)، اما اهم النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير جيدة بين متغير إدارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي، أي ان إدارة الاحتواء العالي لها دور فاعل وقوي في زيادة السلوكيات الاستباقية للموظفين ومبادراتهم الشخصية في تحسين وتطوير العمل

#### 1. المقدمة

تسعى منظمات بشكل دؤب نحو تحقيق افضل الوسائل للاحتفاظ بالموارد البشرية التي اوضحت اهم مزايا تفوق المنظمات، فالمنظمات لا قيمة لها في ضل انعدام العنصر البشري ، لذا اصبح احتواء المواهب والقدرات المميزة من اهم واجبات القيادات الادارة في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، فمن خلال الموارد البشرية الكفوءة سنتمكن المنظمة من منافسة الجميع وتحقيق افضل سلوك في العمل التنظيمي. وتواجه المنظمات اليوم تحديات عالية تتمحور تقوية ولاء الموظفين فيها وكيفية الحصول على أقصى طاقة عمل منهم، ومما هو معروف ان المنظمات تعد تكوين لا قيمة له بدون تواجد العنصر البشري، لذا تركز قيادات المنظمات اليوم على توفير كل السبل الكفيلة بتعزيز استبقاء الافراد في منظماتهم وعدم التفريط بالافراد خصوصا الكفاء، وقد توجهت المنظمات التي تسعى لتعزيز بقاء الموظف في منظمته الى تعزيز العلاقة بين الموظف و مديره من خلال ابتداع وسائل تحفيزية تتخذها الادارة لتقليل معدلات دوران العمل ومغادرة الافراد لمنظمتهم، حيث تعد ذلك مشكلة تهدد كيان المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، حيث تعتمد الادارة على احتواء افرادها لتحقيق الاداء والسلوك الايجابي في العمل ، لذلك كانت مشكلة بحثنا تركز عن كيفية تغيير توجهات الموظفين نحو الاستمرار بالعمل خصوصا وان معظم منظمات الواقع المحلي العراقي الحكومي تفتقر لوجود ادارات مؤهلة ومؤثرة بجميع الموظفين لتغيير معتقداتهم وسلوكياتهم وصولا لتحقيق سلوك العمل الاستباقي، فهناك فجوة واضحة بين الحالة الموجودة واقعا و ما بين الحالة التي ترغب الادارة بالوصول لها ، لذا سعى الباحثان إلى بيان تأثير ادارة الاحتواء العالي في سلوك العمل الاستباقي في مجلس محافظة بغداد يمكن ابراز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:  
1- ما مستوى أهمية ادارة الاحتواء العالي في مجلس محافظة بغداد حسب رأي افراد العينة محل البحث؟

- 2- ما مستوى أهمية سلوك العمل الاستباقي في مجلس محافظة بغداد حسب رأي افراد العينة محل البحث؟  
3- ما مدى توافر علاقة الارتباط و التأثير بين ادارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي؟

## 2. أهمية البحث

تتمحور أهمية البحث من خلال النقاط التالية :

- 1- تتبع أهمية البحث من خلال تناوله لمتغيرين مهمين وهما ادارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي إذ تمثل إضافة نوعية للمخزون العلمي خصوصا وان هذين المتغيرين يعدان من المواضيع الحديثة جدا في حقل السلوك التنظيمي حسب اطلاع الباحثان.  
2- تم اختيار ميدان اداري مهم وحيوي وهو مجلس محافظة بغداد.  
3- كما ويعد البحث الحالي من اول الابحاث التي ربطت بين ادارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي.

## 3. اهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق مجموعة من الاهداف الاساسية الآتية:

- أ- يهدف البحث الى رفق الفكر الاداري والتنظيمي بمفاهيم حديثة وهي ادارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي .  
ب- يهدف البحث الى التعرف على الالهية النسبية للادارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي في مجلس محافظة بغداد.  
ت- يهدف البحث على التعرف بطبيعة العلاقة و التأثير بين ادارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي.

## 4. المفاهيم النظرية

### 1.4 مفهوم ادارة الاحتواء العالي High Involvement Management

يعود نشأة مدخل ادارة الاحتواء الى خمسينيات القرن الماضي مع نشأة فرق العمل الموجهة بشكل ذاتي واساليب الانتقال بالسلطة الى المستويات الدنيا بحيث يمكن مشاركة الافراد في صنع القرارات [4]. الا ان الظهور الرسمي لهذا المفهوم هو في منتصف الثمانينات وبالتحديد عام (1986) حيث يعد الباحث في الامريكي المختص بعلم النفس (ادوارد لولر ) اول من اشار الى مصطلح ادارة الاحتواء العالي حيث عبر عن هذا المفهوم كاسلوب يركز على احتواء الافراد (الموارد البشرية ) وتحسين العمل وتخفيض التكاليف ومواجهة التحديات [4]. ونتيجة لذلك اصبح مفهوم الاحتواء العالي موضوع مهم من قبل الباحثين، حيث عبروا عنه بمصطلحات عديدة مثل (ممارسات الاداء العالي، عمليات العمل العالية، مشاركة العمل العالية المستوى، انظمة الاداء العالي [5]. كما يرى الباحث (لولر) ان ادارة الاحتواء العالي هي مدخلا تعاونيا بين الادارة والعاملين وهو مفهوم معاكس للمفاهيم التaylorية السابقة القائمة على اساس تصنيف التخصصات الوظيفية والجمود بالعمل [8]. وتعرف ادارة الاحتواء العالي على انها وحرمة من ممارسات الموارد البشرية التي تستخدمها الادارة الحديثة التي تعمل على تحفيز الموظفين وتعزيز مهاراتهم ومشاركتهم في صنع القرارات والتدريب مما يقلل ذلك من تسرب الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي الذي سينعكس ايجابيا نحو زيادة الانتاجية وتحقيق الاداء العالي للمنظمة [2]. وكما وعرفت ايضا على انها مجموعة من المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات وبقائها، وتلبي احتياجات الموظفين وتطلعاتهم في موقع عملهم [3]. وعرفت ايضا على انها حزمة من ممارسات ادارة الموارد البشرية والممارسات الادارية المبدعة التي تسعى الى ادارة قوة العمل وضمها وتمكينها لتحقيق التداوب بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملون بمنظمتهم وبالتالي تحقيق الاداء العالي والتميز [1].

### 2.4 أهمية ادارة الاحتواء العالي

تهتم ممارسات ادارة الاحتواء العالي بالطريقة التي ينفذ بها الافراد عملهم في المنظمات , ويرتبط بمستويات عالية من تأثير الافرد على العمل ,حيث تؤدي عملية الاحتواء العالي الى المشاركة الفعالة في صنع القرارات [15]. حيث تؤدي ادارة الاحتواء العالي على تحسين انتاجية الموظفين من خلال زيادة فاعلية الافراد وتمكين التعلم التنظيمي,حيث تهتم ادارة الاحتواء الى انشاء علاقات شخصية عالية الجودة في مكان العمل من خلال الترابط الوثيق بين جميع الافراد مما يزيد ذلك من الرضا الوظيفي وشعور الافراد بالفخر للانتماء لمنظمتهم [28]. بالإضافة الى ذلك يمكن تحدد عدة نقاط لأهمية إدارة الاحتواء العالي في الآتي:  
3- خلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالثقة العالية بصفة تبادلية بين الإدارة ومواردها البشرية.  
ب- أهمية وجود العلاقات الوظيفية بين العاملين ذات الأثر الإيجابي لبرنامج الاحتواء العالي الشامل ومساهمته الفاعلة بعملية صناعة القرار.

ت- اعتماد منهج اللامركزية , والتفويض , والتمكين, والإدارة بالأهداف ,وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتحسين المستمر

ث- ضرورة احتواء فرق العمل المدارة ذاتيا وتعبئة الموارد البشرية لتطوير عمليات التغيير التنظيمي, وتكنولوجيا المعلومات

ج- تعد ادارة الاحتواء وسيلة فعالة ومفيدة للحصول على المدخلات واستخدام الأفكار الإبداعية والخلاقة لاستدامة الموارد البشرية [6].

### 3.4 ابعاد ادارة الاحتواء العالي

اجمع العديد من الباحثين على تضمين مفهوم ادارة الاحتواء العالي على اربعة ابعاد ايجابية تجسد ميول الفرد لان يكون محفزا نحو تحقيق الاهداف, وتشمل (ممارسات التطوير, المكافآت , مشاركة المعلومات , التمكين ) وتعد هذه الابعاد الاكثر استخداما في البحوث العلمية [23]. وعلى هذا الاساس اعتمد الباحثان على هذه الابعاد كأساس لقياس متغير ادارة الاحتواء العالي وهي:

#### 1.3.4 ممارسات التطوير

ان ممارسات تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية تحسن وتعزز اداء الافراد العاملين في المنظمة من خلال تحفيزهم وتنمية مهاراتهم مما يولد ذلك شعور ايجابي للموظفين وارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وانخفاض مناسب دورات وترك العمل [2]. كما

وتهدف ممارسات التطوير الى الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية من اجل ترصين المهارات الاساسية للموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تمكنهم من تنفيذ مهامهم عبر القيام بنشاطاتهم ومعلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم على أتم وجه من اجل رفع مستوى فعالية الفرد في المجموعة أو المنظمة، بهدف إعدادهم إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراتهم الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية [3].

### 2.3.4. المكافآت

وهي محفزات ايجابية تكون نقدية او غير نقدية حيث تعمل ادارة المنظمة الى تحفيز افرادها عن طريق المكافآت التي تساعدهم على تحقيق الاهداف التنظيمية وتعزيز التنمية المستدامة، حيث تكون المكافآت المالية بشكل مثل الراتب الاسمي او الاجور الاضافية للموظف المتميز، بينما يكون شكل الحوافز غير النقدية بشكل كتاب شكر وتقدير والترقية وساعات العمل المرنة [2]. حيث يجب ان يتم تصميم المكافآت لتوجيه جهود العاملين نحو الاستفادة من الاداء التنظيمي وتوجيه طاقات وجهد العاملين في المنظمة لضمان مشاركتهم في المكاسب اللاحقة [6].

### 3.3.4. مشاركة المعلومات

هي العنصر الرئيس للمنظمات التي تسعى إلى البقاء في المنافسة، وإن عملية تشارك المعلومات أصبحت ضرورية في المنظمات من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة الربح، وأن تشارك المعلومات هي واحدة من اسس ممارسة إدارة الاحتواء العالي، وهي تسهم في منح الموظفين المعلومات المطلوبة التي تساعدهم في المشاركة فيها من دون التحمل الزائد للمعلومات، إذ يجب ان يكون هناك توازن بين عمق المعلومات وتفصيلها وان يتم تقييمها بدقة، إذ ان الكثير من المعلومات قد تجعل من الموظفين يشعرون بالارهاق وذلك لكثرة المعلومات غير المهمة [23]. والتشارك المعلوماتي يعني بيان كيفية التشارك ونقل المعلومات المهمة حول جودة وكمية مخرجات وحدة العمل وتكاليفها وارباحتها وردود أفعال الزبائن، والتحدي الكبير للمدراء الذين يطورون نظام المعلومات الذي يزود الافراد بالبيانات الأنية والمناسبة لعملية عملهم الخاصة وكلما كان المدراء شفافين أكثر في عمليات المنظمة كلما كانت مساهمة العاملين فاعل أكثر في نجاح المنظمة [13].

### 4.3.4. التمكين:

هو المصدر المهم في مشاركة كل الموظفين في اتخاذ القرارات التي لها تأثير على العمل، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء في الشركة، وإن ممارسات التمكين تركز على توسيع المسؤوليات من أجل التشجيع على المبادرة والتناوب الوظيفي وتنظيم العمل التي تهدف إلى تحقيق الامركزية في صنع القرار، إذن التمكين هو المصدر الاساس في مشاركة عالية من الموظفين مما يحقق أفضل النتائج الاجتماعية والتنظيمية [23]. ويمنح التمكين العاملين سلطه واسعه في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم وبالإضافة الى ذلك فانه يسهم في زياده الإنتاجية المؤسسة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزياده رضاهم وتمسكهم بالمؤسسات كما ان اهميتها تأتي من خلال كونها ضروريا لمواكبه التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة وهو يكسب المؤسسة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع [9].

### 4.4 مفهوم سلوك العمل الاستباقي Proactive work behavior

أن المنظمات اليوم تمتاز بالمرونة واللامركزية في الكثير من النواحي، فضلاً هناك طلب متزايد على العمليات الإبداعية، وكذلك أصبحت المهن أكثر تنوعاً وعديدة ولا تقتصر على قسم او منظمة معينة، فأن هذا يؤكد على أن الموظفين بحاجة الى الاعتماد على مبادراتهم وتحمل مسؤولية وطاقاتهم [14]. وعندما يصبح العمل أكثر ديناميكية ولا مركزية، يصبح السلوك الاستباقي والمبادرة أكثر العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح التنظيمي، ومع إدخال أشكال جديدة من الإدارة تقلل من وظيفة المراقبة، ستعتمد المنظمات بشكل متزايد على مبادرة الموظفين الشخصية لتحديد المشكلات وحلها [17]. وتكشف الأبحاث التي أجريت على سوابق سلوك العمل الاستباقي أن الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الشخصية الاستباقية والتوجه المستقبلي والعاطفة الإيجابية من المرجح أن ينخرطوا في النشاط الاستباقي أكثر من أولئك الذين هم منخفضون في هذه السمات [29].

وقبل الولوج في مفهوم سلوك العمل الاستباقي لابد من معرفة معنى الاستباقية (Proactive) والتي يطلق عليها احياناً روح المبادرة، فطبقاً لقاموس أكسفورد الإنكليزي (2008) تشير الاستباقية السيطرة على المواقف من خلال اخذ زمام المبادرة وتوقع الاحداث او المشاكل، بدلاً من مجرد الرد عليها بعد وقوعها [7]. كما تتطوي الاستباقية على معنيين: يشير الأول الى التصرف المسبق وفقاً لموقف مستقبلي، على سبيل المثال "التصرف تحسباً للمشاكل او التغييرات او الاحتياجات المستقبلية"، أما المعنى الثاني فيشير الى السيطرة وأحداث التغيير، على سبيل المثال "التحكم في الموقف من خلال التسبب بحدوث شيء ما أو الرد عليه بدلاً من انتظار حدوثه [28]. أما سلوك العمل الاستباقي يتضمن هذا السلوك عموماً تحدياً للوضع الراهن من خلال أخذ زمام المبادرة لتحسين الظروف الحالية أو إنشاء أشياء جديدة، بدلاً من التكيف بشكل سلبي مع الظروف الحالية، ويستلزم إجراءات موجهة ذاتياً وموجهة نحو المستقبل لتغيير أو تحسين الذات والمواقف [32]. ويعرف سلوك العمل الاستباقي بأنه سلوك موجه ذاتياً أو أفراداً يقومون بإحداث التغيير عن طيب خاطر، ومستعدون للمضي قدماً والتغلب على التحديات [11]. وكذلك يشير سلوك العمل الاستباقي إلى السلوكيات التي يتم إجراؤها لتحسين أو توليد فرص جديدة في مكان العمل [22]. ويعرف الباحثان سلوك العمل الاستباقي بأنه (سلوك الافراد الذاتي الموجه نحو التغيير لمعالجة المشكلات التنظيمية ومواجهة الغموض والتعقيد البيئي والمبادرة لتوليد فرص جديدة وإيجاد طرق عمل إيجابية تحسن من الفاعلية الذاتية وفاعلية المنظمة).

### 5.4 أهمية سلوك العمل الاستباقي

تتجلى أهمية سلوك العمل الاستباقي في التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة من خلال مبادرة الأفراد لتحسين الظروف الحالية، وتحدي الوضع الراهن وعدم الاستجابة للأفكار السلبية، حيث كلما زادت مستويات السلوك الاستباقي وسيكون الابتكار أكثر، كما أنه يدعم المنظمة وأنشطة القيادة الإستراتيجية والأداء وتوفير مهنة ناجحة للموظفين [26]. وتعمل سلوكيات العمل الاستباقي الى تحقيق النتائج المهنية في مكان العمل والمشاعر الإيجابية التي تحقق النجاح الوظيفي، حيث أن الافراد الاستباقيين يكونون اكثر

ارتباطاً لوظائفهم مما يؤدي الى إزالة جميع معوقات العمل امامهم [10]. ويعتبر السلوك الاستباقي امر حاسم في المنظمات التي تتميز بالتغييرات السريعة وانخفاض نطاق الاشراف، ومن اجل اظهار المرونة والمنافسة في الاقتصاد العالمي لا بد من ان يتصف الموظفين داخل المنظمات بسلوكيات تتجاوز متطلبات ومهام العمل الضيقة، والتعامل معها بشكل استباقي من خلال اخذ زمام المبادرة ومتابعة التعلم بنشاط [31]

لقد أثبتت الابحاث أن السلوك الاستباقي له نتائج فردية وتنظيمية إيجابية، على سبيل المثال، الحصول على وظيفة ناجحة، والابتكار الفردي، وسلوكيات تنظيم المشاريع، والأداء الوظيفي، والتعامل مع الإجهاد، وسلوكيات القيادة كلها مرتبطة بالسلوكيات الاستباقية، نظراً لارتباطها بمجموعة واسعة من المتغيرات التنظيمية الهامة الأخرى، فإن إدارة السلوك الاستباقي لديها القدرة على أن تكون مفهوماً ذا نفوذ كبير بدلاً من مجرد بدعة إدارية أخرى [20]. وبعد مستوى التحكم في الوظيفة احد الجوانب البيئية الداعمة لسلوك العمل الاستباقي فالتحكم في الوظيفة تعبر عن الدرجة التي توفر بها الوظيفة حرية كبيرة واستقلالية وحرية تقديرية للفرد في جدولة العمل وفي تحديد الإجراءات التي يجب استخدامها في التنفيذ، إذ يمكن للموظفين الذين يتمتعون بمستويات أكبر من التحكم في الوظيفة تحديد ومتابعة مجموعة أوسع من الأهداف المتعلقة بالعمل والشعور بالمشكلات والأهداف المتعلقة بالعمل أكثر من الموظفين الذين لديهم مستويات أقل من التحكم الوظيفي، وبالتالي يجب أن يكون من الأسهل على الموظفين الذين يتمتعون بقدرة عالية على التحكم في الوظائف أن يبدؤوا سلوكاً يتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية بما في ذلك السلوك الاستباقي [32].

#### 6.4 أبعاد سلوك العمل الاستباقي

أشار كلاً من (Javed et al., 2019) (صيهود، 2021) بأن هناك ثلاثة ابعاد لسلوك العمل الاستباقي (تولي المسؤولية، صوت الموظف، المبادرة الشخصية)، وقد اعتمدت هذه الابعاد لأنسجامها مع متغيرات البحث و بيئة المنظمة المبحوثة، وكذلك لأنها تتعلق بسلوك الفرد ذاته وفي كيفية السيطرة على البيئة الداخلية للمنظمة و أحداث التغيير فيها [7,21]، وتتمثل في الآتي:

##### 1.6.4.1 تولي المسؤولية *Taking Charge*

في بيئة ديناميكية ومعقدة وغامضة وغير مؤكدة، تقوم العديد من المنظمات باللامركزية وتبدأ في إعادة تحديد أدوار عمل الموظفين في سياق ديناميكي ومتغير بشكل متزايد، لا تطلب المنظمات من الموظفين أداء المهام بكفاءة ضمن أدوارهم فحسب، بل تتوقع منهم أيضاً الاستجابة للتحديات والانخراط في سلوكيات أكثر استباقية لبناء القدرة التنافسية الأساسية للمنظمة [7]. وأن تولي المسؤولية تمثل الجهود الطوعية والبناءة للموظفين لإحداث تغيير وظيفي تنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياقات ووظائفهم أو وحدات العمل أو المنظمات، ويهدف هذا النوع من سلوك العمل الاستباقي إلى تحسين بيئة العمل الفورية من خلال تغيير أساليب وإجراءات العمل [31]. ويبدل الأفراد الذين يظهرن خصائص المسؤولية جهوداً لبناء لتحسين الإجراءات في مكان العمل والمساهمة في التغييرات الإستراتيجية، وبعبارة أخرى، فإن تولي المسؤولية يعد أيضاً سمة من سمات السلوكيات الاستباقية لأنه يتضمن أخذ زمام المبادرة لتحسين هياكل العمل وممارساته الروتينية [16]. إن القاسم المشترك بين سلوك الموظف الذي يتولى المسؤولية والسلوكيات الإضافية الأخرى (مثل الصوت والمواطنة التنظيمية وسلوك الابتكار) هو أمر طوعي، وما يختلف عن الآخرين هو أن طبيعة تولي المسؤولية موجهة نحو التغيير والتحسين، أي أن الوضع الراهن موجه نحو التغيير بدلاً من الحفاظ عليه، ومن ثم فإن سلوك تولي المسؤولية هو سلوك عمل استباقي محفوف بالمخاطر وملء بالتحديات ويتطلب أن يكون لدى الموظفين شعور قوي بالأمان النفسي لتولي المسؤولية، ويحتاج أيضاً إلى موارد دعم تنظيمي وتحفيز جوهري [36].

##### 2.6.4.2 صوت الموظف *Employee Voice*

يتمثل صوت الموظف عموماً على أنه فرصة للموظفين ليكون لهم رأي في الأمور التي تؤثر عليهم في العمل، والمشاركة والانخراط في عملية صنع القرار المتعلق بالعمل، اما في مجال السلوك التنظيمي (OB) يشير صوت الموظف إلى نوع معين من سلوكيات الأدوار الإضافية (أي سلوكيات الموظفين التي لا تشكل جزءاً من متطلبات وظيفتهم الرسمية)، ويعرف صوت الموظف عموماً بأنه توصيل الأفكار أو الاقتراحات أو المخاوف أو الآراء حول القضايا المتعلقة بالعمل بهدف تحسين الأداء التنظيمي [26]. أن التعبير الصوتي للموظف هو الموقف الذي يتم فيه سماع آراء الموظف والتصرف بناءً عليها من قبل الأشخاص المعنيين، وإن الاستماع إلى الموظف وأخذه على محمل الجد يحدث فرقاً نظراً لأن التعبير الصوتي للموظف هو محاولة للتغيير بدلاً من الهروب من موقف غير مرغوب فيه في أي وقت، وفي السيناريو الذي يتم فيه الاستماع إلى الموظفين ومعالجة مشكلاتهم، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا متحمسين وأكثر استباقية في العمل ونتيجة لذلك يتحسنون في أدائهم [35]. وأن صوت الموظف يمثل التواصل غير الرسمي والتقدير والتصاعدي من قبل الموظف بشأن الأفكار أو الحلول أو المخاوف بشأن المشكلات المتعلقة بالعمل، إنه نوع من سلوك العمل الاستباقي الذي يهدف إلى تحسين الوضع الراهن، ولقد تم ربط السلوك الصوتي للموظفين بشكل إيجابي بالنتائج المرغوبة مثل الأداء الوظيفي الفردي ووحدة العمل أو الفعالية التنظيمية [18].

##### 3.6.4.3 المبادرة الشخصية *Personal initiatives*

يعد العالم (Frese et al., 1996) وزملاؤه أول من قدموا مصطلح المبادرة الشخصية، حيث أشاروا ان المبادرة الشخصية تتمثل في توجيه الهدف وتوجيه العمل وتطوير اهداف ذات تركيز بعيد الأمد ومتطلبات دور إضافية وتنفيذ هذه الأهداف بشكل استباقي، وقد تم وصف المبادرة الشخصية بأنها نمط سلوكي يتخذه الافراد نهجاً نشطاً والقدرة على البدء في العمل، ويتجاوز هذا السلوك متطلبات الوظيفة الرسمية وتتميز بخمسة مكونات هي : تتماشى مع الرسالة التنظيمية، التركيز طويل المدى، عملية المنحنى موجهة نحو الهدف، مستمرة في مواجهة العقبات، البدء الذاتي الاستباقي [7]. وأن المبادرة الشخصية تعد أحد أهم مفاهيم العمل النشط التي يجب تقديمها في الأدبيات، والتي تم وصفها بأنها كوكبة من السلوكيات الاستباقية والموجهة نحو الهدف والموجهة نحو العمل [34]. وأن المبادرة الشخصية هي شكل واسع من سلوك العمل الاستباقي الذي يبدأ ذاتياً ويتوجه نحو المستقبل ويتغلب على العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف، يظهر الموظفون مبادرة شخصية عالية عندما يبحثون عن فرص لتحسين بيئة عملهم ويكونون مثابرين في مواجهة العوائق والنكسات التي قد تحدث أثناء تنفيذ التغييرات [21].

**5. العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي**

الأفراد الاستباقيين لا يعملون في الفراغ، وأن هؤلاء الأفراد قد يكونون مهيبين للنجاح في العمل، إلا أنهم يتأثرون أيضاً ببيئة مكان العمل. وفي الواقع عندما لا توفر بيئة العمل فرصاً للموظفين لتحقيق النجاح، فقد تنخفض دوافعهم الفطرية لتحقيق النجاح، بناءً على هذا المنظور أكدت الأدبيات على أن تأثيرات الشخصية الاستباقية تعتمد على كيفية تصميم العمل وتنظيمه، وبالتالي فإن ممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء تخلق سياق عمل يسهل ميول الموظفين للاستباقية والسيطرة على البيئة من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات المناسبة ومساحة اتخاذ القرار [12]. وتشير ممارسات الموارد البشرية للاحتواء العالي بأنها أساليب إدارية تعتمد على مشاركة الموظفين، وتؤثر هذه الممارسات على الأداء الفردي والتنظيمي بشكل إيجابي من خلال قيادة الموظفين ليس فقط للعمل بجدية أكبر بسبب تمتعهم بمزيد من التحكم في عملهم، ولكن أيضاً للعمل بشكل أكثر ذكاءً ومسؤولية أكبر مع زيادة المهارات والكفاءة [24]. ويرى الباحثان أن أفضل أسلوب تحفيزي تتخذه الإدارة العليا تجاه موظفيها هو التعامل فائق الاحترام معهم، وهذا هدف إدارة الاحتواء العالي، حيث ينصب تركيز الإدارة العليا على كيفية الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز ولائهم لكسبهم وتفجير أقصى طاقاتهم السلوكية ومنا السلوكيات الاستباقية، فالإدارة الناجحة هي التي تعتمد على جميع الأفكار والآراء ومنها صوت الموظفين التي تعزز السلوك الاستباقي للمنظمات.

**6. الجانب العملي****1.6 مجتمع وعينة البحث**

يتألف مجتمع البحث من موظفي مجلس محافظة بغداد والبالغ عددهم (430) إلا ان عينة بحثنا كانت عشوائية بعدد (110) ومتمثلين بـ (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة، موظف) حيث تم توزيع (110) استبيان الا ان المسترجع الصحيح هو (97). وتبين ان نسبة الذكور الى الاناث هي اعلى، حيث شكلت نسبة الذكور (61%) بينما الاناث (39%) ونسبة الاناث جيدة كون المجلس هو معني بالخدمات لذا لا يتطلب جهد جسدي بل يتطلب التركيز على المعرفة والمهارات ، وكما تبين لنا ان الفئة العمرية الاكبر هي (41-50) و بنسبة (40%) تليها الفئة (31-40) بنسبة (34%) مما يعني ان اغلب افراد العينة من الفئات العمرية الناضجة والتي بالتاكيد ستحرص على قيمة العمل و الانجاز ، وحينما ننتقل الى التحصيل الدراسي نرى ان شهادة البكالوريوس هي الاكثر بنسبة (57%) مما يعني اني اغلب العينة هم يحملون شهادة البكالوريوس فما فوق وهذا مؤشر على اهلية افراد العينة للعمل في المجلس ، وتبين ايضا ان سنوات العمل الاعلى هي الفئة (16-20) بنسبة (37%) تليها الفئة (11-15) بنسبة (35%) مما يؤكد ذلك على اهلية افراد العينة للاجابة على فقرات الاستبيان ، واخيرا نرى ان المنصب الوظيفي الاكثر نسبة هو مسؤول شعبة بنسبة (32%) تليه فئة الموظف بنسبة (31%) تليها فئة رئيس قسم بنسبة (20%) وفئة مسؤول وحدة بنسبة (15%) .

**2.6 اختبار ثبات أداة القياس**

يشير الثبات الى مدى الاتساق الداخلي للمقياس وان الأسئلة جميعها تركز على غرض عام يراد قياسه، وكذلك احتمالية الحصول على النتائج ذاتها عند تكرار المقياس مع مرور الوقت، ويتم استخدام معامل الفايكرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وابعاده الفرعية ومتغيراته الرئيسية، وضرورة ان تكون قيمة الاتساق الداخلي تساوي أو اعلى من (0.70) لكي تكون نتائج الاتساق الداخلي مقبولة وفقاً [19]. ويمكن توضيح نتائج اختبار الثبات في الجدول (1).

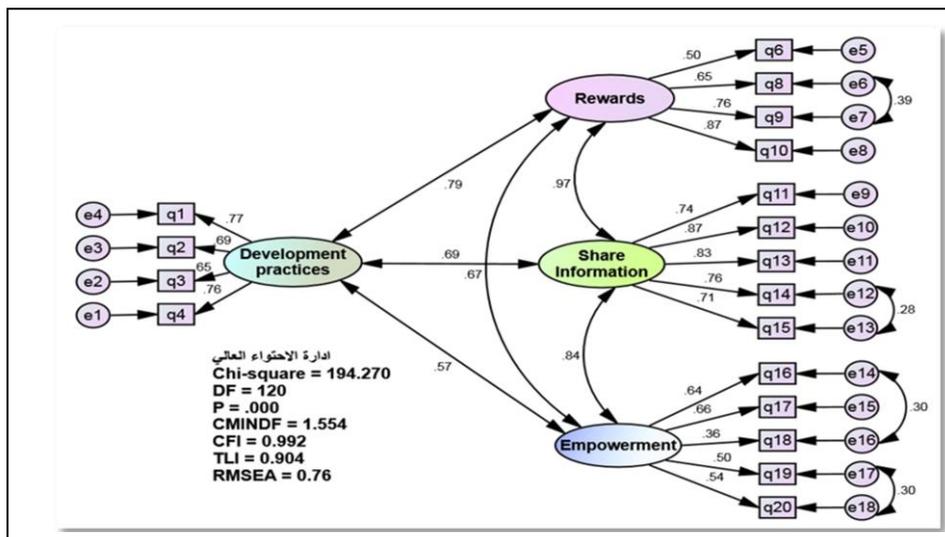
الجدول (1) اختبار ثبات المقياس

Cronbach's Alpha Coefficient	المتغيرات الدراسة
0.75	ممارسات التطوير
0.84	المكافآت
0.89	مشاركة المعلومات
0.78	التمكين
0.85	إدارة الاحتواء العالي
0.81	تولي المسؤولية
0.88	صوت الموظف
0.88	المبادرة الشخصية
0.91	سلوك العمل الاستباقي
0.93	الاستبانة بصورة عامة

يظهر من خلال الجدول (1) ان قيم معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للمتغيرات والابعاد تتراوح بين (0.75 – 0.91) وهذا يدل الى ان المتغيرات والابعاد تتمتع باتساق داخلي جيد، اما معامل الاتساق الداخلي للاستبانة بصورة عامة بلغت (0.93) وهذا يدل على ان الاستبانة تتمتع بمستوى ثبات عالٍ ويمكن تكرار استخدام المقياس ووجود النتائج ذاتها.

**3.6 اختبار الصدق البنائي لأداة القياس****1.3.6 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الاحتواء العالي**

يظهر من خلال الشكل (1) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج إدارة الاحتواء العالي والذي يتكون من أربعة ابعاد أساسية، ويضم (20) فقرة، ويتبين أيضاً بأن مؤشرات جودة المطابقة جاءت ضمن المعايير المطلوبة وهو مؤشر جيد على إمكانية إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، وتجدر الإشارة هنا بأنه تم حذف الفقرة (q5, q7) وذلك وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices).



شكل (1) النموذج الكامل لمتغير إدارة الاحتواء العالي

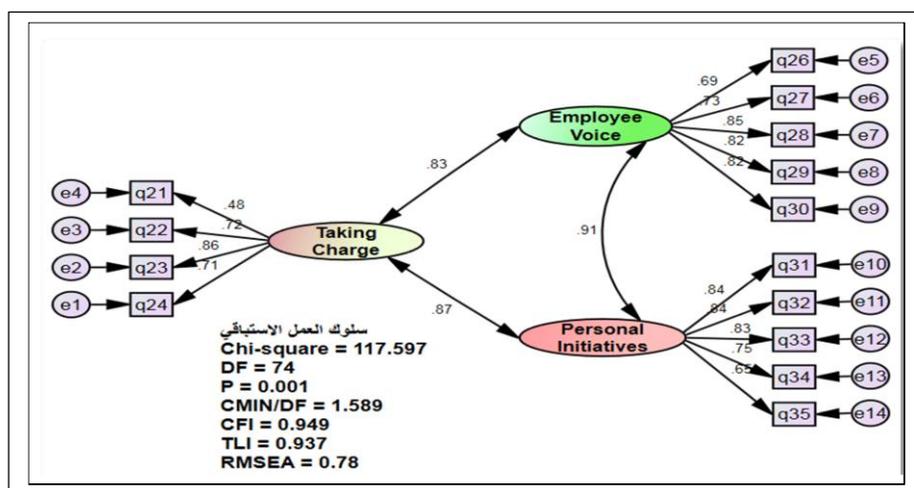
يظهر من خلال الجدول (2) ان قيم التشبعات المعيارية تتراوح بين (0.36 – 0.87) وهي نسبة جيدة، اذ تشير قيم التشبعات المعيارية الى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه، ويتبين أن القيم المعيارية (C.R.) تتراوح بين (3.395 – 8.692) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) ، وان قيمة مستوى الدلالة المعنوية لجميع الفقرات بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على صدق العبارات.

الجدول (2) التقديرات المعيارية لمتغير إدارة الاحتواء العالي

الفقرات	المسار	الابعاد	التشبعات المعيارية	التقدير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	C.R.	P
q4	←-	ممارسات التطوير	0.76	1.000			
q3	←-		0.65	.891	.148	6.000	***
q2	←-		0.69	.950	.149	6.378	***
q1	←-		0.77	1.163	.164	7.072	***
q6	←-	المكافآت	0.50	1.000			
q8	←-		0.65	1.398	.311	4.494	***
q9	←-		0.76	1.686	.346	4.880	***
q10	←-		0.87	1.888	.367	5.139	***
q11	←-	مشاركة المعلومات	0.74	1.000			
q12	←-		0.87	1.213	.140	8.692	***
q13	←-		0.83	1.111	.134	8.294	***
q14	←-		0.76	1.043	.140	7.475	***
q15	←-		0.71	.955	.136	7.006	***
q16	←-	التمكين	0.64	1.000			
q17	←-		0.66	1.161	.235	4.944	***
q18	←-		0.36	.708	.208	3.395	***
q19	←-		0.50	.732	.184	3.974	***
q20	←-		0.54	.800	.190	4.210	***

### 2.3.6. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك العمل الاستباقي

يظهر من خلال الشكل (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج سلوك الهمل الاستباقي والذي يتكون من ثلاثة ابعاد أساسية، ويضم (15) فقرة، ويتبين ايضا بأن مؤشرات جودة المطابقة جاءت ضمن المعايير المطلوبة وهو مؤشر جيد على إمكانية اجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، وتجدر الإشارة هنا بأنه تم حذف الفقرة (q25) وذلك وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices).



شكل (2) النموذج الكامل لمتغير سلوك العمل الاستباقي

يظهر من خلال الجدول (3) ان قيم التنبؤات المعيارية تتراوح بين (0.483 – 0.857) وهي نسبة جيدة، اذ تشير قيم التنبؤات المعيارية الى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي اليه، ويتبين أن القيم المعيارية (C.R.) تتراوح بين (10.128 – 4.422) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) ، وان قيمة مستوى الدلالة المعنوية لجميع الفقرات بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على صدق العبارات.

الجدول (3) التقديرات المعيارية لمتغير سلوك العمل الاستباقي

الفقرات	المسار	الابعاد	التنبؤات المعيارية	التقدير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	C.R.	P
q24	←-	تولي المسؤولية	.710	1.000			
q23	←-		.857	1.148	.151	7.612	***
q22	←-		.724	1.080	.164	6.566	***
q21	←-		.483	.654	.148	4.422	***
q26	←-	صوت الموظف	.694	1.000			
q27	←-		.733	1.130	.168	6.717	***
q28	←-		.846	1.218	.159	7.669	***
q29	←-		.817	1.115	.150	7.430	***
q30	←-		.817	1.275	.172	7.431	***
q31	←-	المبادرة الشخصية	.842	1.000			
q32	←-		.837	.967	.095	10.128	***
q33	←-		.830	.999	.100	9.991	***
q34	←-		.752	.899	.105	8.600	***
q35	←-		.648	.764	.109	7.002	***

#### 4.6 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يهدف هذا التحليل للتعرف على واقع إدارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي في مجلس محافظة بغداد، وسيتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة الى معامل الاختلاف لترتيب مستوى أهمية الابعاد والمتغيرات، وسيكون مستوى الوسط الحسابي لكل متغير يتراوح بين (1 – 5) بخمسة مستويات كما موضحة في الجدول (4).

الجدول (4) الوسط الحسابي ومستوى الاجابة

مستوى الاجابة	مقياس الاجابة	الوسط الحسابي
ضعيف جداً	لا اتفق تماماً	1 – 1.80
ضعيف	لا اتفق	1.81 – 2.60
متوسط	محايد	2.61 – 3.40
جيد	اتفق	3.41 – 4.20
جيد جداً	اتفق تماماً	4.21 – 5

#### 1.4.6 التحليل الوصفي لمتغير إدارة الاحتواء العالي

يظهر من خلال الجدول (5) ان اعلى وسط حسابي جاء لبعد التمكين بلغ (3.367) بترتيب اهمية أول وبمستوى متوسط، وانحراف معياري (0.718)، اما معامل الاختلاف فبلغ (21.324) وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تبدي اهتماماً مقبولاً لبعد التمكين لما له من دور في إعطاء مساحة للموظفين من معالجة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة وزيادة فرص الابداع والمبادرة في تقديم الخدمات وطرح الأفكار الجديدة. اما أقل وسط حسابي جاء لبعد المكافآت فبلغ (3.111) بترتيب أهمية رابع وبمستوى متوسط، وانحراف معياري (0.955)، وبلغ معامل الاختلاف (30.697)، وهذا يدل ان المنظمة المبحوثة تبدي نوعاً من الاهتمام لبعد المكافآت لكنه دون مستوى الطموح. اما الوسط الحسابي الاجمالي لمتغير إدارة الاحتواء العالي فقد بلغ (3.223) وبترتيب

أهمية ثاني وبمستوى متوسط، وجاء بأحرف معياري (0.708) ومعامل اختلاف (21.967)، وهذا يشير على ان المنظمة المبحوثة تبدي اهتماماً مقبولاً بإدارة الاحتواء العالي عبر زيادة نشاط التعاون بين العاملين وتبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرارات وتجاوز الحدود الرتبية للوظيفة.

الجدول (5) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
ممارسات التطوير	3.276	0.795	24.267	2
المكافآت	3.111	0.955	30.697	4
مشاركة المعلومات	3.140	0.915	29.140	3
التمكين	3.367	0.718	21.324	1
إدارة الاحتواء العالي	3.223	0.708	21.967	الثاني
تولي المسؤولية	3.501	0.738	21.079	1
صوت الموظف	3.354	0.823	24.537	3
المبادرة الشخصية	3.496	0.839	23.998	2
سلوك العمل الاستباقي	3.450	0.743	21.536	الاول

#### 2.4.6. التحليل الوصفي لمتغير سلوك العمل الاستباقي

يظهر من خلال الجدول (5) ان اعلى وسط حسابي جاء لبعده تولي المسؤولية بلغ (3.501) بترتيب اهمية أول وبمستوى جيد، وانحراف معياري (0.738)، اما معامل الاختلاف فبلغ (21.079) وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تبدي اهتماماً جيداً لبعده تولي المسؤولية لما له من دور في تحمل الموظفين مسؤولية الاعمال والمبادرة في السلوكيات التطوعية لإحداث التغيير التنظيمي وإنجاز الواجبات. اما أقل وسط حسابي جاء لبعده صوت الموظف فبلغ (3.354) بترتيب أهمية ثالث وبمستوى متوسط، وانحراف معياري (0.823)، وبلغ معامل الاختلاف (24.537)، وهذا يدل ان المنظمة المبحوثة تبدي نوعاً من الاهتمام لبعده صوت الموظف لكنه دون مستوى الطموح اذ يساهم صوت الموظف في إيصال المشاكل التي تعاني منها الإدارة وتقديم الحلول الازموا الافكار الإبداعية التي تخدم اهداف المنظمة وتوجهاتها. اما الوسط الحسابي الاجمالي لمتغير سلوك العمل الاستباقي فقد بلغ (3.450) وبترتيب أهمية أول وبمستوى جيد، وجاء بأحرف معياري (0.743) ومعامل اختلاف (21.536)، وهذا يشير على ان المنظمة المبحوثة تبدي اهتماماً جيداً بسلوك العمل الاستباقي للموظفين وتقديم المبادرات الشخصية والطوعية من اجل تحسين إجراءات العمل ومعالجة المعوقات وتحسين الوضع الراهن.

#### 5.6 اختبار فرضيات البحث

##### 1.5.6. اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي وابعادها الفرعية وسلوك العمل الاستباقي)

يظهر من خلال الجدول (6) الاتي:

- 1- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين إدارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي (0.635) وهو ارتباط جيد، وهذا يدل ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي.
- 2- أن قيمة معامل الارتباط (R) بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي (ممارسات التطوير، المكافآت، مشاركة المعلومات، التمكين) وسلوك العمل الاستباقي بلغت (0.590, 0.637, 0.529, 0.426) على التوالي وهو ارتباط جيد، وهذا يدل ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي ومتغير سلوك العمل الاستباقي، وأن اعلى قيمة ارتباط جاءت بين بعد مشاركة المعلومات وسلوك العمل الاستباقي وبلغت (0.637)، أما اقل قيمة ارتباط بلغت (0.426) بين بعد ممارسات التطوير ومتغير سلوك العمل الاستباقي.

##### 2.6.5. اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي وابعادها الفرعية في سلوك العمل الاستباقي)

يظهر من خلال الجدول (6) الاتي:

- 1- سجلت قيمة (F) المحسوبة لمتغير إدارة الاحتواء العالي في سلوك العمل الاستباقي (70.615) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في سلوك العمل الاستباقي)، وعليه يتم قبول الفرضية وان إدارة الاحتواء العالي للموظفين من خلال القيام بأعمال تطويرية وتبادل المعرفة والمعلومات ومشاركتها وإعطاء مساحة كافية للموظفين للمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، ووجود نظام مكافآت جيد يعمل على تحفيز الموظفين فأن ذلك بدوره يشجع المبادرات الشخصية والطوعية وبالتالي سلوكهم الاستباقي.
- 2- يتبين من خلال قيمة معامل التفسير المصحح ( $R^2$ ) البالغة (0.420) بأن إدارة الاحتواء العالي تفسر ما نسبته (42%) من المتغيرات التي تطرأ على سلوك العمل الاستباقي اما النسبة الباقية والبالغة (58%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.
- 3- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.622) بان زيادة ادرة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة سلوك العمل الاستباقي بنسبة (62%)،
- 4- بلغت قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.076)، بمعنى عندما تكون ادرة الاحتواء العالي مساويه للصفر فان سلوك العمل الاستباقي لن تقل عن هذه القيمة.

الجدول (6) اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي

المتغير التابع	القرار	Sig	DF	(F)	Adj (R <sup>2</sup> )	R <sup>2</sup>	R	ابعاد إدارة الاحتواء العالي		
سلوك العمل الاستباقي	قبول الفرضية	.000	96	21.051	.173	.181	.426	1.704	A	ممارسات التطوير
								.456	B	
	قبول الفرضية	.000	96	36.838	.272	.279	.529	.767	A	المكافآت
								.679	B	
	قبول الفرضية	.000	96	64.774	.399	.405	.637	.434	A	مشاركة المعلومات
								.784	B	
	قبول الفرضية	.000	96	50.825	.342	.349	.590	1.399	A	التمكين
								.570	B	
	قبول الفرضية	.000	96	70.615	.420	.426	.653	1.076	A	إدارة الاحتواء العالي
								.622	B	

5- اختبار تأثير بعد ممارسات التطوير في سلوك العمل الاستباقي : يظهر من خلال الجدول (6) قد بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعده ممارسات التطوير في سلوك العمل الاستباقي (21.051) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده ممارسات التطوير في سلوك العمل الاستباقي)، وهذا يشير الى ان للممارسات التطوير تأثير واضح في سلوكيات العمل الاستباقية، وبلغت قيمة معامل التفسير المصحح (Adj (R<sup>2</sup>) (0.173) وهذا يعني بأن ممارسات التطوير تفسر ما نسبته (17%) من المتغيرات التي تطرأ على سلوك العمل الاستباقي اما النسبة الباقية والبالغة (83%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.456) بان زيادة بعد ممارسات التطوير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة سلوك العمل الاستباقي بنسبة (45%)، وبلغت قيمة الحد الثابت (α) في المعادلة (1.704)، بمعنى عندما يكون بعد ممارسات التطوير مساوياً للصفر فان متغير سلوك العمل الاستباقي لن يقل عن هذه القيمة.

6- اختبار تأثير بعد المكافآت في سلوك العمل الاستباقي : يتضح من خلال الجدول (6) بأن قيمة (F) المحسوبة لبعده المكافآت في سلوك العمل الاستباقي (36.838) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المكافآت في سلوك العمل الاستباقي)، وهذا يعني بأن المكافآت التي تعتمد عليها المنظمة المبحوثة تعتبر محفزاً جوهرياً لسلوك العمل الاستباقي للموظفين ، هذا وبلغت قيمة معامل التفسير المصحح (Adj (R<sup>2</sup>) (0.272) وهذا يعني ان بعد المكافآت يفسر ما نسبته (27%) من المتغيرات التي تطرأ على سلوك العمل الاستباقي اما النسبة الباقية والبالغة (73%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، وسجلت قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.679) وهذا يعن بأن زيادة بعد المكافآت بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة سلوك العمل الاستباقي بنسبة (67%)، وحققت قيمة الحد الثابت (α) في المعادلة (0.679)، أي عندما يكون بعد المكافآت مساوياً للصفر فان متغير سلوك العمل الاستباقي لن يقل عن هذه القيمة.

7- اختبار تأثير بعد مشاركة المعلومات في سلوك العمل الاستباقي : يظهر من خلال الجدول (6) أن قيمة (F) المحسوبة لبعده ممارسات التطوير في سلوك العمل الاستباقي (64.774) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%)، وبذلك نقبل الفرضية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده مشاركة المعلومات في سلوك العمل الاستباقي)، أي ان لبعده مشاركة المعلومات دور جوهري في سلوك العمل الاستباقي، وقد بلغت قيمة معامل التفسير المصحح (Adj (R<sup>2</sup>) (0.405) وهذا يعني بأن بعد مشاركة المعلومات يفسر ما نسبته (40%) من المتغيرات التي تطرأ على سلوك العمل الاستباقي اما النسبة الباقية والبالغة (60%) فتمثل متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.784) بان زيادة بعد مشاركة المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة سلوك العمل الاستباقي بنسبة (78%)، وبلغت قيمة الحد الثابت (α) في المعادلة (0.434)، بمعنى عندما يكون بعد مشاركة المعلومات مساوياً للصفر فان متغير سلوك العمل الاستباقي لن يقل عن هذه القيمة.

8- اختبار تأثير بعد التمكين في سلوك العمل الاستباقي : يظهر من خلال الجدول (6) بأنه حققت قيمة (F) المحسوبة لبعده التمكين في سلوك العمل الاستباقي (50.825) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة ثقة (95%)، وبذلك نقبل الفرضية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التمكين في سلوك العمل الاستباقي)، وهذا يشير ان تمكين الموظفين ومهم الاستقلالية في أداء بعض مهامهم يساعد في تحفيز سلوك العمل الاستباقي، وجاءت هنا قيمة معامل التفسير المصحح (Adj (R<sup>2</sup>) (0.342) وهذا يعني بأن بعد التمكين يفسر ما نسبته (34%) من المتغيرات التي تطرأ على سلوك العمل الاستباقي اما النسبة الباقية والبالغة (66%) فتمثل متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، ويظهر من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.570) بان زيادة بعد التمكين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة سلوك العمل الاستباقي بنسبة (57%)، وحققت قيمة الحد الثابت (α) في المعادلة (1.399)، بمعنى عندما يكون بعد التمكين مساوياً للصفر فان متغير سلوك العمل الاستباقي لن يقل عن هذه القيمة.

**6. الاستنتاجات**

أظهرت النتائج ان العينة المبحوثة تبدي اهتماماً جيداً بتمكين الموظفين لما له من دور في إعطاء مساحة للموظفين في تحديد أساليب العمل المناسبة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه العمل وزيادة فرص الابداع والمبادرة في تقديم الخدمات وطرح الأفكار الجديدة.

- 1- اثبتت النتائج ان عينة البحث لا تبدي الاهتمام الكافي لبعده المكافآت مما قد يؤثر سلباً على أداء الموظفين ويضعف الحافز للقيام بالمهام المطلوبة وكذلك القابلية على الابداع وتقديم الأفكار الجديدة.
- 2- بينت النتائج ان المنظمة المبحوثة تبدي اهتماماً مقبولاً بإدارة الاحتواء العالي للموظفين وتحاول قدر الإمكان من زيادة نشاط التعاون بين العاملين وتبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرارات وتجاوز الحدود الرتبية للوظيفة.
- 3- ظهر ان العينة المبحوثة تبدي اهتماماً جيداً لتولي المسؤولية وتحمل الموظفين مسؤولية الاعمال ونتائجها، وكذلك المبادرة في السلوكيات التطوعية لإحداث التغيير التنظيمي وإنجاز الواجبات.
- 4- اثبتت النتائج ان المنظمة المبحوثة تبدي اهتماماً نسبياً بصوت الموظف لكن دون المستوى الذي يعطي الدور الجوهري لهذا المفهوم لكونه يساهم في إيصال المشاكل التي تعاني منها الإدارة وتقديم الحلول اللازمة والأفكار الإبداعية التي تخدم اهداف المنظمة وتوجهاتها.
- 5- أظهرت النتائج ان المنظمة المبحوثة تهتم بصورة جيدة بسلوك العمل الاستباقي للموظفين عبر تقديم المبادرات الشخصية والطوعية من اجل تحسين إجراءات العمل ومعالجة المعوقات وتحسين وضع المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- 6- تبين من خلال النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير جيدة بين متغير إدارة الاحتواء العالي وابعادة الفرعية (ممارسات التطوير، المكافآت، مشاركة المعلومات، التمكين) وسلوك العمل الاستباقي، أي ان إدارة الاحتواء العالي لها دور فاعل وقوي في زيادة السلوكيات الاستباقية للموظفين ومبادراتهم الشخصية في تحسين وتطوير العمل.

**7. التوصيات**

- 1- التأكيد على ضرورة زيادة اهتمام مجلس محافظة بغداد بالمكافآت وذلك من خلال تفعيل نظام جيد وعادل للمكافآت مما يخلق حافز لدى الموظفين للمبادرة وتقديم مستويات أداء عالية تصيف قيمة لعمل المنظمة ومخرجاتها.
- 2- زيادة اهتمام مجلس محافظة بغداد بصوت الموظف داخل المنظمة ويتم ذلك عن طريق فتح قنوات بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا والتنفيذية لسماع المشاكل التي يعاني الموظفون منها في العمل وكذلك الأخذ بنظر الاعتبار الأفكار الإبداعية والمقترحات التي يقدمها الموظفون لتطوير العمل وأداء المنظمة.
- 3- زيادة اهتمام مجلس محافظة بغداد بمتغير إدارة الاحتواء العالي للموظفين من خلال التأكيد على أهمية التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق ومشاركة المعلومات بين الجميع والمشاركة في صنع القرارات ورسم سياسات العمل واهداف المنظمة.
- 4- ضرورة اهتمام مجلس محافظة بغداد بمتغير سلوك العمل الاستباقي وذلك من خلال تشجيع الموظفين على المبادرة في تقديم الاقتراحات والأفكار الابتكارية والسلوكيات الطوعية التي تصيف قيمة لمخرجات العمل وتحسن من أدائها التنظيمي.
- 5- لتأكيد على ضرورة استثمار مجلس محافظة بغداد في العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وسلوك العمل الاستباقي، وذلك من خلال إقامة الندوات والورش للتعريف بأهمية هذه المتغيرات، وانه كلما سعى المجلس على تبني مفهوم إدارة الاحتواء العالي للعاملين فإن ذلك يساعد على زيادة سلوك العمل الاستباقي للموظفين وتقديم الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية للمشاكل التي تعاني منها المنظمة.

**المصادر**

- [1] الخفاجي، رشا مهدي (2019) اثر إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. المجلة العربية للإدارة (3) 39.
- [2] الدجيلي، سحر عباس (2021) ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء -كلية الادارة والاقتصاد
- [3] الدجيلي، سحر عباس كاظم والحسناوي، صالح مهدي محمد. (2022). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات. (مجلة واسط للعلوم الانسانية والاجتماعية) 18، الجزء الرابع
- [4] الدعي، علاء فرحان، السعدون، زينون نعمه (2019). إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها بتعزيز راس المال النفسي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية. مجلة جامعة بابل (3) 27.
- [5] الزاخولي، هوشة نك و محمود، عثمان كريم (2022) ادارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في عدد من المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك،المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد 6، العدد 2
- [6] صادق، زانا مجيد و عبدالله، فريدون (2023) [ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي ودورها في تحقيق الاغناء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق. مجلة ليتونيك للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 4 العدد 1.

- [7] صيهود، أحمد قاسم (2021). "العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي وسلوك العمل الاستباقي وانعكاسها على الأداء الريادي بحث تحليلي في وزارة الزراعة" أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة.
- [8] عبد الستار ، ناجي، رحان، محمد صبحي (2017). مدى توافر ابعاد ادارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت. مجلة جامعة تكريت (39) 13.
- [9] الغانمي، أفراح اخضير عبد الرضا (2015) تأثير استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز، رساله ماجستير، جامعه كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة العامة الدراسات العليا
- [10] الفتلاوي، الكعبي، ميثاق هاتف عبد السادة وحسين صبيح محيسن (2018) "تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 57.
- [11] ABBAS, A. A. (2022). The Role of Organizational Virtuousness in Reinforcement Proactive Work Behavior. ORGANIZACIJU VADYBA.
- [12] Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. Journal of Business and Psychology, 36, 857-869.
- [13] BinBakr, M.B., & Ahmed, E.I. (2018). High-involvement work processes and organizational commitment of female faculty in Saudi Arabia. International Journal of Leadership in Education. DOI: 10.1080/13603124.2018.1529819
- [14] Bindl, Uta K.&Parker, Sharon K. (2011)"Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations." APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization American Psychological Association, pp. 567-598.
- [15] Boxall, P., Huo, M.L., Macky, K., & Winterton, J. (2019). High-involvement work processes and systems: a review of theory, distribution, outcomes, and tensions. Research in personnel and human resources management. Vol. 37: 1–52.
- [16] Cha, J., Kim, S. J., Beck, J., & Knutson, B. J. (2017). Predictors of career success among lodging revenue managers: Investigating roles of proactive work behaviors. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 18(4), 474-490.
- [17] Crant, J. Michael. (2000)"Proactive behavior in organizations." Journal of management, Vol. 26, No. 3, 435– 462.
- [18] Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. Journal of Organizational Behavior, 38(5), 650-670.
- [19] Hair, Joseph F. Jr.& William C. Black & Barr Y J. Babin, Rolph E. Anderson" (2019) "Multivariate Data Analysis" 8 th Ed, Cengage Learning Emea.
- [20] Hopkins, J. (2009). Outdoor adventures, self-efficacy, and proactive work behaviors. The University of Tennessee at Chattanooga.
- [21] Javed, A., Hassan, D. A., & Arshad, T. (2019). Influence of transformational leadership on proactive work behavior: the mediating role of psychological empowerment. Governance and Management Review, 4(1). p.p 17-37.
- [22] Khan, N. A. (2021). Determinants of proactive work behavior of employees during the COVID-19 crisis. European Journal of Psychology Open. 80(1–2), 77–87
- [23] Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. Human Resource Management Journal, 26(4), 408-424.
- [24] Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. Personnel Review, 44(5), 720-738.
- [25] Mestdagh, E., Timmermans, O., Fontein- Kuipers, Y., Van Rompaey, B. (2019). Proactive Behaviour in Midwifery Practice: A Qualitative Overview Based on Midwives' Perspectives. Sexual & Reproductive Healthcare. Vol. 20, pp. 87–92.
- [26] Nawakitphaitoon, K., & Zhang, W. (2021). The effect of direct and representative employee voice on job satisfaction in China: Evidence from employer-employee matched data. The International Journal of Human Resource Management, 32(22), 4725-4751.

- [27] Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
- [28] Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2020). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*.
- [29] Schmitt, A. (2022). Sensory processing sensitivity as a predictor of proactive work behavior and a moderator of the job complexity–proactive work behavior relationship. *Frontiers in Psychology*, 13, 859006., p.p 1-14.
- [30] Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), pp. 518-528.
- [31] Sonnentag, S., & Starzyk, A. (2015). Perceived prosocial impact, perceived situational constraints, and proactive work behavior: Looking at two distinct affective pathways. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 806-824.
- [32] Spychala, A. (2009). Proactive work behaviour, Universität Konstanz (Doctoral dissertation).
- [33] Syamsudin, N., Eliyana, A., Nurdin, N., Sudrajat, A., Giyanto, B., Emur, A. P., & Zahar, M. (2022). Are job satisfaction and role breadth self-efficacy the links to proactive work behavior?. *Heliyon*, 8(1).
- [34] Varela, J. A., Bande, B., Del Rio, M., & Jaramillo, F. (2019). Servant leadership, proactive work behavior, and performance overall rating: Testing a multilevel model of moderated mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 177-195.
- [35] Wabala, S. W. (2019). Influence of Proactive Work Behavior on Employee Performance in Kenya's Savings and Credit Cooperatives (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED).
- [36] Wen, Q., Liu, R., & Long, J. (2021). Influence of authentic leadership on employees' taking charge behavior: the roles of subordinates' moqi and perspective taking. *Frontiers in Psychology*, Volume 12, pp 1-12.



**Journal of Administration  
& Economics**

**Mustansiriyah  
University**

**College of  
Administration &  
Economics**

**P-ISSN: 1813 - 6729**

**E- ISSN: 2707-1359**

**High Containment Management and its impact on proactive work behavior: An analytical research in the Baghdad Governorate Council**

**Mustafa AbdulAbbas Assad**

Dep. of Islamic Finance and Banking Science, College of Islamic Science, University of Baghdad, Baghdad-Iraq

Email: [mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq](mailto:mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3376-1190>

**Zaid Khawam Mahmood**

Dep. of Public Administration, College of Administration and Economics, University of Fallujah, AL Anbar-Iraq

Email: [zaidkh@uofallujah.edu.iq](mailto:zaidkh@uofallujah.edu.iq), ORCID ID:

**Article Information**

**Article History:**

Received: 1 / 2 / 2024

Accepted : 12 / 6 / 2024

Available Online: 25 / 7 / 2024

Page no : 67 – 79

**Keywords:**

High Involvement Management ,  
proactive work behavior ,  
Baghdad Governorate Council

**Correspondence:**

Mustafa AbdulAbbas Assad

email:

[mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq](mailto:mostafa.a@cois.uobaghdad.edu.iq)

**Abstract**

*The current research aims to test the correlation and influence between high-involvement management and proactive work behavior. To achieve this, the Baghdad Governorate Council was chosen as a field for implementing the research. The research included two variables of high Involvement management across its sub-dimensions (development practices, rewards, information sharing, empowerment). In proactive work behavior through its dimensions (Taking Charge, employee voice, Personal initiatives), the research sample included (97) individuals from various departments working in the Baghdad Governorate Council. The questionnaire was used as a tool for collecting data, the data was analyzed, and results were drawn via the program (SPSS, AMOS) V23, using a set of statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, simple regression coefficient, confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha). The most important findings of the research are that there is a good correlation and influence between the variable of high Involvement management and proactive work behavior, meaning that high Involvement management has an effective and strong role in increasing employees' proactive behaviors and their personal initiatives in improving and developing work.*