

الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسيطاً بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب^١

الباحث. محمود شاكر عاشور**
شركة نفط الجنوب
البصرة

الأستاذ الدكتور طاهر محسن منصور*
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال
جامعة البصرة

المستخلص :

يهدف البحث إلى الكشف عن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي، اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي كمنهج للبحث، واعتمدت المسح التحليلي، إذ شمل مجتمع الدراسة العاملين في هيئة شركة نفط الجنوب التي عددها خمسة عشر هيئة وهي (العمليات، الحقول، الحفر والاستصلاح، نفط ذي قار، الهندسية، التخطيط والمتابعة، المشاريع، التجارية، المواد، النقلات، الإدارية، المالية، المياه، غرب القرنة 1 ، تشغيل الزبير) وكان حجم عينة الدراسة 453 موظفاً، اعتمد الباحثين في دراسته على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة الحالية ومنها المعايشة الميدانية والمقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان.

وتتمحور المشكلة الرئيسة في أن هناك مستويات منخفضة من الاهتمام بتطبيقات الاحتواء العالي فيما يخص العدالة في التوظيف أو في توزيع فرص التدريب أو في توزيع الأرباح والحوافز والمكافآت. أظهرت نتائج التأثير المباشر وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة الاحتواء العالي فأظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين (التدريب المععمق، التعويضات، فريق العمل، تقاسم المعلومات).

* E-Mail : Galtaher9999@yahoo.com

** E- Mail : mahmood400000@yahoo.com

1 بحث مستل من أطروحة الدكتوراه الموسومة (دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك) العائدة للطالب.

الكلمات الدالة :

إدارة الاحتواء العالي، الدعم التنظيمي المدرك، الالتزام التنظيمي.

المقدمة :

بسبب شدة المنافسة والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تتنافس المنظمات للارتقاء بالموارد البشري لأنه يمثل المورد الأهم من بين العديد من موارد المنظمة، إذا ما أرادت المنظمات النمو والاستمرار والبقاء، وفي ضوء التحديات المعاصرة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم ولدت مفاهيم جديدة ذات أهمية بالغة في عمل المنظمات ومن هذه المفاهيم المهمة مفهوم إدارة الاحتواء العالي (High involvement management).

حيث يُعد مدخل الاحتواء العالي للموارد البشرية مدخلاً مناسباً للعديد من المنظمات بالتركيز على تطبيقات إدارة الموارد البشرية من خلال اختيار العاملين الأكثر مهارة وكفاءة والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم والاعتماد على نظم العمل الفرقي ومشاركة وتقاسم المعلومات، حيث يعتبر الاحتواء العالي مصدراً لتوليد دماء في حياة المنظمة من خلال الأفكار والابتكار وحل المشكلات وكذلك التبادل في المعلومات التي تساعد العاملين على فهم شديد لأهداف المنظمة وثقافتها .

وتساعد إدارة الاحتواء العالي على إكساب العاملين مهارات ومعارف عديدة، فضلاً عن أن إدارة الاحتواء العالي تلوح إلى أن العاملين محترمون وأن مشاركتهم ذات قيمة، ومن ثم تعزز من حافزهم للعمل وزيادة رضاهم الوظيفي ورفع مستوى الالتزام لديهم .

ومن أجل أن يكون الترابط منطقياً بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي دعت الحاجة لوجود متغير وسيط هو (الدعم التنظيمي المدرك PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT) الذي لاقى الاهتمام الشديد في العديد من الدراسات السلوكية والإدارية وتعود جذور هذا المفهوم إلى نظرية الدعم التنظيمي التي نادى بها (Eisenberger , 1989) والتي تفترض وجود علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، حيث كلما زاد الاهتمام ورعاية المنظمة للعاملين فيها، أدى ذلك إلى زيادة التزام العاملين تجاه منظماتهم وتحقيق أهدافها .

وتهدف الدراسة الحالية لاختبار تأثير إدارة الاحتواء العالي بمتغيراتها الظاهرة في نموذج الدراسة على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك ولهذا جاء هذا البحث مجسداً بأربعة محاور رئيسة هي :

المحور الأول منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

أن الشركات النفطية في العراق تشكل الدعامة الأساسية للاقتصاد العراقي، إذ تشكل واردات النفط المصدر الرئيس لتمويل ميزانية الحكومة العراقية، إذن على هذه الشركات أن تعي الدور الاستراتيجي والمهم للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، فيجب النظر إلى المورد البشري كأهم مورد من موارد الشركة، وأن تعمل الشركات على الاهتمام الكبير بتطبيقات الموارد البشرية من خلال توفير فرص التوظيف العادلة والعمل على التطوير الحقيقي لهذه الموارد وتصميم نظم حوافز ومكافآت تتسم بالعدالة والعمل على زرع ثقافة فرق العمل وتعزيز الإمكانيات لتطوير هذه الفرق، فضلاً عن توفير المعلومات وتبادلها وتقاسمها بشكل مرّن؛ كل هذا سيسهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين الذي سينعكس إيجاباً لتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة.

وتتمحور المشكلة الرئيسة في الشركة مجال البحث في أن هناك مستويات منخفضة من الاهتمام بتطبيقات الاحتواء العالي فيما يخص العدالة في التوظيف أو في توزيع فرص التدريب أو في توزيع الأرباح والحوافز والمكافآت وضعف بث روح فريق العمل في أداء المهمات، فضلاً عن عدم توافر بنك معلوماتي يعتمد عليه في تبادل وتقاسم المعلومات؛ وهذا يدل على انخفاض مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه الشركة المبحوثة لموظفيها الذي بدوره سيؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين عينة الدراسة.

ثانياً : أهداف الدراسة

هناك مجموعة من الأهداف الرئيسة التي يسعى إليها هذا البحث وهي :

الهدف الأول : اختبار الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (التأثير غير المباشر) بين كل من إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي من خلال اعتماد طريقة (Baron & Kenny) .

الهدف الثاني : المقارنة بين مستوى الاهتمام بتطبيقات إدارة الاحتواء العالي في هيأت شركة نفط الجنوب الأساسية وهيأت شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص .

الهدف الثالث : تحليل واقع تطبيقات إدارة الاحتواء العالي في ضوء إجابات أفراد العينة والمقارنة بين إجابات الموظفين في هيأت شركة نفط الجنوب والهيأت العاملة مع شركات التراخيص (شركة اكسون موبيل، وشركة ابني) .

الهدف الرابع : المقارنة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك في هيآت شركة نفط الجنوب وهيآت شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص .

ثالثاً : أهمية الدراسة

توضح أهمية البحث الحالي بما يأتي:

1. تظهر أهمية البحث الحالي من خلال أهمية المتغيرات التي ستتم دراستها وبحثها والمتمثلة بإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية، إذ تشكل الموارد البشرية سر نجاح وتطور العديد من الشركات العالمية في ظل المنافسة العالمية، إذ كشفت العديد من الدراسات أن لتطبيقات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً كبيراً في مستوى الالتزام التنظيمي.
2. تنبع أهمية البحث الحالي من أهمية القطاع الذي سيطبق به هذا البحث وهو القطاع النفطي وما يشكله من أهمية كبيرة للاقتصاد العراقي من خلال التركيز على محورين أساسيين مهمين لأي قطاع نفطي وهما: إدارة الموارد البشرية، والتركيز على مدخل الاحتواء العالي ودورها في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للشركة مجال البحث.
3. تبرز أهمية البحث الحالي كذلك من أهمية الموضوع وانسجامه مع ظروف المرحلة الحالية التي يمر بها الاقتصاد العراقي عموماً والقطاع النفطي خصوصاً؛ نتيجة دخول شركات التراخيص وهيمنتها على القطاع النفطي العراقي مما استدعى الأمر الخوض في هكذا موضوع .
4. كذلك تنبع أهمية هذا البحث من خلال إثارة اهتمام عينة البحث في الشركة مجال البحث لهكذا موضوعات مهمة وأساسية تسهم في تعزيز تطوير عمل الشركة وزيادة كفاءتها الإنتاجية .

رابعاً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى ويرمز لها بـH1

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثانية ويرمز لها بـH2

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي وتتفرع منها

الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوظيف الفاعل والالتزام التنظيمي H2,a

2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التدريب المعق والالتزام التنظيمي H2,b

3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التعويضات والالتزام التنظيمي H2,c
 4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين فريق العمل والالتزام التنظيمي H2,d
 5. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تقاسم المعلومات والالتزام التنظيمي H2,e
- الفرضية الرئيسة الثالثة ويرمز لها بـ H3
- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك.
- الفرضية الرئيسة الرابعة ويرمز لها بـ H4
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك.
- الفرضية الرئيسة الخامسة ويرمز لها بـ H5
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي.
- الفرضية الرئيسة السادسة ويرمز لها بـ H6
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي.
- الفرضية الرئيسة السابعة ويرمز لها بالرمز H7
- تؤثر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك.

خامساً : المخطط الفرضي للبحث

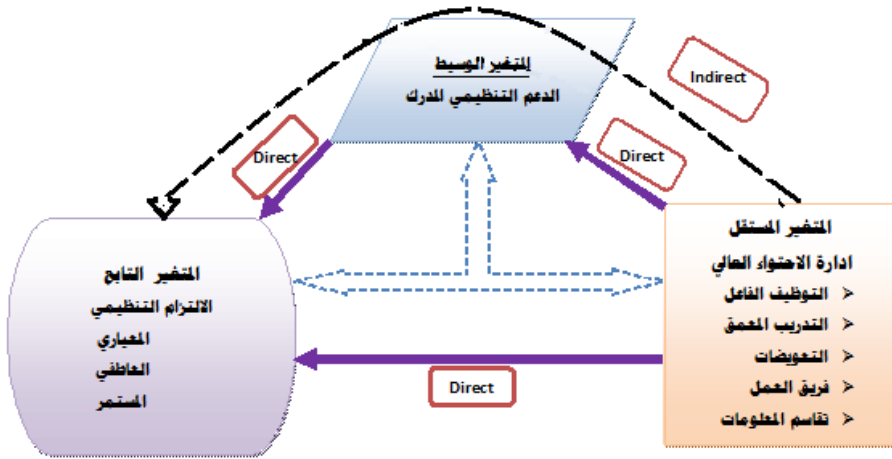
يوضح المخطط الفرضي للدراسة مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية بين متغيرات وأبعاد الدراسة ويوضح الشكل رقم (1) (المخطط الفرضي للبحث) العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للدراسة الحالية وهي :

1. المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي) (High involvement management) : ويتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد هي التوظيف الفاعل (Selective staffing) والتدريب المعمق (Comprehensive training) والتعويضات (Compensation) وفريق العمل (Work team) وتقاسم المعلومات (Information Sharing) .
2. المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي المدرك) (perceived organizational support) : وهو متغير أحادي البعد .
3. المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) (Organizational Commitment) : ويتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد هي الالتزام المعياري والعاطفي والمستمر . ولتوضيح حركية المخطط الفرضي نؤشر النقاط الآتية :

- تشير الأسهم من نوع ($\blacktriangleleft$) إلى وجود التأثير المباشر بين المتغير المستقل والتابع من جهة وبين المتغير المستقل والوسيط من جهة أخرى وأخيراً بين المتغير الوسيط والتابع .
- يشير السهم المقوس من نوع ($\curvearrowright$) إلى وجود تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل والتابع أي وجود العلاقة عبر المتغير الوسيط وستوضح هذه العلاقات بشكل أكثر دقة في الجانب الإحصائي للدراسة .
- تشير الأسهم من نوع ($\rightleftarrows$) إلى وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات الثلاثة.
- استعمل الباحثين الشكل المستطيل للتعبير عن المتغير المستقل، وشكل متوازي الأضلاع للتعبير عن المتغير الوسيط، والشكل الانسيابي للتعبير عن المتغير التابع استناداً إلى (Sekaran & Bougie , 2011) وكما موضح في الشكل رقم (1) .

الشكل رقم (1)

المخطط الفرضي للبحث



المصدر:

- من إعداد الباحثين.

سادساً : مجتمع وعينة البحث ومبررات اختياره

يشمل مجتمع البحث هيأت شركة نفط الجنوب الأساسية التي عددها خمس عشرة هيئة وهي (العمليات، الحقول، الحفر والاستصلاح، نفط ذي قار، الهندسية، التخطيط والمتابعة، المشاريع، التجارية، المواد، النقلات، الإدارية، المالية، المياه، غرب القرنة 1، تشغيل الزبير)

ومن أجل تحديد عينة الدراسة أورد (Sekaran & Bougie , 2010 , 294) جدولاً يوضح به حجم العينة المناسب لحجم مجتمعات مختلفة، إذ ذكر إذا كان حجم المجتمع 15000 مفردة فإن حجم العينة المناسب هو (375) مفردة، أما إذا كان حجم المجتمع 20000 مفردة فإن حجم العينة المناسب هو (377) أي أن حجم العينة يتراوح بين (375 - 377) وبما أن حجم المجتمع الكلي للعاملين في الهيآت (16179) إذن سنعتبر حجم العينة المناسب هو الحد الأعلى وهو (377) مفردة.

وهذا هو الحد الأدنى لحجم العينة المناسب وان الزيادة في حجم العينة يمكن أن يوفر تمثيلاً أعلى لخصائص المجتمع؛ لهذا استهدف الباحثين عينة مقدارها 500 مفردة إذ تمثلت عينة الدراسة بالعاملين في شركة نفط الجنوب، ولابد من الإشارة إلى أن هيآت شركة نفط الجنوب حالياً تعمل ضمن مجموعتين المجموعة الأولى التي سيطلق عليها الباحثين (هيآت شركة نفط الجنوب) أما المجموعة الثانية فسيطلق عليها (هيآت شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص)

حيث قام الباحثين بتوزيع 554 استمارة استبيان إلى العاملين وكانت الصالحة منها للتحليل 453 استمارة فقط تم اعتمادها في التحليل الإحصائي. ومن أهم مبررات اختيار مجتمع البحث ما يأتي :

1. إن القطاع النفطي على وجه العموم وشركة نفط الجنوب على وجه الخصوص تُعد إحدى الدعامات المهمة في الاقتصاد العراقي، حيث أن واردات النفط العراقي تُعد المصدر الرئيس لميزانية الدولة، لهذا فأن أي محاولة جادة للبحث في هذه القطاع تُعد مبرراً مقنعاً للخوض في هذا المجال .
2. أحد أهم المبررات المنطقية التي دفعت الباحثين لاختيار هيآت شركة نفط الجنوب كمجتمع للبحث نتيجة التحديات الراهنة في القطاع النفطي في ظل جولات التراخيص.
3. على حد علم الباحثين المتواضع يوجد ندرة في الدراسات والبحوث في الشركة مجال البحث التي تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية، ويُعد هذا مبرراً آخر لدراسة هذه المتغيرات في القطاع النفطي، فضلاً عن قناعة الباحثين بإمكانية تطبيق هذه الدراسة في شركة نفط الجنوب في ضوء متغيراتها المبحوثة.

سابعاً : طرائق جمع البيانات والمعلومات

فما يلي أهم الطرائق والمصادر التي استخدمها الباحثين للحصول على المعلومات والبيانات وهي :

• الجانب النظري

تشكل المصادر المختلفة من الكتب العلمية والأطاريح والرسائل الجامعية والمقالات والبحوث المنشورة باللغة العربية واللغة الانكليزية الأساس المنطقي لأي دراسة؛ لهذا اعتمد الباحثين في تأطير الجانب النظري على هذه الأنواع من المصادر، فضلاً عن الاستعانة بالشبكة الدولية للمعلومات (Internet).

• الجانب الميداني

يتعلق هذا الجانب بالمعلومات والبيانات التي يستخدمها الباحثين في تحليل الجانب الميداني للشركة المبحوثة وعادة ما تستخدم عدة طرائق لجمع هذه المعلومات والبيانات ومنها ما يلي :

1. المعايضة الميدانية : تعد المعايضة الميدانية مهمة جداً للوصول إلى المعلومات الحقيقية ومما ساعد الباحثين في هذا الجانب هو لأنه موظفاً في شركة نفط الجنوب الذي كان له الأثر الكبير في الوصول إلى بعض الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن العلاقات المتميزة التي تربط الباحثين بالعديد من العاملين مما كان له الأثر في الوصول إلى الواقع الحقيقي للشركة المبحوثة .

2. المقابلات الشخصية : أجرى الباحثين مجموعة من المقابلات الشخصية مع مجموعة من الموظفين للتعرف على بعض الجوانب المهمة التي تخص الدراسة، ومما ساعد الباحثين في هذه المقابلات هو العلاقات الجيدة وقد كانت صيغة المقابلات بصيغة الحوار والاستفسار مثلاً: هل تشعر بالرضا عن عملك الحالي؟ أو هل تشعر بأن الشركة تهتم بالمشكلات الشخصية؟ وغيرها من الأسئلة التي تعطي الباحثين انطباعاتاً كاملاً عن مشكلة الدراسة وواقع الشركة المبحوثة .

3. استمارة الاستبانة : تُعد استمارة الاستبانة من أهم الأدوات لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني في هذه الدراسة، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبانة في الجانب العملي من البحث حيث صممت الاستمارة لتغطي جميع متغيرات الدراسة (إدارة الاحتواء

العالي، الدعم التنظيمي المدرك، الالتزام التنظيمي) والجدول رقم (1) يوضح المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها الفرعية والمقاييس العلمية المعتمدة في بناء استمارة الاستبانة.

الجدول رقم (1)

المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في بناء استمارة الاستبانة

نوع المتغير	المتغيرات	الأبعاد	المصدر
المتغير المستقل	إدارة الاحتواء العالي	التوظيف الفاعل	Vandenberg et al (1999)
		التدريب المعمق	Knight-Turvey and Neal (2003)
		التعويضات	Foesenek , coline (2011)
		فريق العمل	Snell & Deans (1992)
		تقاسم المعلومات	Demo et al (2012)
المتغير الوسيط	الدعم التنظيمي المدرك	أحادي البعد	Eisenberger & Huntington (1989)
المتغير التابع	الالتزام التنظيمي	المعياري	Meyer & Allen, 1993
		العاطفي	
		المستمر	

المصادر:- من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول أعلاه.

المحور الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً : مفهوم إدارة الاحتواء العالي

ظهر مفهوم إدارة الاحتواء العالي (HIM) High involvement management في بواكير الثمانينات من القرن العشرين، عندما دعا إليها عالم الاجتماع المنظمي الأمريكي (Lawler) والذي كان اقرب إلى ما نادى به (Walton & beer) والذي أسموه بإدارة الالتزام العالي (High commitment management) (Lawler, 1986 ; Walton , 1984 ; Beer et al. , 1984)، وأشار هؤلاء المؤلفون بأنه لا بد من استبدال المدخل التaylorي أو ما أسموه (بالمدخل الرقابي) الذي يتميز بالتقسيم الضيق للعمل والوظائف المتخصصة المحددة بدقة والفرص المحددة لمشاركة الموظفين؛ ونتيجة لذلك كانت هناك مستويات منخفضة من التزام وثقة الموظفين بمدخل جديد، إذ اعتقدوا أن إدارة الاحتواء العالي هو المدخل الأكثر ملائمة لجميع

المنظمات التي دائما ما تواجه منافسة شديدة وتعمل في ظل بيئة غير مؤكدة (Wood & Bryson, 2008, 3).

ويُعد مفهوم أفضل التطبيقات، في مجال الموارد البشرية من الموضوعات ذات الأهمية البالغة الذي يهيمن على أدبيات الموارد البشرية وتسمى (بتطبيقات الاحتواء العالي) التي ترتبط بالابتكار والمرونة، وتشير إلى تطبيقات الموارد البشرية غير التقليدية التي أصبحت واسعة الانتشار في الشركات، وعرفت هذه التطبيقات بطرائق متعددة إلا أنها بشكل عام تشمل ثلاثة أبعاد رئيسة هي :

1. متطلبات المهارة العالية.
 2. وظائف مصممة لتوفير فرص لاستخدام هذه المهارات في الفرق (Team) أو بالتعاون مع العمال الآخرين.
 3. هيكل الحوافز لإثارة الجهد المتميز.
- وإن الافتراض الرئيس للاحتواء العالي هو من خلال تصميم نظم عمل عالية الالتزام، وخلق الظروف المناسبة للموظفين ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في المنظمة والتعرف على أهدافها الشاملة (Fuertes & Sánchez, 2003, 511)، إذ تُعد مشاركة الموظف المباشرة هي أحد أكثر العناصر أهمية وتأثيراً على الأداء التنظيمي، فهي تُعد عنصراً جوهرياً بالنسبة للمفاهيم التنظيمية الحديثة ومن ضمنها مفهوم إدارة الاحتواء العالي (HIM) وإدارة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي (Wood et al, 2012, 2).
- وحدد (Lawler, 1986-1988) أربعة مبادئ متداخلة لبناء نظام عمل الاحتواء العالي لتزويد الموظفين بالآتي :

- (1) معلومات حول أداء المنظمة.
- (2) المكافآت على أساس الأداء.
- (3) المعرفة التي تمكن الموظفين من فهم الأداء التنظيمي والمساهمة فيه.
- (4) القدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر في الاتجاه والأداء التنظيمي (Bonsdorff et al, 2009, 2).

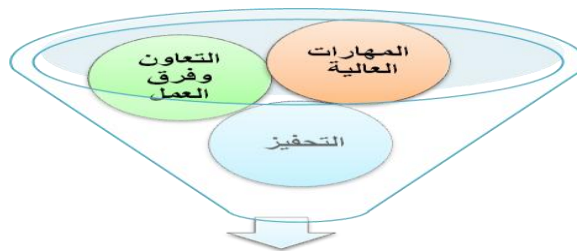
ويعرف (Foeseck, 2013, 9) نظام الاحتواء العالي على أنه (مجموعة متماسكة من تطبيقات الموارد البشرية التي تعزز قدرات الموظفين وتحفزهم وتقدم لهم فرصاً لبذل مزيد من الجهود)، أما (Freeman & Kleiner, 2000, 35) فيعرف الاحتواء العالي بأنه قدرة الفرد على المشاركة في اتخاذ القرار التنظيمي .

وبهذا يركز مدخل الاحتواء العالي على طبيعة العمل الذي يقوم به الأفراد والسماح لهم باتخاذ القرارات وتزودهم بالتغذية العكسية حول فعالية أدائهم والعمل على تطويرهم واستخدام مهاراتهم وقدراتهم ويركز مدخل الاحتواء كذلك على أهمية وجود موظفين لديهم القدرة على إدارة الذات (Lawlae, 2008, 22).

ويذكر (Armstrong, 2014, 27) استناداً إلى (Benson, 2006, 519) أن تطبيقات عمل الاحتواء العالي هي مجموعة محددة من تطبيقات الموارد البشرية التي تركز على اتخاذ القرار من قبل الموظف والوصول إلى المعلومات والتدريب والتحفيز، ويشير (Camps and Luna- 1057, 2009) إلى أن ممارسات عمل الاحتواء العالي تهدف إلى توفير فرص الحصول على المهارات والتحفيز للمساهمة في نجاح المنظمة في ظل عمل البيئة التي تطالب بمستويات عالية من الالتزام والاحتواء، إذ يركز (Lawler, 1986) على أن مصطلح (الاحتواء العالي) يستخدم لوصف أنظمة الإدارة القائمة على أساس الالتزام والمشاركة على عكس النموذج البيروقراطي القائم على أساس الرقابة (rmstrong, 2008, 55).

ويرى Barney وبحسب وجهة النظر القائمة على أساس الموارد أن الاستثمار في نظم الأداء العالي أو تطبيقات عمل الاحتواء العالي تقوم بتطوير مقدرات مهمة لدى الموظفين التي تقود إلى أداء منظمي متفوق وتساعد الشركات كذلك على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Ahmed, 2014, 230)، وقدم Barney هذا النموذج القائم على أساس الموارد للحصول على ميزة تنافسية على أساس فرضيتين:

الأولى: جميع الشركات تمتلك موارد إستراتيجية غير متجانسة (متغايرة العناصر) الثانية: إن هذه الموارد ليست قابلة للنقل بشكل تام بمعنى آخر إن جميع الموجودات والموارد المادية يمكن نسخها من قبل الشركات الأخرى العاملة في السوق، إلا أن الموارد البشرية لا يمكن نقلها بشكل كامل عبر الشركات. ويرى الباحثين من خلال ما تقدم أن أهم النقاط التي تركز عليها إدارة الاحتواء العالي يمكن تمثيلها بالشكل الآتي:



شكل (2) العناصر التي تركز عليها إدارة الاحتواء العالي

ثانياً : أهمية إدارة الاحتواء العالي

- تؤدي إدارة الاحتواء العالي دوراً رئيساً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء الموظف والمنظمة ويمكن تأشير هذا الدور من خلال النقاط الآتية (Mubashir et al , 2014 , 231) :
1. تُعد إدارة الاحتواء العالي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات .
 2. إدارة الاحتواء العالي تشجع العمل بروح الفريق وتزيد من التكيف الاجتماعي بين الموظفين وتزيد من رضا الموظفين .
 3. تساعد إدارة الاحتواء العالي على تقاسم وتبادل المعلومات بين الموظفين مما يساعد على فهم أهداف المنظمة وثقافتها وان جهمهم لتحقيق الأهداف المنظمة يساعد على جعل البيئة أكثر استقراراً .
 4. تحقق إدارة الاحتواء العالي مخرجات ناجحة وعندها يدرك الكادر أن وظائفهم آمنة ومستقبلهم جيد ومستمر .
 5. تساعد إدارة الاحتواء العالي على اكتساب الموظفين المهارات والمعارف وتحقيق الرضا ويعزز تنوع وظيفة الأفراد واحترام الذات .
 6. تشير إدارة الاحتواء العالي إلى الموظفين بأنهم محترمون وان مشاركتهم ذات قيمة عالية والتي تعمل على تعزيز تحفيزهم للعمل وزيادة رضاهم الوظيفي، إذ يكون الموظفون أكثر نشاطاً لتحقيق الأهداف التنظيمية .

ثالثاً : تطبيقات إدارة الاحتواء العالي

قدم العديد من الأكاديميين والباحثين قائمة طويلة من التطبيقات الإدارية لتحقيق الاحتواء العالي بين الموظفين، إذ يبدأ نطاق هذه التطبيقات من عمليات التوظيف للأفراد المناسبين للعمل في المنظمة، وإلزام الموظف الذي تم اختياره للتدريب وتحقيق فعالية مهارات التطوير أما على مستوى المنظمة فتشمل فرق العمل والأمن الوظيفي ونظام التعويضات وغيرها (Mubashir, 2014 , 231) وعلى سبيل المثال يؤكد (Macduffie & Pil) على الجوانب الهيكلية لعمل المنظمة (مثل استخدام فرق العمل) والتطبيقات ذات الصلة بالتدوير الوظيفي ويستثنيان من تطبيقات الموارد البشرية التوظيف والتدريب اللذين بحثهما باحثون آخرون في دراساتهم مثل Huselid (2 , 2009) Bonsdorff et al. وفيما يلي سنعرض الجدول رقم (2) الذي يوضح تطور تطبيقات إدارة الاحتواء العالي وأسماء الباحثين والعناصر التي ركزوا عليها في بحوثهم ودراساتهم.

الجدول رقم (2)

تطبيقات إدارة الاحتواء العالي مرتبة بحسب المدة الزمنية (من الأقدم إلى الأحدث)

ن	الباحث والسنة	العناصر	مجموع المتغيرات لكل باحث
1	Lawler III (1986)	الأمن الوظيفي Low Status barriers التغذية العكسية عن الأهداف قواعد الترقية المواقف / استطلاع الرأي التوظيف (من الداخل) التدريب المستمر التدريب متعدد المهارات التدريب الأولي تقييم الأداء المكافآت استنادا على المهارات عمليات الاختيار نظم الاقتراحات / المقابلة تقاسم المعلومات المشاركة في صناعة القرار الجودة الشاملة / حلقات الجودة حل الصراعات حل المشكلات الاعناء الوظيفي / اعادة التصميم التدوير الوظيفي فريق العمل	7
2	Ledford & Mohrman (1993)		6
3	Osterman (1994)		3
4	Macduffie (1995)		10
5	Huselid (1995)		9
6	Pil et al. (1996)		4
7	Fenton-O'Creevy (1998)		7
8	Gollan & Davis (1999)		12
9	Vanderberg et al.(1999)		7
10	Sanchez et al. (1999)		9
11	Ramsay et al.(2000)		13
12	Whitfield (2000)		7
13	Freeman & Kleiner (2000)		6
14	Addison & Belfield (2000)		4
15	Lloyd (2000)		8
16	Godard et al. (2000)		5
17	Cappelli & Neumark (2001)		7
18	Guthie (2001)		6
19	Bacon & Blyton (2001)		5
20	Edwards & Wright (2001)		7
21	Guthie et al. (2002)		3
22	Way (2002)		8
23	Kaufman (2003)		5
24	Guy (2003)		6
25	White et al (2003)		6
26	Ordiz-Fuertes et al,		9

44

رابعاً : مفهوم الدعم التنظيمي المدرك

نال الدعم التنظيمي المدرك قدراً كبيراً من الاهتمام بين صفوف الباحثين في مجال علم النفس والإدارة، وقد تم تعريفه بطرائق مختلفة في أدبيات الموضوع وسيحاول الباحثين عرض بعض المفاهيم والتعريفات التي تناولها مجموعة من الباحثين لنتمكن من فهم واضح لهذا المفهوم .

حيث أن الدعم التنظيمي المدرك يُعد من أهم العوامل التي تؤثر على مواقف العاملين وسلوكياتهم تجاه عملهم (Waseem, 2010, 1)، ويعكس الدعم التنظيمي المدرك جودة التبادل الاجتماعي بين صاحب العمل والموظفين، حيث أشارت العديد من الأدبيات بأنه يُعد أحد المتغيرات التي لها تأثير على الإدراك والسلوكيات التي تؤثر على أداء الموظفين مثل سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي والرغبة نحو التغير (Torky & Sokhandan, 2015, 884).

وقد عرف الدعم التنظيمي المدرك (POS) على أنه نتاج تراكمي للعديد من المواقف المختلفة من مصادر مختلفة في المنظمة تجاه الموظفين وخصوصاً من المشرفين، كما أن تراكم الدعم التنظيمي المدرك له علاقة بانسجام السياسات المنظمة في دعم العاملين على المدى الطويل (Tokmak et al, 2012, 255)، ويشير الدعم التنظيمي المدرك (POS) إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة وتقديرها لإسهاماتهم وتهتم برفاهيتهم، وبمعنى آخر يعكس الدعم التنظيمي المدرك التزام المنظمة تجاه الأفراد (Nasurdin et al. , 2008, 19).

ويعرف (Eisenberger, 1989) الدعم التنظيمي المدرك بأنه مدى تقدير المنظمة للعاملين بها ومساهماتهم بالاهتمام برفاهيتهم والذي يتمثل بالتوزيع العادل لمكافآت العمل مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة والتي تدل على اهتمام المنظمة بمساهمات العاملين وتشمل المكافآت المادية مثل الأجور والبدلات والمزايا الاجتماعية والعاطفية مثل الاحترام ودعم المشرفين (ماضي، 2014، 10).

أي بمعنى آخر أن الدعم التنظيمي المدرك يشير إلى درجة اعتقاد الموظفين بمساهمة المنظمة في التركيز على اهتمامات ودوافع العاملين التي تجعلهم يبذلون أقصى درجة ممكنة من الجهد والعطاء مقابل معاملتهم بالمثل من قبل منظماتهم (الشعلان، 2014، 153)، ويرى (Silbert, 2005, 3) أن الدعم التنظيمي المدرك هو نوع من السلوكيات التي تبديها المنظمة تجاه العاملين لديها لأجل تحقيق الرفاهية لهم تجاه مساهماتهم وولائهم للمنظمة وتحقيق

أهدافها، ويعرف (Robbins & jude, 2009, 115) الدعم التنظيمي المدرك بأنه الدرجة التي يعتقد فيها العاملون بأن المنظمة تقيم مساهماتهم وتهتم بهم .

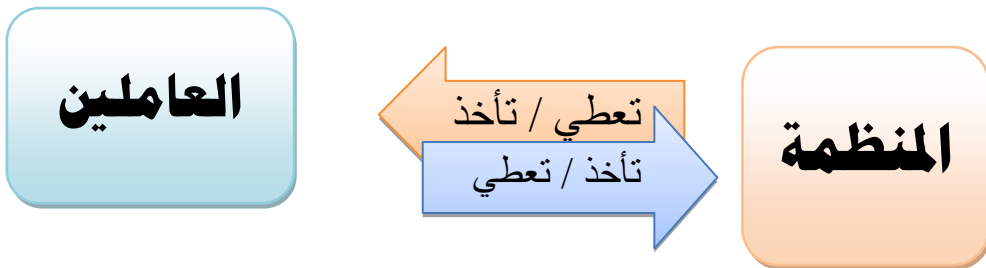
ويشير (LaMastro, 1999, 4) إلى أن الموظفين الذين يشعرون بمستويات عالية من الدعم التنظيمي المدرك يكونون أكثر التزاماً وربما أكثر استعداداً للانخراط في دور إضافي بسلوكيات المواطنة التنظيمية من الموظفين الذين يشعرون بأن المنظمة لا تقدّرهم ولا تقيمهم، ويقسم Muse and Stamper 2007 الدعم التنظيمي المدرك على وفق مفهومين (I - POS) ويعني الاهتمام بمخرجات وأداء الموظف و (R - POS) ويعني الاهتمام برفاهية واحترام الموظف، ويؤثر كلا المفهومين على إدراك الموظفين عن الدعم التنظيمي الذي توفره المنظمة لهم، وإذا افتقد أحد هذين العنصرين فإنه سيؤثر على الإدراك الكلي للدعم الذي تقدمه المنظمة (Beheshtifar et al. , 2012 , 434) .

وان الدعم التنظيمي المدرك يتفاوت بشكل كبير من منظمة لأخرى ومن فرد لآخر، إذ يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي المدرك على عوامل مختلفة مثل مدى استعداد المنظمة لتقديم مساعدات لهم أو معدات خاصة لهم من أجل أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، أو مدى استعداد المنظمة لتوافر فرص لتدريبهم في المجالات التي تقع ضمن مجال اهتمامهم أو تهيئة الفرص لهم للحصول على المكافآت المرغوبة أو إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير في سياسات العمل (LaMastro, 1999, 3) .

ومن خلال ما تقدم يعرف الباحثين الدعم التنظيمي المدرك بأنه (مستوى الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه المنظمة لعاملها والذي من خلاله يشعر العاملون بأن المنظمة تحترمهم وتقدر جهودهم والذي تحصل المنظمة في مقابله على الأداء الجيد والالتزام العالي لأن العاملين يشعرون بأنهم مدينون لهذه المنظمة نتيجة للدعم الذي تقدمه لهم) ويمكن توضيح هذه العلاقة بين المنظمة والعاملين من خلال الشكل المبسط (3) الآتي :

الشكل رقم (3)

العلاقة التبادلية بين المنظمة والعاملين



خامساً : أهمية الدعم التنظيمي المدرك

يُعد الدعم التنظيمي المدرك أحد أهم مرتكزات نجاح المنظمات لما له من دور كبير في التأثير بسلوكيات الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل، ويُعد الدعم التنظيمي المدرك مورداً مهماً والذي يكتسب اهتماماً متزايداً يوماً بعد يوم في عالم الأعمال، إذ ترى نظرية الدعم التنظيمي أنه من أجل تلبية الاحتياجات الاجتماعية العاطفية ولتقييم فوائد زيادة الجهد المبذول في العمل يشكل الموظفون تصوراً عاماً عن المدى الذي بموجبه تقيم المنظمة إسهاماتهم وتهتم برفاهيتهم وقد ثبت أن مقدار الدعم التنظيمي الذي يتلقاه الموظف يؤثر على المواقف الوظيفية للموظف، فضلاً عن ذلك أشار Wayne إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعكس إلى حد كبير جودة العلاقة بين المنظمة والموظف (Beheshtifar et al , 2012 , 433).

وبالتأكيد أن للدعم التنظيمي المدرك أهمية كبيرة للمنظمة والأفراد العاملين، وفيما يأتي الأهمية التي يحققها الدعم التنظيمي المدرك:

1. أن الدعم التنظيمي المدرك يعزز جهود العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة (Eisenberger et al , 1986)
2. أكدت العديد من البحوث والدراسات كلما زاد شعور الموظفين بالدعم التنظيمي المدرك أدى إلى انخفاض معدل التغيب (صبر وآخرون، 2013، 216).
3. كلما زاد مستوى الدعم التنظيمي المدرك فأن له تأثيراً بارزاً وإيجابياً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Riggle et al. , 2009 ; Aube et al. , 2007) (Colakoglu , 128 , 2010 , et al).
4. كلما ارتفع مستوى الدعم التنظيمي في المنظمة أدى إلى انخفاض مستوى نية ترك العمل.

استناداً إلى مبدأ التعامل بالمثل ينظر إلى الدعم التنظيمي المدرك على أنه يؤثر بصورة غير مباشرة على مواقف الموظفين وسلوكياتهم وذلك بخلق إحساس بالالتزام داخل الفرد ينتج عنه التعامل بالمثل، فإذا أدرك الموظف موقفاً منظماً داعماً فأن ذلك سيدعم أحاسيسه بالإيجابية وسلوكياته تجاه المنظمة (Beheshtifar et al , 2012 , 31-32).

سادساً : أسبقيات أو محددات الدعم التنظيمي المدرك

هناك العديد من المسببات أو العوامل التي تؤثر في مستوى الدعم التنظيمي المدرك التي حددها الباحثون على وفق آرائهم ودراساتهم وفي هذا المضمار حدد (Rhoades & 701 - 699, 2002 Eisenberger) مجموعة من العوامل وهي:

1. العدالة التنظيمية

يُعد موضوع العدالة التنظيمية من أهم المفاهيم الإدارية التي تناولتها بحوث عدة ومقالات تظهر أهمية هذا العنصر في الأدب الإداري. وأن مفهوم العدالة التنظيمية تعود فكرته الأساسية إلى نظرية المساواة التي نادى بها (Adams, 1963) التي تفترض أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته في مجال العمل مع معدل مخرجات فرد آخر، فإذا تساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بالعدالة، أما إذا لم يتساو المعدلان فإنه يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر وعدم الإنصاف (الشلهوب، 2011، 12)، ويعرف (Moorman, 1991: 845) العدالة التنظيمية "بأنها مصطلح يستخدم لوصف العدالة في موقع العمل" في حين يعرفها كل من (Ryars & Rue) بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة (Ryars & Rue, 1997, 325) وأشار (Byrne, 2003, 3) إلى أن العدالة التنظيمية هي قيام الأفراد العاملين بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أما (Karrikar & Williams, 114, 2009) فعرفا العدالة التنظيمية بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، ويشير (السعود وسلطان، 202، 2009) وفقاً لـ (Bardweel & Holden, 2001) إلى أن العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكل من العاملين والإدارة.

تشير اغلب البحوث والدراسات العربية منها والأجنبية إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية هي عدالة التوزيع (Distributive Justice) والعدالة الإجرائية (Procedural Justice) وعدالة التعاملات (Interactional Justice).

وتشير عدالة التوزيع إلى عدالة المخرجات والعوائد الذي يحصل عليها الفرد (أبو جاسر، 2010، 13) وتعرف عدالة التوزيع "بأنها درجة توزيع المكافأة بأسلوب عادل" (Niehoff & Moorman, 1993: 531)

أما العدالة الإجرائية فعرفها (moorman, 1991) بأنها عبارة عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (السعود وسلطان، 2009، 202) أما (Greenberg , 1990) فيشير إلى أن العدالة الإجرائية تعني الإجراءات الرسمية العادلة وعرفها (Greenberg & Baron, 2000: 145) بأنها مدى إدراك الفرد لعدالة العمليات التي تتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية.

أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فأنها امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية التي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على نحو المصادقية والاحترام، وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (العطوي ومتعب، 2007، 6)

2. الدعم القيادي

يرى كثير من علماء الإدارة أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبيها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، فمن دون القيادة الحكيمة لا تستقيم أمور الشركة ولا تستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة (العمرات، 2014، 179)، ويرى (Newstrom & Davis, 2002: 63) أن القيادة هي عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو انجاز وتحقيق الأهداف.

وان مفهوم الدعم القيادي يمثل مدى الدعم والتأييد الذي يشعر به الفرد من رئيسه المباشر ومدى قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة وتقدير مساهمتهم في انجاز أهداف المنظمة (نوح، 2013، 10) فالنمط القيادي الذي يعنى بمشاعر العاملين وإرشادهم وتنمية قدراتهم الإبداعية تؤثر بدرجة كبيرة في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة (جاسم وعناد، 2013، 217) وان تنامي الاهتمام بالدعم القيادي عادة ما تصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والعاملين، ومع مرور الوقت يمنح العاملين الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل أما من قبل المديرين فذلك يتطلب توفير الدعم والمساندة للعاملون وتشجيعهم للإدارة والتحكم الذاتي، وذلك يعني تبني المديرين منهجاً سلوكياً يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي العاطفي وبناء الثقة والانفتاح وتشجيع تحديد التغير في إدارة ومسؤوليات المديرين يتطلب إحداث تغير في أسلوب وسلوك القائد (Mainz & Neck , 2004).

ويشير (العطوي والشيباني) بأنه مثلما يبلور العاملون تصورات عامة بخصوص تقييم المنظمة لهم فإنهم أيضاً يقومون بتطوير وجهات نظر عامة بخصوص المدى الذي يقيم به

المشرفون مساهماتهم ويهتمون بحسن حالهم ولأن المشرفين والقادة يمثلون وكلاء للمنظمة التي يعملون بها فإن لديهم المسؤولية اتجاه توجيه وتقييم أداء العاملين، فالعاملون ينظرون إلى التوجه المفضل وغير المفضل للمشرفين اتجاههم على أنه مؤشر لدعم المنظمة (العطوي والشيباني، 2010، 130).

3. المكافآت المنظمة وظروف العمل

اقترح (Shore & Shore, 1995) أن تطبيقات الموارد البشرية التي تبدي تقديرًا لإسهامات الموظف يجب أن ترتبط إيجابياً بالدعم التنظيمي المدرك ويذكر هناك مجموعة متنوعة من المكافآت وظروف العمل فيما يتعلق بالدعم التنظيمي المدرك وهي التقدير ومستوى المدفوعات والترقيات والأمن الوظيفي والاستقلالية ومحددات الدور والتدريب (Rhoades & Eisenberger, 2002, 700).

وقد اثبت (Lincoln & Kalleberg, 1990) أن المكافآت التي تعرضها المنظمة قد يكون لها أثر قوي على مواقف الموظف تجاه عمله والشركة التي يعمل فيها وفي هذا السياق فمن الضروري التمييز بين المكافآت الداخلية والمكافآت الخارجية، إذ تعتبر المكافآت الداخلية هي تلك المكافآت التي توجد في الوظيفة نفسها مثل التنوع والتحدي والاستقلالية، ومن ناحية أخرى تتألف المكافآت الخارجية من عناصر مثل الدفع والفوائد الإضافية والترقية وفرص التنمية داخل المنظمة، والمناخ الاجتماعي وظروف العمل المادية وافترض o'reilly وزملاؤه أن المكافآت الداخلية من المحتمل أن تكون أكثر بروزاً مع الالتزام العاطفي في حين قد تكون المكافآت الخارجية أكثر أهمية بالنسبة للالتزام الاستمراري للمنظمة (O'Driscoll & Randall, 1999, 200).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن توفير فرص ملائمة وعادلة للمكافآت سوف يعطي انطباعاً إيجابياً لدى الموظفين حول تقييم وتقدير المنظمة لجهودهم مما يعزز من مستوى الدعم التنظيمي المدرك (العنزي، 2014، 26).

أما فيما يخص الأمن الوظيفي فيشير إلى إحساس وشعور الموظف بالاطمئنان على مصدر دخله وعلى استقراره في العمل وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل ويوفر الأمن الوظيفي البيئة المناسبة للإبداع والابتكار ويساعد الأمن الوظيفي العاملين على رفع مستويات الأداء، فالعامل الذي لا يشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه (الفاضل، 2011، 47) وان شعور الموظفين بالأمن الوظيفي يُعد بمثابة إشارة قوية إلى دعم الإدارة للعاملين خاصة في الأوقات التي تكون هناك حاجة إلى

تخفيض حجم العاملين، أما الاستقلالية فيقصد بها تحكم العاملين بنفسم في كيفية قيامهم بتنفيذ المهام بما فيها عملية الجدولة وإجراءات العمل والمهام المختلفة، حيث أن الاستقلالية تعكس الثقة التي توليها المنظمة بالعاملين، أي أن الاستقلالية تؤثر إيجاباً على مستوى الدعم التنظيمي المدرك، أما فيما يتعلق بضغوط الدور فتشير إلى المتطلبات البيئية التي تحول دون قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل وكلما استطاعت المنظمة تذليل تلك المتطلبات أمام الموظف كي يؤدي واجباته الوظيفية بنجاح زاد مستوى إدراكه للدعم التنظيمي (Rhoades & Eisenberger, 2002, 700).

أما سياسة التدريب المتبعة بالمنظمة فتؤثر على مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، فالمنظمة التي توفر فرص تدريبية عادلة لموظفيها تسهم بذلك في تنمية مشاعر الدعم التنظيمي لديهم، حيث أن إتاحة الفرصة أمام الموظف للتدريب يمثل تنمية لمهارته الوظيفية التي تزيد من قيمته كأهم عنصر تمتلكه المنظمة (العززي، 2014، 27).

سابعاً : نتائج أو آثار الدعم التنظيمي المدرك

للدعم التنظيمي المدرك نتائج وتأثيرات متعددة يمكن تأشيرها بالنقاط الآتية:

1. الالتزام التنظيمي : يُعد مفهوم المعاملة بالمثل مفهوماً أساسياً يرتبط بالدعم التنظيمي المدرك وبموجب نظرية الدعم التنظيمي فإن له تأثيراً إيجابياً على مواقف الموظفين وسلوكياتهم لأنه يخلق شعوراً بالالتزام داخل الأفراد (Liu, 2004, 6) وطبقاً لمفهوم المعاملة بالمثل لا بد أن يلتزم العاملون بضرورة الارتقاء برفاهية المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث إن بسبب رعاية واهتمام المنظمة لهم ينشأ لديهم شعور بالالتزام بنفس مستوى الاهتمام والرعاية التي تقدمها المنظمة، وإن الدعم التنظيمي المدرك يزيد من الالتزام العاطفي الذي يشبع الحاجات الاجتماعية والعاطفية لدى الموظفين وإن إشباع هذه الحاجات يولد شعوراً قوياً للموظفين بانتمائهم للمنظمة الذي بدوره يقلل من مستوى الالتزام المستمر الذي يجبر الموظفين على البقاء في المنظمة بسبب الكلف المرتفعة المترتبة لتركه للعمل (Rhoades & Eisenberger, 2002, 701) وبإيجاز فإنه كلما شعر الموظفون بمستويات عالية من الدعم التنظيمي المدرك أدى ذلك إلى التزام أكبر وتكون رغبتهم أكبر في العمل (Lamastro, 1999, 4).

2. الرغبة في البقاء بالمنظمة : تشير العديد من الدراسات إلى أن حصول الموظفين على الدعم التنظيمي يزيد من رغبتهم في البقاء بالمنظمة، فالموظفون الذين يحصلون على مزيد من الدعم التنظيمي يفضلون البقاء بالمنظمة؛ بسبب وجود رابطة عاطفية قوية

تمنعهم من اتخاذ القرار بتركها، أما في ظل الالتزام المستمر فيبقى الفرد بالمنظمة مجبراً، أما بسبب التزامه بالعمل لدى المنظمة لمدة معينة يصعب عليه الانسحاب قبل انقضائها بغض النظر عن مستوى رضائه عن العمل أو بسبب التأجيل لحين الحصول على فرصة عمل مناسبة بمنظمة أخرى (العنزي، 2014، 31).

3. الآثار المرتبطة بالوظيفة : إن للدعم التنظيمي المدرك تأثيراً على ردود الفعل العاطفية العامة للموظف تجاه وظيفته بما في ذلك الرضا الوظيفي والمزاج الايجابي للموظف، إذ يشير الرضا الوظيفي إلى موقف التأثير الإجمالي تجاه وظائفهم، حيث أن الدعم التنظيمي المدرك يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية وزيادة المكافآت المرتبطة بالأداء، أما المزاج فيعد كعنصر لحالة عاطفية ويتأثر بالبيئة ويسهم مستوى الدعم التنظيمي بمشاعر الموظف بالكفاءة والجدارة وبالتالي تعزيز المزاج الايجابي (Krishnan & Mary, 2012, 9).

4. الأداء : أن الدعم التنظيمي المدرك يزيد من أداء أنشطة العمل المعيارية (القياسية) والإجراءات الايجابية لتتجاوز إلى ما وراء المسؤوليات المخصصة وتتضمن هذه النشاطات تقديم المساعدة لزملاء العمل واتخاذ الإجراءات التي تحمي المنظمة من المخاطر وتقديم الاقتراحات البناءة واكتساب المعارف والمهارات التي تعود بالفائدة إلى المنظمة، وبهذا يمكن تقسيم هذه السلوكيات إلى السلوكيات التي تركز على تقديم المساعدة لزملاء العمل والسلوكيات التي تساعد المنظمة (Krishnan & Mary, 2012, 10).

5. الضغوط : من المتوقع أن الدعم التنظيمي المدرك يقلل من ردود الفعل النفسية السلبية مما يدل على توافر الدعم المادي والعاطفي عند الحاجة لمواجهة متطلبات العمل العالية (Rhoades & Eisenberger, 2002, 702) ويؤكد Raymond أهمية الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي المدرك في التخفيف من مستوى شعور العاملين بالضغوط النفسية؛ لأن تقديم المزيد من الدعم التنظيمي للعاملين يولد لديهم شعوراً ايجابياً نحو المنظمة مما يقودهم نحو بذل المزيد من الجهد للارتقاء بالمنظمة وبالتالي تنخفض لديهم مستويات الشعور بالضغوط النفسية (العنزي، 2014، 30).

6. سلوك الانسحاب : كشفت الدراسة التي أجراها (Davison : 2011) أن سلوكيات انسحاب الموظف هو سلوك يدفع الموظف بعيداً عن المشاركة الكاملة أو الفاعلة لوظيفته وهناك عدة أنواع من سلوكيات الانسحاب وهناك العديد من التأثيرات

المختلفة لهذه السلوكيات المتنوعة وأن هذه السلوكيات والنتائج دائماً ما تشكل تكلفة على المنظمة سواءً بصورة مباشرة أم غير مباشرة، وان انسحاب الموظف من المنظمة يمكن أن يأخذ إشكالا سلوكية متعددة مثل دوران العمل أو التغيب أو التأخر (Samuel, 2014, 29-30)، ويرى (Rhoades & Eisenberger, 2002, 701) أن زيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي العاطفي الذي يؤدي إلى تخفيض سلوك الانسحاب .

ثامناً : مفهوم الالتزام التنظيمي

منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر زاد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي فظهر مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام (1950) وركزت العديد من البحوث والدراسات على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين (Rowden, 2000, 31)، حيث أن الالتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم النفسية الأكثر شيوعاً والتي تلعب دوراً حيوياً في توقع سلوك العمل (Syed et al, 2015, 183) حيث أن هناك إجماع كبير بأن الالتزام التنظيمي يؤثر على سلوكيات ومواقف العمل مثل زيادة الرضا والتحفيز وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية وانخفاض نسب الغياب ورفع الأداء (Keskes, 2014, 37) (Omar & Ahmad, 2014, 168) وفي التوجه نفسه يؤكد (Jeon, 2009, 43) أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تحسين الأداء، ويقلل من التغيب عن العمل، ويقلل من دوران العمل، وتسلط معظم البحوث اهتماماً متزايداً على مفهوم الالتزام، إذ يبحث المديرون ومحللو المنظمة باستمرار عن الطرائق التي تؤدي إلى زيادة بقاء الأفراد في المنظمة وزيادة أدائهم (Tayo, 2012, 303).

ويُعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساس والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد المنظمة مع بعضهم فالأفراد ذوو الولاء والالتزام المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم (الشوابكة والطعاني، 2013، 183-184).

ويذكر (Ling & Yuen, 2014, 157) أن الالتزام التنظيمي ليس لديه فقط تأثيرات ايجابية على المنظمات ولكن أيضاً له منافع للأفراد العاملين والمجتمع ككل، حيث أن الفائدة تعود على الموظفين أنفسهم، إذ يمكن التقليل من عدم الاستقرار المالي والعاطفي الذي يؤدي بالنتيجة إلى انخفاض معدل الدوران .

وبالرغم من أنه قد تم البحث بشكل موسع في موضوع الالتزام التنظيمي، إذ نال اهتمام المتخصصين في مجال المنظمات والعديد من الباحثين، إلا أنه لحد الآن لم يجدوا تعريفاً دقيقاً ومشترکاً ومع ذلك فإنه قد تم تعريفه بشكل شامل وموسع وقياسه والبحث فيه وان جميع تعريفات الباحثين أكدت على العلاقة بين الموظف والمنظمة (Mazayed et al, 2014,) (19). ولهذا فمن المنطقي أن يتم عرض مجموعة من هذه التعريفات التي انطلقت في حقب زمنية مختلفة حتى تعطي للقارئ نظرة عن وجهات نظر الباحثين حول التوجهات الفكرية لمفهوم الالتزام التنظيمي ومن أكثر التعريفات شيوعاً وأولها ظهوراً هو تعريف (Porter & smith 1974) إذ عرفه (بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها) . ويؤكد بورتر أن هناك ثلاثة عوامل مهمة على الأقل تصف هذا الالتزام وهي (Iden , 2014) (14):

- (1) إيمان قوي والقبول بأهداف وقيم المنظمة .
 - (2) الاستعداد لبذل جهود كبيرة لخدمة أو لصالح المنظمة .
 - (3) رغبة قوية للحفاظ على استمرار عضويته في المنظمة .
- كما يشار إلى الالتزام التنظيمي إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة ويرسخ الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها (مقري وحيايوي، 2014، 180). ووفقاً لـ (Barlett 2001) فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يشير إلى شعور العاملين ومستوى ارتباطهم بمنظماتهم وإذا كان الموظف راغباً في البقاء في المنظمة فإنه سيبدل جهوداً أكبر، ويؤمن فيها، ويقبل بأهداف وقيم المنظمة (Zehir 735 , 2012 , et al). وفي الاتجاه نفسه عرفه (Joo & Shim 2010) بأنه انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة (فارس، 2014، 170) .

وبوضح (Malik et al, 2010, 19) أن الفرد قد يصبح ملتزماً في منظمته للعديد من الأسباب أهمها: أن قيم وأهداف المنظمة تتطابق مع قيمه وأهدافه وان أفراداً آخرين قد يرغبون في البقاء في المنظمة؛ لأن تركه للمنظمة يؤثر كثيراً في احترامه (هيبتة) أو قد يؤثر على الفوائد (المنافع) التي يحصل عليها من المنظمة وكذلك قد يؤثر على العلاقات الاجتماعية .

تاسعاً : أهمية الالتزام التنظيمي

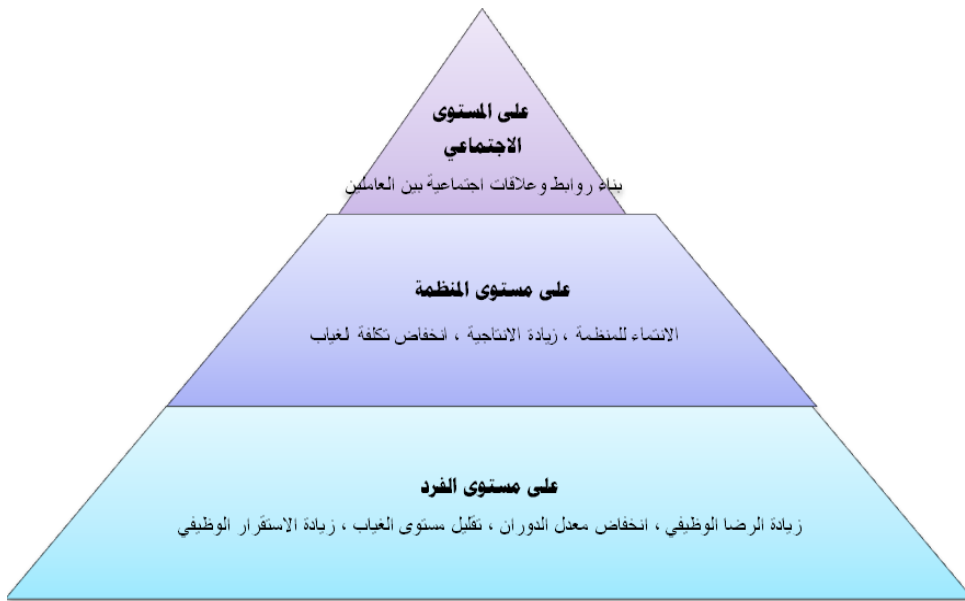
نال الالتزام التنظيمي اهتماماً كبيراً بسبب تأثيره المهم على مواقف العمل مثل الرضا الوظيفي والأداء وغياب العاملين ودوران العمل، فضلاً عن ذلك تأثيره المهم على العاملين

والمنظمة وكذلك المجتمع، إذ ربط الكثير من البحوث التجريبية بين مفهوم الالتزام التنظيمي وبين متغيرات العمل الأخرى (كسلوك المواطنة التنظيمية، أنماط القيادة، والثقة التنظيمية وغيرها) (Rocha et al , 2008 , 217). حيث أن التزام الأفراد في المنظمات التي يعملون فيها يُعد عاملاً مهماً في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل وأيضاً يُعد التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً مهماً لضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع المنظمة إلى التقدم والبقاء (عاشوري، 2014، 43).

وتوضح العديد من الدراسات أن للالتزام التنظيمي تأثيرات متعددة المستويات أي تأثير الالتزام على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة وعلى المستوى الاجتماعي (حنونة ، 2006 ، 15) وفيما يأتي الشكل رقم (4) يوضح ذلك :

الشكل رقم (4)

تأثير الالتزام التنظيمي في عدد من المستويات



المصدر:

- من إعداد الباحثين.

ويذكر (العابدي، 2012، 145) أن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يتمثل بالنتائج الآتية:

1. زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة ومن ثم تحقيق الاستقرار التنظيمي.
2. كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
3. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
4. انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
5. انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

عاشراً : أبعاد الالتزام التنظيمي

1. الالتزام العاطفي (الشعوري)

يصف (Jaros et al, 1993, 925) الالتزام الشعوري بأنه الدرجة التي يكون بها الفرد مرتبطاً سايكولوجياً بالمنظمة من خلال شعوره بالولاء والانتماء والسعادة والرغبة، أما (جرينبرج وبارون، 2009، 216) فيذكر أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة ما؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف في حين أكد كل من (Meyer & Herscovitch, 2001, 319) أن الالتزام العاطفي للفرد من الممكن أن يتطور وذلك بالاعتماد على ثلاث ركائز رئيسة هي (القيم المشتركة، تطابق الأهداف وصلة الهوية، الاندماج الشخصي).

وعليه فإن الالتزام العاطفي يمثل مؤشراً يعكس توجهاً ايجابياً أو شعوراً عاطفياً من الموظف نحو المنظمة (سعيد، 2011، 132) إذ أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين لديهم مستوى عال من الالتزام التنظيمي العاطفي هم أقل عرضة لترك وظائفهم، وأقل معدل غياب في عملهم، ولديهم رغبة قوية في تحقيق أهداف المنظمة واعتماد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومراعاة قيم المنظمة وأداء أفضل في نهاية الأمر (Allen & Grisaffe, 2001; Brown, 1996; Luchak & Gellatly, 2007; Siegel, Post, Brockner, Fishman, & Garden, 2005; Wright & Bonett, 2002).

2. الالتزام المستمر

يشير (Meyer & Allen) إلى أن الالتزام المستمر يعكس مدى الوعي بالتكاليف التي ترتبط بمغادرة المنظمة (Okpu & Obiora, 2015, 69) وان الالتزام المستمر يشير إلى قوة رغبة الفرد

لكي يبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير ويذكر أنه كلما طالّت مدة خدمة الفرد في المنظمة فأن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت (جرينبرج وبارون، 2009، 216).

وتنطلق فكرة الالتزام المستمر من نظرية (المراهنات الجانبية) لبيكر (Side-bets theory) التي تشير إلى أن التزام الفرد للمنظمة يكون نتيجة الاستثمارات المتراكمة (الملموسة وغير الملموسة) للفرد في المنظمة (التي أطلق عليها ببيكر المراهنات الجانبية) التي يفقدها الفرد متى ما ترك المنظمة (رشيد، 2004، 5) ويزداد هذا النوع من الالتزام حينما يعتقد الفرد أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق بأخرى منخفضة (النصراوي، 2014، 29).

3. الالتزام المعياري

أن أول من أشار إلى هذا المفهوم هو (Wiener 1982) الذي أكد أن الأفراد يكونون أكثر التزاماً لمنظمتهم بفعل الالتزامات الأخلاقية أو الأدبية القوية التي يشعرون بها نحو المنظمة، أي بمعنى آخر أن الالتزام المعياري ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي والمسؤولية الأخلاقية للموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل فيها (رشيد، 2004، 6) وقدم كل من (Zaitouni 2012 , Saxon , 2012, Cho & Huang , 2011) تعريفات متشابهة للالتزام المعياري حيث عرفوه (بأنه شعور بالالتزام أخلاقي للبقاء في المنظمة) وذكر (Riveros & Tsai) أن الالتزام المعياري عادة ما يتأثر بعملية التنشئة الاجتماعية قبل وبعد دخول المنظمة (Obeidat et al , 2014, 12).

والالتزام المعياري يعكس الإحساس في الاستمرارية داخل المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من المنظمة لمتنسيبها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة (Allen & Mayer, 1991, 40) وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم والمبادئ التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي مصدرها العائلة والتوجه الثقافي والاجتماعي أو بعد التحاقه بالمنظمة من خلال التوجه التنظيمي في المنظمة (أبو ندا، 2007، 131).

المحور الثالث

الإطار العملي للبحث

أولاً : الثبات البنائي لأداة القياس (ثبات الاستبانة)

من أهم الاختبارات في البحوث الإدارية هو اختبار ثبات أداة القياس، حيث أن من الخصائص المهمة الواجب توافرها في أداة القياس قبل استخدامها هي خاصية الثبات ويقصد بالثبات قدرة أداة القياس في إعطاء النتائج نفسها أو نتائج قريبة أو بعبارة أخرى إعطاء قراءات متقاربة في كل مرة تستخدم بها أداة القياس. فأداة القياس ذات الثبات العالي تعطي نتائج صحيحة ودقيقة وغير مظللة للباحث متى ما تم استخدامها ويقاس ثبات أداة القياس بعدة طرائق وسيستخدم الباحثين أشهر طريقة وهي طريقة معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة قياس البحث المصممة. ويشير (Sekaran & Bougie, 2010, 344 pdf) إلى أن قيمة معامل (Cronbach Alpha) تتصف بالضعف إذا كانت أقل من 0.60 وتكون مقبولة إذا كانت أعلى من 0.70 وتكون أداة القياس جيدة إذا كانت قيمة المعامل 0.80، ويشير أغلب الباحثين الإحصائيين إلى أن قيمة معامل (Cronbach Alpha) يجب أن تتراوح بين (0-1) ولا بد أن تكون القيمة أكبر من 0.70، ولهذا قام الباحثين باختبار ثبات أداة القياس وكانت نتائج الاختبار كالاتي :

الجدول رقم (3)

مستوى ثبات أداة القياس لإبعاد ومتغيرات الدراسة الحالية

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha	التقدير لثبات الاستبانة
المتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي	التوظيف الفاعل	6	0.921	ثبات عالي
	التدريب المعمق	7	0.922	ثبات عالي
	التعويضات	10	0.919	ثبات عالي
	فريق العمل	6	0.920	ثبات عالي
	تبادل المعلومات	7	0.920	ثبات عالي
	إدارة الاحتواء العالي	36	0.917	ثبات عالي
المتغير الوسيط	الدعم التنظيمي المدرك	13	0.919	ثبات عالي
المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	6	0.923	ثبات عالي
	الالتزام العاطفي	6	0.927	ثبات عالي
	الالتزام المستمر	5	0.931	ثبات عالي
	الالتزام التنظيمي	17	0.922	ثبات عالي

المصدر : - من تنظيم الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss 18

نستنتج من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات Cronbach Alpha كانت أكبر من 0.90 وهذا دليل على أن معامل الثبات لأداة القياس عالٍ جداً حيث أن معامل الثبات المقبول إحصائياً يجب أن يكون أكبر من 0.70 وأن أداة القياس تتمتع باتساق داخلي عالٍ بين فقراتها مما يدل على إعطاء الضوء الأخضر للباحثين في اعتماد هذه الأداة للبحث الحالي .

ثانياً : الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

أن الهدف من هذا الفقرة هو تحليل وتفسير النتائج لآراء عينة الدراسة بالاعتماد على مجموعة من طرائق الإحصاء الوصفي ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة، سواءً على مستوى الفقرات أم على المستوى العام لمتغيرات الدراسة. ولا بد من الإشارة إلى أن مجتمع الدراسة هم العاملون في شركة نفط الجنوب إذ تم توزيع الاستبانة على العاملين في الهيئات التي تتكون منها شركة نفط الجنوب التي قام الباحثين بتصنيفها إلى مجموعتين الأولى هي (هيئات شركة نفط الجنوب) والمجموعة الثانية (هيئات شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص) وكان الهدف من هذا التقسيم هو ليس لتجزئة العينة حيث إن جميع العاملين هم موظفون في شركة نفط الجنوب، ولكن من أجل تمييز إجابات أفراد العينة، حيث أن العاملين مع شركات التراخيص شملوا بمجموعة من التغيرات بعد دخول شركات التراخيص، إذ أصبحوا يعملون في شركة نفط الجنوب بدخول بعض التغيرات على عملهم من حيث سياسة التدريب والإيفادات ودفع بعض المكافآت، فضلاً عن سياسات عملهم اليومي فأراد الباحثين إبراز هذه الجوانب لمعرفة مدى تأثيرها على التزام العاملين خلال التحليل الوصفي، وقام الباحثين بتأشير مجموعة من المؤشرات خلال مدة معاشته وتوزيع الاستبانة في هيئات شركة نفط الجنوب وهيئات شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص وقبل البدء بتحليل الفروقات بين إجابات أفراد المجموعتين لابد من الإشارة إلى مجموعة من النقاط لأهميتها، حيث أن التغيرات التي حصلت على هيئات شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص تضمنت الآتي :

1. يتكون الكادر الذي يعمل في هيئات شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص وفق السياق الآتي :

- 50 % من كادر هذه الهيئات من جنسيات مختلفة.
- 50 % من كادر هذه الهيئات هو من كادر شركة نفط الجنوب.

وان العينة المشمولة في دراستنا هي كادر شركة نفط الجنوب العاملين في هذه الهيأت .

2. قامت شركات التراخيص بأجراء تغييرات جذرية في سياسات التدريب والتطوير للعاملين.
 3. بالنسبة إلى فقرة التعويضات وعلى وجه الخصوص الراتب الشهري والحوافز والمكافآت إذ تتشابه الرواتب والحوافز التي تدفع إلى العاملين في هيئة نفط الجنوب وهيأة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص لعدم تدخل شركات التراخيص في عنصر الرواتب والحوافز ولكن الفرق الوحيد هو المكافآت وكما سيتم توضيحها لاحقا .
 4. قامت شركات التراخيص بإجراء تغييرات جذرية على سياسات العمل الإداري في عملية الأرشفة والتوثيق الإداري والمراسلات من خلال التعامل الالكتروني بشكل واسع .
 5. شمول الموظفين كافة بالايادات خارج العراق لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم في دورات متخصصة وعالية المستوى من دون استثناء أو ومن دون تميز أو تحيز، وإن الموظفين كافة يأخذون استحقاقهم كاملاً ضمن خطة وبرامج تدريبية معدة مسبقاً للتدريب خارج العراق.
 6. وجود شبكة الكترونية ما بين الأقسام والشعب يمكن من خلالها الحصول على المعلومات ضمن صلاحيات كل قسم وشعبة علما أن هذه الشبكة تتمتع بالرقابة والسرية والأمان .
- ولغرض إجراء المقارنات بين إجابات الأفراد العاملين في هيأت شركة نفط الجنوب والعاملين في هيأت شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص وعلى مستوى المتغيرات والأبعاد كافة وبالاستناد إلى قيم المتوسطات الحسابية لأجابهم وكما موضح في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4)

مقارنة الأوساط الحسابية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لهيئات شركة نفط الجنوب والهيئة العاملة مع شركات التراخيص

هيئات شركة نفط الجنوب		هيئات شركة نفط الجنوب العاملة مع التراخيص	
أولاً: إدارة الاحتواء العالي		أولاً: إدارة الاحتواء العالي	
3.284	1. التوظيف الفاعل	3.215	1. التوظيف الفاعل
3.217	2. التدريب المعمق	3.894	2. التدريب المعمق
3.246	3. التعويضات	3.360	3. التعويضات
3.513	4. فريق العمل	3.982	4. فريق العمل
3.229	5. تقاسم المعلومات	3.629	5. تقاسم المعلومات
ثانياً: الدعم التنظيمي المدرك		ثانياً: الدعم التنظيمي المدرك	
3	ثالثاً: الالتزام التنظيمي	3.674	ثالثاً: الالتزام التنظيمي
3.346	المعياري	3.383	المعياري
3.603	العاطفي	3.935	العاطفي
3.267	المستمر	3.392	المستمر
3.168		2.823	

ويمكن من خلال الجدول رقم (4) تأشير النقاط الآتية:

• إدارة الاحتواء العالي

أولاً: التوظيف الفاعل

كان اتفاق أفراد العينة حول فقرة التوظيف في هيئات شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص أكبر من نسبة الاتفاق في هيئات شركة نفط الجنوب، إذ يتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي في الجدول رقم (4) في فقرة التوظيف

ثانياً: التدريب المعمق

كان اتفاق أفراد العينة حول فقرة التدريب أعلى بكثير في هيئات شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص من هيئات شركة نفط الجنوب ويتضح ذلك من خلال الفرق في المتوسطات الحسابية الظاهرة في الجدول رقم (4) في فقرة التدريب المعمق .

ثالثاً: التعويضات

كان اتفاق أفراد العينة حول فقرة التعويضات متقاربة إلى حد ما بين هيأت شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص من هيأت شركة نفط الجنوب ويتضح ذلك من خلال التقارب في المتوسطات الحسابية الظاهرة في الجدول رقم (4).

رابعاً: فريق العمل

من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لبعده فريق العمل بين إجابات أفراد العاملين في هيأت شركة نفط الجنوب والهيئات العاملة مع شركات التراخيص نجد أن اتفاق أفراد العينة في الهيئات العاملة مع شركات التراخيص أعلى منه في هيأت شركة نفط الجنوب وكما في الجدول رقم (4) فقرة فريق العمل .

خامساً: تقاسم المعلومات

من خلال المقارنة بين إجابات أفراد العاملين في هيأت شركة نفط الجنوب والهيئات العاملة مع شركات التراخيص يتبين أن اتفاق أفراد العينة تجاه تقاسم المعلومات أكبر في الهيئات العاملة مع شركات التراخيص منه في هيأت شركة نفط الجنوب وكما في الجدول رقم (4) فقرة تقاسم المعلومات.

• الدعم التنظيمي المدرك

يؤشر لنا الجدول رقم (4) المتعلق بإجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الدعم التنظيمي المدرك وجود مستوى متوسط اتجاه فقرات (أسئلة) هذا المتغير بالنسبة إلى الأفراد العاملين في هيأت شركة نفط الجنوب حيث كان المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير هو (3) أي تشير هذه النتيجة إلى أن هناك اهتماماً متوسطاً في هيأت شركة نفط الجنوب اتجاه قيم وأهداف ومصالح العاملين ولا يوجد اهتمام كبير لتثمين جهود العاملين وأدائهم المتميز.

ويؤشر لنا الجدول رقم (5) المتعلق بإجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الدعم التنظيمي المدرك وجود مستوى جيد اتجاه فقرات (أسئلة) هذا المتغير بالنسبة إلى الأفراد العاملين في هيأت شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص حيث كان المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير هو (3.67) أي تشير هذه النتيجة إلى أن هناك اهتماماً جيداً في هيأت شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص اتجاه قيم ومصالح العاملين واهتمام ملحوظ لتثمين جهود العاملين وأدائهم المتميز.

• الالتزام التنظيمي

من خلال الجدول رقم (4) تشير إجابات الأفراد العاملين اتجاه المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي إلى تقارب المتوسطات الحسابية بين إجابات العاملين في هيأت شركة نفط الجنوب وهيأت شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص. ولكن بشكل عام المتوسطات تشير إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي في الهيأت العاملة مع شركات التراخيص يكون أعلى منها في هيأت شركة نفط الجنوب حسب إجابات أفراد العينة .

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

من أهم الاختبارات التي يجريها الباحثون في العلوم الإدارية هو اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات وأبعاد الدراسة لما لها من أهمية في دعم فرضيات التأثير التي يفترضها الباحثين في دارسته ويتم التوصل إلى علاقات الارتباط من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون إذا كان نوع بيانات الدراسة بيانات معلمية ويساعد الارتباط في معرفة نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وفيما يلي مخرجات مصفوفة الارتباط الظاهر في الجدول رقم (5) والتي تحتوي على جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها .

اختبار فرضيات علاقة الارتباط

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى : بلغت قيمة معامل الارتباط بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي (0.389) وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي والمتغير التابع الالتزام التنظيمي وكما موضح في الجدول رقم (5)، إذن نستنتج مما سبق قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي)

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة : أن العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك علاقة ارتباط ايجابية قوية حيث من خلال تفحص مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة هذه العلاقة هي (0.752) عند مستوى معنوية (0.05)، ونستنتج مما سبق قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك)

اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة : بلغت قيمة معامل الارتباط (0.349) عند مستوى معنوية (0.05) بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط متوسط أي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام

التنظيمي. ونستنتج مما سبق قبول الفرضية الرئيسة الخامسة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي).

الجدول رقم (5)

مصفوفة علاقات الارتباط

التوظيف الفاعل	التدريب المعنى	التعويضات	فريق العمل	تبادل المعلومات	إدارة الاحتواء العالي	الدعم التنظيمي المدرك	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام التنظيمي
التوظيف الفاعل	1									
التدريب المعنى	.688**	1								
التعويضات	.610**	.595**	1							
فريق العمل	.521**	.557**	.593**	1						
تبادل المعلومات	.533**	.564**	.604**	.607**	1					
إدارة الاحتواء العالي	.832**	.846**	.825**	.784**	.802**	1				
الدعم التنظيمي المدرك	.545**	.598**	.657**	.614**	.682**	.752**	1			
الالتزام المعياري	.288**	.285**	.371**	.458**	.368**	.425**	.395**	1		
الالتزام العاطفي	.297**	.252**	.257**	.278**	.297**	.337**	.271**	.396**	1	
الالتزام المستمر	.097*	-.013	.104*	.102*	.017	.072	.080	.180**	.242**	1
الالتزام التنظيمي	.317**	.245**	.342**	.392**	.319**	.389**	.349**	.739**	.759**	.655**

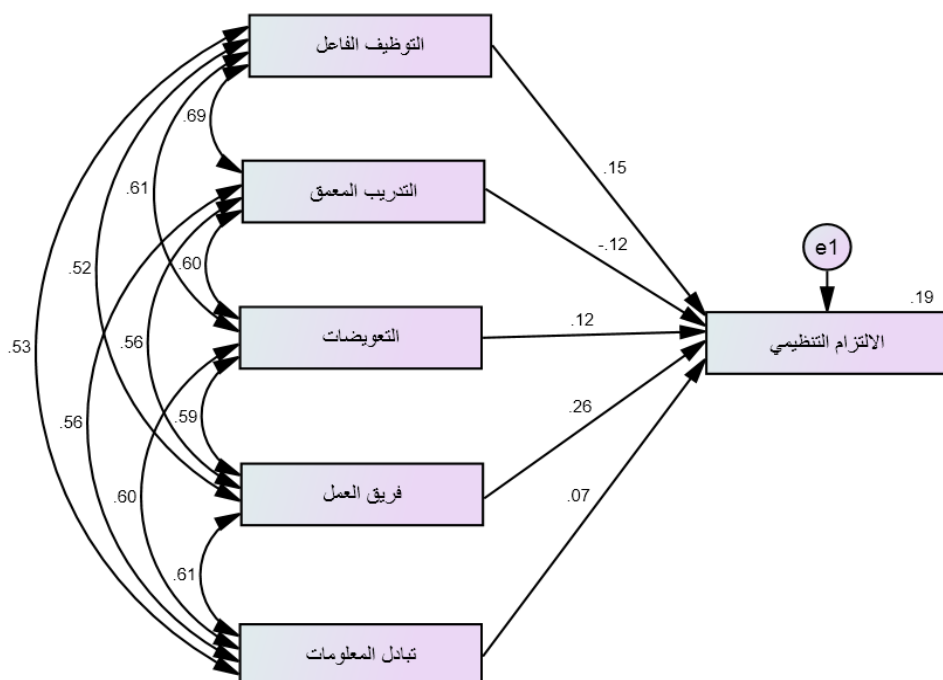
اختبار فرضية التأثير

تهدف هذا الفقرة إلى اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات الثلاثة للدراسة الحالية، فضلاً عن اختبار المتغير الوسيط حسب طريق Baron & Kenny وكذلك حساب مقدار التأثير الكلي والتأثير المباشر وغير المباشر لمسارات النموذج .

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية قام الباحثين بإجراء تحليل المسار Path Analysis من أجل التحقق من هذه الفرضية وفي أدناه الأشكال والجداول الخاصة بهذه الفرضية.

الشكل رقم (5)

اختبار تحليل المسارين أبعاد إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي



الجدول رقم (6)

التأثيرين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

Standardized Regression Weights							
القبول أو الرفض	P	C.R.	S.E.	Estimate	أبعاد إدارة الاحتواء	اتجاه المسار	الالتزام التنظيمي
قبول	0.019	2.345	0.041	0.148	Staffing	<---	Commite
رفض	0.069	-1.819	0.041	-0.116	training	<---	Commite
رفض	0.051	1.955	0.047	0.121	compensation	<---	Commite
قبول	***	4.490	0.048	0.264	teamwork	<---	Commite
رفض	0.222	1.220	0.043	0.073	information	<---	Commite

المصدر:

- مخرجات برنامج Amos 20 بعد إعادة ترتيبها.

نستنتج من الشكل رقم (5) والجدول رقم (6) النقاط الآتية:

اختبار التأثير بين التوظيف الفاعل والالتزام التنظيمي : بلغت قيمة معامل بيتا (0.148) وأما قيمة (C.R) فبلغت (2.345) وهي قيمة مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 1.96 أما قيمة P فكانت (0.019) وهي أقل من (0.05) إذن نستنتج من هذه المؤشرات وجود تأثير معنوي بين البعد المستقل الأول (التوظيف الفاعل) والبعد التابع (الالتزام التنظيمي) / إذن وفقاً لما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية H2,a (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التوظيف والالتزام التنظيمي).

اختبار التأثير بين التدريب المعق والالتزام التنظيمي : لكي تكون الفرضية مقبولة إحصائياً ينبغي أن تكون قيمة (C.R) أكبر من (1.96) ويجب أن تكون قيمة ($P < 0.05$) ونلاحظ من الجدول أن قيمة (C.R) بلغت (-1.819) أما قيمة P فكانت (0.069) وهي أكبر من (0.05) إذن نستنتج من هذه المؤشرات عدم وجود تأثير معنوي بين البعد المستقل الثاني (التدريب المعق) والبعد التابع (الالتزام التنظيمي) / إذن وفقاً لما تقدم يتم رفض الفرضية الفرعية H2,b (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التدريب المعق والالتزام التنظيمي).

اختبار التأثير بين التعويضات والالتزام التنظيمي : بلغت قيمة معامل بيتا (0.121) وأما قيمة (C.R) فبلغت (1.955) وهي قيمة أقل من (1.96) أما قيمة P فكانت (0.051) وهي أكبر من (0.05) إذن نستنتج من هذه المؤشرات عدم وجود تأثير معنوي بين البعد المستقل الثالث (التعويضات) والبعد التابع (الالتزام التنظيمي) / إذن وفقاً لما تقدم يتم رفض الفرضية الفرعية H2,c (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التعويضات والالتزام التنظيمي).

اختبار التأثير بين فريق العمل والالتزام التنظيمي : بلغت قيمة معامل بيتا (0.264) وأما قيمة (C.R) فبلغت (4.490) وهي قيمة مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 1.96 أما قيمة P فكانت (0.000) وهي أقل من (0.05) إذن نستنتج من هذه المؤشرات وجود تأثير معنوي بين البعد المستقل الرابع (فريق العمل) والبعد التابع (الالتزام التنظيمي) / إذن وفقاً لما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية H2,d (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين فريق العمل والالتزام التنظيمي).

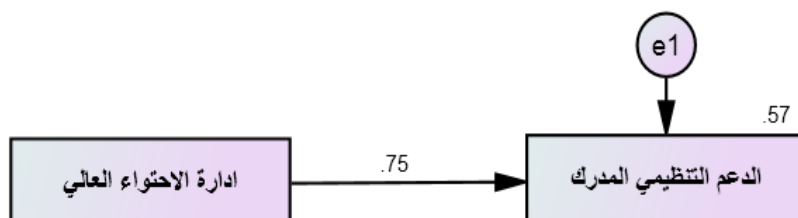
اختبار التأثير بين تقاسم المعلومات والالتزام التنظيمي : بلغت قيمة معامل بيتا (0.073) وإما قيمة (C.R) فبلغت (1.220) وهي قيمة أقل من 1.96 أما قيمة P فكانت (0.222) وهي أكبر من (0.05) إذن نستنتج من هذه المؤشرات عدم وجود تأثير معنوي بين البعد المستقل الخامس (تقاسم المعلومات) والبعد التابع (الالتزام التنظيمي) / إذن وفقاً لما تقدم يتم رفض

الفرضية الفرعية H2,e (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تقاسم المعلومات والالتزام التنظيمي).

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة قام الباحثين بإجراء تحليل المسار Path Analysis من أجل التحقق من هذه الفرضية وفي أدناه الأشكال والجداول الخاصة بهذه الفرضية .

الشكل رقم (6)

التأثير بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك المسار (a)



الجدول رقم (7)

التأثير بين المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي) والمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي المدرك)

Standardized Regression Weights							
قبول أو رفض الفرضية	P	C.R.	S.E.	Estimate	إدارة الاحتواء العالي	اتجاه المسار	الدعم التنظيمي المدرك
قبول	***	24.272	0.042	0.752	involvement	<---	support

المصدر:

- مخرجات برنامج (Amos 20) بعد إعادة الترتيب.

لكي تكون الفرضية مقبولة إحصائياً ينبغي أن تكون قيمة (C.R) أكبر من (1.96) ويجب أن تكون قيمة (P < 0.05) ونلاحظ من الجدول أن قيمة (C.R) بلغت (24.272) وهي أكبر من (1.96) أما قيمة P فكانت (0.00) وهي أقل من (0.05) إذن نستنتج من هذه المؤشرات وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي) والمتغير الوسيط (الدعم التنظيمي المدرك) / إذن وفقاً لما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك).

اختبار الفرضية الرئيسية السادسة : لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة قام الباحثين بإجراء تحليل المسار Path Analysis من أجل التحقق من هذه الفرضية وفي أدناه الجدول الخاص بهذه الفرضية .

الجدول رقم (8)

التأثير بين المتغير الوسيط (الدعم التنظيمي المدرك) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

Standardized Regression Weights							
الالتزام التنظيمي	اتجاه المسار	الدعم التنظيمي المدرك	Estimate	S.E.	C.R.	P	القبول أو الرفض
Commite	<---	Support	0.349	0.02	7.913	***	قبول

أن قيمة (C.R) للالتزام التنظيمي كانت (7.913) و (P) فبلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) إذن نستنتج من هذه القيم قبول الفرضية الرئيسية السادسة وهي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي) .

اختبار الفرضية الرئيسية السابعة : لاختبار الفرضية الرئيسية السابعة قام الباحثين بإجراء تحليل المسار Path Analysis من أجل التحقق من هذه الفرضية وفي أدناه الأشكال والجداول الخاصة بهذه الفرضية.

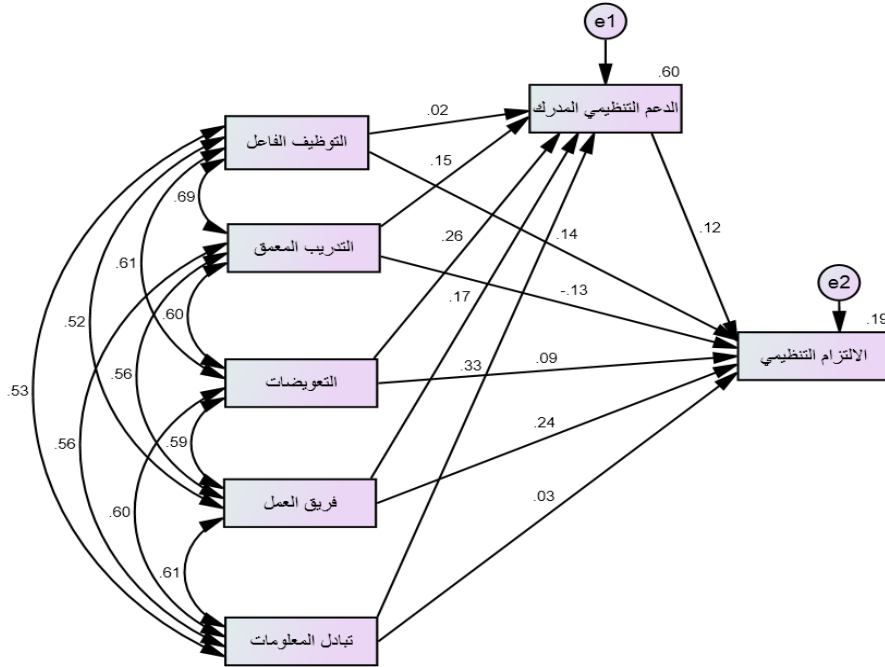
الجدول رقم (9)

التأثيرين أبعاد إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي

Standardized Regression Weights							
القبول أو الرفض	P	C.R.	S.E.	Estimate	إبعاد إدارة الاحتواء والدعم التنظيمي	اتجاه المسار	الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي
قبول	***	5.873	0.051	0.256	compensation	<---	Support
قبول	***	3.400	0.044	0.153	training	<---	Support
قبول	***	7.842	0.047	0.328	information	<---	Support
قبول	***	4.018	0.052	0.166	teamwork	<---	Support
رفض	.618	0.498	0.045	0.022	staffing	<---	Support
قبول	.021	2.312	0.041	0.145	staffing	<---	Commite
قبول	.038	-2.079	0.041	-0.134	training	<---	Commite
رفض	.154	1.424	0.048	0.091	Compensation	<---	Commite
رفض	.588	0.542	0.046	0.034	information	<---	Commite
قبول	***	4.101	0.049	0.244	teamwork	<---	Commite
قبول	***	2.171	0.035	0.117	support	<---	Commite

الشكل رقم (8)

الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي



إذن نستنتج مما تقدم الأتي:

1. يؤثر التوظيف الفاعل على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (رفض الفرضية).
2. يؤثر التدريب المعيق على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (رفض الفرضية).
3. تؤثر التعويضات على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (رفض الفرضية).
4. يؤثر فريق العمل على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (رفض الفرضية).
5. يؤثر تقاسم المعلومات على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (قبول الفرضية).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التأثير المباشر وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة الاحتواء العالي فأظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي ومعنوي بين (التدريب المعمق، التعويضات، فريق العمل، تقاسم المعلومات) والدعم التنظيمي المدرك وهذا دليل على أن الاهتمام بتطبيقات الاحتواء العالي في الشركة المبحوثة مهمة جداً في إظهار الدعم التنظيمي للموظفين من خلال ما تقدمه من حوافز وتدريب وتطوير وتعويضات ودعم فرق العمل، فضلاً عن الاهتمام بمشاركة العاملين في المعلومات واتخاذ القرارات .
2. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك وبين الالتزام التنظيمي، حيث أن هذه النتيجة تعطي مؤشراً للشركة المبحوثة أنه كلما زادت الشركة المبحوثة من تقييم مساهمات العاملين فيها والاهتمام بحالهم ومصالحهم كان لهذا تأثير على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وبعبارة أخرى كلما شعر العاملون في الشركة بأن الشركة تقدم لهم فرص تدريبية مميزة وتشجعهم وتشكرهم على مجهوداتهم وتمنحهم مكافأة وفرص ترقية بعدالة وإنصاف كلما شعر العاملون فيها بالالتزام العالي .
3. نجد أن مستوى الاهتمام بتطبيقات الاحتواء العالي ذو انعكاس متوسط جداً على مستوى الالتزام التنظيمي في هيآت شركات نفط الجنوب وكذلك هيآت شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص؛ وهذا يعود إلى علاقة الارتباط المتوسطة بين إدارة الاحتواء العالي وبين مستوى الالتزام التنظيمي التي توصل إليها الباحثين في علاقات الارتباط .
4. أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية المتعلقة بإجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الدعم التنظيمي المدرك وجود مستوى متوسط اتجاه فقرات (أسئلة) هذا المتغير بالنسبة إلى الأفراد العاملين في هيآت شركة نفط الجنوب، وهذا دليل على أن هناك اهتماماً متوسطاً في هيآت شركة نفط الجنوب اتجاه قيم وأهداف ومصالح العاملين ولا يوجد اهتمام كبير لتثمين جهود العاملين وأدائهم المتميز، في حين تؤثر الإحصاءات الوصفية المتعلقة بإجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الدعم التنظيمي

المدرک وجود مستوى جيد اتجاه فقرات (أسئلة) هذا المتغير بالنسبة إلى الأفراد العاملين في هيأت شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص أي أن هناك اهتماماً جيداً في هيأت شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص اتجاه قيم ومصالح العاملين واهتمام ملحوظ لتثمين جهود العاملين وأدائهم المتميز.

التوصيات

1. إعادة النظر بعمليات التوظيف الحالية في الشركة المبحوثة سواءً الخاصة بعمليات الاستقطاب أم الاختيار أم التعيين والعمل على تدريب مجموعة من الموظفين على آليات التوظيف الحديثة والعلمية بشكل متكامل وبالأخص الموظفين الذين يمتلكون خبرات سابقة في مجال التوظيف، والعمل باستمرار على تطوير مهاراتهم في هذا الجانب المهم والحيوي والذي يعد بمثابة وضع حجر الأساس في تطوير وبناء رأس مال بشري ذي قيمة ومهارة عالية في الشركة المبحوثة .
2. يجب أن تتم عمليتا الاختيار والتعيين وفقاً لمجموعة من الاختبارات التي يخضع لها المتقدم للوظيفة كاختبارات القدرات والمهارات واختبار السلوك واختبار الذكاء وغيرها من الاختبارات التي تجدها المنظمة مهمة للوظيفة الشاغرة ومن المهم جداً الربط بين نتائج هذه الاختبارات وعمليات الاختيار والتعيين حتى يتم اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة .
3. أن يتم ربط التعويضات بمجموعة من العوامل مثلاً عنصر التحصيل الدراسي والخبرة والمهارة والالتزام والأداء بشكل يشعر الموظفون به بعدالة الشركة في توزيع ومنح هذه التعويضات .
4. أن تشجع وتدعم الإدارة العليا العمل بروح الفريق من خلال ما توفره من دعم مادي ومعنوي لأعضاء الفريق الواحد .
5. على الشركة المبحوثة العمل باستمرار من أجل تحسين مخرجات العاملين الموقفية وخاصة مستوى الالتزام التنظيمي لما لها من تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي .
6. على الشركة المبحوثة الاهتمام الكبير بالعوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي والعمل باستمرار على تعزيز هذه العوامل بما يؤدي إلى نتائج إيجابية وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي ومن أهم هذه العوامل (الأجور والرواتب، محتوى العمل، تطوير قدرات الفرد، فرص الترقية والتطور التي تتاح للأفراد، نمط القيادة، عدالة القيادة).

قائمة المصادر

أولاً: الكتب العربية

1. العنزي، سعد علي (2014)، "إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، شارع الجامعة الأردنية .
2. الشماع، خليل محمد حسن (1991)، "مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الأعمال"، مطبعة الخلود للنشر والتوزيع، بغداد .

ثانياً: المجلات والدوريات والبحوث المنشورة

1. العطوي، عامر علي ومتعب، حامد كاظم (2008)، "دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد (2).
 2. الشوابكة، يونس احمد إسماعيل والطعاني، حسن، (2013)، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (1)، ص 181-200.
 3. مقري، زكية وحيايوي، نعيمة، (2014)، "اثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (7)، العدد (13)، ص 171 – 195.
 4. فارس، محمد جودت محمد (2014). "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على جامعة الأزهر – غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (2)، ص 65-73.
- <http://resportal.iugaza.edu.ps/articles/B1%D8%B3.pdf>

ثالثاً: الرسائل والأطاريح العربية

1. لازم، يسرى ياسين (2007)، "تطبيقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي للمشروعات الصغيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. عاشوري، ابتسام (2014)، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية : دراسة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية

العامة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير-بسكرة. http://thesis.univ-biskra.dz/1249/1/Socio_m2_2015.pdf

3. حنونة، سامي إبراهيم حماد (2006)، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة. <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/68805.pdf>

Four : Books

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks.
2. Sekaran, U. & Bougie, R (2010): "Research Methods For Business : A Skill - Building Approach", John Wiley and Sons, Inc.
3. Lawler, E. E. (1986). High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
4. Armstrong, M. (2008). Strategic human resource management: a guide to action. 4th ed. United Kingdom, WWW.koganpage.Com
5. Schermerhorn , J. R. & Hunt J. G. & Osborn R. N. (2002). " Organizational Behavior " 7th ed , John Wiley .

Five : Journals & Periodicals

6. Fuertes, M. O. & Sánchez, E. F. (2003). High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption. Int. J. of Human Resource Management, 14 (4), 511-529.
7. Wood, S., Veldhoven, M., Croon, M., & Menezes, L. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 21(10), 1-27.
8. Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 230-243.
9. Freeman, R. & Kleiner, M. (2000). Who Benefits Most From Employee Involvement : Firm or Workers. *The American economic review*, 20(9), 219-223.

10. Camps, J. & Luna-arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), 1056-1077.
11. Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (1), 18-23.
12. Hong T. & Waheed A. (2011) , herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money , *Asian Academy of Management Journal*, 16 (1) , 73–94.
13. Rowden, R. W. (2000). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, the leadership and organization development journal, 21 (1), 195 – 209.
14. Syed , Nida & Saeed , Arfa & Farrukh, Muhammad, (2015), organization commitment and five factor model of personality: theory recapitulation, *journal of asian business strategy*, 5(8), 183-190.
15. Keskes, Imen, (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions, *Intangible Capital*, 10 (1), 26-51, (www.intangiblecapital.org).
16. Omar, Norliana & Ahmad, Zaini (2014), The Relationship Among Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and External Auditor's Turnover Intention , *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10 (2), 164-181.
17. Tayo, O. & Adeyemi, A. (2012). Job Involvement & Organizational Commitment as Determinants of Job Performance among Educational Resource Centre Personnel in Oyo State, Nigeria. *European Journal of Globalization and Development Research*, 5 (1), 302-311.
18. Ling, L., Yuen, J. & (2014). organizational commitment of white collar employees in damansara heights, kuala Lumpur. *Journal of Social Economics Research*, 1 (7), 156-168.

19. Mazayed, K., Khan, M., Kundi, G., & Qureshi, Q. (2014). Assessing the Impact of Job Involvement and Commitment on Organizational Productivity in the Arab/Gulf Countries. *Industrial Engineering Letters*, 4(3), 18-22.
20. Zehir, C., Muceldili, B. & Zehir, S. (2012). The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey. *International Strategic Management Conference*, 58 (1), 734-743.
21. Malik, M., Nawab, S. Naeem, B., & Danish, R. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (6), 17-26.
22. Rocha, F., Cardoso, L. & Tordera, N. (2008). The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management. *Comportamento organizacional egestão*, 14 (2), 211-232.

Six : Thesis & Dissertation

23. Foesecek, c. (2013). high-involvement hrm, employee energy at work and performance , master thesis – human resource studies tilburg university.
24. Oppenauer, v. (2014). the impact of high involvement work systems on employee well-being: the role of job demands and social support, thesis submitted to the tilburg university, faculty of social and behavioral sciences extended master human resource studies.
25. Doody, s. (2007), high-involvement work systems: their effect on employee turnover and organizational performance in new Zealand organizations , a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of commerce and management.
26. Iden, louise m. (2012). job satisfaction and organizational commitment in multicultural work environments in norway, master thesis in international business, Norwegian school of economics .

**Perceived Organization Support as Mediate Variable Between
High Involvement Management and Organization Commitment
: an Exploratory Study of the Views a Number from Employees in South
Oil Company**

Prof. Dr.Taher .M. Mansoor
Faculty of Management and Economics
University of Basrah

Mahmood Shakir Ashour
South Oil Company (SOC)
Basrah

Abstract :

the research aims at exploring the mediating role of the perceived organizational support between high involvement management and organizational commitment , the deductive approach has been pursued in this study as a research method while the strategy that is adopted here represented in an analytical survey , the sample population included those who work for south oil company divisions which are fifteen ones (operation division , transportation division ,oilfield division, drilling and rehabilitation division, Thi-Qar oilfields division, engineering division, planning and following division, project division, commercial division, materials division, administrative division, water division, West Qurna 1 and Zubeir field operation division) which was about 453 employees , the researcher based on a number of tools to gather information and data that support the topic of the current study among them the field coexistence and face to face interviews as well as the survey form.

Key words :

High involvement management , perceived organization support, organizational commitment.