

الدور الوسيط للاحتواء العالي بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك
التنظيمي الايجابي

دراسة تحليله لآراء عينة من تدريسي كلية الهندسة / جامعهه القادسية

أ.م.د. فاضل راضي غباش الغزالي م.م. خيرية عبد فضل الخالدي

صدام كاظم محمد الخزاعي

الملخص

يهدف البحث الحالي الى معرفة دور الاحتواء العالي كمتغير وسيط بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لتعزيز السلوك التنظيمي الايجابي الذي تمتلكه كلية الهندسة / جامعهه القادسية المتمثل بـ (الامل ، والتفاؤل ، والمرونة) ، وقد اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها اذ تم توزيع (108) استمارة على اعضاء الهيئة التدريسية في الكلية عينة البحث لتحديد مستوى المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في كلية الهندسة لتعزيز السلوك التنظيمي الايجابي من خلال الاحتواء العالي ، واسترجع (100) استمارة ، فضلاً عن انه تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية المتمثل بالوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط البسيط ، ومعامل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث وقد أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة من خلال انه عند زيادة معنوية المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل الاحتواء العالي تزداد معنوية السلوك التنظيمي الايجابي ، كما اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشرة وغير مباشر بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الايجابي في ظل الدور الوسيط للاحتواء العالي . وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات التي صيغت على ضوءها مجموعة من التوصيات .

Abstract

The present research aims at identifying the role of high containment as a mediating variable between the strategic contributions of human resources management to enhance positive organizational behavior in Al-Qadissiyah University – college of Engineering represented by (hope, optimism and flexibility). The research used questionnaire as a main tool for data collection, when 108 copies were distributed for identifying the level of the strategic contribution of the HRM in the college (college of engineering) to enhance positive organizational behavior through high containment. The retrieved number of copies was 100. In addition, a number of statistical methods were used like mean, standard deviation, simple correlation, and multiple regressions. Results showed positive correlation as significant increase in strategic contributions of HRM in the presence of high containment was related to significant increase of posi-

tive organizational behavior. Results also show direct and indirect association between strategic contributions of human resources management and positive organizational behavior when mediated by high containment. The research also put forward a number of conclusions by which some recommendations were formulated.

المقدمة

يحظى موضوع السلوك التنظيمي الايجابي باهتمام العديد من الباحثين والعمل على ايجاد الطرق التي تسهم على تشجيع العاملين لتقديم سلوكيات ايجابية داخل المنظمة اذ يعتبر الموارد البشرية في الوقت الحاضر اهم الموارد التي تمتلكها المنظمات ، اذ قد تمتلك المنظمة الموارد المالية والتكنولوجية لكنها لا يمكنها الوصول الى اهدافها ما لم يكن هنالك موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية . لذلك تُعد وظيفة ادارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة في خلق القيمة والمحافظة عليها في منظمات اليوم بوصفها احد الانشطة الساندة في سلسلة القيمة التي اقترحها بورتر منذ عقد الثمانينيات من القرن الماضي . اذ اصبحت هنالك حاجة ضرورية للاهتمام بالموارد البشري باعتبارها المورد الاساس الذي تعتمد عليه الإدارة في سير عملياتها الداخلية . اذ من خلال المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يمكن تحقيق مناخ مناسب تسوده السلوكيات الايجابية داخل المنظمة ، كذلك يمكن تحقيق المناخات من خلال احتواء (اشراك) العاملين لغرض تشجيعهم لتقديم سلوك ايجابي للمنظمة اذ اعتبر الاحتواء جزءاً مهماً من ثقافة العديد من المنظمات على مستوى العالم وبسبب التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الاعمال يمكن مدخل ادارة الاحتواء المدراء من ان يواجهوا تلك التغيرات.

لذا جاء هذا البحث ليختبر مدى تأثير مساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في بلورة السلوك التنظيمي الايجابي من خلال الدور الوسيط للاحتواء العالي . ولتحقيق ذلك قسم البحث الى اربعة محاور ، تمخض المحور الاول في منهجية البحث وما تتضمنه من مشكلة واهمية واهداف وفرضيات ، في حين المحور الثاني تضمن الجانب النظري للبحث ، وكان المحور الثالث يتضمن الجانب التطبيقي للبحث ، بينما المحور الرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

المحور الاول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

معظم منظمات الاعمال اتجهت وبصورة اساسية نحو تعزيز المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من اجل زيادة السلوك التنظيمي الايجابي في ظل الاحتواء العالي كدور وسيط بينهما ، ونظرا للتغيرات السريعة التي شهدتها بيئة الاعمال خلال العقدين الاخرين في جميع انحاء العالم ، الامر الذي ادى الى احداث تدهوراً واضراراً كبيرة في اقتصاديات الاعمال. فضلا عن هذا فقد اتضح أن هنالك اهتمام محدود القيادات الادارية المعنية بأقسام إدارة الموارد البشرية الأمر الذي أثر بطريقة أو بأخرى على اداء الاعمال المتوقعة، والاستجابة لاحتياجات العاملين، وعدم توفير المعلومات بالدقة المفيدة التي تضطلع بها هذه الأقسام، الامر الذي يمكن من خلاله اثاره التساؤلات الاتية :-

- 1- ما مستوى توفر المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في كلية الهندسة ؟
- 2- ما مستوى توفر السلوك التنظيمي الايجابي في كلية الهندسة ؟
- 3- ما مستوى اعتماد مدخل الاحتواء العالي في كلية الهندسة ؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الايجابي ؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والاحتواء العالي ؟
- 6- هل يتوسط الاحتواء العالي علاقة التأثير بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الايجابي ؟

ثانياً : أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الاتي: -

- أ. يكسب البحث الحالي أهميته من خلال اهمية متغيراته والمتمثلة بالمساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الايجابي و الاحتواء العالي.
- ب. يعد هذا البحث احد القضايا الهامة التي تسهم في تطوير المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من اجل تعزيز السلوك التنظيمي الايجابي .

ت. يستمد البحث الحالي أهميته الميدانية من خلال مساهمته في نواحي حيوية منها تعريف العينة المبحوثة بضرورة الاهتمام بالمساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من أجل معالجة ظاهرة السلوك التنظيمي الايجابي الذي يعاني منه العاملين وخلق الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي .

ث. المساهمة في اعداد اطار فكري لموضوعات الدراسة ، وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراتها .

ثالثاً : أهداف البحث

يمكن تحديد اهداف البحث بالنقاط الاخرى :-

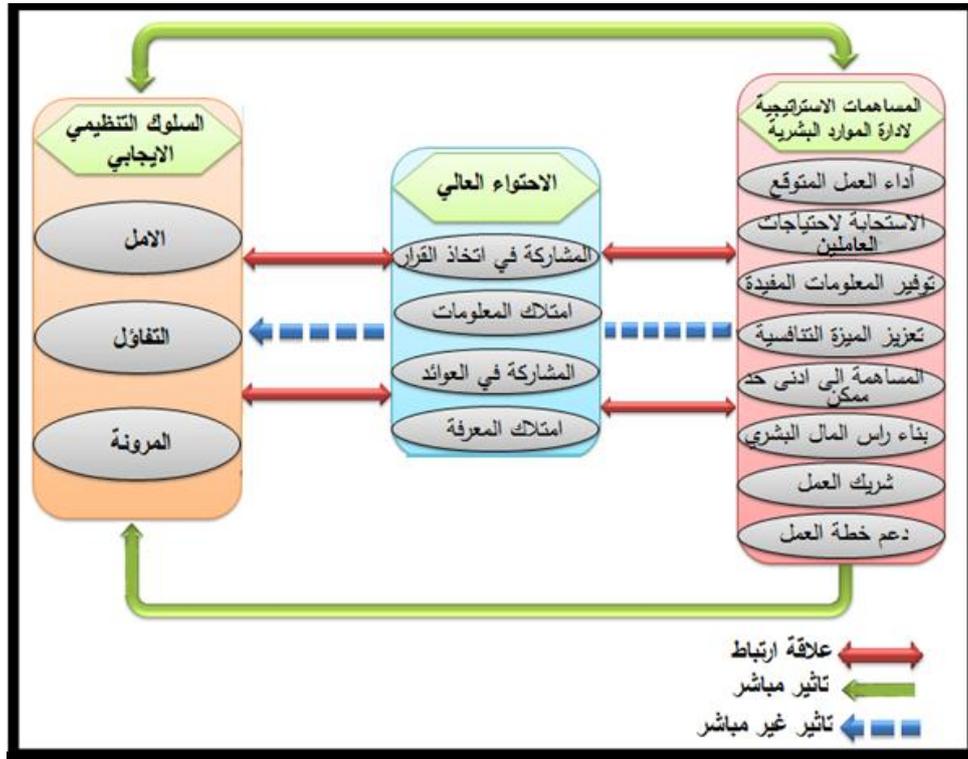
- 1- الكشف عن مستوى المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في كلية الهندسة .
- 2- الكشف عن مستوى السلوك التنظيمي الايجابي في كلية الهندسة .
- 3- الكشف عن مستوى الاحتواء العالي في كلية الهندسة.
- 4- تقديم تصور عملي لكيفية بيان الدور الوسيط للاحتواء العالي بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الايجابي.
- 5- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من أجل دعم وتعزيز السلوك التنظيمي الايجابي في العينة المعنية .
- 6- اثاره الدوافع لدى كلية الهندسة لإبراز اهمية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في ابراز كلاً من السلوكيات الايجابية والاحتواء العالي في مكان العمل .
- 7- تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها الكلية ، ولا سيما أنها تعد واحدة من القطاعات المهمة في العراق لما لها دور في تطور المجتمع .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث ، انظر الشكل (1) ، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث . ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي :-

- 1- **المتغير المستقل** : ويتمثل بالمساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والذي يتضمن ثمانية ابعاد هي (أداء العمل المتوقع ، والاستجابة لاحتياجات العامل ، وتوفير المعلومات المفيدة، وتعزيز الميزة التنافسية ، والمساهمة الى ادنى حد ممكن ، وبناء راس المال البشري ، وشريك العمل ، ودعم خطة العمل) وتم اعتماد مقياس (Mitsuhashi , 2000) في تحديد وقياس هذه المتغير .
- 2- **المتغير التابع** : السلوك التنظيمي الايجابي والذي يتضمن ثلاث ابعاد (الامل ، والتفاؤل ، والمرونة) ، وتم اعتماد مقياس (Li , 2002) في تحديد وقياس هذه المتغير .

3- المتغير الوسيط : الاحتواء العالي والمتمثل بالأبعاد الاتية (المشاركة في اتخاذ القرار ، وامتلاك المعلومات ، والمشاركة في العوائد ، وامتلاك المعرفة) وتم اعتماد مقياس (ورد و حسن ، 2010) .



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث

1-فرضية الارتباط

أ - الفرضية الرئيسية الاولى :- توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين مستوى المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (أداء العمل المتوقع، والاستجابة لاحتياجات العامل، وتوفير المعلومات المفيدة ، وتعزيز الميزة التنافسية ، والمساهمة الى ادنى حد ممكن ، وبناء راس المال البشري، وشريك العمل ، ودعم خطة العمل) و السلوك التنظيمي الايجابي بأبعاده (الامل ، والتفاؤل ، والمرونة)

ب - الفرضية الرئيسية الثانية :- توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين مستوى المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (أداء العمل المتوقع ، والاستجابة لاحتياجات العامل ، وتوفير المعلومات المفيدة ، وتعزيز الميزة التنافسية ، والمساهمة الى ادنى حد ممكن ، وبناء راس المال البشري ، وشريك العمل ، ودعم خطة العمل) و الاحتواء العالي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار ، وامتلاك المعلومات ، والمشاركة في العوائد ، وامتلاك المعرفة) .

2- فرضية التأثير

ت- الفرضية الرئيسية الثالثة :- تؤثر ابعاد المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (أداء العمل المتوقع ، والاستجابة لاحتياجات العامل ، وتوفير المعلومات المفيدة ، وتعزيز الميزة التنافسية ، والمساهمة الى ادنى حد ممكن ، وبناء راس المال البشري ، وشريك العمل ، ودعم خطة العمل) تأثيراً مباشراً وتأثيراً غير مباشراً في اجمالي السلوك التنظيمي الايجابي في ظل الاحتواء العالي كمتغير وسيط بين متغيري الدراسة .

سادساً :- مجتمع البحث وعينته

تم تطبيق البحث على احد المؤسسات التعليمية وهي كلية الهندسة / جامعهه القادسية ، اما عينة البحث فتمثلت جميع تدريسي الكلية إذ تم توزيع (108) استبانة على التدريسين ، وبعد تفحص الاستبانات المسترجعة استبعدت (8) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبيان ، وبذلك يكون عدد الاستمارات الصالحة للدراسة والتحليل (100) استبانة. وبهدف وصف خصائص عينة البحث تم تفصيلهما بالجدول (3) كما موضح أدناه :

الجدول (3) خصائص عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكور	85	85%
		إناث	15	15%
		المجموع	100	100%
2	العمر	من 25 فما دون	4	4%
		26 - 35	23	23%
		36 - 45	42	42%
		أكثر من 45	31	31%
		المجموع	100	100%
3	المؤهل العلمي	ماجستير	70	70%
		دكتوراه	30	37%
		المجموع	100	100%
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	11	11%
		11 - 20 سنة	51	51%
		21 - 30 سنة	29	29%
		31 فما فوق	9	9%

المجموع	100	%100
اللقب العلمي	5	%1
استاذ مساعد	9	%9
مدرس	38	%38
مدرس مساعد	52	%52
المجموع	100	%100

يتبين من خلال الجدول (3) أعلاه ما يأتي :

1. النوع الاجتماعي : نلاحظ من الجدول السابق بان النسبة الأكثر لعينة الدراسة من مجموع تدريسي كلية الهندسة هم من ذكور حيث بلغت النسبة (85%) بينما بلغت نسبة الإناث (15%) .
2. العمر: يتضح من الجدول إن أعلى نسبة قد بلغت (42%) وهي النسبة المحصورة (36- 45) التي كانت أكثر تكراراً .
3. المؤهل العلمي : يتبين من الجدول أعلاه بان أعلى نسبة تضمنت حملة شهادة (الماجستير) التي حصلت على نسبة (70%) في كلية الهندسة .
4. سنوات الخدمة : يظهر من الجدول أعلاه ان الفئة (11-20) قد حصلت على أعلى نسبة بلغت (51%) وهذا يدل على ان معدل خدمة التدريسيين عينة البحث هو بمستوى معتدل نسبياً .
5. اللقب العلمي : نلاحظ من خلال الجدول بأن لقب مدرس مساعد حصلت على نسبة اعلى وكانت بنسبة (52%) .

سابعاً : - أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أدوات الجانب النظري : -
من اجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والمجلات ، والدوريات ، فضلاً الشبكة العالمية للمعلومات(الأنترنت) .
- أدوات الجانب الميداني : -
من اجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتضمنت الاستبانة ثلاث محاور رئيسه تم توضيحهما في الجدول (1) .

الجدول (1) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها وتوصيفها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الرمز	المصادر
المحور الاول	المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (HRS)	أداء العمل المتوقع	1	PE	Mitsubishi , 2000
		الاستجابة لاحتياجات العامل	1	RC	
		توفير المعلومات المفيدة	1	PU	
		تعزيز الميزة التنافسية	1	EC	
		المساهمة الى ادنى حد ممكن	1	CC	
		بناء راس المال البشري	1	BC	
		شريك العمل	1	BP	
		دعم خطة العمل	1	SB	
المجموع		8			
المحور الثاني	السلوك التنظيمي الايجابي (HOP)	الامل	6	HO	Li , 2002
		التفاؤل	9	OP	
		المرونة	14	RE	
المجموع		29			
المحور الثالث	الاحتواء العالي (CHI)	المشاركة في اتخاذ القرار	6	DS	ورد و حسن ، 2010
		امتلاك المعلومات	5	NF	
		المشاركة في العوائد	4	WS	
		امتلاك المعرفة	5	KG	
المجموع		20			
المجموع الكلي		57			

ثامناً -أساليب تحليل البيانات

تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS :-

1. الوسط الحسابي الموزون :- لقياس مستوى توافر أي من الابعاد الفرعية للبحث في العينة المبحوثة .
2. الانحراف المعياري :- لقياس مستوى تشتت القيم عن أوساطها الحسابية .
3. معامل الارتباط البسيط :- لقياس طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
4. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية المباشرة .
5. اختبار (Sobel) للتحقق من معنوية الاختبارات الخاصة بالدور الوسيط.

تاسعاً. صدق أداء البحث وثباتها

أجرى الباحثين اختبارات الصدق والثبات لأداء القياس بوساطة برنامج SPSS. V23 وتم التحقق من صدق الأداة الظاهري وصدق المحتوى ، كما تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي من خلال حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (2) .

الجدول (2) معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات البحث

المتغير	كرونباخ الفا للمتغير	البعد	كرونباخ الفا للبعد
المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	0.874	أداء العمل المتوقع	0.791
		الاستجابة لاحتياجات العامل	0.800
		توفير المعلومات المفيدة	0.877
		تعزيز الميزة التنافسية	0.783
		المساهمة الى ادنى حد ممكن	0.845
		بناء راس المال البشري	0.772
		شريك العمل	0.880
		دعم خطة العمل	0.795
السلوك التنظيمي الايجابي	0.897	الامل	0.854
		التفاؤل	0.789
		المرونة	0.877
الاحتواء العالي	0.885	المشاركة في اتخاذ القرار	0.892
		امتلاك المعلومات	0.855
		المشاركة في العوائد	0.852
		امتلاك المعرفة	0.795

وتراوح قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.772 - 0.897) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Nunnaly & Bernstein, 1994)، التي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

المحور الثاني/ مراجعة نظرية

أولاً: - المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

❖ مفهوم المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

ساهمت النظريات الإدارية منذ بدايات القرن المنصرم في بلورة توجه واضح نحو الاهتمام بالموارد البشري ، فإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عبارة عن العملية الادارية التي تتمثل بسياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية التي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى بلوغها على الامد البعيد ، (Syed & Xiaoyan) (984 : 2013) . ويعتقد (Mat , 2008 : 114) ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي مجموعة متكاملة من الاجراءات والاساليب التي تهدف الى تحقيق التمايز والتكامل بين المورد البشرية و الثقافات التنظيمية المختلفة. بينما يرى (Long & Ismail , 2008 : 67 ; Boselie & paauwe , 2004 : 8) . المساهمة الاستراتيجية بانها قدرة حصول المنظمات على الأداء العالي من خلال إدارة الثقافة ، ودعم التغيير السريع، واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، والتواصل القائم على السوق. وبدورة (المفرجي ، 2016 : 23) يرى إن مساهمات إدارة الموارد البشرية هي محصلة المساهمات التي تقوم بها وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال خلق مورد استراتيجي للمنظمة، وإضافة قيمة للأعمال ، وتحسين الموقف التنافسي ، وزيادة مستوى الأداء التنظيمي، وأداء العمل المتوقع ، والاستجابة لحاجات الزبائن ، والتوسع في خدمات الأعمال من اجل مساعدة المنظمة بصياغة استراتيجية الأعمال وتحقيق أهدافها .

❖ ابعاد المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

1. أداء العمل المتوقع (Performing the expected job) :- أن الأداء هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل (Dobrin et al. , 2012 : 311) . فإدارة الموارد البشرية تسهم في زيادة مستوى الأداء التنظيمي ، فضلاً عن مساهمة إدارة الموارد البشرية في إضافة قيمة للتخطيط الاستراتيجي خلافاً للأعتقاد السائد بأن دور الموارد البشرية يتضمن تقليص حجم نفقات المنظمة من خلال تسريح الموظفين (Blunt & Sirman, 2009) (3 . و اشار (Messersmith & Wales , 2013 : 116)) إلى أن أداء العمل المتوقع هو مجموعة مستقلة ومتراصة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف الى تعزيز مهارات وجهد الموظفين .
2. الاستجابة لاحتياجات العامل (Responsive to customer needs) :- ان العديد من المنظمات الصناعية تقوم بتغيير هيكلها التنظيمية لاسيما ما يتصل بإدارة الموارد البشرية من اجل أن تصبح أكثر استجابة لاحتياجات زبائنهم وللتوسع في خدمة الأعمال (Gebauer & Kowalkowski , 2012 : 527) .
3. توفير المعلومات المفيدة (Providing useful information) :- أن إدارة المعلومات في المنظمات امر ضروري من ناحية توظيف تطبيقات الحاسب الآلي ، والبرمجيات ، وتقديم الخدمات الصحية ، وتعزيز الكفاءة التشغيلية (Garman , 2006: 82). وتوصل (Legris et al., 2003 : 191) إلى أن إدارة المعلومات في المنظمات تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة . ويؤكد (March & Smith , 1995 : 251) إلى مساهمة

التكنولوجيا في تقديم البيانات التي تم تجهيزها في صيغة تحقق الفائدة والقيمة الحقيقية في الإجراءات المتخذة الآن وفي المستقبل .

4. **تعزيز الميزة التنافسية (Enhancing competitiveness)** :- تسهم ادارة الموارد البشرية في تحسين موقف المنظمة التنافسي يعتمد على خصائصها وبشكل أكثر تحديداً يعتمد على مدى نجاحها في أداء دورها في استعمال مواردها الاستراتيجية (Pesic et al., 2012 : 577) . وهذا ما أكده (Barney & Wright , 1998 : 32) إذ يؤكدون أن المورد الاستراتيجي يجب أن يتميز بصفات مهمة وهي يجب أن يكون ذو قيمة (أي قيمة الموارد من حيث تجنب التهديدات واستثمار الفرص في البيئة) ، ويجب أن يكون نادر (أي هو المورد غير الموجود لدى المنافسين الحاليين والمحتملين) ، وصعب التقليد (أي أن هذا المورد مكلف ومن المستحيل تقليده)، ومنظم (أي الموارد التي تستعملها المنظمة بشكل فعال) وهذا ما أكده (Hitt et al., 2009 : 81) . ويرى Ambrosini & Bowman (2009: 29) بان المنظمات تستطيع خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال امتلاكها مورد استراتيجي. ويعتقد (Pesic et al., 2012: 577) أن إدارة المنظمة التي لا تمتلك هذه الصفات في مواردها البشرية لا يمكن أن يقال إن لديها القدرة على بناء وتحسين الميزة التنافسية المستندة على الموارد البشرية . وبالعكس فان إدارة المنظمة التي تمتلك هذه الصفات في مواردها البشرية يمكن أن تزدهر وتتطور وتتنافس وتتولد لديها القدرة على مواجهة التغيرات البيئية .

5. **المساهمة الى ادنى حد ممكن (Contributing to the bottom line)** :- تسهم إدارة الموارد البشرية على تحقيق المواءمة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين استراتيجية الأعمال، وبذلك تساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بمهارة عالية (Wang & Niu, 2010: 14) . كما ان ادارة الموارد البشرية تسهم في زيادة الالتزام بين العاملين و تحسين قدرتهم و توجيهها نحو تحقيق الاهداف التي تصبو اليها المنظمة (Paauwe, 2004: 183) .

6. **بناء رأس المال البشري (Building human capital)** :- تعد ادارة الموارد البشرية حجر الزاوية التي تسهم في زيادة التركيز على تطوير رأس المال البشري واعداد العاملين ليكونوا اكثر نجاحا في اداء اعمالهم (Armstrong , 2010 : 27) . إذ أن رأس المال البشري يمثل احدى الدعائم السائدة للمزايا التنافسية التي تسهم بها الموارد البشرية (Iveta, 2012: 117 ; Han et al. , 2006 : 392) . وهذا يتفق مع ما توصل اليه (Barney & Wright , 1997 : 4) إذ توصلوا إلى أن هنالك ثلاثة أنواع من الموارد التي توفر الميزة التنافسية للمنظمات وهذه الموارد هي "رأس المال المادي" الذي يتضمن البنى التحتية للمنظمة سواء كانت البنى المادية، والمعدات ، والأموال ، ثم "رأس المال التنظيمي" الذي يتضمن هيكل المنظمة ، والتخطيط ، والرقابة والتنسيق ، ونظم الموارد البشرية ، وأخيرا " رأس المال البشري" الذي يتضمن المهارات ، والحكمة وذكاء العاملين في المنظمة.

7. **شريك العمل (Business partner)** :- ان بناء العلاقات مع العاملين من اجل خلق ميزة تنافسية بالاستعانة بالتدريب والتطوير وتحسين الاداء وبمساعدة من القوى العاملة المتنوعة ، من أجل تحسين السياق التنافسي للمنظمة (Zareei et al., 2014 : 7 ; Firooz , 2012 : 674) . ووصف (Xesha , 2014 : 313) انه من دون علاقات قوية مع أصحاب المصالح يصبح من المستحيل تحقيق النجاح لأصحاب الأعمال ، إذ أن أصحاب الأعمال في حاجة ماسة إلى الزبون، والعامل ، وأصحاب الأعمال التجارية الأخرى ، وبالتالي يمكن تبادل وجهات النظر والموارد والممارسات التي ستساعدهم بتحقيق أهدافهم على الأمد البعيد . ويعتقد (Odhong & Omolo , 2014 : 147) أن العلاقة مع العامل تقتصر في التفاعل بين العاملين أنفسهم وكذلك مع أصحاب العمل وهذا

التفاعل يمكن أن يكون رسمي أو غير رسمي ، ويشمل جميع مجالات الإدارة بما فيها علاقات العمل، ومشاركة العاملين ، وتعزيز تواصل العاملين ، والعلاقات الصناعية.

8. دعم خطة العمل (Supporting business plan) :- تقوم إدارة الموارد البشرية بإظهار قدرات الإدارة في مجال استيعاب وتطوير المواهب والمحافظة عليها لحصول المنظمة على ميزة تنافسية في خطة العمل (Zareei et al., 2014 : 7) .

ثانياً: - السلوك التنظيمي الايجابي

❖ مفهوم السلوك التنظيمي الايجابي

بوجه عام فان السلوك التنظيمي هو في الاساس مدخل متعدد التخصصات اذ يعتمد كثيراً على تخصصات اخرى متمثلة بعلم النفس، وعلم الاجتماع ، وعلم الاقتصاد، والعلوم السياسية والقانونية والتاريخية ، وبالتالي فان السلوك التنظيمي يقوم بعملية تفاعل ودمج هذه التخصصات لجعلها قابلة للتطبيق والتحليل التنظيمي ، وبالتالي ادى الى بروز وجه جديد الى الاهتمام بهذا الموضوع لما يتمتع به من مزايا ايجابية الامر الذي ادى الى الاهتمام بموضوع السلوك التنظيمي الايجابي نظرا لقدرة هذا المكون على تحفيز العاملين نحو الاداء الافضل الامر الذي يؤدي الى تحسين اداء وسمعة المنظمة في الاسواق . وبوجه خاص فان اغلب الباحثين والممارسين والاكاديميين يتفقون على ان مفهوم السلوك التنظيمي الايجابي يعني دراسة وتطبيق القوى الإيجابية للموارد البشرية والقدرات النفسية التي يمكن قياسها والموجهة نحو تطوير وتحسين اداء مكان العمل في المنظمة (Youssef & Luthans , 2007 : 775 ; LUTHANS , 2002 : 698 ; Nelson & Cooper , 2009 : 77 ; Saks & Gruman , 2011: 17 ; Ramlall , 2008 : 1581 ; Yammarino et al. , 2008 : 693 ; Gardner & Schermerhorn , 2004 : 271) . وادعى (Pan et al., 2014: 129) ان السلوك التنظيمي الايجابي يعني السلوك الذي يتبعه الموظف داخل المنظمة والقادر على تعزيز الوظيفة التنظيمية الايجابية وتحسين الاداء الفردي والتنظيمي ، والذي يتضمن الاسس الاتية :-

1. السلوك التنظيمي الايجابي هو السلوك الخارجي الناتج عن تفاعل العوامل الشخصية الايجابية الفردية مع البيئة التنظيمية.
2. السلوك التنظيمي الايجابي يعزز الجهد المبذول للعاملين في الوظائف التنظيمية .
3. السلوك التنظيمي الايجابي قادر على تحسين الاداء الفردي والتنظيمي .

مما تقدم يمكن القول ان السلوك التنظيمي الايجابي يعني " محصلة متراكمة من المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات والاجراءات والممارسات الموجهة نحو تطوير وتنمية وتدريب والمحافظة على الافراد العاملين في المنظمة وتحسين ادائهم على اداء المهام والاعمال بشكل كفوء وفاعل، الامر الذي ينعكس ايجاباً على المنظمة من خلال تيسير العمليات الداخلية لها بكل يسر وسهولة" .

يتفق معظم الباحثين انه يمكن قياس السلوك التنظيمي الايجابي من خلال ثلاث ابعاد هي :- (Youssef & Luthans , 2007 ; Saks & Gruman , 2011 ; Snyder et al. ,1996 ; Curry et al., 1997) .

1- الامل :- يشير هذا البعد الى الحالة الايجابية التحفيزية التي تقوم على المشاعر المستندة على الطاقة الموجهة نحو تحقيق اهداف المنظمة ، والمسارات المتبعة نحو التخطيط لتحقيق الاهداف التنظيمية (Youssef & Luthans, 2007: 778) . ويعتقد (Saks & Gruman, 2011: 17) ان الامل يتضمن الاعتقاد بانه يمكن اكتشاف مسارات الافراد وتحديد مساراتهم واهدافهم (المسارات الفكرية) وتحفيزهم نحو تحقيق هذه المسارات والافكار الامر الذي يؤدي الى تحقيق الكفاءة الذاتية ، والقدرة على تحقيق الارياح ، والمحافظة على الافراد ، وتحقيق مستويات عالية من الالتزام والرفاهية للعاملين . وتوصل (Snyder et al., 1996 : 321 ; Curry et al., 1997 : 1257) الى ان الامل يتضمن مجموعة من المعرفة والمسارات الوظيفية المتراكمة التي يستعملها العاملون من اجل الوصول الى اهدافهم .

2- التفاؤل :- يتمثل هذا البعد بالنمط المتبع لتفسير الاحداث الايجابية المتمثلة بالاسباب الشخصية ، والدائمة ، وواسعة الانتشار ، والاحداث السلبية المتمثلة بالحالة الخارجية ، والموقته ، واي عامل حالة معينة (Youssef & Luthans, 2007: 778) . وتوصل (Saks & Gruman, 2011: 17) الى ان التفاؤل يشير الى تحقيق نتائج ايجابية ، واتخاذ قرارات ايجابية بشأن المعوقات التي تواجهها المنظمة . فضلاً عن هذا فان التفاؤل يختلف عن الامل في انه لا يتناول مسارات التفكير للعاملين بل يتضمن تحقيق النتائج المتوقعة عن طريق قوى خارجية أي خارج الذات ، كما ان التفاؤل يرتبط بأسلوب القيادة الذي تتبعه المنظمة، فضلاً عن هذا فان التفاؤل يرتبط بالنتائج الايجابية التي يحققها العاملون والذي يؤدي بدوره الى المحافظة عليهم . ويعتقد (Yusof, 2011: 2466) ان الامل هو الرغبة مع التوقع نحو تحقيق اهداف الذات . بينما (Bodla et al. , 2013 : 119) يرى ان الأمل هو الرغبة في ان توقعات العامل سوف يتم الوفاء بها في مكان العمل .

3- المرونة :- يتضمن هذا البعد بالقدرة المتطورة على الاستجابة المرنة للعوائق والنزاعات والفسل والاحداث الايجابية للتقدم نحو الامام وزيادة المسؤولية (Youssef & Luthans , 2007: 778) . وادعى (Saks & Gruman, 2011: 17-18) تتضمن المرونة المحافظة على التكيف الايجابي ، والتعامل الناجح ، ومواجهة الظروف البيئية الصعبة المتمثلة بالتغير الايجابي ، أي انه يمكن القول ان المرونة تركز على استعمال التكيف من اجل التصدي ومواجهة المخاطرة ، فضلاً عن هذا فان المرونة يمكن تعزيزها من خلال الحد من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة (الاستراتيجيات التي تركز على المخاطرة) ، وتحسين عدد ونوعية الموارد وراس المال الاجتماعي (الاستراتيجيات التي تركز على الموجودات) ، وتطوير انظمة التكيف مع الافراد (الاستراتيجيات التي تركز على العمليات) من خلال التدريب، وتطوير المعرفة، ودور النمذجة ، ومعالجة الاخطاء ، وتطوير الشعور بالكفاءة ، الامر الذي يؤدي الى السماح للأفراد العاملين بالتعامل بشكل افضل مع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة والمثابرة نحو مواجهة الصعوبات .

ثالثاً: – الاحتواء العالي (High Containment)

❖ مفهوم الاحتواء العالي

حضي مفهوم الاحتواء العالي اهميه بالنسبة لمنظمات الاعمال اذ يسهم هذا المفهوم في تحقق عوامل النجاح الرئيسية للمنظمات، وادعى (Ahmad et al. , 2014 : 230) ان الاحتواء العالي هو مفهوم ناشئ في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي نشأت في القرن التاسع عشر . وللاحتواء العالي اهميه على تحفيز القدرة لدى العاملين على أداء العمل الذي بدوره يؤدي الى انجاز الأداء العام للمنظمة . و يعتقد (ابراهيم وسعد ، 2015 : 563) ان مدخل الاحتواء العالي للإدارة يمكن ان يعود على الاقل الى الخمسينات من القرن الماضي . فقد اجرت بعض المنظمات تجارب شتى التي بدأت مع فرق العمل الموجهة ذاتياً واساليب اخرى للانتقال بالسلطة الى المستويات الدنيا للتنظيم . الامر الذي يمكن الافراد العاملين ان يشاركوا في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة حول كيفية انجاز المهام المطلوبة منهم . وفي اواخر التسعينات استعملت الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير مصطلح (انظمة عمل الاداء العالي) للإشارة الى تلك المنظمات التي نظمت تدفق العمل حول عمليات العمل الرئيسية وانشأت الفرق الكفيلة لتنفي تلك العمليات المختلفة. ويعتقد (ورد و حسن ، 2010 : 87) ان الاحتواء العالي عبارة عن تشكيلة من الاساليب التي تصمم من اجل بلوغ هدف منح العاملين توليفة من المعلومات والمهارات والمعارف والحوافز. بينما توصل (Ahmad et al., 2014 : 230 ; Shahzad , 2014 : 230) الى ان الاحتواء العالي هو مجموعة من الممارسات المبتكرة والمتمثلة بالتناوب الوظيفي ، وتدوير العمل ، والاسهام في معالجة المشاكل وصنع القرار ، وتبادل المعلومات ، والمشاركة المفتوحة بين العاملين ورؤسائهم ، والمشاركة النشطة في صنع القرار ونظام المكافأة والتعويض . فضلاً عن هذا فان (Shahzad , 2014) يرى ان الاحتواء العالي يساهم وبدرجة عالية في التطور التنظيمي وتعزيز الاداء الوظيفي والتنظيمي من خلال خمس نقاط اساس هي :-

1. ادارة الاحتواء العالية تمثل نقطة البدء لتوليد الافكار ، ومعالجة معوقات اداء العمل ، الامر الذي يعني ان الاحتواء العالي يعزز مقدرة المنظمة على التحكم بالعاملين واداء الاعمال بمستوى عالي .
2. الاحتواء العالي يشجع العاملين على المساهمة في العمل كفريق والمشاركة في توليد الافكار معاً ، و اشاعة روح التنشئة الاجتماعية بين العاملين ، الامر الذي يعني تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .
3. يساهم الاحتواء العالي بتبادل المعلومات بين العاملين ، والاسهام في مساعدة العاملين لفهم هدف وثقافة المنظمة ، فضلاً عن توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية ، وتحقيق الاستقرار في البيئة الداخلية .
4. يساهم الاحتواء العالي في تحقيق نتائج جيدة للمنظمة، فضلاً عن شعور العاملين بان مواقفهم ومستقبلهم امن وجيد في المنظمة .
5. الاحتواء العالي يساهم في مساعدة العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الضرورية لأداء المهام المطلوبة ، وتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز دور الفرد في اداء المهام ، وتوليد الشعور بالاحترام الذاتي .
6. يولد الاحتواء العالي لدى العاملين الشعور بالاحترام وتقدير المساهمة القيمة ليقدموها للمنظمة ، الامر الذي يؤدي الى تعزيز دوافعهم ورضاهم عن العمل ، مما يولد لديهم الروح المعنوية العالية نحو تحقيق الاهداف المنظمة .

1- المشاركة في اتخاذ القرار :- يتمخض هذا البعد في المدى الذي تكون فيه معرفة الفرد وآرائه وأفكاره متوجه نحو المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الادارية ، اذ ان هذه العملية تعكس نظرة منظمات الاعمال كونها جزء لا يتجزأ من العمل التنظيمي . فمنظمات الاعمال وفرق العمل التي لا تشجع أو لا تسمح بمشاركة الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرار ستكون مصدراً للإحباط للكثير من العاملين . كما ان بعض المدراء والمتخصصين ينظرون الى المشاركة في صنع القرار من جهة اخرى كونها تشكل تهديداً للصلاحيات التقليدية للمدير في اتخاذ القرار النهائي ، وستكون المشاركة بمثابة إجهاد للأفراد العاملين (Gibson et al. , 2012 : 200) .

2- امتلاك المعلومات :- أي ان توفير المعلومات الدقيقة والواضحة ينعكس إيجاباً على اداء المهام الوظيفية ، اذ ان إدارة المعلومات في المنظمات تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة (Legris et al., 2003: 191) ، فضلاً عن ذلك ان إدارة المعلومات في المنظمات امر ضروري من ناحية توظيف تطبيقات الحاسب الآلي ، والبرمجيات ، وتقديم الخدمات الصحية ، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وبين (March & Smith ,1995 : 251) بأن التكنولوجيا تسهم في تقديم المعلومات والبيانات الضرورية من اجل صياغة و تحقق الفائدة والقيمة الحقيقية في الإجراءات المتخذة الآن وفي المستقبل.

3- المشاركة في العوائد (المكافأة والتعويض) :- يشير هذا البعد الى إلى أن التعويض و المكافأة كخدمات تقدمها الموارد البشرية هو كنظام عادل للتحكم والسيطرة على التكاليف مع ضمان المحافظة على الأداء العالي . في حين أن الحوافز المستندة على الأداء تتضمن التعويض العادل للعوائد المالية (Mitsuhashi et al., 1998: 21) . وتوصل (Wright et al. , 2001: 115) إلى أن عناصر الخدمات التي تقدمها وظيفة الموارد البشرية تساعد على المحافظة على نظام التعويض العادل الذي يسيطر على التكاليف مع ضمان المحافظة على الأداء الأفضل ، والمحافظة على نظام حوافز كفؤ لتحفيز الأفراد على التركيز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، والمحافظة على نظم التوظيف الفاعلة وتتابع التخطيط، وضمان إمدادات مستمرة من الموهبة الإدارية .

4- امتلاك المعرفة :- ان امتلاك المعرفة الفريدة جزء مهم في كل منظمات الاعمال فالمعرفة هي مجموعة من الحقائق والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة ، فضلاً عن أن المعرفة تستعمل لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف محدد أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف أو الحالة (Hijazi & Al-hroot , 2013 : 63) . وتوصل (Sheikhy et al. , 2015: 178) إلى أن المعرفة هي عملية مهمة لتطوير خبرة الفرد ومعرفته التي تم اكتسابها أثناء التعليم . وان تطوير المعرفة والتعلم من خلال البرامج التدريبية هما الأساس لاكتساب المهارات والأفكار لأنهما لا يمكن أن تؤثران بشكل كاف ، من تلقاء نفسها، على نمو مقدرات الإدارة . ويعتقد (King , 2009 : 3) ان هناك العديد من التصنيفات التي تحدد أنواع مختلفة من المعرفة ، من ابرز هذه الانواع المعرفة "الضمنية" و "الصريحة" . فالمعرفة الضمنية تكمن في عقول الافراد وهي من المستحيل أو من الصعب التعبير عنها . ومعظم المعارف تكون ضمنية في الطبيعة . في حين توجد المعرفة الصريحة (الواضحة) على وثائق وبيانات ومعلومات وبرامج يمكن الحصول عليها .

المحور الثالث/ الجانب العملي

أولاً :- الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

تتناول هذه الفقرة تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في الدراسة ، وقد تم تحديد مستوى الاستجابة في ضوء المتوسطات الحسابية المحسوبة من خلال تحديد انتمائها إلى أي فئة من الفئات الواردة في الجدول (4) بالإضافة إلى الوسط الفرضي .

1- المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:-

الجدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1	Pe	3.84	1.014	اتفق	مرتفع	5
2	Rc	3.77	1.146	اتفق	مرتفع	6
3	Pu	4.09	0.774	اتفق	مرتفع	1
4	Ec	4	0.838	اتفق	مرتفع	2
5	Cc	3.84	0.931	اتفق	مرتفع	4
6	Bc	3.72	0.863	اتفق	مرتفع	7
7	Bp	3.97	0.87	اتفق	مرتفع	3
8	Sb	3.67	1.107	اتفق	مرتفع	8
	HRS	3.86	0.146	اتفق	مرتفع	

يمكن الاستدلال من خلال الجدول (4) ان اعلى وسط حسابي في الفقرة الثالثة بلغت قيمته 4.09 بانحراف معياري مساوٍ الى 0.774 وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع وقد كان ترتيب اهمية تلك الفقرة الاولى اعتماداً على قيمة الوسط الحسابي وهذا يشير الى ان الكلية المبحوثة تسعى الى توفير المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وفي الوقت المناسب ، بينما بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثامنة 3.67 وانحراف معياري مساوٍ الى 1.107 باتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع وجاءت هذه الفقرة بالمرتبة الثامنة مقارنة ببقية الفقرات وهذا يشير الى ان سياسات واجراءات وممارسات ادارة الموارد البشرية يساهم في دعم خطة اعمال الكلية ولكن بشكل ويدر مرتفع .

واخيراً فقد بلغ الوسط الحسابي للمحور HRS بشكل عام 3.86 وبانحراف معياري قدره 0.146 وباتجاه اجابة اتفق وبمستوى اجابة مرتفع ، وتمثل هذه النتيجة مؤشراً على اهمية المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

2- السلوك التنظيمي الايجابي :-

الجدول (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد السلوك التنظيمي

ترتيب الأهمية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ترتيب الأهمية	مستوى الإجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	مرتفع	اتفق	0.846	4.01	re1	2	مرتفع	اتفق	0.9	3.97	ho1
6	مرتفع	اتفق	0.831	3.89	re2	5	مرتفع	اتفق	0.906	3.83	ho2
2	مرتفع	اتفق	0.78	3.99	re3	6	مرتفع	اتفق	0.994	3.72	ho3
4	مرتفع	اتفق	0.853	3.95	re4	3	مرتفع	اتفق	0.907	3.96	ho4
8	مرتفع	اتفق	0.823	3.84	re5	4	مرتفع	اتفق	0.899	3.95	ho5
10	مرتفع	اتفق	0.881	3.81	re6	1	مرتفع	اتفق	0.675	4.24	ho6
3	مرتفع	اتفق	0.706	3.96	re7	الاول	مرتفع	اتفق	0.174	3.95	HO
9	مرتفع	اتفق	1.005	3.83	re8	8	مرتفع	اتفق	0.835	3.71	op1
13	مرتفع	اتفق	1.088	3.71	re9	2	مرتفع	اتفق	0.78	4.01	op2
5	مرتفع	اتفق	0.767	3.92	re10	5	مرتفع	اتفق	0.817	3.85	op3
7	مرتفع	اتفق	0.821	3.88	re11	7	مرتفع	اتفق	0.928	3.76	op4
12	مرتفع	اتفق	0.924	3.77	re12	6	مرتفع	اتفق	0.828	3.83	op5
14	مرتفع	اتفق	0.87	3.6	re13	4	مرتفع	اتفق	0.905	3.93	op6
11	مرتفع	اتفق	0.863	3.77	re14	1	مرتفع	اتفق	0.869	4.12	op7
الثالث	مرتفع	اتفق	0.115	3.85	RE	3	مرتفع	اتفق	0.761	3.96	op8
---	مرتفع	اتفق	0.621	4.28	HOP						
						4	مرتفع	اتفق	0.92	3.93	op9
						الثاني	مرتفع	اتفق	0.127	3.9	OP

يمكن الاستدلال من خلال الجدول (5) ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب بعد الامل (HO) اذ بلغ (3.95) بانحراف معياري مساوٍ الى (0.174) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع وقد كان ترتيب اهمية هذا البعد الاولى اعتماداً على قيمة الوسط الحسابي وهذا يشير الى ان اهداف التدريسيين الشخصية تتحقق مما يجعلهم اكثر ايجابية في سلوكهم داخل الكلية ، اما بعد المرونة (RE) فقد حصل على ادنى وسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.115) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع .

واخيراً فقد بلغ الوسط الحسابي للمحور HOP بشكل عام (4.28) وبانحراف معياري قدره (0.621) وباتجاه اجابة اتفق وبمستوى اجابة مرتفع ، وتمثل هذه النتيجة مؤشراً على وجود السلوك الايجابي ضمن تصرفات التدريسيين في الكلية المبحوثة .

الجدول (6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد الاحتواء العالي

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية	الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية
Ds1	3.63	1.148	اتفق	مرتفع	5	ws1	3.77	0.847	اتفق	مرتفع	4
Ds2	3.8	0.9	اتفق	مرتفع	2	ws2	3.85	0.94	اتفق	مرتفع	3
Ds3	3.68	0.918	اتفق	مرتفع	4	ws3	3.97	0.9	اتفق	مرتفع	1
Ds4	3.6	0.973	اتفق	مرتفع	6	ws4	3.89	0.815	اتفق	مرتفع	2
Ds5	3.79	0.963	اتفق	مرتفع	3	WS	3.87	0.083	اتفق	مرتفع	الثاني
Ds6	3.8	0.87	اتفق	مرتفع	1	kg1	3.77	0.863	اتفق	مرتفع	4
DS	3.72	0.091	اتفق	مرتفع	الرابع	kg2	3.95	0.837	اتفق	مرتفع	2
nf1	4.01	0.78	اتفق	مرتفع	1	kg3	3.71	0.802	اتفق	مرتفع	5
nf2	3.6	0.9	اتفق	مرتفع	5	kg4	4.16	0.712	اتفق	مرتفع	1
nf3	3.87	0.777	اتفق	مرتفع	2	kg5	3.81	0.865	اتفق	مرتفع	3
nf4	3.85	0.8	اتفق	مرتفع	3	KG	3.88	0.179	اتفق	مرتفع	الاول
						CHI	3.81	0.065	اتفق	مرتفع	
nf5	3.67	0.963	اتفق	مرتفع	4						
NF	3.8	0.165	اتفق	مرتفع	الثالث						

يمكن الاستدلال من خلال الجدول (6) ان بعد المشاركة باتخاذ القرارات (DS) قد حصلت الفقرة السادسة منه اعتماداً على اجابات المبحوثين عينة البحث على المستوى الاول بوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.87) وباتجاه اجابة اتفق وبمستوى اجابة مرتفع ، وهذا يشير الى ان التدريسين في الكلية يصححون الاخطاء التي تحدث في العمل دون اللجوء للإدارة العليا. وان اعلى وسط حسابي في الفقرة الاولى لبعد امتلاك المعلومات (NF) بلغت قيمتها (4.01) بانحراف معياري مساوٍ الى (0.78) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع وقد كان ترتيب اهمية تلك الفقرة الاولى اعتماداً على قيمة الوسط الحسابي وهذا يشير الى ان امتلاك الشخص المعلومات المناسبة تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب ، بينما بلغت قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة لبعد الحوافز والمكافاة (WS) (3.97) وانحراف معياري مساوٍ الى (0.9) باتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع وهذا يشير الى ان الإدارة تميز بين التدريسي المجد والتدريسي المتسبب في العمل . اما بعد امتلاك المعرفة (KG) فقد حصلت الفقرة الرابعة منه على المرتبة الاولى بوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.712) باتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع وهذا يشير الى ان يوجد تبادل لدى التدريسين بالأفكار والآراء لتطوير منتج، خدمة، عملية، استراتيجية .

وكانت جميع ابعاد الاحتواء العالي بمستوى مرتفع لكن البعد الاكثر تواجداً في كلية الهندسة هو بعد امتلاك المعرفة بوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.179) باتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع .

واخيراً فقد بلغ الوسط الحسابي للمحور CHI بشكل عام 3.81 وبانحراف معياري قدره 0.065 وباتجاه اجابة اتفق وبمستوى اجابة مرتفع ، وتعتبر هذه النتيجة مؤشراً ايجابياً .

ثانياً: - اختبار الفرضيات

1. علاقات الارتباط بين متغيرات البحثالجدول (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المستقل									المتغير المعتمد
HRS	Sb	Bp	Bc	Cc	Ec	Pu	Rc	Pe	
.944**	.881**	.906**	.882**	.791**	.812**	.880**	.850**	.867**	HO
.964**	.900**	.872**	.913**	.866**	.853**	.873**	.868**	.868**	OP
.953**	.892**	.824**	.899**	.856**	.841**	.838**	.877**	.890**	RE
.977**	.913**	.890**	.920**	.857**	.855**	.886**	.886**	.896**	HOP
.758**	.826**	.708**	.736**	.571**	.593**	.662**	.671**	.715**	DS
.713**	.750**	.649**	.691**	.583**	.605**	.655**	.624**	.624**	NF
.742**	.773**	.682**	.736**	.605**	.569**	.688**	.649**	.682**	WS
.777**	.773**	.654**	.759**	.677**	.677**	.652**	.704**	.735**	KG
.770**	.805**	.695**	.752**	.626**	.627**	.684**	.682**	.710**	CHI

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نستنتج من الجدول (7) ما يلي :-

• توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية موجبة بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (94.4%) لبعده الامل الى (96.4%) لبعده التفاؤل، وقد بلغت هذه القوة اجمالاً (97.7%) وهذا دليل على تناغم وارتباط والتفاعل المستقر بين متغيري الدراسة، أي يمكن القول ان العلاقة طردية أي تزداد معنوية فاعلية تحقيق المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بزيادة معنوية السلوك التنظيمي الايجابي . ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي :-

1- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لأداء العمل المتوقع وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (86.7%) لبعده الامل الى (89%) لبعده المرونة .

2- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية للاستجابة لاحتياجات العامل وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (85%) لبعده الامل الى (87.7%) لبعده المرونة .

- 3- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لتوفير المعلومات المفيدة وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (83.8%) لبعء المرونة الى (88%) لبعء الامل .
- 4- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (81.2%) لبعء الامل الى (85.3%) لبعء التفاؤل .
- 5- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية للمساهمة الى ادنى حد ممكن وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (79.1%) لبعء الامل الى (86.6%) لبعء التفاؤل .
- 6- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لبناء راس المال البشري وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (88.2%) لبعء الامل الى (89.9%) لبعء المرونة.
- 7- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لشريك العمل وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (82.4%) لبعء المرونة الى (90.6%) لبعء الامل .
- 8- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لدعم خطة العمل وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (88.1%) لبعء الامل الى (90%) لبعء التفاؤل .
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية موجبة قوية بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والاحتواء العالي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (71.3%) لبعء امتلاك المعلومة الى (77.7%) لبعء امتلاك المعرفة ، وقد قدرت هذه القوة اجمالاً (77%) وهذا يؤدي الى امكانية القول ان العينة المبحوثة تسهم وبشكل اساس في توليد افكار ونتائج جديدة وعالية المستوى . فضلاً عن هذا القول ايضاً ان العلاقة طردية أي تزداد معنوية فاعلية تحقيق المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بزيادة معنوية الاحتواء العالي.
- ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي :-

- 1- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لأداء العمل المتوقع وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (62.4%) لبعء امتلاك المعلومة الى (73.5%) لبعء امتلاك المعرفة .
- 2- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية للاستجابة لاحتياجات العامل وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (62.4%) لبعء امتلاك المعلومة الى (70.4%) لبعء امتلاك المعرفة .
- 3- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لتوفير المعلومات المفيدة وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (65.5%) لبعء امتلاك المعلومة الى (68.8%) لبعء المشاركة في العوائد.
- 4- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (56.9%) لبعء المشاركة في العوائد الى (67.7%) لبعء امتلاك المعرفة .
- 5- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية للمساهمة الى ادنى حد ممكن وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (57.1%) لبعء المشاركة في اتخاذ القرار الى (67.7%) لبعء امتلاك المعرفة .
- 6- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لبناء راس المال البشري وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (69.1%) لبعء امتلاك المعلومة الى (75.9%) لبعء امتلاك المعرفة .
- 7- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لشريك العمل وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (64.9%) لبعء امتلاك المعلومة الى (70.8%) لبعء المشاركة في اتخاذ القرار .

8- توجد علاقة ارتباط بين المساهمة الاستراتيجية لدعم خطة العمل وبين ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي وقد تراوحت هذه العلاقة بين (77.3) لبعدي المشاركة في العوائد، وامتلاك المعرفة الى (82.6%) لبعدي المشاركة في اتخاذ القرار .

2. اختبار فرضيات التأثير المباشرة والغير مباشرة

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات التأثير ذات العلاقة بمتغيرات البحث. اذ تم ادخال المتغيرات المستقلة دفعه واحده ويشاهد تأثيرها على احد متغيرات الدراسة الاخرى وكما يأتي :

- فرضية التأثير المباشرة :

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و وابعاد الاحتواء العالي .

والجدول (8) يبين نتائج اختبار هذه الفرضية اذ ان ابعاد المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لها تأثير معنوي وإيجابي على الاحتواء العالي ، اذ توجد علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبعدي المشاركة في اتخاذ القرار اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (21) وهي معنوية عند مستوى بين (0.01 - 0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، أما معامل التحديد فقد بلغ (57%) وهذا ما يفسر 57% من التغيير الحاصل في الاحتواء العالي يعود لمساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وان 43% يعود لاسباب اخرى . اما بعد امتلاك المعلومات فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.15) وهي معنوية عند مستوى بين (0.01 - 0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، أما معامل التحديد فقد بلغ (72%) . اما بعد المشاركة في العوائد فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.86) وهي معنوية عند مستوى بين (0.01 - 0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، أما معامل التحديد فقد بلغ (75%) . اما بعد امتلاك المعرفة فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (50.46) وهي معنوية عند مستوى بين (0.01 - 0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، أما معامل التحديد فقد بلغ (64%) . ومن خلال نتائج الجدول (8) ادناه يتبين بوجود اثر مباشر ذات دلالة معنوية بين ابعاد المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و وابعاد الاحتواء العالي .

جدول رقم (8) نتائج اختبار فرضية التأثير المباشرة

F	R ²	Sing.	T	B.	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
21	0.57	0.01	4.41	0.09	أداء العمل المتوقع	المشاركة في اتخاذ القرار
		0.00	2.45	0.03	. الاستجابة لاحتياجات العامل	
		0.04	4.74	0.48	. توفير المعلومات المفيدة	
		0.02	3.43	0.37	. تعزيز الميزة التنافسية	
		0.00	2.40	0.41	. المساهمة الى ادنى حد ممكن	
		0.03	3.05	0.06	. بناء راس المال البشري	
		0.03	3.22	0.31	. شريك العمل	
		0.04	2.67	0.27	. دعم خطة العمل	

17.15	0.72	0.00	4.33	0.99	. أداء العمل المتوقع	امتلاك المعلومات
		0.02	4.16	0.05	. الاستجابة لاحتياجات العامل	
		0.01	3.53	0.155	. توفير المعلومات المفيدة	
		0.02	3.52	0.149	. تعزيز الميزة التنافسية	
		0.01	4.45	0.83	. المساهمة الى ادنى حد ممكن	
		0.00	4.87	0.93	. بناء راس المال البشري	
		0.01	3.75	0.52	. شريك العمل	
		0.00	4.21	0.93	. دعم خطة العمل	
82.86	0.75	0.03	4.20	0.79	. أداء العمل المتوقع	المشاركة في العوائد
		0.03	3.27	0.27	. الاستجابة لاحتياجات العامل	
		0.02	3.71	0.71	. توفير المعلومات المفيدة	
		0.00	2.07	0.57	. تعزيز الميزة التنافسية	
		0.01	2.46	0.89	. المساهمة الى ادنى حد ممكن	
		0.01	2.23	0.69	. بناء راس المال البشري	
		0.04	2.68	0.75	. شريك العمل	
		0.01	2.48	5.52	. دعم خطة العمل	
50.46	0.64	0.02	2.57	0.72	. أداء العمل المتوقع	امتلاك المعرفة
		0.00	3.28	0.27	. الاستجابة لاحتياجات العامل	
		0.01	3.39	0.96	. توفير المعلومات المفيدة	
		0.02	2.28	0.61	. تعزيز الميزة التنافسية	
		0.00	1.28	0.78	. المساهمة الى ادنى حد ممكن	
		0.02	1.16	0.46	. بناء راس المال البشري	
		0.00	5.68	0.24	. شريك العمل	
		0.03	3.07	0.46	. دعم خطة العمل	

2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاحتواء العالي و ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي . والجدول (9) يبين نتائج اختبار هذه الفرضية اذ ان الاحتواء العالي لها تأثير معنوي وايجابي على والسلوك التنظيمي الايجابي ، اذ توجد علاقات تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01- 0.05) بين بين ابعاد الاحتواء العالي و ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.86) بين بعد الامل وابعاد الاحتواء العالي أما معامل التحديد فقد بلغ (76%) وهذا يفسر ما قيمته (76%) من التغيير الحاصل في السلوك التنظيمي الايجابي (بعد الامل) يعود للاحتواء العالي . اما بعد التفاوض فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.47) أما معامل التحديد فقد بلغ (42%) . اما بعد المرونه فقد بلغت قيمة (F)

المحسوبة (12.66) بمعامل التحديد فقد بلغ (63%) ومن خلال نتائج الجدول (9) يتبين بوجود اثر مباشر ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاحتواء العالي و ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي .

جدول رقم (9) نتائج اختبار فرضية التأثير المباشرة

F	R ²	Sing.	T	B.	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
82.86	0.76	0.00	1.76	0.59	. المشاركة في اتخاذ القرار	الامل
		0.01	2.60	0.12	. امتلاك المعلومات	
		0.00	3.28	0.27	. المشاركة في العوائد	
		0.02	4.09	0.09	. امتلاك المعرفة	
18.47	0.42	0.03	2.01	0.02	. المشاركة في اتخاذ القرار	التفاؤل
		0.01	2.30	0.29	. امتلاك المعلومات	
		0.04	3.39	0.96	. المشاركة في العوائد	
		0.00	2.28	0.61	. امتلاك المعرفة	
12.66	0.63	0.00	2.67	0.16	. المشاركة في اتخاذ القرار	المرونة
		0.02	1.17	0.68	. امتلاك المعلومات	
		0.04	3.08	0.08	. المشاركة في العوائد	
		0.03	5.67	0.46	. امتلاك المعرفة	

- اختبار فرضية التأثير غير المباشرة

تعرض الجداول (10,11,12,13) البيانات التفصيلية الخاصة بهذه الفرضية التي تتضمن مسارات التأثير غير المباشرة (المسارات التي تمثل العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير الوسيط وابعاد المتغير المعتمد) .

وقد اعتمد على اختبار (Sobel) للتحقق من معنوية الاختبارات الخاصة بالدور الوسيط التي يمكن الاستدلال عليها من خلال قيمة (P) ، ويحتاج اختبار (Sobel) الى المعاملات المعيارية والاختفاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير المستقل والوسيط ، والمسار الانحداري الي يخص العلاقة بين المتغير الوسيط والمعتمد ، وفي هذا الاختبار نستخرج قيمة (Z) ، فاذا كانت قيمة (Z) اكبر من (1.96) فهذا يدل على ان المتغير هو وسيط وان التأثير الغير مباشر الموجود هو تأثير حقيقي والعكس صحيح .

جدول (10) نتائج اختبار (Sobel) لفرضية التأثير غير المباشر

(بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وبعد المشاركة في اتخاذ القرار وتأثيره على ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي)

P-Value	Sobel test – Z-Value	Path
p> 0.05	1.990	HO <--- DS <---. PE
p> 0.05	2.901	HO <--- DS <---. RC
p> 0.05	5.926	HO <--- DS <---. PU
p> 0.05	2.103	HO <--- DS <---. EC
p> 0.05	2.817	HO <--- DS <---. CC
p> 0.05	5.922	HO <--- DS <---. BC
p> 0.05	3.011	HO <--- DS <---. BP
p> 0.05	4.413	HO <--- DS <---. SB
p> 0.05	2.568	OP <--- DS <---. PE
p> 0.05	4.256	OP <--- DS <---. RC
p> 0.05	1.990	OP <--- DS <---. PU
p> 0.05	2.129	OP <--- DS <---. EC
p> 0.05	1.987	OP <--- DS <---. CC
p> 0.05	3.067	OP <--- DS <---. BC
p> 0.05	2.241	OP <--- DS <---. BP
p> 0.05	2.321	OP <--- DS <---. SB
p> 0.05	2.245	RE <--- DS <---. PE
p> 0.05	1.979	RE <--- DS <---. RC
p> 0.05	2.352	RE <--- DS <---. PU
p> 0.05	1.973	RE <--- DS <---. EC
p> 0.05	3.220	RE <--- DS <---. CC
p> 0.05	4.100	RE <--- DS <---. BC
p> 0.05	3.211	RE <--- DS <---. BP
p> 0.05	1.980	RE <--- DS <---. SB

يتضح من نتائج الجدول (10) ان قيمة (Z-value) تكون جميعها اكبر من (1.96 ±) وهذا يعني ان لبعده المشاركة في اتخاذ القرار دور وسيط للتأثير الغير مباشر بين ممارسات ادارة الموارد البشرية على ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي.

جدول (11) نتائج اختبار (Sobel) لفرضية التأثير غير المباشر

(بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وبعد امتلاك المعلومات وتأثيره على ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي)

P-Value	Sobel test – Z-Value	Path
p> 0.05	1.988	HO <--- NF <---. PE
p> 0.05	2.075	HO <--- NF <---. RC
p> 0.05	2.022	HO <--- NF <---. PU
p> 0.05	2.439	HO <--- NF <---. EC
p> 0.05	2.564	HO <--- NF <---. CC
p> 0.05	2.447	HO <--- NF <---. BC
p> 0.05	1.971	HO <--- NF <---. BP
p> 0.05	1.973	HO <--- NF <---. SB
p> 0.05	2.037	OP <--- NF <---. PE
p> 0.05	1.988	OP <--- NF <---. RC
p> 0.05	1.990	OP <--- NF <---. PU
p> 0.05	3.020	OP <--- NF <---. EC
p> 0.05	2.100	OP <--- NF <---. CC
p> 0.05	2.392	OP <--- NF <---. BC
p> 0.05	1.982	OP <--- NF <---. BP
p> 0.05	1.991	OP <--- NF <---. SB
p> 0.05	1.980	RE <--- NF <---. PE
p> 0.05	2.400	RE <--- NF <---. RC
p> 0.05	2.312	RE <--- NF <---. PU
p> 0.05	2.210	RE <--- NF <---. EC
p> 0.05	2.111	RE <--- NF <---. CC
p> 0.05	2.201	RE <--- NF <---. BC
p> 0.05	2.328	RE <--- NF <---. BP
p> 0.05	2.812	RE <--- NF <---. SB

يتضح من نتائج الجدول (11) ان قيمة (Z-value) تكون جميعها اكبر من (1.96 ±) وهذا يعني ان لبعده امتلاك المعلومات دور وسيط للتأثير الغير مباشر بين ممارسات ادارة الموارد البشرية على ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي.

جدول (12) نتائج اختبار (Sobel) لفرضية التأثير غير المباشر

(بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وبعد المشاركة في العوائد وتأثيره على ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي)

P-Value	Sobel test – Z-Value	Path
p> 0.05	2.128	HO <--- WS <---. PE
p> 0.05	2.110	HO <--- WS <---. RC
p> 0.05	1.981	HO <--- WS <---. PU
p> 0.05	1.994	HO <--- WS <---. EC
p> 0.05	1.972	HO <--- WS <---. CC
p> 0.05	1.968	HO <--- WS <---. BC
p> 0.05	1.992	HO <--- WS <---. BP
p> 0.05	1.810	HO <--- WS <---. SB
p> 0.05	2.120	OP <--- WS <---. PE
p> 0.05	2.110	OP <--- WS <---. RC
p> 0.05	1.981	OP <--- WS <---. PU
p> 0.05	2.120	OP <--- WS <---. EC
p> 0.05	2.330	OP <--- WS <---. CC
p> 0.05	2.191	OP <--- WS <---. BC
p> 0.05	2.218	OP <--- WS <---. BP
p> 0.05	2.712	OP <--- WS <---. SB
p> 0.05	2.452	RE <--- WS <---. PE
p> 0.05	2.513	RE <--- WS <---. RC
p> 0.05	2.621	RE <--- WS <---. PU
p> 0.05	2.110	RE <--- WS <---. EC
p> 0.05	1.981	RE <--- WS <---. CC
p> 0.05	1.972	RE <--- WS <---. BC
p> 0.05	1.991	RE <--- WS <---. BP
p> 0.05	2.189	RE <--- WS <---. SB

يتضح من نتائج الجدول (12) ان قيمة (Z-value) تكون جميعها اكبر من (1.96 ±) وهذا يعني ان لبعده المشاركة في العوائد دور وسيط للتأثير الغير مباشر بين ممارسات ادارة الموارد البشرية على ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي.

جدول (13) نتائج اختبار (Sobel) لفرضية التأثير غير المباشر

(بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وبعد امتلاك المعرفة وتأثيره على ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي)

P-Value	Sobel test – Z-Value	Path
p> 0.05	2.128	HO <--- KG <---. PE
p> 0.05	2.110	HO <--- KG <---. RC
p> 0.05	1.981	HO <--- KG <---. PU
p> 0.05	1.994	HO <--- KG <---. EC
p> 0.05	1.972	HO <--- KG <---. CC
p> 0.05	1.968	HO <--- KG <---. BC
p> 0.05	1.992	HO <--- KG <---. BP
p> 0.05	1.810	HO <--- KG <---. SB
p> 0.05	2.120	OP <--- KG <---. PE
p> 0.05	2.110	OP <--- KG <---. RC
p> 0.05	1.981	OP <--- KG <---. PU
p> 0.05	2.120	OP <--- KG <---. EC
p> 0.05	2.330	OP <--- KG <---. CC
p> 0.05	2.191	OP <--- KG <---. BC
p> 0.05	2.218	OP <--- KG <---. BP
p> 0.05	2.712	OP <--- KG <---. SB
p> 0.05	2.452	RE <--- KG <---. PE
p> 0.05	2.513	RE <--- KG <---. RC
p> 0.05	2.621	RE <--- KG <---. PU
p> 0.05	2.110	RE <--- KG <---. EC
p> 0.05	1.981	RE <--- KG <---. CC
p> 0.05	1.972	RE <--- KG <---. BC
p> 0.05	1.991	RE <--- KG <---. BP
p> 0.05	2.194	RE <--- KG <---. SB

يتضح من نتائج الجدول (13) ان قيمة (Z-value) تكون جميعها اكبر من (1.96 ±) وهذا يعني ان لبعده امتلاك المعرفة دور وسيط للتأثير الغير مباشر بين ممارسات ادارة الموارد البشرية على ابعاد السلوك التنظيمي الايجابي.

❖ تفسير علاقات الاثر الغير مباشر بين المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي الايجابي في ظل الدور الوسيط الاحتواء العالي

يمكن الاستدلال من خلال الجداول (10,11,12,13) التي تختبر علاقة التأثير الغير مباشرة بين مساهمات لإدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي الايجابي في ظل الدور الوسيط الاحتواء العالي اذ يشاهد من خلال الجدول (10) ان مقدار التأثير الغير مباشر بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وابعاد متغير السلوك التنظيمي الايجابي من خلال الدور الوسيط لبعده المشاركة في اتخاذ القرار جميع تقديراته هي تقديرات معنوية تحت مستوى (اقل من 5%) وكذلك قيم C,R هي اكبر من (1.96) . كما تجدر الاشارة الى ان جميع تقديرات انموذج اختبار فرضيات التأثير في الجداول(11,12,13) هي تقديرات معنوية تحت مستوى (اقل من 5%) وكذلك قيم C,R هي اكبر من (1.96) وهذا ما يؤكد على قبول هذه الفرضية.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. اظهرت نتائج البحث بانه يوجد تبادل لدى التدريسين بالأفكار والآراء لتطوير منتج، خدمة، عملية، استراتيجية .
2. من خلال نتائج البحث تبين ان هنالك تشابه او تطابق بين اهداف التدريسي واهداف الكلية وهذا يجعله يبذل جهد اكبر لتحقيق اهداف الكلية .
3. من خلال نتائج البحث تبين ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث ، وهذا يدل على امكانية زيادة السلوكيات الايجابية داخل المنظمة من خلال المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والاحتواء العالي .
4. هنالك دور لأغلب ابعاد المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في التأثير بشكل مباشر على السلوك التنظيمي الايجابي .
5. يوجد تأثير لجميع ابعاد المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي الايجابي بوساطة الاحتواء العالي .

ثانياً : التوصيات

1. العمل الادارة العليا في المنظمة المبحوثة لتنسيق جهود الادارات الوسطى او الدنيا لكي تتوحد الجهود لتحقيق اهداف المنظمة .
2. تعزيز حالة وجود التطابق بين اهداف العاملين واهداف المنظمة لأن ذلك يسهم وبصورة كبيرة في تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها .
3. السماح للعاملين بإبراز مهاراتهم ومقدراتهم ومواهبهم من خلال وضعهم في المكان المناسب من جانب ، وتشجيعهم على الابداع من جانب اخر .
4. ايلاء الاهتمام بأي بُعد من ابعاد المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكذلك الاحتواء العالي لما لها من دور في تحقيق السلوك التنظيمي الايجابي .

المصادر والمراجع

1. ابراهيم ، نور خليل/ وسعد ، خالد سلمان ، (2015) ، "متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا" ، جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 21 ، العدد 86 .
2. المفرجي ، سيف علي ، (2016) ، "دو مقدرات الموارد البشرية في فاعليتها" (دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الكليات الاهلية لمحافظة الفرات الأوسط) ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة القادسية ، كلية الإدارة والاقتصاد .
3. رشيد ، صالح عبد الرضا ، والزيادي ، صباح حسين شناوة ، (2014) ، " دو راس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز : دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 6 ، العدد 3 ، ص 6-40.
4. هاشم ، صبيحة قاسم ، والعايدي ، علي رزاق ، (2010) ، " اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة" دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة" ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (12) ، العدد (1) ، ص 41-61.
5. ورد ، حسين فلاح / وحسن ، عبد الله كاظم ، (2010) ، "ادارة الاحتواء العالي واثرها في الاداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهريائية" ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، ص: 85-96.
6. Ahmad M. , Shahzad N. , Waheed A. & Khan M. , (2014) , "High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction" , *Euro-
pean Journal of Business and Management* , Vol.6 , No.31
7. Ambrosini & Bowman , (2009) , " What Are Dynamic Capabilities and Are They A Useful Construct in Strategic Management " , *International Journal of Management Re-
views*, Vol.(11) , Issue 1 , pp. 29-49 .
8. Armstrong , Michael . (2010) , "human resource management Practice", *London and
Philadelphia New Delhi* , United Kingdom USA : Kogan Page, India .
9. Barney J. &Wright P. , (1998) , " On Becoming A Strategic Partner: The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37 , No. 1 , pp. 31-46 .
10. Blunt A. & Sirman H. , (2009) , "The Current and Future State of Human Resources Leadership", *Queen's University IRC, Printed and bound in Canada*, pp. 1-12 .
11. Bodla , Mahmood A. , Ali , Huma ,& Danish , Rizwan, Qaiser , (2013) , "Role of Spiritual Leaders in Enhancing Employee's Performance", *Journal of Basic and Ap-
plied Scientific Research* , Vol. 3, No. 3 , pp.117-122 .
12. Boselie P. & Paauwe J. ,(2004), "Human Resource Function Competencies in Euro-
pean Companies", *Personnel Review*, Vol. 34 , No. 5 , PP. 1-31 .

13. Curry L. , Snyder C. , Cook D. , Ruby B. & Rehm M. , (1997) , "Role of Hope in Academic and Sport Achievement", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 73 , No. 6 , PP. 1257–1267 .
14. Dobrin C. , Popescu G. , Popescu V. & Popescu C. , (2012) , "The concept of performance in business organization – case study on the employee performance in Romanian business organizations" , Performance of the 6th Bucharest , Romania, PP. 310–316 .
15. Firooz A. , (2012) , "Investigate and Explain the Relationship between Human Resource Competency Dimensions with Organizational Performance", *Life Science Journal*, Vol .9 , No. 4 , pp. 673–678 .
16. Gardner w. & Schermerhorn j. , (2004) , "Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", *Organizational Dynamics*, Vol. 33 , No. 3 , pp. 270–281 .
17. Garman A. , (2006) , "Business knowledge and skills" , *Journal of Healthcare Management* , PP. 81–85 .
18. Gebauer H. & Kowalkowski C. , (2012) , "Customer–Focused And Service–Focused Orientation In Organizational Structures", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27 , Issue 7 , pp.527–537 .
19. Gertler , Meric S. , & Wolfe , David A. , (2012) , "The Dynamics of Regional Innovation in Ontario" , *Program on Globalization and Regional Innovation Systems*, Centre for International Studies, University of Toronto .
20. Gibson , James L. , Ivancevich , John M. , Donnelly , James H. & Konopaske, Robert , (2012) , "Organizations : behavior, structure, processes" , 14th ed , McGraw–Hill Companies, N.Y .
21. Goetsch , David L. , & Davis , Stanley B. , (2010) , "Quality management for organizational excellence , introduction to total quality" , 6th edition , pearson prentice –Hall New Jersey .
22. Han J. , Chou P. , Chao M. & Wrigip, (2006) , "The HR Competencies–HR Effectiveness Link: A Study in Taiwanese High–Tech Companies" , *Journal Human Resource Management* , Vol. 45 , No. 3 , pp. 391–406 .
23. Hijazi H. & Al–hroot H. , (2013) , "Measuring the Effect of the Perception of Knowledge Management on its Utilization in Public Sector in Jordan: A comparative Study to Determine the Change in the Utilization of Knowledge" Management , *Information and Knowledge Management* , Vol. 3 , No. 11, PP. 63–74 .

24. Hitt M. , Duane D. & Hoskisson R. , (2009) , "Strategic Management: Competitive–ness and Globalization (Concepts and Cases)", *Eighth Edition* www.cengage.com/permissions.
25. Iveta G. , (2012) , "Human Resources Key Performance Indicators", *Journal of Competitiveness* , Vol. 4 , Issue 1 , pp. 117–128 .
26. Jaraim B. , (2011) , "performance evaluation of an enterprise architecture consulting company against high performance criteria", Thesis For Master , University of Johannesburg .
27. Kaplan R. S. , (2001) , "Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations", *Nonprofit Management & Leadership* , pp. 353–370 .
28. Kaplan R. S. & Norton D. P. , (2001) , "How balanced scorecard companies thrive in the new business environment the strategy focused organization", *Concentrated knowledge™ for the busy executive* , Vol. 23 , No.1 , PP.1–8.
29. Kaplan R. S. & Norton D. P. , (2008) , "The execution premium Linking strategy to operations for competitive advantage", *Harvard Business School Press* , PP. 1–5 .
30. Kaplan R. S. & Norton D. P. , (2010) , "Conceptual foundations of the balanced scorecard", Harvard Business School , Harvard University , PP. 1–36 .
31. Khalid T. , Hussain M. & Waheed S. , (2010) , "factors that lead organizations to achieve business excellence" , *Journal of Quality and Technology Management* , Vol. VI , No. 1. , pp. 39–55 .
32. King , William R. , (2009) , "Knowledge Management and Organizational Learning", *Annals of Information Systems* 4, PP:1–11.
33. Legris P. , Ingham J. & Collette P. , (2003) , "Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model" , *Journal Information & Management* , PP. 191–204 .
34. Li , W. , (2002) , "A Positive Organizational Behavior Approach to Work Motivation: Testing the Core Confidence Model in China" , Dissertation For Doctoral , The Faculty of the Graduate School of Bangkok University.
35. Loch , Christoph H. , & Chick , Stephen E. , (2008) , "management quality and competitiveness" , Springer–Verlag Berlin Heidelberg .
36. Long C. & Ismail W. , (2008), "Human Resource Competencies: A Study of the HR Professionals in Manufacturing Firms In Malaysia" , *Journal International Management Review* , Vol. 4 , No. 2 , pp. 65–78 .
37. Luthans F. , (2002) , "The need for and meaning of positive organizational behavior" , *Journal of Organizational Behavior* , Vol. 23 , PP. 695–706 .

38. March S. & Smith G. , (1995) , "Design and natural science research on information technology" , *Decision Support Systems* 15 , pp. 251–266 .
39. Mat , Johari , (2008) , "the influence of leadership style on internal marketing in retailing" , Dissertation For Doctoral , Untversity of Stirling .
40. Messersmith J. & Wales W. , (2013) , "Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management" , *International Small Business Journal* , vol. 31 , No. 2 , pp.115–136 .
41. Mitsuhashi H. , Park H. , Wright P. & Chua W. , (2000) , "Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness in Firms in the People's Republic of China" , *The International Journal of Human Resource Management* , pp. 197–216 .
42. Neely A. , (1999) , "The Performance measurement revolution, why now and what next international" , *Journal of Operations and Production Management* , Vol. 19 , No. 2 .
43. Nelson D. & Cooper C. , (2009) , "Positive Organizational Behavior" , *National Academy of Psychology (NAOP) India , Psychological Studies* , Vol. 54 , PP. 77–79 .
44. Niven , (2002) , "Balanced scorecard/step-by-step maximizing performance and maintaining results" , *John Wiley & Sons, Inc* .
45. Odhong E. & Omolo J. , (2014) , "An analysis of the factors affecting employee relations in the flower Industry in kenya, a case of waridi Ltd, athi river" , *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5 , No. 11 , PP. 147–160 .
46. Owen K. , Mundy R. , Guild W. , & Guild R. , (2001) , "Creating and sustaining the organizational performance" , *Managing service quality* , Vol. 11 , No. 1 , pp. 10–21 .
47. Paauwe , Jaap , (2004) , "HRM and Performance" , Oxford University Press , New York , US .
48. Pan X. , Qin Q. & Gao F. , (2014) , "Psychological ownership, organization-based self-esteem and positive organizational behaviors" , *Chinese Management Studies*, journal Emerald Group Publishing Limited , Vol. 8 , No. 1 , pp. 127–148 .
49. Pesic M. , Milic V. & Stankovic J. , (2012) , "Application of Vireo Framework For Analyzing Human Resources' Role In Providing Competitive Advantage" , *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve* , Vol. 2 , No. 179066 , pp. 576–586 .
50. Ramlall S. , (2008) , "Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior" , *Journal of Applied Social Psychology* , Vol. 38 , No. 6 , pp. 1580–1600 .

51. Saks A. & Gruman J. , (2011) , "Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour : Implications for Theory , Research, and Practice" , Canadian Journal of Administrative Sciences , Revue canadienne des sciences de l'administration , Vol. 28 , PP. 14–26 .
52. Shahzad N. , Ahmad M. , Waheed A. & Khan M. , (2014) , "High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction" , European Journal of Business and Management , Vol. 6 , No. 31, pp. 230–243 .
53. Sheikhy A. , Farokhian A. & Hosseini N. , (2015) , "An Investigation Into The Effect of Human Resource Competencies and Organizational Commitment on Employees' Job Satisfaction, Discipline of Work, and Job Performance in Khuzestan Telecommunication Company" , Journal UMP Social Sciences and Technology Management , Vol. 3 , Issue. 3 , Supp.1 , pp. 177–187 .
54. Snyder C. , Simpson S. , Ybasco F. , Borders T. , Babyak M. & Higgins R. , (1996) , "Development and Validation of the State Hope Scale" , Journal of Personality and Social Psychology , Vol. 70 , No. 2 , pp. 321–335 .
55. Syed , Nausheen , & Xiaoyan , Lin , (2013) , "explore the linkage between strategic human resource management practices and company performance: empirical analysis" , Journal of Basic and Applied Scientific Research , Vol. 3 , No.3 , pp.983–992 .
56. Wang , Yau De & Niu , Han Jen , (2010) , "multiple roles of human resource department in building organizational competitiveness—perspective of role theory", International Management Review , Vol. 6 , pp.13–19 .
57. Xesha D. , Iwu C. , Slabbert A. , Nduna J. , (2014) , "The Impact of employer–employee relationships on business growth" , Journal of Economics , Vol. 5 , No. 3 , PP. 313–324 .
58. Yammarino F. , Dionne S. , Schriesheim C. & Dansereau F. , (2008) , "Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi–level perspective" , journal The Leadership Quarterly 19, PP. 693–707 .
59. Youssef C. & Luthans F. , (2007) , "published by Sage Publications. Used by permission. Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience" , Published in Journal of Management 33:5 , pp. 774–800
60. Yusof , Juhaizi Mohd , (2011) , "A multidimensional Approach in the Relationship between Spiritual Leadership and Job Satisfaction : A conceptual Framework" , International Conference on Business and Economic Research .

61. Zareei E. , Zamani A. , & Tanaomi M. , (2014) , "A conceptual model of human resources competencies (HRC) using structural equation modelling: a case study" , Journal International Business Innovation and Research , Vol. 8 , No. 1 , pp. 1–19 .

ملحق (1)

استمارة الاستبيان

الجزء الأول : بيانات شخصية ووظيفية

الفقرات					ت	
أنثى		ذكر		النوع الاجتماعي	1	
أكثر من 45	36 - 45	26 - 35	من 25 فما دون	العمر	2	
دكتوراه		ماجستير		المؤهل التعليمي	3	
مدرس مساعد		مدرس	استاذ مساعد	استاذ	اللقب العلمي	4
31 فما فوق	21 - 30 سنة	11 - 20 سنة	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة الوظيفية	5	

الجزء الثاني : مقاييس متغيرات الدراسة

أولاً. المساهمات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

ت	البعد	في كليتنا ادارة الموارد البشرية....	اتفق تماماً	اتفق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	أداء العمل المتوقع	تؤدي العمل وفق الطريقة المطلوب اداؤها بها					
2	الاستجابة لاحتياجات العامل	تقوم بالاستجابة لاحتاجات الزبائن (مدرء الإدارة التنفيذيين والعاملين) وتلبيتها.					
3	توفير المعلومات المفيدة	توفر معلومات مفيدة في الوقت المناسب بشأن قضايا الموارد البشرية					
4	تعزيز الميزة التنافسية	تساعد على تعزيز الموقف التنافسي للكلية					
5	المساهمة الى ادنى حد ممكن	تسهم في تقديم قيمة مضافة للمساهمة في الإدارة الإشرافية (المباشرة) للكلية .					
6	بناء راس المال البشري	تسهم في بناء رأس المال البشري للكلية (العاملين/المدرء) كمصدر للميزة التنافسية.					
7	شريك العمل	تساعد سياساتها وممارساتها وإجراءاتها شركاء الأعمال ، والمدرء التنفيذيين في اداء وظائفهم.					

8	دعم خطة العمل	تساعد سياساتها وممارساتها وإجراءاتها على دعم خطة أعمال الكلية.
---	---------------	--

ثانياً. السلوك التنظيمي الإيجابي

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الامل						
1	عندما اواجه عوائق بإمكانني ايجاد طرق مختلفة للخروج منها					
2	اتمتع بحماس عالي نحو تحقيق اهدافي					
3	امتلك الكثير من الوسائل لمواجهة العوائق					
4	لي الحق بان ارى نفسي ناجحاً جداً					
5	امتلك الكثير من الافكار للوصول الى اهدافي الحالية					
6	ارى الان ان اهدافي التي وضعتها لنفسي تتحقق					
التفاؤل						
1	اتوقع تحقيق الافضل حتى في الاوقات المضطربة					
2	امتلك القدرة على الاسترخاء في الاوقات الصعبة و المضطربة					
3	غالباً ما اواجه عوائق صعبة خاصة بي					
4	انا دائماً متفائل بشأن مستقبلي					
5	انا اشعر بالسعادة عندما اكون مع اصدقائي					
6	العمل الذي اقوم به مهم بالنسبة لي					
7	اتوقع حدوث الكثير من الامور التي تساعدني نحو تحقيق هدفي					
8	لا انزعج بسهولة					
9	اتوقع حدوث الكثير من الامور الجيدة لي					
المرونة						
1	انا سخي مع اصدقائي					
2	امتلك القدرة على معالجة المشاكل بسرعة تثير الدهشة					
3	امتلك القدرة على الاسترخاء في التعامل مع الاوضاع الجيدة والغير عادية					
4	امتلك القدرة على تقديم انطباع ايجابي مع الناس					
5	امتلك القدرة على التعامل مع وظائف جديدة لم يسبق ان مارستها من قبل					
6	انا شخص نشيط جداً على مرور الوقت					
7	امتلك القدرة على اغتنام الفرص المختلفة في مختلف الأقسام					

8	امتلك مكانة مرموقة بين زملائي في مكان عملي
9	معظم الافراد الذين قابلتهم لديهم احترام عالي لي
10	امتلك القدرة على التفكير قبل الاقدام على أي شيء
11	امتلك القدرة على القيام بالمهام الجديدة والصعبة
12	امتلك القدرة على المحافظة على الاشياء المهمة لي
13	امتلك القدرة على وصف شخصيتي
14	انا سريع الغضب

ثالثاً. الاحتواء العالي

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
المشاركة في اتخاذ القرار						
1	امتلك الحرية الكافية في اداء عملي ومناقشة أفكارني مع الإدارة العليا					
2	اقدم اقتراحاتي واستفساراتي الى الإدارة العليا دون تردد					
3	يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء الى الإدارة العليا					
4	أمتلك المقدرات اللازمة للتصرفات المناسبة					
5	امتلك العاملون ثقة عالية بأنفسهم					
6	يتم تصحيح الاخطاء التي تحدث في العمل دون اللجوء للإدارة العليا					
امتلاك المعلومات						
1	يتمكن المستفيد من المعلومات من اتخاذ القرارات المناسبة					
2	تعتمد المنظمة على بيانات حول زبائنها تتسم بدرجة عالية من الموثوقية					
3	تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح					
4	توفر المنظمة المعلومات بالتوقيت الذي يتلائم والاحتياج لها					
5	تشمل المعلومات التي تم الحصول عليها المستفيد على كافة الجوانب المتعلقة المنظمة					
الحوافز والمكافأة						
1	يتم تقدير الحوافز المادية عن اساس الاداء المتميز					
2	تتم الترقيّة بناءً على الكفاءة					
3	تميز الإدارة بين العامل المجد والمتسبب في العمل					
4	تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافني عليه					
امتلاك المعرفة						
1	تسعى الشركة الى اشتراك جميع الموظفين في ادارات واقسام المنظمة في تقاسم المعرفة					
2	تمتلك الشركة مخزون معرفي يمكن الاطلاع عليه بسهولة ويسر					

					3	يتبادل العاملون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالشركة
					4	يتبادل العاملون الافكار والآراء لتطوير منتج ، خدمة ، عملية ، استراتيجية
					5	يملك العاملون القابلية والقدرة الى تحويل وترجمة ما يمتلكون من خبرات وتجارب اثناء تأديتهم الاعمال