

إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية

م.حسين فلاح ورد /قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية
م. عبدالله كاظم حسن /قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

ملخص البحث

يهدف البحث الى التعرف على أثر إدارة الاحتواء العالي في الاداء التنظيمي منطلقاً من فرضية مفادها يوجد اثر لإدارة الاحتواء العالي في الاداء التنظيمي. حيث تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجتمعاً للدراسة وفيها تم توزيع (145) استمارة استبيان وتم تجميعها بالكامل وباستخدام الوسائل و الادوات الاحصائية تم التأكد من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث

المقدمة

تقسم بيئة الاعمال العالمية بازدياد حدة المنافسة يوماً بعد اخر، واضحت وتيرة التطور في الحياة الانسانية بكافة مجالاتها تدخل افافاً ارحب. ولم يقف التطور في المنظومة البيئية العالمية عند الذي حدث من تقدم تقني وثورة معلوماتية هائلة خلال الربع الاخير من القرن العشرين والعقد الحالي من القرن الحادي والعشرين، بل شمل التطور الذي حصل في المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ايضاً. ولذا اصبحت ادارات منظمات الاعمال في الوقت الحالي، تبحث عن طرق اداء اكثر مرونة وتكيفاً والاقدر على التنافس مع بعضها البعض.

والتساؤل الذي يواجهه متخذي القرار في تلك المنظمات هو ما هي الطريقة الاكثر فاعلية والتي عليهم اعتمادها في تصميم وتنظيم وادارة عملهم، وهم يواجهون تلك التطورات؟ وماهي المداخل الاكثر ملائمة لأدارة المورد البشري، كونه يمثل اكثر الموجودات اهمية في المنظمة، وكيف ينعكس ذلك ايجابياً على الاداء التنظيمي لمنظماتهم؟

ان ايجاد منظمة يشعر فيها الاعضاء بأنهم مسؤولون ويتم احتواؤهم (اشراكهم) في نجاح المنظمة، هو مدخل جذاب وفاعل بالنسبة للإدارة (Lawler, 1992).

وعليه فإن احداث التغيير في أي مكون (عنصر) من مكونات الثقافة التنظيمية، بالامكان ان يكون له اثر مهم في اداء المورد البشري ويؤدي الى انخفاض في (معدلات التغيب، ودوران العمل)، كما يوفر وسائل افضل في حل المشاكل وعملية اتخاذ القرار. وتأسيساً على ما تقدم جاء البحث المتواضع هنا، لبيحث في اثر ادارة الاحتواء العالي في الاداء التنظيمي وتخلص الى نتائج نهائية يمكن ان تقيد متخذي القرار في المنتظمات سواء الان او في المستقبل.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تواجه ادارات الشركات العراقية في الوقت الراهن تحديات عديدة وتعمل منظمات الاعمال في بيئة تنافسة عالمية وهي في طموحها للتطور في ادائها التنظيمي وتبحث عن طرق للاداء اكثر فاعلية، ومداخلاً لإدارة مواردها البشرية الاكثر ملائمة لذا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

فيما لو اعتمدت ادارات الشركات العراقية مدخل الاحتواء العالي، فهل هناك اثر للاحتواء العالي في الاداء التنظيمي

ثانياً: فروض البحث

ينطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها:-

- ان اعتماد الشركات ادارة الاحتواء العالي له اثر ايجابي في الاداء التنظيمي للشركة عينه البحث وتنبثق من الفرضية الرئيسية اعلاه، الفرضيات الفرعية الآتية:-
- 1- هناك اثر ايجابي للمشاركة باتخاذ القرار في الاداء التنظيمي.
 - 2- هناك اثر ايجابي لامتلاك المعلومات والاداء التنظيمي.
 - 3- هناك اثر ايجابي للمشاركة في العوائد في الاداء التنظيمي.
 - 4- هناك اثر ايجابي لامتلاك المعرفة في الاداء التنظيمي.
- ثالثاً:- أهداف البحث:**

تهدف الدراسة الى تحقيق الهدفين الآتيين:-

- ١ - مراجعة الادبيات الادارية ذات العلاقة بموضوعي ادارة الاحتواء العالي والاداء التنظيمي
- ٢ - تبيان فيما اذا كان هناك اثر لاعتماد مدخل ادارة الاحتواء العالي في الاداء التنظيمي للشركة عينه البحث

رابعاً:- اسلوب البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والتحليلي، اذا اعتمد الباحث على بعض المصادر المكتبية (العربية والاجنبية) ذات العلاقة بموضوع البحث للبحث بالموضوع وتصميم استمارة الاستبيان

خامساً:- الحدود الزمنية للبحث

يتحدد البحث بمدة زمنية انحصرت بستة اشهر تقريباً حرص الباحثان خلالها على جمع ما توفر من مصادر نظرية ذات علاقة بموضوع البحث وتوزيع وجمع وتحليل النتائج المتعلقة بالبحث.

سادساً:- مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث الشركة العامة للصناعات الكهربائية وفيها تم توزيع (145) استمارة استبيان تم توزيعها على العاملين وتم استخدام الاسلوب المباشر في جمع وتوزيع الاستمارات وقد تم استعادة الاستمارات بالكامل

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للاحتواء العالي والاداء التنظيمي

اولاً:- البدايات الاولى لظهور المفهوم:

ظهر مفهوم ادارة الاحتواء العالي (HIM) في بداية الثمانينيات من القرن العشرين (١٩٨٠) اذا كان الباحث الاميركي الاختصاص في مجال سيكولوجية التنظيم (Lawler) من اشار اليه مع كلاً من (Walton & Beer) وعبروا عنه انذاك بـ (ادارة الالتزام العالي) (High commitment management)

(lawler, 1986. Walton, 1984, Beer et al . , 1984) اذ انهم بأشاراتهم هذه قد وضعوا مدخلاً ادارياً جديداً وشعروا بانه يجب ان يحل محل النموذج التaylorي او ما اسماه (Walton) بانه مدخلاً رقابياً (control approach). لقد اعتقد (lawler) و (Walton)، ان ادارة الاحتواء العالي (HIW) مدخلاً كان يلائم وبشكل كبير كل المنظمات التي تواجه منافسة وعدم تأكد شديدين وان المدخل السابق لعلاقات الاستخدام التي كانت ترتبط بنموذج الرقابة (التaylorني) ربما قد تغيرت الان (3: wood & Bryson, 1989) ان ادارة الاحتواء العالي (HIM) تحمل في مضمونها مدخلاً اكثر تعاونياً بين الادارة والعاملين او من ينوب عنهم او يمثلهم، قياساً بالعلاقات التي تطورت على اساس التخصصات الوظيفية (المحدودة)، وانظمة الدفع التي تستند الى هياكل عمل قديمة او اسواق oligoplistic. ان مدخل ادارة الاحتواء العالي (HIM) يمكن الادارات من ان تواجه دوامه المنافسة العالمية المتزايدة، وتقديم فرص عديدة للعاملين تتعلق بالعوائد الاكبر و الامن الوظيفي الافضل.

وفي بداية تسعينيات القرن العشرين (1990s)، كانت تأثيرات الاداء ينظر اليها من قبل البعض من الباحثين، الذين كانوا يدعون ادارة الاحتواء العالي (HIM) على انها (نظم العمل ذات الاداء العالي) (High performance worte systems)

لقد مر ربع قرن على ظهور مفهوم الاحتواء العالي، وانه من الضروري اختيار ثلاثة جوانب من تأثيراته، يتعلق الجانب الاول بطبيعة ومدى استخدام ممارسات الاحتواء العالي في العديد من منظمات الاعمال في دول كثيرة ومنها بريطانيا، والجانب الثاني يتحدد بالعلاقة بين ادارة الاحتواء العالي (HIM) والتوحد التجاري (trade unionism). اما الجانب الثالث فيتطرق الى ماذا لو كانت ادارة الاحتواء العالي ترتبط بالاداء التنظيمي المتطور وفيما اذا كانت تلك العلاقة تعكس مستويات رضا وظيفي اعلى.

ثانياً: - ما هي ادارة الاحتواء العالي؟

ان المفهوم الذي قدمه (Lawler) لادارة الاحتواء العالي (HIM) والمفهوم الذي قدمه (Walton) لمدخل الالتزام العالي (HC) هما مفهومان مترادفان ويعبران عن اهتمامها بالاثراء الوظيفي، وكانت السمة الاساسية لهما هي تطويرهما لمبادئ تصميم العمل المحدد، والذي يمكن ان يعكس التخصصات الوظيفية الضيقة وتقسيمات العمل القديمة التي ترتبط بـ (التaylorية). اذ ان مثل تلك الاعمال من الممكن ان تزيد من اهتمام العامل، من خلال التمتع بالاستقلالية اكبر من ممارسة عمل بتحدي اكبر).

وحسب (Walton) فان مثل تلك المبادئ يجب ان تعمل على تطبيق مبدأ (تصميم الاعمال الوظائف لان تكون اوسع من ذي قبل، من اجل تكامل التخطيط والتنفيذ).

لقد عبر كلا من (Lawler & Mohrman) عن احتواء العاملين بانه: (عملية مشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين وهي مصممة لتشجيع التزام العاملين بالنجاح التنظيمي (Lawler, Mohrman, 1989) ويعبر (cotton, 1993) عن احتواء العاملين قائلاً:

(احتواء العاملين يفهم على انه تشكيلة من الاساليب التي تصمم من اجل بلوغ هدف اعطاء العاملين توليفة ما من المعلومات، التأثير و/او الحوافز).

ادارة الاحتواء العالي (HIM) ، تعني اشراك العاملين في التغيير، ليس فقط من خلال الادوار التي يقدمون بها، بل كذلك بما دعا اليه (lawler) (الاعمال ككل (business as a whole) (lawler & benson , 2003 : 156) .

ثالثاً : انواع الاحتواء

ذكر (cotton, 1993) في كتابه (employee involvement) خمسة انواع من الاحتواء هي (vera c , 2001 , : 16-17) :-

١. الاحتواء الرسمي _ الاحتواء غير الرسمي

يشير الاحتواء الرسمي الى نظام القواعد (system of rules) المفروضة على او معطاة للمنظمة . بينما يشير الاحتواء غير الرسمي الى اجماع يظهر بطريقة عريضة . فمثلاً ، برنامج حلقة النوعية او برنامج تقاسم المكسب هما شكلان من اشكال الاحتواء الرسمي ، وان قيام المشرف مثلاً بالسماح للعاملين لاتخاذ قرارات تتعلق بالعمل هو احتواء غير رسمي.

٢- الاحتواء المباشر - الاحتواء الغير مباشر

اذ يشير الاحتواء المباشر الى الاحتواء الانبي الشخصي للاعضاء التنظيميين وهذا النوع من انواع الاحتواء يكون احتواء وجهاً لوجه (face- to face involvement) حيث يكون لدى تأثير شخصي واني اما الاحتواء غير المباشر، فإنه يشتمل على نوع معين من التمثيل فيه يكون هناك ممثل عن العامل يتم احتوائه بدلاً من العامل نفسه.

٣- الوصول الى القرار:

ان مستوى الوصول يشير الى مقدار التأثير الذي يمتلكه الاعضاء التنظيميين عند عملية اتخاذ قرار.

٤ - محتوى القرار - الاهمية والتعقيد

على الرغم من ان معظم برامج احتواء العاملين تركز على قضايا وقرارات ترتبط مباشرة بالعمل الذي يؤدي العامل، الا ان ذلك لايعني دائماً القضية الرئيسية. فمثلاً بإمكان برامج تقاسم المكسب ان تركز على التحسينات في الانتاجية.

٥ - البعد المجتمعي

يشير المدى او البعد الاجتماعي الى من سيتم احتوائه، هل ان أي شخص يتم احتواؤه، فقط مستوى معين من العاملين، فقط مواقع محددة او اقسام معينه، او ماذا؟ وان هذا البعد يشير ايضاً فيما اذا كان الاحتواء على مستوى فردي او مجموعة، وهل يتم اشراك العاملين كجزء من المجموعة (فرق عمل توجه ذاتياً) او كأفراد (اعادة تصميم العمل)؟

رابعاً: اشكال (صيغ) الاحتواء العالي

تتحدد اشكال (صيغ) الاحتواء العالي بالاتي (Vera, 2001: 19-27)

١- المشاركة الرسمية بعملية اتخاذ القرار.

٢- حلقات النوعية

٣- نوعية حياة العمل

٤- تقاسيم (المشاركة) بالمكاسب

٥- اعادة تصميم العمل

٦- فريق العمل التي توجه ذاتياً

٧- تملك العاملين لبعض الاسهم

٨- المشاركة من خلال ممثلين عن العاملين

٩- الادارة بالاهداف

خامساً: ادارة الاحتواء العالي في الوقت الحالي

يعد الاحتواء العالي في الوقت الحالي جزءاً من ثقافة العديد من المنظمات على مستوى العالم. اذ ليس هنالك اتجاه واحد، اذ كما عبر عنه (Cotton, 1993)

(Vera, 2001, P: 28) (يقدم محترفوا ادارة الموارد البشرية باختيار (تقاسيم المكاسب)

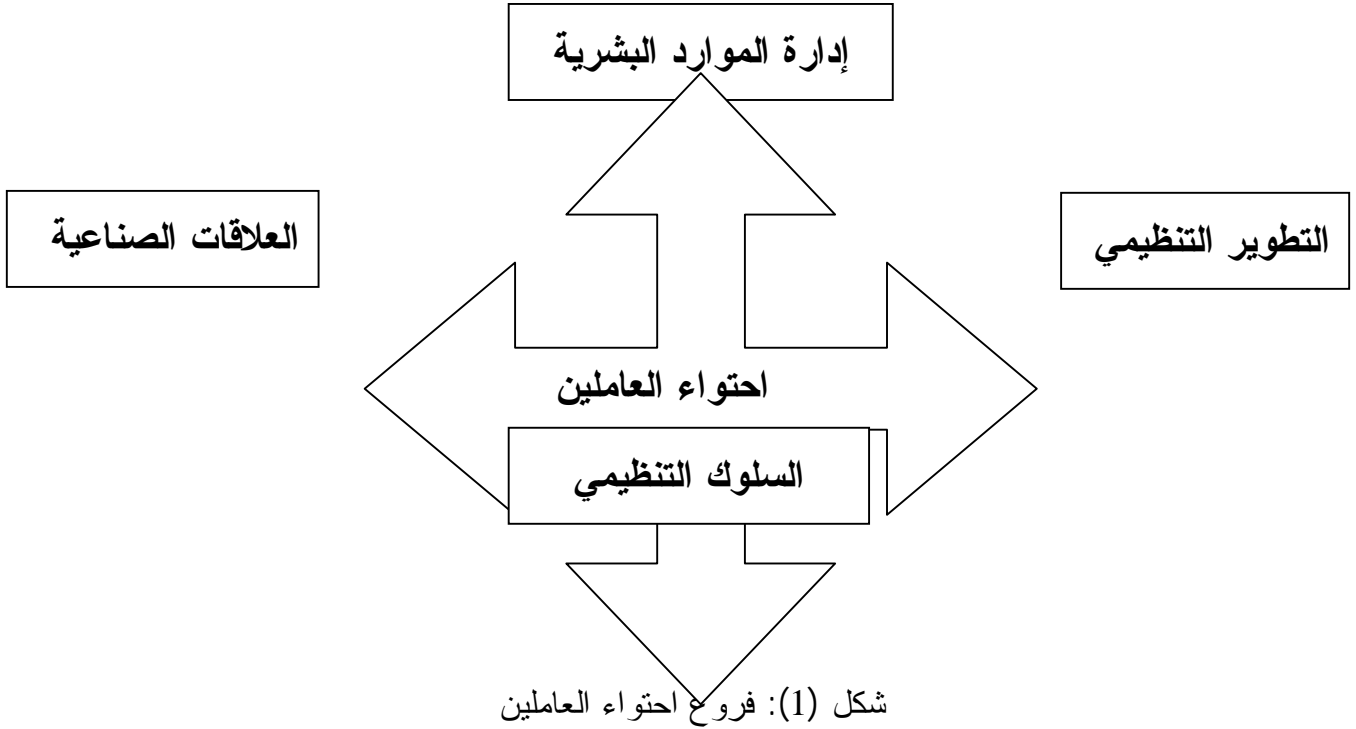
و(خطط تملك الاسهم من قبل العاملين) (Esops) كمدخل للتعويض ويقوم محترفوا التطوير

التنظيمي بدراسة مدخل (فرق العمل التي توجه ذاتياً) وبقية المداخل (الاجتماعية- التقنية)

كمدخلات تنظيمية. بينما تقوم سلطات العلاقات الصناعية بالتحري (الكشف) عن نوعية حياة

العمل والمشاركين الممثلين. ومن جانب اخر، يقوم الباحثون في مجال السلوك التنظيمي باختيار

حلقات النوعية والاثراء الوظيفي والشكل التالي يوضح ذلك:-



Source : Vera C,J.Ricardo , "The correlation of employees in involvement and turnover; 2001 , P:29"

سادساً: ممارسات الاحتواء العالي

تتمثل ممارسات الاحتواء العالي بإيجاد أو اعتماد الاحتواء العالي والاداء العالي بين العاملين. إذ تتراوح تلك الممارسات بين اختيار الأشخاص المناسبين للمنظمة والالتزام بالتدريب وتطوير المهارات، واعتماد نظم العمل الفرقية، والامن الوظيفي وكذلك نظم الدفع التي تعتمد الحوافز. تعمل منظمات الاعمال في الوقت الحالي في بيئة شديدة التغير ونتيجة لذلك فان قادة التحديات البيئية اخذوا على عاتقهم اعادة توجية منظماتهم وغيروا اهتماماتهم وتحول تركيزهم من مراقبة العائد على الاستثمار الى مراقبة العائد على الزبائن، ومن التأكيد على معدلات الانتاجية الى التأكيد على عملية التحسين المستمر، ومن تحقيق اهداف مالية قصيرة الاجل الى ارضاء العاملين من خلال توفير فرص طويلة الاجل لهم. ان المنظمات اليوم اخذت تحقق الغير الثقافي لا عن طريق الصدفة، بل من خلال اعتماد استراتيجية محدودة للاحتواء العالي وخطة عمل قابلة للقياس.

(Rogers & Ferketish,2003:2) ولذا، فإن ممارسات الاحتواء العالي تكمن في ايجاد الاحتواء العالي والاداء العالي ونشرهما او اشاعتهما بين العاملين. إذ تتراوح تلك الممارسات بين اختيار الأشخاص المناسبين للمنظمة والالتزام بالتدريب وتطوير المهارات، واعتماد نظم العمل الفرقية، والامن الوظيفي، ونظم الدفع التي تعتمد الحوافز لقد حدد (Lawler) وزملاؤه اربعة مبادئ ترتبط ببناء أنظمة العمل ذات الاحتواء العالي وتضمن ان يكون النظام فاعلاً، وان ممارسات متنوعة تستعمل سوياً لتؤثر بشكل ايجابي في عملية اشتراك العاملين، وان تلك المبادئ يمكن ان تجمع لتجهيز العاملين بـ (القوة و المعلومات و المعرفة و العوائد)

(Konrasd, 2006, P:1) مكونة ما يسمى بمعادلة الاحتواء

(WWW. Mubeena. Net) وحسب الآتي:-

High involvement = Power X Information X Rewards X Knowledge

حيث ان القوة Power

تعني ان العاملين يمتلكون قوة اتخاذ القرارات المهمة واللازمة لادائهم والنوعية حياة العمل الخاصة بهم.

المعلومات Information

تعني البيانات التي تتضمن معلومات عن كمية ونوعية مخرجات وحدة الاعمال، والتكاليف، والايرادات، الربحية، وردود افعال الزبائن.

العوائد (المكافآت والحوافز) Rewards

وتعني تقديم (اعطاء) العوائد للعاملين من اجل ان يبذلوا جهود اضافية لغرض تحسين (تطوير) الاداء التنظيمي. اذ تعد الفوائد المكون الاساس في معادلة الاحتواء العالي، ذلك لان عطاء الفوائد للعاملين تجعلهم يستخدمون قوتهم، معلوماتهم، معرفتهم، لصالح المنظمة.

المعرفة Knowledge

وتعني مهارات وقدرات العاملين والتي يمكن ان تميز عن المعلومات وهي بيانات يستخدمها العاملين لاتخاذ القرارات والقيام بالعمل ان تحسين (تطوير) معرفة العاملين يعني الالتزام بالتدريب والتطوير وان الاستثمار بالتدريب يعد امراً اساسياً بالنسبة لعمل منظمة الاحتواء العالي، ذلك لان عندما يتخذ العاملون قرارات مهمة في مكان العمل، فان من المهم ان يمتلكوا مهارات وقابليات تمكنهم من اتخاذ قرارات صحيحة (Konrad, 2006:2).

سادساً: مفهوم الاداء التنظيمي

لقد اختلف الكتاب والباحثون في اعطاء مفهوم محدد للاداء كونه احد المفاهيم الواسعة، حيث يذكر (eccles 1991: 131) ان الاداء انعكاساً لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الاهداف ومن الباحثين من يرى ان الاداء يمثل في قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف طويلة الامد: (robins & wiersema, 1996: 278) ويشير (الدليمي، 1998:82) الى ان دراسة الاداء وقياسه تواجه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وذلك تبعاً لتباين اهداف المنظمات وطبيعتها واهداف الاطراف المرتبطة به، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الاداء. ويعرف (الشماع، 1990: 85) الاداء على انه المحصلة النهائية التي تروم المنظمة تحقيقها، ويرى (Miller and Bromie ly) ان الاداء تعبيراً عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يمنحها القدرة على تحقيق الاهداف المرجوة او التي تسعى الى تحقيقها (Miller and Bromiely, 1990: 751)

. اما (Daft) فيعرف الاداء على انه قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة وفاعلة (Daft, 2001: 120) ومن التعاريف اعلاه يرى الباحث ان الاداء التنظيمي نشاط شمولي يعكس مقدرة المنظمة عن استغلال امكاناتها وفق اسس ومعايير معينة تطعها المنظمة وفق اهداف طويلة الاجل لغرض البقاء والنمو والتكيف.

سابعاً: مجالات الاداء

هنالك العديد من مجالات الاداء التي تسعى المنظمة الى تحقيقها والتي تعبر عن مسؤوليتها تجاه اصحاب المصالح ومن هذه الجوانب (miller & dess, 1996: 12):

١- الربحية: وهي العوائد التي تحققها المنظمة والتي بدونها لن تستطيع المنظمة النمو والتطوير والتوسيع في مجال اعمالها.

٢- الانتاجية: وهي العلاقة بين مدخلات ومخرجات المنظمة وتعد التكنولوجيا المستخدمة عاملاً مؤثراً فيها.

٣- المسؤولية العامة: وتتمثل في التزامات المنظمة تجاه المجتمع من حيث الخدمات والاسعار او النوعية.

- ٤-الابداع: وتمثل في مجموعة من الجهود المتداولة في سبيل تطوير او اكتشاف منتجات جديدة او دخول اسواق جديدة.
- ٥-المركز السوقي: ويتمثل في حصة المنظمة السوقية والتي تقاس بنسبة الحصة السوقية للمنظمة الى حصة السوقية لأكبر منظمة في السوق.
- ٦-الموارد المالية او المادية: وتمثل في التدفق النقدي او راس المال والموارد البشرية والمباني والمعدات.
- ٧-التطور الاداري: وتمثل في معدلات الانتاجية الادارية والقدرات الادارية والمعرفة والمعتقدات تجاه تحقيق الاداء المتميز.
- ٨-اداء العامل واتجاهاته: ويتمثل في المعدلات المتوقعة لانتاجية العاملة والتي تؤثر عليها العديد من المؤشرات المادية والمعنوية.

المبحث الثالث/ الإطار التحليلي

اولاً تحليل اجابات عينة البحث فيما يتعلق بأدارة الاحتواء العالي والاداء التنظيمي

١-تحليل اجابات عينة البحث حول المشاركة باتخاذ القرار

تشير النتائج المتعلقة بالبعد الاول لادارة الاحتواء العالي (المستقل) المشاركة باتخاذ القرار والمبينة في الجدول رقم (١) حيث بلغ اعلى متوسط تحقق عند الفقرة (1) اذ كان المتوسط (4.36) وبانحراف معياري (0.72) اما اذى متوسط تحقق عند الفقرة (6) حيث كان المتوسط (3.66) وبانحراف معياري (0.71)

جدول (١)

الايوساط الحسابي والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول المشاركة باتخاذ القرار

ت	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية
١	امتلك الحرية الكافية في اداء عملي ومناقشة افكاره مع الادارة العليا	4.36	0.72
٢	اقدم اقتراحاتي واستفساراتي الى الادارة العليا دون تردد	4.13	0.88
٣	يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء الى الادارة العليا	4.11	0.72
٤	امتلك الامكانيات اللازمة للتصرفات المناسبة	4.05	1.04
٥	يشعر العاملون بثقة عالية في انفسهم	3.80	0.91
٦	يتم تصحيح الاخطاء التي تحدث في العمل دون اللجوء للادارة العليا	3.66	0.71

٢-تحليل اجابات عينة البحث حول (امتلاك المعلومات)

تشير النتائج التي ظهرت في الجدول رقم (2) الى ان اعلى متوسط تحقيق عند الفقرة (5) حيث كان المتوسط (4.87) وبانحراف معياري (0.87) اما ادنى متوسط تحقيق عند الفقرة (2) حيث كان المتوسط (3.51) وبانحراف معياري (1.02)

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول (امتلاك المعلومات)

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يتمكن المستفيد من المعلومات من اتخاذ القرارات المناسبة	4.03	0.84
٢	تعتمد الشركة على بيانات حول زبائنها تتسم بدرجة عالية من الموثوقية	3.51	1.02
٣	تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح	3.83	0.89
٤	توفر الشركة المعلومات بالتوقيت الذي يتلائم والاحتياج لها	3.71	0.97
٥	تشمل المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل المستفيد على كافة الجوانب المتعلقة بالشركة	4.87	0.87

٣-تحليل اجابات عينة البحث حول المشاركة في العوائد (الحوافز و المكافآت)

تشير نتائج الجدول رقم (3) الخاصة بالاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث المتعلقة بالمشاركة في العوائد ومنه يظهر ان اعلى متوسط تحقق عند الفقرة (3) حيث كان المتوسط (4 3.9) وبانحراف معياري (1.07) اما ادنى متوسط تحقق عند الفقرة (4) وبوسطها حسابي (3.84) وبانحراف معياري (1.01)

جدول (3)

الاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول المشاركة في العوائد (الحوافز والمكافآت)

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يتم تقدير الحوافز المادية عن اساس الاداء المتميز	3.79	1.2
٢	تتم الترقية بناءً على الكفاءة	3.911	0.90
٣	تميز الادارة بين العامل المجد والمتسبب في العمل	3.94	1.07
٤	تقدر الادارة الجهد الذي اقوم به في العمل وتكافئ عليه	3.84	1.01

٤- تحليل اجابات عينة البحث حول (امتلاك المعرفة)

تشير نتائج الجدول رقم (4) ان اعلى متوسط تحقق عند الفقرة (2) حيث بلغ المتوسط (4.17) وبانحراف معياري (0.75) أما ادنى متوسط تحققت عند الفقرة (4) حيث بلغ المتوسط (3.17) وبانحراف معياري (0.10)

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول المعرفة (امتلاك المعرفة)

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تسعى الشركة الى اشتراك جميع الموظفين في ادارات واقسام المنظمة في تقاسم المعرفة	4.08	0.86
٢	تمتلك الشركة مخزون معرفي يمكن الاطلاع عليه بسهولة ويسر	4.176	0.75
٣	يتبادل العاملون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالشركة	3.82	0.90
٤	يتبادل العاملون الافكار والاراء لتطوير منتج، خدمة، عملية، استراتيجية	3.17	0.90
٥	يملك العاملون القابلية والقدرة الى تحويل وترجمة ما يمتلكون من خبرات وتجارب اثناء تاديتهم الاعمال	3.73	1.109

٥- تحليل اجابات عينة البحث فيما يتعلق بالاداء التنظيمي

تشير نتائج الجدول رقم (5) الى ان اعلى متوسط تحقق عند الفقرة (1) وبمتوسط (4.06) وبانحراف معياري (0.84) اما ادنى متوسط تحققت عند الفقرة (3) وبمتوسط (3.61) وبانحراف معياري (1.10)

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث حول الاداء التنظيمي

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تستطيع الشركة تحقيق نمو في مبيعاتها سنوياً	4.06	0.84
٢	تستطيع الشركة تقديم منتجات جديدة او تطوير المنتجات الحالية	3.82	1.0
٣	تتمكن الشركة من تحقيق تقدم تكنولوجي في اداء عملها	3.61	1.10
٤	تستطيع الشركة من تحقيق معدل عائد مرتفع من استثماراتها	3.83	1.1
٥	تستطيع الشركة من كسب رضا العاملين من خلال نظام التحفيز	3.42	1.13

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

تحليل أثر إدارة الاحتواء العالي في الأداء التنظيمي

يوضح الجدول رقم (6) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للشركة عينة البحث ومنه يظهر وجود علاقة ايجابية قوية بين ادارة الاحتواء العالي والاداء التنظيمي، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (r) تساوي (0.893)

جدول (6)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين ادارة الاحتواء العالي والاداء التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.893	0.797	109.895	4.20	10.483	1.697

ومن الجدول اعلاه يتضح بأن قيمة (t) المحسوبة (10.483) اكبر من الجدولية (1.697) وبدرجة ثقة (5%) وهذا ما يؤدي الى ما ذهب اليه الباحثان في الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود تأثير لمتغير ادارة الاحتواء العالي (المستقبل) في الاداء التنظيمي (المعتمد) ولغرض التأكيد من الاختبار اعلاه تم اجراء اختبار (f) اذا كانت قيمة (f) المحسوبة (109.895) هي اكبر من الجدولية (4.20) وبدرجة ثقة (59%) اما بالنسبة للقدرة التفسيرية (R2) لمتغير ادارة الاحتواء العالي فقد كانت عالية حيث بلغت (0.797) وهي قدرة تفسيرية جيدة

٢- تحليل أثر المشاركة في اتخاذ القرار في الاداء التنظيمي

الجدول رقم (7) يبين نتائج علاقات الارتباط والانحدار للشركة عينة البحث ومنه يظهر وجود علاقة ايجابية وقوية بين المشاركة باتخاذ القرار والاداء التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) (0.83)

جدول (7)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين متغير المشاركة في اتخاذ القرار والاداء التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.83	0.681	27.728	2.866	1.73	1.589

ومن الجدول اعلاه يلاحظ ان قيم (t) المحسوبة (27.728) اكبر من الجدولية (1.589) وبدرجة ثقة (95%) وهذا ما يؤدي الى ما ذهبت اليه الباحث في الفرضية الفرعية ولغرض التأكيد من الاختبار اعلاه تم اختبار (f) إذ كانت قيمة (f) المحسوبة (27.728) تفوق الجدولية (2.866) وبدرجة ثقة (95%) وبالنسبة للقدرة التفسيرية (R2) فقد بلغت (0.681) وهي نسبة عالية

٣- تحليل اثر امتلاك المعلومات في الاداء التنظيمي

الجدول رقم (8) يبين نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير المتعلق بامتلاك المعلومات والاداء التنظيمي حيث كانت العلاقة ايجابية وقوية إذ بلغ معامل الارتباط (0.893)

جدول (8)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين امتلاك المعلومات والاداء التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.893	0.797	109.895	4.20	10.483	1.697

ومن الجدول السابق يتضح أن قيمة (t) المحسوبة (10.483) أكبر من الجدولية (1.697) وبدرجة ثقة (95%) وهذه النتيجة تؤيد مذهب الية الباحث من وجود تأثير لامتلاك المعلومات في الاداء التنظيمي وتم التأكد من الاختبار أعلاه باجراء اختبار (f) حيث كانت المحسوبة (109.895) وهي أكبر من الجدولية (4.20) وبدرجة ثقة (95%) وهذا ما يؤكد قبولها احصائياً. اما معامل التحديد فقد بلغ (0.797) وهذه النتيجة جيدة

٤- تحليل اثر المشاركة في العوائد (الحوافز والمكافآت) في الاداء التنظيمي

يوضح الجدول رقم (9) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للشركة عينة البحث ومنه يظهر وجود علاقة موجبة قوية بين المشاركة في العوائد (الحوافز والمكافآت) والاداء التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.701)

جدول (9)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين متغير العوائد (الحوافز والمكافآت) والاداء التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.751	0.56	40.3	2.35	4.5	1.2

ومن الجدول اعلاه يتضح ايضاً ان قيمة (t) المحسوبة (4.5) هي أكبر من الجدولية (1.2) وبدرجة ثقة (95%). وهذه النتيجة تؤيد مذهب اليه الباحثين ولغرض التأكد من الاختبار ثم اجراء اختبار (f) حيث كانت المحسوبة (40.3) اعلى من الجدولية (2.35) وبدرجة ثقة (95%) وهذا ما يؤكد قبول الفرضية احصائياً وتظهر قدرة التفسيرية عالية حيث كانت قيمة (R2) (0.56).

٥- تحليل اثر امتلاك المعرفة في الاداء التنظيمي

يوضح الجدول رقم (10) نتائج علاقات الارتباط بين امتلاك المعرفة والاداء التنظيمي، ومنه تظهر وجود علاقة ايجابية بينهما حيث كان معامل الارتباط (r) (0.878)

جدول (10)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين متغير امتلاك المعرفة والاداء التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.878	0.77	94.35	4.20	9.71	1.69

ومن الجدول اعلاه يتضح ان قيمة (t) المحسوبة (9.71) هي أكبر من الجدولية (1.69) وبدرجة ثقة (95%) وهذا ما يؤيد افتراض الباحثين المتعلق بوجود تأثير لمتغير امتلاك المعرفة في الاداء التنظيمي، ولغرض التأكد من النتائج اعلاه تم اجراء اختبار (f) حيث كانت المحسوبة (94.35) أكبر من الجدولية (4.20) وبدرجة ثقة (95%) وهذا ما يؤكد قبول الفرضية احصائياً.

اما بالنسبة القدرة التفسيرية فقد بلغت (0.77) وهي قدرة تفسيرية عالية.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات**أولاً: الاستنتاجات**

- ١- كشفت نتائج البحث عن صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث والمتعلقة بأثر ادارة الاحتواء العالي وابعاده في الاداء التنظيمي
- ٢- تشير نتائج الدراسة الى اعتماد الشركة عينة البحث على اساليب ادارية متطورة تؤدي الى دعم وتشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم في المشاركة باتخاذ القرار
- ٣- اكدت نتائج الدراسة على توفير المعلومات الكاملة والمناسبة لاحتياج المستفيدين منها وفي الوقت المناسب
- ٤- كشفت نتائج البحث عن رضا العاملين في الشركة عينة البحث عن سياسة الحوافز والمكافآت التي تتبعها الشركة وهذا ما انعكس على الاداء التنظيمي
- ٥- بينت نتائج البحث عن وجود اهتمام بمسألة ادارة المعرفة في الشركة وهذا ما يدل على تنظيم المعرفة وايصالها الى كافة الاقسام وبالسرية الممكنة

ثانياً : التوصيات

- ١- تعزيز الثقة بالعاملين واشعارهم بالادوار التي يؤدونها كذلك تشجيعهم على تقديم الافكار الخلاقة لغرض تمكينهم من الاعتماد على انفسهم في مواجهة مشاكلهم وحلها.
- ٢- تعزيز قاعدة البيانات التي تمتلكها الشركة والتي عن طريقها يتم تنظيم المعرفة اضافة الى انشاء وحدة ادارية مستقلة خاصة بأدارة المعرفة
- ٣- الاهتمام بسياسة التحفيز والعمل على مراجعتها من فترة لأخرى لمالها من دور في الاداء التنظيمي.
- ٤- ضرورة توفر المعلومات بالوقت المناسب وبالذقة والوضوح والحرص على ملاءمتها لاحتياجات المستفيدين.

مصادر البحث

- 1- الشماع، خليل محمد حسن واخرون ،(1990)، مبادئ ادارة الاعمال ،مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر،الموصل .
- 2- الدليمي،انتصار عباس هادي"المواءمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء "جامعة بغداد، رسالة دكتوراة غير منشور 1998.

- 3-Ber,M.,Spector,B.,Lawrence,.R.,Mills,D.Q.and Walton,r.E., "Managing Human Assets",New York: There Free press,1984.
- 4-Daft ,R,L., "Organization Theory and Design,7th Ed.,South western,2001.
- 5-Eccles robrt ,g."The performance Measurement manifesto"hbr journal .vol 69 ,no.1,1991.
- 6-Forth,J.and Miller ward,N., "High Involvement Management and pay in Britain ",Industrial Relation.2004
- 7-Kornard,Alison M. "Engaging employees through involvement Work practice ",IVEY Business journal, March April,2006
- 8-Lawler,E. and Benson ,G.S., "Employee Involvement :Utilization ,Impact and future prospect "In Holman,2003.
- 9-Lawler,E.,Mohrman ,S.A.and ledford ,G.E.Jr."Creating High performance organization ."San Francisco:Jossey-Bass,1995.

- 10-Miller,alex and dess,greory"Strategic Management "2nd ,Mc graw hillco,1996.
- 11-Miller,K.,and bromily Philip,"Strategic Risk and Corporate performance:An analysis of alternative Pisk measurement ",Academy of management Journal vol .30, No.4, 1990
- 12-Robbins ,S.and cen ,D,"fundamental of Management ",prentice hall,1996.
- 13-Rogres,Robert W and Ferketish ,B.Jean,"Creating A high involvement culture through A value –Driven change process;2003.
- 14-Stephen,J.Wood and Alex Bryson,"The Risk of High involvement Management in Britain,2001.
- 15-Vera C,J.Ricardo ,"The correlation of employees in involvement and turnover; 2001
- 16-Wood,S.,"The Transformation of Work ",1998.
- 17-(WWW. Mubeena. Net)