



تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان

د. رشا مهدي الخفاجي

قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة
جمهورية العراق

الملخص

هدف البحث إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتحديد تأثير المتغير الوسيط «إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية» على العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء. تبني البحث منهجاً وصفيًا تحليليًا، كما حدد البحث مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية مؤقتة عن مشكلة البحث التي جرى اختبارها بأدوات إحصائية لامعلمية مختبرة، كما أُجري البحث في شركة نفط ميسان على عينة من المديرين العاملين في الإدارات الوسطى والتنفيذية البالغ عددهم (85) مديرًا. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات. أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء. وقدمت عددًا من التوصيات، منها: تثقيف الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية توضح العلاقة بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وخلق مناخ تنظيمي يدرك أهمية إدارة التنوع والاحتواء العالي التي تحدث التغيير في أنظمة العمل ذات الأداء العادي.

الكلمات المفتاحية: التنوع، الاحتواء العالي، إدارة الموارد البشرية، أنظمة العمل عالية الأداء.

المبحث الأول - منهجية البحث.

أولاً - مشكلة البحث

أشارت دراسات عديدة إلى أن المنظمات التي لديها مستويات عالية من التنوع تدار بشكل جيد وتكون فعالة، ولكن مع ذلك تنشأ المشكلات عن طريق التنوع في المنظمات بسبب عدم التجانس الذي يظهر بين العاملين في اللغات والخلفيات والخبرات والأولويات (Wambari, 2013)، مما يؤدي إلى مزيد من التوتر والدوران والصراع. وعليه يجب أن يكون هناك وعي وفهم منظمي من أجل تعزيز التنوع، وهذا الوعي يجب أن يكون ممثلًا بالتدريب الحقيقي والتطوير لاحتياجات التنوع (العبيدي، 2010). المشكلة الحقيقية هي: بأي كيفية يمكن التعامل مع التنوع في القوى العاملة، وهل تمتلك المنظمات إدراكًا لهذا التنوع، وما هي الإدارة الفعالة للتنوع، وبأي كيفية تعمل هذه الإدارة على إزالة الحواجز والمعاملة التمييزية.

تؤدي إدارة الاحتواء العالي دورًا مهمًا في المنظمات، وذلك من خلال وجود مجموعة من المهوبين الذين يمتلكون القدرة على تعزيز أنظمة العمل عالية الأداء، بغض النظر عن مستويات إدارة الاحتواء في المنظمات، ولكنهم يختلفون

* تم استلام البحث في مايو 2017، وقبل للنشر في يونيو 2017.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2019.48384

ذاتياً على أساس الجنس والعمر والعرق والحالة الاجتماعية والانحدار الطبقي (العبيدي، 2010)، ومن هنا صيغت مشكلة البحث في عددٍ من التساؤلات على النحو الآتي:

- 1- ما هي أهمية إدارة التنوع من قبل مجموعة من المديرين في المنظمة عينة البحث؟
- 2- ما هي مستويات إدارة الاحتواء العالي في المنظمة عينة البحث؟
- 3- هل هناك ارتباط بين إدارة التنوع والاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء؟
- 4- هل وجود هاتين الإدارتين (التنوع والاحتواء العالي) يساعد في تعزيز أنظمة العمل عالية الأداء؟
- 5- إلى أي مدى تتوسط إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية- العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء؟

ثانياً - أهمية البحث

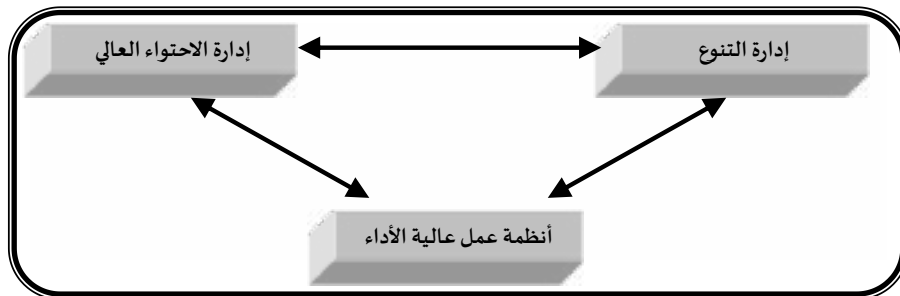
استمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة، وتظهر تلك الأهمية في جانبين: الأول علمي، عبر الإطار النظري لمتغيرات البحث. والثاني عملي، يظهر في تشخيص مستويات التنوع والاحتواء من المديرين العاملين في الإدارات الوسطى والتنفيذية في المنظمة عينة البحث بما يعزز أنظمة العمل عالية الأداء.

ثالثاً - أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته، يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد بأي كيفية تتم إدارة التنوع والاحتواء العالي في المنظمة عينة البحث.
- 2- التعرف على مستويات إدارة التنوع والاحتواء العالي في المنظمة عينة البحث.
- 3- التعرف على مدى التنوع الديموغرافي، وتحديد مدى التنوع الثقافي للمديرين العاملين في المنظمة عينة البحث.
- 4- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.
- 5- تحديد تأثير المتغير الوسيط إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية على العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء.
- 6- عرض التوصيات بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث.

رابعاً - المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً - فرضيات البحث

يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

- فرضية البحث الرئيسة الأولى: ترتبط إدارة التنوع ارتباطاً إيجابياً مع الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية.
- فرضية البحث الرئيسة الثانية: يرتبط الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية ارتباطاً إيجابياً مع أنظمة العمل عالية الأداء.

- فرضية البحث الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء من خلال المتغير الوسيط الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية.
- فرضية البحث الرئيسة الرابعة: يعكس مستوى الاهتمام بإدارة التنوع والاحتواء العالي تأثيراً ذا دلالة معنوية إيجابية في أنظمة العمل عالية الأداء.

سادساً - أسلوب جمع البيانات والمعلومات

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بجانبه النظري والميداني، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من البحث، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. اتصف مجتمع البحث بالمديرين العاملين في الإدارات الوسطى والتنفيذية البالغ عددهم (85) مديراً في شركة نفط ميسان.

الجدول رقم (1)
تبويب فقرات الاستبانة وفقاً لمتغيرات البحث

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	نوع المتغير	أرقام الفقرات
إدارة التنوع	عوامل ديموغرافية	المستقل	7-1
	عوامل ثقافية		14-8
	برامج إدارة التنوع		17-15
إدارة الاحتواء العالي	التوظيف	الوسيط	20-18
	التدريب والتطوير		23-21
	التعويضات		26-24
	تقييم الأداء		29-27
	المشاركة والاتصالات		32-30
أنظمة العمل عالية الأداء	الأمان الوظيفي	التابع	34-33
	إدارة الأداء		36-35
	نمط القيادة وإدارة الرئيس المباشر		38-37
	جودة الوظيفة		40-39
	تقليل الفروق		42-41
	فرق العمل		44-43

المصدر: من إعداد الباحثة.

الحالي في (12) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

سابعاً - مقاييس البحث

- 1- إدارة التنوع: تم التعبير عن إدارة التنوع باستعمال مقياس (Wambari, 2013) الذي يتضمن (3) أبعاد في (17) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة.
- 2- إدارة الاحتواء العالي: وقد تم التعبير عنه باستعمال مقياس (Foosenek, 2013) الذي يتضمن (5) أبعاد في (15) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة.
- 3- أنظمة العمل عالية الأداء: تم التعبير عن أنظمة العمل عالية الأداء باستعمال مقياس (Khan, 2013) الذي يتضمن (10) أبعاد، تم اختيار (6) أبعاد بما يخدم متغيرات البحث الحالي في (12) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

المبحث الثاني - الدراسات السابقة

- 1- دراسة (العبيدي، 2010): بعنوان «بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي».

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التنوع في المنظمة، وبيان أهمية التنوع في قرار إدارة الموارد البشرية بتبني ممارسات الاحتواء العالي للعاملين لديها. أجريت الدراسة في فروع مصرف الرشيد العراقي في بغداد على عينة من مديري الإدارات العليا والوسطى والإشرافية مكونة من (75) مديراً.

استنتجت الدراسة أن وجود مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي إلى جانب معالجات تنوع الموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق تأثير إيجابي معنوي في رسم صورة الاحتواء العالي وإدارته بشكل ناجح في مصرف الرشيد. كما إن أكبر التفسيرات في نموذج إدارة الاحتواء العالي يمكن تعليلها إلى تحقيق متطلبات رعاية مواهب المدراء، وتحقيق متطلبات المنظمة الخبيرة بتطبيق الإدارة التنفيذية السليمة فيه.

- 2- دراسة (Armstrong, et al., 2010): بعنوان «تأثير التنوع وإدارة المساواة على أداء المنشأة وراء أنظمة العمل عالية الأداء».
- هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن التنوع ونظام إدارة المساواة يساهم في أداء المنشأة من خلال نظام العمل العالي الأداء، والذي يتألف من حزم من ممارسات العمل والسياسات المستخدمة على نطاق واسع في منشآت الأداء العالي. أجريت الدراسة في عينة من الشركات الأيرلندية في القطاعين الصناعي والخدمي والبالغ عددهم (132) فردًا.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: ترتبط ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء مع أداء الأعمال ارتباطًا إيجابيًا، ووجدت الدراسة أيضًا أن ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء ترتبط إيجابيًا مع إنتاجية العمل العالي وإبداع القوى العاملة وانخفاض دوران الموظفين الطوعي.
- 3- دراسة (Oitke, et al., 2011): بعنوان «أثار إدارة التنوع في مكان العمل على الفاعلية التنظيمية... دراسة حالة».
- هدفت هذه الدراسة إلى إثبات مدى تأثير إدارة تنوع القوى العاملة على الفاعلية التنظيمية، ومعرفة مدى التنوع الديمغرافي والاجتماعي والثقافي في مكان العمل للعاملين، وتحديد الكيفية التي تتم بها إدارة التنوع في مكان العمل في فروع مختارة من بنك كينيا التجاري المحدودة. أجريت الدراسة في فروع البنك التجاري الكيني، بلغ حجم العينة (100) وحدة.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: يؤثر التنوع على تماسك بنك كينيا التجاري بالرغم من المشكلات ذات الصلة، وأن أكثر من (26) فرعًا من بنك كينيا التجاري المحدودة تشير إلى اختلال التوازن بين الجنسين، إذ يتراوح عدد الذكور بين 51%-75% من إجمالي الموظفين، وعدم المساواة بين الجنسين.
- 4- دراسة (Foesenek, 2013) بعنوان «الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية ومقدرة الموظف على العمل... التأثير الوسيط للتحدي ومتطلبات الإعاقة».
- هدفت هذه الدراسة إلى البحث في التحقيق في العلاقة بين الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية ومقدرة الموظف في عمله عن طريق نوعين مختلفين من متطلبات العمل هما، التحدي ومتطلبات الإعاقة على المستوى الفردي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (348) موظفًا من (38) وحدة عمل لـ(14) منظمة من مختلف المنظمات الهولندية.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود علاقة إيجابية بين الاحتواء العالي للموظف لإدارة الموارد البشرية ومقدرة الموظف في العمل من خلال وجود المتغير الوسيط لمتطلبات التحدي في العمل. ووجود علاقة بين الاحتواء العالي للموظف لإدارة الموارد البشرية، ومقدرة الموظف في العمل سلبية، من خلال المتغير الوسيط الدور الزائد أو المفرط لمتطلبات الإعاقة.
- 5- دراسة (Ahmad, et al., 2014) بعنوان «إدارة الاحتواء العالي وأداء الموظفين الدور الوسيط للرضا الوظيفي».
- هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وأداء الموظف، وتقديم إطار نظري محدد لفهم إدارة الاحتواء العالي وأداء الموظف. أجريت الدراسة على عينة من المديرين المباشرين والمشرفين مكونة من (214) موظفًا في القطاع المصرفي في باكستان.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي وأداء الموظفين من خلال تأثير المتغير الوسيط للرضا الوظيفي.
- 6- دراسة (Jianqiao, 2015) بعنوان «التأثير الإيجابي لأنظمة العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي والاكتفاء الذاتي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية».
- هدفت هذه الدراسة إلى تقديم معلومات كافية عن تأثير نظام العمل العالي الأداء على احتواء الموظف في المنظمات. أجريت الدراسة على عينة من المديرين والموظفين العاملين في منظمات متوسطة الحجم في كردستان شمال العراق، بلغ حجم العينة (319) مشاركًا.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين أنظمة العمل عالية الأداء واحتواء الموظف- تؤدي إلى الاكتفاء الذاتي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وأن أنظمة العمل عالية الأداء تعتمد على احتواء الموظف. وأن الموظفين يحظون باحترام كبير من قبل رؤسائهم، وتتاح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم في عملية اتخاذ القرار التنظيمي.

7- دراسة (Wood & Menezes, 2016) بعنوان «إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء والرفاهية».

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء على رفاهية الموظفين. حاولت هذه الدراسة تطوير نظرية للعوامل المؤثرة على الرفاهية إلى أربعة أبعاد لأنظمة العمل عالية الأداء هي: إثراء الوظائف، إدارة الاحتواء العالي، وصوت الموظف، والدعم التحفيزي. أجريت الدراسة في أماكن العمل وعلاقات التوظيف في بريطانيا لعام 2004 (WERS2004).

أظهرت نتائج إدارة الاحتواء العالي أنه لم يتم كما كان متوقعاً لأنه يزيد من القلق، كما أنه مستقل عن الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث - الإطار النظري

أولاً - إدارة التنوع

تشير التقديرات إلى أن الأقليات العرقية في الولايات المتحدة ستتمو لتشكل حوالي 49.9% من إجمالي السكان عام 2050. وهذا إن دلَّ على شيء فإنما يدل على تنوع القوى العاملة أخذًا بالتوسع مع مرور الزمن، وقد جعل ذلك التنوع من المسائل التي يجب على أرباب الأعمال التعامل معها بحكمة، وعليه يجب على أرباب الأعمال الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات التنوع المتمثلة بالعرق، والعمر، والدين، والجنس، والوضع الاجتماعي والأسري، والتوجه الجنسي، والإعاقة. ويمكن للمنظمات في تعاملها مع موضوع التنوع اتباع مداخل عدة هي: تجاهل التنوع، وبدء التعااطي مع موضوع التنوع، وإيجاد قبول عام للتنوع، وخلق ثقافة شاملة تؤكد على التنوع. إذ يتطلب نجاح المنظمة في إدارتها موضوع التنوع اقتناع جميع مكونات الهيكل التنظيمي به، بدءًا من الإدارة العليا، وانتهاءً بأدنى العاملين رتبة وظيفية. كذلك يجب دراسة النتائج التي يفرضها التنوع، على أن تتوقف مسئولية الإدارة عن تحقيق هذه النتائج على العوائد التي تتوقعها منه. وحالما تنشأ مسئولية الإدارة عن نتائج التنوع يمكن اتخاذ مجموعة من الإجراءات لإدارة التنوع، وهذا يتضمن التدريب على تقبل التنوع (جون، روبرت، 2009: 204-207).

دفعت عولمة الأعمال والتركيب السكانية المتغيرة لأسواق العمل في جميع أنحاء العالم بالكثير من الاهتمام في مجالات التنوع وإدارة التنوع بين علماء الإدارة والممارسين (Olsen & Martins, 2012:1). يشير تنوع القوى العاملة إلى الاختلافات التي تتكون من الفرد، مثل الثقافة، والعرق، والجنسية، والسن، والدين، والإعاقة، والجنس، والتعليم، والمعتقدات، وجميع الاختلافات في قوة العمل (Edwin, 2001: 26) (Ardakani, et al., 2016: 408). التنوع هو الوصول الفوري إلى مجموعة كبيرة من المعرفة، والمهارات، والقدرات المطلوبة في إنجاز الأهداف والغايات التنظيمية (Ewoh, 2013:107). ويمكن اعتبار إدارة التنوع بأنها عملية إدارية قائمة على بعض القيم التي تعترف بالاختلافات بين الناس والهويات باعتبارها مصدرًا للقوة، ولكن في الوقت نفسه هي موجهة نحو تحقيق النتائج التنظيمية. إذن فإدارة التنوع مصطلح واسع يشير إلى الممارسات الإدارية التي تستخدم لتحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمات (Erwee, 2003:10).

أشار (Mondy, 2008: 53) إلى التنوع على أنه الفروق المدركة بين العاملين، مثل العمر والأصل والدين والتخصص الوظيفي والمهنة والجنس وأسلوب الحياة والمدة الوظيفية مع المنظمة. أما إدارة التنوع فهي ضمان بأن الموارد البشرية في مكانها المناسب للنهوض والتطوير المستمر لها، من خلال دمج هذه الفروق الفعلية والمدركة بين العاملين لتحقيق الإنتاجية العالية. ولو أرادت المنظمات البقاء تنافسيًا، فإن التنوع يجب أن يكون جزءًا من الهدف الاستراتيجي لها (العبيدي، 2010: 32-40).

يمكن تعريف التنوع بأنه خليط من الناس مع مجموعة مختلفة الهويات داخل نظام اجتماعي واحد (Fluery, 1999). ويوفر الميل نحو زيادة التنوع دافعاً يبعث على الاعتراف بالحاجة إلى إدارة التنوع في المنظمة. وعرف (Cox, 1993) إدارة التنوع بأنها «تخطيط وتنفيذ الأنظمة التنظيمية والممارسات لإدارة الناس، حتى إن المزايا المحتملة للتنوع تصل إلى أقصى حد، في حين تصل سلبياته المحتملة إلى الحد الأدنى» (Meena & Vanka, 2013:45).

وعرفها (Hubbard, 11: 27) على أنها «عملية تخطيط لتنظيم، وتوجيه، وإسناد هذه الأمزجة الجماعية بطريقة ما والذي يضيف اختلافًا قابلاً للقياس إلى الأداء التنظيمي» (Eger & Indruchova, 2014: 73).

يشير التنوع إلى التعايش بين الموظفين من مختلف الخلفيات الاجتماعية والثقافية المختلفة داخل الشركة. يشمل التنوع العوامل الثقافية مثل العرق، والجنس، والعمر، واللون، والقدرة البدنية، والإثنية، إلخ. ويتضمن التعريف الأوسع للتنوع الفئات العمرية، والدين، أو الأصل القومي، والإعاقة، والتوجه الجنسي، والقيم، والإثنية، والتعليم، واللغة، ونمط الحياة، والمعتقدات، والمظهر المادي والوضع الاقتصادي (Wenting and Palmarivas, 2000). وعرفت إدارة التنوع بأنها «التزام منهجي ومخطط له من قبل المنظمات لاستقطاب خليط غير متجانس من العاملين، والاحتفاظ بهم، ومكافأتهم، وتشجيعهم» (Otake et al., 2011: 2225).

وعرفها (Bozhko, 2014: 11) بأنها «العمل التنظيمي من تلقاء نفسه»، ووضعت هذه الإدارة من أجل خلق ثقافة مشتركة أكبر بين الموظفين من العديد من الخلفيات المتنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

يشير التنوع الآن إلى أي اختلاف واضح بين الأفراد: في السن، والعرق، والدين، والتخصص الوظيفي، والمهنة، والميل الجنسي، والأصل الجغرافي، ونمط الحياة، وامتلاك المؤسسة أو المنصب، أو أي نوع آخر من الاختلاف الواضح. وأن إدارة التنوع تضمن وجود جميع العوامل في مكانها الصحيح من أجل تشجيع التطوير المستمر للقوى العاملة المتنوعة من خلال مزج هذه الاختلافات الفعلية والمتصورة بين العاملين بهدف الوصول إلى أقصى معدل من الإنتاجية (موندي، 2015: 51) (Mondy & Martocchio, 2016: 65).

ثانياً - إدارة الاحتواء العالي

ظهرت إدارة الاحتواء العالي في الثمانينيات من القرن الماضي، وكان رائدها عالم النفس الأمريكي (Lawler). كما وضع العديد من الكُتّاب - منهم (Walton, 1984; Beer et al., 1984) - منهجاً مبتكراً للإدارة، شعروا بأنه يحل محل نموذج تايلور، والتون مايو، وهو منهج للرقابة، تميز بتقسيم العمل، ودقة تحديد الوظائف التخصصية، ومحدودية فرص احتواء الموظفين، وانخفاض مستوياته، وبالتالي توافر الالتزام والثقة لدى العمال (Wood & Bryson, 2008: 3).

الاحتواء العالي هو عبارة عن مجموعة من الممارسات المبتكرة تشمل - عادةً - التناوب الوظيفي، والفرق المدارة ذاتياً، والتشجيع إلى حد كبير في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتقاسم المعلومات، والمناقشة المفتوحة بين الموظف ورب العمل، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار ونظام المكافأة. وتؤدي ممارسات إدارة الاحتواء العالي دوراً رئيساً في التطوير التنظيمي والأداء التنظيمي من خلال: أولاً - إدارة الاحتواء العالي هي شريان الحياة لتوليد الأفكار والإبداع وحل المشكلات. ثانياً - الاحتواء العالي يسرع العمل الجماعي ويتسبب بشكل غير مباشر في توليد الفكرة في شكل مجموعة، وزيادة التنشئة الاجتماعية بين الموظفين ويدل على رضا الموظفين. ثالثاً - في الاحتواء العالي يجري تبادل المعلومات بين الموظفين، ومساعدة العمال في فهم هذه المنظمة وثقافتها، واستخدام جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تجعل البيئة مستقرة. رابعاً - نتائج إدارة الاحتواء العالي ناجحة مع التكيف الناجح للمنظمة، وأفراد يرون أن مواقفهم آمنة، ومستقبلهم جيد وتقدمي. خامساً - الاحتواء العالي يساعد الموظفين في اكتساب المعرفة والمهارات، ويستلزم رضاهم، ويعزز وظيفة الفرد المتنوعة، ويعزز احترامه لذاته. سادساً - الاحتواء العالي يشير إلى الاهتمام بالعمال، واحترامهم، واحتوائهم، والمساهمة في تحفيزهم وإرضائهم، ويتضمن أن العمال هم الأكثر نشاطاً لتحقيق الأهداف التنظيمية (Ahmad et al., 2014: 230).

يشير الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية إلى الممارسات التي تقدم للموظف الفرص للاحتواء أو المشاركة التنظيمية، سواء أكان ذلك بشكل مباشر، من خلال - على سبيل المثال - العمل الجماعي أو مسميات الوظيفة المرنة، أو بشكل غير مباشر من خلال - على سبيل المثال أيضاً - تبادل المعلومات أو اكتساب المهارات (Wood & de Menezes, 2011) (Foesenek, 2013: 5).

إن أنظمة عمل الاحتواء العالي هي حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والممارسات الإدارية المبدعة التي تسعى إلى إدارة قوة العمل وضمها وتمكينها؛ لتحقيق التداوب بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملون تجاه منظماتهم، بحيث تستطيع تحقيق الأداء العالي المتميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Chen, 2008: 42)، (Leffakis, 2009: 24).

اقترح Vandenberg and Colloagnes (1999) نموذجًا لأنظمة عمل الاحتواء العالي للإشارة إلى عمل الاحتواء العالي كمجموعة منظمة من السمات يعزز بعضها بعضًا: السلطة (أي التصرف واتخاذ القرارات بشأن العمل)، والمعلومات (حول العمليات والجودة، والتغذية العكسية، والزبون، والحدث، ونتائج الأعمال)، والمكافآت (تعادل نتائج الأعمال والنمو في القدرة والمساهمة)، والمعرفة (الأعمال، ونظام العمل الإجمالي) الأمر الذي يؤثر على الرضا الوظيفي، وبالتالي على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي (Vugt, 2015: 6).

ثالثاً - أنظمة العمل عالية الأداء

عُرفت أنظمة العمل عالية الأداء بأنها: (1) مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتميزة من المهارات وأدوار السلوك. (2) تنطبق قدرات هذه الموارد على الأنشطة المتعلقة بعملها. (3) ترابط الأنشطة المتعلقة بالعمل واختيار القوى العاملة التي تتسم بالتميز في قدراتها وسلوكياتها وتطويرها والاحتفاظ بها وتحفيزها، مما يؤدي بهذه المنظمات إلى تحقيق المؤشرات المتوسطة والعليا في أدائها، وتحقق الميزة التنافسية المستدامة (Way, 2002: 765) (Kok & Hartog, 2005: 9).

تعرف أنظمة العمل عالية الأداء بممارسات العمل عالية الأداء (Sung and Ashton, 2005). يشير Thompson and Heron (2005) إليها بمنظمات العمل عالية الأداء التي «تستثمر في مهارات وقابليات العاملين، ويصمم العمل بطرائق تساعد في التنسيق بين العاملين في حل المشكلات وتقديم الحوافز لتحفيز العاملين على استعمال جهودهم المميزة» (Armstrong, 2010: 115).

ووصف Lepak, Liao, Chung and Harden, (2006) أنظمة العمل عالية الأداء بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية تعزز قدرات القوى العاملة وتحفزهم وتساعدهم على المشاركة. كما نظر (Wei and Lau, 2010) إلى أنظمة العمل عالية الأداء كمنهج منظم ومتكامل لإدارة الموارد البشرية نحو الموازنة بين وظائف الموارد البشرية وتحقيق استراتيجية المنظمة. وتهدف أنظمة العمل عالية الأداء- كنظام لممارسات الموارد البشرية- إلى تعزيز كفاءات الفرد العامل، وتحفيزه، وتطوير أدائه لتقديم خدمة ذات جودة عالية للعملاء الخارجيين (Khan, 2013: 39). تتضمن أنظمة العمل عالية الأداء ممارسات ضمان الأمان الوظيفي، واختيار أفضل الأفراد للعمل، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المنظمة، وتوفير التدريب الكثيف للعاملين، وتقليل الفروق الدالة على تباين المناصب الوظيفية، ومشاركة المعلومات (Pfeffer, 1998) (Zacharatos et al., 2005: 77).

رابعاً - العلاقة بين متغيرات البحث

يرى (Cox and Blake, 1991) أن الإدارة الفعالة للتنوع يمكن أن تخلق ميزة تنافسية تركز على التكلفة، وتجذب الموظفين الأكفاء، وتساعد على الإبداع والابتكار، ونجاح السوق، والمرونة التنظيمية. ويضحان أن هناك أدلة محدودة على وجود علاقة بين إدارة التنوع والنتائج على مستوى الشركات، وأن الفشل في إدارة التنوع على نحو فعال يمكن أن يؤثر سلبًا على الميزة التنافسية للشركة. وتساهم إدارة التنوع في أنظمة العمل عالية الأداء على زيادة إنتاجية العمل، وإبداع القوى العاملة، وانخفاض دوران العمل الطوعي. إن زيادة استخدام أنظمة العمل عالية الأداء وأنظمة إدارة التنوع والمساواة أدت إلى فوائد حقيقية جدًا لكل من أرباب العمل والعاملين في المنظمات. كما أدركت الشركات أن استخدام مستويات أعلى من أنظمة العمل عالية الأداء حققت ارتفاعًا في الأداء. وأكدت الشركات أن إدارة التنوع والمساواة بالإضافة إلى أنظمة العمل عالية الأداء حققت مكاسب أكبر. كما أشارت ان الشركات التي استخدمت إدارة التنوع والمساواة تظهر مستويات أعلى من الإنتاجية في العمل وزيادة إبداع القوى العاملة وانخفاضًا في دوران العمل الطوعي، وهذه التأثيرات بدت أكثر وضوحًا وارتباطًا مع أنظمة العمل عالية الأداء (Armstrong et al., 2010: 981).

عرف الباحثون إدارة الاحتواء العالي بأنها الالتزام وأنظمة العمل عالية الأداء (Evans and Davis, 2005; Kalleberg and Moody, 1994)، وأن الالتزام العالي وأنظمة العمل عالية الأداء تشمل العمل لإكسابهم المهارات التنظيمية والممارسات التحفيزية. واستخدم الباحثون مختلف الممارسات لقياس إدارة الاحتواء العالي التي تتضمن اختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وبرامج التدريب، والعمل الجماعي، والتعويض على أساس الأجر، وتمليك الموظفين والأمن الوظيفي (Ahmad et al., 2014: 232). تعزز أنظمة العمل عالية الأداء بشكل مباشر من التزام الموظف واحتواء الموظف، كما إن أنظمة العمل عالية الأداء يمكن أن تزيد من التزام الموظف واحتوائه بشكل غير مباشر، من خلال توسط علاقة وتأثير التزام واحتواء الموظف، مما يزيد من التزام الموظف واحتواء الموظف. إذ ترتبط وتؤثر أنظمة العمل عالية الأداء في التزام واحتواء الموظفين، وباستخدام أنظمة العمل عالية الأداء يمكن تحسين الأداء التنظيمي (Jianqiao, 2005: 96). وتعرف أنظمة العمل عالية الأداء باسم الاحتواء العالي أو منظمات الالتزام العالي، والمنظمات التي تستخدم نهجًا إداريًا مميزًا تمكن العاملين من تحقيق الأداء العالي (Tomer, 2001: 2).

يوفر الاحتواء العالي والأداء العالي نظرية ديناميكية أساسية، من حيث المبدأ يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات في احتواء الموظف، هي القرارات التي تكون على مستوى عالٍ، مثل الاستثمار وهيكل القوى العاملة وتطوير المنتج، والاحتواء في القرارات المتعلقة حول منظمة العمل، والاحتواء في القرارات المتعلقة بمهام العمل المباشرة. إذ تعزز مستويات أعلى من الاحتواء من فرص التعلم في المنظمات (Gallie, 2013: 10).

المبحث الرابع - الجانب الميداني

اختبار علاقات الارتباط والتأثير

أولاً - اختبار علاقات الارتباط والتأثير لإدارة التنوع والاحتواء العالي

يبين الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة التنوع والاحتواء العالي قد بلغت (0.422) وهي قيمة متوسطة تشير إلى علاقة إيجابية طردية، ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (0.178)، وهي تشير إلى أن إدارة التنوع العالي تفسر من التغيير أو التباين الحاصل في إدارة الاحتواء العالي بقيمة النسبة المذكورة، كما يمكن استخدام قيمة (R2) المعدلة والتي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (0.168) وهي قيمة أقل من قيمة (R2) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات المستقلة، والقيمة المتبقية من أي من النسبتين تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في إدارة التنوع العالي.

الجدول رقم (2)

ملخص نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد لإدارة التنوع والاحتواء العالي (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.422 ^a	.178	.168	.50559

a. Predictors: (Constant), x

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (3)

نتائج تحليل التباين لإدارة التنوع والاحتواء العالي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.586	1	4.586	17.941	.000 ^b
1 Residual	21.217	83	.256		
Total	25.803	84			

a. Dependent Variable: z

b. Predictors: (Constant), x

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (3) تحليل التباين الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F)، ومن خلال ما يبينه الجدول رقم (3) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (17.941) بدرجة حرية (3) وهي قيمة دالة إحصائيًا لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نستنتج أهمية إدارة التنوع العالي في إدارة الاحتواء العالي.

تشير بيانات الجدول رقم (4) إلى اختبار (t):

المستخدم في اختبار فرضية تقاطع خط الانحدار (الحد الثابت) والتي تشير إلى أن خط

الانحدار يمر بنقطة الأصل أو يقطع محور السينات عند نقطة معينة (الحد الثابت). يبين الجدول رقم (4) أن قيمة (t) المحسوبة لإدارة التنوع العالي قد بلغت (4.236) بمستوى دلالة (0.000)، وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر لإدارة التنوع العالي في إدارة الاحتواء العالي، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل B قد بلغت (0.590) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في إدارة التنوع العالي عندما تزداد قيمة إدارة الاحتواء العالي بوحدة واحدة.

الجدول رقم (4)
معاملات الانحدار الخطي المتعدد لإدارة التنوع العالي
(Coefficients)a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.705	.464	3.672	.000
	X	.590	.139	4.236	.000

a. Dependent Variable: z المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (5)
ملخص نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد لأبعاد التنوع العالي
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 ^a	.229	.200	.49561

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2 المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (6)
نتائج تحليل التباين لأبعاد إدارة التنوع العالي
في إدارة الاحتواء العالي (ANOVA^a)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	5.906	3	1.969	8.015	.000 ^b
	Residual	19.896	81	.246		
	Total	25.803	84			

a. Dependent Variable: z b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2 المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (7)
معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة التنوع العالي
في إدارة الاحتواء العالي (Coefficients)a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.896	.468	4.047	.000	
	x1	.260	.118	.235	2.198	.031
	x2	-.055-	.128	-.049-	-.434-	.665
	x3	.337	.079	.443	4.273	.000

a. Dependent Variable: z المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد إدارة التنوع والاحتواء العالي قد بلغت (0.478)، وهي قيمة متوسطة تشير إلى علاقة إيجابية طردية، ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (0.229)، وهي تشير إلى أن إدارة التنوع العالي بأبعادها تفسر من التغير أو التباين الحاصل في إدارة الاحتواء العالي بقيمة النسبة المذكورة، كما يمكن استخدام قيمة (R2) المعدلة التي تأخذ في الحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (0.200)، وهي قيمة أقل من قيمة (R2) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات المستقلة، وتعتبر القيمة المتبقية من أي من النسبتين تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في أبعاد إدارة التنوع العالي.

يوضح الجدول رقم (6) تحليل التباين، الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F)، ومن خلال ما بينه الجدول رقم (6) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (8.015) بدرجة حرية (3)، وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نستنتج أهمية أبعاد إدارة التنوع العالي في إدارة الاحتواء العالي.

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة (t) المحسوبة لبعدي إدارة التنوع العالي (عوامل ديموغرافية، وبرامج إدارة التنوع) قد بلغت (2.198، 4.273)، بمستوى دلالة (0.031، 0.000) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر للعوامل الديموغرافية وبرامج إدارة التنوع في إدارة الاحتواء العالي، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل B قد بلغت (0.260، 0.337) وهي تبين مقدار الزيادة في الأبعاد الديموغرافية وبرامج إدارة التنوع عندما تزداد قيمة إدارة الاحتواء العالي بوحدة واحدة.

ثانياً - اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد إدارة التنوع العالي وأنظمة العمل عالية الأداء

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء قد بلغت (0.521)، وهي قيمة عالية تشير إلى علاقة إيجابية طردية، ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (0.271)، وهي تشير إلى أن إدارة التنوع العالي بأبعادها تفسر من التغير أو التباين الحاصل في أنظمة العمل عالية الأداء بقيمة النسبة المذكورة، كما يمكن استخدام قيمة (R2) المعدلة التي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (0.244)، وهي قيمة أقل من قيمة (R2) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات المستقلة، أما القيمة المتبقية من أي من النسبتين فتعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في أبعاد إدارة التنوع العالي.

الجدول رقم (8)

ملخص نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد
لأبعاد إدارة التنوع العالي (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.521 ^a	.271	.244	.48519

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2
المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين لأبعاد إدارة التنوع العالي
في أنظمة العمل عالية الأداء (ANOVA^a)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.092	3	2.364	10.042	.000 ^p
1 Residual	19.068	81	.235		
Total	26.160	84			

a. Dependent Variable: y
b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2
المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (10)

معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة التنوع العالي في أنظمة العمل عالية الأداء a (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.326	.459		2.892	.005
1 x1	.237	.116	.212	2.046	.044
x2	.069	.125	.060	.551	.583
x3	.341	.077	.446	4.421	.000

a. Dependent Variable: y
المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (11)

ملخص نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد لإدارة التنوع العالي
(Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493 ^a	.243	.234	.48831

a. Predictors: (Constant),
المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (9) تحليل التباين، الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F). ومن خلال ما يبينه هذا فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (10.042)، بدرجة حرية (3)، وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نستنتج أهمية أبعاد إدارة التنوع العالي في أنظمة العمل عالية الأداء.

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة (t) المحسوبة لبعدي إدارة التنوع العالي (عوامل ديموغرافية، وبرامج إدارة التنوع) قد بلغت على التوالي (2.046، 4.421) بمستوى دلالة (0.044، 0.000) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر للعوامل الديموغرافية وبرامج إدارة التنوع في أنظمة العمل عالية الأداء، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل B قد بلغت (0.237، 0.341)، وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في الأبعاد الديموغرافية وبرامج إدارة التنوع عندما تزداد قيمة أنظمة العمل عالية الأداء بوحدة واحدة.

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء قد بلغت (0.493)، وهي قيمة عالية تشير إلى علاقة إيجابية طردية، ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (0.243)، وهي تشير إلى أن إدارة التنوع العالي تفسر من التغير أو التباين الحاصل في أنظمة العمل عالية الأداء بقيمة النسبة المذكورة كما يمكن استخدام قيمة (R2) المعدلة التي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (0.234)، وهي قيمة أقل من قيمة (R2) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات المستقلة، أما

الجدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين لإدارة التنوع العالي وأنظمة العمل عالية الأداء (ANOVA^a)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6.370	1	6.370	26.713	.000 ^b
1 Residual	19.791	83	.238		
Total	26.160	84			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (13)

معاملات الانحدار الخطي المتعدد لإدارة التنوع العالي وأنظمة العمل عالية الأداء a (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.160	.448		2.587	.011
x	.695	.134	.493	5.168	.000

a. Dependent Variable: y

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

وهي قيمة دالة إحصائيًا لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نستنتج أهمية إدارة التنوع العالي في أنظمة العمل عالية الأداء.

القيمة المتبقية من أي من النسبتين فتعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في إدارة التنوع العالي.

يوضح الجدول رقم (12) تحليل التباين، الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F)، ومن خلال ما يبينه الجدول رقم (12)، فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (26.713) بدرجة حرية (3)، وهي قيمة دالة إحصائيًا لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نستنتج أهمية إدارة التنوع العالي في أنظمة العمل عالية الأداء.

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة (t) المحسوبة لإدارة التنوع العالي قد بلغت (5.168)، بمستوى دلالة (0.000)، وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر لإدارة التنوع العالي في أنظمة العمل عالية الأداء، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل B قد بلغت (0.695)، وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في إدارة التنوع العالي عندما تزداد قيمة أنظمة العمل عالية الأداء بوحدة واحدة.

ثالثًا - اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء

يبين الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء قد بلغت (0.726)، وهي قيمة عالية تشير إلى علاقة إيجابية طردية، ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (0.526)، وهي تشير إلى أن إدارة الاحتواء العالي بأبعادها تفسر من التغير أو التباين الحاصل في أنظمة العمل عالية الأداء بقيمة النسبة المذكورة، كما يمكن استخدام قيمة (R2) المعدلة والتي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات الوسيطة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (0.521)، وهي قيمة أقل من قيمة (R2) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات الوسيطة، أما القيمة المتبقية من أي من النسبتين فتعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في إدارة الاحتواء العالي.

الجدول رقم (14)

ملخص نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد لإدارة الاحتواء العالي (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726 ^a	.526	.521	.38636

a. Predictors: (Constant), z

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين لإدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء (ANOVA^a)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13.770	1	13.770	92.247	.000 ^b
1 Residual	12.390	83	.149		
Total	26.160	84			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), z

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (15) تحليل التباين، الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F)، ومن خلال ما يبينه الجدول رقم (15) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (92.247) بدرجة حرية (5)، وهي قيمة دالة إحصائيًا، لأن

قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نستنتج أهمية إدارة الاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء.

يبين الجدول رقم (16) أن قيمة (t) المحسوبة لإدارة الاحتواء العالي قد بلغت (9.605) بمستوى دلالة (0.000)، وعند

مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر لإدارة الاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل B قد بلغت (0.731)، وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في إدارة الاحتواء العالي عندما تزداد قيمة أنظمة العمل عالية الأداء بوحدة واحدة.

يبين الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء قد بلغت (0.753)، وهي قيمة عالية تشير إلى علاقة إيجابية طردية، ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (0.567)، وهي تشير إلى أن إدارة الاحتواء العالي بأبعادها تفسر من التغير أو التباين الحاصل في أنظمة العمل عالية الأداء بقيمة النسبة المذكورة، كما يمكن استخدام قيمة (R2) المعدلة التي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات الوسيطة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (0.539)، وهي قيمة أقل من قيمة (R2) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات الوسيطة، أما القيمة المتبقية من أي من النسبتين فتعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في أبعاد إدارة الاحتواء العالي.

يوضح الجدول رقم (18) تحليل التباين الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F)، ومن خلال ما يبينه الجدول رقم (18) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (20.663) بدرجة حرية (5)، وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نستنتج أهمية أبعاد إدارة الاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء.

يبين الجدول رقم (19) أن قيمة (t) المحسوبة لإدارة الاحتواء العالي قد بلغت (3.274، 1.716، 2.816، 2.094) بمستوى دلالة (0.002، 0.090، 0.006، 0.039) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين أن مستوى

الجدول رقم (16)

معاملات الانحدار الخطي المتعدد لإدارة الاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.789	.281	2.806	.006	
	z	.731	.076	.726	9.605	.000

a. Dependent Variable: y المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (17)

ملخص نموذج اختبار معادلة الانحدار المتعدد لأبعاد إدارة الاحتواء العالي (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.753 ^a	.567	.539	.37880

a. Predictors: (Constant), z5, z1, z3, z4, z2 المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين لأبعاد إدارة الاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء (ANOVA^a)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	14.825	5	2.965	20.663	.000 ^b
	Residual	11.336	79	.143		
	Total	26.160	84			

a. Dependent Variable: y b. Predictors: (Constant), z5, z1, z3, z4, z2 المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (19)

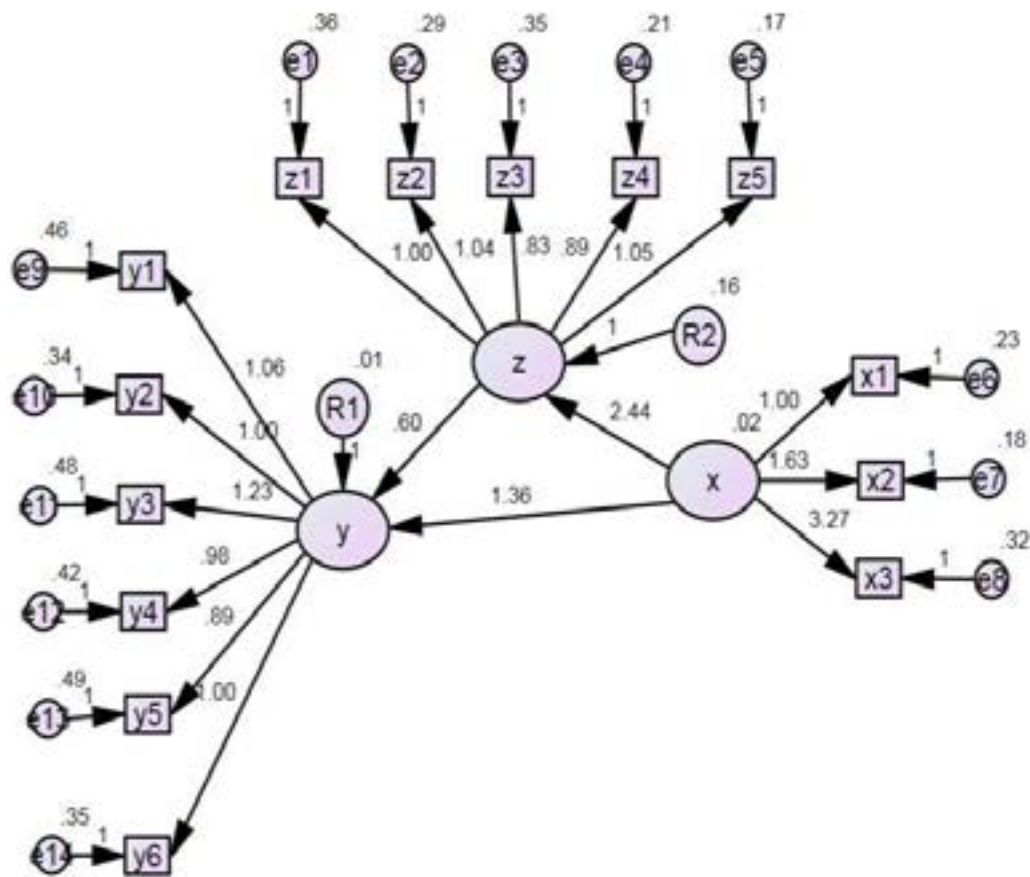
معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة الاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.773	.281	2.754	.007	
	z1	.212	.065	.304	3.274	.002
	z2	.126	.073	.173	1.716	.090
	z3	-.035-	.073	-.046-	-4.79-	.633
	z4	.238	.085	.278	2.816	.006
	z5	.187	.089	.231	2.094	.039

a. Dependent Variable: y المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

الدلالة المحسوبة أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر لإبعاد إدارة الاحتواء العالي (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المشاركة والاتصالات) في أنظمة العمل عالية الأداء، كما يبين الجدول رقم (19) أن قيمة المعامل B قد بلغت (212.126.238.187). وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في أبعاد إدارة الاحتواء العالي (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المشاركة والاتصالات) عندما تزداد قيمة أنظمة العمل عالية الأداء بوحدة واحدة.

رابعاً - اختبار تحليل المسار



الشكل رقم (2) التأثير المباشر وغير المباشر لإدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء

Result (Default Model)

Minimum was achieved

Chi-square = 126.624

Degrees of freedom = 74

Probability level = .000

يبين الشكل رقم (2) النموذج الافتراضي (Default Model)، الذي يشرح العلاقة بين مجموعات متغيرات الدراسة المختلفة (مجموعة المتغيرات المعتمدة: Y، مجموعة المتغيرات المستقلة: X، ومجموعة المتغيرات الوسيطة: Z). والأسهم ذات الاتجاه الواحد تبين التأثير بين مجموعات المتغيرات المختلفة، حيث إن التأثير المباشر بين مجموعات المتغيرات التابعة والمستقلة قد بلغت (1.36)، وتوجد علاقة طردية، أي أن زيادة في (X) ستقابل زيادة في (Y) بمقدار (1.36) وحدة، وهي أقل من التأثير غير المباشر البالغ (3.2) فيما إذا دخل (Z) كمتغير وسيط في العلاقة بين (X,Y).

كما ان النموذج يمتاز بجودة المطابقة حيث كانت درجة إحصاء مربع كاي (Chi-square) لهذا النموذج معنوية عالية عند (1%)، وبلغت قيمتها (126.624)، وبدرجة حرية (74)، كما بلغت قيمة كل من (GFI = 0.825، RMSEA = 0.092**)، وهذا يشير إلى أن المتغير الوسيط ذو أثر كبير على المتغير التابع، وبالتالي فإن النموذج الافتراضي المقدر ذو أهمية كبيرة في شرح العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بوجود المتغير الوسيط.

المبحث الخامس - الاستنتاجات والتوصيات.

الاستنتاجات

في ضوء هذه، الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- التنوع هو الفروق المدركة بين العاملين، وفيها يصنف العاملون أنفسهم في مواقع العمل على أساس الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والفروق المدركة الأخرى في المنظمات.
- 2- يشير الباحثون في مفهوم إدارة التنوع إلى الموارد البشرية مختلفة السمات للأداء بإمكاناتها المتوقعة في بيئة عمل عادلة لا يكون فيها لأي فرد أو مجموعة منفعة أو ضرر.
- 3- تشير إدارة التنوع إلى تطبيق برامج ثقافة صحيحة يشعر بها العاملون الجدد بالترحيب، يكون فيها العاملون ذوي كفاءة، ويكونون فاعلين بما يعود على المنظمة بالنفع، ليس فقط في الاحتفاظ على الموارد البشرية المتنوعة الموهوبة، بل لأنه يقود المنظمة إلى تحقيق الأداء العالي.
- 4- تمثل إدارة الاحتواء العالي التوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات وتقييم الأداء والمشاركة والاتصالات في العمل الناجح، والتي تؤدي بالنتيجة كلها إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتقليل دوران العمل والإحباط الوظيفي.
- 5- إن أنظمة العمل عالية الأداء تمثل الأداة التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها من خلال زيادة الأمان الوظيفي للعاملين وإدارة الأداء ونمط القيادة وجودة الوظيفة وتقليل الفروق الدالة على تباين المناصب الوظيفية وانخفاض حالة التمايز واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
- 6- تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.
- 7- وُجد أن إدارة الشركة في إطار تنوع الموارد البشرية من خلال بعد العوامل الثقافية غير متفاهمة في طريقة تعاملها مع الفروق الفردية بين العاملين من كلا الجنسين (الذكور والإناث)، ولم يوجد اهتمام واضح من قبل إدارة الشركة لإذابة تلك الفروق الفردية بين العاملين فيها.
- 8- ظهر أن التعويضات كبعد مهم من أبعاد إدارة الاحتواء العالي لا تؤثر تأثيرا كبيرا في أنظمة العمل عالية الأداء، بحيث تنمي الإدارة المشاركة بين العاملين وتوجههم نحو أنظمة العمل عالية الأداء.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن وضع مجموعة من التوصيات، هي:

- 1- تثقيف الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية توضح العلاقة بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.
- 2- تشجيع الموظفين والمديرين على ضرورة اعتماد إدارة التنوع والاحتواء العالي التي تقود إلى إنجاح مخرجات منظمة الأعمال عينة البحث.
- 3- خلق مناخ تنظيمي يدرك أهمية إدارة التنوع والاحتواء العالي التي تحدث التغيير في أنظمة العمل ذات الأداء العادي.
- 4- إنشاء قاعدة بيانات تمكن المنظمة عينة البحث من المعرفة في كيفية استخدام إدارة الموارد البشرية في التنوع والاحتواء العالي.
- 5- التوجه نحو إدارة التنوع والاحتواء العالي في المنظمة عينة البحث، من خلال العمل بإتقان على أنظمة العمل عالية الأداء.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- العبيدي، نور خليل. (2010). «بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ميدس، روبرت. وجون جاكسون. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة محمود فتوح. دار شعاع للنشر والعلوم.
- موندي، واين. (2015). *إدارة الموارد البشرية*. مكتبة لبنان، وصانغ عالمية، ناشرون، بيروت، لبنان.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Armstrong, M. (2010). «*Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 4th ed.
- Armstrong C.; P. Flood; J. B. Guthrie; W. Liu; S. Maccurtain and T. Mkamwa. (2010). «The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems», *Human Resource Management*, November-December, Vol. 49, No. 6, PP.977-998.
- Ahmad M.; N. Shahzad; A. Waheed and M. Khan. (2014). «High Involvement Management and Employee Performance Mediating Role of Job Satisfaction», *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 31, P. 230-243.
- Ardakani M. S.; M. Abzari; A. Shaemi and S. Fathi. (2016). «Diversity Management and Human Resources Productivity: Mediating Effects of Perceived Organizational Attractiveness, Organizational Justice and Social Identity in Isfahan's Steel Industry», *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 9, No. 2, Spring, PP. 407-432.
- Chen, D. (2008). «The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance» The Mediating Effect of Intellectual Capital, *Unpublished Thesis*.
- Eger, L. and Z. Indruchova. (2014). «Diversity Management-perceptions and Attitudes by Czech Managers» *Business Administration and Management*, JELClassification: M 12, M 53.,1, xvll.
- Erwee, R. (2003), «Integrating Diversity Management Initiatives with Strategic Human Resource Management», Chapter 6, In: R. Wiesner & B. Millett, *Human Resource Management: Challenges and Future Directions*. John Wiley, P. 57-71.
- Ewoh, A. (2013). «Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century», *Public Personnel Management*, 42 (2), pp, 107-122.
- Foesenek, C. (2013). «High-involvement HRM and Employee Energy at Work: The Counteracting Mediating Effects of Challenge and Hindrance Demands», *Master Thesis* – Human Resource Studies, Tilburg University.
- Gallie, D. (2013). «*Work Organizational and Employee Involvement in Europe*», A Report Based on the Fifth European Working Conditions Survey, P.1-84.
- Jianqiao L. (2015). «The Positive Impact of High-performance Work Systems (HPWS) on Employee Commitment and Self-sufficiency in Strategic Human Resource Management (SHRM) in Kurdistan», *European Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 3, P. 80-109.

- Khan, S. (2013). «High Performance Work Systems the Context of the Banking Sector in Bangladesh», *A Thesis of Doctor of Philosophy*, La Trobe University Bundoora, Victoria 3086 Australia.
- Kok, Jan & Den Hartog, Deanne. (2006). High Performance Work Systems, Performance and Innovativeness in Small Firms. *EIM Business and Policy Research*, Scales Research Reports., pp.5-29.
- Meena, K. and S. Vanka. (2013). «Diversity Management and Human Resource Development: A Study of Indian Organizations», *Pacific Business Review International*, Vol. 5, Issue 7 (January), pp. 45-51.
- Mondy, R. W. and J. J. Martocchio. (2016). *Human Resource Management*. 14th Ed., Global Edition, Always Learning, Pearson.
- Olsen, J. and L. Martins. (2012). «Understanding Organizational Diversity Management Programs: A theoretical Framework and Directions for Future Research, A Theoretical Framework for Diversity Management», *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), pp. 1168-1187.
- Otike, F.; O. Messah and F. Mwalekwa. (2011). «Effects of Workplace Diversity Management on Organizational Effectiveness: A Case Study», *European Journal of Business and Management*, ISSN: 2222-1905 (Printed), ISSN: 2222-2839 (Online).
- Tomer, J. F. (2001). «Understanding High Performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management,» *Journal of Socio-Economics*, 30 P. 1-22.
- Vogt, M. M. H. (2015). «The Effect of High Involvement Work Systems and Empowerment Oriented Leadership on Job Satisfaction and Absence Frequency», *Master Thesis Human Resource Studies*. Tilburg University.
- Wood, S. J. and A. Bryson. (2008). *The Rise of High Involvement Management in Britain*. National Institute of Economic and Social Research Discussion Paper No. 321.
- Wood, S. J. and L. Menezes. (2016). «High Involvement Management, High-Performance Work Systems and Well-being», *International Journal of Human Resource Management*, 22 (7): 1586-1610. April.
- Zacharatos, A.; J. Barling and R. Iverson. (2005). «High-performance Work Systems and Occupational Safety», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 1, pp. 77-93.

الملحق

استبانة الدراسة

ملاحظات عامة:

- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل.
- ضع علامة (√) أمام العبارة التي تتفق مع رأيك وتعتقد أنها موجودة فعلاً في الشركة.
- من أجل إدراك مضمون الاستمارة، نقدم ملخصاً لبعض التعريفات المهمة:
 - إدارة التنوع: هي ضمان بأن الموظفين في مكانهم المناسب للتطوير المستمر لهم من خلال دمج الفروق الفعلية والمدركة بين الموظفين لتحقيق الإنتاجية عالية.
 - إدارة الاحتواء العالي: هي الممارسات التي تقدم للموظف الفرص للمشاركة التنظيمية سواء بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي والمرونة في العمل أو بشكل غير مباشر من خلال تبادل المعلومات أو اكتساب المهارات.
 - أنظمة العمل عالية الأداء: هي مجموعة من الممارسات التي تستهدف تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات والمعلومات لتحسين الأداء التنظيمي.

المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس ()
 2- العمر ()
 3- التحصيل العلمي ()
 4- المنصب الوظيفي ()
 5- عدد سنوات الخدمة الوظيفية ()

ت	مضمون الفقرة	بشدة	تتفق	محايد	لا	لا أتفق
1	تشغل النساء العاملات في هذه المنظمة وظائف على مستوى الإدارة الدنيا أو (الإدارة التنفيذية).					
2	تشغل النساء العاملات في هذه المنظمة مجموعة معينة من الوظائف.					
3	في هذه المنظمة تزداد نسبة النساء الماهرات الحوامل في القوى العاملة.					
4	في هذه المنظمة تتفوق النساء على الذكور في مهارات التحفيز، وتعزيز التواصل الجيد، وتحول العمل عالي الجودة، وتحديد أذواق المستهلكين.					
5	في هذه المنظمة يتم توزيع المناصب التنفيذية بين النساء إلى حد ما.					
6	الحياة الوظيفية في المنظمة، حيث تحتفظ الإدارة بالعاملين الأصغر سناً وإخراج العاملين من كبار السن من ذوي الخبرة.					
7	في هذه المنظمة الموظفين الأكبر سناً أكثر ولاءً من الموظفين الأصغر سناً.					
8	أنا أعمل مع الموظفين من الرجال والنساء من مختلف الخلفيات أو الجذور الاجتماعية في منظمتي.					
9	في هذه المنظمة تشارك النساء في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا والتنفيذية.					
10	في هذه المنظمة يتغلب الرجال على النساء في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا والتنفيذية، ويؤثر الرجال على القرار التنفيذي للمنظمة.					
11	لا تميز إدارة المنظمة في طريقة تعاملها بين الموظفين القدامى والموظفين الجدد.					
12	الفروق العمرية في مجموعة العمل التي أعمل فيها في هذه المنظمة لا تسبب الصراع.					
13	تحاول إدارة المنظمة جاهدة على إدماج المرأة في المناصب التنفيذية العليا.					
14	تؤثر ثقافة الموظفين الأصغر سناً على ثقافة المنظمة.					
15	تعامل إدارة المنظمة جميع الموظفين معاملة واحدة لا فرق بين الرجال والنساء.					
16	تعمل إدارة المنظمة على إشراك جميع الأعضاء بغض النظر عن العمر والجنس في حل المشكلات واتخاذ القرارات.					

ت	مضمون الفقرة	أفق بشدة	أفق	محلل	لا	لا أتفق بشدة
17	تقدم لي منظمتي بيئة عمل ملائمة.					
18	تبذل إدارة المنظمة جهدًا كبيرًا في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.					
19	تستخدم إدارة المنظمة إجراءات واسعة في الاختيار والتعيين، بما في ذلك مجموعة متنوعة من الاختبارات والمقابلات.					
20	اختيار الموظفين يقوم على أساس التوافق العام مع إدارة المنظمة.					
21	توفر إدارة المنظمة التدريب والتطوير المتخصص للموظفين، الذي يركز على بناء فريق العمل ومهارات العمل الجماعي.					
22	تبادر وتوفر إدارة المنظمة أنواع مختلفة من التدريب والتطوير لموظفيها.					
23	تقدم إدارة المنظمة برامج التدريب الرسمية لتعليم الموظفين الجدد المهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.					
24	داخل إدارة القسم الذي أعمل فيه، المكافآت المالية لأعضاء الفريق تقوم على أساس الأداء الفردي بالإضافة إلى الراتب الأساسي.					
25	داخل إدارة القسم الذي أعمل فيه، المكافآت المالية لأعضاء الفريق تقوم على أساس أداء المجموعة بالإضافة إلى الراتب الأساسي.					
26	داخل إدارة القسم الذي أعمل فيه، المكافآت المالية لأعضاء الفريق تقوم على أساس الأداء التنظيمي بالإضافة إلى الراتب الأساسي.					
27	تقييم أداء الموظفين يقوم على أساس السلوكيات والمواقف الفردية في العمل.					
28	تقييم أداء الموظفين يتم توجيههم تجاه تطوهم وتقدمهم في العمل.					
29	تقييم أداء الموظفين يؤكد على الجماعة والنتائج على أساس الأجل الطويل.					
30	تؤكد إدارة المنظمة على التناوب الوظيفي للموظفين ومهام العمل المرنة في مجالات العمل المختلفة.					
31	تؤكد إدارة المنظمة على العمل الجماعي وشبكات العمل التعاونية للموظفين.					
32	في هذه المنظمة يتم تحديد الواجبات الوظيفية للموظفين بشكل واضح.					
33	توفير الأمن الوظيفي للعاملين لدينا هو الأولوية في هذه المنظمة، ووجود الأمن الوظيفي هو المهم بالنسبة للعاملين في هذه المنظمة.					
34	إذا خسر الموظف وظيفته في هذه الوحدة، فمن الصعب جدًا أن يجد له موقعًا آخر في المنظمة.					
35	في هذه المنظمة وجود نظام إدارة الأداء لضمان الموظفين الأكفاء والمسئولين عن عملهم.					
36	في هذه المنظمة هناك نظام إدارة الأداء لضمان تحديد احتياجات النمو والتطوير في المستقبل.					
37	يشجع الرئيس المباشر الموظفين في النظر في المشكلات والتوصل إلى حلول خاصة بهم ويزودهم بالاقتراحات.					
38	يشجع الرئيس المباشر الموظفين في التعبير عن أفكارهم وآرائهم.					
39	يتم منح جميع الموظفين في هذه المنظمة الكثير من الفرص لاتخاذ القرار بشأن كيفية القيام بأعمالهم.					
40	تعزير المشاركة في اتخاذ القرار على جميع المستويات هو المهم في هذه المنظمة.					
41	يتم تشجيع جميع الموظفين على التفاعل في مختلف المستويات داخل هذه المنظمة.					
42	انخفاض حالة التمايز بين المناصب الوظيفية مرغوب فيه بالنسبة لي في هذه المنظمة.					
43	تطوير فرق العمل عنصر مهم لهذه المنظمة.					
44	اقتراحات الموظف تنفذ كليًا أو جزئيًا داخل هذه المنظمة.					

The Impact Diversity Management and High Involvement In High Performance Work Systems: A Field Study in Maysan Oil Company

Dr. Rasha Mahdi Salah

Assistant Professor

Department of Business Administration

Faculty of Administration and Economics

Basra University

Reoublic of Iraq

ABSTRACT

The research aims to determine the nature of the correlation between diversity management and management of high involvement of human resources and high-performance work systems, and determine the impact of the moderator variable high involvement management of human resources on the relationship between diversity management and high-performance work systems.

the research adopted the methodology was descriptive analytical, and the research determined a set of hypotheses as temporary anticipating answers for the problem of the research which were them tested by non-remarked statistical tools, research was conducted in the Maysan Oil Company on a sample of managers working in the central and executive departments totaling (85) manager. A questionnaire used as a tool in collecting data and information.

The most important findings of the research is no correlation statistically significant differences found between diversity management and management of high involvement of human resources and high-performance work systems and introduce numeral from recommendations, including educating staff through training courses that demonstrate the relationship between diversity management and high involvement management of human resources and high performance work systems, and creating an organizational climate that recognizes the importance diversity management and high involvement management that changes the work systems of normal performance.

Keywords: Diversity - Human Resources Management - High-performance Work Systems

