

# تأثير إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في مخرجات العمل الموقفية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة نفط  
الجنوب<sup>1</sup>

أ.د. طاهر محسن منصور الغالبي

قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

الباحث: محمود شاكر عاشور المنصوري

قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

---

<sup>1</sup> مستل من اطروحة دكتوراه ( الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين ادارة الاحتواء العالي للموارد البشرية ومخرجات العمل الموقفية )

---

---

## **Impact of high involvement Management Human Resource in attitudinal Work Outcomes**

An exploratory Study of the Views a number from employees in south  
oil company

**Prof. Dr. Taher M. Mansoor Al-Galbi  
Mahmood Sh. Ashour Al-Mansory**

### **Abstract**

The present research aims to explore the impact of high involvement management in Attitudinal outcomes in their two dimensions job satisfaction and organizational commitment . The deductive approach has been used in this study as a research method while the strategy that is adopted here represented in an analytical survey. The sample population included those who work for south oil company divisions of fifteen ones (operation division, transportation division, oilfield division, drilling and rehabilitation division, Thy Qar oilfields division, engineering division, planning and following division, project division, commercial division, materials division, administrative division, water division, West Qurna 1 and Zubeir field operation division) who were about 453 employees. The researchers based on a number of tools to gather information and data that support the topic of the current study which was among them the field coexistence and face to face interviews as well as the survey form.

• المجلد الحادي عشر

• العدد الثاني والعشرون

• آذار / 2019

• استلام البحث: 2016/8/31

• قبول النشر: 2016/9 /22

## تأثير إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في

### مخرجات العمل الموقفية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في  
شركة نفط الجنوب<sup>2</sup>

أ.د. طاهر محسن منصور الغالبي  
محمود شاكر عاشور المنصوري

### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى الكشف عن تأثير ادارة الاحتواء العالي في مخرجات العمل الموقفية ببعديها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي واتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي كمنهج للبحث اما استراتيجية البحث المتبعة فهي استراتيجية المسح التحليلي وشمل مجتمع الدراسة العاملين في هيأت شركة نفط الجنوب التي عددها خمس عشرة هيئة وهي ( هيئة العمليات، الحقول، الحفر والاستصلاح، نفط ذي قار، الهندسية، التخطيط والمتابعة، المشاريع، التجارية، المواد، النقليات، الادارية، المالية، المياه، غرب القرنة 1، تشغيل الزبير ) وكان حجم عينة الدراسة 453 موظفاً واعتمد الباحثان في دراستهم على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة الحالية ومنها المعايشة الميدانية والمقابلة الشخصية واستمارة الاستبانة .

<sup>2</sup> مستل من اطروحة دكتوراه ( الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين ادارة الاحتواء العالي للموارد البشرية ومخرجات العمل الموقفية )

## المقدمة

بسبب شدة المنافسة والتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال تتنافس المنظمات للارتقاء بالموارد البشري كونه يمثل المورد الالهم من بين العديد من موارد المنظمة اذا ما ارادت المنظمات النمو والاستمرار والبقاء وفي ضوء التحديات المعاصرة التي تعيشها منظمات الاعمال اليوم ولدت مفاهيم جديدة ذات اهمية بالغة في عمل المنظمات ومن هذه المفاهيم المهمة مفهوم ادارة الاحتواء العالي (high involvement management).

اذ يعد مدخل الاحتواء العالي للموارد البشرية مدخلا مناسباً للعديد من المنظمات بالتركيز على تطبيقات ادارة الموارد البشرية من خلال اختيار العاملين الاكثر مهارة وكفاءة والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم والاعتماد على نظم العمل الفرقي ومشاركة وتقاسم المعلومات اذ يعد الاحتواء العالي هو مصدراً لتوليد دماء في حياة المنظمة من خلال الافكار والابتكار وحل المشكلات وكذلك التبادل في المعلومات التي تساعد العاملين على فهم شديد لاهداف المنظمة وثقافتها . وتساعد ادارة الاحتواء العالي على اكساب العاملين مهارات ومعارف عديدة فضلا عن ان ادارة الاحتواء العالي تلوح الى ان العاملين محترمون وان مشاركتهم ذات قيمة والتي بالتالي تعزز من حافزهم للعمل وزيادة رضاهم الوظيفي ورفع مستوى الالتزام لديهم .

وتهدف الدراسة الحالية الى ايجاد تأثير ادارة الاحتواء العالي بمتغيراتها الظاهرة في نموذج الدراسة على مستوى مخرجات العمل الموقفية ولهذا جاء هذا البحث مجسداً بابعاح محاور رئيسية هي:

## المحور الاول: منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة Research Problem

ان الشركات النفطية في العراق تشكل الدعامة الاساسية للاقتصاد العراقي اذ تشكل واردات النفط المصدر الرئيس لتمويل ميزانية الحكومة العراقية اذن على هذه الشركات ان تعي الدور الاستراتيجي والمهم للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة فيجب النظر الى المورد البشري كأهم مورد من موارد الشركة وأن تعمل الشركات على الاهتمام الكبير بتطبيقات الموارد البشرية من خلال توفير فرص التوظيف العادلة والعمل على التطوير الحقيقي لهذه الموارد وتصميم نظم حوافز ومكافآت تتسم بالعدالة والعمل على زرع ثقافة فرق العمل وتعزيز الامكانيات لتطوير هذه الفرق فضلاً عن توفير المعلومات وتبادلها وتقاسمها بشكل مرن كل هذا سيسهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين فضلاً عن رفع مستوى رضاهم الوظيفي الذي سينعكس ايجاباً لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة .

وللوقوف على اهم المشكلات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية قام الباحث باعداد مجموعتين من الأسئلة تتكون المجموعة الاولى من عدد من الأسئلة المفتوحة لاعطاء الحرية للمستجيبين للتعبير عن ارائهم اما المجموعة الثانية فتتكون من مجموعة من الأسئلة من نوع ( نعم أو لا ) إذ بلغ عدد الأسئلة (22) سؤالاً، وقام الباحث بتوزيع ثلاثين استمارة الى مجموعة من الموظفين من ذوي الخبرة من فنيين واداريين في اقسام مختلفة من الشركة المبحوثة للكشف عن اهم المشكلات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفيما يلي اجابات افراد العينة عن الأسئلة المطروحة ونسب الاجابات وكما موضح في الجدول التالي:

### جدول ( 1 )

#### نسب اجابات الموظفين عن اسئلة الدراسة التمهيدية

ت	الأسئلة	الاجابة ب(نعم)	الاجابة ب(كلا)
1	هل تشترط الكفاءة العلمية في الية التوظيف بالشركة	5 (17%)	25 (83%)
2	هل تتم عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين على وفق أسس ومعايير علمية سليمة	8 (27%)	22 (73%)
3	هل يخضع المتقدم للوظيفة الى اختبارات دقيقة وعلمية	11 (37%)	19 (63%)
4	هل تعتمد الشركة على معايير قياس محددة عند الاختيار	10 (33%)	20 (67%)
5	ما هو الاسلوب المستخدم في الدورات التدريبية	90% من الاجابات كانت ( نظري )	
6	هل ساعدت الدورات التدريبية التي خضعت لها على فهم العمل الذي تقوم به	7 (23%)	23 (77%)
7	ما هي المشكلات التي واجهتك في الدورة التدريبية	85% من الاجابات كانت (تعتمد على اللقاء المحاضرات دون وجود جانب تطبيقي )	
8	المناهج التدريبية المعتمدة مناهج حديثة ومفيدة لتطوير العاملين	9 (30%)	21 (70%)
9	هل ان التعويضات التي تحصل عليها متلائمة مع الجهود التي تبذلها	13 (43%)	17 (57%)
10	هل تمنح التعويضات بشكل عادل بين العاملين في جميع المستويات الادارية	6 (20%)	24 (80%)
11	هل ان هناك محسوبية او طبقية عند توزيع التعويضات	5 (17%)	25 (83%)
12	هل هناك سياسة عادلة وواضحة في توزيع التعويضات للعاملين	2 (7%)	28 (93%)
13	فرق العمل التي يتم تشكيلها تمتلك صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات المناسبة	1 (3%)	29 (97%)
14	تقدم الادارة العليا الدعم والامكانات التي تتناسب مع اداء فرق العمل	3 (10%)	27 (90%)
15	تبنى الشركة برامج تدريبية مستمرة لتطوير اداء فرق العمل	5 (17%)	25 (83%)
16	لدى الشركة بنك معلوماتي يمكن للموظف الاطلاع عليه بكل شفافية	0 (0%)	30 (100%)

17	تشجيع المنظمة على بث روح المشاركة وتقاسم المعلومات	6(20%)	24(80%)
18	تتاح لنا الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملنا	2(7%)	28(93%)
19	هل تشعر برضا وظيفي عالٍ اتجاه العمل في الشركة	2(7%)	28(93%)
20	هل تشعر أن هناك مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي في الشركة	14(47%)	16(53%)
21	هل تشعر بان الشركة تقدم لك مستوى عالٍ من الدعم التنظيمي	4(13%)	26(87%)
22	هل تفضل الانتقال الى الهيئات العاملة مع شركات التراخيص	27(90%)	3(10%)

#### المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على اجابات الموظفين

واستنادا الى نتائج الدراسة التمهيدية المذكورة انفاً تتمحور المشكلة الرئيسية في الشركة المبحوثة هي أن هناك مستويات منخفضة من الاهتمام بتطبيقات الاحتواء العالي فيما يخص العدالة في التوظيف أو العدالة في توزيع فرص التدريب أو العدالة في توزيع الارباح والحوافز والمكافآت وضعف بث روح فريق العمل في اداء المهمات فضلا عن عدم توافر بنك معلوماتي يعتمد عليه في تبادل وتقاسم المعلومات وهذا بدوره سيؤدي الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين عينة الدراسة

#### ثانيا: اهداف الدراسة Research Objective

هناك مجموعة من الاهداف الرئيسية التي يسعى اليها هذا البحث وهي:

1. اختبار التأثير والعلاقة بين المتغير المستقل ادارة الاحتواء العالي والمتغير المعتمد مخرجات العمل الموقفية في الشركة المبحوثة .
2. التعرف على مستوى الاهتمام بتطبيقات ادارة الاحتواء العالي في الشركة المبحوثة
3. معرفة مستوى مخرجات العمل الموقفية ببعديها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في ضوء اجابات افراد العينة

#### ثالثا: اهمية الدراسة Research Importance

تتوضح أهمية البحث الحالي بما يأتي:

1. تظهر اهمية البحث الحالي من خلال أهمية المتغيرات التي ستم دراستها وبحثها والمتمثلة بإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية إذ تشكل الموارد البشرية سر نجاح وتطور العديد من الشركات العالمية في ظل المنافسة العالمية إذ كشفت العديد من الدراسات أن لتطبيقات ادارة الاحتواء العالي تأثيرا كبيرا في مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي .
2. تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية القطاع الذي سيطبق به هذا البحث وهو القطاع النفطي وما يشكله من أهمية كبيرة للاقتصاد العراقي من خلال التركيز على محورين أساسيين مهمين لاي قطاع نفطي وهو إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على مدخل الاحتواء العالي ودورها في رفع مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة .

3. تبرز اهمية البحث الحالي كذلك من أهمية الموضوع وانسجابه مع ظروف المرحلة الحالية التي يمر بها الاقتصاد العراقي عموما والقطاع النفطي خصوصا نتيجة دخول شركات التراخيص وهيمنتها على القطاع النفطي العراقي مما استدعى الامر الخوض في هكذا موضوع .
4. كذلك تنبع اهمية هذا البحث من خلال اثاره اهتمام عينة البحث في الشركة المبحوثة لهكذا موضوعات مهمة وأساسية تسهم في تعزيز تطوير عمل الشركة وزيادة كفاءتها الانتاجية .

#### رابعاً: فرضيات البحث Research Hypothesis

الفرضية الرئيسية الاولى ويرمز لها بـ H1  
توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين ادارة الاحتواء العالي ومخرجات العمل الموقفية

الفرضية الرئيسية الثانية ويرمز لها بـ H2  
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة الاحتواء العالي في مخرجات العمل الموقفية

#### خامساً: المخطط الفرضي للبحث

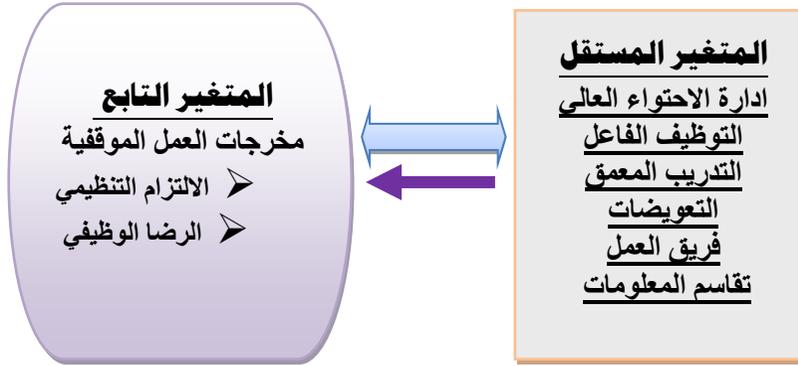
يوضح المخطط الفرضي للدراسة مجموعة العلاقات والتاثيرات المنطقية بين متغيرات وابعاد الدراسة ويوضح الشكل (1) (المخطط الفرضي للبحث) العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للدراسة الحالية وهي:

1. المتغير المستقل ( ادارة الاحتواء العالي ) ( High involvement management ) ويتكون هذا المتغير من خمسة ابعاد هي التوظيف الفاعل ( Selective staffing ) والتدريب المعمق ( Comprehensive training ) والتعويضات ( Compensation ) وفريق العمل ( Work team ) وتقاسم المعلومات ( Information Sharing ) .

2. المتغير التابع ( مخرجات العمل الموقفية ) ( work outcomes Attitudinal ) ويتكون هذا المتغير من بعدين هما ( الالتزام التنظيمي ) ( Organizational Commitment ) و( الرضا الوظيفي ) ( Job satisfaction ) .  
ولتوضيح حركية المخطط الفرضي نؤشر النقاط التالية:

➤ تشير الاسهم من نوع ( ← ) الى وجود التأثير المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع .

➤ تشير الاسهم من نوع ( ↔ ) الى وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات  
➤ استعمل الباحثين الشكل المستطيل للتعبير عن المتغير المستقل، والشكل الانسيابي للتعبير عن المتغير التابع استنادا إلى (Sekaran & Bougie, 2010) وكما موضح في الشكل (1) .



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

## سادسا: مجتمع البحث ومبررات اختياره

يشمل مجتمع البحث هيأت شركة نفط الجنوب التي عددها خمس عشرة هيئة وهي (هيئة: العمليات، الحقول، الحفر والاستصلاح، نفط ذي قار، الهندسية، التخطيط والمتابعة، المشاريع، التجارية، المواد، النقليات، الادارية، المالية، المياه، غرب القرنة 1، تشغيل الزبير )

ومن اهم مبررات اختيار مجتمع البحث ما يأتي:

1. إن القطاع النفطي على وجه العموم وشركة نفط الجنوب على وجه الخصوص تعد إحدى الدعائم المهمة في الاقتصاد العراقي حيث ان واردات النفط العراقي تعد المصدر الرئيس لموازنة الدولة لهذا فان أي محاولة جادة للبحث في هذه القطاع تعد مبررا مقنعا للخوض في هذا المجال .
2. احد اهم المبررات المنطقية التي دفعت الباحثين لاختيار هيأت شركة نفط الجنوب كمجتمع للبحث نتيجة التحديات الراهنة في القطاع النفطي في ظل جولات التراخيص .
3. يوجد ندرة في الدراسات والبحوث في الشركة المبحوثة التي تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية ويعد هذا مبرراً اخرأ لدراسة هذه المتغيرات في القطاع النفطي فضلا عن قناعة الباحثين بإمكانية تطبيق هذه الدراسة في ظل متغيراتها المبحوثة

## سابعا: طرائق جمع البيانات والمعلومات

فيما يلي اهم الطرائق والمصادر التي استخدمها الباحثين للحصول على المعلومات والبيانات وهي:

## اولا: الجانب النظري

تشكل المصادر المختلفة من الكتب العلمية والاطاريح والرسائل الجامعية والمقالات والبحوث المنشورة باللغة العربية واللغة الانكليزية الاساس المنطقي لأي

دراسة لهذا اعتمد الباحثين في تأطير الجانب النظري على هذه الانواع من المصادر فضلا عن الاستعانة بالشبكة الدولية للمعلومات (Internet) .

### ثانيا: الجانب الميداني

يتعلق هذا الجانب بالمعلومات والبيانات التي يستخدمها الباحث في تحليل الجانب الميداني للشركة المبحوثة وعادة ما تستخدم عدة طرائق لجمع هذه المعلومات والبيانات ومنها ما يلي:

1. **المعايشة الميدانية:** تعد المعايشة الميدانية مهمة جدا للوصول الى المعلومات الحقيقية ومما ساعد الباحث في هذا الجانب هو كونه موظفاً في شركة نفط الجنوب الذي كان له الاثر الكبير في الوصول الى بعض الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فضلا عن العلاقات المتميزة التي تربط الباحث بالعديد من العاملين مما كان له الاثر في الوصول الى الواقع الحقيقي للشركة المبحوثة .

2. **المقابلات الشخصية:** أجرى الباحث مجموعة من المقابلات الشخصية مع مجموعة من الموظفين للتعرف على بعض الجوانب المهمة التي تخص الدراسة ومما ساعد الباحث في هذه المقابلات هو العلاقات الجيدة وقد كانت صيغة المقابلات بصيغة الحوار والاستفسار مثلا هل تشعر بالرضا عن عملك الحالي او هل تشعر بأن الشركة تهتم بالمشكلات الشخصية وغيرها من الأسئلة التي تعطي الباحث انطباعاً كاملاً عن مشكلة الدراسة وواقع الشركة المبحوثة .

3. **استمارة الاستبانة:** تعد استمارة الاستبانة من أهم الادوات لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني في هذه الدراسة حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبانة في الجانب العملي من البحث حيث صممت استمارة الاستبانة لتغطي جميع متغيرات الدراسة ( ادارة الاحتواء العالي، مخرجات العمل الموقفية ) والجدول رقم (2) يوضح المتغيرات الرئيسية للدراسة وابعادها الفرعية والمقاييس العلمية المعتمدة في بناء استمارة الاستبانة .

### جدول (2) المتغيرات

#### الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في بناء استمارة الاستبانة

نوع المتغير	المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
المتغير المستقل	ادارة الاحتواء العالي	التوظيف الفاعل	1-6	Vandenberg et al (1999)
		التدريب المعمق	7-13	Knight-Turvey and Neal (2003)
		التعويضات	14-23	Foesenek, coline (2011)
		فريق العمل	24-29	Snell & Deans (1992)
		تقاسم المعلومات	30-36	Demo et al (2012)
المتغير التابع	مخرجات العمل الموقفية	الالتزام التنظيمي	50- 66	Meyer & Allen, 1993
		الرضا الوظيفي	67-84	تم بناؤه على اساس قراءات الباحثين ولم يعتمد على مصدر محدد

## المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً: مفهوم ادارة الاحتواء العالي

ظهر مفهوم ادارة الاحتواء العالي High involvement management (HIM) في بواكير الثمانينات من القرن العشرين عندما دعا اليها عالم الاجتماع المنظمي الامريكي (Lawler) والذي كان اقرب الى ما نادى به (Walton & beer) والذي اسماه بادارة الالتزام العالي (High commitment management) (Lawler, 1986 ; Walton, 1984 ; Beer et al., 1984)، و اشار هؤلاء المؤلفون بانه لا بد من استبدال المدخل التaylorي او ما اسماه (بالمدخل الرقابي) والذي يتميز بالتقسيم الضيق للعمل والوظائف المتخصصة المحددة بدقة والفرص المحددة لمشاركة الموظفين ونتيجة لذلك كانت هناك مستويات منخفضة من التزام وثقة الموظفين بمدخل جديد إذ اعتقدوا أن ادارة الاحتواء العالي هو المدخل الاكثر ملاءمة لجميع المنظمات التي دائما ما تواجه منافسة شديدة وتعمل في ظل بيئة غير مؤكدة (Wood & Bryson, 2008,3).

ويعد مفهوم افضل التطبيقات في مجال الموارد البشرية من الموضوعات ذات الاهمية البالغة الذي يهيمن على ادبيات الموارد البشرية وتسمى ( بتطبيقات الاحتواء العالي ) والتي ترتبط بالابتكار والمرونة وتشير الى تطبيقات الموارد البشرية غير التقليدية التي اصبحت واسعة الانتشار في الشركات، وعرفت هذه التطبيقات بطرائق متعددة الا انها بشكل عام تشمل ثلاث ابعاد رئيسية هي:

1. متطلبات المهارة العالية
  2. وظائف مصممة لتوفير فرص لاستخدام هذه المهارات في الفرق ( Team ) او بالتعاون مع العمال الاخرين
  3. هيكل الحوافز لاثارة الجهد المتميز
- وان الافتراض الرئيس للاحتواء العالي هو من خلال تصميم نظم عمل عالية الالتزام، وخلق الظروف المناسبة للموظفين ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في المنظمة والتعرف على اهدافها الشاملة (Fuentes & Sánchez, 2003, 511) إذ تعد مشاركة الموظف المباشرة هي احد اكثر العناصر اهمية وتأثيرا على الاداء التنظيمي فهي تعد عنصرا جوهريا بالنسبة للمفاهيم التنظيمية الحديثة ومن ضمنها مفهوم ادارة الاحتواء العالي (HIM) وادارة الموارد البشرية ونظم عمل الاداء العالي (Wood et al, 2012, 2) و حدد (Lawler, 1986 -1988) أربعة مبادئ متداخلة لبناء نظام عمل الاحتواء العالي لتزويد الموظفين بالاتي (1) معلومات حول أداء المنظمة (2) المكافآت على أساس الأداء (3) المعرفة التي تمكن الموظفين من فهم

الأداء التنظيمي والمساهمة فيه (4) القدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر في الاتجاه والاداء التنظيمي ( Bonsdorff et al, 2009, 2 ).

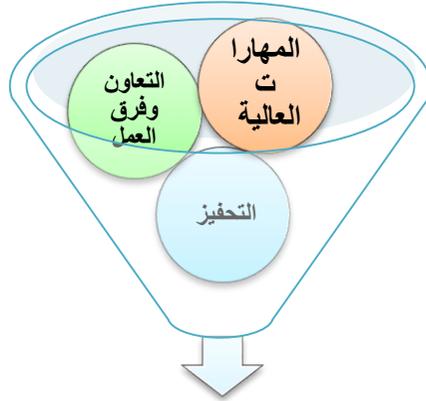
وتركز فلسفة الاحتواء على التمكين والاستقلال الذاتي للموظف. إذ يعرف الاحتواء العالي بأنه عبارة عن مجموعة من التطبيقات المبتكرة وعادة ما تشمل، التدوير الوظيفي، والفرق المدارة ذاتيا ( فرق الادارة الذاتية )، التشجيع بشكل كبير في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتبادل المعلومات، والمناقشة المفتوحة بين الموظف ورب العمل، والمشاركة الفعالة في صنع القرار ونظام المكافأة (ahmed, 2014, 230) ويعرف (Foeseunek, 2013, 9) نظام الاحتواء العالي على انه ( مجموعة متماسكة من تطبيقات الموارد البشرية التي تعزز قدرات الموظفين وتحفزهم وتقدم لهم فرصاً لبذل مزيد من الجهود ) اما ( Freeman & Kleiner, 2000, 35) فيعرف الاحتواء العالي بأنه قدرة الفرد على المشاركة في اتخاذ القرار التنظيمي .

وبهذا يركز مدخل الاحتواء العالي على طبيعة العمل الذي يقوم به الافراد والسماح للافراد في اتخاذ القرارات وتزودهم بالتغذية العكسية حول فعالية ادائهم والعمل على تطويرهم واستخدام مهاراتهم وقدراتهم ويركز مدخل الاحتواء كذلك على أهمية وجود موظفين لديهم القدرة على ادارة الذات ( Lawlae, 2008, 22 ) . ويذكر ( Armstrong, 2014, 27 ) استنادا الى (Benson, 2006, 519) أن تطبيقات عمل الاحتواء العالي هي مجموعة محددة من تطبيقات الموارد البشرية التي تركز على اتخاذ القرار من قبل الموظف والوصول الى المعلومات والتدريب والتحفيز، ويشير (Camps and Luna-Arocas, 2009, 1057) إلى أن ممارسات عمل الاحتواء العالي تهدف الى توفير فرص الحصول على المهارات والتحفيز للمساهمة في نجاح المنظمة في ظل عمل البيئة التي تطالب بمستويات عالية من الالتزام والاحتواء، إذ يركز (Lawler, 1986) على ان مصطلح ( الاحتواء العالي ) يستخدم لوصف أنظمة الادارة القائمة على اساس الالتزام والمشاركة على عكس النموذج البيروقراطي القائم على اساس الرقابة ( Armstrong, 2008, 55).

ويرى Barney وحسب وجهة النظر القائمة على اساس الموارد أن الاستثمار في نظم الاداء العالي او تطبيقات عمل الاحتواء العالي تقوم بتطوير مقدرات مهمة لدى الموظفين والتي تقود الى اداء منظمي متفوق وتساعد الشركات كذلك على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Ahmed, 2014, 230)، و قدم Barney هذا النموذج القائم على اساس الموارد للحصول على ميزة تنافسية على اساس فرضيتين:

الاولى: جميع الشركات تمتلك موارد استراتيجية غير متجانسة ( متغايرة العناصر )

ثانياً: إن هذه الموارد ليست قابلة للنقل بشكل تام بمعنى آخر أن جميع الموجودات والموارد المادية يمكن نسخها من قبل الشركات الأخرى العاملة في السوق إلا أن الموارد البشرية فقط لا يمكن نقلها بشكل كامل عبر الشركات. ويرى الباحثين من خلال ما تقدم أن أهم النقاط التي تركز عليها إدارة الاحتواء العالي يمكن تمثيلها بالشكل التالي:



شكل (2) العناصر التي تركز عليها إدارة الاحتواء العالي

المصدر: اعداد الباحثين

### ثانياً: أهمية إدارة الاحتواء العالي

تؤدي إدارة الاحتواء العالي دوراً رئيساً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء الموظف والمنظمة ويمكن تأشير هذا الدور من خلال النقاط التالية ( Mubashir et al, 2014, 231):

1. تعد إدارة الاحتواء العالي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات .
2. إدارة الاحتواء العالي تشجع العمل بروح الفريق وتزيد من التكيف الاجتماعي بين الموظفين وتزيد من رضا الموظفين .
3. تساعد إدارة الاحتواء العالي على تقاسم وتبادل المعلومات بين الموظفين مما يساعد على فهم أهداف المنظمة وثقافتها وان جهدهم لتحقيق الأهداف المنظمة يساعد على جعل البيئة أكثر استقراراً .
4. تحقق إدارة الاحتواء العالي مخرجات ناجحة وعندها يدرك الكادر ان وظائفهم امنة ومستقبلهم جيد ومستمر .
5. تساعد إدارة الاحتواء العالي على اكتساب الموظفين المهارات والمعارف وتحقيق الرضا ويعزز تنوع وظيفة الافراد واحترام الذات .

6. تشير ادارة الاحتواء العالي الى الموظفين بأنهم محترمون وان مشاركتهم ذات قيمة عالية والتي تعمل على تعزيز تحفيزهم للعمل وزيادة رضاهم الوظيفي اذ يكون الموظفون أكثر نشاطاً لتحقيق الاهداف التنظيمية .

#### ثالثاً: ادارة الاحتواء العالي والاداء التنظيمي

إن أحد المفاتيح المهمة لأداء المنظمات المتميز هو الافراد في المنظمة وانظمة الادارة التي تسخر وتنمي مواهبهم وقدراتهم وتبنى النماذج الجديدة لأنظمة عمل الاداء العالي كإرضية جاذبة في مسعاها لفهم طبيعة المنظمات فالتركيز يتم على العناصر الرئيسة المكونة للابداع والتجديد في مواقع العمل واحتواء العاملين وانصافهم والمشاركة في اتخاذ القرارات (العنزي، 2014، 363) .

وتعد ادارة الاحتواء العالي أحد النماذج الادارية الحديثة التي تقترض تحسين الاداء التنظيمي من خلال تعزيز قدرات العاملين من خلال ( القوة Power، المعرفة Knowledge، المعلومات Information، العوائد Rewards ) ( Oppenauer, 3, 2014) واثبتت العديد من نتائج الدراسات أن المنظمات التي تبنت ادارة الاحتواء العالي حققت اداءً تنظيمياً متفوقاً افضل من تلك المنظمات المستمرة على الطرائق التقليدية إذ مكنت ادارة الاحتواء العالي من مواجهة المنافسة العالمية المتزايدة مع توفير فرص للعمال ومكافاة أعلى (Wood & Bryson, 2008,4) ويتفق (Gollan, 2005, 22) مع هذا الاتجاه إذ يؤكد أن الاعتماد على المنهج المتكامل لمشاركة الموظفين يحقق مستويات أداء أعلى حيث ان احتواء الموظف ومشاركته الشاملة في سياسات وتطبيقات علاقات العاملين لها القدرة على تحقيق مساهمة مهمة في التنافس التنظيمي .

ويؤكد (Khan & Akbar, 2014, 9) أنه باستطاعة المنظمات من تعزيز الاداء الوظيفي وقدرات العاملين في مكان العمل عن طريق توفير جو من الاحتواء والتحفيز الذي يؤدي دوراً مهماً في اكتساب ميزة تنافسية في عالم الاعمال . وفي الاتجاه نفسه تؤكد دراسة ( Mazayed et al, 2014, 20) أن ادارة الاحتواء هي احد العوامل المميزة التي لها دور فاعل على الاداء الوظيفي العام حيث ان هناك ترابطاً ايجابياً بين الاحتواء والالتزام التنظيمي والاداء التنظيمي حيث وفقاً للدراسة التي اجراها (Khan) اكتشف ان المديرين يستخدمون الاحتواء الوظيفي كأداة فعالة من اجل زيادة الاداء التنظيمي وبالتالي رفع القدرات الانتاجية .

#### رابعاً: تطبيقات ادارة الاحتواء العالي

قدم العديد من الأكاديميين والباحثين قائمة طويلة من التطبيقات الادارية لتحقيق الاحتواء العالي بين الموظفين إذ يبدأ نطاق هذه التطبيقات من عمليات

التوظيف للأفراد المناسبين للعمل في المنظمة والزام الموظف الذي تم اختياره للتدريب وتحقيق فعالية مهارات التطوير أما على مستوى المنظمة فتشمل فرق العمل والامن الوظيفي ونظام التعويضات وغيرها ( Mubashir, 2014, 231 ) وعلى سبيل المثال يؤكد ( Macduffie & Pil ) على الجوانب الهيكلية لعمل المنظمة ( مثل استخدام فرق العمل ) والتطبيقات ذات الصلة بالتدوير الوظيفي ويستثنيان من تطبيقات الموارد البشرية التوظيف والتدريب اللذين بحثهما باحثون اخرون في دراساتهم مثل Huselid ( 2, 2009, Bonsdorff et al ). وفيما يلي سنعرض الجدول (3) الذي يوضح تطور تطبيقات ادارة الاحتواء العالي واسماء الباحثين والعناصر التي ركزوا عليها في بحوثهم و دراساتهم.

### جدول رقم (3)

#### تطبيقات ادارة الاحتواء العالي مرتبة حسب المدة الزمنية (من الأقدم الى لحدث)

العناصر	الباحث والسنة	ت
الأمم، الوظيف		
Low Status barriers		
التغذية العكسية عن الأهداف		
قواعد الترقية		
الموقف / استطلاع الأداء		
التهظيف ( من الداخل )		
التدريب المستمر		
التدريب متعدد المهارات		
التدريب الأول		
تقديم الأداء		
المكافآت استنادا على المهارات		
عمليات الاختيار		
نظم الاقتراحات / المقابلة		
تقسيم المهام		
المشاركة في صناعة القرار		
العودة الشاملة / حقايق العودة		
حل الصراعات		
حل المشكلات		
الإغناء الوظيفي / إعادة التصميم		
التدوير الوظيفي		
فرقة العمل		
العناصر		
الباحث والسنة		
	Lawler III (1986)	1
	Ledford & Mohrman (1993)	2
	Osterman (1994)	3
	Macduffie (1995)	4
	Huselid (1995)	5
	Pil et al.	6





ويرى الباحثين من خلال الجدول السابق أنه يمكن تأشير مجموعة من المؤشرات

وهي:

1. ان عدد العناصر التي تناولها كل باحث من الباحثين المذكورين في الجدول (17) في تطبيقات ادارة الاحتواء العالي تراوحت بين 13 عنصراً في دراسة الباحث **Ramsay** إلى 3 عناصر في دراسة الباحث **Osterman** والباحث **Guthie** وهذا دليل على انه لا يوجد معيار محدد في عدد العناصر التي يجب دراستها في تطبيقات ادارة الاحتواء العالي .

2. يمكن من خلال الجدول (17) تأشير مجموعة من التطبيقات التي ركز عليها الباحثون بشكل كبير في دراساتهم وعلى سبيل المثال نلاحظ أن فرق العمل **Teamwork** احتلت النسبة الاولى وهي الاكبر التي ذكرها الباحثون في دراساتهم حيث من مجموع 33 باحثاً ركز 27 باحثاً على هذا العنصر كأحد عناصر تطبيقات ادارة الاحتواء العالي أي بنسبة 81.82 % .

3. العنصر الثاني الذي تناوله الباحثون بنسبة كبيرة في دراساتهم هو المشاركة في اتخاذ القرارات **Participative Decision Making** إذ درسه 24 باحثاً من بين 33 باحثاً هذا العنصر كأحد عناصر تطبيقات ادارة الاحتواء العالي أي بنسبة 72.73 % .

4. اما العنصران اللذان تناولهما الباحثون بنسبة متوسطة تقريبا 54.54% فهما تبادل المعلومات **Information Sharing** والتدريب المستمر **Ongoing training** إذ درسهما 18 باحثاً من بين 33 باحثاً في بحوثهم و دراساتهم .

5. يأتي عنصر ( الجودة الشاملة / حلقات الجودة ) وعنصر ( نظام الاقتراحات/ المقابلة ) بنسبة 51,52% إذ تناولهما 17 باحثاً من اصل 33 باحثاً في دراساتهم لتطبيقات ادارة الاحتواء العالي .

#### خامسا: مفهوم مخرجات العمل ومخرجات العمل الموقفية وابعادها

تمثل مخرجات العمل الحلقة الوسيطة ما بين التطبيقات المختلفة التي تتبناها وتمارسها ادارة المنظمة والاداء التنظيمي حيث تمثل التطبيقات في مجال العنصر البشري اهم الميادين التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في انتاجية العامل وكفاءته وبالتالي على الاداء التنظيمي واذا اخذنا في الاعتبار مدى تعقد السلوك البشري وتداخل العلاقات وتأثيرها وتأثرها بالبيئة المحيطة بها ( المادية، التنظيمية، البشرية ) يتضح لنا مدى اهمية الاهتمام بتطبيقات ادارة الموارد البشرية من اجل الحصول على أفضل المخرجات من المورد البشري (لازم، 2007، 68) .

تشير أغلب الدراسات التي تناولت موضوع مخرجات العمل الى تقسيمها الى نوعين هما مخرجات العمل الموقفية Attitudinal Work Outcomes ومخرجات العمل السلوكية Behavioral Work Outcomes واختلف الباحثون في دراستهم في تثبيت ابعاد مخرجات العمل كل حسب دراسته واهدافها وفيما يلي بعض الدراسات التي تناولت ابعاد مخرجات العمل وكما موضح في الاتي:

دراسة : 2013 Rimi & Yusoff ابعاد مخرجات العمل : الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، الاحتفاظ بالعاملين
دراسة : 2012 Andrew ابعاد مخرجات العمل / الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، نية ترك العمل ، سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة : 2012 Rahman مخرجات العمل الموقفية : الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، مخرجات العمل السلوكية : ثقة العاملين ، نية ترك العمل
الدراسة : 2007 Williamson مخرجات العمل الموقفية : الالتزام التنظيمي مخرجات العمل السلوكية : سلوك المواطنة التنظيمية ، نية ترك العمل ، الاداء التنظيمي
الدراسة : 2005 Rose ابعاد مخرجات العمل : الروح المعنوية ، الابداع ، دوران العمل ، الغياب ، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي .
دراسة : 2004 Liu مخرجات العمل الموقفية : الالتزام التنظيمي ، مخرجات العمل السلوكية : الاداء التنظيمي ، سلوك المواطنة التنظيمية ، نية ترك العمل
دراسة : 2001 Larviver ابعاد مخرجات العمل / الضغط الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي

ويشير ( العطوي، 2008، 31 ) إلى أن مخرجات العمل الموقفية تتمثل بالمشاعر والمعتقدات التي تحدد الى حد كبير كيفية ادراك العاملين لبيئتهم وتوجه كذلك انفسهم نحو افعال مقصودة تتعكس نتائجها على سلوكهم وتشير المواقف الى الوضع النفسي الذي يؤثر على كيفية نظر الأشخاص الى الأشياء الأخرى من حولهم .  
ومن خلال ما تم عرضه انفا نلاحظ أن اغلب الباحثين ركزوا في مخرجات العمل الموقفية على بعدي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اي هي الابعاد التي

اتفق عليها اغلب الباحثين سواء التي ذكرت ام التي لم تذكر انفا ولكن هناك اجماعاً بان من اهم مخرجات العمل الموقفية هي ( الرضا والالتزام ) وفما يلي توضيح لهذين البعدين اللذين اعتمدهما الباحثين في هذا البحث .

### سادسا: مفهوم الرضا الوظيفي

ان الرضا الوظيفي كمصطلح في السلوك التنظيمي ولد في احضان الدراسات التطبيقية لموضوع الاتجاه نحو العمل وذلك على يد اولئك الباحثين الاوائل الذين ظهروا عند مطلع القرن العشرين والذين اهتموا بدراسة العلاقة بين اتجاهات العامل وكفاءة العمل ( العنزى، 2013، 365 ) ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات البحثية الواسعة النطاق وتشير مراجعة الأدبيات الى ان الرضا الوظيفي العالي عادة ما يرتبط مع أداء تنظيمي وفردى افضل، وزيادة الإنتاجية، وانخفاض نسبة الغياب، وانخفاض معدل دوران الموظفين ( Čiarnienė et al., 2010، 978) حيث ان الرضا الوظيفي مهم جدا لنجاح المؤسسات وأجريت الكثير من الأبحاث في سبيل تحسين الرضا الوظيفي للعاملين في مختلف القطاعات بما في ذلك القطاع الأكاديمي وقطاع الفنادق والقطاع غير الربحي والقطاع البحري وقطاع صناعة السيارات وغيرها ووجدت هذه الدراسات بشكل عام أن الرضا الوظيفي يرتبط بالراتب، والضغوط المهنية، والتمكين، والسياسة الإدارية، ونمو الشخصية، والعلاقة مع الآخرين، وشروط العمل العامة ( Hong, 2011, 77 ) ويذكر (Spector,1985) ان هناك تسعة محددات للرضا الوظيفي هي الاجور، الترقيات، الإشراف، المزايا والمكافآت، ظروف العمل، وزملاء العمل، وطبيعة العمل، والاتصالات ( Hutton, 2013, 18 ) .

ويعبر الرضا الوظيفي عن مواقف ايجابية تراكمت تجاه الوظيفة حيث انه كلما تمت اثاره مشاعر الافراد بطريقة ايجابية فانه يمكن القول أن هناك رضا وظيفي ( Modrak & Pachura, 2011, 8 ) ويشير ( Schermerhorn, 1985, 164 ) إلى أن الرضا الوظيفي هو الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بصورة ايجابية او سلبية ازاء مختلف مجالات العمل .

وهناك اسباب عديدة ومهمة تجعل من المنظمات مهتمة بالرضا الوظيفي للموظف والتي يمكن تصنيفها على وفق التركيز على الموظف او المنظمة وهي ( Salanova & Kirmanen, 2010, 7):

**اولا: المنظور الانساني/** ان الافراد يستحقون ان يعاملوا بعدل واحترام حيث ان الرضا الوظيفي هو انعكاس لحسن المعاملة كما يمكن اعتباره مؤشرا للرفاهية والصحة النفسية .

**ثانياً: المنظور النفسي /** ان الرضا الوظيفي يمكن ان يؤدي الى سلوك معين من قبل الموظف والذي يؤثر على الوظائف التنظيمية وعلاوة على ذلك فان الرضا الوظيفي ينعكس على الاداء التنظيمي .

### سابعاً: اهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي مهماً جداً في التنبؤ باستقرار الأنظمة، وانخفاض معدل الدوران وتحفيز العاملين ( Ramasodi, 2010, 6 ) إذ يذكر (الكرعاوي، 2006، 30 ) أن أهمية الرضا الوظيفي تبرز من خلال تخفيض دوران العمل في المنظمة حيث كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين قلت ظاهرة التغيب مما يؤدي الى انخفاض دوران العمل في المنظمة، ويتفق ( الشماع، 1991، 255 ) مع هذا الرأي إذ يذكر ان الرضا الوظيفي له ايجابيات متعددة فان الزيادة في مستوى الرضا الوظيفي تقلل من ظاهرة التغيب وتؤدي الى انخفاض دوران العمل، ويؤكد ( Scott et al, 2005, 89 ) ان من أهم الاسباب الجوهرية للاهتمام برضا العاملين هو ان الإنتاجية تتأثر بجودة العلاقة بين الافراد والوظيفة التي يؤدونها في المنظمة اما ( وناس، 2008، 114 ) فتعزو أهمية الرضا الوظيفي الى ثلاثة اسباب ومنها أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد وأهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة وأهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع وكما موضح في الشكل رقم (3)

## اهمية الرضا الوظيفي

بالنسبة للمجتمع	بالنسبة للمنظمة	بالنسبة للفرد
- ارتفاع معدلات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية	- ارتفاع الانتاجية	- زيادة القدرة الابداعية
- تحسين معدلات التنمية والتطوير للمجتمع	- انخفاض معدلات دوران العمل	- دافع للإنجاز وتحسين الاداء
- الاستقرار الاسري بسبب انخفاض معدلات ترك العمل	- ارتفاع انتماء وولاء العاملين للمنظمة	- رفع المعنويات ومستوى الطموح
		- الرضا عن الحياة بصفة عامة

شكل (3) اهمية الرضا الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثين

### ثامنا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي والتي لايد للادارة العليا من التركيز عليها حتى تستطيع تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين، واختلف الكتاب في تحديد هذه العوامل إذ حدد (هيرزبرغ) العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي بانها عوامل داخلية ترتبط بمضمون او محتوى الوظيفة ومنها الانجاز، التقدير، المسؤولية والترقيات وغيرها اما العوامل التي تسبب عدم الرضا الوظيفي فهي عوامل خارجية ترتبط ببيئة العمل وتشمل سياسة الشركة والاجور وظروف العمل والمشرفين وزملاء العمل (الكرعاوي، 2006، 37) .

اما (Mullias, 1999, 631) فحدد أربعة عوامل رئيسة تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي وهي:

1. عوامل فردية: وتشمل الشخصية والتعلم والعمر والقدرة والذكاء والتوجه نحو العمل .
2. عوامل اجتماعية: وتشمل العلاقات بين زملاء العمل ومجموعات العمل وفرص التفاعل .
3. عوامل ثقافية: وتشمل المواقف الأساسية والقيم والمعتقدات
4. عوامل تنظيمية: وتشمل مجموعة من العوامل مثل الهيكل الرسمي والإجراءات وطبيعة العمل والتكنولوجيا والاشراف ونمط القيادة والنظام الاداري .
5. عوامل بيئية: وتشمل التأثيرات الحكومية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية

### تاسعا: مفهوم الالتزام التنظيمي

منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر زاد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي فظهر مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام (1950) وركزت العديد من البحوث والدراسات على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقا لتوافق القيم والاهداف بين الطرفين ( Rowden, 2000, 31 )، حيث ان الالتزام التنظيمي هو احد المفاهيم النفسية الاكثر شيوعا والتي تلعب دورا حيويا في توقع سلوك العمل ( Syed et al, 2015, 183 ) حيث ان هناك اجماع كبير بان الالتزام التنظيمي يؤثر على سلوكيات ومواقف العمل مثل زيادة الرضا والتحفيز وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية وانخفاض نسب الغياب ورفع الاداء ( Keskes, 2014, 37 ) ( Omar & Ahmad, 2014, 168 ) وفي نفس التوجه يؤكد ( Jeon, 2009, 43 ) ان الالتزام التنظيمي يؤدي الى تحسين الأداء، ويققل من التغيب عن العمل، ويققل من دوران العمل، وتسلب معظم البحوث اهتماما متزايدا على مفهوم الالتزام إذ يبحث المديرون ومحللو المنظمة باستمرار عن الطرائق التي تؤدي الى زيادة بقاء الافراد في المنظمة وزيادة ادائهم (Tayo,2012,303) .

ويعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الاساسي والمهم لتفحص مدى انسجام افراد المنظمة مع بعضهم فالافراد ذو الولاء والالتزام المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لان يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في اعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم ( الشوابكة والطعاني، 2013، 183-184 ) .

ويذكر ( Ling & Yuen, 2014, 157 ) أن الالتزام التنظيمي ليس لديه فقط تأثيرات ايجابية على المنظمات ولكن ايضا له منافع للافراد العاملين والمجتمع ككل، حيث ان الفائدة تعود على الموظفين انفسهم، إذ يمكن الحد من عدم الاستقرار المالي والعاطفي والذي يؤدي بالنتيجة الى انخفاض معدل الدوران .

وبالرغم من انه قد تم البحث بشكل موسع في موضوع الالتزام التنظيمي إذ نال اهتمام المتخصصين في مجال المنظمات والعديد من الباحثين الا انه لحد الان لم يجدوا تعريفاً دقيقاً ومشاركاً ومع ذلك فانه قد تم تعريفه بشكل شامل وموسع وقياسه والبحث فيه وان جميع تعريفات الباحثين اكدت على العلاقة بين الموظف والمنظمة ( Mazayed et al, 2014, 19 ) .

ولهذا فمن المنطقي ان يتم عرض مجموعة من هذه التعريفات التي انطلقت في حقب زمنية مختلفة حتى تعطي للقارئ نظرة عن وجهات نظر الباحثين حول التوجهات الفكرية لمفهوم الالتزام التنظيمي ومن اكثر التعريفات شيوعاً واولها ظهوراً هو تعريف

( Porter & smith 1974 ) إذ عرفه ( بان قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ) .

ويؤكد بورتر أن هناك ثلاثة عوامل مهمة على الاقل تصف هذا الالتزام وهي ( Iden, 2014, 14 ):

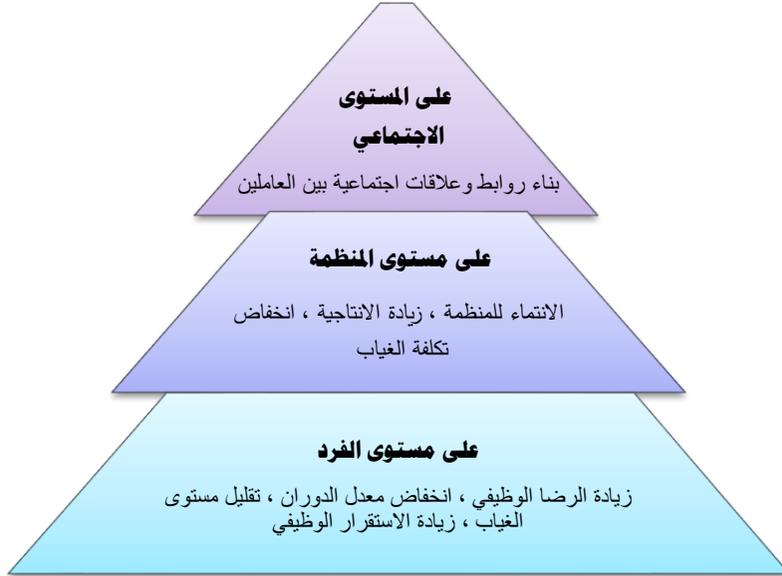
- (1) إيمان قوي والقبول بأهداف وقيم المنظمة .
  - (2) الاستعداد لبذل جهود كبيرة لخدمة او لصالح المنظمة .
  - (3) رغبة قوية للحفاظ على استمرار عضويته في المنظمة .
- كما يشار الى الالتزام التنظيمي الى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة ويرسخ الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في ان يبقى عضواً فاعلاً فيها (مقري وحياوي، 2014، 180) . ووفقاً لـ ( Barlett 2001 ) فان مفهوم الالتزام التنظيمي يشير الى شعور العاملين ومستوى ارتباطهم بمنظماتهم واذا كان الموظف راغباً في البقاء في المنظمة فانه سيبدل جهوداً اكبر ويؤمن في وقيل باهداف وقيم المنظمة ( Zehir et al, 2012, 735 ) . وفي الاتجاه نفسه عرفه ( Joo & Shim 2010 ) بأنه انتماء الفرد وتعلقه الفعال باهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة ( فارس، 2014، 170 ) .
- ويوضح ( Malik et al, 2010, 19 ) أن الفرد قد يصبح ملتزماً في منظمته للعديد من الاسباب اهمها أن قيم واهداف المنظمة تتطابق مع قيمه واهدافه وان افراداً اخرين

قد يرغبون في البقاء في المنظمة لان تركه للمنظمة يؤثر كثيرا في احترامه ( هيبته ) او قد يؤثر على الفوائد ( المنافع ) التي يحصل عليها من المنظمة وكذلك قد يؤثر على العلاقات الاجتماعية .

#### عاشرا: اهمية الالتزام التنظيمي

نال الالتزام التنظيمي اهتماما كبيرا بسبب تأثيره المهم على مواقف العمل مثل الرضا الوظيفي والاداء وغياب العاملين ودوران العمل فضلا عن ذلك تأثيره المهم على العاملين والمنظمة وكذلك المجتمع إذ ربط الكثير من البحوث التجريبية بين مفهوم الالتزام التنظيمي وبين متغيرات العمل الاخرى ( كسلوك المواطنة التنظيمية، انماط القيادة، والثقة التنظيمية وغيرها ) ( Rocha et al, 2008, 217 ) .

حيث ان التزام الافراد في المنظمات التي يعملون فيها يعد عاملا مهماً في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم للعمل وايضا يعد التزام الافراد لمنظماتهم عاملا مهماً لضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها كما تكمن اهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته الى سلوك ايجابي يدفع المنظمة الى التقدم والبقاء ابتسام، 2014، 43 ) . وتوضح العديد من الدراسات أن للالتزام التنظيمي تأثيرات متعددة المستويات أي تأثير الالتزام على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة وعلى المستوى الاجتماعي (حنونة، 2006، 15) وفيما يلي الشكل (4) يوضح ذلك:



**شكل (4) تأثير الالتزام التنظيمي في عدد من المستويات**

المصدر : اعداد الباحثين

ويذكر ( العابدي، 2012، 145 ) الى ان الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الافراد يمكن ان يتمثل بالنتائج التالية:

1. زيادة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي
2. كلما زاد معدل التوافق بالقيم والاهداف بين الفرد والمنظمة ادى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية للافراد.
3. زيادة معدلات الاداء والانتاجية
4. انخفاض مستويات دوران العمل والغياب
5. انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والادارة .

**الحادي عشر: ابعاد الالتزام التنظيمي****1. الالتزام العاطفي ( الشعوري ) Affective Commitment**

يصف ( Jaros et al, 1993, 925 ) الالتزام الشعوري بأنه الدرجة التي يكون بها الفرد مرتبطاً سايكولوجياً بالمنظمة من خلال شعوره بالولاء والانتماء والسعادة والرغبة اما ( جرينبرج و بارون، 2009، 216 ) فيذكر أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة ما لانه موافق على اهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف في حين اكد كل من ( Meyer & Herscovitch, 2001, 319 ) أن الالتزام العاطفي للفرد من الممكن ان يتطور وذلك بالاعتماد على ثلاث ركائز رئيسة هي ( القيم المشتركة، تطابق الاهداف وصلة الهوية، الاندماج الشخصي ) .

وعليه فان الالتزام العاطفي يمثل مؤشر يعكس توجهاً ايجابياً او شعوراً عاطفياً من قبل الموظف نحو المنظمة ( سعيد، 2011، 132 ) إذ أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين لديهم مستوى عال من الالتزام التنظيمي العاطفي هم أقل عرضة لترك وظائفهم، وقل معدل غياب في عملهم، ولديهم رغبة قوية في تحقيق أهداف المنظمة واعتماد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومراعاة قيم المنظمة وأداء افضل في نهاية الامر ( Allen & Grisaffe, 2001; Brown, 1996; Luchak & Gellatly, 2007; Siegel, Post, Brockner, Fishman, & Garden, 2005; Wright & Bonett, 2002 ).

**2. الالتزام المستمر Continuance Commitment**

يشير ( Meyer & Allen ) إلى ان الالتزام المستمر يعكس مدى الوعي بالتكاليف التي ترتبط بمغادرة المنظمة ( Okpu & Obiora, 2015, 69 ) وان الالتزام المستمر يشير الى قوة رغبة الفرد لكي يبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير ويذكر أنه كلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت ( جرينبرج و بارون، 2009، 216 ). وتنطلق فكرة الالتزام المستمر من نظرية (المراهات الجانبية ) لبيكر ( Side-bets theory ) التي تشير الى ان التزام الفرد للمنظمة يكون نتيجة

الاستثمارات المتراكمة ( الملموسة وغير الملموسة ) للفرد في المنظمة ( التي أطلق عليها بيكر المراهنات الجانبية ) التي يفقدها الفرد متى ماترك المنظمة ( رشيد، 2004، 5 ) ويزداد هذا النوع من الالتزام حينما يعتقد الفرد انه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة او عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية او تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق باخرى منخفضة (النصراوي، 2014، 29)

### 3.: الالتزام المعياري Normative Commitment

ان اول من اشار الى هذا المفهوم هو (Wiener 1982) الذي أكد أن الافراد يكونون اكثر التزاما لمنظمتهم بفعل الالتزامات الاخلاقية او الادبية القوية التي يشعرون بها نحو المنظمة أي بمعنى اخر ان الالتزام المعياري ينتج عن مشاعر الالتزام الاخلاقي والمسؤولية الاخلاقية للموظف بانه مدين للمنظمة التي يعمل فيها (رشيد، 2004، 6 ) وقدم كلا من ( Zaitouni 2011, Cho & Huang,2012, ) تعريفات متشابهة للالتزام المعياري حيث عرفوه ( بانه شعور بالالتزام اخلاقي للبقاء في المنظمة ) وذكر (Riveros & Tsai) الى ان الالتزام المعياري عادة ما يتأثر بعملية التنشئة الاجتماعية قبل وبعد دخول المنظمة ( Obeidat et al, 2014, 12 ) .

والالتزام المعياري يعكس الاحساس في الاستمرارية داخل المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الاهداف والخطط ورسم السياسات العامة (Allen&Mayer, 1991, 40) وغالبا ما يكون المصدر الاساسي لهذا الاحساس نابعا من القيم والمبادئ التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي مصدرها العائلة والتوجه الثقافي والاجتماعي او بعد التحاقه بالمنظمة من خلال التوجه التنظيمي في المنظمة (ابو نداء، 2007، 131) .

### المحور الثالث: الاطار العملي للبحث

#### اولا: الثبات البنائي لاداة القياس ( ثبات الاستبانة )

من اهم الاختبارات في البحوث الادارية هو اختبار ثبات ادارة القياس حيث ان من الخصائص المهمة الواجب توافرها في اداة القياس قبل استخدامها هي خاصية الثبات ويقصد بالثبات قدرة اداة القياس في اعطاء النتائج نفسها أو نتائج قريبة او بعبارة اخرى اعطاء قراءات متقاربة في كل مرة تستخدم بها اداة القياس . فاداة القياس ذات الثبات العالي تعطي نتائج صحيحة ودقيقة وغير مظلمة للباحث متى ما تم استخدامها ويقاس ثبات اداة القياس بعدة طرائق وسوف يستخدم الباحثين اشهر طريقة وهي طريقة معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات اداة قياس البحث المصممة. ويشير (Sekaran & Bougie, 2010, 344 pdf) إلى أن قيمة معامل (Cronbach Alpha) تتصف بالضعف اذا كانت اقل من 0.60 وتكون مقبولة اذا كانت اعلى من 0.70 وتكون اداة القياس جيدة اذا كانت قيمة

المعامل 0.80، ويشير اغلب الباحثين الاحصائيين إلى أن قيمة معامل Cronbach Alpha يجب ان تتراوح بين ( 0 - 1 ) ولا بد أن تكون القيمة اكبر من 0.70، ولهذا قام الباحثين باختبار ثبات اداة القياس عن طريق برنامج Spss 18 وكانت نتائج الاختبار كما موضح في الجدول الآتي:

#### جدول (4)

##### مستوى ثبات اداة القياس لابعاد ومتغيرات الدراسة الحالية

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha	التقدير لثبات الاستبانة	
المتغير المستقل	التوظيف الفاعل	6	0.921	ثبات عالٍ	
	التدريب المعمق	7	0.922	ثبات عالٍ	
	التعويضات	10	0.919	ثبات عالٍ	
	فريق العمل	6	0.920	ثبات عالٍ	
	تبادل المعلومات	7	0.920	ثبات عالٍ	
	ادارة الاحتواء العالي	36	0.917	ثبات عالٍ	
المتغير المعتمد	الالتزام المعياري	6	0.923	ثبات عالٍ	
	الالتزام العاطفي	6	0.927	ثبات عالٍ	
	الالتزام المستمر	5	0.931	ثبات عالٍ	
	الالتزام التنظيمي	17	0.922	ثبات عالٍ	
	الرضا عن الوظيفة	5	0.920	ثبات عالٍ	
	الرضا عن المدراء	5	0.924	ثبات عالٍ	
	الرضا عن العلاقات	5	0.922	ثبات عالٍ	
	الرضا عن الاجور والمكافآت	4	0.924	ثبات عالٍ	
	الرضا الوظيفي	18	0.917	ثبات عالٍ	
	مخرجات العمل	35	0.918	ثبات عالٍ	
	مخرجات العمل الموقفية				

##### المصدر: من تنظيم الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss 18

نستنتج من الجدول رقم (4) أن جميع معاملات Cronbach Alpha كانت اكبر من 0.90 وهذا دليل على ان معامل الثبات لأداة القياس عالٍ جدا حيث ان معامل الثبات المقبول احصائيا يجب ان يكون اكبر من 0.70 وان اداة القياس تتمتع باتساق داخلي

عالٍ بين فقراتها مما يدل على اعطاء الضوء الاخضر للباحث في اعتماد هذه الاداة للبحث الحالي .

### ثانياً: الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يوضح الجدول (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث وكما يأتي:

1. التوظيف الفاعل: حقق بعد التوظيف الفاعل وسطاً حسابياً اجمالياً (3.21) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي قيمته ( 3 ) اما قيمة الانحراف المعياري الاجمالية لهذا البعد فكانت (1.1) وهو مؤشر على انسجام اجابات افراد العينة حول هذا البعد .
2. التدريب المعمق: حقق بعد التدريب المعمق وسطاً حسابياً اجمالياً (3.217) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي قيمته (3) اما قيمة الانحراف المعياري الاجمالية لهذا البعد فكانت (1.04) وهو مؤشر على انسجام اجابات افراد العينة حول هذا البعد.
3. التعويضات: حقق بعد التعويضات وسطاً حسابياً اجمالياً (3.24) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي قيمته ( 3 ) اما قيمة الانحراف المعياري الاجمالية لهذا البعد فكانت (1.05) وهو مؤشر على انسجام اجابات افراد العينة حول هذا البعد .
4. فريق العمل: حقق بعد فريق العمل وسطاً حسابياً اجمالياً (3.51) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي قيمته ( 3 ) اما قيمة الانحراف المعياري الاجمالية لهذا البعد فكانت (0.968) وهو مؤشر جيد على انسجام اجابات افراد العينة حول هذا البعد .
5. تقاسم المعلومات: حقق بعد تقاسم المعلومات وسطاً حسابياً اجمالياً (3.22) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي قيمته ( 3 ) اما قيمة الانحراف المعياري الاجمالية لهذا البعد فكانت (1.04) وهو مؤشر على انسجام اجابات افراد العينة حول هذا البعد .
6. الالتزام التنظيمي: حقق بعد الالتزام التنظيمي وسطاً حسابياً اجمالياً (3.350) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي قيمته ( 3 ) اما قيمة الانحراف المعياري الاجمالية لهذا البعد فكانت (1.30) وهو مؤشر على انسجام اجابات افراد العينة حول هذا البعد .
7. حقق بعد الرضا الوظيفي وسطاً حسابياً اجمالياً (3.355) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي الذي قيمته ( 3 ) اما قيمة الانحراف المعياري الاجمالية لهذا البعد فكانت (1.155) وهو مؤشر يدل على انسجام اجابات افراد العينة حول هذا البعد .

**جدول (5)**  
**الايوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات البحث**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
		ابعاد ادارة الاحتواء العالي
1.1	3.215	التوظيف الفاعل
1.04	3.217	التدريب المعمق
1.05	3.24	التعويضات
0.968	3.51	فرق العمل
1.043	3.22	تقاسم المعلومات
		مخرجات العمل الموقفية
1.30	3.350	الالتزام التنظيمي
1.155	3.355	الرضا الوظيفي

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

من اهم من الاختبارات التي يجريها الباحثون في العلوم الادارية هو اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات وابعاد الدراسة لما لها من اهمية في دعم فرضيات التأثير التي يفترضها الباحث في دارسته ويتم التوصل الى علاقات الارتباط من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون اذا كان نوع بيانات الدراسة بيانات معلمية ويساعد الارتباط في معرفة نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة . وفيما يلي مخرجات مصفوفة الارتباط الظاهر في الجدول رقم (6) والتي تحتوي على جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها .

#### اختبار الفرضية الاولى: اختبار فرضية علاقة الارتباط

اظهرت نتائج التحليل بوجود علاقة ارتباط طردية تتراوح بين المتوسطة والقوية وبمستوى دلالة معنوية (0.05) بين ابعاد المتغير المستقل ادارة الاحتواء العالي منفردة ( التوظيف الفاعل، التدريب المعمق، التعويضات، فريق العمل، تقاسم المعلومات) والمتغير التابع مخرجات العمل الموقفية (مجتمعة) إذ كانت نتائج تحليل مصفوفة الارتباط ( 0.463، 0.425، 0.564، 0.552، 0.516 ) على التوالي وهذا دليل على ان تبني ادارة الاحتواء العالي سوف تكون له علاقة ايجابية على مستوى مخرجات العمل الموقفية كما تبين مصفوفة الارتباط أن علاقة الارتباط قوية بين ابعاد ادارة الاحتواء العالي (مجتمعة) وبين مخرجات العمل الموقفية (مجتمعة) إذ بلغت

قيمة معامل الارتباط ( 0.609 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) اي تؤكد هذه النتيجة العلاقة الايجابية القوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة الحالية. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين ابعاد ادارة الاحتواء العالي منفردة ( التوظيف الفاعل، التدريب العميق، التعويضات، فريق العمل، تقاسم المعلومات) والبعد الاول للمتغير التابع الرضا الوظيفي (مجتمعة) (0.450، 0.450، 0.584، 0.526، 0.529 ) على التوالي وبمستوى ذات دلالة معنوية (0.05) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية تتراوح بين المتوسطة والقوية، اما على مستوى التفسير الاداري فان ذلك يعني ان الاعتماد على ادارة الاحتواء العالي ستكون له علاقة واضحة مع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

كما اظهرت علاقات الارتباط بين ابعاد ادارة الاحتواء العالي ( التوظيف الفاعل، التدريب العميق، التعويضات، فريق العمل، تقاسم المعلومات) والبعد الثاني للمتغير التابع الالتزام التنظيمي (مجتمعة) قيمة معامل ارتباط بلغت ( 0.317، 0.245، 0.342، 0.392، 0.319 ) على التوالي بمستوى ذي دلالة معنوية (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية تتراوح بين المتوسطة والضعيفة ونستنتج من هذا بان تبني ادارة الاحتواء العالي لها علاقة ايجابية مع الالتزام التنظيمي اذن نستنتج مما سبق قبول الفرضية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين ادارة الاحتواء العالي ومخرجات العمل الموقفية)

### جدول (6)

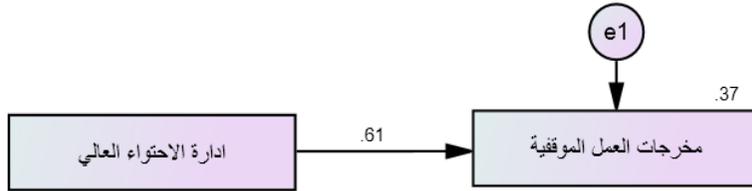
#### مصفوفة علاقات الارتباط

	الوظيفة الفاعل	التدريب العميق	التعويضات	فريق العمل	تبادل المعلومات	ادارة الاحتواء العالي	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي	مخرجات العمل الموقفية
الوظيفة الفاعل	1								
التدريب العميق	.688**	1							
التعويضات	.610**	.595**	1						
فريق العمل	.521**	.557**	.593**	1					
تبادل المعلومات	.533**	.564**	.604**	.607**	1				
ادارة الاحتواء العالي	.832**	.846**	.825**	.784**	.802**	1			
الالتزام التنظيمي	.317**	.245**	.342**	.392**	.319**	.389**	1		
الرضا الوظيفي	.450**	.450**	.584**	.526**	.529**	.615**	.420**	1	

مخرجات العمل الموقفية	.463**	.425**	.564**	.552**	.516**	.609**	.802**	.879**	1
--------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---

### اختبار الفرضية الثانية: اختبار فرضية التأثير

من أجل التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية قام الباحثين باستخدام طريقة تحليل المسار من خلال برنامج (Amos 20) باعتبارها من الطرائق الدقيقة لحساب التأثيرات بين المتغيرات وفيما يلي توضيح دقيق لكيفية اختبار التأثير بين المتغير المستقل ( إدارة الاحتواء العالي ) والمتغير التابع ( مخرجات العمل الموقفية ) وكما موضح في الشكل (5) والجدول (7) وكما يأتي:



### شكل (5)

التأثير بين إدارة الاحتواء العالي ومخرجات العمل الموقفية

### جدول (7)

التأثير بين المتغير المستقل ( إدارة الاحتواء العالي) والتغير التابع (ومخرجات العمل الموقفية )

Standardized Regression Weights							
مخرجات العمل الموقفية	اتجاه المسار	ادارة الاحتواء العالي	Estimate	S.E	C.R.	P	قبول رفض الفرضية
Outcome	<---	Involve ment	0.609	0.031	16.0342	** *	قبول

المصدر: مخرجات برنامج (Amos 20) بعد اعادة الترتيب

نلاحظ من خلال الشكل (5) والجدول (7) أن قيمة معامل بيتا بين المتغير المستقل (ادارة الاحتواء العالي) والمتغير التابع (مخرجات العمل الموقفة) تبلغ (0.609) كما نرى أن قيمة (C.R) بلغت (16.342) والتي تقابل قيمة (T-test) وهي اعلى من (1.96) وهي اذن قيمة مقبولة احصائيا بالإضافة الى ان قيمة  $P < 0.05$  وهذا دليل على وجود تأثير معنوية بين هذين المتغيرين ( وهو التأثير بين المتغير المستقل والتابع ) .

اذن نستنتج مما تم عرضه اعلاه بقبول الفرضية الثانية وهي ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة الاحتواء العالي في مخرجات العمل الموقفية )

## رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

1. اثبتت نتائج الدراسة بوجود تأثير معنوي بين ادارة الاحتواء العالي ومخرجات العمل الموقفية فعلى مستوى الابعاد الفرعية لمخرجات العمل الموقفية اظهرت النتائج بوجود تأثير معنوي بين التوظيف الفاعل وفريق العمل وبين الالتزام التنظيمي، حيث ان هذا التأثير يعطي مؤشرا للشركة المبحوثة بانه كلما زادت الشركة من الاهتمام بتوظيف الافراد ذوي الكفاءة والخبرة والعمل على وفق اسس علمية سليمة في اختيار الافراد وتعيينهم فهذا سيسهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي وكلما شجعت الشركة العاملين لديها وبث روح فريق العمل لتأدية اعمالهم فان ذلك سيكون له اثر واضح في زيادة الالتزام التنظيمي في الشركة المبحوثة .
2. توضح من خلال نتائج البحث ان علاقة التأثير بين ادارة الاحتواء العالي والرضا الوظيفي أن لكل من التعويضات وفريق العمل وتقاسم المعلومات تأثيرا معنوياً وإيجابياً في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، ويؤشر هذا التأثير بانه كلما اهتمت الشركة المبحوثة في بناء هيكل عادل للأجور والمكافآت والحوافز سينعكس ايجابياً في مستوى رضا العاملين لديها وكلما شجعت الشركة العمل على وفق مدخل فرق العمل وتبادل وتقاسم المعلومات وترك الطرائق التقليدية في اداء الاعمال سيكون لديها اثر ايجابي وواضح على زيادة رضا العاملين في الشركة المبحوثة .
3. تكشف النتائج التي توصل اليها الباحثان ان شركات نפט الجنوب لديها اهتمام ضعيف نسبياً بتطبيقات ادارة الاحتواء العالي والذي بدوره انعكس على انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين وهذا يعود الى علاقة الارتباط القوية بين ادارة الاحتواء العالي والرضا الوظيفي .

4. نجد أن مستوى الاهتمام بتطبيقات الاحتواء العالي ذو انعكاس متوسط جدا على مستوى الالتزام التنظيمي في شركة نفط الجنوب وهذا يعود الى علاقة الارتباط المتوسطة بين ادارة الاحتواء العالي وبين مستوى الالتزام التنظيمي التي توصل اليها الباحث في علاقات الارتباط .

### التوصيات

1. اعادة النظر بعمليات التوظيف الحالية في الشركة المبحوثة سواء الخاصة بعمليات الاستقطاب او الاختيار او التعيين والعمل على تدريب مجموعة من الموظفين على اليات التوظيف الحديثة والعلمية بشكل متكامل وبالأخص الموظفين الذين يمتلكون خبرات سابقة في مجال التوظيف والعمل باستمرار على تطوير مهاراتهم في هذا الجانب المهم والحيوي الذي يعد بمثابة وضع حجر الاساس في تطوير وبناء راس مال بشري ذي قيمة ومهارة عالية في الشركة المبحوثة .
2. يجب ان تتم عمليتي الاختيار والتعيين على وفق مجموعة من الاختبارات التي يخضع لها المتقدم للوظيفة كاختبارات القدرات والمهارات واختبار السلوك واختبار الذكاء وغيرها من الاختبارات التي تجدها المنظمة مهمة للوظيفة الشاغرة ومن المهم جدا الربط بين نتائج هذه الاختبارات وعمليات الاختيار والتعيين حتى يتم اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة .
3. ان يتم ربط التعويضات بمجموعة من العوامل مثلا عنصر التحصيل الدراسي والخبرة والمهارة والالتزام والاداء بشكل يشعر الموظفون به بعدالة الشركة في توزيع ومنح هذه التعويضات .
4. ان تشجع وتدعم الادارة العليا العمل بروح الفريق من خلال ما توفره من دعم مادي ومعنوي لأعضاء الفريق الواحد .
5. على الشركة المبحوثة العمل باستمرار من اجل تحسين مخرجات العاملين الموقفة ببعديها الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لما لها من تأثير ايجابي في الاداء التنظيمي .
6. على الشركة المبحوثة الاهتمام الكبير بالعوامل التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعمل باستمرار على تعزيز هذه العوامل بما يؤدي الى نتائج ايجابية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومن اهم هذه العوامل ( الاجور والرواتب، محتوى العمل، تطوير قدرات الفرد، فرص الترقية والتطور التي تتاح للأفراد، نمط القيادة، عدالة القيادة ).

## المراجع والمصادر

### اولا: الكتب العربية

- (1) الشماع، خليل محمد حسن (1991). "مبادئ الادارة بالتركيز على ادارة الاعمال"، مطبعة الخلود للنشر والتوزيع، بغداد .
- (2) العنزى، سعد علي (2014). " ابداعات الاعمال قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، شارع الجامعة الاردنية .

### ثانيا: المجلات والدوريات والبحوث المنشورة

- (1) الشوابكة، يونس احمد اسماعيل والطعاني، حسن، (2013)، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الاردنية، مجلد دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1، ص181-200
- (2) العطوي، عامر علي حسين، (2008)، " دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية .
- (3) فارس، محمد جودت محمد (2014) . "العلاقة بين الثقة التنظيمية والتزام التنظيمي"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 22 (2)، 65-73 .
- (4) مقري، زكية وحياوي، نعيمة، (2014)، "اثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 7، العدد 13، 171 – 195 .

### ثالثا: الرسائل والاطاريح العربية

- (1) ابتسام، عاشوري (2014)، " الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية " رسالة ماجستير في قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير – بسكرة .

- (2) حنونة، سامي ابراهيم حماد (2006)، " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "، رسالة ماجستير في قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية – غزة
- (3) الكرعاعي، عصام محمد رضا (2006). "الرضا الوظيفي واثره في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية في دائرة صحة كربلاء"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء.
- (4) لازم، يسرى ياسين (2007). "تطبيقات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء المنظمي للمشروعات الصغيرة"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- (5) وناس، سوسن عبد الامير (2008). "تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي تحليل اراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني"، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.

#### Four: Books

- (1) Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks.
- (2) Armstrong, M. (2008). Strategic human resource management: a guide to action. 4th ed. United Kingdom, WWW.koganpage.Com
- (3) Lawler, E. E. (1986). High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- (4) Schermerhorn, J. R. & Hunt J. G. & Osborn R. N. (2002). " Organizational Behavior " 7th ed, John Wiley .
- (5) Sekaran, U. & Bougie, R (2010): "Research Methods For Business: A Skill - Building Approach", John Wiley and Sons, Inc.

#### Five: Journals & Periodicals

- (1) Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High Involvement Management and Employees Performance

- Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6 (31), 230-243.
- (2) Camps, J. & Luna-arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), 1056-1077.
- (3) Freeman, R. & Kleiner, M. (2000). Who Benefits Most From Employee Involvement: Firm or Workers. *The American economic review*, 20 (9), 219-223.
- (4) Fuertes, M. O. & Sánchez, E. F. (2003). High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption. *Int. J. of Human Resource Management*, 14 (4), 511-529.
- (5) Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (1), 18-23.
- (6) Hong T. & Waheed A. (2011), herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money, *Asian Academy of Management Journal*, 16 (1), 73–94 .
- (7) Keskes, Imen, (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions, *Intangible Capital*, 10(1), 26-51, ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org)) .
- (8) Ling, L., Yuen, J. & (2014). organizational commitment of white collar employees in damansara heights, kuala lumpur. *Journal of Social Economics Research*, 1 (7), 156-168.
- (9) Malik, M., Nawab, S. Naeem, B., & Danish, R. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (6), 17-26.

- (10) Mazayed, K., Khan, M., Kundi, G., & Qureshi, Q. (2014). Assessing the Impact of Job Involvement and Commitment on Organizational Productivity in the Arab/Gulf Countries. *Industrial Engineering Letters*, 4 (3), 18-22.
- (11) Omar, Norliana & Ahmad, Zaini (2014), The Relationship Among Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and External Auditor's Turnover Intention, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(2), 164 – 181 .
- (12) Rocha, F., Cardoso, L. & Tordera, N. (2008). The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management. *comportamento organizacional e gestão*, 14 (2), 211-232.
- (13) Rowden, R. W. (2000). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, the leadership and organization development journal, 21 (1), 195 – 209.
- (14) Syed, Nida & Saeed, Arfa & Farrukh, Muhammad, (2015). organization commitment and five factor model of personality: theory recapitulation, *journal of asian business strategy*, 5(8), 183-190
- (15) Tayo, O. & Adeyemi, A. (2012). Job Involvement & Organizational Commitment as Determinants of Job Performance among Educational Resource Centre Personnel in Oyo State, Nigeria. *European Journal of Globalization and Development Research*, 5 (1), 302-311.
- (16) Wood, S., Veldhoven, M., Croon, M., & Menezes, L. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 21 (10), 1-27.

- (17) Zehir, C., Muceldili, B. & Zehir, S. (2012). The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey. International Strategic Management Conference, 58 (1), 734-743.

### **Six: Thesis & Dissertation**

- (1) Doody, s. (2007). high-involvement work systems: their effect on employee turnover and organizational performance in new zealand organisations, a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of commerce and management.
- (2) Foesenek, c. (2013). high-involvement hrm, employee energy at work and performance, master thesis – human resource studies tilburg university.
- (3) Iden, louise m. (2012). job satisfaction and organizational commitment in multicultural work environments in norway, master thesis in international business, norwegian school of economics .
- (4) Oppenauer, v. (2014). the impact of high involvement work systems on employee well-being: the role of job demands and social support, thesis submitted to the tilburg university faculty of social and behavioral sciences extended master human resource studies.