

انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية

حسين وليد حسين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Hussainsmart431@yahoo.com

ARTICLE INFO

Submission date: 25/11/2018

Acceptance date: 26 /12/2018

Publication date: 14/1/2019

الخلاصة

الغرض الرئيسي للبحث التعرف على درجة اسهام ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية، اذ يشكل العاملون المحرك الاساس للنجاحات كافة التي تحققها المنظمات المعاصرة لذا من الضروري احتواء هذا المورد المهم، اما الصحة التنظيمية فهي تشكل احد مؤشرات النجاح على قدرتها في استثمار موردها بافضل شكل ممكن والتكيف مع التغييرات التي تحدث في متغيرات البيئة الخاصة بها، لذا تبرز اهمية البحث في محاولة تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة في هذا المجال. كما اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح باهمية توظيف هذه الممارسات في تعزيز الصحة التنظيمية للمنظمة. وقد اعتمد الباحث الاسلوب الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي للبحث اذ اعتمدت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع بيانات البحث والتي تم اعدادها بالاستناد الى افكار عدد من المقاييس السابقة، وقد تم توزيعها على عينة قوائمها (132) فرداً من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية العراقية، واستخدمت البرامج المعنوية (SPSS) و (EXCEL) في ادخال وتحليل بيانات البحث، وقد اسفرت الادوات المعنوية المستخدمة في التحليل عن مجموعة من النتائج اكدت على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المتغيرات المبحوثة والتي على اساسها تم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث، وعلية استنتج الباحث بان المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً واضحاً بكيفية الاستفادة من ممارسات الاحتواء العالي في تقوية الصحة التنظيمية الخاصة بها، وعليه اوصى بضرورة الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في المجال المبحوث ومحاولة توظيف نتائج تجاربهم في المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الاحتواء العالي، العاملين، الصحة التنظيمية، الادارة العليا، الموارد المادية والمالية.

Reflection of High Containment Practices for Employees in Organizational Health

Hussain W.H.

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abstract

The main purpose of the research is to identify the degree to which the high containment practices contribute to organizational health. The two years are the main driver of all the successes of contemporary organizations. Therefore, it is necessary to contain this important resource. Regulatory health is one of the indicators of success in its ability to invest its resource in the best possible way. And adapt to the changes that occur in the variables of the environment, so the importance of research in trying to provide a range of solutions to the problems facing the Organization in this area. The research problem also indicated a clear lack of importance in the use of these practices in strengthening the organizational health of the organization. The researcher adopted the analytical descriptive method in the applied side of the research. The questionnaire was adopted as a main tool for collecting research data, which was prepared based on the ideas of a number of previous measurements.

The sample was distributed to 132 employees of the General Company for Iraqi Vegetable Oils (SPSS) and (EXCEL) in the introduction and analysis of research data, has resulted in the statistical tools used in the analysis of a set of results confirmed the existence of correlation relationship and significant impact among the variables investigated on the basis of which were accepted the main hypotheses and sub - The researcher concluded that the organization in question is taking a clear interest in how to benefit from the high containment practices in strengthening its organizational health, and therefore recommended that the experiences of the developed countries in the field should be examined and try to employ the results of their experiences in the organization in question.

Keywords: High containment, employees , organizational health, senior management, physical and financial resources

المقدمة

تشكل ممارسات الاحتواء العالي للعاملين احدى التوجهات الادارية المعاصرة، اذ ان المنظمات تسعى في الوقت الحاضر الى مشاركة كافة المعلومات والمعرفة والعوائد التي تحصل عليها مع العاملين لديها لضمان ولائهم لها وضمان تزويدها بالمعلومات كافة التي يحصلوا عليها عن التغييرات الشديدة التي تحصل في بيئتها الداخلية والخارجية [1]. وتعد الصحة التنظيمية احدى المداخل التي تعتمد عليها الادارة من اجل تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعاملين لديها، كون ان جزءاً كبيراً من وقت الافراد يتم قضاءه في المنظمة، لذا فمن الضروري ان تكون البيئة التي يعملوا فيها آمنة وصحية في آن واحد، ومن هنا تبرز اهمية الصحة التنظيمية للمنظمة [2]. ومن هنا برزت فكرة البحث التي تحاول توضيح درجة اسهام الاحتواء العالي للعاملين في تعزيز الصحة التنظيمية، وعليه فقد تضمن هذا البحث اربعة مباحث، خصص الاول لتوضيح المنهجية العلمية للبحث ومناقشة بعض الجهود الفكرية السابقة التي تشكل نقطة انطلاق للبحث الحالي، اما المبحث الثاني فخصص للجانب النظري في ثلاثة فقرات، ركزت الاولى على الاحتواء العالي للعاملين، في حين الفقرة الثانية حاولت توضيح مفهوم الصحة التنظيمية، اما الفقرة الثالثة فخصصت للتعرف على العلاقة بين المتغيرات المبحوثة من الناحية النظرية وبالاستناد الى افكار المهتمين السابقة والتي في ضوئها تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث، وجاء المبحث الثالث لمناقشة وتفسير نتائج التحليل للتعرف على واقع واهمية المتغيرات المبحوثة، فضلاً عن محاولة الباحث اختبار فرضيات البحث بالاستناد الى علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، واخيراً خصص المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث واهم التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة وبقدر تعلق الامر بالمجال المبحوث.

المبحث الاول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

اولاً: منهجية البحث

اولاً - 1 : مشكلة البحث

يشكل المورد البشري المحرك الاساس للموارد الاخرى كافة التي تمتلكها المنظمة، لذا فمن الضروري قيام الادارة ببناء مجموعة من الآليات لضمان احتواء هذا المورد المهم وجعله يشعر بالدور المهم الذي يمارسه في مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها وبشكل خاص في اطار البيئة الديناميكية المحيطة، وفي هذا المجال تبرز اهمية الصحة التنظيمية للمنظمة لمساعدتها على التكيف مع هذه البيئة والحفاظ على حيويتها ونشاطها وبقاء استغلال الموارد المتاحة لديها باقل هدر ممكن للموارد، وهنا تبرز اهمية العلاقة بين المتغيرات المبحوثة وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية في وجود ضعف وعي بأهمية توظيف ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في تعزيز الصحة التنظيمية الخاصة بها وهذا ما لمسها الباحث من خلال المعايشة الميدانية للشركة العامة للزيوت

النباتية، ويمكن تفسير مشكلة البحث من خلال صياغة مجموعة من التساؤلات الرئيسة والتي يمكن ادراجها بالاتي:

1. ما درجة الوعي والادراك لدى الادارة في المنظمة المبحوثة بأهمية دعم وتطبيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المنظمة المبحوثة؟
2. ما درجة الوعي والادراك لدى المنظمة المبحوثة بأهمية الصحة التنظيمية الخاصة بها؟
3. ما درجة اسهام ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية للمنظمة المبحوثة؟

اولاً-2: اهمية البحث

يمكن توضيح اهمية البحث في مجالين هما:

1. الاهمية العلمية للبحث والتي تبرز من خلال المتغيرات المبحوثة والتي تمثل موضوعات معاصرة في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي على نحو خاص وادارة الاعمال بشكل عام، اذ من خلال ممارسات الاحتواء العالي للعاملين يمكن استثمار هذا المورد المهم بأفضل شكل ممكن، ويمكن من خلال الصحة التنظيمية تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة واستغلال مواردها باقل قدر ممكن من الضياع.
2. اما الاهمية التطبيقية للبحث فتبرز من خلال المقاييس المعتمدة في جمع البيانات والتي أعدت بالاستناد الى عدد من المقاييس الاجنبية والمحلية بعد توظيفها لتلائم العينة المبحوثة، فضلاً عن موقع التطبيق الذي يتمثل بإحدى الشركات العراقية الناجحة في ظل الظروف الصعبة التي مر بها البلد، وهذا بدوره سوف يساعد الباحث في تقديم مجموعة من الحلول والمقترحات للمشكلات التي تواجه هذه المنظمة ويقدر تعلق الامر بالمجال المبحوثة.

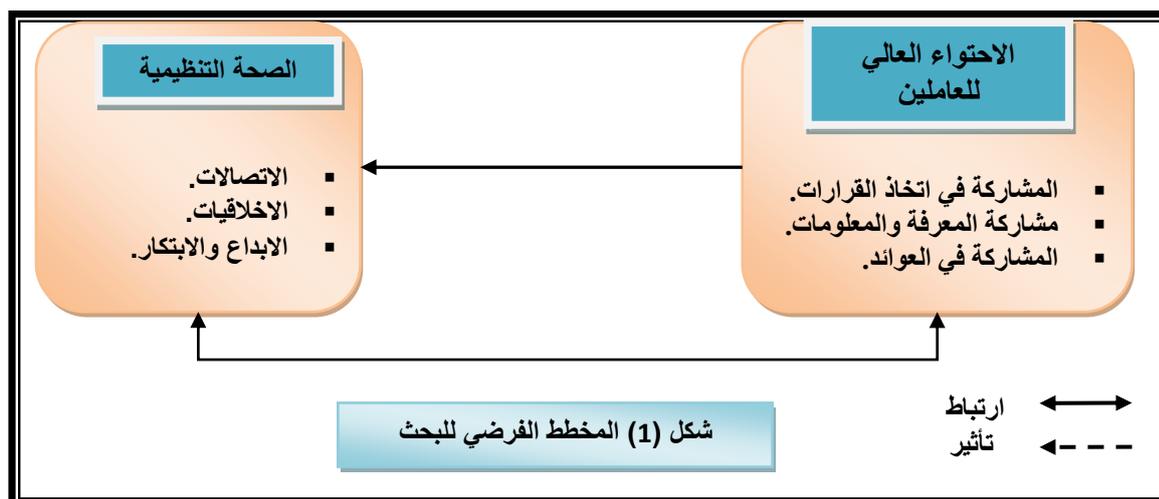
اولاً-3 : اهداف البحث

تبرز الاهداف التي يحاول هذا البحث تحقيقه بالاتي:

1. تشخيص واقع واهم الممارسات الخاصة بالاحتواء العالي للعاملين في المنظمة المبحوثة.
2. تشخيص واقع واهمية الصحة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
3. الاستعانة بعدد من الادوات الاحصائية للتعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات التوضيحية والاستجابية.
4. الخروج بمجموعة من الاستنتاجات التي تعكس الواقع الفعلي في المنظمة المبحوثة.
5. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

اولاً-4 : المخطط الفرضي للبحث

يمكن من النموذج الفرضي للبحث توضيح فكرته الرئيسة، التي تركز على دور المتغير التفسيري (الاحتواء العالي للعاملين) في تعزيز المتغير الاستجابي (الصحة التنظيمية) وكما موضح في الشكل (1):



اولاً-5: فرضيات البحث

ينطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين تتفرع منها ستة فرضيات فرعية وهي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتواء العالي للعاملين والصحة التنظيمية)، وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - الفرضية الفرعية الاولى تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والصحة التنظيمية).
 - الفرضية الفرعية الثانية تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة المعرفة والمعلومات والصحة التنظيمية).
 - الفرضية الفرعية الثالثة تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة في العوائد والصحة التنظيمية).
2. الفرضية الرئيسية الثانية تنص على: (توجد علاقة تأثير معنوية بين الاحتواء العالي للعاملين وتعزيز الصحة التنظيمية)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - الفرضية الفرعية الرابعة تنص على: (توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز الصحة التنظيمية).
 - الفرضية الفرعية الخامسة تنص على: (توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد مشاركة المعرفة والمعلومات وتعزيز الصحة التنظيمية).
 - الفرضية الفرعية السادسة تنص على: (توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد المشاركة في العوائد وتعزيز الصحة التنظيمية).

سادساً-6: اداة جمع البيانات وتحليلها

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، إذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات البحث والتي اعدت بالاستناد الى افكار عدد من الباحثين والموضحة في الجدول (1):

جدول (1) المقاييس المعتمدة في اعداد الاستبانة وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الإبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	الاحتواء العالي للموارد البشرية	مستقل (تفسيري)	المشاركة في اتخاذ القرارات	5-4-3-2-1	النموذج المعتمد في دراسة كل من (ورد وحسن، 2010) (Wood at el , 2012)
			مشاركة المعرفة والمعلومات	10-9-8-7-6	
			المشاركة في العوائد	-14-13-12-11 15	
2	الصحة التنظيمية	تابع (استجابي)	الاتصالات	-19-18-17-16 20	النموذج المعتمد في دراسة كل من (Yüceler at el , 2013) (Nair at el , 2014)
			الاخلاقيات	-24-23-22-21 25	
			الابداع والابتكار	-29-28-27-26 30	

وقد تم اعتماد مدرج (ليكرت الخماسي) في اعدادها لضمان دقة التحليل والترميز والموضح في الجدول (2) :

جدول (2) مدرج ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً

ولضمان توافق فقرات الاستبانة مع الاهداف المتواخاه من هذا البحث فقد اخضعت لمقاييس الصدق والثبات، اذ تم عرضها على بعض المحكمين المتخصصين في مجال الادارة والقياس والتقييم البالغ عددهم (7) وفي ضوء ملاحظاتهم تم اعادة صياغة وحذف بعض فقرات الاستبانة، وانها حصلت على نسبة اتفاق بلغت (93%)، اما ثبات الاستبانة فقد وزعها الباحث على عينة قوائمها (34) فرداً وبعد (20) يوماً تم اعادة توزيعها عليهم وتم تحليل نتائج الثبات بالاعتماد على معامل (Cronbach–Alpha) وقد بلغت نسبته (91) وهو يعطي مؤشراً واضحاً بان الاستبانة يمكن ان تعطي النتائج نفسها اذا اعيد توزيعها على العينة نفسها. ولإدخال وتحليل بيانات البحث تم استخدام البرامج المعنوية الجاهزة (SPSS) (Excel) في إدخال ومن أهم الأدوات المستخدمة في التحليل هي (النسبة المئوية للاتفاق، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) لتشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة. اما لاختبار فرضيات البحث من خلال ايجاد علاقات الارتباط والتأثير فقد تم استخدام معامل الارتباط لسبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

اولاً -7: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار الشركة العامة للزيوت النباتية كميدان للتطبيق، لكونها احدى الشركات التي استمرت بالعمل على الرغم من الظروف الصعبة التي مر بها البلد وهذا يعطي مؤشراً واضحاً بانها تتمتع بالصحة التنظيمية الكافية لمواكبة هذه التحديات فضلاً عن احتوائها لمواردها البشرية التي تعد المحرك الاساس للنجاحات التي تحققتها. وقد تألفت عينة البحث من (132) فرداً من العاملين في الشركة بما يشكل نسبة (21%) من مجموعة العاملين وهي ضمن النسب المقبولة في الدراسات الاجتماعية والادارية، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والجدول (3) يوضح ابرز خصائص عينة البحث:

جدول (3) خصائص العينة المبحوثة

سنوات الخدمة		العنوان الوظيفي		الشهادة		النوع البشري	
21	10-1 سنوات	60	اداري	28	اعدادية	87	ذكور
				39	دبلوم فني		
46	11-15 سنة	72	فني	65	بكالوريوس	45	إناث
65	16-20 سنة						

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

وبعد الاطلاع على بيانات الجدول اعلاه يمكن تثبيت الملاحظات الاتية:

1. ان نسبة الذكور في المنظمة المبحوثة اعلى من نسبة الاناث اذ بلغت نسبتهم 66% من حجم العينة.
2. معظم افراد العينة المبحوثة لديهم شهادة جامعية عليا اذ بلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس 49% من حجم العينة.
3. ان العنوان الوظيفي لأفراد العينة المبحوثة كان متقارباً بين الفني والاداري.
4. معظم افراد العينة المبحوثة كان لديهم خدمة اكثر من 5 سنوات وهذا يعكس زيادة الخبرة والقناعة عند الاجابة على فقرات الاستبانة مما يساعد الباحث في تحقيق الاهداف المتواخاة من بحثه.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

خصصت هذه الفقرة لعرض بعض الجهود الفكرية السابقة ومناقشتها بقدر تعلق الامر بالمتغيرات المبحوثة من اجل زيادة قناعة الباحث بموضوع بحث الحالي، فضلاً عن استخدامها في تعزيز الجانب النظري للبحث ومعرفة اهم الابعاد الفرعية التي من الممكن استخدامها في قياس متغيرات البحث، ومن ثم تحديد كيفية تحليل ومناقشة نتائج البحث ليتمكن الباحث في النهاية من اختبار فرضيات البحث الحالي:

1. دراسة (Reprints & Get access , 2010)

ممارسات الاحتواء العالي في الموارد البشرية : المفهوم والعوامل التي تشجع تبنيها

High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption

حاولت هذه الدراسة التعرف على اهم العوامل المؤثرة على استخدام ممارسات الاحتواء العالي للعاملين، وقد اعتمدت اسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لها، اذ تم الحصول على بيانات البحث من 250 شركة اسبانية، وبعد تحليل هذه البيانات تم تحديد ابرز العوامل المؤثرة على ممارسات الاحتواء العالي وهي حجم المنظمة وتاريخها والميزة التنافسية التي تتمتع بها والقطاع الذي تعمل ضمنه، لذا اوصت الدراسة بضرورة اجراء العديد من البحوث الاستكشافية للتعرف على العوامل الاخرى المؤثرة على ممارسات الاحتواء العالي التي لم يتم تحديدها في هذا البحث لغرض تعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع التحديات المستقبلية.

2. دراسة (ورد وحسن، 2010)

إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي

الغرض الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين كل من الاحتواء العالي والاداء التنظيمي لمنظمات الاعمال، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي لهذا البحث، اذ استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث والتي تم توزيعها على عينة قوامها (145) فرداً من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها بان الاحتواء العالي يسهم ويشكل معنوي من الناحية المعنوية في الارتقاء بمستوى الاداء التنظيمي، وعليه اوصت الدراسة بضرورة الافادة من فوائد الاحتواء العالي للعاملين في تشخيص اهم المجالات التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى الاداء التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

3. دراسة (Saunders & Barker , 2010)

الصحة التنظيمية: اطار عمل لتحقيق رشاقة المنظمة وتحقيق النجاح

Organizational health: A framework for checking your organization's fitness for success

تحاول هذه الدراسة التعرف على محركات النجاح الرئيسة للصحة التنظيمية، وقد اعتمدت اسلوب دراسة الحالة من خلال مراجعة مجموعة من البيانات الخاصة ببعض الشركات البرازيلية، وقد توصلت الدراسة الى وجود اربعة محركات اساسية يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق الصحة التنظيمية وهي الموارد البشرية والاستراتيجية والقيادة وعمليات التمكين، وعليه اوصت الدراسة بضرورة توفير العوامل اللازمة لضمان الافادة القصوى من المحركات الاساسية للصحة التنظيمية لضمان تلبيتها وتحقيقها.

4. دراسة (Shahzad *et al* , 2014)

الاحتواء العالي واداء العاملين: دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

High Involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction

سعت هذه الدراسة الى توضيح طبيعة العلاقة بين الاحتواء العالي واداء العاملين من خلال الدور الوسيط الذي يمارسه الرضا الوظيفي، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجميع بيانات البحث والتي وزعت على عدد

من العاملين في القطاع المصرفي الماليزي والبالغ عدد هم (451) فرداً، ومن ابرزت النتائج التي توصلت اليه الدراسة ان هناك علاقة قوية بين الاحتواء العالي واداء العاملين وان هذه العلاقة تزداد بتوسط الرضا الوظيفي، وعليه اوصت الدراسة بضرورة الافادة من هذه العلاقة في معالجة المشكلات التي من الممكن ان تؤثر على انتاجية العاملين في القطاع المصرفي.

5. دراسة (منصور وعاشور، 2016)

الدعم التنظيمي المدرك متغير وسيط بين إدارة الاحتواء العالي للعاملين والالتزام التنظيمي

يستهدف هذا البحث التعرف على طبيعة الدور الوسيط الذي يلعبه الدعم التنظيمي بين ادارة الاحتواء العالي للعاملين والالتزام التنظيمي، وقد اعتمد البحث اسلوب المنهج الاستنباطي في الجانب التطبيقي، اذ تم الحصول على بيانات البحث من خلال توزيع استبانة على عدد من العاملين في شركة نفط الجنوب والهيأت التابعة لها وقد بلغ حجم العينة 354 فرداً، ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هناك تأثير ايجابي بين الدعم التنظيمي والاحتواء العالي للعاملين والذي بدوره يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، وعليه اوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات تقاسم وتشارك المعلومات والتدريب والتعويضات والعمل الفرقي وذلك كونها ممارسات لرفع مستوى الاحتواء العالي للعاملين ومن ثم الافادة من المزايا المترتبة عليه.

6. دراسة (Parlar & Cansoy , 2017)

دراسة العلاقة بين القيادة التعليمية والصحة التنظيمية

Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health

ركزت هذه الدراسة على فحص طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التعليمية والصحة التنظيمية في المدارس، اذ تألفت عينة البحث من 538 مديراً يعملون في مدارس مدينة اسطنبول، اذ تم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة، ومن ابرز النتائج التي تم التوصل اليها بعد تحليل بياناتها هو ان القيادة التعليمية توضح ما مقداره 49% من التباين الحاصل في الصحة التنظيمية، وعليه اوصت الدراسة بضرورة توفير البيئة التعليمية المنتظمة والمناخ الايجابي لضمان تحقيق الصحة التنظيمية اللازمة في هذه المدارس.

7. دراسة (الجابري، 2017)

دور الصحة التنظيمية في تحقيق الاداء الاستراتيجي

حاولت هذه الدراسة توضيح الخصائص المتداخلة بين الصحة التنظيمية والاداء الاستراتيجية من خلال بناء اطار عمل متكامل، وقد جمعت بيانات الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة قوامها 98 تدريسياً في الكلية الاسلامية الجامعة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية من الناحية المعنوية بين الصحة التنظيمية والاداء الاستراتيجي وعليه اوصت بضرورة الاخذ بالحسبان دور الصحة التنظيمية في زيادة كفاءة اداء الملاك التدريسي والذي بدوره سوف ينعكس في مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها والذي يشكل الاداء الاستراتيجي ابرزها.

المبحث الثاني: الجانب النظري

خصص هذا المبحث لتقديم نظرة عامة عن طبيعة المتغيرات المبحوثة من الناحية النظرية وكما في الفقرات الآتية:

اولا : الاحتواء العالي للعاملين : سيتم في هذه الفقرة التعرف على مفهوم الاحتواء العالي للعاملين واهميته في المنظمات المعاصرة واهم ممارساته واساليب تطويره وبقدر تعلق الامر باهداف هذا البحث وكما يأتي:

اولا -1: مفهوم الاحتواء العالي للعاملين واهميته

يكتنف تحديد مفهوم الاحتواء العالي للعاملين صعوبة واضحة لحدائثة الموضوع والتي تعود الى بداية الخمسينات القرن الماضي عندما قامت عدد من الشركات اليابانية باعتماد اسلوب فوق العمل الذاتية في تنفيذ مهامها وانشطتها، ولتعدد وجهات النظر الذي يمكن دراسته من خلالها من جهة اخرى [3]. فهو يشكل احد مداخل تصميم الوظائف التي يتم من خلالها تحقيق المشاركة العالية في عمليات المنظمة لتحقيق نظم العمل ذات الاداء العالي لتحقيق اهداف المنظمة [4]، ومن ناحية اخرى فيمكن عدّ الاحتواء العالي للعاملين بانه تلك المبادئ التي يتوجب على المنظمة تطبيقها عند قيامها بتصميم المهام والواجبات بهدف تحقيق التكامل بين كل من التخطيط والتنفيذ [5]، وبالتركيز على عملية اتخاذ القرارات فقد عرفه [6] بانه الدرجة التي تؤثر بها الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة في تخطيط وتنظيم وتنفيذ مهامهم واعمالهم وبالشكل الذي يساعد على تطوير قدراتهم ومهاراتهم الادارية. ومن وجهة نظر تمكين الموارد البشرية فقد عرف الاحتواء العالي بانه مجموعة من الممارسات تعتمدها ادارة المنظمة لتحفيز العاملين لديها على تعزيز الجهود المبذولة لتحقيق اهدافها من خلال اعتماد برامج التمكين والمشاركة [7]، وبذات الاتجاه تقريبا عرف بانه الطريقة التي تقوم من خلالها الادارة بالسماح للعاملين لديها باتخاذ القرارات وتزويدهم بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطوير اعمالهم وتزويدهم بالتغذية العكسية حول ادائهم [8]، وبالتركيز على طبيعة العلاقة مع البيئة الخارجية فقد عرف الاحتواء العالي بانه احدى السياسات التي تعتمدها المنظمات لتشجيع التعاون بين مواردها البشرية من خلال العمل الجماعي والفرقي بالشكل الذي يوفر المرونة الوظيفية الكافية للتكيف مع التغييرات الخارجية [9]، وعرف بانه مدخل اداري يركز على تعزيز العلاقات الجيدة بين الادارة والعاملين بالتركيز على برامج التمكين والمشاركة مما يسهم في تحسين اداء العاملين وبالتالي تحقيق منظماتهم [10]. وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف الاحتواء العالي للعاملين بانه احدى التوجهات الادارية المعاصرة التي تعتمدها المنظمة لتعزيز التزام مواردها البشرية من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والتشارك بالمعلومات والمعرفة والارياح لضمان تحقيق اهدافها بالشكل المطلوب. ويمكن تحديد اهمية الاحتواء العالي للعاملين من خلال النقاط الآتية:

1. تبادل المعلومات ومشاركة المعرفة بين الموارد البشرية العاملة في المستويات التنظيمية كافة داخل المنظمة.
2. تعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل وتكييف قدراتها اتجاه [1].
3. استقطاب وتوظيف والاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات والمعارف والقدرات العالية.
4. توليد افكار جديدة تساعد على تعزيز الابتكار والابداع الخاص بالمنظمة ومواردها البشرية.
5. توليد قيمة مضافة لأنشطة المنظمة والتي بدورها تنعكس على تعزيز القيمة المادية المقدمة للعاملين [11].
6. تعزيز المركز التنافسي الخاص بالمنظمة من خلال استدامة مزاياه التنافسية.
7. تحسين العلاقات التنظيمية داخل المنظمة [12].

أولاً - 2 : ممارسات الاحتواء العالي للعاملين

هناك مجموعة من الممارسات التي من الممكن ان تعتمد عليها المنظمة في تطبيق الاحتواء العالي لمواردها البشرية، وسيتم تحديد أبرز هذه الفقرات ودراستها في الجانب التطبيقي لهذا البحث وكما يأتي:

1. **المشاركة في عملية اتخاذ القرارات:** يتضمن هذا البعد مشاركة جميع الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم وكيفية تصميمها وتنفيذها من خلال استخدام المعلومات واقتراح الأفكار في القضايا التي تتعلق بالفاعلية التنظيمية الخاصة بأهداف المنظمات التي يعملون ضمنها [13].
2. **المشاركة في المعرفة والمعلومات:** تعد مشاركة المعرفة إحدى متطلبات تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، ومن أهم الممارسات التي تدعمها إدارة المنظمة لتعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية لدى مواردها البشرية من خلال بناء قواعد البيانات والاعتماد على التكنولوجيات المعاصرة، ويعتمد نجاح المنظمة على امتلاك المعلومات الخاصة بالمتغيرات المحيطة بها وتقاسمها واستخدام الكفاءة المطلوبة من قبل العاملين لديها في المستويات الإدارية المختلفة [14].
3. **المشاركة في العوائد:** في كثير من الأحيان تقوم المنظمات بمشاركة العاملين لديها جزء من الأرباح السنوية التي تحصل عليها سواء كان ذلك بشكل مقسوم نقدي أم على شكل أسهم تقوم بتوزيعها عليهم، بهدف تعزيز الروح المعنوية لديهم والذي بدوره سوف ينعكس في زيادة التزامهم وولائهم للمنظمة [15].
4. **الاندماج الوظيفي:** وهو النشاط الذي تقوم من خلاله المنظمة بمزج العوامل السلوكية والعاطفية مع الممارسات المختلفة لتعزيز قدرة العاملين وثقتهم بانفسهم لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهدافهم واهداف منظماتهم [9].
5. **الدعم التكنولوجي للعمل:** يمثل إحدى الأساسيات التي يقوم عليها الاحتواء العالي للعاملين من خلال تحقيق الربط والتكامل بين انشطتهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بالشكل الذي يساعد على تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة [10].

ثالثاً- 3: أساليب تطوير ممارسات الاحتواء العالي للعاملين وأهم أنواعها

هناك العديد من الأساليب التي من الممكن ان تعتمد عليها المنظمة في تطوير ممارسات الاحتواء العالي لدى مواردها البشرية والتي يمكن تحديد أبرزها بالآتي [16]:

1. الاهتمام باستقطاب وتعيين الموارد البشرية الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة ويمتلكون مهارات ومعارف تساعد على تطوير حلول جديدة للمشكلات التي تواجه المنظمة.
2. التأكد من قيام الأداء بمعاملة مواردها البشرية كافة بطريقة متساوية لضمان تحقيق العدالة داخل المنظمة وتعزيز الشعور بالاحترام والتقدير لدى العاملين في المنظمة [12].
3. توفير البرامج التدريبية لتعزيز الثقة لدى عاملين المنظمة بأن لديهم القدرات الكافية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن الأنشطة والمهام المكلفين بها.
4. تصميم الوظائف بالشكل الذي يساعد على إضافة العديد من التحديات والصعوبات بوجه العاملين.
5. اعتماد المنظمة على الهياكل التنظيمية الأفقية لتقليل المستويات الإدارية ولضمان التلاقي بين أفكار الإدارة والعاملين في المستويات التنظيمية كافة [7].

هناك نوعان للاحتواء العالي للموارد البشرية العاملة في المنظمات المعاصرة والتي يمكن تحديدها بالاتي[5]:

1. **الاحتواء الرسمي وغير الرسمي:** الاحتواء الرسمي يتمثل بالقواعد والتعليمات الصادرة من قبل المنظمة، في حين يتمثل الاحتواء غير الرسمي في العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين.
2. **الاحتواء المباشر وغير المباشر:** الاحتواء المباشر يركز على العامل بشكل مباشر وبدون وسيط، في حين يكون الاحتواء غير المباشر من خلال فرد ينوب عن فرد اخر ويمثله امام الادارة.

ثانياً : الصحة التنظيمية : في هذه الفقرة يحاول الباحث التعرف على مفهوم الصحة التنظيمية واهميتها في المنظمات المعاصرة واهم مستوياتها والابعاد التي من الممكن ان تعتمد في دراستها وكما في الفقرات الاتية :

ثانياً -1: مفهوم الصحة التنظيمية واهميتها

يعتمد تحديد مفهوم الصحة التنظيمية على توجهات الباحثين والابعاد الذين يحاولون التركيز عليها في دراساتهم، فقد تم تعريفها مجموعة العوامل المادية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في دافعية كل من المدراء والعاملين وتجعلهم اكثر نشاطاً واهتماماً بتنفيذ اعمالهم ومهامهم بشكل ايجابي [17]، وعرفت بانها تلك الظروف التي تساعد المنظمة على تحقيق الانتاجية العالية من خلال تعزيز الرضا الوظيفي لدى مواردها البشرية نتيجة اجراءات الصحة والسلامة والامان التي تعمل على توفيرها في بيئة العمل [18]، ومن جهة اخرى عرفت بانه درجة الاستقرار التي تتمتع بها المنظمة في التعامل مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها وهناك ثلاثة مستويات من الاستقرار وعي الفنية والادارية والمؤسسية [19]. على وفق منظور نظرية النظم فقد تم تعريف الصحة التنظيمية بانها احدى الانظمة الفرعية التي تسعى المنظمة الى بنائها وتفعيلها والاستفادة من المزايا التي توافرها في التعامل مع السيناريوهات المختلفة التي من الممكن ان تواجهها في العمل [20]، وبالتركيز على علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية فقد عرف [21] الصحة التنظيمية بانها قدرة المنظمة على المتابعة والرصد الفعال للتغييرات كافة التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها من خلال تحقيق التكامل الداخلي. وعلى وفق المدخل الاستراتيجي فقد عرفت الصحة التنظيمية بانها احدى الاستراتيجيات التي تعتمد المنظمات للحفاظ على الصحة الجسدية والنفسية للعاملين لديها وتحفيزها من اجل بذل اقصى جهد لديهم لزيادة الانتاجية [22]، وعرفت بانها الحالة المثالية لتشغيل المنظمة من خلال القضاء على انواع الصراعات كافة التي تحدث بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية مما يقود نحو تحقيق التفوق المالي والتشغيلي في الاداء [23]. وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف الصحة التنظيمية كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي بانها الحالة المثالية التي تحققها المنظمة من خلال الاهتمام بالاتصالات التنظيمية والاخلاقيات وعمليات الابداع والابتكار لدى مواردها البشرية بهدف تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية مما يسهم في تحقيق الاداء المالي والتشغيلي المتفوق. ويمكن تلخيص اهمية الصحة التنظيمية في جملة من النقاط اهمها الاتي [24][25]:

1. تحفيز الموارد البشرية في المنظمة ورفع روحهم المعنوية.
2. زيادة ولاء والتزام العاملين اتجاه المنظمة.
3. تحسين الاداء المالي والانتاجي للمنظمة.
4. تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية.
5. رفع كفاءة المنظمة في استثمار الموارد المتاحة لديها.

6. تحسين فاعلية المنظمة في تنفيذ خططها وتحقيق اهدافها.
7. تحقيق التماسك بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية كافة الموجودة داخل المنظمة.
8. تقليل الصراعات التي تحدث بين المستويات التنظيمية المختلفة.

ثانياً-2 : ابعاد الصحة التنظيمية

هناك مجموعة من الابعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة الصحة التنظيمية وذلك بحسب توجهات الباحثين واهتماماتهم ويمكن تحديد بعض هذه الابعاد بالاتي:

1. **الابداع والابتكار**: وهي قدرة الادارة على توليد مجموعة من الافكار الجديدة غير المعروفة سابقا للتعامل مع المتغيرات الحديثة في البيئة الخارجية وبالشكل الذي يعزز من القدرات التكيفية للمنظمة.
2. **استخدام الموارد**: وتعكس قدرة الادارة على استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة بافضل كفاءة ممكنة وبالشكل الذي يحقق اقل نسبة من الضياعات او تلف في استخدامها [26].
3. **الاتصالات التنظيمية**: تشكل الاتصالات الشريان الحيوي للمنظمات الصحية والذي يتم من خلاله توزيع وتبادل المعلومات بين كافة المستويات التنظيمية بالشكل الذي يساعد على تشخيص المشكلات التي من الممكن ان تؤثر على سير العمل في المنظمة واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها بالوقت المناسبة وبالذقة والموضوعية المطلوبة.
4. **الاخلاقيات**: تعتبر الاخلاقيات من المحركات الاساسية لتحفيز الافراد وتعزيز شعورهم بالرضا الوظيفي داخل المنظمة وذلك من خلال تحديد مجموعة المبادئ التي توضح طبيعة السلوكيات المطلوبة والمرفوضة التعامل بها بين الموارد البشرية [2].
5. **الاستقلالية**: اي الدرجة التي يتمتع بها العاملين بدرجة كافية من الحرية في التعامل مع المهام والواجبات المناطة بهم من حيث تقدير وقت الانجاز ومقدار الموارد المستخدمة فيه وغير ذلك.
6. **الثقة**: وهي حالة الاطمئنان التي يشعر بها الافراد العاملين داخل المنظمة نتيجة حالات الصدق والصراحة التي تتعامل بها الادارة مع مواردها البشرية في وضع السياسات والبرامج والاجراءات المعتمدة في تسيير الاعمال [19].
7. **القيادة**: تمارس القيادة دور مهم في تحريك الموارد الموجودة داخل المنظمة وذلك من خلال مصادر القوة المتنوعة التي تتمتع بها داخل المنظمة سواء من حيث المكافاة او العقوبات او غيرها من الصلاحيات الرسمية وغير الرسمية التي تمتاز بها [21].

ثانياً-3: مستويات الصحة التنظيمية

يمكن تحديد ابرز مستويات الصحة التنظيمية في المنظمات المعاصرة بالاتي:

1. **الصحة التنظيمية الضعيفة**: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية لا يشعر الافراد العاملين في المنظمة بالاحترام لقيمهم، وتعمل المنظمة على استثمار طاقاتهم في زيادة الانتاجية من دون الاهتمام بتوفير البرامج التطويرية المهنية لهم، اي بعبارة اخرى تعتمد المنظمة على القيادة الاستبدادية في هذا المستوى [25].
2. **الصحة التنظيمية المحدودة**: في هذا المستوى تعمل المنظمة على تحسين الصحة التنظيمية الخاصة بها من خلال الاهتمام بالعاملين وتطوير مهاراتهم ومقدراتهم مورداً كالموارد الاخرى وليس من اجل تطويرهم على المستوى الشخصي [24].

3. **الصحة التنظيمية المتوسطة:** هنا تحاول المنظمة الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين من خلال اعتماد اساليب القيادة الايجابية، اذ يتم فيها تبادل الآراء والافكار بين القيادة والعاملين من اجل تطوير كل من المنظمة ومواردها كافة [20].
4. **الصحة التنظيمية الممتازة:** في هذا المستوى من الصحة التنظيمية تركز الادارة في المنظمة على تعزيز شعور العاملين باحترام الذات وتقديرهم ويقوم باشراكهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات انطلاقاً من مبدأ الادارة بالأهداف مع التأكيد على بناء الثقة بين العاملين في المستويات الادارية المختلفة [22].
5. **الصحة التنظيمية المثالية:** في هذا المستوى يكون اهتمام الادارة العليا منصباً على اهتمام بقيم وافكار الموارد البشرية العاملة لديها وبناء العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية من اجل تنمية مشاعر المواطنة والانتماء لديهم اتجاه المنظمة [21].

ثالثاً: علاقة الاحتواء العالي للعاملين بالصحة التنظيمية

تعتمد قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية على مشاركة العاملين كونها احد ابعاد الاحتواء العالي في متابعة التغييرات والمستجدات التي تحدث في هذه البيئة وتزويد المنظمة بالمعلومات ذات العلاقة بها والتي تم تسهم بشكل فعال في تعزيز صحتها التنظيمية ، كما يمكن من خلال الصحة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة من تعزيز ممارسات الاحتواء العالي للعاملين داخلها [20]، ويصدد تحديد العلاقة بين الاحتواء العالي للعاملين والصحة التنظيمية فقد اشارة كل من [21] بان الصحة التنظيمية المثالية للمنظمة يتم تحقيقها من خلال ممارسات الاحتواء العالي الذي تركز على بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المستويات المختلفة بهدف تنمية مشاعر المواطنة التنظيمية لديهم. وبالاستناد الى الافكار المشار اليها اعلاه تم صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية التي انطلق منها هذا البحث.

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث لغرض مناقشة وتفسير نتائج التحليل الخاصة بفقرات الابعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسة للبحث للتعرف على واقع واهميتها في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تضمنها هذا البحث، وكما في الفقرات الآتية:

أولاً : تشخيص واقع وأهمية الاحتواء العالي للعاملين

تركز هذه الفقرة على تشخيص واقع المتغير المستقل للبحث وابعاده الفرعية التي تتضمن (المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة بالمعرفة والمعلومات، المشاركة في العوائد) باستخدام بعض الأدوات المعنوية وهي: (النسبة المئوية للاتفاق، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف):

جدول (4) واقع ابعاد متغير الاحتواء العالي للعاملين واهميتها النسبية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
البعد الاول : المشاركة في اتخاذ القرارات				
0.24	0.81	3.4	%81	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة درجة كافية من الحرية لابداء الافكار والمقترحات الخاصة بالقضايا التي تواجه المنظمة؟
0.28	0.87	3.1	%78	تمتلك الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة القدرة على مناقشة الادارة العليا حول اهم القرارات التي تقوم باتخاذها؟
0.16	0.72	4.6	%96	تتمتع الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بالصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات لمعالجة المشاكل التي تواجههم في العمل؟
0.18	0.71	3.9	%84	تتلقى الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تغذية عكسية حول اهم النتائج المترتبة على القرارات التي يقوموا باتخاذها ؟
0.19	0.68	3.6	%83	تتمتع الموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوثة بثقة عالية عند اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات دون الحاجة للرجوع الى الادارة العليا ؟
0.21	0.76	3.7	%84	اجمالي بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
البعد الثاني : مشاركة المعرفة والمعلومات				
0.19	0.78	4.2	%88	تتمكن الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات التي تواجههم في العمل ؟
0.23	0.81	3.6	%83	تعمل المنظمة المبحوثة على بناء قواعد بيانات لمساعدة مواردها البشرية على استخدام المعرفة الصريحة لديها ؟
0.19	0.81	4.2	%88	تعمل المنظمة المبحوثة على اعتماد مجموعة من الممارسات لمشاركة الموارد البشرية لديها المعرفة الضمنية بينهم ؟
0.26	0.82	3.1	%79	تعمل المنظمة المبحوثة على بناء قواعد بيانات متطورة لديها لضمان توافر المعلومات لمواردها البشرية بالدقة والموضوعية المطلوبة؟
0.21	0.73	3.3	%79	تدعم المنظمة المبحوثة شبكات الانترنت والانترانيت والاكسرانيت لضمان تبادل المعلومات والمعرفة بين مواردها البشرية؟

* تم ايجاد النسبة المئوية للاتفاق من خلال جمع النسبة المئوية للإجابات (اتفق تماماً واتفق) الموضحة في الجدول (1) في منهجية البحث.

0.22	0.79	3.7	%83	اجمالي بعد مشاركة المعرفة والمعلومات
البعد الثالث : المشاركة في العوائد				
0.22	0.74	3.4	%83	تعمل المنظمة المبحوثة على توزيع جزء من ارباحها السنوية على موارد البشرية؟
0.21	0.81	3.9	%80	تقوم المنظمة المبحوثة بربط العوائد التي توزعها على مواردها البشرية بادائهم؟
0.15	0.57	3.9	%87	هناك العديد من المعايير التي تعمل المنظمة بموجبها على التمييز بين مواردها البشرية وربطها بحوافزهم؟
0.23	0.75	3.3	%81	تقوم المنظمة المبحوثة على توزيع نسبة معينة من اسهمها على مواردها البشرية؟
0.12	0.49	4.1	%89	تسعى المنظمة المبحوثة لضمان تقدير جهود مواردها البشرية من خلال العوائد التي تحققها؟
0.19	0.67	3.8	%84	اجمالي بعد المشاركة في العوائد
0.21	0.74	3.7	%84	اجمالي متغير الاحتواء العالي للعاملين

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

1. المشاركة في اتخاذ القرارات: تم قياس هذا البعد من خلال (5) فقرات كما موضح في الجدول (4)، وأن النسبة المئوية للاتفاق حوله بلغت (84%) وهي أعلى من القيمة المعيارية للاتفاق (66.7%)، وهذه النتائج تؤكد بان الادارة في المنظمة المبحوثة تعمل على تزويد مواردها البشرية بالسلطة والصلاحيه اللازمة لاتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل فضلاً عن الاخذ بالحسبان بأرائهم وملاحظاتهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بقضايا المنظمة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.7) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.76) وهي تشير إلى وجود انسجام جيد من الناحية المعنوية بين إجابات أفراد عينة البحث، وجاءت هذه النتائج متناسقة مع قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.21).
2. مشاركة المعرفة والمعلومات : قيس هذا البعد من خلال (5) فقرات ايضا، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (83%) وهي نسبة جيد جداً وتشير بدلاله واضحة بان الادارة في المنظمة المبحوثة تعمل بناء قواعد البيانات لضمان توفير المعلومات المناسبة للأفراد التي يحتاجونها في الوقت والمكان المناسب، فضلاً عن ضمان تبادل ومشاركة المعرفة الضمنية والصريحة بين مواردها البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة وبالاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.7)، اما قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد فقد بلغت (0.79) وهي تؤكد وجود انسجام جيد بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وهذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.22).
3. المشاركة في العوائد : تضمن هذا البعد (5) فقرات، وأن النسبة المئوية للاتفاق حوله بلغت (84%) وهي أعلى من القيمة المعيارية للاتفاق، وهذه النتائج تبين بان الادارة في المنظمة المبحوثة تعمل على وضع مجموعة من السياسات والممارسات التي تدعم مشاركة عوائدها مع مواردها البشرية سواء كان ذلك بصيغة

مادية او على شكل اسهم، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.8) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.67) وهي تشير إلى وجود انسجام جيد جداً من الناحية المعنوية بين إجابات عينة البحث حول فقرات هذا البعد، اما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (0.19).

وبالرجوع إلى الجدول (4) لتشخيص الأهمية الإجمالية وواقع اجمالي متغير الاحتواء العالي للعاملين نجد أن النسبة المئوية للاتفاق حوله بلغت (84%) وهي نسبة جيدة جداً وبالتالي فان هذه النتيجة تؤكد بان الادارة في المنظمة المبحوثة تهتم بدعم ممارسات الاحتواء العالي لمواردها البشرية سواء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات او مشاركة المعرفة والمعلومات او تقاسم العوائد من اجل ضمان تعزيز ولائهم والتزامهم اتجاهها، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.7) وهي أيضا أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اما قيمة الانحراف المعياري (0.74) فهي تؤكد وجود انسجام جيد لهذا المتغير وبمعامل اختلاف (0.21).

ثانياً: تشخيص واقع وأهمية الصحة التنظيمية: يحاول في الباحث في هذه الفقرة تشخيص واقع المتغير الاستجابي للبحث وابعاده الفرعية التي تتمثل بالاتي (الاتصالات، الاخلاقيات، الابداع والابتكار) بالاعتماد على الادوات المعنوية المستخدمة في الفقرة السابقة، وكانت النتائج على النحو الاتي:

جدول (5) واقع ابعاد متغير الصحة التنظيمية واهميتها النسبية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
البعد الاول : الاتصالات				
0.18	0.77	4.4	%83	تعمل المنظمة المبحوثة على دعم الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية داخلها لضمان حصول الاتصالات الفعالة.
0.19	0.81	4.2	0.68	تؤكد المنظمة المبحوثة على وجود مجموعة من القنوات لضمان تبادل الافكار الخلاقة داخلها.
0.33	1.05	3.2	0.71	تؤكد المنظمة المبحوثة على اهمية الاتصالات المكتوبة والشفوية في الوقت ذاته.
0.19	0.79	4.1	0.75	تعمل المنظمة المبحوثة على ربط مستويات الاتصالات داخلها مع المستويات التنظيمية وبشكل افقي وعمودي لضمان تبادل المعلومات.
0.15	0.68	4.5	%90	تؤكد المنظمة المبحوثة على اهمية ادارة الوقت عن قيامها ببناء قنوات الاتصالات الخاصة بها.
0.21	0.82	4.1	%77	اجمالي بعد الاتصالات
البعد الثاني : الاخلاقيات				
0.31	0.98	3.2	0.77	تؤكد الادارة في المنظمة المبحوثة على وضع مجموعة من التعليمات والتشريعات التي تحدد السلوكيات الاخلاقية المطلوبة وغير المطلوبة في العمل.
0.30	0.89	3.0	0.82	تؤكد الادارة في المنظمة المبحوثة على تحفيز العاملين

				وتعزيز شعورهم باهمية الدور الذي يقوموا به في المنظمة كجزء من واجبههم الاخلاقي.
0.16	0.61	3.9	%79	تعمل الادارة في المنظمة المبحوثة على اقامة ورش عمل وندوات تثقيفية لتعزيز السلوكيات الاخلاقية لدى مواردها البشرية.
0.17	0.78	4.5	%90	تعمل الادارة في المنظمة المبحوثة على وضع برامج التحفيز والتعويض بشكل عادل وبصورة شفافة.
0.21	0.89	4.2	%83	تحدد الادارة في المنظمة المبحوثة المعايير الاخلاقية التي سيتم تقييم اداء مواردها البشرية عليها وبشكل موضوعي.
0.23	0.83	3.8	%82	اجمالي بعد الاخلاقيات
البعد الثالث : الابداع والابتكار				
0.21	0.92	4.3	%83	تحاول الادارة في المنظمة المبحوثة تشجيع البحوث التي تركز على تحديد متطلبات زبائنها.
0.16	0.72	4.4	%87	تشجع الادارة في المنظمة المبحوثة كافة المبادرات التي يقدمها مواردها البشرية بخصوص منافسيها.
0.26	1	3.8	%67	تدعم الادارة في المنظمة المبحوثة كافة المبادرات الخاصة بالتطورات التكنولوجية.
0.19	0.78	4.1	%89	تتبنى الادارة في المنظمة المبحوثة الافكار الجديدة التي يقدمها العاملين لديها.
0.13	0.62	4.6	%95	تركز الادارة في المنظمة المبحوثة على تطوير مهارات الابداع والابتكار لدى مواردها البشرية.
0.19	0.81	4.2	%84	اجمالي بعد الابداع والابتكار
0.21	0.82	4.1	%81	اجمالي متغير الصحة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

1. الاتصالات: تم قياس بعد الاتصالات من خلال (5) فقرات وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (77%) وهي أعلى من القيمة المعيارية للاتفاق، وهذه النتائج تعكس بان الادارة في المنظمة المبحوثة تسعى الى توفير كافة انواع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لضمان تبادل المعلومات وايصال الاوامر للمستويات التنظيمية من اجل العمل كوحدة متكاملة لتحقيق الاهداف الكلية للمنظمة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.1) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغة (3)، اما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمة (0.82) وهي تشير إلى وجود انسجام مقبول لإجابات أفراد عينة البحث، هذه النتائج متناسقة مع قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد البالغة (0.21).
2. الاخلاقيات : قيس بعد الاخلاقيات من خلال (5) فقرات، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق (82%) وهي نسبة جيد جداً وتشير بان الادارة في المنظمة المبحوثة على وضع مجموعة من المعايير التي تحدد اهم المبادئ الاخلاقية التي يتم في ضوءها تحديد السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة في العمل، وان قيمة

الوسط الحسابي تؤكد هذه النتيجة إذ بلغت (3.8)، أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.83) وهي تعكس وجود انسجام مقبول أيضاً من الناحية المعنوية بين إجابات أفراد عينة البحث، وهذه النتائج متسقة مع معامل الاختلاف البالغة قيمته (0.23).

3. **الابداع والابتكار:** تضمن هذا البعد (5) فقرات وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (84%) وقيمة وسط حسابي بالغه (4.2)، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بان الإدارة في المنظمة المبحوثة تدعم عمليات الابداع والابتكار لدى مواردها البشرية من خلال وضع مجموعة من البرامج والاجراءات التحفيزية لضمان تعزيز روح المبادرة لديهم واخذ افكارهم على محمل الجد من قبلها، أما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.81) وهي تؤكد وجود انسجام مقبول احصائياً بين إجابات عينة البحث، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.19). وبالرجوع إلى الجدول (5) للتعرف على الأهمية الإجمالية لمتغير الصحة التنظيمية يتبين ان النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد بلغت (81%) وهي نسبة جيدة جداً وبمتوسط حسابي بلغ (4.1)، وعليه فإن هذه النتائج تعكس اهتمام الإدارة في المنظمة المبحوثة بتعزيز الصحة التنظيمية الخاصة بها من خلال مجموعة من الممارسات والاجراءات ابرزها الاتصالات والاخلاقيات وعمليات الابداع والابتكار، أما قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فقد بلغت (0.82) (0.21) على التوالي فهي تعكس وجود انسجام جيد من الناحية المعنوية للإجابات حول هذا المتغير.

ثالثاً : تحليل علاقة الارتباط بين الاحتواء العالي للعاملين والصحة التنظيمية

يبين الجدول (6) قيم علاقات الارتباط لمعامل لسبيرمان بين الاحتواء العالي للعاملين والصحة التنظيمية وابعادهم الفرعية وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (6) علاقات الارتباط بين الاحتواء العالي للعاملين والصحة التنظيمية

اجمالي متغير الصحة التنظيمية	الابداع والابتكار	الاخلاقيات	الاتصالات	الصحة التنظيمية
				الاحتواء العالي للموارد البشرية
**0.65	**0.67	**0.54	**0.73	المشاركة في اتخاذ القرارات
**0.75	**0.83	**0.61	**0.81	مشاركة المعرفة والمعلومات
**0.54	**0.61	**0.51	*0.49	المشاركة في العوائد
**0.65	**0.70	**0.55	**0.68	اجمالي متغير الاحتواء العالي للعاملين

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

*الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وبتغير الصحة التنظيمية وابعادها: يتضح من الجدول (6) ان قيم علاقات الارتباط بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وابعاد الصحة التنظيمية بلغت (0.73، **0.54، **0.67) وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)،

وهذه النتائج تعكس أهمية الدور الذي تلعبه المشاركة في اتخاذ القرارات في دعم الصحة التنظيمية للمنظمة المبحوثة، وبلغت قيمة علاقة الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير الصحة التنظيمية (0.65^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، واستناداً للنتائج السابقة يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث التي اشارت الى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والصحة التنظيمية).

2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد مشاركة المعرفة والمعلومات ومتغير الصحة التنظيمية وابعادها: يتبين من الجدول (6) ان قيم علاقات الارتباط بين بعد مشاركة المعرفة والمعلومات وابعاد الصحة التنظيمية بلغت (0.81^{**} ، 0.61^{**} ، 0.83^{**}) وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذه النتائج تؤكد وبدلالة واضحة بان مشاركة معرفة تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الصحة التنظيمية للمنظمة سواء من حيث الاتصالات او الاخلاقيات او الابداع والابتكار وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة علاقة الارتباط بين اجمالي متغير الصحة التنظيمية وهذا البعد البالغة (0.75^{**}) وبناءً على هذه النتائج هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مشاركة المعرفة والمعلومات والصحة التنظيمية).

3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد المشاركة في العوائد ومتغير الصحة التنظيمية وابعادها: يتبين من الجدول (6) ان قيم علاقات الارتباط بين بعد المشاركة في العوائد وابعاد الصحة التنظيمية بلغت (0.49^{*} ، 0.51^{**} ، 0.61^{**}) وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و(0.05) وبالاستناد الى هذه القيم يمكن القول بان المشاركة في العوائد تمارس دوراً مهماً في تعزيز الصحة التنظيمية للمنظمة وما يؤكد هذه النتيجة اجمالي قيمة الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير الصحة التنظيمية البالغة (0.54^{**}) وهي ايضاً علاقة طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث المتضمنة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المشاركة في العوائد والصحة التنظيمية).

وبالرجوع الى الجدول (6) نجد ان اجمالي قيمة معامل الارتباط بين متغير الاحتواء العالي للعاملين ومتغير الصحة التنظيمية بلغت (0.65^{**}) وهي علاقة موجبة طردية وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) وهذه النتائج تؤكد أهمية الدور الذي يلعبه الاحتواء العالي للعاملين في تعزيز الصحة التنظيمية للمنظمة من خلال ابعاده الثلاثة، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير التفسيري وابعاد المتغير التابع (0.68^{**} ، 0.55^{**} ، 0.70^{**}) على التوالي وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وعليه فان هذه النتائج تسمع بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتواء العالي للعاملين والصحة التنظيمية).

رابعا: تحليل اثر الاحتواء العالي للعاملين في تعزيز الصحة التنظيمية

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل علاقات الاثر بين ابعاد الاحتواء العالي للعاملين والصحة التنظيمية في

المنظمة المبحوثة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

جدول (7) نتائج اثر ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية

مستوى المعنوية		قيمة F المحسوبة	R2	B	a	المتغيرات المستقلة
يوجد تاثير	0.01	16.46	%42	0.75	0.43	المشاركة في اتخاذ القرارات
يوجد تاثير	0.01	20.34	%56	0.86	0.37	مشاركة المعرفة والمعلومات
يوجد تاثير	0.01	14.98	%29	0.68	0.42	المشاركة في العوائد
يوجد تاثير	0.01	17.26	%42	0.76	0.41	اجمالي متغير الاحتواء العالي للعاملين

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

1. تحليل اثر المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز الصحة التنظيمية : يتبين من الجدول (7) أن قيمة (f) بلغت (16.46) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.56) بحدود ثقة (99%) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير للمشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز الصحة التنظيمية. وبلغت قيمة الثابت (a= 0.43) وهي تؤكد وجود للصحة التنظيمية بمقدار (0.43) حتى وأن كانت المشاركة في اتخاذ القرارات يساوي صفراً. اما قيمة (B=0.75) فهي تشير الى أن تغير وحدة واحدة في المشاركة في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى تغير في الصحة التنظيمية لمقداره (0.75). أما قيمة معامل التحديد (R2) فقد كان مقدارها (42%) وهي تؤكد بان ما مقداره (42%) من التباين الحاصل في الصحة التنظيمية مُفسّر بفعل المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن (58%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل اخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار. وبناءً على هذه النماذج يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث والتي اشارت الى (توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز الصحة التنظيمية).

2. تحليل اثر مشاركة المعرفة والمعلومات في تعزيز الصحة التنظيمية: يتضح من الجدول (7) أن (f) المحسوبة بلغت (20.34) وهي أيضاً أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذا يؤكد وجود تأثير لمشاركة المعرفة والمعلومات في تعزيز الصحة التنظيمية. وبلغت قيمة الثابت (a=0.37) وهذا يؤكد أن هناك وجوداً للصحة التنظيمية بمقداره (0.37) حتى وأن كانت مشاركة المعرفة والمعلومات تساوي صفراً. اما قيمة (B=0.86) فهي تشير الى أن تغير وحدة واحدة في مشاركة المعرفة والمعلومات سيؤدي إلى تغير في الصحة التنظيمية مقداره (0.86). أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.56)، وهذا يعني أن ما مقداره (56%) من التباين في الصحة التنظيمية مُفسّر من قبل مشاركة المعرفة والمعلومات، وأن (44%) هو تباين مُفسّر لعوامل اخرى. وعليه فان هذه النماذج تعطي مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الخامسة للبحث والتي نصت على (توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد مشاركة المعرفة والمعلومات وتعزيز الصحة التنظيمية).

3. تحليل اثر المشاركة في العوائد في تعزيز الصحة التنظيمية: نلاحظ من الجدول (7) أن قيمة (f) بلغت (14.98) وهي كذلك أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تؤكد وجود لمشاركة العوائد في المتغير تعزيز الصحة التنظيمية. وان قيمة الثابت (a= 0.42) وهذا يعكس وجوداً للصحة التنظيمية مقداره (0.42) حتى وأن كان بعد المشاركة في العوائد يساوي صفراً. اما قيمة (B=0.68) فهي تشير الى ان تغير وحدة واحدة في المشاركة في العوائد سيؤدي إلى تغيير في الصحة التنظيمية مقداره (0.68). أما قيمة معامل (R2) فقد بلغت (0.29)، فهذا يعني أن مقدار (29%)

من التباين في الصحة التنظيمية مُفسّر بفعل المشاركة في العوائد، وأن (71%) هو تباين لعوامل أخرى خارج نموذج الانحدار. وبناءً على النتائج المذكورة يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة للبحث التي اشارت الى (توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد المشاركة في العوائد وتعزيز الصحة التنظيمية). ولتحليل اثر أجمالي متغير الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية، يتبين من الجدول (7) بأن قيمة (f) المحسوبة بلغت (17.26) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) ويحدود ثقة (9%)، وهذه النتائج تعكس تأثير الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية، اما قيمة الثابت فقد بلغت (a=0.41) وهذا يعني هناك وجود للصحة التنظيمية بمقدار (0.41) وحتى وان كانت الاحتواء العالي للعاملين يساوي صفر، وبلغت قيمة (B=0.76) وهذا يعني ان تغيير الاحتواء العالي للعاملين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في الصحة التنظيمية بمقدار (0.76)، وبلغت قيمة (R²) فقد بلغت (0.42)، وهذا يعني أن ما مقداره (76%) من التباين الحاصل في الصحة التنظيمية هو تباين مُفسّر من قبل الاحتواء العالي للعاملين الذي دخل الأنموذج، وأن (24%) فقط هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وان عدد نماذج الانحدار للابعد الفرعية للاحتواء العالي للموارد البشرية التي حققت أثر ذات دلالة معنوية بلغت (3) نماذج من اصل (3)، اي ان بنسبة (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية. وبما ان إجمالي الاحتواء العالي للعاملين حقق أثر معنوي في الصحة التنظيمية، فأن هناك مبرراً بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها: (توجد علاقة تأثير معنوية بين الاحتواء العالي للعاملين وتعزيز الصحة التنظيمية).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- خصصت هذه الفقرة لعرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث بالاستناد على نتائج التحليل وكما يأتي:
1. ان الادارة في المنظمة المبحوثة تهتم بدعم ممارسات الاحتواء العالي لمواردها البشرية سواء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات او مشاركة المعرفة والمعلومات او تقاسم العوائد من اجل ضمان تعزيز ولائهم والتزامهم اتجائها.
 2. ان الادارة في المنظمة المبحوثة تعمل على تزويد مواردها البشرية بالسلطة والصلاحيه اللازمة لاتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل فضلاً عن الاخذ بالحسبان بآرائهم وملاحظاتهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بقضايا المنظمة.
 3. ان الادارة في المنظمة المبحوثة تعمل بناء قواعد البيانات لضمان توفير المعلومات المناسبة لكافة الافراد التي يحتاجونها في الوقت والمكان المناسب، فضلاً عن ضمان تبادل ومشاركة المعرفة الضمنية والصريحة بين مواردها البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة.
 4. ان الادارة في المنظمة المبحوثة تعمل على وضع مجموعة من السياسات والممارسات التي تدعم مشاركة عوائدها مع مواردها البشرية سواء كان ذلك بصيغة مادية او على شكل اسهم.
 5. اهتمام الادارة في المنظمة المبحوثة بتعزيز الصحة التنظيمية الخاصة بها من خلال مجموعة من الممارسات والاجراءات ابرزها الاتصالات والاخلاقيات وعمليات الابداع والابتكار.

6. ان الادارة في المنظمة المبحوثة تسعى الى توفير انواع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية كافة لضمان تبادل المعلومات وايصال الاوامر للمستويات التنظيمية من اجل العمل كوحدة متكاملة.
7. ان الادارة في المنظمة المبحوثة على وضع مجموعة من المعايير التي تحدد اهم المبادئ الاخلاقية التي يتم في ضوئها تحديد السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة في العمل.
8. ان الادارة في المنظمة المبحوثة تدعم عمليات الابداع والابتكار لدى مواردها البشرية من خلال وضع مجموعة من البرامج والاجراءات التحفيزية لضمان تعزيز روح المبادرة لديهم
9. يؤدي الاحتواء العالي للعاملين دوراً مهماً في تعزيز الصحة التنظيمية وهذا ما اكدت عليه نتائج تحليل الارتباطات وبشكل خاص من خلال مشاركة المعرفة والمعلومات التي حققت اقوى علاقة ارتباط مع المتغير الاستجابي.
10. ان ممارسات الاحتواء العالي للعاملين تسهم وبشكل معنوي في تعزيز الصحة التنظيمية للمنظمات.

ثانياً: التوصيات

- في هذه الفقرة يحاول الباحث تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها معالجة المشكلات التي تواجه المنظمة في المجال المبحوث وكما يأتي:
1. يتوجب على المنظمة المبحوثة وضع آلية محددة لضمان دعم ممارسات الاحتواء العالي للعاملين وفي المجالات ذات العلاقة كافة لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من هذا المورد الحيوي.
 2. ينبغي على المنظمة المبحوثة اعتماد اسلوب اللامركزية في الادارة لضمان مشاركة الموارد البشرية في المستويات التنظيمية كافة في عملية اتخاذ القرارات.
 3. من الضروري قيام المنظمة بالاستعانة بذوي الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات واقامة دورات تدريبية لمواردها البشرية لضمان تبادل المعرفة والمعلومات فيما بينهم وعدم فقدانها من المنظمة.
 4. قيام الادارة في المنظمة المبحوثة بتوجيه رسالة اعلامية لمواردها البشرية عن الآلية المعتمدة في توزيع العوائد التي تحققها سنوية لتعميق رؤيتهم اتجاه سياساتها وتوجهاتها.
 5. من الضروري قيام المنظمة المبحوثة بمتابعة المستجدات كافة التي تحدث في البيئة المحيطة بها من اجل الحفاظ على الصحة التنظيمية الخاصة بها وتعزيز اول باول.
 6. يتوجب على المنظمة المبحوثة بناء قنوات اتصال كفوة تضمن تبادل المعلومات بين مستوياتها التنظيمية الافقية والعامودية كافة وبدون حدوث أي تشويش فيها.
 7. من الضروري اتخاذ الادارة في المنظمة المبحوثة مجموعة من الاجراءات لتعزيز ممارسات الاخلاقية داخلها مثل اقامة الدورات التدريبية او ربط المكافأة بالسلوكيات الاخلاقية او غير ذلك.
 8. من الضروري قيام المنظمة بتوظيف ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في تعزيز الصحة التنظيمية الخاصة بها من خلال تحديد اهم المجالات ذات التأثير الاقوى واستثمار الموارد فيها.
 9. الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في المجال المبحوث ومحاول تبادل الافكار وتوظيفها في البيئة المحلية.

CONFLICT OF INTERESTS.

There are non-conflicts of interest.

المصادر

1. Reprints, Citations. M & Get access , Permissions , High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption , The International Journal of Human Resource Management , Volume 14, Issue 4 : pp34-47 , (2010).
2. عطية، طارق طعمة ومهدي، امنة عبد الكريم، تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، العدد 94، المجلد 22، الصفحات 325-344، (2016).
3. Fuertes, M. O. & Sánchez, E. F. , High-involvement practices in human resource management, The International Journal of Human Resource Management , Vol 14 NO(4) : PP 511-529 (2003).
4. Lawlae, E. E. High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance San Francisco, journal Jossey-Bass Inc (2008).
5. ورد، حسين فلاح وحسن، عبدالله كاظم، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 12 العدد 1، الصفحات 85-96 (2010).
6. العنزي، سعد علي، نظرية المنظمة: مفاهيم - مداخل - عمليات، الطبعة الاولى، دار السيسان للنشر والتوزيع، بغداد(2015).
7. Voipio, Anssi , Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior? ,Alto university ,school of Business (2015).
8. منصور، طاهر محسن وعاشور، محمود شاكر، الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للعاملين والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد3 ، الصفحات 31-77 (2016).
9. الحسيني، دينا باسم كمال، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط راس المال البشري: دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط(2016).
10. عبد الستار، ناجي وفرحان، محمد صبحي، مدى توافر ابعاد ادارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية لاراء عينة من الافراد العاملين في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 3، العدد 39، الصفحات 105-137 (2017).
11. Mubashir, K., Khan, M., Kundi, G., & Qureshi, Q. Assessing the Impact of Job Involvement and Commitment on Organizational Productivity in the Arab/Gulf Countries , journal Industrial Engineering Letters, Vol 4 No(3) :pp18-22 (2014).
12. Wood, Stephen & Ogbonnaya , Chidiebere , High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance , Journal of Management : pp 1-26 (2016).
13. Woo , Stephen & Veldhoven , Marc Van & Croon , Marcel & Menezes , Lilian M de Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being , The

International Journal of Human Resource Management , Vol 65(4) : pp 419–446 (2012).

14. ابراهيم، نور خليل وسعد، خالد سلمان، متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 86، الصفحات 442–576(2015).

15. Noe , Raymond A & Hollenbeck , John R. & Gerhart , Barry & Wright , Patrick M., **fundamentals of Human Resource Management**, Sixth Edition, McGraw Hill Education (2016).

16. العبيدي، نور خليل ابراهيم، بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي : دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، بحث غير منشور (2010).

17. Burton, Joan, **Who Healthy Workplace Framework: Background and Supporting Literature and Practices**, university of Nottingham (2010).

18. Tsui, yin & Kwok, Tung & Cheng, Cheng, **school organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis**, journal educational and evaluation, Vol 5 , NO 3 (2014).

19. حمادي، انتصار عباس وعلي، لبنى قحطان محمد، تأثير المرونة لاسراتيجية والالتاكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة دنانير، العدد الثامن، الصفحات 474-450 (2016).

20. Nair ,Hari A.p & Kumar ,Dileep & Ramalu, Subramaniaim Sri , **Organizational Health: Delineation, Constructs and Development of a Measurement Model**, journal Asian Social Science; Vol. 10, No. 14: pp145-157 (2014).

21. Parlar, Hanifi & Cansoy, Ramazan, **Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health** , Journal of Education and Training Studies , Vol. 5, No. 4; pp18-28 (2017).

22. الجوراني، هبة منير طويرش، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط (2017).

23. الجابري، ليث شناوة حسن، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الاداء الاستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، المجلد 14، العدد 1، الصفحات 354-345 (2017).

24. Yücel, Aydan & Doganalp, Burcu & Kaya, Didem, The Relation Between Organizational Health and Organizational Commitment , Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 4 No. 10 : pp781-788 (2013).

25. Orvik, Arne & Axelsson, Runo, Organizational health in health organizations: towards a conceptualization, Scandinavian journal of caring sciences, Vol 17: pp1-7 (2012).

26. Saunders, Ian & Barker, Steve, Organizational health: A framework for checking your organization's fitness for success, Journal of Change Management, Volume 2, Issue 2 : pp173-183 (2010).