

نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

شيماء عبدالله عبدالعال البطران

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي للدراسات النوعية

الملخص

اجري هذا البحث بهدف إيضاح فاعلية دور إدارة الاحتواء العالي وأثرها على نظم العمل عالية الأداء، وهل لوجود الدعم التنظيمي المدرك بينهما (كمتغير وسيط) اثر على هذه الفاعلية، وذلك من خلال عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (منطقة تليفونات القاهرة). وتظهر أهمية الدراسة الميدانية من خلال محاولة إيجاد نموذج للعلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وأهمية ذلك في تعزيز التزام العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية. وقد اعتمد البحث على المنهج الكمي نظرا لأنه من انسب الاستراتيجيات التي تساعد في توصيف الظاهرة محل الدراسة. واستخدم أسلوب قائمة الاستقصاء في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية، تم إعدادها وتطوير العبارات الخاصة بها بناء على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون السابقون وقد اشتمل الاستبيان على مجموعة من المعلومات الديموجرافية بالإضافة إلى ثلاث محاور تختص بإدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) ونظم العمل عالية الأداء (كمتغير تابع) بالإضافة إلى الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (٣٢٠)، وتم توزيع الاستبيانات يدوياً، وتم جمع (٢٨٥) استمارة الاستبيان بنسبة (٨٩.٠٦%). وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء، كما أكدت النتائج على وجود علاقة تأثيرية وطردية وعالية المعنوية بين

الدعم التنظيمي المدرك وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء. وقد أظهر استخدام أسلوب الانحدار المتعدد أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير توسط جزئي في العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء. وقد أوصت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها ضرورة إعطاء اهتمام اكبر للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات من خلال سياسة عادلة للأجور وتوفير ظروف عمل مناسبة تساعد على تعزيز سمعة الشركة في أذهان العاملين بها. و ضرورة تحديد إستراتيجية واضحة للاحتفاظ بالكادر الفني لان توفير هذه الإستراتيجية سوف يضمن انخفاض في المشاكل والأخطاء التي يتعرض لها العملاء، مع الاهتمام بتعليم تكنولوجيا المعلومات والتدريب بالإضافة إلى اهتمام الشركة بالتطبيقات التكنولوجية المعاصرة ودمجها بسياسة التحفيز والتعويضات للعاملين من اجل تقديم قيمة جديدة وعالية للعملاء والشركة على حد سواء.

Abstract

This research was conducted with the aim of clarifying the effectiveness of the role of high containment management (as an independent variable) and its impact on high-performance work systems (as a dependent variable), and does the presence of perceived organizational support between them (as an intermediate variable) have an effect on this effectiveness, through a sample of employees of the Egyptian company For Communications (Cairo phone area), the importance of the field study is shown by trying to find a model for the influential relationship between the study variables, which in turn leads to improving the organization's performance and the importance of this in enhancing the commitment of the Egyptian Telecom Company employees in a way that leads to raising the level of general performance and achieving its goals and aspirations. Future. And the research relied

on the quantitative approach because it is one of the most appropriate strategies that help in describing the phenomenon under study. The survey list method was used to obtain the primary data necessary for the current study. It was prepared and its expressions developed based on the use of the standards set by the previous researchers and it included The questionnaire contains a set of demographic information in addition to three axes concerned with managing high inclusion (the independent variable) and high-performance work systems (the dependent variable) in addition to the perceived organizational support (as an intermediate variable). A simple random sample was selected from the study population amounting to (320), The questionnaires were distributed manually, and (285) questionnaire forms were collected at a rate of (89.06%). The results showed an influential relationship with statistical significance between the elements of high containment management and high performance work systems. The results also confirmed the existence of an influential, positive and highly significant relationship. Between the perceived organizational support and the elements of high performance work systems The use of the multiple regression method showed that the perceived organizational support has a partial mediating effect on the influential relationship between N High Containment Management and High Performance Business Systems. The study recommended a set of recommendations, the most important of which is the need to give greater attention to Telecom Egypt employees through a fair

wage policy and provide suitable working conditions that help enhance the company's reputation in the minds of its employees, and the need to define a clear strategy to retain the technical staff because providing this strategy will ensure a reduction in Problems and errors that customers are exposed to, with attention to information technology education and training, in addition to the company's interest in contemporary technological applications and its integration with the policy of motivation and compensation for workers in order to provide new and high value to the customers and the company alike.

مقدمة:

يعد المورد البشري من أهم موارد المنظمات ودائما تسعى إلى تحسين مستويات اداؤة من خلال تطبيق الممارسات الإدارية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية, بما يشكل سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤدي بدوره لتحسين الأداء. فالتساؤل الأساسي لمعظم الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال هو كيفية إدارة المورد البشري لتحقيق التحسين المستمر في الأداء التنظيمي (Fu et al., 2019). وأثناء محاولة المنظمات السعي الدائم نحو الميزة التنافسية لم تعد تجدي المصادر التقليدية، بل أصبحت تلك المنظمات في حاجة ملحة إلى ممارسات غير تقليدية. وفي ذلك الصدد توصل كل من (Jyoti & Rani, 2017) إلى انظم العمل عالية الأداء قادرة على إدارة العاملين بطريق تساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات. فهي عبارة عن مجموعة من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي يتم دمجها معا في شكل نظام يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء .

و يعبر مفهوم إدارة الاحتواء العالي احد مفاهيم ومضامين إدارة الموارد البشرية حيث يستخدم لتطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية بهدف تحقيق أهداف المنظمة (Leffakis,2009,24). وتؤدي إدارة الاحتواء العالي

دورًا مهمًا في المنظمات، وذلك من خلال وجود مجموعة من الموهوبين الذين يمتلكون القدرة على تعزيز أنظمة العمل عالية الأداء، بغض النظر عن مستويات إدارة الاحتواء في المنظمات.

ومن أجل أن يكون الترابط منطقيًا بين إدارة الاحتواء العالي ونظم العمل عالية الأداء دعت الحاجة لوجود متغير وسيط هو الدعم التنظيمي المدرك الذي لاقى الاهتمام الشديد في العديد من الدراسات السلوكية والإدارية والتي تفترض وجود علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، فكلما زاد الاهتمام ورعاية المنظمة للعاملين فيها، أدى ذلك إلى زيادة التزام العاملين تجاه منظماتهم وتحقيق أهدافها (Eisenberger, et al., 2001).

و بناء على ما تقدم وما أثبتته الدراسات السابقة من أهمية تلك النظم لتحسين الأداء التنظيمي فمازالت الدراسات بحاجة لمعرفة كيف تتأثر نظم العمل عالية الأداء ايجابيا بتأثير وجود إدارة الاحتواء العالي في ظل وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط . وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة:

١ - مشكلة الدراسة

طبقاً لمعظم الدراسات السابقة لوحظ أن نظم العمل عالية الأداء لها تأثيراً كبيراً على مخرجات العمل تنظيمياً من حيث الربحية والإنتاجية وعلى مخرجات الموظفين من حيث تحسين الأداء الفردي ، ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام (Cafferkey & Dundon, 2015) إلا أنه مازالت هناك حاجة ماسة للعديد من الأبحاث لتفسير العلاقات التآثيرية المتداخلة بين تأثير نظم العمل عالية الإنتاج بكل من إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) والدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

"هل هناك تأثير معنوي لإدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي على نظم العمل عالية الإنتاج"

ويندرج تحت هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ١- إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين نظم العمل عالية الأداء وإدارة الاحتواء العالي
- ٢- إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين نظم العمل عالية الأداء والدعم التنظيمي المدرك
- ٣- إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي ووالدعم التنظيمي المدرك
- ٤- إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين نظم العمل عالية الأداء وإدارة الاحتواء العالي في ظل وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط

٢- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى تحديد مدى اهتمام الإدارة في الشركة موضوع الدراسة، وهي كما سيأتي لاحقاً " الشركة المصرية للاتصالات" باتباع نظم العمل عالية الأداء ، وتحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بين نظم العمل عالية الأداء وإدارة الاحتواء العالي في ظل وجود الدعم التنظيمي المدرك التي بدورها تؤثر على أداء الموظفين بشكل خاص والأداء التنظيمي بشكل عام .

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص أهم الأهداف الأساسية فيما يلي:

- ١- اختبار العلاقة التأثيرية بين نظم العمل عالية الأداء وإدارة الاحتواء العالي
- ٢- اختبار العلاقة التأثيرية بين نظم العمل عالية الأداء والدعم التنظيمي المدرك
- ٣- اختبار العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك
- ٤- اختبار العلاقة التأثيرية بين نظم العمل عالية الأداء وإدارة الاحتواء العالي في ظل وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط
- ٥- عرض التوصيات بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث

٣- أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة الحالية في اختلافها عن الدراسات السابقة والتي تناولت بعض الممارسات الفردية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نظم العمل عالية الأداء، وذلك من خلال محاولتها نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي

(كمتغير مستقل) والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) وبين نظم العمل عالية الأداء (كمتغير تابع).

كما تحاول الدراسة تسليط الضوء على مستوى الدعم والمساندة التنظيمية وأهمية ذلك في تعزيز التزام العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية. بالإضافة إلى قياس أثر الدعم التنظيمي المدرك في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي للأفراد بهدف زيادة مستوى الانجاز والايجابية والارتباط الذهني بالعمل.

٤- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها :

سوف تتعامل الباحثة في هذه الدراسة مع ثلاث أنواع من المتغيرات هي:
١- المتغير المستقل : وهو ذلك المتغير الذي يبحث أثره في متغير آخر، وللباحثة إمكانية التحكم فيه للكشف عن تباين هذا الأثر باختلاف قيم أو فئات أو مستويات ذلك المتغير. وسوف يتم التعامل مع متغيرات (إدارة الاحتواء العالي) كمتغير مستقل.

٢- المتغير التابع : هو ذلك المتغير التي ترغب الباحثة في الكشف عن تأثير المتغير المستقل عليه. وسوف يتم التعامل مع متغيرات (أنظمة العمل عالية الأداء) كمتغير تابع.

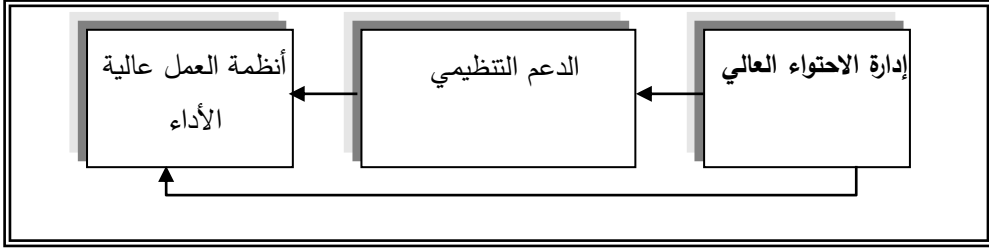
٣- المتغير الوسيط : هو ذلك المتغير الذي قد يغير في الأثر الذي يتركه المتغير المستقل في المتغير التابع، إذا اعتبرته الباحثة متغيراً مستقلاً ثانوياً إلى جانب المتغير الرئيسي في الدراسة، وهو يقع تحت سيطرة الباحثة وتقرر فيما إذا كان من الضروري إدخاله أم لا وقد يسمى بالمتغير المعدل. وسوف يتم التعامل مع متغيرات (الدعم التنظيمي) كمتغير وسيط.

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

٥- نموذج متغيرات البحث واختباره إحصائياً :

سوف تقوم الباحثة بالتعامل مع المتغيرات السابقة من خلال النموذج الافتراضي للبحث التالي (شكل ١):



شكل (١) العلاقات الخاصة بنموذج البحث المقترح

المصدر: الشكل من أعداد الباحثة.

٦- الفرضية الرئيسية للدراسة

اعتمدت الدراسة على فرضية أساسية مفادها "

لا يمكن نمذجة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) والدعم التنظيمي (كمتغير وسيط) وأنظمة العمل عالية الأداء (كمتغير تابع).
و سوف تقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى فروض فرعية طبقاً لبنود قائمة الاستقصاء وذلك من خلال الدراسة الميدانية.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ- الإطار النظري

أولاً- نظم العمل عالية الأداء:

أ- مفهوم نظم العمل عالية الأداء:

بشكل عام لا يوجد مصطلح متفق عليه لنظم العمل عالية الأداء فقد عرفها (Mao et al., 2013) على إنها عبارة عن مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المستقلة عن بعضها البعض، ولكنها وظائف أو ممارسات تكاملية تسعى لتحسين أداء الموظفين ومن ثم تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

ويرى (Ananthram et al., 2018) إنها عبارة عن مجموعة ممارسات تؤدي إلى تحفيز العاملين, وإشراكهم في صنع القرار, وكذلك تحسين المعرفة والمهارات لدى العاملين لتحسين الأداء.

كما يرى أيضا (Salehipour & Ahmand, 2018) أن نظم العمل عالية الأداء هي عبارة عن مجموعة من الممارسات الإدارية التي تعمل على توفير مزيد من التمكين للموظفين وعملية تحفيزهم, وذلك بغرض زيادة إنتاجهم. و عرفها (Akbar et al. 2018) على أنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة والمصممة لتحسين كفاءة الموظفين وتحفيزهم لتعزيز الأداء الفردي والمؤسسي.

وترى الباحثة أنه بالرغم من الاختلاف الظاهري في محتوى التعريفات السابقة, إلا إنها تتفق في مضمونها على أن تلك النظم هي عبارة عن حزمة أو مجموعة من الممارسات الإدارية المكملة لبعضها البعض, بهدف إحداث تغير ايجابي في سلوكيات العاملين, ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة.

ب- أهمية دراسة نظم العمل عالية الأداء:

يعتبر تطوير وتنفيذ أنظمة عمل الأداء العالي استثمارا استراتيجيا مهما في رأس المال البشري, وتحول جذري في كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية. وهذا الشكل الإبداعي لتنظيم العمل يعتمد على فكرة التطوير الشامل للالتزام العالي والتحفيز العالي والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عن طريق الموارد الاجتماعية والبشرية على المستوى التشغيلي لتحقيق الاحتياجات الإستراتيجية المعينة للمنظمة. ويعد المورد البشري في أنظمة عمل الأداء العالي مركز اهتمام وانتباه الآخرين, وإما بخصوص قدراتهم الابتكاريه ومهارتهم ومعرفتهم وتحفيزهم التطوعي ومشاركتهم في اتخاذ القرار, فهي تدرك على أنها موجودات حيوية ومعيارية وقيمة للتنافسية والنجاح الاقتصادي للمنظمات (Leffakis, 2009),

وقد أوضح (Zhai, 2018) أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر في كافة المستويات الإدارية, وذلك عن طريق التأثير في سلوكيات العاملين في مستوى الإدارة

المباشر وذلك من خلال التأثير في قدرات ومهارات ومعارف العاملين, ثم التأثير الايجابي على سلوكهم داخل العمل. ومن جانب آخر تهتم كذلك تلك النظم بتحقيق رفاهية العاملين عن طريق العمل على زيادة الرضا الوظيفي لهم وتقليل معدلات ترك العمل.

ت- محددات فاعلية أنظمة عمل الأداء العالي:

إن فاعلية تنفيذ وتبنى أنظمة عمل الأداء العالي, هي دالة للعديد من المحددات والقيود التي ذكرت في دراسات عديدة. وسوف يعرض بعض هذه المحددات التي تكرر ذكرها في الفكر الإداري ذو الصلة طبقاً لما ذكره (Gill, 2009) :

١- مقاومة الإدارة:

هو مقاومة الإدارة في تنفيذ حزمة مكلفة من الممارسات التي تأخذ الوقت الكبير للحصول على النتائج المرجوة منها، والتي تعطي العاملين الكثير من النفوذ والقوة. فالإدارة قد تقاوم تقليل النفوذ من خلال تطوير هياكل عمل مسطحة وأساليب اتخاذ قرار روتينية مهيكلية . وهذا يحدث باحتمال أكبر في المنظمات التي يكون لديها مدراء غير ماهرين وذوي مستوى تعليمي منخفض يركزون على تحقيق التنافسية من خلال ساعات العمل الطويلة، والتركيز على العمل وزيادة الرقابة على العاملين. وبشكل معاكس، فإن المنظمات التي يكون لديها مدراء مؤهلين فأنهم يبحثون عن الميزة التنافسية من خلال جودة منتجاتها وخدماتها . وقد وجدت الدراسات والبحوث بان هؤلاء المدراء يعلمون أنفسهم من خلال المشاركة في صناعة شبكات العمل الخارجية التي تتلاءم بشكل كبير مع إستراتيجية تبني أنظمة عمل الأداء العالي.

٢- تكاليف التنفيذ:

غالبا ما تقلل المنظمات والمدراء من تقدير تكاليف التنفيذ وصافي المنافع التي يحصلون عليها وقد أشار عدد من الباحثين بأن ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي ترتبط بكلف العمل المتزايدة، ويؤكدون بان المنظمات قد ترد على هذه الحالة بالتركيز على العمل، أو تخفيض، أو إيقاف ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي بعد بضعة سنوات. ومن اجل تحقيق هذه المنافع، فان على المدراء أن يتبنوا مستوى منخفض أو

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (مختصر وسطي)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

معتدل من تكاليف العمل الخاصة بأنظمة عمل الأداء العالي، لان تكاليف المستويات العالية للتبني قد تزن أكثر من المنافع الناتجة .

٣- الترتيبات الحكومية والمؤسسية:

قد تعيق الترتيبات الحكومية والمؤسسية من تطبيق ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي. ففي العديد من البلدان يحفز الهيكل الحاكمي للشركة الإدارة للعمل ضمن الأطر قصيرة الأمد. فالمستثمرون في المنظمات يطلبون عادة العوائد المباشرة، ويفضلون توزيع الأرباح كحصى بدلا من الاستثمار في المبادرات بعيدة الأمد، مثل ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي. فملكية الشركة وحاكمتيها تسخر اتجاه النتائج قصيرة الأمد. ولهذا يلاحظ استجابة الإدارة لهذا عن طريق تعظيم عوائد المساهمين قصيرة الأمد، بدال بعيدة الأمد. فالمدراء الذين يقدمون أنظمة عمل الأداء العالي يجب أن يستثمروا في حزمة من الإصلاحات التي تكون مكلفة للتنفيذ، ومن ثم ينتظرون النتائج، ويفضل أن يكون هناك تدخل حكومي بشكل غير مباشر في ذلك لخلق بيئة العمل التي تشجع المنظمات على تبني تلك الأنظمة.

٤- مقاومة العاملين:

قد يقاوم العاملون أيضا عملية تنفيذ ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي إذا هم لم يتقوا بالإدارة. وأنظمة عمل الأداء العالي تزيد من الإنتاجية والأداء المالي للشركة من خلال الممارسات التي تحسن مخرجات العاملين مثل المهارة والمعرفة والقابلية والدافعية والرضا الوظيفي. ولذلك يجب على العاملين أن يكونوا مستعدين لتعلم المهارات الجديدة وتقديم الأفكار والمقترحات، اعتمادا على معارفهم والتزامهم بتحقيق الإنتاجية العالية والجودة. وهذا يتطلب ثقة العاملين وتعاونهم التي قد تكون صعبة بالتحقيق والمحافظة عليها.

ث- ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي:

هناك العديد من الممارسات التي تنطوي تحت هذا العنوان، ويحدد (Chen, 2008) ستة ممارسات أساسية لأنظمة عمل الأداء العالي وهي:

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (مختصر وسطي)...

د/ شيماء عبدالله عبدالعال البطران

١- الاختيار الكفاء للعاملين:

يجب على المنظمة أن تقوم باختيار أفضل المرشحين من ناحية ملائمتهم للوظيفة وللمنظمة وان تختبر المهارات والمعرفة والقابلية عن طريق استراتيجيات الاستقطاب المحكمة وأنظمة الاختيار الجيدة.

٢- التدريب الشامل:

إن قابلية العاملين ومهاراتهم ومعارفهم ودوافعهم يمكن أن تحسن عن طريق التدريب وتوظيف الممارسات المتطورة.

٣- تقييم الأداء:

تمثل عمليات تقييم الأداء التطويري فرص للعاملين لوضع أهداف أدائهم ومناقشة المشكلات مع مشرفيهم واعتماد المدخل المتجه نحو المستقبل في أدائهم

٤- الفرص المهنية الداخلية:

ترسل الفرص المهنية الداخلية إشارة بان المنظمة لديها التزاما طويل الأجل تجاه العاملين فيها وان خصائص المنظمات التي تخلق سوق العمل الداخلي، تعتمد بشكل أساسي على العاملين الداخليين وتوسع من السلم المهني الداخلي.

٥- التعويض:

ترسل المستويات العالية من التعويض اشارات أن المنظمة تقيم أفرادها العاملين، وأنها تعمل على جذب الماهرين منهم للمنظمات. كما أن برامج التعويض تجعل وتحفز العاملين على المساهمة بتقديم جهود تطوعية كثيرة نحو تحسين الخدمة والمهارة أو الابتكار، وبالتالي توليد الكثير من العوائد للمنظمات.

ثانيا: إدارة الاحتواء العالي:

١- مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

أدى التطور في مفاهيم ومضامين إدارة الموارد البشرية خلال فترة ثمانينيات القرن الماضي إلى ظهور مدخل إدارة الاحتواء العالي، الذي يعتبر مدخلاً لمجموعة من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تستخدم لتطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية بهدف تحقيق أهداف المنظمات، حيث أن هذه

السياسات والممارسات تسعى إلى إدارة وتمكين الموارد البشرية لتحقيق مستوى عال من الانسجام بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملين للمنظمات بحيث تستطيع أن تواجه تحقيق الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة . (Leffakis,2009,24)

إذ أوضح (Chen, 2008: 42) أن مدخل إدارة الاحتواء العالي يتكون من مجموعة من السياسات والممارسات المرتبطة بالموارد البشرية والتي تقود إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء نتيجة حالة الانسجام ما بين هذه السياسات والممارسات، لذلك فإن إدارة الاحتواء العالي تمتلك مجموعة تأثيرات ايجابية على الأداء، وزيادة إنتاجية العمل، وتدنيه معدلات دوران العاملين.

من هنا اعتبر مدخل الاحتواء العالي لرأس المال البشري من المفاهيم المهمة والمعاصرة والتي بدأ العلماء والباحثون في مجال الإدارة بتناوله بشكل واسع، وذلك لما يلعبه رأس المال البشري من أهمية في بناء المنظمات وسبل تشغيلها ونجاحها. وعلى هذا الأساس، تعددت وجهات نظر الباحثين لمفهوم إدارة الاحتواء العالي، وفقاً لاختصاصاتهم إذ عرف (Gollan 2005, 18) الإدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات وبقائها، وتلبي تطلعات الموظفين واحتياجاتهم في موقع عملهم وأشار(العززي وآخرون 2014 : 267) بأن اهتمام المنظمات متجه من وجهة نظر أن احتواء العاملين له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي لهذا أصبح خلق المنظمة التي يشعر فيها الأعضاء أنهم مسؤولين عنها ويشاركون في نجاحها مدخلا جذابا وفاعلا للإدارة.

وقد استخدم بعض الباحثين مصطلحات متعددة ليعبروا عن الاحتواء العالي منها(ممارسات الأداء العالي، أنظمة الأداء العالي، الالتزام العالي، عمليات العمل العالية، مشاركة العمل العالية المستوى (العبيدي، ٢٠١٠، ٨٦).

و لاحظت الباحثة أن مصطلح (High Involvement) قد ترجم إلى العربية بأكثر من تسمية فقد تناوله مجموعة من الباحثين باسم (الاندماج، الاحتواء

العالي) كما نظر (Konrad, 2006 : 3) إلى مفهوم الاحتواء العالي من خلال مكوناته التي عرضها وهي:

١- الجانب المعرفي: يشير إلى اعتقادات العمال حول المنظمة وقادتها وأوضاع العمل.

٢- الجانب العاطفي: يهتم بكيفية شعور العمال حول كل واحدة من هذه العوامل الثلاثة السابقة والتي يمكن أن تحمل تأثيرات إيجابية أو سلبية صوب المنظمة وقادتها.

٣- الجانب السلوكي: هو مركب القيمة المضافة للمنظمة ويتألف من الجهد الذي يبذله العمال المشاركون لعملهم على شكل وقت إضافي وقوة ذهنية وطاقة مكرسة للمهمة والمنظمة. كما عرف Wood, 2016: 3 () إدارة الاحتواء العالي بأنها نهج، أو التوجه الأساس، للإدارة التي تهدف إلى تعزيز الأداء الاقتصادي للمنظمات.

ومن خلال كل ما سبق من عرض لمفهوم إدارة الاحتواء العالي ومجموعة التعارف التي بينها الباحثين المذكورين أعلاه يمكن أن يستخلص مفهوم لإدارة الاحتواء العالي من قبل الباحثة بأنه (مجموعة من ممارسات عمل إدارة الموارد البشرية تسهم بتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم ومكافئتهم من خلال العوائد).

٢- أهمية إدارة الاحتواء العالي:

أهمية الاحتواء تتمثل في مساهمة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ووجدت المنظمات فوائد متعددة لمساهمة العاملين لجميع المستويات بالمشاركة في الأنشطة الأساسية للمنظمة. وقد لوحظ أن احتواء العاملين يساعد المنظمة على إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها وذلك بالسماح للموظفين بتطبيق أفكارهم، وخبرتهم، والجهود الرامية إلى حل المشاكل واتخاذ القرارات وأشار (Kok. et.al 2014) إلى أهمية ومزايا الاحتواء بما يلي:

أ- يحقق الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي احد أهم المجالات الأكثر تعقيدا التي تواجه مديري اليوم عندما يتعلق الأمر بإدارة موظفيها. على الرغم من أن الآلاف من الأوراق العلمية والأبحاث قد أجريت حول الرضا الوظيفي في جميع أنحاء العالم والتي أثبتت أن رضا العاملين له تأثير كبير على الإنتاجية وبالتالي على أداء المنظمة (Aziri 2011). ويعرف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الايجابي للفرد العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل بها نظرا للتوافق بينه وبين مناخها واقتناعه بان توقعاته ورغباته مشبعة (شرف الدين ومؤمن ٢٠١٢).

ب- تحسين الاحتواء العالي للأداء المنظمي:

يعرف تحسين الأداء بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (محمد ، وفاء احمد ٢٠٠٩) "

ت- زيادة إنتاجية المنظمة:

تعتبر الإنتاجية من العوامل التنظيمية والاقتصادية للنمو، وتعرف بأنها التغيرات التدريجية في تنظيم العمل والإنتاج والإدارة. وهي تشمل: تحسين هيكل نظم الإدارة والتحكم في التصنيع، وإدخال نطاق واسع وتطوير نظم التحكم الآلي والتحسين المالي والتقني وتدريب موظفين الإنتاج وتحسين الإنتاج والوحدات المساعدة وإدخال أساليب وتقنيات متقدمة تعمل على تحسين تنظيم وخدمة الوظائف مع إدخال معايير وقواعد العمل التقدمية. (Yana, 2010).

ث- الاستجابة الايجابية:

أكدت دراسة (العزى وآخرون ٢٠١٣) أن هناك مجموعة من ممارسات (HRM) التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات بغض النظر عن نوع الصناعة أو حجم الأفراد العاملين. يمكن لهذه الممارسات توليد ايجابية في غالبية المنظمات عند تنفيذها.

ج- تقليل الصراعات:

أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لابد منها بين المنظمات ولاسيما في

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (مختبر وسيت)...

د/ شيماء عبدالله عبدالعال البطران

مجال المؤسسات الخدمية, وبفعل شدة المنافسة وندرة الموارد المتاحة للعاملين تبلور مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة حيث أكدت دراسة (أبكر وآخرون , ٢٠١٥) أن أي منظمة لا يمكن أن تستمر في العمل بشكل دائم إذا لم تكن هناك إدارة لحل الصراعات التنظيمية.

ح- تحسين الموارد الداخلية:

يؤكد الباحثون على أهمية إدارة الموارد الداخلية بصورة فاعلة ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية وممارستها لاستدامة القدرات الجوهرية بمرور الوقت. وتعد وجهة النظر القائمة على الموارد الداخلية الأساس النظري الهام لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمخرجات العمل. (العنزي وآخرون ٢٠١٣)

خ- تحقيق فعاليات فرق العمل :

أوضح (عبد الكريم ، ٢٠١٠) أن هناك أهمية لفرق العمل من خلال دورها المباشر في نجاح المنظمات وارتفاع مستويات أدائها كالاتي:

- أ- منح فرق العمل سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط العمل وتقييمه
- ب- تشجيع القيادة الذاتية لفرق العمل أو ما يسمى بالإدارة الذاتية
- ت- المناقشات الشخصية بين العاملين ورؤسائهم المباشرين تدعم روح الفريق

د- تبني الإبداع:

يعبر تبني الإبداع عن مجموعة من الجهود المتداولة في سبيل تطوير أو اكتشاف منتجات وأسواق جديدة للمنظمة (ورد وآخرون ، ٢٠١٠).

٣- شروط تنفيذ عمليات إدارة الاحتواء العالي:

أشار (Gollan, 2010) بأن هنالك عدد من الشروط الضرورية التي لا بد منها عند تنفيذ عمليات إدارة الاحتواء العالي، وهي كالاتي:

- أ- قدرة المديرين في تهيئة وتسهيل استشارة العاملين والمحافظة على علاقات العاملين، وهذه المهارات ترتبط بثقافة المنظمة.

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (مختصر وسطي)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

ب- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، إذ يجذب إعطاء أهمية لتدريب وتجهيز العاملين لاتخاذ القرارات في موقع عملهم وإشراكهم في العمليات الأخرى، وصلاً لتحقيق رضاهم بما ينعكس على مستويات إنتاجيتهم.
ت- استشارة العاملين من ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة العالية بعملية التغيير التنظيمي.

٤- إبعاد إدارة الاحتواء العالي:

في الدراسة الحالية تم تحديد أبعاد إدارة الاحتواء العالي بالاعتماد على كل من (Lawler 2010 & Gollan 2008) هي :

أ- الاندماج الوظيفي

عرف (Dernovsek 2008) الاندماج الوظيفي بأنه درجة وضع الفرد الجهود الاختيارية في عمله، فوق الحد الأدنى للحصول على الوظيفة، وفي نوعية العمل الإضافي، بقوة ذهنية أو همة عاليين.

ب التدريب

أكد (Zatzick & Iniversity 2006) بأن التدريب يزيد من فهم العاملين لدورهم في عمليات الشركة والمعرفة المهمة المحددة بها. وقد عُرف التدريب بأنه الجهود المخططة من قبل المنظمات والهادفة إلى زيادة كفاءات الأفراد العاملين لديها بما يتناسب مع الوظائف التي يعملون

ت-التحفيز والتعويضات:

أوضح (Denisi & Griffin 2013) أن الغرض الأساسي من التعويضات هو توفير نظام كافي وملئم وهادف إلى مكافأة العاملين، بحيث يشعرون أنهم موضع تقدير كأعضاء في المنظمة، وممثلين لها، والتعويضات تمثل أكثر من مجرد مبلغ النقود الذي يأخذه العامل إلى منزله، بل أن التعويضات توفر مقياساً لقيمة العامل في المنظمة، وهي مؤشر غير مباشر على القيمة الذاتية للفرد العامل

ث-الدعم التكنولوجي

أوضح (Gollan 2010, 281) أن الدعم التكنولوجي يعتبر واحدة من

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (مختصر وسطي)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

أساسيات إدارة الاحتواء العالي ويجب العمل على ربط احتواء العاملين بالتكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أعمالهم، إضافة إلى توليد نوع من التعاون بين هذه التكنولوجيا ومجموعة إدارات الأقسام المكونة لعمل المنظمة، وهو ما سينعكس بالنتيجة النهائية على بيئة عمل المنظمة وزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: الدعم التنظيمي المدرك:

١- مفهوم وتعريف الدعم التنظيمي المدرك:

أشار (Mitchell et al 2012) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يستند على فكرة أن زيادة الاهتمام بالافراد تؤدي إلى إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وأنة يجعلهم متعلقين جدا بمنظماتهم ويزيد من شعورهم بالانتماء لها، ويشعرون بالمزيد من الثقة، وبمزيد من التمكين في وظائفهم، فالأفراد يستخدمون إدراكهم لتقييم الاهتمام بهم من جانب المنظمة لإرضاء حاجاتهم الاجتماعية للتقييم، كالانتماء والتقدير وتحديد جاهزية المنظمة لتعويض جهودهم المتزايدة مع مكافآت اكبر.

فالدعم التنظيمي يمثل احد المواقف التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو رؤسائهم أو زملائهم في العمل، فزملاء العمل هم الأقرب لبعضهم، وفي اتصال مباشر ومكانة متساوية معهم لذلك فهم يملكون تأثير كبيراً على أقرانهم (Chiaburu, 2010)

ووفقاً لما ذكره (Eisenberger et al, 1986) فإن الدعم التنظيمي المدرك يمثل معتقدات الأفراد التي تتعلق بدرجة تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برضايتهم. ويعد هذا التعريف للدعم التنظيمي المدرك السابق هو الأكثر قبولاً واستحساناً من قبل العديد من الباحثين الذين تناولوا مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

و بالنظر في التعريف السابق يلاحظ وجود ثلاث مفاهيم فرعية كانت الجزء الأساسي في نشوء مفهوم الدعم التنظيمي المدرك وهي (المعاملة بالمثل والدعم الاجتماعي والتبادل الاجتماعي) فالأفراد يتوقعون من منظماتهم المعاملة بالمثل، كما يتوقعون إلى تقدير مساهمتهم، ويولون أهمية كبيرة لاهتمام منظماتهم بهم في كل الأحوال والظروف التي يمرون بها في أثناء تواجدهم في المنظمة، وهذا من خلال منظور علاقات التبادل الاجتماعي والدعم الاجتماعي.

وترى الباحثة أن إذا ما لبي الدعم التنظيمي حاجات العاملين للثناء والموافقة من منظماتهم فإن هذا سوف يدمج هوية الأفراد مع هوية منظماتهم مما يسهم في توثيق الروابط الشعورية بينهم وبين المنظمة مما يزيد في نهاية المطاف من جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الأداء العالي.

٢- أهمية الدعم التنظيمي المدرك:

لقد أشار العديد من الدراسات إلى أهمية الدعم التنظيمي المدرك في كثير من نتائجها, إذ تكمن هذه الأهمية في أنه يحقق الآتي:

أ- يقلل الدعم التنظيمي المدرك من نوايا الأفراد بشأن ترك العمل في المنظمة. (Tuzum & Kalemci, 2012)

ب- تتمتع المنظمات التي تولى الأفراد لديها اهتمام كبيراً بمساهماتهم, بالتزامهم الكبير نحوها (Eisenberger et al. 2001).

ت- يساعد الدعم التنظيمي المدرك على تحقيق الحاجات العاطفية والاجتماعية, وينشئ التزاماً تجاه المنظمة من خلال زيادة الأداء. (Paille et al., 2010)

ث- يقود الدعم التنظيمي المدرك الأفراد إلى زيادة اجتهادهم لأداء مهام وظيفية خارج ما هو مطلوب منهم. (Eisenberger et al. 2001)

ج- يؤدي الدعم التنظيمي المدرك إلى وجود التزام عاطفي فعال , كما أن ممارسات علاقات العمل تعزز من تشكيل الدعم التنظيمي المناسب. (Shao-hong & Chunling, 2011).

ح- يمتلك الدعم التنظيمي المدرك دوراً مؤثراً وقوياً في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للأفراد. (Miao, 2011)

خ- يسهم الدعم التنظيمي المدرك في تقليل مستويات الاجتهاد العاطفي بين الأفراد في المنظمة. (Jain et al., 2013).

د- يمكن التقليل من التأثيرات السلبية لضغوطات العمل من خلال الدعم التنظيمي المدرك. (Richardson et al., 2008).

د- يسهم الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز إدارة التنوع الثقافي في المنظمات, حيث تعزز مبادرات المنظمة الداعمة والطوعية هذا المفهوم. (Leveson et al., 2009)

ر- يحفز الدعم التنظيمي المدرك كل من الالتزام العاطفي والمعياري للأفراد, إذ يعد كل من هذين الشكليين من الالتزام مرغوبين لأنهما يشكلان محددات هامة للأداء وجودة حياة العمل. (Aube et al., 2007)

ز- للدعم التنظيمي المدرك تأثير على المواقف الأخلاقية والسلوك الايجابي للأفراد. حيث يشعر الأفراد بأهميتهم في المنظمة, مما يزيد من مشاعرهم الايجابية وسلوكهم الايجابي تجاه المنظمة. (Adebayo, 2005).

٣- أنواع الدعم التنظيمي المدرك:

أ- الدعم الإشرافي:

يُنْبَع مفهوم الدعم الإشراف من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف وتقوم على أسس نظرية التبادل الاجتماع وقاعدة المعاملة بالمثل؛ ويرى (Tekleab & Chiaburu, 2011) إن توفير الدعم الإشرافي للعامل يُلعب دورا حاكما في إدراكه لمستوى الدعم الذي يحصل عليه من المنظمة، حيث تنشأ علاقة ارتباط بين المشرف والعامل والتي في ضوئها يدرك العامل مستوى الدعم التنظيمي المقدم له.

ب- دعم زملاء العمل:

يُنْظَر العاملون إلى المنظمة باعتبارها إنسان، وبالتالي فهم يُعتبرون تصرفاتها كأفعال وتصرفات البشر، وبالمثل؛ فإن أفعال وتصرفات وكلاء المنظمة تعبر عن تصرفات المنظمة، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط؛ بل يمتد ليشمل زملاء العمل ولذلك يمكن القول بأن المنظمة ترتبط بعلاقات وكالة بجميع العاملين بها. (Zumrah, A.R, 2014).

و ترى الباحثة انه نظرا لما ذكر أعلاه بالإطار النظري السابق حول مزايا وأهمية الاحتواء العالي في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق

الأداء العالي وتحسين نوعية الإنتاجية ومقدار تأثير الاحتواء العالي عليها. ضرورة دراسة العلاقة المترتبة من تأثير الاحتواء العالي في منظمات الأعمال العالمية وبعض المفاهيم المعاصرة ذات الصلة والتي بدورها تشكل أهمية الدراسة. فقد أثبتت مجموعة واسعة من الممارسات الإدارية للاحتواء العالي مثل الفرق المدارة ذاتيا وخطط دفع الحوافز، والتدريب الذي يوفره صاحب العمل لتعزيز إنتاجية الشركات ومستوى أدائها المالي (Bockerman, 2015) بأنها تؤثر على أنظمة العمل عالية الأداء، حيث تتيح للعمال استقلالية في العمل والاهتمام بأراء العاملين مما يسمح بإخراج أفكار ابتكاريه في ممارسات العمل .

واقترح أيضا (Butts M. Marcus, et al, 2009) أن تكون نتائج الدعم التنظيمي المدرك قريبة من ممارسات الاحتواء العالي في العمل وتتجه حول تعزيز فرص المبادرة والابتكار وبالتالي خلق بيئة عمل يمتلك فيها الموظفين درجة من الدور في العمليات لممارسة المسؤولية الخاصة بهم. حيث أكد على أن ممارسات الاحتواء العالي للعمل لها تأثير واضح على عناصر الدعم التنظيمي المدرك.

ب- الدراسات السابقة:

أولا- الدراسات السابقة الخاصة بنظم العمل عالية الأداء:

١- دراسة محمد حمودة (٢٠١٩): دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي : الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العمل : دراسة تطبيقية

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العمل وذلك بقطاع البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، واستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية أظهرت نتائج الدراسة أن نظم العمل عالية الأداء لها تأثير إيجابي معنوي على كل من السلوك الاستباقي في العمل، والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى أن السلوك الاستباقي في العمل يتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن السلوك الاستباقي في العمل يؤثر إيجابياً على

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

الأداء التنظيمي. ويوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتشكيل مزيج من ممارسات إدارة الموارد البشرية المتكاملة، من أهمها تمكين العاملين، وإثراء أهمية العمل كفريق واحد، وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى ضرورة القضاء على أي قواعد أو لوائح تعوق عملية الاستباقية لدى العاملين بالبنك

٢- دراسة أحمد على (٢٠١٩): دور رأس المال الفكري في دراسة أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية

يهدف هذا البحث إلى تطوير فهم منهجي للآليات التي من خلالها تعمل نظم العمل عالية الأداء على تسهيل البراعة التنظيمية. باستخدام النظرة القائمة على المعرفة، حيث تم فحص الدور الوسيط لرأس المال الفكري المكون من رأس المال البشري والتنظيمي والاجتماعي. التصميم / المنهجية / المنهج: تم جمع البيانات من خلال عدد من الشركات التي تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر. تم استخدام عمل تحليلات تستند إلى نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس التركيبات الرئيسية واختبار العلاقات المفترضة بين المتغيرات. وأشارت النتائج: إلى أن نظم العمل عالية الأداء تساهم في البراعة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يتوسط رأس المال الفكري العلاقات بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية

٣- دراسة ياسر السيد شحاتة (٢٠١٩): "أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري"

استهدف البحث التعرف على مدى تأثير تطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة، بالإضافة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على التنمية المستدامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير التدريب، والمشاركة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، وتأثير التدريب، التوظيف الانتقائي وتقييم الأداء

على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وقد لوحظ أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على مشاركة المعرفة" وقد توصل البحث إلى العديد من التوصيات أهمها: يجب الاهتمام من قبل منظمات التعليم العالي بتطبيق نظم العمل عالية الأداء بشكل مستمر مثل إشراك أصحاب المصلحة في جميع تصرفات صنع القرار وصناعة السياسات، فضلاً عن التخطيط لكل من الرؤية والرسالة للمؤسسة. بالإضافة إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل كفريق مع تقليل الرقابة والمراقبة لتحسين الانتماء.

٤- دراسة أمل محمد عبدالرحمن (٢٠١٩): أثر أنظمة العمل عالية الأداء على الرفاهة النفسية للعاملين : دراسة تطبيقية -

اجري هذا البحث بهدف إلقاء الضوء على أهمية نظم العمل عالية الأداء فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستمرة، للحفاظ على السلوكيات المخططة للمورد البشري، وأكدت النتائج على وجود تأثير معنوي لنظم العمل عالية الأداء على رفاهة العاملين، من منظور علم النفس الإيجابي باعتباره من المهام الإضافية للبحوث في مجال إدارة الموارد البشرية. وأكدت نتائج البحث أيضاً على أهمية الدور الذي تقوم به ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء بأبعاده في الرفاهة النفسية للعاملين بالبنوك التجارية الحكومية

٥- دراسة محمد إبراهيم الرمال (٢٠١٦) دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على رضا العاملين: دراسة تطبيقية

اجري هذا البحث بهدف استكشاف دور أنظمة العمل عالية الأداء خاصة (فرق العمل - إدارة المعرفة - التمكين) في أحداث رضا العاملين. بقطاع الجمارك بجمهورية مصر العربية. وأظهرت النتائج أهمية أن تكون الموارد البشرية على قدر عال من المهارة والكفاءة. ولتوفير هذه الموارد البشرية المتميزة والمتفردة لا بد من ممارسات متميزة لإدارة الموارد البشرية، وذلك سواء بسواء في منظمات القطاع العام أو القطاع الخاص. وقد قدم البحث توصيات للمنظمات والمصالح الحكومية ومديري إدارة الموارد البشرية، وخاصة في قطاع الجمارك حول كيفية الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري من خلال ممارسات إدارة أنظمة العمل عالية الأداء على

رضا العاملين، وكذلك تقديم توصيات للمنظمات الحكومية عن السمات والمهارات والقدرات التي يجب أن تركز تلك المنظمات على اكتسابها من أجل تحقيق آمال وطموحات العاملين بها

ثانياً- الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الاحتواء العالي

١-دراسة علاء الدعي وزيتون السعدون (٢٠١٩): " ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية – دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية.

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بإياعاها (قوة اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، مشاركة العوائد وامتلاك المعرفة) في متغير الكفاءة الذاتية للموارد البشرية. وطبقت الدراسة على عينة من الكليات الأهلية العراقية. و توصلت الدراسة إلى إمكانية الاستفادة من آليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي في تنمية الكفاءة الذاتية للموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بشكل سليم وتعزيز الكفاءة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس

٢- دراسة دينا الحسني (٢٠١٦): (أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري -دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد و تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الاندماج الوظيفي التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على تنشيط رأس المال البشري وعلى التكامل بين عناصر رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام مصرف الرافدين باستثمار مقدرات رأس ماله البشري المعززة لمدخل إدارة الاحتواء العالي في توليد مبادرات إبداعية تحقق أهدافه

٣- دراسة (V. jayanthi & R . Anupama, 2016)

Impact of High Involvement Work Practices on Employee's Attitude and Behaviour of Commercial Banks in Chennai.

تأثير ممارسات الاحتواء العالي بالعمل على سلوك الموظفين وسلوك البنوك التجارية في تشيناي.

هدفت الدراسة إلى إظهار تأثير ممارسات الاحتواء العالي بالعمل بالتعاون مع العوامل الديموغرافية على موقف الموظف وسلوكه في مجموعة من البنوك التجارية في تشيناي. وقد أظهرت أهم النتائج أن ممارسات الاحتواء العالي بالعمل لها تأثير كبير على السلوك . وقد يسهم ذلك في زيادة إنتاجية العمل في المصارف التجارية.

٤- دراسة المنصوري (2016) : " دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم المدرك."

أجريت الدراسة بهدف الكشف عن الدور الوسيط لدعم المدرك بين إدارة الاحتواء العالي ومخرجات العمل الموقفية ببعديها الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي. وأوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (التدريب المععمق , التعويضات , فرق العمل , وتقاسم المعلومات) والرضا الوظيفي بتوسط الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط.

٥- دراسة : (Huo; Zhaojun; Haozhe & Xiande (2015)

The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain "integration

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الاحتواء العالي على تكامل سلسلة التوريد في عشرة بلدان. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الاحتواء العالي على تكامل سلسلة التوريد.

ثالثا الدراسات السابقة الخاصة بالدعم التنظيمي المدرك:

١- دراسة أسامة حسانين ومجد مهدي (٢٠١٩): تحليل العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والأبعاد المتعددة للأداء الوظيفي-دراسة ميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وبين الأبعاد المتعددة للأداء الوظيفي المتمثلة في: سلوكيات الدور الأساسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدراك الدعم التنظيمي وبين كل من: سلوكيات الدور الأساسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، قدما الباحثان دليل إرشادي لمساعدة المسؤولين في تنفيذ توصيات الدراسة بمديريات الخدمات محل الدراسة.

٢- دراسة إحسان دهش جلاب وآخرون: (٢٠١٨): "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي - دراسة تحليله لأراء عينة من تدريسي الكليات الأهلية بمحافظة الفرات الأوسط".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى عينة من تدريسي الكليات الأهلية. توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها وجود إدراك واضح لدى عينة الدراسة حول مفاهيم الدراسة وان زيادة الدعم التنظيمي المدرك لها دلالاتها الطيبة في تعزيز الانغماس الوظيفي. وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة سعي الكليات المدروسة إلى تسخير الدعم التنظيمي المدرك لزيادة مستوى الانغماس الوظيفي لدى كوادرها من التدريسيين.

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله عبدالعال البطران

٣- دراسة نوبيات عبد القادر ويوسف كمال (٢٠١٦): " دور الدعم التنظيمي المدرك ف تعزيز الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الزهراوي - بالمسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي لدى الكادر في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الزهراوي - بالمسيلة. على اعتبار أن الدعم التنظيمي الزى يدرکه العاملون في مهنة التمريض يمكن أن يحدث أثرا في تحديد شكل الالتزام التنظيمي المرغوب لديهم . وقد توصلت الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر تأثيرا كبيرا ومعنويا في الالتزام التنظيمي . كما أن الدعم المقدم من قبل المؤسسة الاستشفائية يسهم بشكل ايجابي في رفع التزام الكادر التمريضي وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة الاستشفائية.

التعقيب على الدراسات السابقة

ترى الباحثة أن معظم الدراسات السابقة قد ربطت بين متغيرين من المتغيرات المدروسة في هذا البحث على حد علم الباحثة. والتي تناولت بعض الممارسات الفردية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نظم العمل عالية الأداء، أما الدراسة الحالية فقد تميزت بمحاولتها نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) وبين نظم العمل عالية الأداء (كمتغير تابع). كما تحاول الدراسة تسليط الضوء على مستوى الدعم والمساندة التنظيمية وأهمية ذلك في تعزيز التزام العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية. بالإضافة إلى قياس اثر الدعم التنظيمي المدرك في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي للأفراد بهدف زيادة مستوى الانجاز والايجابية والارتباط الذهني بالعمل.

ثانيا: الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى إيضاح فاعلية دور إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) وأثرها على نظم العمل عالية الأداء (كمتغير تابع)، وهل لوجود الدعم التنظيمي المدرك بينهما (كمتغير وسيط) اثر على هذه الفاعلية، وذلك من خلال عينة

من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وتظهر أهمية الدراسة الميدانية من خلال محاولة نمذجة العلاقة التآثيرية بين متغيرات الدراسة وأثرها على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي يتم دمجها معا في شكل نظام يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة وأهمية ذلك في تعزيز التزام العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية. وبناء على ذلك سوف يتم تقسيم الدراسة الميدانية إلى

١- أسلوب الدراسة :

يتبع البحث الحالي فلسفة (Positivism) والتي تبدأ من خلال إيجاد فجوة معرفية (Knowledge gap) في الدراسات السابقة تسعى الباحثة إلى سدها، عن طريق وضع فروض واختبارها إحصائيا والتوصل إلى نموذج يوضح العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة، ومن ثم التوصل إلى نتائج علمية تمثل في النهاية إضافة إلى المعرفة.

و بالتالي يعتمد البحث الحالي على المدخل الاستنتاجي (Deductive) في البحث، بحيث يبدأ بدراسة النظريات والمفاهيم العامة، ومحاولة استنباط الفجوة المعرفية، ومن ثم العمل على سد هذه الفجوة. وفي ضوء أهداف البحث الحالي وطبيعته وخصائص مجتمع الدراسة الميدانية، نجد أن المنهج الكمي (Quantitative) من انطباق الاستراتيجيات التي تساعد في توصيف الظاهرة محل الدراسة (Creswell, 2009).

٢- إعداد قائمة الاستقصاء:

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الباحثة في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطوير العبارات الخاصة بها بناء على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون السابقون في مجال البحث، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية المعتمدة على المقابلات الشخصية من خلال رأى المستقصى منهم، وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارات الاستقصاء على مفردات العينة والرد على استفساراتهم وتجميعها ثم إجراء عمليات تفرغ وتكويد البيانات، والجدير بالذكر، أنه قد تم تصميم قائمة الاستقصاء الأساسية طبقا لمقياس

(Likert) الخماسي المتدرج لتحديد إجابات أفراد العينة، بحيث تتراوح أوزان الإجابات من موافق تماما (٥) إلى موفق (٤) إلى محايد (٣) إلى غير موافق (٢) إلى غير موافق مطلقا (١)، وذلك طبقا لطبيعة كل مجال من مجالات الاستبيان مما يمكن من الحصول على بيانات متصلة ولضمان إحداث توزيع طبيعي للبيانات حتى تقبل تطبيق الأساليب الإحصائية عليها.

إضافة لذلك وتلافياً لما يسمى بالتباين المنهجي المشترك للأداة البحثية، فقد عمدت الباحثة إلى جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابع الخاصة بالدراسة الحالية على فترات زمنية متباعدة وذلك لتقليل اتجاه مفردات العينة نحو السعي إلى تحقيق التماثل في الإجابات والحفاظ على تناسقها. واشتملت قائمة الأسئلة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: تضمن على مجموعة من الأسئلة الديموجرافية التي تحدد بعض الخصائص الهامة للمستقصى منهم للتأكد من اهتمامهم بموضوع البحث.

الجزء الثاني: انقسم إلى ثلاث محاور اشتملت على الآتي:

١- المحور الأول: إدارة الاحتواء العالي (المتغير المستقل) بالاعتماد على مقياس كل من (Lawler 2010 & Gollan 2008) وقد اشتمل على ٢٠ عبارة من (٢٠-١).

٢- المحور الثاني: نظم العمل عالية الأداء (المتغير التابع): وقد اشتمل على ٢٠ عبارة من (٣٩-٢١). و قسم إلى ثلاث أبعاد كما يلي:
أ- التمكين:

تم الاعتماد على سبع عبارات لقياس التمكين من مقياس (Spreitez, 1995)

ب- فرق العمل:

تم الاعتماد على خمس عبارات لقياس فرق العمل من مقياس (Lurie et al. , 2011)

ت- إدارة المعرفة:

تم الاعتماد على ثمانية عبارات لقياس إدارة المعرفة من مقياس (& Gupta, 2014)

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (مختصر وسطي)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

٣- المحور الثالث: الدعم التنظيمي المدرك: بالاعتماد على نموذج (Allen & Meyer, 1991) التي عبر فيها عن الدعم التنظيمي المدرك. وقد اشتمل على ٨ عبارات من (٤٠-٤٧).

٣- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (منطقة تليفونات القاهرة) والبالغ عددهم (١٣٤٣٧) موظف وذلك وفقاً للدليل الإحصائي للشركة المصرية للاتصالات).

نظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لعدة اعتبارات منها الوقت والجهد والتكلفة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (٣٢٠) مفردة وفقاً لمعادلة تحديد حجم العينة والتي يُمثل حجمها المجتمع طبقاً لمعادلة (Bartlett et al., 2001) وتم توزيع الاستبيانات يدوياً بمعرفة الباحثة، وتم جمع (٢٨٥) استمارة الاستبيان بنسبة (٨٩.٠٦%) وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف عدد (١٢) استمارات لعدم صلاحيتها لتُصبح عدد الاستبيانات النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي (٢٧٣) استمارة بنسبة (٨٥.٣١%) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

و يوضح جدول (١) الخصائص الديموجرافية لأفراد عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة والجنس بالإضافة إلى المستوى الإداري للمستقصى منهم .

جدول (١) : تقسيم عينة الدراسة حسب الخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم.

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	دبلوم فني	٩٢	٣٣.٧٠
	بكالوريوس	١٣٥	٤٩.٤٥
	ماجستير	٢٩	١٠.٦٢
	دكتوراه	١٧	٦.٢٣

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله عبدالعال البطران

٢٠.٥١	٥٦	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٥٦.٤١	١٥٤	من ٥-١٠	
٢٣.٠٨	٦٣	أكثر من ١٠	
٦٩.٢٣	١٨٩	ذكور	الجنس
٣٠.٧٧	٨٤	إناث	
٢٧.٨٤	٧٦	عمالة مهنية	المستوى الإداري
١٧.٢٢	٤٧	إشرافي	
٢٤.٩١	٦٨	التنفيذي	
١٦.٨٤	٤٦	الوسطي	
١٣.١٩	٣٦	العليا	
١٠٠	٢٧٣		الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة عينة البحث كبيرة ومتخصصة في مجال الدراسة يمكن الاعتماد على النتائج المتحصل عليها منها.

٤- الصدق والثبات الاستبيان:

استخدمت الباحثة في تقدير الصدق والثبات مقياس (ألفا) Gronbatch Alpha فإذا زاد هذا المقياس عن ٠,٦٠، أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع، ويتم حساب معامل الثبات عن طريق النسبة المئوية للجذر التربيعي لمعامل الصدق (قيمة ألفا). وقد جاءت قيمة كل من معاملي الصدق والثبات كما يلي. يوضح جدول (٢) أن قيمة كل من معاملي الصدق والثبات لمحاور الاستبيان المختلفة قد بلغت على مستوى إجمالي الاستبيان (٨٠.٢% و ٨٩.٥٥%) على الترتيب وهي نسبة عالية مما يؤكد أمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وإمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة.

نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (مختبر وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

جدول رقم (٢) : مقاييس الصدق والثبات لمحاو الاستبيان المختلفة وفقا لاختبار ألفا كرونباخ

الثبات	الصدق (قيمة ألفا)	أرقام العبارات	محاو الاستبيان
88.49	٠.٧٨٣	٢٠-١	١- إدارة الاحتواء العالي
81.06	٠.٦٥٧	٣٩-٢١	٢- أنظمة العمل عالية الأداء
86.66	٠.٧٥١	٤٧-٤٠	٣- الدعم التنظيمي المدرك
89.55	٠.٨٠٢	٤٧-١	الإجمالي

٥- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان :

استخدمت الباحثة (اختبار كولموجروف- سمرنوف (Smirnov Z) لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان لمعرفة ما إذا كانت بيانات الاستقصاء تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار هام في المرحلة القبلية لتحليل البيانات قبل اختبار الفروض للتأكد من صلاحية نتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة، وقد جاءت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كالآتي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (٣) أن محتوى محاو الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي حيث جاء مستوى الدلالة لقيم Z لمتغيرات الدراسة غير معنوية مما يؤكد صلاحية أقسام استمارة الاستبيان لأجراء التحليل الإحصائي عليها.

جدول (٣): نتائج اختبار (Kolmogorov- Smirnov Z) للتوزيع الطبيعي لبيانات محاو الاستبيان المختلفة

المعنوية	قيمة Z	محاو الاستبيان
٠.٢٨٧	١.٠٨٠	١- إدارة الاحتواء العالي
٠.١٧٢	٠.٩٢١	٢- أنظمة العمل عالية الأداء
٠.١٩٠	٠.٨٧٧	٣- الدعم التنظيمي المدرك

وبذلك تكون الباحثة قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى صلاحية التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله عبدالعال البطران

٦- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج استمارات الاستبيان طبقاً لما ذكره (Cochran & Snedecor, 1980) وهي:

١- اختبار الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان من خلال مقياس (ألفا) Gronbatch Alpha وذلك للوقوف على معامل ثبات أداة الدراسة.

٢- اختبار كولموجوروف- سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov Z) لاختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من صلاحية بيانات أداة الدراسة للتحليل الإحصائي.

٣- الأساليب التحليلية: تقدير معامل الارتباط البسيط والمتعدد وتحليل الانحدار الكامل لقياس قوة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك وأثرهما على أنظمة العمل عالية الأداء مع تقدير الأهمية النسبية لهما واتجاهها والدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تقدير معامل الانحدار القياسي الجزئي (Beta).

٤- تحليل معامل المرور (تحليل المسار) Path Analysis: وذلك للوقوف على ما إذا كان الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) يعدل من أثر إدارة الاحتواء العالي على أنظمة العمل عالية الأداء في رأى فئات المستقصى منهم للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات أم لا.

٧- فروض الدراسة الميدانية:

قسمت الباحثة الفرض الرئيسي للدراسة طبقاً لبند استمارة الاستقصاء لدراسة العلاقات التآثيرية بين محاور الاستبيان إلى:

الفرض الأول: "لا توجد علاقة تآثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء".

الفرض الثاني: "لا توجد علاقة تآثيرية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك وأنظمة العمل عالية الأداء".

الفرض الثالث: "لا توجد علاقة تآثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك".

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمدالعال البطران

الفرض الخاص بتحليل معامل المرور (تحليل المسار) Path Analysis

الفرض الرابع: " لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التآثيرية بين كل من إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء ".

٨- عرض ومناقشة نتائج فروض الدراسة الميدانية:

استخدمت الباحثة تحليل الارتباط (Correlation) باستخدام معامل ارتباط اسبيرمان ، بالإضافة إلى تقدير المساهمة النسبية (R^2) والتي تعبر عن نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع إلى التغير في المتغير المستقل ، وذلك بهدف اختبار جودة العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في فروض الدراسة الميدانية

كما استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الكامل (Full Model Regression) لتقدير العلاقة التآثيرية والتوصل إلى نموذج العلاقة بين متغيرات إدارة الاحتواء العالي (كمتغيرات مستقلة) وبين متغيرات أنظمة العمل عالية الأداء (كمتغير تابع) ، من خلال تقدير قيم معاملات الانحدار ومعامل الارتباط المتعدد ومعاملات الانحدار القياسي الجزئي بالإضافة إلى اختبار الازدواج الخطي بين المتغيرات الناتجة لضمان دقة النموذج . كما استخدمت الباحثة متوسط قيم أسئلة الاستبيان الخاصة بكل عنصر من عناصر مجالات الدراسة لتعبر عن بيانات العناصر المختلفة للدراسة ومنها يتم تقدير العلاقات الإرتباطية والتآثيرية بين مجالات الدراسة الثلاثة (مجال إدارة الاحتواء العالي ومجال الدعم التنظيمي بالإضافة إلى مجال أنظمة العمل عالية الأداء) بهدف اختبار فروض الدراسة. وكانت النتائج كالأتي:

اختبار صلاحية الفرض الأول: "لا توجد علاقة تآثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء " .

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

نتائج العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء

١- عنصر التمكين

أ- نتائج الارتباط :

يوضح جدول (٤) علاقة الارتباط بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء لعنصر (التمكين). وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر التمكين (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (١%)، مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط بين عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر (التمكين). كما لوحظ أن كل من عنصر (الدعم التكنولوجي) كان أكثر العناصر ارتباطاً مع عنصر (التمكين) بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٨١) وبمساهمة نسبية (٣٣.٧٦%)، يليه كل من عنصري (الاندماج الوظيفي والتدريب بمعاملين ارتباط بلغا (٠.٥٠٦ و ٠.٥٣٢) وبمساهمة نسبية (٢٨.٣٠% و ٢٥.٦٠%) على الترتيب في الدرجة الثانية من الأهمية. بينما جاء عنصر (التحفيز والتعويضات) أقل أهمية بقيمة ارتباط بلغت (٠.٤٣٣) وبمساهمة نسبية (١٨.٧٤%). كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لجميع عناصر "أدرة الاحتواء العالي" بلغ (٠.٧٥٢) وبمستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠) بمساهمة نسبية (٥٦.٥٥%) مما يؤكد على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين جميع عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر (التمكين). ويشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة وأنها لا ترجع إلى الصدفة

جدول (٤): علاقة الارتباط بين متغيرات إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء لعنصر التمكين.

المتغير المستقل (أدرة الاحتواء العالي)					المتغير التابع
جميع عناصر إدارة الاحتواء العالي	الدعم التكنولوجي للعمل	التحفيز والتعويضات	التدريب	الاندماج الوظيفي	
٠.٧٥٢	٠.٥٨١	٠.٤٣٣	٠.٥٣٢	٠.٥٠٦	معامل الارتباط
٥٦.٥٥	٣٣.٧٦	١٨.٧٤	٢٨.٣٠	25.60	المساهمة النسبية%
٠.٠٠٠	٠.000	٠.000	٠.000	٠.00٠	المعنوية

ب- نتائج تحليل الانحدار

و يوضح جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج تأثيري بين عناصر إدارة الاحتواء العالي (كمتغيرات مستقلة) وبين متغيرات أنظمة العمل عالية الأداء لعنصر (التمكين) (كمتغير تابع). وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين عناصر الاندماج الوظيفي والتدريب والتحفيز والتعويضات بالإضافة إلى الدعم التكنولوجي (علاقة طردية وعالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (٠.213٠ و ٠.188 و ٠.127 و ٠.190). على الترتيب. كما لوحظ أن كل من عنصري (الاندماج الوظيفي والدعم التكنولوجي للعمل) قد حصل على أعلى قيم من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (٠.263 و ٠.241) (مؤكدًا بذلك أنهما أقوى المتغيرات تأثيرًا في عنصر (التمكين)).

و للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (٥) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية، مما يؤكد على صلاحية العلاقة التآثيرية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (التمكين). كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (٠.٧٨٠) ومعامل التحديد (R Square) ٦٠.٩% وبمستوى معنوية بلغ (٠.٠٠٠)، مما يؤكد معنوية العلاقة التآثيرية بين هذه المتغيرات وعنصر (التمكين).

نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

جدول (٥): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التآثرية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي (كمتغيرات مستقلة) وعنصر (التمكين) كمتغير تابع.

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			خطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	4.792	---	٠.258	1.235	ثابت المعادلة
1.080	4.720	٠.263	٠.045	٠.213٠	١- الاندماج الوظيفي
1.083	3.540	٠.197	٠.053	٠.188	٢- التدريب
1.054	2.561	٠.141	٠.050	٠.127	٣- التحفيز والتعويضات
1.062	4.374	٠.241	٠.043٠	٠.190	٤- الدعم التكنولوجي للعمل
معامل الارتباط المتعدد (R) = ٠.٧٨٠					
معامل التحديد (R Square) = ٦٠.٩%					

(Y) = العامل التابع: التمكين

و يوضح جدول (٦) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (التمكين) ، حيث بلغت قيمة $F = (20.092)$ وبدلالة إحصائية على مستوى ١% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار وأن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد ولا ترجع إلى الصدفة. جدول (٦) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (التمكين).

المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
٠.000	20.092	1.886	4	7.542	الانحدار
		٠.094	268	25.150	الخطأ التجريبي
			272	32.692	الكلي

و النتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي لعناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (التمكين).

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (مختبر وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

٢- عنصر فرق العمل:

أ- نتائج الارتباط

يوضح جدول (٧) علاقة الارتباط بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء لعنصر (فرق العمل) وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر (فرق العمل) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (١%).. مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط مؤكدة بين عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر فرق العمل . كما لوحظ أن عنصر (التدريب) كان أكثر العناصر تأثيراً في عنصر (فرق العمل) بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٤١) وبمساهمة نسبية (٢٩.٣٢%) ، يليه عنصر (التحفيز) والتعويضات) بمعامل ارتباط بلغ (٠.٤٢٩) وبمساهمة نسبية (١٨.٤٠%). بينما جاء كل من (الاندماج الوظيفي والتحفيز والتعويضات) بقيم ارتباط اقل بلغت (٠.٣٢٩ و ٠.٣٠١) وبمساهمة نسبية (١٠.٨٢% و ٩.٠٦%) على الترتيب. وأظهرت نتائج الجدول أيضاً أن قيمة معامل الارتباط بين عنصر (فرق العمل) وجميع عناصر "أدرة الاحتواء العالي" تساوي (٠.٧٧٩) وبمستوى الدلالة (٠.٠٠٠) بمساهمة نسبية (٦٠.٦٨%) مما يؤكد على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين تأثير جميع عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر (فرق العمل). ويشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة وأنها لا ترجع إلى الصدفة

جدول (٧): علاقة الارتباط بين متغيرات إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء لعنصر فرق العمل.

المتغير المستقل (أدرة الاحتواء العالي)					المعالم الإحصائية	المتغير التابع
جميع عناصر إدارة الاحتواء العالي	الدعم التكنولوجي للعمل	التحفيز والتعويضات	التدريب	الاندماج الوظيفي		
٠.٧٧١	٠.٣29	٠.٤29	٠.٥41	٠.٣29	معامل الارتباط	فرق العمل
٦٠٠.٦٨	١٠.٨٢	١٨.٤٠	٢٩.٣٢	١٠.٨٢	المساهمة النسبية %	
٠.٠٠٠	٠.000	٠.000	٠.000	٠.00٠	المعنوية	

ب- نتائج تحليل الانحدار:

ب- نتائج تحليل الانحدار

ويوضح جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج بين عناصر إدارة الاحتواء العالي (كمتغيرات مستقلة) وبين متغيرات أنظمة العمل عالية الأداء لعنصر (فرق العمل) كمتغير تابع. وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين عناصر (الاندماج الوظيفي والتدريب والتحفيز والتعويضات بالإضافة إلى الدعم التكنولوجي) علاقة طردية وعالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (0.076 و 0.255 و 0.400 و 0.355). على الترتيب. كما لوحظ أن كل من عنصري (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) قد حصل على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (0.233 و 0.395) مؤكداً بذلك أنهما أقوى المتغيرات تأثيراً في عنصر (فرق العمل).

وللتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (٨) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية، مما يؤكد على صلاحية العلاقة التآثيرية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (فرق العمل) كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.8٥٦) ومعامل التحديد (R Square) ٧٣.٣% وبمستوى معنوية بلغ (0.000)، مما يؤكد معنوية علاقة الانحدار بين هذه المتغيرات وعنصر ()

جدول(٨): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التآثيرية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي (كمتغيرات مستقلة) وعنصر (فرق العمل) كمتغير تابع.

متغيرات الموديل	معاملات الانحدار		معامل الانحدار	معنوية
	الخطأ القياسي	القياسي الجزئي		
ثابت المعادلة	1.163	0.282	4.125	VIF
١- الاندماج الوظيفي	0.076	0.049	1.531	1.080
٢- التدريب	0.255	0.058	4.381	1.083

نمذجة العلاقة التائية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله عبدالعال البطران

1.053	7.380	٠.387	٠.054	٠.400	٣- التحفيز والتعويضات
1.061	7.506	٠.395	٠.047	٠.355	٤- الدعم التكنولوجي للعمل
					معامل الارتباط المتعدد (R) = ٠.٨٥٦
					معامل التحديد (R Square) = ٧٣.٣%

(Y) = العامل التابع: فرق العمل

ويوضح جدول (٩) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (فرق العمل) ، حيث بلغت قيمة $F = (٢٩.٦٠٣)$ وبدلالة إحصائية على مستوى ١% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار وأن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد ولا ترجع إلى الصدفة. جدول (٩) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (فرق العمل).

المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
٠.000	29.603	3.308	4	13.234	الانحدار
		٠.112	265	29.617	الخطأ التجريبي
			269	42.851	الكلي

والنتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي لعناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (فرق العمل).

٣- إدارة المعرفة:

أ- نتائج الارتباط

يوضح جدول (١٠) علاقة الارتباط بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء لعنصر إدارة المعرفة. وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر إدارة المعرفة (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (١%).. مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط مؤكدة بين عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر إدارة المعرفة . وقد جاء كل من عنصري (التدريب والتحفيز والتعويضات) بأعلى قيم لمعامل الارتباط بالمقارنة بباقي العناصر بلغت (٠.٤٣١ و ٠.٤٧٠) وبمساهمة

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

نسبية (١٨.٥٧% و ٢٢.٠٩%) على الترتيب .. بينما جاء كل من (الاندماج الوظيفي والدعم التكنولوجي للعمل) بقيم ارتباط اقل بلغت (٠.٣٧٦ و ٠.٣٠٤) وبمساهمة نسبية (١٤.١٤% و ٩.٢٤%) على الترتيب. كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وجميع عناصر "أدرة الاحتواء العالي" بلغ (٠.٧١٠) وبمستوى الدلالة (٠.٠٠٠) بمساهمة نسبية (٥٠.٤١%) مما يؤكد على وجود علاقة طردية قوية بين عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر (إدارة المعرفة). ويشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة وأنها لا ترجع إلى الصدفة. جدول (١٠): علاقة الارتباط بين متغيرات إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء لعنصر إدارة المعرفة.

المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي)					المعالم الإحصائية	المتغير التابع
جميع عناصر إدارة الاحتواء العالي	الدعم التكنولوجي للعمل	التحفيز والتعويضات	التدريب	الاندماج الوظيفي		
٠.٧١٠	٠.٣04	٠.٤70	٠.٤31	٠.٣76	معامل الارتباط	إدارة المعرفة
٥٠.٤١	٩.٢٤	٢٢.٠٩	١٨.٥٧	١٤.١٤	المساهمة النسبية %	
٠.٠٠٠	٠.000	٠.000	٠.000	٠.00٠	المعنوية	

ب- نتائج تحليل الانحدار

و يوضح جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج بين عناصر إدارة الاحتواء العالي (كمتغيرات مستقلة) وبين متغيرات أنظمة العمل عالية الأداء لعنصر (إدارة المعرفة) كمتغير تابع. وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين عناصر (الاندماج الوظيفي والتدريب والتحفيز والتعويضات بالإضافة إلى الدعم التكنولوجي) علاقة طردية وعالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (٠.080 و ٠.162 و ٠.247 و ٠.169). على الترتيب. كما لوحظ أن كل من عنصري (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) قد حصلوا على

أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (0.293 و 0.231) على الترتيب ، مؤكداً بذلك أنهما أقوى المتغيرات تأثيراً في (إدارة المعرفة).
و للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (١٢) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية ، مما يؤكد على صلاحية العلاقة التآثيرية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (إدارة المعرفة) كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.707) ومعامل التحديد (R Square) 50.0% وبمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية علاقة الانحدار بين هذه المتغيرات وعنصر (إدارة المعرفة) .
جدول (١١): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التآثيرية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي (كمتغيرات مستقلة) وعنصر (إدارة المعرفة) كمتغير تابع.

متغيرات الموديل	معاملات الانحدار		معامل الانحدار القياسي الجزئي	قيمة T	معنوية VIF
	الخطأ القياسي	معامل الانحدار			
ثابت المعادلة	0.251	1.924		7.667	
١- الاندماج الوظيفي	0.044	0.080	0.105	1.818	1.080
٢- التدريب	0.052	0.162	0.182	3.127	1.083
٣- التحفيز والتعويضات	0.048	0.247	0.293	5.114	1.054
٤- الدعم التكنولوجي للعمل	0.042	0.169	0.231	4.014	1.062
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.707					
معامل التحديد (R Square) = 50.0%					

(Y) = العامل التابع: إدارة المعرفة

ويوضح جدول (١٢) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (إدارة المعرفة) ، حيث بلغت قيمة $F = (13.276)$ وبدلالة إحصائية على مستوى 1% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار وأن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد ولا ترجع إلى الصدفة.

نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (مختبر وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

جدول (١٢) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (إدارة المعرفة).

المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
.000	13.276	1.181	4	4.726	الانحدار
		.089	268	23.850	الخطأ التجريبي
			272	28.576	الكلية

والنتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي لعناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (إدارة المعرفة).

وترى الباحثة بناء على النتائج السابقة لجدول (٤-١٢) أنه يمكن نفي الفرض الأول " لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء ". ويقبل الفرض البديل. اختبار صلاحية الفرض الثاني: "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك وأنظمة العمل عالية الأداء".

نتائج العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأنظمة العمل عالية الأداء

أ- نتائج الارتباط:

يوضح جدول (١٣) علاقات الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء. وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (١%).. مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط مؤكدة بين الدعم التنظيمي المدرك وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط على مستوى جميع عناصر أنظمة العمل عالية الأداء (٠.٧٨٧) وبمساهمة نسبية (٦١.٩٤%) ، بمعنى أن الدعم التنظيمي المدرك يساهم في أداء أنظمة العمل عالية الأداء بمقدار ٦١.٩٤% ، وهي تمثل نسبة مرتفعة . وقد جاء كل من عنصري (التمكين وفرق العمل) كأكثر عناصر أنظمة العمل عالية الأداء تأثراً بالدعم التنظيمي المدرك وبمعامل ارتباط بلغا (٠.٧٥٣ و٠.٧٣٧) على الترتيب وبمساهمة نسبية (٤٢.٦٤% و ٥٤.٣١%) على الترتيب. كما أوضح الجدول أن

نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

عنصر إدارة العمل كان الأقل تأثراً بالدعم التنظيمي المدرك حيث بلغت قيمة معامل الارتباط له (٠.٣١٧) وبمساهمة نسبية (١٠.٠٥%) . ويشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة وأنها لا ترجع إلى الصدفة.
جدول (١٣): علاقات الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء

المتغير التابع (أنظمة العمل عالية الأداء)		(المتغير المستقل) الدعم التنظيمي المدرك	
معامل الارتباط	المساهمة النسبية %	المعنوية	
٠.٦٥٣	٤٢.٦٤	٠.٠٠٠	١- التمكين
٠.٧٣٧	٥٤.٣١	٠.٠٠٠	٢- فرق العمل
٠.٣١٧	١٠.٠٥	٠.٠٠٠	٣- إدارة المعرفة
٠.٧٨٧	٦١.٩٤	٠.٠٠٠	٤- جميع عناصر أنظمة العمل عالية الأداء

ب- نتائج تحليل الانحدار:

ويوضح جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج تأثيري بين الدعم التنظيمي المدرك (كمتغيرات مستقلة) وبين عناصر أنظمة العمل عالية الأداء كمتغير تابع. وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع العلاقات التآثرية كانت علاقات طردية وعالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار التآثرية للدعم التنظيمي المدرك لعناصر أنظمة العمل عالية الأداء (التمكين وفرق العمل بالإضافة إلى إدارة المعرفة) كانت (٠.246 و ٠.246 و ٠.264) على الترتيب. كما لوحظ الدعم التنظيمي المدرك كان أكثر تأثير في نماذج الانحدار الخاصة بكل من عنصري (التمكين وإدارة المعرفة) حيث حصل على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (٠.٢٧٠ و ٠.٢٦٦) على الترتيب ، مؤكداً بذلك أنهما أكثر تأثيراً بالدعم التنظيمي. كما أكدت نتائج الجدول على المستوي العام لعناصر أنظمة العمل عالية الأداء أن هناك علاقة تآثرية مؤكدة مع الدعم التنظيمي المدرك ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار القياسي الجزئي لهذا النموذج (٠.٤٥٧).

و للتأكد من استقلالية متغيرات النماذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين متغيرات الدراسة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (١٤) تؤكد عدم وجود ازدواج

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله عبدالعال البطران

خطى في جميع النماذج السابقة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية ، مما يؤكد على صلاحية العلاقات التآثيرية بين الدعم التنظيمي وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء .

جدول (١٤): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التآثيرية بين الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير مستقل) وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات انحدار الدعم التنظيمي المدرك		عناصر أنظمة العمل عالية الأداء (المتغير التابع)
			معامل الانحدار	الخطأ القياسي	
--	10.707	--	0.227	2.428	١- التمكين
١.٠٠	4.621	٠.270	٠.062	.287	ثابت المعادلة معامل الانحدار
--	12.179	--	٠.266	3.239	٢- فرق العمل
١.٠٠	٠3.372	٠.202	٠.073	٠.246	ثابت المعادلة معامل الانحدار
--	18.334	--	٠.212	3.891	٣- إدارة المعرفة
١.٠٠	٤.545	٠.266	٠.058	٠.264	ثابت المعادلة معامل الانحدار
١.٠٠	9.323	٠.457	٠.163	1.520	٤- جميع عناصر أنظمة العمل عالية الأداء
١.٠٠	8.403	٠.457	٠.045	٠.375	ثابت المعادلة معامل الانحدار

ويوضح جدول (١٥) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنماذج الانحدار للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء ، حيث بلغت قيم $F = (21.356 \text{ و } 11.371 \text{ و } 20.655 \text{ و } 70.605)$ على الترتيب وبدلالة إحصائية على مستوى ١% ، مما يؤكد صدق نماذج الانحدار التآثيرية وأن تأثير المتغيرات المكونة لها مؤكد ولا ترجع إلى الصدفة.

نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

جدول (١٥) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنماذج الانحدار للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك و عناصر أنظمة العمل عالية الأداء .

عناصر أنظمة العمل عالية الأداء	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
١- التمكين	الانحدار الخطأ التجريبي	2.388 30.304	1 271	2.388 0.112	21.356	0.000
٢- فرق العمل	الانحدار الخطأ التجريبي	1.744 41.106	1 268	1.744 0.153	11.371	0.000
٣- إدارة المعرفة	الانحدار الخطأ التجريبي	2.024 26.552	1 271	2.024 0.098	20.655	0.000
٤- جميع عناصر أنظمة العمل عالية الأداء	الانحدار الخطأ التجريبي	4.072 15.456	1 268	4.072 0.058	70.605	0.000

والنتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي بين الدعم التنظيمي المدرك وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء.

وترى الباحثة بناء على النتائج السابقة لجدول (١٣-١٥) أنه يمكن نفي الفرض الثاني "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك وأنظمة العمل عالية الأداء". ويقبل الفرض البديل.

اختبار صلاحية الفرض الثالث: "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك".

نتائج العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك

لجأت الباحثة لدراسة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك للتأكد من إمكانية إدخال الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) بين كل من إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء، فإذا ثبتت العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك أمكن استخدام الدعم التنظيمي كمتغير معدل. وبناء على ذلك تم استخدام متوسط إجمالي عبارات كل محور من المحورين السابقين، نظرا

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

لاعتبارهما من المتغيرات المستقلة المؤثرة على أنظمة العمل عالية الأداء. ثم قامت بتقدير معامل الارتباط وتحليل الانحدار لقياس العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك. وكانت نتائج التحليل كالآتي:.

أ- تحليل الارتباط:

يوضح جدول (١٦) نتائج تحليل الارتباط بين (إدارة الاحتواء العالي) وبين (الدعم التنظيمي المدرك). ويلاحظ من النتائج أن هناك علاقة ايجابية طردية قوية بينهما، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٧٥)، كما بلغت قيمة التغير في الدعم التنظيمي المدرك التي ترجع إلى التغير في إدارة الاحتواء العالي (R^2) = (٧٦.٥٦%)، كما يشير مستوى المعنوية إلى أن هذه العلاقة عالية المعنوية ولا ترجع إلى الصدفة، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي اقل من ٠.٠٥. النتيجة السابقة تعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك. وهذه النتيجة تعطي إمكانية استخدام الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط.

جدول (١٦): علاقة الارتباط بين (إدارة الاحتواء العالي) وبين (الدعم التنظيمي المدرك)

المتغير المستقل	المعالم الإحصائية	الدعم التنظيمي المدرك
إدارة الاحتواء العالي	معامل الارتباط (R)	٠.٨٧٥
	المساهمة النسبية (R^2)	٧٦.٥٦
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠
	حجم العينة	٢٧٣

ب- نتائج تحليل الانحدار

ويوضح جدول (١٧) نتائج تحليل الانحدار لتحديد نموذج تآثيري بين إدارة الاحتواء العالي (كمتغير تابع) وبين الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير مستقل). وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين كل من إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك علاقة طردية وعالية المعنوية حيث بلغت قيم معامل الانحدار للنموذج (٠.490). كما أظهرت النتائج ارتفاع قيمة معامل الانحدار القياسي الجزئي

نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

حيث بلغت (٠.٤٤٥)، مؤكداً بذلك على قوة التأثير المباشر للدعم التنظيمي المدرك. في إدارة الاحتواء العالي

و للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (١٧) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية، مما يؤكد على صلاحية العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك، مع تأكيد معنوية علاقة الانحدار بين هذه المتغيرات

جدول (١٧): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي (كمتغير تابع) والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير مستقل).

المتغير المستقل (الدعم التنظيمي المدرك)					المتغير التابع إدارة الاحتواء العالي
معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
--	11.346	--	٠.187	2.118	ثابت المعادلة
١.٠٠	8.191	٠.445	٠.060	٠.490	معامل الانحدار

(Y) = العامل التابع: إدارة الاحتواء العالي

ويوضح جدول (١٨) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار للعلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك، حيث بلغت قيمة $F = 67.085$ وبدلالة إحصائية على مستوى ١%، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار وأن تأثير المتغير المكونة له مؤكد ولا يرجع إلى الصدفة.

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

جدول (١٨) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	5.766	1	5.766	67.085	٠.000
الخطأ التجريبي	23.293	271	٠.086		
الكلي	29.059	272			

والنتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك ومن هنا يمكن قياس تأثير الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء. و ترى الباحثة بناء على النتائج السابقة لجداول (١٦-١٨) أنه يمكن نفي الفرض الثالث " لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك". ويقبل الفرض البديل.

اختبار صلاحية الفرض الرابع: " لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التآثيرية بين كل من إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء".

قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لبحث اثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين كل من إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء طبقا لما حدده (Baron & Kenny, 1986) وذلك من خلال أربع مراحل هي: المرحلة الأولى: قياس اثر إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) على أنظمة العمل عالية الأداء (كمتغير تابع) (وهذا ما تم اختباره بالفرض الأول) المرحلة الثانية: قياس اثر الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير مستقل) على أنظمة العمل عالية الأداء (كمتغير تابع) (وهذا ما تم اختباره بالفرض الثاني) المرحلة الثالثة: قياس اثر الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير مستقل) على إدارة الاحتواء العالي (كمتغير تابع) (وهذا ما تم اختباره بالفرض الثالث)

المرحلة الرابعة: وفيها يتم قياس اثر الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) بين إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) على أنظمة العمل عالية الأداء (كمتغير تابع). فإذا تغير تأثير المتغير المستقل على التابع تأثيراً جوهرياً، كان دليلاً على وجود تأثير للمتغير الوسيط. وهنا يظهر احتمالان هما:

- أ- يختفي تأثير المتغير المستقل على التابع ويصبح غير دالة إحصائياً وفي هذه الحالة يسمى توسط كامل (Perfect Mediation).
- ب- ينخفض تأثير المتغير المستقل على التابع ويظل دالة إحصائياً وفي هذه الحالة يسمى توسط جزئي (Partial Mediation).

نتائج اختبار الفرض الرابع

يوضح جدول (١٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين اثر إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) على أنظمة العمل عالية الأداء (كمتغير تابع) في ظل وجود الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط). وبفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين كل من (إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك) و (أنظمة العمل عالية الأداء) علاقة طردية وعالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (٠.١٨٨ و ٠.٤٥٩) على الترتيب. كما لوحظ أن الدعم التنظيمي المدرك قد حصل على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (٠.٥٠٩) مؤكداً بذلك أنه أقوى تأثيراً في النموذج.

و للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) جاءت نتائج جدول (١٨) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "٥" وهو حد المعنوية، مما يؤكد على صلاحية العلاقة التآثيرية بين متغيرات الدراسة كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (٠.٨٤٥) ومعامل التحديد (R Square) ٧١.٥% وبمستوى معنوية بلغ (٠.٠٠٠)، مما يؤكد معنوية علاقة الانحدار بين هذه المتغيرات وأنظمة العمل عالية الأداء.

نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

أوضحت النتائج أيضا أن الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) له تأثير **توسط جزئي** (Partial Mediation). على العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) وأنظمة العمل عالية الأداء (كمتغير تابع) حيث انخفضت قيم معامل الانحدار لإدارة الاحتواء العالي وبلغت (٠.١٨٨) بينما ارتفعت قيمة انحدار الدعم التنظيمي المدرك وبلغت (٠.٤٥٩) مع وجود معنوية لكلا معاملي الانحدار كما لوحظ أن الدعم التنظيمي المدرك قد حصل على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (٠.٥٠٩) مؤكداً بذلك أنه أقوى تأثيراً في النموذج. كما أكدت قيم "T" ارتفاع معنوية معامل انحدار الدعم التنظيمي المدرك عن إدارة الاحتواء العالي. وتؤكد النتائج السابقة وجود تأثير (توسط جزئي) للدعم التنظيمي المدرك على إدارة الاحتواء العالي

جدول (١٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد نموذج للعلاقة التآثرية بين اثر كل من إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك على أنظمة العمل عالية الأداء

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			معامل الانحدار	الخطأ القياسي	
--	4.833	--	٠.160	٠.774	ثابت المعادلة
١.٢٥	4.384	٠.221	٠.047	٠.188	إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل)
١.٢٥	9.722	٠.510	٠.043	٠.459	الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط).
معامل الارتباط المتعدد (R) = ٠.٨٤٥					
معامل التحديد (R Square) = ٧١.٥%					

(Y) = العامل التابع: أنظمة العمل عالية الأداء

ويوضح جدول (١٩) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط). على أنظمة العمل عالية الأداء ، حيث بلغت قيمة $F = (٩٤.٨٨٤)$

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

وبدلالة إحصائية على مستوى ١% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار وأن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد ولا ترجع إلى الصدفة.

جدول (٩) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) على أنظمة العمل عالية الأداء

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	8.113	2	4.056	94.884	٠.000
الخطأ التجريبي	11.415	267	٠.043		
الكلية	19.527	269			

و ترى الباحثة من النتائج السابقة إمكانية نفي الفرض الرابع للدراسة: " لا يؤثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التآثيرية بين كل من إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء " .و يقبل الفرض البديل.

كما ترى الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية إمكانية رفض الفرض الرئيسي للدراسة " لا يمكن نمذجة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) والدعم التنظيمي (كمتغير وسيط) وأنظمة العمل عالية الأداء (كمتغير تابع). " ، ويقبل الفرض البديل.

نتائج الدراسة الميدانية:

١- نتائج العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء

أ- عنصر التمكين

أظهرت النتائج أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر التمكين (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (١%).. مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط مؤكدة بين عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر (التمكين). وكان عنصر (الدعم التكنولوجي) كان أكثر العناصر تأثيرا في عنصر (التمكين) ، يليه عنصري كل من (الاندماج الوظيفي والتدريب. بينما جاء

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

عنصر (التحفيز والتعويضات) اقل أهمية ، مما يؤكد على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين جميع عناصر إدارة الاحتواء العالي وعنصر (التمكين) كما لوحظ وجود علاقة تأثيرية طردية وعالية المعنوية بين كل من عنصري (الاندماج الوظيفي والدعم التكنولوجي للعمل) حيث حصلنا على أعلى قيم من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي مؤكدا بذلك أنهما أقوى المتغيرات تأثيرا في عنصر (التمكين) .

ب- عنصر فرق العمل:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط مؤكدة بين عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر فرق العمل. كما لوحظ أن عنصر (التدريب) كان أكثر العناصر تأثيرا في عنصر (فرق العمل) يليه عنصر (التحفيز والتعويضات) بينما جاء كل من (الاندماج الوظيفي والتحفيز والتعويضات) بقيم ارتباط اقل ويشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة وأنها لا ترجع إلى الصدفة

كما لوحظ وجود علاقة تأثيرية طردية وعالية المعنوية بين عناصر (الاندماج الوظيفي والتدريب والتحفيز والتعويضات بالإضافة إلى الدعم التكنولوجي) إلا أن كل من عنصري (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) كانا أقوى المتغيرات تأثيرا في عنصر (فرق العمل).

ت- عنصر إدارة المعرفة:

أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط مؤكدة بين عناصر أدرة الاحتواء العالي وعنصر إدارة المعرفة. وقد جاء كل من عنصري (التدريب والتحفيز والتعويضات) بأعلى قيم لمعامل الارتباط بالمقارنة بباقي المتغيرات . ويشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة وأنها لا ترجع إلى الصدفة.

كما لوحظ وجود علاقة تأثيرية طردية وعالية المعنوية بين عناصر (الاندماج الوظيفي والتدريب والتحفيز والتعويضات بالإضافة إلى الدعم التكنولوجي) وعنصر إدارة العمل . إلا أن كل من عنصري (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) كانا أقوى المتغيرات تأثيرا في (إدارة المعرفة).

و النتائج السابقة أكدت على وجود علاقة تآثيرية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء.

٢- نتائج العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأنظمة العمل عالية الأداء

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط مؤكدة بين الدعم التنظيمي المدرك وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء، وقد جاء كل من عنصر (التمكين وفرق العمل) كأكثر عناصر أنظمة العمل عالية الأداء تأثراً بالدعم التنظيمي المدرك. ويشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة وأنها لا ترجع إلى الصدفة.

كما أكدت النتائج على وجود علاقة تآثيرية وطردية وعالية المعنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء (التمكين وفرق العمل بالإضافة إلى إدارة المعرفة) كما لوحظ الدعم التنظيمي المدرك كان أكثر تأثير في نماذج الانحدار الخاصة بكل من عنصر (التمكين وإدارة المعرفة) والنتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي بين الدعم التنظيمي المدرك وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء.

٣- نتائج العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك

أوضحت النتائج وجود علاقة تآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك، وبالتالي أكدت على إمكانية إدخال الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) بين كل من إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء، حيث لوحظ أن هناك علاقة ايجابية طردية قوية بينهما، كما يشير مستوى المعنوية إلى أن هذه العلاقة عالية المعنوية ولا ترجع إلى الصدفة،

٤- اظهر استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لبحث وجود اثر للدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين كل من إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء حيث أوضحت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) له تأثير توسط جزئي (Partial Mediation). على العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي (كمتغير مستقل) وأنظمة العمل عالية الأداء (كمتغير تابع) حيث انخفضت قيم معامل الانحدار لإدارة الاحتواء العالي بينما ارتفعت قيمة انحدار الدعم التنظيمي المدرك مع وجود

نمذجة العلاقة التآثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط)...

د/ شيماء عبدالله محمد العال البطران

معنوية لكلا معاملي الانحدار كما أكدت قيم "T" ارتفاع معنوية معامل انحدار الدعم التنظيمي المدرك عن إدارة الاحتواء العالي. مما يؤكد النتائج السابقة وبالتالي يؤثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التآثيرية بين كل من إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء

توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة إعطاء اهتمام اكبر للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات (ذكور وإناث) من خلال سياسة عادلة للأجور وتوفير ظروف عمل مناسبة تساعد على تعزيز سمعة الشركة في أذهان العاملين بها.
- 2- ضرورة أن تنظر الشركات الحكومية إلى أن الدعم الذي تقدمه للعاملين هو استثمار على المدى البعيد بدلا من النظرة التقليدية التي تعتبر هذه الإشكال من الدعم بأنها تكاليف ترهق إدارة الشركة.
- 3- ضرورة النظر إلى بذل المزيد من الجهود التي توفر للعاملين كل أنواع الدعم التي تسد احتياجاتهم المختلفة.
- 4- تحديد إستراتيجية واضحة للاحتفاظ بالكادر الفني (ذكور وإناث) ذلك لان توفير هذه الإستراتيجية سوف يضمن انخفاض في المشاكل والأخطاء التي يتعرض لها العملاء الناتجة عن تراكم الخبرة والمرتبطة بسنوات العمل.
- 5- الاهتمام من قبل الشركات الحكومية بتطبيق النظم الإدارية بشكل منهجي وعلمي سليم وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات. حيث يمكن أن تحسن أدائها بواسطة تطبيق نظم العمل عالية الأداء بشكل مستمر مثل إشراك أصحاب المصلحة في جميع تصرفات صنع القرار وصناعة السياسات، فضلاً عن التخطيط لكل من الرؤية والرسالة للمؤسسة.
- 6- يجب أن تضع الجهات المسؤولة مزيداً من التركيز على تعليم تكنولوجيا المعلومات والتدريب من أجل توفير أرضية مناسبة لاستفادة أفضل من وسائل التواصل بين العاملين بالشركات.
- 7- تشجيع العاملين على العمل كفريق مع تقليل الرقابة والمراقبة لتحسين الانتماء.

- ٨- تشجيع الدراسات المستقبلية التي تركز على بحث مفهوم إدارة الاحتواء العالي من منظور الصناعات والمجالات المختلفة من أجل تحديد المتطلبات المحددة لكل منها. و زيادة التوعية بشأن دور الجهات الفاعلة بشأن الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية لإدارة الاحتواء العالي.
- ٩- ضرورة قيام الشركة بتوليد مبادرات إبداعية جديدة تضمن تحقيق أهداف الشركة وانجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية
- ١٠- التأكيد على ضرورة قيام الشركة باستثمار مضامين إدارة الاحتواء العالي للعاملين عن طريق الاندماج الوظيفي لهم في وظائفهم واستخدام سياسية التدريب لتقوية العلاقات والاتصالات بين العاملين من أجل تقليل الكلف وزيادة القيمة المضافة.
- ١١- تشجيع الشركة العاملين والمدراء على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة، وضرورة اعتماد مدخل الدعم التنظيمي للعاملين وخاصة لذوى الأفكار المبدعة بوصفهم قوة للعاملين بالشركة مما يقود الشركة إلى التطوير والنجاح
- ١٢- اهتمام الشركة بالتطبيقات التكنولوجية المعاصرة ودمجها بسياسة التحفيز والتعويضات للعاملين من أجل تقديم قيمة جديدة وعالية للعملاء والشركة على حد سواء.
- ١٣- مشاركة الإدارة للعاملين أول بأول في تحديد السلبيات والمعوقات في العمل .
- ١٤- العمل بمبدأ سياسة تطوير الذات أولاً من قبل العاملين، وذلك بإتاحة فرص تدريب مستمرة ومناسبة، بحيث تفيد وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
- ١٥- ربط نظام الحوافز والمكافآت الإضافية بالأداء المميز، ومواصلة تقديم الشكر والتقدير للجهود الاستثنائية والقيمة التي يقدمها العاملون المبدعون.
- ١٦- إشعار العاملين بالشركة بأنهم قادرين على تجاوز الأزمات والإجهاذ في العمل من خلال مهارتهم لمعالجة حالات الغموض والخوف من المستقبل. و تنمية الوعي لديهم حول أهمية أدائهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية

المراجع:

- أبكر فطر وجميلة صالح ومحمد وطاهر احمد (٢٠١٥) " الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي) . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية. المجلد: ١٦. العدد: ١.
- إحسان دهش جلاب وشروق سعيد وزينب الشريفي : (٢٠١٨)؛ دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي – دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي الكليات الأهلية بمحافظة الفرات الأوسط.. مجلة الغزى للعلوم والاقتصاد والإدارة – المجلد: ١٣. العدد(٣٩)
- أحمد علي (٢٠١٩): دور رأس المال الفكري في دراسة أثر نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية أطروحة (دكتوراه) - جامعة القاهرة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال
- أسامة حسانين ومحمد مهدي (٢٠١٩): "تحليل العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والأبعاد المتعددة للأداء الوظيفي-دراسة ميدانية: مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة – جامعة سوهاج-العدد(١٥)، ٤٤-٣١.
- أشرف الدين ومؤمن ٢٠١٢. " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة" رسالة ماجستير مقدمة لجامعة فرحات – سطيح- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- أمل محمد عبدالرحمن (٢٠١٩): أثر أنظمة العمل عالية الأداء على الرفاهة النفسية للعاملين : دراسة تطبيقية - أطروحة (ماجستير) - جامعة القاهرة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال
- دينا الحسني (٢٠١٦): (أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري -دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد). رسالة ماجستير- قسم إدارة الأعمال- كلية الشرق الأوسط
- عبد الكريم وعزام عبد الوهاب (٢٠١٠) المداخل الأساسية لبناء وقياس منظمات الأداء العالي : دراسة تطبيقية في دائرة العلاقات الثقافية – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجلة جامعة كربلاء العلمية ز المجلد: ٨ العدد: ٣.
- علاء الدعوى وزيتون السعدون (٢٠١٩): " ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية – دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية" - Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, Vol.(27), No.(4): 2019

- العزى وسعد على حمودة وحسين وسمر عادل (٢٠١٣) " تطور ممارسات منظومة الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد ١٩. عدد ٧٣.
- العزى، سعد علي، الدهان، إيمان عامر، العبيدي، نور خليل (٢٠١٤) (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) منظور عالمي (" ط، 1: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية
- لعبيدي، 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) 2010 ("رسالة ماجستير جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد
- محمد ، وفاء احمد ٢٠٠٩ " اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد والإدارة العامة" كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والتجارية ز العدد: ٩.
- محمد إبراهيم الرمال (٢٠١٦): دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء على رضا العاملين: دراسة تطبيقية، أطروحة (دكتوراه) - جامعة القاهرة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال
- محمد حمودة (٢٠١٩): "دراسة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي : الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العمل : دراسة تطبيقية" - أطروحة (ماجستير) - جامعة القاهرة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال
- المنصوري، محمود شاكر (2016): " دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك " أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة.
- نويبات عبد القادر ويوسف كمال (٢٠١٦): " دور الدعم التنظيمي المدرك ف تعزيز الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية - الزهراوي - بالمسيلة". مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- العدد: ١٦. (٣٠-٣٩).
- وردو حسين فلاح وحسن وعبد العظيم كاظم (٢٠١٠) " إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفين الشركة العمى للصناعات الكهربائية- مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية مجلد: ١٢ از العدد: ١.
- ياسر السيد شحاتة (٢٠١٩): "أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري" - مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة القاهرة. - المجلد: ٥٦- العدد ١

المراجع الأجنبية:

- Aziri Brikend,2011,"Job satisfaction :aliterature review" Management research and practice, VOL:3 , issue:4 .
- Adebayo, D.o., (2005), "Ethical attitudes and prosocial behavior in the Nigeria police moderator effect of perceived organizational support and public recognition", an international Journal of Police strategies management, Vol. 28, No. 4.
- Akbar, A., Rashid, M.A., & Farooq, O. (2018): The Relationship between High-performance work systems and Continuance Commitment to Chang: An Economic Exchange. Perspective. Journal of Management Sciences, 5(1), 3- 17.
- Ananthram, S., Xerri, M. J. , Teo, S. T., & Connell, J. (2018): High-performance work systems and employee outcomes in Indian call centers : a mediation approach. Personnel Review, 47(4), 931-950.
- Aube, Caroline, Rousseau, Uincent & Morin, Estelle M., (2007)," Perceived Organizational Support and Organizational Commitment the Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy", Journal of ManagerialPsychology, Vol.22, No.5
- Bartlett, J., Kotrlik, J. and Higgins, Ch. 2001. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, Information Technology, *Learning, and Performance Journal*, 19(1): 43-50.
- Böckerman Petri , 2015"High involvement management and employee well-being :Giving employee more discretion at work can boost their satisfaction and well-being" Turku school of economics,and labour institute for economic ,Research,finland ,IZA,Germany.

- Butts M Marcus , Vandenberg Robert J, Dejoy.David M, (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.
- Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015): Explzining the blak box: HPWS and organizational climate. Personnel Review, 44(5), 666-688.
- Chen, D. (2008). The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital. Unpublished thesis.
- Chen, D. (2008). The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital. *Unpublished Thesis*.
- Chiaburu, dan s. (2010), "the social context of training; coworker, supervisor, organizational support?", Industrial and commercial training, vol. 42, no. 1.
- Creswell, J. M. & Creswell, J. D. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Denisi, A & Griffin, R. (2013). HR2. Cengage Learning, U.S.A.
- Dernovsek D. (2008). Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line. *Credit Union Magazine*, May: 42 – 46.
- Eisenberger, Robert, Armeli, Stephen, Rexwinkel, Barbara, lynch, Patrick D. & rhoades, linda, (2001) "reciprocation of perceived organizational support", Journal of Applied psychology, vol. 86, no. 1.
- Eisenberger, Robert, Huntington, Robin Hutchison, steven & Sowa, Debora, (1986), "preceived organizational support" Journal of applied psychology, vol. 71. No. 3.

- Eisenberger, Robert, Stinglhamber, Florence, vandenbergh, Christian & Sucharski, Ivanl, & Rhoades. Linda, (2002) "perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and Employee Retention", Journal of Applied psychology, Vol. 87. No. 3.
- Fu, N., Bosak, J., Flood, P.C., & Ma, Q.(2019): Chinese and Irish professional service firms compard: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. Journal of Business Research, 95, 266-276.
- Fu, N., Bosak, J., Flood, P.C., & Ma, Q.(2019): Chinese and Irish professional service firms compard: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. Journal of Business Research, 95, 266-276.
- Gill, C., (2009). Union impact on the effective adoption of High Performance Work Practices. Human Resource Management Review 19, 39–50
- Gollan, P. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (1): 18–33.
- Gollan, P. (2010). High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability. *Handbook of Business Strategy*. U.K.
- Huo, B; Zhaojun, H; Haozhe, C & Xiande, Z. (2015).The effect of highinvolvement human resource management practices on supply chain integration. International Journal of Physical Distribution & Logistics
- Jain, Ajay,Giga, sabir I., & cooper, cary L., (2013), "perceived organizational support as a moderator in the relationship between organizational stressors and organizational citizenship behaviors, international Journal of organizational Analysis, Vol. 21, No. 3.

- Juoti, J., & Rani, A. (2017): High performance worksystem and organizational performance: Role of Knowledge management. *Personnel Review*, 46(8), 1770-1795..
- Juoti, J., & Rani, A. (2017): High performance worksystem and organizational performance: Role of Knowledge management. *Personnel Review*, 46(8), 1770-1795..
- Kok. Lawrence, Lebusa, Malefane Johannes, Joubert, Pierre,(2014)" Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One University of Technology in South Africa" *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 27.
- konrad M Alison ,2006"Engaging Employees through high involvement work practices"articles,
- Lawler, E, (2008). *Strategic Talend Management: Lessons From the Corporate World*. Wisconsin center for education research, university of Wisconsin- Madison.
- Lawler, E, (2008). *Strategic Talend Management: Lessons From the Corporate World*. Wisconsin center for education research, university of Wisconsin- Madison.
- Leffakis , Z., (2009). The Effects of High Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments: Improving the "Fit" of HRM Practices in Mass Customization. Unpublished dissertation, The University of Toledo.
- Leffakis, Z. (2009). The Effects Of High Performance Work Systems On Operational Performance In Different Manufacturing Environments: Improving The "Fit" Of HRM Practices In Mass Customization. *Unpublished Dissertation*, The University Of Toledo.

- Leffakis, Z. (2009). The Effects Of High Performance Work Systems On Operational Performance In Different Manufacturing Environments: Improving The "Fit" Of HRM Practices In Mass Customization. *Unpublished Dissertation*, The University Of Toledo.
- Leffakis, Z. (2009). The Effects Of High Performance Work Systems On Operational Performance In Different Manufacturing Environments: Improving The "Fit" Of HRM Practices In Mass Customization. *Unpublished Dissertation*, The University Of Toledo.
- Leveson, Lynne, Joiner, therese A. & Baklis, Steve, (2009), "managing Cultural Diversity and perceived organizational support Evidence from Australia", *International Journal of man power* Vol. 30, no. 4.
- Lurie, S.J. , Schultz, S.H. & Lamanna, (2011): Assessing teamwork: a reliable five-question survey. *Family medicine*, 731-734.
- Mao, Song, \$ Han, (2013): High-performance work systems and influence processes on employees attitudes: Perspectives from China. *International Journal of Manpower*, 736-752.
- Meyer, ,& Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, 1991, p.83.
- Miao, Ren- Tao, (2011) "perceived organizational support, Job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in china", *institute of behavioral and Applied management*
- Mitchell, Jonathan I., Gagne, Marylene, Beaudry, Anne & Dyer, linda, (2012), "the role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology", *computers in Human behavior* Vol. 28. No. 1.

- Myronenenko Yana, 2010"Productivity – Measurement and improvement " masters program in roal Estate and construction management thesis.
- Paille, pascal, Bourdeau, laurcnt & calois, Isabelle, (2010) " support, Trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level A social exchange approach", International of organizational Analysis, vol. 18, No. 1.
- Richardson, Hettie, Yang, Jixia & Vandenberg, Robert J., & Dejoy, David M., Wilson. Markg (2008)," Perceived Organizational Support Role in Stressor- Strain Relationship", Journal of Managerial Psychology, Vol. 23, No.7
- Salehipour, A. (2018): The Impact of Organizational Culture and Performance Work System on Employees , Performance. International Business Research, 11(6), 199-212.
- Shao- hong, liaa & chunling song, (2011)"research on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment? Evidence in china context, aided by soft science research program, Shandong, china. IEEE.
- Singh, R., & Gupta, M. (2014): Knowledge management in teams: empirical integration and development of a scale. Journal of Knowledge Management, 18(4), 777-794.
- Snedecor, G.W. and Cochran, W.G. (1980) . Statistical methods. Oxford & J.BH Publishing com. 7th. edition
- Spreitzer, G.M. (1995): Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of management Journal, 38(5), 1442-14465.

- Stephen Wood ,2016" High-Involvement Management Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance"Journal of Management c The Author(s) 2016 Reprints and permissions: sagepub.com/journalsPermissions.nav.
- Tekleab, A.G. and Chiaburu, D.S., "Social Exchange, Empirical Examination of Form and Focus", *Journal of Business Research*, Vol.64, No.5, 2011, p462.
- Tuzun, Ipek Kalemci & Kalemci, R. Arzu (2012), "organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions", *Journal of managerial psychology*, Vol. 27, No. 5.
- V. jayanthi ,& R . Anupama (2016)" Impact of High Involvement Work Practices on Employee's Attitude and Behaviour of Commercial Banks in Chennai" *International Journal of Advanced Scientific*, Vol. 03, Sp.I. Iss. 03,
- Zatzick, P & Iniversity, M. (2006). High-Involvement Work Systems and Performance Outcomes: the Strength of Variavle", *Contingent and Context- Bound Relationships. International Journal of Human Resource Management*, 12 (4):568-585.
- Zhai, X. (2018) : Rethinking the Relationship between High-Performance Work systems and Firm Performance: A Meta-Analysis (Doctoral dissertation, Murdoch University).
- Zumrah, A.R., "Service Quality in Malaysian Public Sector: The Role of Transfer of Training", 5th Asia-Euro Conference in Tourism, Hospitality&Gastronomy, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,v144,2014,p115