

Management of High Involvement and Its Impact on the Reinforcement of Psychological Capital Analytical Study for a Sample of Faculty Members in Some Iraqi Universities and Colleges

Alaa Farhan Talib Zaytoun N.Dhahad
Technical Institute of Karbala, University of Karbala
Olive_th74@yahoo.com.

Abstract

The aim of the study was to demonstrate the extent to which the management of high involvement affects its dimensions (decision-making power, information acquisition, participation of returns, and knowledge ownership) by enhancing psychological capital by its dimensions. Self-efficiency, hope, optimism and flexibility.) of a sample (217) the teaching of those colleges. The researchers reached a number of conclusions, the most important of which is that it is possible to benefit from the mechanisms and dimensions of high containment management for the purpose of enhancing the psychological capital of the teachers in the faculties of the study sample. One of the most important recommendations of the study was the need for the faculties studied and benefiting from the experience to build an integrated model to implement the concepts of high containment management and to enhance the psychological capital when teaching.

Keywords: High Involvement Management, Psychological Capital, Reinforcement

إدارة الإحتواء العالي وتأثيرها بتعزيز راس المال النفسي

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية

زيتون نعمه السعدون

علاء فرحان الدعيمي

الخلاصة

هدفت الدراسة الى بيان مدى تأثير إدارة الإحتواء العالي بأبعادها { قوة اتخاذ القرار , امتلاك المعلومات , مشاركة العوائد وامتلاك المعرفة} بتعزيز راس المال النفسي بأبعاده { الكفاءة الذاتية , الأمل , التفاؤل و المرونة} وقد تم تطبيق الدراسة في عينة من الكليات الأهلية العراقية شملت (217) من تدريسيات تلك الكليات. وقد توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها انه يمكن الاستفادة من البات وابعاد إدارة الإحتواء العالي لغرض تعزيز راس المال النفسي لدى التدريسيين في الكليات عينة الدراسة. وكان من ابرز توصيات الدراسة ضرورة قيام الكليات المبحوثة وبالإفادة من أصحاب الخبرة بناء نموذج متكامل لتطبيق مفاهيم إدارة الإحتواء العالي وبما يعزز راس المال النفسي لدى تدريسيها.

الكلمات الدالة: إدارة الإحتواء العالي , راس المال النفسي, التعزيز .

المقدمة

يعد سلوك العاملين ومدى تقبلهم واستيعابهم وتنفيذهم للقرارات المتخذة من قبل الإدارات العليا من اهم ما تطمح اليه المنظمات الحديثة من اجل مواكبة التطورات السريعة وتحقيق قيمة تنافسية مستدامة عالية والعمل على كسب موارد بشرية ذات قدرات ادراكية ومعرفية عالية. لذلك نلاحظ بروز مفهوم جديد من مفاهيم إدارة الموارد البشرية الا وهو إدارة الإحتواء العالي من خلال ابعاده وهي قوة المشاركة بالقرار , وامتلاك المعلومات , ومشاركة العوائد واخيرا امتلاك المعرفة، بهدف تعزيز القدرة والقابلية للعاملين. ومن اهم المفاهيم التي يمكن

دراساتها لغرض تحقيق تفوق المنظمات في أداء مهامها والتغلب على منافسيها هو مفهوم راس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة)، التي من شأنها فيما لو تم تعزيزها لدى المنظمات بمختلف أنواعها ستؤدي الى تحقيق رضا العاملين وتعزيز العقد النفسي بين المنظمة وأعضائها.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تضمنت مشكلة الدراسة تساؤلاً عاماً هو (هل لإدارة الاحتواء العالي دور في راس المال النفسي) ينبثق منه تساؤلات فرعية هي:

أ- ما مستوى تطبيق ابعاد إدارة الاحتواء العالي في الكليات والجامعات الاهلية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة.

ب- ما مستوى توافر ابعاد راس المال النفسي في الكليات المبحوثة.

ت- ما علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وراس المال النفسي.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها الموضوعات المدروسة ومدى تطبيقها في الكليات الاهلية في محافظتي (كربلاء, وبابل) لدراسة ابعادها وأهميتها في تحقيق راس المال النفسي. وعليه تتمتع بأهمية كبيرة يمكن تجسيدها بالاتي:

- 1- الأهمية التي تحتلها متغيرات الدراسة كونها من الموضوعات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وبالتالي فان الدراسة تعد محاولة لأثارة الاهتمام بها في الكليات المبحوثة, مما يدعو الى ضرورة الخوض منها.
- 2- لم تجر دراسة هذه الابعاد بحسب علم الباحثين في الكليات الاهلية المبحوثة, وتعد مساهمة في زيادة وعي إدارة تلك الكليات بأهمية تطبيق هذه الموضوعات بأبعادها في ممارستها الإدارية.
- 3- يعد مجال الدراسة (الكليات الاهلية) ذات أهمية في استيعاب الطلبة مع الكليات الحكومية وإعدادها بعد تأهيلهم وتزويدهم بالمهارات المطلوبة.
- 4- مساهمة الدراسة في ردم الفجوة البحثية من خلال تبادل العلاقة والاثر بين إدارة الاحتواء العالي وراس المال النفسي وذلك يساهم في اهتمام إدارة الكليات على ادراك أهميته هذه المتغيرات.

ثالثاً: اهداف الدراسة:

استنادا الى المشكلة والفجوة البحثية أعلاه فأن الدراسة الحالية تهدف بشكل عام الى بيان تأثير إدارة الاحتواء العالي في راس المال النفسي للكليات الاهلية (كربلاء, بابل) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وينبثق منها اهداف أخرى هي:

- 1- تحديد مستوى تطبيق ابعاد إدارة الاحتواء العالي في الكليات الاهلية المبحوثة.
- 2- تحديد مستوى توافر ابعاد راس المال النفسي في الكليات المبحوثة.
- 3- تحديد العلاقة بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وراس المال النفسي.
- 4- تحديد تأثير ابعاد إدارة الاحتواء العالي في راس المال النفسي.
- 5- تقديم مجموعه من المقترحات لتحسين الواقع الحالي للكليات الاهلية المبحوثة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

انبثقت عن الدراسة فرضيتان وهما:

الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في رأس المال النفسي.

المبحث الثاني

إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management

أصبحت البيئة شديدة التنافسية هي الصفة الغالبة على محيط المنظمات في هذا اليوم، مما جعلها تشكل أحد الأهداف الاستراتيجية لمواجهة هذه التحديات الكبيرة للمنظمات، وبات رأس المال البشري يشكل أحد أهم مقوماتها، وإساساً لنجاح أعمالها وديمومتها.

أولاً : نشأة إدارة الاحتواء العالي:

يعود مدخل إدارة الاحتواء إلى خمسينيات القرن الماضي حيث بدأت مع فرق العمل الموجه ذاتياً، وأساليب الانتقال بالسلطة إلى المستويات الأدنى بحيث يمكن مشاركة الأفراد باتخاذ القرار [1]. ويشير مصطلح الاحتواء العالي (High Involvement) الذي صاغه Ed Lawler (1986) لوصف النهج المتبع في إدارة تركز على إشراك العاملين. عندما قدمه للمرة الأولى منذ حوالي 30 سنة، وبين أنها الوسيلة التنظيمية والوطنية للتغلب على الأزمات الاقتصادية [2]. وبين (lawler, 1992) بأن مصطلح الاحتواء العالي هو نوع من المبادرات التشاركية التي ظهرت بالأدبيات لا أكثر من عشر سنوات [3].

ثانياً: مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

أشار [3] بأن إدارة الاحتواء العالي هو جهد يحركه مجموعة ممارسات تستهدف المديرين والمستشارين. مثل معظم المبادرات التي تتضمن إشراك الموظفين في الجوانب الرئيسية لصنع القرار التي كانت من اختصاص لإدارة تقليدياً. وما يميز ممارسات عمل الاحتواء العالي (HIWP) عن المبادرات أنها توفر للموظف فوائد زيادة القوة لاتخاذ القرارات والحصول على المعلومات المهمة وعرض العوائد التي تربط أداء الفرد بالنتائج التنظيمية والمهام ذات الصلة بالمعرفة. ويمثل احتواء العاملين مجموعة من العمليات الرامية إلى المشاركة و الدعم والتفاهم والمساهمة المثلى من جميع العاملين في المنظمة والتزامهم بأهدافها. وقد أدت سياسة احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار بخلق قيمة ناجحة في العديد من المنظمات [4]. وقد عرف [5] إدارة الاحتواء العالي على أنها مجموعة من المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات وبقائها، وتلبي تطلعات الموظفين واحتياجاتهم في موقع عملهم. وأشار [6] بأن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالٍ باستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية. وبالالتجاه نفسه فإن إدارة الاحتواء العالي هي مجموعة ممارسات تركز على عملية صنع القرار للموظف، والطاقة، والحصول على المعلومات، والتدريب، والتحفيز. وقد اتسع نطاق الممارسات المدرجة في نظام الاحتواء العالي وشملت ممارسات الأداء العالي [7].

ثالثاً: أهمية إدارة الاحتواء

أشار الباحثان الى ان احتواء الموظفين له تأثيرات إيجابية على تنفيذ التغيير والإنتاجية ,أي التخلي عن السيطرة، والسماح للموظفين لاتخاذ القرارات تسفر عن نتائج بناءة [8]بينما أشار [4] لنتائج دراسته بان عملية احتواء العاملين الفعالة توفر ثلاثة أمور هي:

1. منح العاملين نفوذ للمشاركة في اتخاذ القرارات الموضوعية.
 2. مساعدة العاملين للحصول على مهارات اتخاذ القرارات المناسبة.
 3. الحوافز (سواء ضمنية أو صريحة) يجب أن تكون موجودة..
- يرى الباحثان ان أهمية الاحتواء العالي يمكن تلخيصها بمجموعة نقاط يمكن الإشارة إليها يلي:-
- 1- خلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالثقة العالية بصفة تبادلية بين الإدارة ومواردها البشرية.
 - 2- أهمية وجود العلاقات الوظيفية بين العاملين ذات الأثر الإيجابي لبرنامج الاحتواء العالي الشامل ومساهماتهم الفاعلة بعملية اتخاذ القرار.
 - 3- اعتماد منهج اللامركزية , والتفويض, والتمكين , والإدارة بالأهداف, وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتحسين المستمر.
 - 4- ضرورة احتواء فرق العمل المدارة ذاتياً وتعبئة الافراد لتطوير عمليات التغيير التنظيمي, وتكنولوجيا المعلومات.
 - 5- وسيلة مفيدة للحصول على المدخلات واستخدام الأفكار الإبداعية والخلقة لاستدامة الموارد البشرية.

رابعاً: أنواع احتواء العاملين

لقد صنف (cotton, 1993) خمسة أنواع مختلفة لاحتواء العاملين أشار لها [9] يمكن بيانها من خلال ما يلي :-

- 1- الرسمي - غير الرسمي ويشير الاحتواء الرسمي للعاملين إلى النظام المستند على القواعد المفروضة أو الممنوحة للمنظمة , اما الاحتواء غير الرسمي فهو الإجماع الذي يعرض نفسه بطريقة غير رسمية
- 2- المباشر - غير المباشر ويشير الاحتواء مباشر الى الاحتواء الشخصي الفوري لأعضاء المنظمة , اما الاحتواء غير المباشر فإنه يشمل على نوع معين من التمثيل فيه يكون هناك من ينوب عن العامل يتم احتوائه بدلاً من العامل نفسه.
- 3- الوصول إلى القرار يشير مستوى الوصول إلى مقدار النفوذ (التأثير) الذي يمتلكه الأعضاء التنظيميين بحيث يمكن أن تمارس عند اتخاذ أي قرار.
- 4- محتوى القرار - الأهمية والتعقيد بالرغم من ان معظم برامج الاحتواء العاملين ركزت في القضايا والقرارات المرتبطة بعمل الفرد بشكل مباشر, وهذا ليس الحال دائماً , مثلاً (يمكن لبرامج المشاركة بالمنفعة تركيز على تحسينات الجودة).
- 5- البعد المجتمعي ويشير نطاق البعد الاجتماعي الى من سيتم احتوائه ؟ وهل ان الاحتواء يتم لأي شخص.

خامسا: مستويات الاحتواء العالي:

حدد [10] مستويات الاحتواء للموارد البشرية بالآتي :-

- 1- احتواء منخفض او لا يوجد احتواء : ويمكن تصور ذلك كسلسلة متواصلة يقوم العمال بعملهم فقط.
- 2- الاحتواء الموازي او المعتدل : مثل صناديق الاقتراحات.
- 3- الاحتواء العالي او التشاركية بالمسؤوليات المتزايدة: أو ما وصفناه سابقا بالتمكين.

سادسا: الاحتواء العالي وتغيير المنظمات :

ان منظمات اليوم الناجحة يجب ان تتبنى الابداع وفن التغيير او انها ستكون مرشحة للموت. فالنصر يذهب الى المنظمات التي تحافظ على المرونة وتعمل على تحسين الجودة المستمر وتضرب المنافسين بتدفقات مستمرة من المنتجات والخدمات الابداعية. ويمكن لعاملتي المنظمة ان يكونوا القوة الدافعة للابداع والتغيير او يمكن ان يكونوا العائق الاكبر. وتحدي المدراء هو تحفيز ابداع العاملين وزيادة رغبتهم في التغيير [11]. ويرى [12] لتسهيل تطبيق احتواء الموظفين يتطلب الاعترافات بقيمة كل فرد وفهم الدوافع الانسانية وتخصيص الاشخاص للمناصب التي يمكنهم فيها النجاح وذلك بأعتماد ركيزتين هما: 1- الاستماع (الاصغاء) Listening: أداة المشاركة الأساسية.

2- برامج الاقتراحات Suggestion Programs : اقتراحات رسمية بدرجات متفاوتة من النجاح كأداة لتسهيل الاستماع إلى اقتراحات الموظفين.

سابعا: تحديات تنفيذ الاحتواء العالي في المنظمات:

ويتمثل التحدي الأهم الذي يواجه المديرين في المستقبل في تحقيق التغيير البناء.

1- السلبية في مراجعة توصيات الموظفين للتحسين:
أن التدهور وسلبية الإدارة في مناقشة التوصيات بطرق غريبة. إذا كان الموظفون يصرون على سلامة توصية التحسين.

2- الخوف من قوة الدافعية السلبية:

ويتفق خبراء الإدارة في جميع أنحاء العالم على هذا الموضوع كونه من نقاط الجودة الرئيسة له .اي ان مشاركة الموظفين ومحاولة التمكين التي تبنى على أساس الخوف سوف تنهار .

3- عدم الاستجابة لتوصيات الموظف هو وسيلة أخرى بالتأكيد لقتل احتواء الموظف إذا لم تعترف الإدارة بتوصيات الموظفين.

ثامنا: ابعاد الاحتواء :

استنادا لاتفاق مجموعة كبيرة من الباحثين فقد حدد الباحثان ابعاد إدارة الاحتواء العالي بالآتي:-

1- قوة اتخاذ القرار (Power)

بين [13] بان مشاركة الموارد البشرية في صنع القرار تعمل كأداة إدارية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الموظفين والمديرين , أشار [4] بتعريفه لعملية اتخاذ القرار بانها تحديد واختيار مسار العمل للتعامل مع مشكله معينه من خلال استجابة المدراء للفرص والتهديدات التي تواجههم وتحليل الخيارات واتخاذ القرارات للمسارات المحددة للأهداف التنظيمية. وبين ايضا بان احتواء الموظفين باتخاذ القرارات تساهم بخلق قيمة في العديد من المنظمات الناجحة.

2- امتلاك المعلومات Information:

ان نظام المعلومات عامل أساس للتنسيق الفاعل والتغذية العكسية الفاعلة في اية منظمة ولكنه حاسم ومهم جدا في أنظمة الاحتواء العالي ,ان العديد من مستويات الهرم التنظيمي ودعم الموظفين توفر القدرة للأفراد على التنسيق وإدارة انفسهم ,مثال ذلك خلق الشبكات بين الحاسبات جعل من السهل هيكلية المنظمات ذات الاحتواء العالي [14].

3- المشاركة بالعوائد Rewards:

ان الموظفين ينظرون إلى اعتماد خطط تقاسم الأرباح من الاعمال الإيجابي والتقديرية من قبل المنظمة وأن العمال يشعرون بالحاجة للرد مع مزيد من الالتزام العاطفي. [15]. تهدف استراتيجية التعويضات الى تحقيق امرين أساسيين :-

- 1- جعل التعويضات أداة استقطاب من خلال التركيز على ضمان تحقيق العدالة والمساواة الداخلية.
- 2- تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات المنافسة. مع الاخذ بالحسبان استحالة تحقيق العدالة المطلقة داخل المنظمة بل هي عدالة نسبية [16].

4- امتلاك المعرفة Knowledge :

بدأت تتضح معالم المجتمع المعرفي منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حيث بدأ الافراد بالتوجه الى انتاج وتبادل قدرا كبيرا من المعرفة الملتصقة مع بعضها البعض (Congealed Knowledge) وقدرا قليلا من الموارد المادية بعد ان كانوا في ظل المجتمع الصناعي ينتجون ويتبادلون موارد مادية كثيرة متلاصقة مع بعضها ولكنها لا تملك قدرا كبيرا من المعرفة, [16]. عرف (Scarborough et al, 1999) إدارة المعرفة بأنها "أي عملية أو ممارسة لخلق المعرفة واكتسابها واقتسامها واستخدامها، أينما وجدت، لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات" وقدم مقترحاً يركز على تطوير المعرفة والمهارات للشركة والمحددة لعمليات التعلم التنظيمي [17].

المبحث الثالث

راس المال النفسي Psychological Capital

سعى المفكرون والباحثون لتقديم افضل النظريات التطبيقية والتي نحتاج الى استثمار المقترحات والافكار الايجابية والمنطقية والتي جاءت بها لتساهم في رفع كفاءة العمل, حيث عد راس المال النفسي ظاهرة نفسية لا بد من استثمارها وبحوثها مزجت بين مجموعة مكونات نفسية تساهم في تحسين الإنتاج ورفع نسبة رفاهية العاملين فضلا عن نشر روح المواطنة إضافة الى تحسين مستوى الأداء العالي للمنظمات لأنه مورد مهم ضمن مدخلات المنظمات ولاسيما بعد تجاوز لراس المال الاجتماعي والفكري في الاهمية.

أولاً: النشأة:

برزت مفاهيم راس المال النفسي (psychological capital) بشكل ملفت للانتباه منذ ان بدأ (Martin Seligman) خطابه أمام الجمعية البرلمانية الآسيوية بشكل استباقي حول حركة علم النفس الإيجابي حيث أشار لضرورة الاهتمام في مجال علم النفس مع ضرورة تطوير الأساليب العلمية لاكتشاف نقاط القوة التي تسمح للأفراد والجماعات والمجتمعات والمنظمات لتزدهر [18]. ويعد راس المال النفسي احد اهم المؤشرات الحديثة التي ظهرت ليكون لها دور فعال في منظمات الاعمال [19]. وما شخصه (Seligman) في كتابه

السعادة الحقيقية (Authentic Happiness) في عام 2002 كان دليل على نشوء مفاهيم رأس المال النفسي بصورة مستقلة عن أوجه رأس المال الأخرى في المنظمة [20].

ثانياً/ مفهوم رأس المال النفسي Psychological Capita :

رأس المال النفسي هو بناء رئيس في السلوك التنظيمي الإيجابي الذي يؤكد على الحاجة إلى نهج أكثر إيجابية في البحث عن الأداء الفردي والتنظيمي، [21] وعرف بأنه الموجودات التي تحقق قيمة لإنتاج الموجودات الأخرى [22] في حين عرفه [23] حالة الشخص الإيجابية للعقل تتألف من أربعة مكونات مهمة التفاوض، والمرونة، والكفاءة الذاتية والأمل. و عرف رأس المال النفسي كونه ناتجا للسلوك التنظيمي الإيجابي الذي يمكن قياسه وتطويره من أجل تحسين الأداء، بأنه نقلة نوعية مع قوة تحويل الأداء وممارسات إدارة الموارد البشرية وممارستها [21]. وذكر بان رأس المال النفسي هو حاجة النظام من رأس المال البشري العالي، لأنها تساعد في معالجة القضايا السلوكية المتعددة للمنظمة. وتعمل مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي على البحث عن موظفين محتملين يركزون ويكرسون ويريدون العمل خارج أدوارهم المحددة [24].

ثالثاً/ أهمية رأس المال النفسي:

رأس المال النفسي هو العنصر النفسي الأساس الذي يتجاوز رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، ويتجسد "تجاوزه" في أن رأس المال النفسي يمكن أن يحدد إلى حد كبير فائدة رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي [23] وأشار [25] الى ان النتائج المحتملة لأهمية رأس المال النفسي يمكن قياسها من جانبين هما:- أ- جانب المنظمة : يؤدي رأس المال النفسي بالنسبة للمنظمات الى تحسين علاقات العمل.

ب- الجانب الفردي : برز دور رأس المال النفسي للأفراد العاملين بتحقيق ارتفاع مستوى الالتزام الذاتي في العمل، المبادرة في العمل، الروح المعنوية العالية، عدم الغياب، الاستقرار في العمل، الرضا عن العمل، التفاوض الإيجابي للعمل الجماعي. حيث صنفت المفاهيم التي دعت للتوجه نحو المدخل الإيجابي، وحيث ترى الباحثة ضرورة التطرق لها.

1- علم النفس الإيجابي:

وفقاً لعلم النفس الإيجابي تم الاعتراف وعلى نطاق واسع بتوسيع وبناء النظرية الإيجابية والسلبية والتي تؤثر على الناس بطرق مختلفة. حيث أشار (Frijda, 1986) بأن الردود السلبية تؤدي للناس على وجه الخصوص الى اتجاهات العمل الضيقة مثل (مكافحة/ رحلة الاستجابة) أما الإيجابية، فهي توسع منهجيات الفكر والعمل، والتي تشير إلى العمل البدني وكذلك العمل المعرفي [26]. حيث عرف رأس المال النفسي الإيجابية (Positive Psychological Capita) ويرمز له (PsyCap) هو الحالة النفسية للفرد القابلة للتطوير [19] و أشار كل من (Sleigman & Csikszentmihalyi, 2000) الى ان علم النفس الإيجابي (علم التجربة الشخصية الإيجابية، والميزات الفردية الإيجابية، والمؤسسات الإيجابية) و شخصاً ثلاثة اتجاهات له شملت كل من:- [19].

- 1- التجربة الشخصية الإيجابية والتي تتضمن السعادة، والامل، والمشاعر الإيجابية، والتفاوض، والحالة.
- 2- السمات الإيجابية واستثمار المواهب والتي تتضمن، الشجاعة، الابداع، والمصالحة، الإرادة، ونقاط القوة الشخصية، والمصالح، والحكمة، والنمو، والقيم.
- 3- المؤسسات الإيجابية وتشمل العوائل الإيجابية، الشركات. والجاليات العربية، والمدارس.

2- السلوك التنظيمي الإيجابي

برز مفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي بمكان العمل في مجال السلوك التنظيمي (OB) من خلال أعمال الآباء المؤسسين مثل أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) و دوغلاس ماكجريجور (Douglas McGregor), [21]. ومما تجدر الإشارة إليه أيضا انه باستخدام مجال علم النفس الإيجابي من قبل كل من (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) و (Snyder & Lopez, 2002) كنقطة انطلاق لتطبيق علم النفس في مكان العمل صاغ (Luthans) مصطلح السلوك التنظيمي الإيجابي، وحدد هذا النموذج الجديد في Organizational Behavior (OB) "دراسة وتطبيق نقاط القوة الايجابية ذات التوجه الايجابي والقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية لتحسين الاداء في مكان العمل اليوم"، وكان الخروج من هذا المجال من (OB) ما وصفه (Luthans, et al) ب: رأس المال النفسي [27]

3- الثقافة التنظيمية الإيجابية:

أدت النظريات الإيجابية في ثقافة المنظمة الى التغيير التنظيمي الايجابي وعمل (Burke, 2008) على تقديم وصفا سميكاً للنظريات الأكثر شيوعاً والممارسات الناجحة حول مفهوم تغيير وتحسين المنظمة .، بين كل من (Donaldson & ko, 2011) ان الثقافة التنظيمية الايجابية تركز على النشاط الايجابي الذي يولد اثار ايجابية مثل وجود اداء استثنائي على مستوى الفرد والمنظمة وتشمل موضوعاتها عدة جوانب منها : نقاط القوة، المرونة، الحالات الاستثنائية، الثقة، المعنى المعطى، التحول الإيجابي، الحيوية، التقوى التنظيمي ان راس المال النفسي احد مرتكزات البناء الأساسية لنشر ثقافة الإدارة كمورد [28].

خلق الثقافة التنظيمية الإيجابية Creating a Positive Organizational Culture:

بين [11] بأن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤكد البناء على نقاط القوة للموظف، والمكافآت أكثر من يعاقب عليه، وتؤكد حيوية الفرد والنمو. ويمكن ملاحظتها من خلال المجالات التالية يشير:-

1. بناء على نقاط القوة للموظف

على الرغم من أن الثقافة التنظيمية الإيجابية لا تتجاهل المشاكل، الا انها تبين كيف يمكن الاستفادة من مواطن القوة لدي العاملين.

2. مكافأة أكثر من المعاقبة

على الرغم من أن معظم المنظمات التي تركز بشكل كاف على المكافآت الخارجية مثل الأجور والترقيات، فإننا غالبا ما ننسى قوة المكافآت مثل الثناء.

3. التأكيد على الحيوية والنمو

تساهم الثقافة الايجابية لتحديد الفرق بين وظيفة ومهنة. وهو دعم ليس فقط لما يساهم الموظف في الفعالية التنظيمية ولكن أيضا كيف يمكن للمنظمة أن تجعل الموظف أكثر فعالية شخصيا ومهنيا.

4. محدودية الثقافة الإيجابية

الثقافة الايجابية علاج لكل شيء؟ على الرغم من شركات مثل جنرال إلكتريك، وزيروكس، بوينغ، و M3 قد تبنت جوانب الثقافة التنظيمية الإيجابية، بل هو فكرة جديدة كافية بالنسبة لنا أن نكون متأكدين من كيفية وتوقيت أنه يعمل بشكل أفضل.

رابعاً/مكونات وخصائص راس المال النفسي :

أشار (luthans,2008,2004) الى مكونات راس المال النفسي وحددها بـ (الكفاءة الذاتية ,الامل , والتفاؤل , والمرونة) ولقد ذكر مجموعة خصائص لوصف راس المال النفسي أوردها [25]وتشمل :-

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

خامساً/ابعاد راس المال النفسي

بناءً على ما تقدم سوف نوضح اهم ابعاد راس المال النفسي والتي تشمل (الكفاءة الذاتية , الامل , التفاؤل , المرونة) مبينه بالشكل ادناه:-

أولاً: الكفاءة الذاتية (Self- efficacy)

اصبح مكان العمل اليوم يتغير باستمرار . وتواجه المنظمات تحديات متعددة ناجمة عن التغيير المستمر العولمة، والتكنولوجيات الجديدة، وتزايد الاختلافات الثقافية، والتغيرات في احتياجات الموظفين وقيمهم، والطلب المستمر على الكفاءة. ويتعين على المنظمات أن تتكيف لكي تظل قادرة على المنافسة، ولا سيما في سوق صعبة بوجه خاص في أعقاب الأزمة المالية العالمية.

ثانياً: الامل (Hope)

عرف [20]الامل بأنه اعتقاد أي فرد كيف يمكن أن يكون له نظرة متفائلة من النتائج المستقبلية. عرف[29] الامل بأنه القدرة والرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وإعادة توجيه المسارات لتحقيق تلك الأهداف، وهو حالة تحفيزية ايجابية يستمدها الأفراد العاملين من خلال إدراكهم للنجاح فهو يتميز بالتدأوب أي الطاقة الموجهة تجاه الأهداف، و ذكر كل من [30]لما حدده (Hayek, 2012) بأن مكونات الامل تشمل : -

- * قوة الإرادة (قوة الافراد، او العزم على تحقيق الأهداف).
- * التفكير (طريقة القوة).
- * القدرة على استنباط طرق بديلة وخطط طارئة لتحقيق الهدف في مواجهة العقبات.

ثالثاً: التفاؤل

ويعرف الافراد المتفائلون بانهم أولئك الذين يتخذون الصفات الداخلية، المستقرة، والشمولية بشأن الأحداث الإيجابية (على سبيل المثال، تحقيق الهدف)، ولكن الأحداث السلبية تنسب على إنها خارجية ومؤقتة أي غير مستقرة ومحدودة [29]وأشارايضا بأن المتفائلين هم الناس الذين يتوقعون الأشياء الجيدة أن تحدث لهم. ويعتقد (Seligman) أن التفاؤل هو نوع من التفسير ونمط الإسناد. إن التفسير المتفائل سيعزو الأحداث الإيجابية إلى أسبابها الخاصة والمستمرة والعالمية ،في حين يعزو الأحداث السلبية إلى أسباب خارجية ومؤقتة وسياقية [23] .

رابعاً: المرونة

عرف[29].المرونة بأنها القابلية على الرجوع للحالة الطبيعية أو التماسك بسبب ظروف صعبة على سبيل المثال الصراعات، الفشل، الانش، وحتى الأحداث الايجابية أحيانا كالترقية وتزايد المسؤولية. واضاف بأن المرونة تمكن الأفراد من التكيف مع التغيير والمحافظة على الاستقرار العاطفي عند مواجهة الظروف الصعبة. وقد بين [20] بأن توجد اربع استخدامات للمرونة ضرورية في حياتنا:

- 1- التغلب على العقبات، التي تتركز في كثير من الأحيان على الشباب والخبرات المبكرة.

- 2- . التوجيه من خلال المحن اليومية، والمحن الكبيرة والصغيرة في الحياة والتجارب.
- 3- الارتداد من أزمة ضخمة، وإيجاد طريقة للمضي قدما عندما الأمور وتحدي بعمق، وربما حتى من زراعة هذه التجارب.
- 4- التواصل، كأداة نشطة (مقابل تلك التي هي رد الفعل أعلاه)، وفتح لنا ما يصل الى تجارب جديدة ومساعدتنا على التحرك نحو الازدهار.

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

من خلال الدراسة النظرية التي قدمت أعلاه ترى الباحثان ضرورة توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة المبحوثة وذلك وفقا لمنظور وارئ عدد من الباحثين الذين ساهموا ببناء الفكرة الأساسية التي من خلالها نعرض أهمية كل من المتغيرات الرئيسة والفرعية والعلاقة بينهما .

اولا: العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي كمتغيرات رئيسية:

- 1- أنظمة الاحتواء العالي عملية متكاملة : أشار [7] بان استخدام (أنظمة عالية الأداء، الاحتواء العالي أو عالية الالتزام) هي عملية متكاملة، سوف تسهم جميعا في عقد نفسي إيجابي يساهم بتكامل عمل إدارة الموارد البشرية من خلال مشاعر الرضا.
- 2- مفاهيم الاحتواء العالي بين التغيير والتنفيذ: اشار [31] ان هناك سببا وجيهة للاعتقاد بأن نوعا من احتواء الموظفين يمكن أن يعزز في كثير من الأحيان جهود التغيير وتحسين الاتصال.
- 3- قيادة الاحتواء العالي والتحول من القول الى الفعل : أشار [32]لما بينه (Howard,1997) حيث بين بأن العديد من المداخل للتغيير التنظيمي مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، والفرق المدارة ذاتيا تعتمد على احتواء العاملين وتمكينهم ووصفهم بشركاء حقيقيين.
- 4- تأثير الاحتواء العالي في ممارسات الموارد البشرية. تناول [33] ممارسات الموارد البشرية ذات العلاقة بكل من العدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة وتأثيرها بدوران العمل.
- 5- الاحتواء العالي ورفاهية الموارد البشرية : اشار [34] بأنه على مدى العقد الماضي، ظهرت تحديات كبيرة في توفير الرعاية الصحية للموارد البشرية نتيجة لسياسة الإصلاحات ركزت على إدخال التكنولوجيا الجديدة، خفض التكاليف وآليات السوق ، وقد اجتذبة رفاهية الموظفين اهتماما متزايدا بين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 6- نظام اقتراح الموظفين أداة لتحسين احتواء الموظفين: اكد [35] ان احتواء الموظفين هي فكرة قديمة يجري باستمرار تنشيطها من قبل المنظمات والأجيال الجديدة من الممارسين في جميع أنحاء العالم. على سبيل المثال، أقدم نظام موثق لاحتواء الموظفين الرسميين هو وثيقة تسمى "نظام اقتراح الموظف"، التي انشأها (Eastman Kodak , 1898).

ثانيا: إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها على ابعاد رأس المال النفسي من خلال:

- 1- الاحتواء العالي والكفاءة الذاتية للموارد البشرية : وفي هذا المضمار بين (العنزي, 2013: 367) ما أشار له المتخصصون في السلوك الى وجوب التميز بين الرضا الوظيفي كمعتقد (Belief) او ادراك معرفي (Cognitive)، وكونه شعورا (Emotion)، او مؤثر عاطفي (Affective). اهم الأسباب التي دعت الى هذا الاهتمام المتواصل بالرضا الوظيفي هو الدور المتميز في التنبؤ بالكفاءة الذاتية للأفراد العاملين.

2- الاحتواء العالي والمرونة في العمل: تناول [36] أهمية القدرة على التخطيط الاستباقي وتصميم شبكة سلسلة توريد المرونة للتوقع حول الاحداث غير المتوقعة التخريبية (السلبية)، والاستجابة على التكيف مع الاضطرابات والحفاظ على السيطرة على الهيكل لوظيفي والتجاوز إلى حالة ما بعد الحدث وإدارة العمليات بقوة، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، الطريقة التي يمكن من خلالها تنفيذ الدعم والتخطيط للكوارث في المستقبل بإيجاز والاستجابة لها من خلال قوة المشاركة للأفراد، وهي: -أ- إتاحة الفرصة للأشخاص لاستعادة السيطرة على حياتهم. ب- التماسك ج- الترابط.

ثالثا : راس المال النفسي وتأثيرها على ابعاد إدارة الاحتواء العالي:

1- راس المال النفسي و مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار: حيث أشار [37] الى دور المشاركة النفسية للموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار: وذكر الباحثان بأنه من أجل تحقيق اهداف المنظمة بشكل فعال وكفاء من الموظفين، توفر المنظمات بيئة تشاركية من خلال تطوير شعور المشاركة النشطة لدى مواردها البشرية.

2- راس المال النفسي وثورة المعلومات: وقد أشار (العميان، 2013) بان تكنولوجيا المعلومات من اعظم التغيرات الحديثة والتي ساهمت في تطور أساليب وطرق تجهيز البيانات واعدادها.

3- راس المال النفسي ومهارات المعرفة: وصف (Seyedpoor & Hoveyda, 2015) بأنه في عصر العولمة والتقدم التكنولوجي هذا اليوم، أن رأس المال البشري هو رأس المال الأكثر أهمية للشركة. إن مفهوم رأس المال النفسي هو أحد العوامل التي تؤدي إلى تغيرات كبيرة في أداء رأس المال البشري.

4- العلاقة بين راس المال النفسي والتحفيز بالتعويضات: أشار [14] بأنه تحتاج المنظمات ذات الاحتواء العالي الى نظام مكافآت مختلف عن المنظمات التقليدية، حيث يشير الى الراتب المعتمد على المهارة والمشاركة في الربح وملكية العاملين والفوائد المرنة والقوة العاملة وعمليات القرار المفتوحة.

المبحث الرابع

الجانب العملي للبحث

اختبار بيانات متغيرات الدراسة

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

1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

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

وعلى الرغم من إشارة الإحصائيين على أنه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة فإنه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field, 2009:329) الا ان الباحثة وحرصا منها على دقة نتائج الدراسة

ارتأت اخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان إلى واحد من أهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات ألا وهو اختبار (Kolmogorov– Smirnov) الذي يشير إلى أنه إذا كان حجم العينة أكبر من (35) مفردة فإنه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون ألاتي (Copper & Schindler, 2014:623)

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

حيث ان N تمثل حجم العينة هنا، وبما ان حجم عينة الدراسة هو (217) مفردة تم اختيارها من مجتمع قوامه (500) مفردة، عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0.082)، فإذا كانت قيمة إحصائه (Kolmogorov–Smirnov) أكبر من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (0.05) عندها فان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ويمكن بالتالي استخدام أدوات التحليل الإحصائي المعلمي ويمكن الاطمئنان للنتائج، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي ستستخدم الباحثة أدوات التحليل اللامعلمي (Non–Parametric).

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة الاحتواء العالي

جدول(6)

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي)

ت	البعد	إحصاءه Kolmogorov– Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	مشاركة القرار	0.180	0.082	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
2	امتلاك المعلومات	0.176	0.082	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
3	مشاركة العوائد	0.112	0.082	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
4	امتلاك المعرفة	0.141	0.082	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
5	إدارة الاحتواء العالي	0.092	0.082	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

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

2- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير رأس المال النفسي

جدول (7)

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع (رأس المال النفسي)

ت	البعد	إحصاءه Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	الكفاءة الذاتية	0.155	0.082	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
2	التقاؤل	0.168	0.082	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
3	الأمل	0.150	0.082	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
4	المرونة	0.265	0.082	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
5	رأس المال النفسي	0.130	0.082	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

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

أولاً. مقاييس البحث

اعتمد الباحثان في هذا البحث على عدد من المقاييس المستخدمة سابقاً في أدبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصادقية العالية. وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي.

1. اتساق وثبات مقاييس البحث

ان اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات فقرات الاستبانة هو مقياس (Cronbach' Alpha)، ويشير (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.6) فان ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0.7)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.8) فاكثراً، وفي جدول (1) يبين قيم معامل (Cronbach's Alpha) لمتغيرات البحث:

جدول (1) قيم معامل Cronbach's Alpha

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	المصدر
1	مشاركة القرار	0.923	Konrad,2006
2	امتلاك المعلومات	0.912	
3	مشاركة العوائد	0.944	
4	امتلاك المعرفة	0.92	
إدارة الاحتواء العالي		0.97	
1	الكفاءة الذاتية	0.913	Luthans etal,2008
2	التعاون	0.935	
3	الامل	0.922	
4	المرونة	0.98	
راس المال النفسي		0.98	

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين من الجدول (1) ان جميع قيم معاملات Cronbach's Alpha اكبر من (0.8) مما يعني ان مقياس الدراسة يتمتع بالثبات الكبير ويمكن الاعتماد عليه للوصول الى نتائج موثوق بها.

2. الصدق الظاهري لمقاييس البحث:

بهدف التأكد من الصدق الظاهري لمقياس البحث تم عرضه بصيغته النهائية على عدد من المختصين (ملحق 2)، ولقد تم الأخذ بالملاحظات التي أبدوها وتعديل فقرات المقياس بما يتلاءم والمقترحات التي أبدوها

ثانياً: الإحصائيات الوصفية:

يلاحظ في الجدول (1) مصفوفة الارتباط والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1. مشاركة القرار

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد مشاركة القرار (3.70) بانحراف معياري عام بلغ (1.03)، إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على إدراك عينة الدراسة إن المتغير المذكور متوافر في الجامعات الاهلية بدرجة جيدة، ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص البعد المذكور.

2. امتلاك المعلومات

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد امتلاك المعلومات (3.51) بانحراف معياري عام بلغ (1.08)، إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على امتلاك عينة الدراسة لكافة المعلومات التي تقيدها لإنجاز اعمالها، ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص البعد اعلاه.

3- مشاركة العوائد

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد مشاركة العوائد (2.9) بانحراف معياري عام بلغ (1.24)، إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على ضعف مشاركة العوائد المتحققة من قبل الجامعات الاهلية مع التدريسيين، لان

قيمة الوسط الحسابي كانت اقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانه لم ينل الاتفاق الكافي من قبل الموظفين ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت مرتفعة مما يدل على ضعف اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص البعد المذكور.

4. امتلاك المعرفة

نال متغير امتلاك المعرفة وسطا "حسابيا" موزونا عاما بلغ (3.54) وبانحراف معياري عام بلغ (1.1). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لتوافر هذا البعد في الجامعات عينة الدراسة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها.

وبشكل عام حقق متغير إدارة الاحتواء العالي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.44) وبانحراف معياري عام بلغ (1.15) مما يعني ان الجامعات الاهلية وبشكل عام تتبنى متغيرات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر عينة الدراسة، ولقد كانت وجهة النظر هذه متسقة لان قيمة معامل الانحراف المعياري كانت (1.15) وهي قيمة منخفضة

5. الكفاءة الذاتية

نال بعد الكفاءة الذاتية وسطا "حسابيا" موزونا عاما بلغ (3.68) وبانحراف معياري عام بلغ (1.11). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لقوة توافر هذا البعد في الجامعات الاهلية، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا البعد.

6. التفاؤل

حقق بعد التفاؤل وسطا "حسابيا" موزونا عاما بلغ (3.61) وبانحراف معياري عام بلغ (1.22). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لقوة توافر هذا البعد في الجامعات مجتمع الدراسة لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا البعد.

7. الامل

حقق بعد الامل وسطا "حسابيا" موزونا عاما بلغ (3.78) وبانحراف معياري عام بلغ (1.01). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لتوافر هذا البعد في الجامعات الاهلية، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا البعد.

8. المرونة

نال بعد المرونة وسطا "حسابيا" موزونا عاما بلغ (3.63) وبانحراف معياري عام بلغ (1.18). إن النتيجة المذكورة تعني توافر هذا البعد في الجامعات مجتمع الدراسة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا البعد.

وبشكل عام حقق متغير راس المال النفسي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.68) وبانحراف معياري عام بلغ (1.13) مما يعني ان الجامعات الاهلية وبشكل عام تتبنى متغيرات راس المال النفسي من وجهة نظر عينة الدراسة، ولقد كانت وجهة النظر هذه متسقة لان قيمة معامل الانحراف المعياري كانت قيمة منخفضة.

جدول (2) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة والإحصاءات الوصفية

المال	راس	المرونة	الامل	التفاؤل	الكفاءة الذاتية	إدارة الاحتواء	إمتلاك المعرفة	مشاركة العوائد	امتلاك المعلومات	مشاركة القرار
										مشاركة القرار
									1	امتلاك المعلومات
								1	0.94	مشاركة العوائد
								1	0.89	إمتلاك المعرفة
							1	0.85	0.94	إدارة الاحتواء
						1	0.96	0.94	0.98	الكفاءة الذاتية
				1	0.91	0.90	0.82	0.88	0.9	التفاؤل
			1	0.82	0.78	0.79	0.63	0.81	0.8	الامل
		1	0.81	0.92	0.90	0.88	0.79	0.86	0.92	المرونة
	1	0.73	0.94	0.73	0.66	0.68	0.48	0.69	0.69	راس المال النفسي
1	0.92	0.91	0.96	0.92	0.86	0.86	0.71	0.86	0.88	الوسيط الحسابي
3.68	3.63	3.78	3.61	3.68	3.44	3.54	2.90	3.51	3.70	الانحراف المعياري
1.13	1.18	1.01	1.22	1.11	1.15	1.1	1.24	1.08	1.03	

** تعنی ان قیمتہ معاملہ الارتباط معنوی عند مستوى 1%.

المصدر : اعداد الباحثان

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات التي انبثقت عن البحث، وحسب طبيعة كل فرضية وعلى النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الأولى: تضمنت الفرضية الأولى فرضيتين:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي

تضمن الجدول (3) أعلاه قيم معاملات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على المستوى الجزئي والكلّي، ويتبين من الجدول المذكور ان جميع علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسة كانت موجبه ومعنوية عند مستوى (1%). عليه يستدل الباحثان على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) بمعنى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه العلاقة لغرض تعزيز رأس المال النفسي لدى الجامعات عينة الدراسة من خلال تطوير إدارة الاحتواء العالي لديها.

2- اختبار الفرضية الثانية: تضمنت الفرضية الثانية فرضيتين:

(H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي وراس المال النفسي

(H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي.

تضمن الجدول (3) تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي

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

المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

تضمن الانموذج الأول كل ابعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي), ويتبين منه ان معاملات انحدار كل الابعاد كانت معنوية (1%), وبالتالي لا داعي لحذف أي بعد من الانموذج

أ- كان معامل انحدار بعد مشاركة القرار على رأس المال النفسي (0.510) وهذا يعني ان رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة سيزداد بمقدار (0.510) اذا ازدادت مشاركة القرار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%), لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (6.022) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- كان معامل انحدار بعد امتلاك المعلومات على رأس المال النفسي (0.405) وهذا يعني ان رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة سيزداد بمقدار (0.405) اذا ازداد امتلاك المعلومات بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%), لأن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (3.640) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور

ت- كان معامل انحدار بعد مشاركة العوائد على رأس المال النفسي (-0.286) وهذا يعني ان وجود علاقة عكسية بين مشاركة العوائد وبعد المرونة, علما ان هذه التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (-5.242) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور. وهذا يعود بشكل عام إلى الضعف الكبير في سياسات منح العوائد والمشاركة في الأرباح في الكليات عينة الدراسة.

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

ج- بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) الانموذج الثاني (0.82) وهذا يعني ان الابعاد الأربعة لإدارة الاحتواء العالي تفسر ما نسبته (82%) من التغيرات التي تطرأ على رأس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة, اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج. تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي رأس المال النفسي, وكان قبول هذه الفرضية بنسبة 100%.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- أ- ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بمنح رؤساء العمل الصلاحيات اللازمة لغرض انجاز أعمالهم , مما تدل على ضعف مساهمتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- ب- امتلاك الكليات المبحوثة المعلومات اللازمة لصنع القرارات والتي ساهمت بدورها في تحسين نوعية القرارات المتخذة.
- ت- ضعف توافر نظم الحوافز والعوائد في الكليات المبحوثة التي تساهم في تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية والذي يساعد على المساهمة في تقديم الجهود التطوعية بهدف تحسين الخدمة التعليمية المقدمة.
- ث- امتلاك الكليات المبحوثة المعرفة المتمثلة بالمهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ج- ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بموضوع تبني الإجراءات اللازمة لتطوير مهارات التدريسين.
- ح- هناك تباين بمستوى الاهتمام بأبعاد إدارة الاحتواء العالي حيث نال المشاركة بالقرار المرتبة الأولى من حيث الاهتمام ثم امتلاك المعرفة وامتلاك المعلومات , وأخيراً المشاركة بالعوائد المتحققة من العملية التعليمية.
- خ- امتلاك الكليات المبحوثة للكفاءة الذاتية كونها المحرك الأساس لغرض انجاز الاعمال.
- د- ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بتدعيم علاقات منتسبها فيما بينهم وارتكازها على العلاقات الرسمية فقط.
- ذ- توفر بعد التفاوض لدى أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق النجاح بالمستقبل.
- ر- ضعف امتلاك الكليات عينة الدراسة لمهارات التعامل مع حالات عدم التأكد مما جعلها في عشوائية التصرف.
- ز- توفر بعد الامل لدى الهيئة التدريسية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- س- امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية المرونة الكافية للتعامل مع الظروف الصعبة مما منحهم الكفاءة العالية بأدائهم.
- ش- هناك تباين في توافر ابعاد راس المال النفسي في الكليات عينة الدراسة, حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد الامل ثم يليه بعد الكفاءة الذاتية ونال بعد التفاوض المرتبة الثالثة وأخيراً المرونة كانت بالمرتبة الأخيرة.
- ص- ساهم الاهتمام بأبعاد الاحتواء العالي في تعزيز التفاوض لدى أعضاء الهيئة التدريسية بحاضر ومستقبل الكليات التي يعملون لديها.
- ض- ساهم إدارة الاحتواء العالي في تعزيز المرونة لدى الهيئة التدريسية لمواجهة التحديات المستقبلية وحالات عدم التأكد والاستجابة لها.

ط- هناك تباين في تأثير إدارة الاحتواء العالي في ابعاد راس المال النفسي حيث جاء بالمرتبة الأولى بعد الامل ويليه بعد الكفاءة الذاتية ويتبعها بعد التفاؤل وأخيرا بعد المرونة بالمرتبة الأخيرة.

ثانيا: التوصيات

- 1- ضرورة منح أعضاء الهيئة التدريسية الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بشكل سليم من خلال الاتي:
 - أ- إجراءات تعزيز مشاركتهم باتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والبحثية.
 - ب- تحديد واختيار مسار العمل للتعامل مع مشكله معينه من خلال استجابة المدراء ورؤساء العمل للفرص والتهديدات التي تواجههم.
 - ت- تحليل الخيارات بواسطة المشاركة الفعالة لأعضاء الهيئة التدريسية باتخاذ القرارات للمسارات المحددة للأهداف التنظيمية.
- 2- تعزيز عملية تبادل المعلومات كونها واحدة من أسهل الطرق وأكثرها فعالية لتعزيز احتواء الموظفين داخل المنظمات وذلك عن طريق :
 - أ- تعد عملية تبادل المعلومات عنصرا أساسا للتقاسم في منظمات الأداء العالي مثل: الأداء المالي ,والتدابير التنفيذية للاستراتيجية.
 - ب- ان تقوم الادارة العليا بإيصال الرؤيا للعاملين.
 - ت- أن يتمكن من خلال تبادل المعلومات يعزز فرصة المساهمة والمشاركة.
- 3- زيادة منح المكافآت ومشاركة أعضاء الهيئة التدريسية بالعوائد وبمستوى عادل من خلال :
 - أ- زيادة الأجور، والثناء أو الترقية.
 - ب- تحفيز الدوافع الداخلية كافة التي تساهم بتحقيق الرضا وذلك من خلال تحفيز العقد النفسي الإيجابي لديهم.
 - ت- اعتماد خطط تقاسم الأرباح من الاعمال الإيجابي التي تساهم في زيادة منح المكافآت ,وعلى وفق ربط الدفع بالأداء.
- 4- معالجة التباين الناشئ بين ابعاد كل من إدارة الاحتواء العالي وذلك من خلال:
 - أ- بناء نموذج متكامل لإداره الاحتواء العالي يمكن تطبيقه في الكليات المبحوثة.
 - ب- تطبيق مقاييس راس المال النفسي والعمل على تفعيل الدور المهم من تطبيقاتهما.
- 5- ضرورة تبني إدارات الكليات الاهلية المبحوثة قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة في المنظمة باتباع الوسائل الاتية.
 - أ- العمل على تقليل العمل القائم على الرسمية فقط.
 - ب- محاولة إقامة جسور بين أعضاء الهيئة التدريسية للقضاء على المسافات الناشئ بينهم.
 - ت- أهمية توليد راس مال اجتماعي وتعزيز خصائصه وابعاده ومؤثراته.
 - ث- المساهمة من قبل إدارات الكليات الاهلية عينة الدراسة لنشر علاقات بين منتسبيها ذات مستوى عالي من الثقة, والعمل على بناء شبكات عمل فاعلة نابضة بالحوية, اضافة الى إيجاد ممارسات لاسيما بالعمل تساهم في دمج العاملين.

- 6- تستطيع إدارة الكليات الاهلية العمل على مواجهة حالات عدم التأكد من خلال:
- أ- انشاء الخطط الفعالة.
 - ب- تشخيص نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف في كلياتهم.
 - ت- المساهمة في معالجة الأخطاء في العمل.
- 7- تستطيع إدارة الكليات المبحوثة تعزيز مرونة أعضاء الهيئة التدريسية في العمل الدؤوب من خلال:
- أ- تنمية التفكير الخلاق والابداعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية من أصحاب القدرات والمهارات .
 - ب- التغلب على العقبات، التي تركز في كثير من الأحيان على الشباب والخبرات المبكرة.
 - ت- التوجيه من خلال المحن اليومية، والمحن الكبيرة والصغيرة في الحياة والتجارب.
 - ث- التواصل، كأداة نشطة للوصول الى تجارب جديدة ومساعدتنا على التحرك نحو الازدهار.
- 8- ضرورة اهتمام الكليات الاهلية المبحوثة بالقضاء على التباين المتولد بين ابعاد راس المال النفسي وبشكل أوسع وذلك لما له من اثر كبير على الجانب النفسي لأعضاء الهيئة التدريسية وذلك من خلال التركيز على الصحة النفسية الإيجابية لأعضاء الهيئة التدريسية.
- أ- سعي الإدارات في الكليات المبحوثة لإيجاد السبل الكفيلة لتعزيز الدور الكبير لأبعاد راس المال النفسي المتمثلة بـ (الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل، والمرونة) لأعضاء الهيئة التدريسية.

Conflict of Interests.

There are non-conflicts of interest .

المصادر

- [1] Lawler III, Edward E., (2008), Strategic Talent Management: Lessons from the Corporate World, Strategic Management of Human Capital, New York.
- [2]Stephen Wood & Chidiebere Ogbonnaya, (2016) "High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance, Journal of Management: © The Author(s) 2016 Reprints and permissions sagepub.com/journalsPermissions.nav
- [3]Butts M Marcus , Vandenberg Robert J, Dejoy.David M, chaffer.Bryan S ,and Wilson Mark G.,(2009),"Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support" Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 14, No. 2, 122–136.
- [4]Kok. Lawrence, Lebusa, Malefane Johannes, Joubert, Pierre,(2014)" Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One Univesity of Technology in South Africa" *Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy*, Vol 5 No 27.
- [5]Gollan Paul J., 2005"High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities" *Asia Pacific Journal of Human Resources* 2005 43: 18.
- [6] العامري ,صالح مهدي ,الغالبى, طاهر محسن(2008)"الإدارة والاعمال" دار وائل للنشر-الأردن-عمان ,ط:2.
- [7]-Armstrong Michal,2009"Performance Management Key strategics and practical Guidelines",Clays Ltd, ed:2.
- [8]Alnuaimi. SAIF(2013)" Effective Leadership in Implementing Change in Arab Culture: The Case of the Abu Dhabi Police"A thesis submitted to the Manchester

- Metropolitan University in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- [9] Vera, Ricardo J., (2001), The Correlation of Employees Involvement (EI) and Turnover, Master of Science Degree in Management Technology, The Graduate College, University of Wisconsin-Stout.
- [10] Schermerhorn, Jr. John R., Hunt. James G., Osborn. Richard N., (2002) "Organizational Behavior" ed:7, Printed in the United States of America.
- [11] P. Robbins. Stephen, A. Judge. Timothy (2013) "Organizational Behavior", Timothy A. Judge. — ed:15
- [12] Apostolou, A. (2000) "Employee Involvement" Report produced for the EC funded project INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques D. of Production Engineering & Management , Technical University of Crete. WWW.urenio.org/tools/en/employee_involvement.Pdf.
- [13] Roseline M Ojokuku & Ademola S Sajuyigbe (2014) "Effect of Employee Participation in Decision Making On Performance of Selected Small and Medium Scale Enterprises in Lagos, Nigeria" European Journal of Business and Management , Vol.6, No.10.
- [14] Lawlar. Edward III, (1987) "High involvement management- Participative strategies for improving organizational performance", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London, ed:3.
- [15] Andrea Ollo-López Alberto Bayo-Moriones Martin Larrazza-Kintana, (2016), "Disentangling the relationship between high involvement work-systems and job satisfaction", Employee Relations: The International Journal , Vol. 38 Iss 4 pp.
- [16] السالم, مؤيد سعيد (2014) "إدارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي تكاملي" الاثراء للنشر, الأردن, ط: 2.
- [17] Armstrong. Michael, (2010) "Armstrong's Essential Human Resource Management Practice A guide to People Management " Kogan Page Limited, Britain, ed:1.
- [18] Luthans , Fred. Avolio, Fred. O. Walumbwa, Fred and Li, Weixing. (2005), "The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance" management and Organization Review 1:2 249–271, Blackwell Publishing.
- [19] العنزي , سعد علي حمود, إبراهيم خليل إبراهيم (2012) " راس المال النفسي الإيجابي منظور فكري في المكونات والمركزات الجوهرية للبناء والتطوير " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد : 18, العدد: 65
- [20] Levene, Ronald A. (2015) "Positive Psychology At Work: Psychological Capital and Thriving as Pathways to Employee Engagement." Master of Applied Positive Psychology (MAPP), Capstone Projects.
- [21] Cerovic Zdenko , Kvasic Sanda Grudic. (2016) " Managing employees' psychological capital " Conference Paper, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/303897526>.
- [22] Tamer. Idil , Develi. Beliz, Saglam. Mehmet (2014) "Unorthodox forms of capital in organizations : Positive psychological Capital , intellectual capital and social" Procedia – social and Behavioral sciences 152. P:963-972. Istanbul commerce university sutluce Mahallesi imrohor caddesi No:90 Beyoglu – Turkey.
- [23] Guangyi. LI & Shanshan. YAN, (2016) " Research on Psychological Capital Intervention Strategy of Enterprise Employees" Canadian Social Science, Vol. 12, No. 4, DOI:10.3968/8326.

- [24]Pradhan. Rabindra Kumar, Jena. Lalatendu Kesari and Bhattacharya. Pratishttha, 2016" Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence" Cogent Business & Management, 3: 1194174. Arts & Humanities; Science; Social Sciences; Technology
- [25] الشماع , صفا عبدالجبار مهدي ,2016" انعكاس راس المال النفسي الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين بتوسيط دافع الإنجاز " بحث ميداني في عينة من تشكيلات وزارة الاعمار والإسكان, رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
- [26]Luthans, Fred; Avolio, Bruce J.; Avey, James B.; and Norman, Steven M., "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction" (2007b). Leadership Institute Faculty Publications. Paper 11
- [27]Luthans,F,(2011)" Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach" , by McGraw-Hill/Irwin, New York,ed:12.
- [28]Amini,Ali reza. Mortazavi,saeed,(2012)" Effectiveness of psychological capital on mistake management culture as a resource for learning in organization" International Journal of Human Sciences,Vol:9,NO:2.
- [29]Luthans, Fred, James B. Avey , and Jaime L. Patera. (2008)"Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital." University of Nebraska – Lincoln, Article ,Management Department Faculty Publications. Paper 135
- [30]العابدي: علي رزاق جباد, العبادي: هاشم فوزي, (2013), " راس المال النفسي منظور سلوكي لدراسة روحانية مكان العمل" دراسة تطبيقية في عينه من كليات جامعة الكوفة, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد : 19, العدد: 71.
- [32]Georgiades Stavros, Nord Walter R. &Georgiades Georgio,(2013)" Exploring Managers' Feelings about Employee Involvement in Change " Business and Management Research ,Vol. 2, No. 4.
- [31]العنزي ,سعد علي ,الدهان ,ايمان عامر, العبيدي, نور خليل (2014)"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, المملكة الأردنية – عمان , ط: الأولى.
- [33]Paré, Guy, & Tremblay Michel. Montréal, HEC (2007) "The influence of high-involvement human resources practices procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions". Group & Organization Management, Volume 32 Number 3
- [34]Kilroy.steven , c.flood.patrick, Bosak.janine,(2016)" Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands" Human Resource Management Journal,: 10.1111/1748-8583.12112.
- [35]S.Vijayarani & Dr.Radjamanogary,(2014)" Employee Suggestion System: A Tool for I0mproving Employee Involvemnet" International Journal of Business and Management Invention,Vol:3 ,No:2 ,P: 26-28.nn.
- [36]T. Ponis.Stavros &Koronis. Epaminondas ,(2012)" Supply Chain Resilience : Definition of Concept and its Formative Elements" The Journal of Applied Business Research, vol: 28, no: 5 .
- [37]A.P Singh & Prakash dubey. Anand(2012) " Role of psychological participation in job involvement of public sector employees" Journal of Marketing & Management Research,Vol:2 , no:11.