أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري
دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد

The Effect of High Involvement Management Practices in Revitalizing Human Capital
AL-Rafidain Bank Case Study in Baghdad Iraqi Capital

إعـداد

دينا باسم كمال الحسني

إشــراف

الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

آيار /2016

تفـــويـض

أنا الموقعة أدناه "**دينا باسم كمال الحسني**" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: دينا باسم كمال الحسني

التوقيع:

التاريخ: 7 / 6 / 2016

قــرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري: دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد

وأجيزت بتاريخ 28 / 5 / 2016

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الدكتور أحمد علي صالح	رئيساً	الشرق الأوسط	
الأستاذ الكتور محمد النعيمي	مشرفاً	الشرق الأوسط	
الأستاذ الكتور محمد سليمان عواد	مناقشاً خارجياً	مؤته	

شـــكـر وتـقـديـر

الحمد لله رب العالمين والصلاه والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين,وبعد...

فإني اشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي انجاز هذا العمل بفضله ,فله الحمد أولآ وأخرآ.على حسن توفيقه,وكريم عونه,وعلى مافتح به علي من انجاز لهذه الرساله,بعد ان يسر العسير ,وذلل الصعب ,وفرج الهم ,وعلى تفضله علي بوالدين كريمين شقا الي طريق العلم ,وكانا خير سند لي طيله حياتي الدراسيه من تشجيع ودعاء وصبروعطاء .واتقدم بخالص الشكر والجزيل والعرفان بالجميل والاحترام والتقدير لمن غمرني بالفضل واختصني بالنصح وتفضل علي بقبول الاشراف على رساله الماجستير استاذي الدكتور محمد عبد العال النعيمي ,والشكر والتقدير الى الاساتذتي في كليه الأعمال جامعه الشرق الأوسط لما قدموه لي من علم ومعرفه ومنهم الدكتور أحمد علي الصالح والدكتور ليث الربيعي وغيرهم أخرين,كما يقتضي واجب الأخلاص التقدم بالشكر الجزيل الى عماده الدراسات العليا الذين قدموا لي الأستشارات العلميه,والشكر والتقدير لكل الموظفين في المكتبه العلميه لجامعه الشرق الأوسط,والشكر والتقدير لكافه الموظفين ومنهم المدراء في مصرف الرافدين,والشكر والتقدير الى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل لجهودهم الهادفة الى تقويم الرساله,واخيرآ أقدم شكري وتقديري لعائلتي أبي وأمي وأخواني الأعزاءعلى تكملة دراستي,وزوجي شريك حياتي الذي تحملني طيله سنوات دراستي أتمنى من الله أن يوفقني لأكون عند حسن ظنهم,وأتوجه لكل من مد يد العون ,ممن لم تسعفني الذاكرة بذكرهم بالشكر ,فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وختامآ أسال الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصآ لوجه,وأن يجعله علمآ نافعآ,ويسهل لي به طريقآالى الجنة.

الأهـــداء

أبي الغالي....

لا ادري بماذا أبدأ..فكلماتي تعجز عن وصف مايحمله قلبي لك من حب ووفاء وتقدير ...

فكم تحملت المشاق من أجلي ...وتكبدت الصعاب في سبيل اسعادي وأدخال السرور الى قلبي...الى من تود أن تفني عمرك لترسم البسمه على شفتاي..فأنت النور الذي يضيء لي عتمة الليالي ..وانت مرشدي وقدوتي ..

فحماك الله ورعاك..وجعل الجنة مثواك..والبسك ثوب الصحة والعافيه ..

وأبعد عنك الهم والحزن ..وجعلك ربي شمعة تضيء لنا بيتنا ..لاتنطفئ أبدآ ..

فالحمد لك ربي بوجودك معي وشكرا لكونك أبا رائعآ افتخر به .أحبك ابي.

إلى من كان دعائها سنداً لي الى

من حملتني وهناً على وهنٍ الى من نذرت حياتها لاجلنا

الى ينبوع الحنان ... فكانت الجنة تحت قدميها امي الحبيبه لو كتبت كل صفحات الدنيا لان أعبر لك عن حبي وتقديري وأحترامي واتمنى أن أكون مثالآ تفتخرين به من أبناءك.

الى من كانوا ملاذي وملجئي الى من تذوقت معهم أجمل اللحظات الى من هم أقرب من روحي الى من شاركوني حضن أمي وبهم أستمد عزتي وأصراري (أخوتي).

الى شريك حياتي ورفيق دربي في السراء والضراء الى من لون حياه بوجوده معي, الى حبي الوحيد والابدي الى سر ابتسامتي (زوجي الغالي).

وأخرا وليس أخرا الى زهرتين بناتي الصغيرات اهدي ثمره تعبي وحبي لهم.

إليكم جميعاً اهدي جهدي المتواضع هذا

محبةً ووفاءاً

قائمة الـمحـتــويــات

الموضوع	الصفحة
عنوان الرسالة	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملاحق	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الملخص باللغة الإنجليزية	ن
الفصل الأول **خلفية الدراسة وأهميتها**	1
(1-1): المقدمة	2
(1-2): مشكلة الدراسة	4
(1-3): أهداف الدراسة	5
(1-4): أهمية الدراسة	6
(1-5): أسئلة الدراسة وفرضياتها	6
(1-6): أنموذج الدراسة	8
(1-7): حدود الدراسة	9
(1-8): محددات الدراسة	9
(1-9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	9

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني **الأدب النظري والدراسات السابقة**	12
(2-1): المقدمة	13
(2-2): ممارسات إدارة الإحتواء العالي	14
(2-3): رأس المال البشري	20
(2-4): الدراسات السابقة العربية والاجنبية	25
(2-5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	34
الفصل الثالث **منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)**	36
(3-1): المقدمة	37
(3-2): منهج الدراسة	37
(3-3): مجتمع الدراسة	38
(3-4): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	38
(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات	41
(3-6): متغيرات الدراسة	43
(3-7): المعالجات الإحصائية	44
(3-8): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	45
(3-9): صدق أداة الدراسة وثباتها	46
الفصل الرابع **نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات**	48
(4-1): المقدمة	49
(4-2): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة	49
(4-3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة	57
(4-4): اختبار فرضيات الدراسة	59

الفصل الخامس **مناقشة النتائج والتوصيات**	69
(5-1): المقدمة	70
(5-2): مناقشة النتائج	70
(5-3): التوصيات والمقترحات	73
قائمة المراجع	76
أولاً: المراجع العربية	77
ثانياً: المراجع الأجنبية	79
قائمة الملاحق	84

قائمة الجــداول

الفصل – الجدول	الموضوع	الصفحة
3 – 1	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الجنس	39
3 – 2	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر	39
3 – 3	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل العلمي	40
3 – 4	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة	41
3 – 5	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المستوى الإداري	41
3 – 6	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	46
3 – 7	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	47
4 – 1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإندماج الوظيفي	50
4 – 2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التدريب	52
4 – 3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحفيز والتعويضات	53
4 – 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدعم التكنولوجي للعمل	54
4 – 5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التكامل بين رأس المال البشري	55
4 – 6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى خصوصية رأس المال البشري	57
4 – 7	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness	58
4 – 8	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد	60

الفصل . الجدول	الموضوع	الصفحة
4 – 9	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد	62
4 – 10	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد	64
4 – 11	مؤشرات الموائمة لأنموذج المعادلة الهيكلية	67

قائمة الأشكال

الفصل . الشكل	الموضوع	الصفحة
1 – 1	أنموذج الدراسة	8
1 – 1	الأنموذج المقترح لتأثير ممارسات إدارة الإحتواء العالي على تنشيط رأس المال البشري ببعديه (التكامل بين رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري) في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد	68

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
1	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	85
2	أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي	86

أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري
دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد

إعداد

دينا باسم كمال الحسني

إشـــراف

الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى والبالغ عددهم (104) في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد بكافة فروعه والبالغ عددها (63) فرعاً. أما عينة الدراسة فتكونت من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى بمصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد بكافة فروعه والبالغ عددهم (104)، وبطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد وأنموذج المعادلة الهيكلية لإختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين

بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام مصرف الرافدين باستثمار مقدرات رأس ماله البشري المعززة لمدخل إدارة الاحتواء العالي في توليد مبادرات ابداعية تحقق أهدافه، إضافة إلى استثماره الرافدين بالتطبيقات التكنولوجية المعاصرة، ودمجها مع سياسة التحفيز والتعويضات من اجل تقديم قيمة عالية لزبائنه.

الكلمات المفتاحية: إدارة الإحتواء العالي، رأس المال البشري، مصرف الرافدين ، العراق.

The Effect of High Involvement Management Practices in Revitalizing Human Capital

AL-Rafidain Bank Case Study in Baghdad Iraqi Capital

Prepared by

Dena Bassim Kamal AL-Hasani

Supervisor

Prof. Mohammad Abdulaal AL- Nuiami

ABSTRACT

This study aimed to investigate the effect of High Involvement Management Practices in Revitalizing Human Capital in AL-Rafidain Bank at Baghdad Iraqi Capital. The study population consisted of workers at top and middle management totaling (104) in AL-Rafidain Bank in the Iraqi capital Baghdad with all branches totaling (63). The study sample consisted of workers at top and middle management in AL-Rafidain Bank at Baghdad Iraqi Capital with all branches totaling (104), in a manner comprehensive survey of the study population.

To achieve the study objectives the study used descriptive analytical method as well as, multiple regression analysis and Structurel Equation Model to test the hypotheses of the study.

The study found a number of results namely: firstly, there is a significant effect of High Involvement Management Practices (Job Engagement, motivation & compensation, technology support to work) in Revitalizing Human Capital in AL-Rafidain Bank at Baghdad Iraqi Capital at level ($\alpha \leq 0.05$).

Secondly, there is a significant effect of High Involvement Management Practices (motivation & compensation, technology support to work) in Complementarity among Human Capital in AL-Rafidain Bank at Baghdad Iraqi Capital at level ($\alpha \leq 0.05$). Thridely, there is a significant effect of High Involvement Management Practices (motivation & compensation, technology support to work) in Specificity of Human Capital in AL-Rafidain Bank at Baghdad Iraqi Capital at level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommends that the AL-Rafidain Bank must investment in their human capital capabilities that enhanced High Involvement Management apporach in generate new creative initiatives, as well as, investment modern technological

applications, and integrate them with the motivation and compensation policy in order to provide high value for the customer.

Keywords: High Involvement Management, Human Capital, Cellular AL-Rafidain Bank Telecommunications and Iraqi.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1 ـ 1): المقدمة

(1 ـ 2): مشكلة الدراسة

(1 ـ 3): أهداف الدراسة

(1 ـ 4): أهمية الدراسة

(1 ـ 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

(1 ـ 6): أنموذج الدراسة

(1 ـ 7): حدود الدراسة

(1 ـ 8): محددات الدراسة

(1 ـ 9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1 . 1): المقدمة

أخذت إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management في عصر المعرفة حيزاً ضئيلاً من البحوث، التي إهتمت بها، إذ ظهر هذا المفهوم في بدايات الثمانينيات من القرن العشرين اذ كان الباحث الامريكي النفسي Lawler، أول من أشار إليه وعبر عنه كطريقة للإدارة تركز على إحتواء العاملين؛ اذ يتضمن تزويد الموظفين بالفرص لإتخاذ القرارات المختصة بممارسة وظائفهم. إن إشارة Lawler لإدارة الاحتواء العالي قد وضعت مدخلاً إدارياً معاصراً لإدارة الأفراد العاملين بالمنظمات من المفترض أن يحل محل النماذج التقليدية، فمدخل إدارة الاحتواء العالي يلائم وبشكل كبير كل المنظمات التي تواجه منافسة، كونه يحمل في مضمونه مدخلاً أكثر تعاونياً بين الإدارة والعاملين، قياساً بالعلاقات التي تطورت على أساس التخصصات الوظيفية (المحدودة)، وأنظمة التحفيز التي تستند على هياكل عمل قديمة (Gollan, 2005, 19).

لذلك، إعتبرت إدارة الاحتواء العالي في الوقت الحاضر جزءاً مهما من ثقافة العديد من المنظمات على مستوى العالم. إذ تعمل منظمات الأعمال في الوقت الحالي في بيئة شديدة التغير ونتيجة لذلك فإن قادة التحديات البيئية أخذوا على عاتقهم إعادة توجيه منظماتهم وغيروا اهتماماتهم وتحول تركزيهم من رقابة العوائد إلى رقابة الزبائن، ومن التأكيد على زيادة الإنتاجية إلى التأكيد على عملية التحسين المستمر، ومن تحقيق أهداف مالية قصيرة الأجل إلى تحقيق رضا العاملين من خلال توفير فرص عمل بعيدة الأمد لهم (Wood; Van Veldhoven; Croon & De Menezes, 2012, 420).

إن مدخل إدارة الاحتواء العالي يمكن المدراء من أن يواجهوا دوامة المنافسة العالمية المتزايدة، وتقدم فرص عمل عديدة للعاملين تتعلق بالأمن الوظيفي لذا توجب تعزيزها وتطوير مصادرها، إذ أصبح معالجة مشكلة الأمن الوظيفي متغيراً حرجاً في بناءها خصوصاً من خلال ترابطها مع رأس المال البشري Human Capital بوصفه مورداً استراتيجيا يؤدي الى تطوير القابليات الديناميكية. إذ أكدت دراسة Gollan (2005) بأن إدارة الاحتواء العالي تساعد على إدامة الموارد البشرية وذلك بتحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد.

كما توصلت دراسة كل من Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez (2003) بأن ممارسات الاحتواء العالي في المنظمات تساعد على تبني المفاهيم والتطبيقات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وتحفيزها.

وفي ضوء ما ذكر أصبحت منظمات اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير وادارة رأس مالها البشري لتحقيق مستويات أداء عالية يمكنها من البقاء والنمو، الأمر الذي دفع العديد من المنظمات إلى إدارة الإهتمام بتطوير وتدريب موظفيها وإشراكهم وتمكينهم في تحقيق الأهداف. وتستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس أن أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم لذلك فإنه من الضروري وكمتطلب أساسي من متطلبات إدارة الاحتواء العالي مشاركة جميع الموظفين والعاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد. وعليه يمكن للمنظمات من تحقيق الاحتواء العالي من خلال عناصره المتمثلة بالإندماج الوظيفي والتدريب والتحفيز والتعويضات ودعم تكنولوجيا العمل التي تمكن من تنشيط رأس المال البشري على المدى البعيد.

واستناداً لما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى الى بيان أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.

(1 . 2): مشكلة الدراسة

من المهام الأساسية التي تواجه إدارة منظمات الأعمال، هو خلق بيئة عمل ملائمة، يتحفز فيها الأفراد العاملون من جهة، ومن جهة أخرى تعظيم مستوى الإستفادة من إمكانات وقدرات هؤلاء الأفراد بما يحقق أفضل مستوى من الاداء لتلك المنظمات. إذ أن هناك العديد من الممارسات التي تستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها والوصول إلى مستويات أداء عالية، منها ممارسات الإحتواء العالي للعاملين التي يؤدي إستخدامها من قبل المنظمات إلى زيادة الإهتمام برأس المال البشري الذي يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، ذلك من خلال ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات، لأن المنظمات التي تهتم برأس مالها البشري وتعمل على تنشيطه يمكنها ان تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من ابداعات وابتكارات جديدة.

ولإفتقار البحوث في مجال ممارسات إدارة الإحتواء العالي ورأس المال البشري في المنظمات العربية بشكل عام والمنظمات العراقية بشكل خاص، ولدواعي عدم تفويت فرصة الافادة من معطياتها، ومن اجل تجسيدها عملياً. جاءت الدراسة الحالية لتبحث في البيئة الخدمية العراقية، وتحديداً مصرف الرافدين. وعليه تم صياغة مشكلة الدراسة بإثارة السؤال الرئيسي التالي:

"**هل هناك أثر لممارسات إدارة الاحتواء العالي** (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) **في تنشيط رأس المال البشري** (التكامل بين رأس المال البشري؛ خصوصية رأس المال البشري) **في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد؟**"

(1 . 3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان أثر ممارسات الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد، وذلك من خلال:

1. التعرف على مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.
2. التعرف على مستوى تنشيط رأس المال البشري (التكامل بين رأس المال البشري ؛ خصوصية رأس المال البشري) في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.
3. تحديد أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.
4. التعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.
5. تحديد أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.
6. بناء أنموذج مقترح يوضح تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد ببعديه (التكامل بين رأس المال البشري ؛ خصوصية رأس المال البشري) في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد.

(1 . 4): أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات التي تناولتها والمتمثلة بإدارة الاحتواء العالي وتنشيط رأس المال البشري للمصارف العراقية الممثلة بمصرف الرافدين، وبناء على ذلك ستسعى الدراسة لتقديم اسهامة علمية وعملية حول كيفية الاستفادة من إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري لديها. كما ستقدم الدراسة مواضيع تتسم بالحداثة في مجال الإدارة يمكن للباحثين من الاستفادة منها في البحوث المستقبلية، كما تعد الدراسة بمثابة اسهامة علمية متواضعة على مستوى العراق والوطن العربي، والتي تربط بين متغيرات ثلاثة ذات صلة بأساسيات السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة ومدخل ادارة الموارد البشرية التطبيقية.

(1 ـ 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

إستناداً إلى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي والاهداف المحددة لها، تم صياغة الاسئلة التالية:

1. **ما مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي** (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) **في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد؟**
2. **ما مستوى تنشيط رأس المال البشري** (التكامل بين رأس المال البشري ؛ خصوصية رأس المال البشري) **في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد؟**
3. **هل تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي** (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) **على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد؟**

4. **هل تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي** (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) **على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد؟**

5. **هل تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي** (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) **على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد؟**

وعليه، وإعتماداً على أسئلة الدراسة وأنموذجها تم صياغة الفرضيات التالية، التي سيجرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى

HO_1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسة الثانية

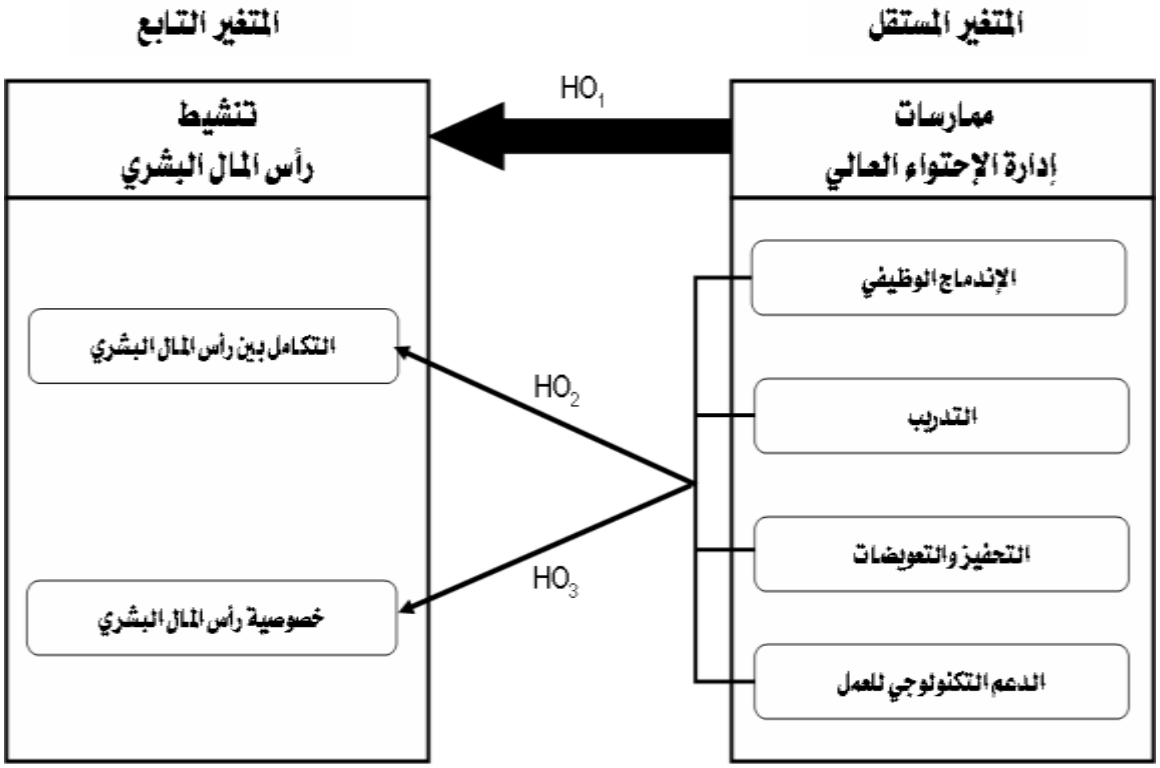
HO_2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسة الثالثة

HO_3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

(1 . 6): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1 – 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين أحدهما مستقل والمتمثل بممارسات إدارة الإحتواء العالي. والمتغير الثاني هو المتغير التابع ممثلاً تنشيط رأس المال البشري. حيث يتضح من أنموذج الدراسة أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع.



شكل (1 – 1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحثة بالإستناد إلى (Lawler, 2008 و Gollan, 2010) لقياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي و(Yeh, 2008) لقياس تنشيط رأس المال البشري.

(1 . 7): حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بمصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد بفروعه والبالغ عددها (63) فرع.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل من المسؤولين من الإدارتين العليا والوسطى العاملين بمصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد بفروعه.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، والتي تراوحت ما بين الفترة من شهر كانون اول من عام 2015 ولغاية شهر آيار من عام 2016.

(1 ـ 8): محددات الدراسة

1. الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة الاحتواء العالي محدودة على حد علم الباحثة.
2. الدراسات الرابطة بين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال البشري محدودة على حد علم الباحثة.
3. واجهت الباحثة من صعوبات في مجال جمع البيانات من حيث الوقت.

(1 . 9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management: مشاركة الموظفين العاملين بالمنظمة في العمل بهدف تشجيعهم على التغيير وتحفيزهم لتحسين مستويات أدائهم من خلال التطوير والتحسين المستمر (Lawler & Benson, 2003, 156).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة الممارسات المستخدمة من قبل مصرف الرافدين والتي ترفع مستويات الثقة بين الموظفين، وتزيد من المقدرة الجوهرية لهم، وتعزز مشاركتهم في عمليات وإجراءات المصرف وصولاً لتحقيق وإنجاز الأهداف المناطة بهم. ويتم قياسها من خلال:

الإندماج الوظيفي: الإرتباط العالي الذي يشعر به الموظفين العاملين بمصرف الرافدين بالإنتماء الى مصرفهم، والمرتبطة بإنجاز أعمالهم وسلوكياتهم وأدوارهم في تحقيق أهداف المصرف وأهدافهم الشخصية.

التدريب: مدى تحسين وتطوير المهارات الضرورية لأداء الموظفين العاملين في مصرف الرافدين لوظائفهم بطريقة أكثر فاعلية، فضلاً عن توفير الفرصة الكافية للشعور بالمسؤولية الكبيرة ضمن المصرف.

التحفيز والتعويضات: تقديم الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية للموظفين العاملين في مصرف الرافدين بما ينسجم وتحقيق نظام عمل الأداء العالي، وعلى وفق ربط الدفع بالأداء المتميز، وبالوفاء بمتطلبات المساواة والإنصاف بينهم، وأما التعويضات فتشمل تحديد ما يتقاضاه الموظف بطريقة مباشرة على وفق نظام الأجور المقرر.

الدعم التكنولوجي للعمل: ممارسة التطوير التنظيمي في مصرف الرافدين الذي يستند إلى جوانب تقنية تقدم حلولاً فنية، وتوفّر بنية تحتية للإتصال وإشتراك المعلومات الحيوية مع أداء العمل الإداري.

رأس المال البشري Human Capital: مجمل القدرات الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة من خلال المهارات والمواهب والمعارف التطبيقية الضرورية لإنجاز الأنشطة التي تتطلبها استراتيجية المنظمة (Kaplan & Norton, 2004, 224).

ويعرف إجرائياً بأنه مجمل القدرات التي يمتلكها الموظفين في مصرف الرافدين وهذا القدرات تعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والإبتكار فيه إضافة إلى عمليات تشغيل الموظفين التشغيل الأفضل. وتم قياسه من خلال:

التكامل بين رأس المال البشري Complementarity among Human Capital: إجمالي المهارات التي يمتكلها مجموعة الموظفين العاملين في مصرف الرافدين والتي تحقق له التفوق والميزة التنافسية.

خصوصية رأس المال البشري Specificity of Human Capital: المعرفة الناشئة لدى الموظفين في مصرف الرافدين من ممارسات التعلم التنظيمي.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(2 . 1): المقدمة

(2 . 2): ممارسات إدارة الإحتواء العالي

(2 . 3): رأس المال البشري

(2 . 4): الدراسات السابقة العربية والاجنبية

(2 . 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(2 . 1): المقدمة

أدى التطور في مفاهيم ومضامين إدارة الموارد البشرية خلال فترة ثمانينيات القرن الماضي إلى ظهور مدخل إدارة الاحتواء العالي، الذي يعتبر مدخلاً لمجموعة من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تستخدم لتطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة والكفوءة بهدف تحقيق أهداف المنظمات، حيث أن هذه السياسات والممارسات تسعى الى إدارة وتمكين الموارد البشرية لتحقيق مستوى عال من الإنسجام بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملين للمنظمات بحيث تستطيع ان تواجه تحقيق الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Leffakis,2009,24).

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

من هنا إعتبر مدخل الإحتواء العالي لرأس المال البشري من المفاهيم المهمة والمعاصرة والتي بدأ العلماء والباحثون في مجال الإدارة بتناوله بشكل واسع، وذلك لما يلعبه رأس المال البشري من همية في بناء المنظمات وسبل تشغيلها ونجاحها.

ومنذ ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة إتجهت معظم المنظمات على مستوى العالم إلى زيادة مهارات ومعارف العاملين بها من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معاً ولإضافة قيمة لرأس

المال البشري الذي تمتلكه. فمنذ الإستكشاف الأول لمفهوم رأس المال البشري في نهاية القرن السادس عشر تم التركيز على إستخراج ما لدى الفرد من قدرات كامنة وتنميته خلقياً وعقلياً، بحيث يكون قادراً على العمل. كما تتضمن تمكين الفرد من الإستجابة لدوره الإجتماعي عن طريق التعلم المنظم وتدريبه، وتشكيل قدراته، أو تنميتها.

إذ يشير Bontis (1996، 40 – 47) إلى أن رأس المال البشري هو مجموعة قدرات المنظمة لإستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة لكونه مصدراً للإبداع والتجديد الاستراتيجي، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية.

(2 . 2): ممارسات إدارة الإحتواء العالي

أوضح Preuss (2003، 590) بأن مدخل إدارة الاحتواء العالي لاقي بين الممارسين بصفته مدخلاً يساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء المنظمي التي تدل على الرضا في العمل وإنخفاض المجهود في العمل. إذ تمثل إدارة الإحتواء العالي من وجهة نظر Harmon, et al., (2003، 393) بأنه مشاركة وتمكين الجميع وصولاً لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين والزبائن والأداء المالي. وهو ما يبين أن مدخل إدارة الإحتواء العالي يعكس نظاماً رباعياً لإدارة الأداء.

وعلى هذا الأساس، تعددت وجهات نظر الباحثين لمفهوم إدارة الإحتواء العالي، وفقاً لإختصاصاتهم، إذ عرف Gollan (2005، 18) إدارة الإحتواء العالي بأنها مجموعة من المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات وبقائها، وتلبي تطلعات الموظفين وإحتياجاتهم في موقع عملهم.

وحددها Wood, et al. (2012، 421) بأنها إحتواء تنظيمي ينطوي على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي تتجاوز الحدود الضيقة لوظائفهم.

وقد أشار Whitfild (2000، 57) إلى ثلاث مجالات رئيسة لإدارة للإحتواء العالي، هي:

1. إمتلاك العاملون مستويات عالية من المهارة والمعرفة من خلال التدريب.
2. حرية التصرف لدى العاملين والفرص المتاحة للإستفادة من مهاراتهم.
3. تحفيز العاملين بما يدفهم ويشجعهم على الإلتزام بالعمل في المنظمة,

كما أن البحث الذي أجراه كل من Armitage & Keble-Allen (2007) حددث ثلاث أفكار تميّز مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

1. الثقافة المرنة وإتخاذ القرار والمشاركة فيه.
2. إستثمار العاملون من خلال التعليم والتدريب.
3. قياس النتائج ورسم الأهداف، وتحسين مستوى الممارسات.

وبين Gollan (2010، 279) بأن إدارة الاحتواء العالي تتضمن التركيز على علاقات الثقة العالية بين الإدارة والعاملين، خصوصاً انها مبنية على افتراض ان العاملين يمكن ان يثقوا في اتخاذ القرارات المهمة حول مكان العمل، وبالاضافة الى ذلك يمكن للعاملين ان يطوروا معرفتهم ومهاراتهم في اتخاذ قرارات مهمة حول الإدارة لفعاليات أعمالهم والتي ينتج عنها انتاجية وفاعلية اكبر، وهو مبني على العلاقة ما بين الإدارة والعاملين في المنظمة من خلال احتواء العاملين وإشراكهم مع الهدف في زيادة أداء وربحية المنظمة.

وهكذا تتضمن إدارة الاحتواء العالي من من وجهة نظر Wood & Bryson (2008، 3):

1. ممارسات العمل الجماعي والفرقي والتي تعد وسائل للتشجيع على التعاون وإنجاز المهام.
2. التدريب المكثف الموجه نحو العمل الجماعي والمرونة الوظيفية والمشاركة في المعلومات.

وأشار Gollan (2010، 284) بأن هنالك عدد من الشروط الضرورية التي لابد منها عند تنفيذ عمليات إدارة الاحتواء العالي، وهي كالآتي:

1. قدرة المديرين في تهيئة وتسهيل إستشارة العاملين والمحافظة على علاقات العاملين، وهذه المهارات ترتبط بثقافة المنظمة.
2. إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، إذ يجب إعطاء أهمية لتدريب وتجهيز العاملين لإتخاذ القرارات في موقع عملهم وإشراكهم في العمليات الأخرى، وصلاً لتحقيق رضاهم بما ينعكس على مستويات إنتاجيتهم.
3. إستشارة العاملين من ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة العالية بعملية التغيير التنظيمي.

وقد أورد Lawler (2008) أمثلة حول مدخل إدارة الإحتواء العالي للموارد البشرية، وهي:

1. معاملة الافراد العاملين بعدالة وأنصاف، من خلال منحهم فرص المشاركة بما يحقق رضاهم والتزامهم تجاه العمل بالمنظمة.
2. الالتزام بعيد الامد بتدريب وتطوير الافراد العاملين بما يجعلهم أكثر قيمة للمنظمات.
3. المشاركة العالية للأفراد في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بأعمالهم.
4. المشاركة بتصميم الهيكل التنظيمي مع الإدارة، مع الأخذ بنظر الإعتبار التركيز على التدريب وتدعيم خبرة العاملين ونقلها للآخرين.

وفي الدراسة الحالية تم تحديد أبعاد إدارة الإحتواء العالي بالإعتماد على كل من Lawler (2008) و Gollan (2010)، وهي:

أولاً: الإندماج الوظيفي

إذ عـرف Dernovsek (2008) الانـدماج الـوظيفي بانـه درجـة وضـع الفـرد الجهـود الاختيارية في عمله، فوق الحد الادنى للحصول على الوظيفة، وفي نوعية العمل الاضافي، بقوة ذهنيـة او همـة عـاليتين. وحـدد Armestrong (2009، 141) العوامـل الرئيسـية المـؤثرة علـى استراتيجيات الاندماج الوظيفي التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية، وهي:

1. طبيعة العمل ذاته.
2. بيئة العمل.
3. القيادة.
4. فرص النمو الشخصي.
5. فرص المساهمة.

ثانياً: التدريب

أكد Zatzick & Iniversity (2006، 1000) بأن التدريب يزيد من فهم العاملين لدورهم في عمليات الشركة والمعرفة المهمة المحددة بها. وقد عُرف التدريب بأنه الجهود المخططة من قبل المنظمات والهادفة الى زيادة كفاءات الافراد العاملين لديها بما يتناسب مع الوظائف التي يعملون بها (Singh & Mohanty, 2012, 2232). كما عرفه Ivancevich & Konopaske (2012، 416) بأنـه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمـل الحـالي. ويعـد التـدريب بمثابـة توجيـه يسـاعد العـاملين علـى الحصـول علـى المهـارات والقابليات التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل.

ويؤيد Farooq & Khan (2011، 25) بأنه يجب ان ينظر للتدريب على انه استثمار اكثر من كونـه نفقـة، لان التـدريب عمليـة مسـتمرة تـوفر للعـاملين كافـة طـوال حيـاتهم الوظيفيـة، وهـو بمثابـة اسـتثمار للمـوارد البشـرية المتاحـة فـي مختلـف مسـتوياتها، وتعـود عوائـده علـى كـل مـن

المنظمة والموارد البشرية فيها. وفي جميع الاحوال يجب ان تنسجم استراتيجية التدريب والتطوير مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، فعندما تتبع المنظمة استراتيجية التمييز فانها سوف تكون بحاجة الى تخصيص اموال كبيرة لتدريب العاملين بهدف تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية. اما عندما تتبنى المنظمة استراتيجية تخفيض الكلفة فانها ربما تلجأ الى تخصيص اموال اقل في التدريب، وتتجه نحو التدريب الذي يساهم في تحسين طرق واساليب الكفاءة والانتاجية.

وشدد Lawler (2008) في هذا الاتجاه الى أنه يجب ان تكون لكل منظمة تتميز بالاحتواء العالي في جوهرها النمو والتطور، لهذا تحتاج المنظمة الى القيام بكل شيء ممكن لتسهيل تطوير مهارات الأفراد بكل أنواع طرق التدريب الفني من أجل حل أي مشكلة تظهر في المنظمة، وكما يجب على كل الأفراد بان تكون لديهم القدرة على حل المشكلة والتكوين بصورة سريعة الى جماعات اتخاذ القرارات الفاعلة.

ثالثاً: التحفيز والتعويضات

إذ يؤكد Denisi & Griffin (2013) بأنه يفترض بالمنظمات مراعاة اعتبارات الكفاءة والفاعلية عند إدارتها لموضوع التعويضات، لان تعويضات العاملين تشكل أحد ابواب النفقات الرئيسة، فالغرض الاساسي من التعويضات هو توفير نظام كافي وملائم وهادف الى مكافأة العاملين، بحيث يشعرون انهم موضع تقدير كأعضاء في المنظمة، وممثلين لها، والتعويضات تمثل اكثر من مجرد مبلغ النقود الذي يأخذه العامل الى منزله، بل ان التعويضات توفر مقياسا لقيمة العامل في المنظمة، وهي مؤشر غير مباشر على القيمة الذاتية للفرد العامل. إذ يعرف العامري والغالبي (2007، 459) التحفيز بأنه ممارسة إدارية تهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من

أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة. وبين Dessler (2013) التعويضات أنها العملية التي توفر تحليلاً للمقدرات الكلية للفرد وطاقاته الكامنة، بما يسمح اتخاذ قرارات حكيمة بالنسبة لإغراض معينة. فإنها تجمع بيانات عن الأداء السابق والحالي للفرد فضلاً عن السلوك في العمل، وتدقيق تلك البيانات.

لذلك تحتاج المنظمات الاحتواء العالي الى أنظمة تحفيز وتعويضات مميزة تضمن لهم شكل معين من المشاركة في الربح، وهو ما يزيد من جذب وولاء العاملين المستمر، وذلك بسبب ارتباط مصيرهم بنجاح المنظمة. ومن خلال هذه الأنظمة سيشعر كل العاملين بأنهم مالكين للمنظمة وليس عاملين فيها (Lawler,2008).

رابعاً: الدعم التكنولوجي للعمل

إذ أكد Gollan (2010، 281) بأن واحدة من أساسيات إدارة الإحتواء العالي العمل على ربط إحتواء العاملين بالتكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أعمالهم، إضافة إلى توليد نوع من التعاون بين هذه التكنولوجيا ومجموعة الإدارات الأقسام المكونة لعمل المنظمة، وهو ما سينعكس بالنتيجة النهائية على بيئة عمل المنظمة وزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. وبنفس السياق، فقد أوضح Guy (2003، 32) بأن إستفادة العاملين من التكنولوجيا المتاحة يساهم في تدريبهم وتمكينهم لإتخاذ قرارات حاسمة إذا ما تطلب الأمر ذلك.

(2 . 3): رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري Human Capital من المفاهيم المهمة والحديثة والتي بدأ العلماء والباحثون في مجال الادارة بتناوله بشكل واسع، وذلك لما يلعبه رأس المال البشري من أهمية في بناء المنظمات وسبل تشغيلها ونجاحها. وهناك العديد من الباحثين الذين تناولوا تعريف رأس المال البشري. إذ يعد رأس المال البشري الذي يملكه الموظفون في المنظمات بمثابة الموارد التي يمكن أن تساهم في العملية التنافسية والإنتاجية العالية طالما أن الإدارة والقيادة في المنظمة سوف تعرف كيفية تدريب الموارد والإستفادة منها خلال وضعها في سياقات داخلية إيجابية للمنظمة (Josan, 2013, 42).

إذ عرف Hitt; Bierman; Shimizu & Kochhar (2001، 15) أن رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وإرتباط بالنشاط الإقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلمونه وما يمتلكونه إستخداما منتجا مرتبطا بالنشاط الإقتصادي بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة.

ويرى Van der Heijden (2002، 46) بأن رأس المال البشري يمثل مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه الى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها وهي في مجموعها وتراكمها (من مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة) يطلق عليها رأس المال البشري وهذه الأصول أو العناصر (التي يجلبها كل فرد معه الى المنظمة)

يفترض أنها تؤدي إلى أحداث تأثيرات إيجابية والى تحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر ادارة المنظمة.

وأكد Weatherly (2003) على أن رأس المال البشري يعكس المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والابداع والطاقة والحماس التي يبديها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم.

ووفقاً لـ Armstrong (2009، 15) فإن رأس المال البشري يمثل الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويعتمد نجاحها عليهم.

كما أكد Ukenna; Ijeoma; Anionwu & Olise (2010، 95) على أن رأس المال البشري هو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تاثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية المنظمة، وهذه الأنشطة تأخذ أشكالاً متعددة منها التعليم والمهارات والقدرات والمعرفة والتدريب والإمكانات والصفات والخصائص الأخرى، والتي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعا لطبيعة الأفراد ونطاق الإستخدام.

ومثل DeWinne & Sels (2010، 1865) أن رأس المال البشري بكونه أصل غير ملموس وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والإبتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى فهو قد يكون وافرا وغزيرا في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة اخرى.

كما عرف Roca-Puig, et al., (2012، 6) بأنه الحصيلة من الخبرات والمعارف والطاقات والمهارات والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل بإتجاه بناء المنظمة في الشكل الصحيح

ويتم إيجاد رأس المال البشري إذا ساهمت المهارات والقدرات الجديدة في جعل المرء قادراً على التصرف بطرائق جديدة او قادراً على تحسين الإنتاجية لمنظمات الأعمال (Kiptot & Franzel, 2014, 239).

تتضح أهمية رأس المال البشري من خلال ما قدمه Barton & Dellbridge (2001، 466) الذي أكد على ان الإستثمار في البشر مسألة غاية في الأهمية بالنسبة للمنظمات لأنه يحقق مجموعة من الفوائد منها تحسين نوعية العمل وحصول الافراد على عوائد في شكل دخل إضافي وإرتفاع الأجور وزيادة الامن الإقتصادي وزيادة فرص العمل وإدراك المنظمة للفوائد الإقتصادية. ومن ناحية أخرى أشار Pedrini (2007، 347) على أهمية راس المال البشري من خلال دورها الرئيس في صنع الأهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، فضلاً عن دوره المباشر في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق الإستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق.

كما أكد Ahonen (2009، 119) على أن رأس المال البشري وفر الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال إستخدام تكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج حديثة وأساليب عمل جديدة تسهم في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ويقدر بأن أكثر من (70%) من العمل في المنظمات يكون في مجالات تتعلق بالمعلومات او المعرفة. كما أن رأس المال البشري يعد عنصر قوة أساسي لاستراتيجية المنظمة وذلك بإعتناق الأفراد العاملين أفكاراً ومفاهيم وقيم وإبتكارات من اجل تحديد مستويات عالية من المعرفة (Beattie & Smith, 2010, 265).

ويلخص جرادات، المعاني واسماعيل والصالح (2011، 245 – 255) أهمية رأس المال البشري بما يأتي:

- يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات، لأن المنظمة التي تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها ان تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من ابداعات وابتكارات جديدة.
- يساعد في خلق وابتكار وانشاء معارف جديدة يتم اسخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة.
- انه مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته، وهذا يتطلب من المنظمة الحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.
- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالتنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس الابتكار وتقديم المنتجات الجديدة وبالسرعة الممكنة، وهذا لايمكن للمنظمة من تحقيقه بدون طواقم بشرية ذات رأس مال بشري غني ليتمكنوا من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظماتهم.
- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق انتاجية أعلى، فالتدريب أحد مكونات رأس المال البشري، فالشخص الذي يمتلك تدريبًا وتأهيلا سيكون أكثر قدرة على استخدام أصول المنظمة المختلفة بكفاءة عالية.

كما أظهرت النظريات المستندة على الموارد بأن الإستثمار في المهارات والخبرات هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو إقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية (Mehralian, et al., 2011, 55) وهذا ما جعل Abhayawansa & Abeysekera (2008، 53) يشير إلى أن إدارة رأس المال البشري تشكل العامل الرئيسي للحصول والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة.

ومن أجل بناء رأس مال بشري في المنظمات من المفترض على المديرين أن يبدؤا بتطوير الاستراتيجيات التي تؤمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن القوى العاملة (الطائي والعبادي، 2014، 37).

وقد حدد الموسوي (2012، 32 – 33) أهم عناصر تنمية رأس المال البشري، وهي:

1. العمل الجماعي، والمتمثل بفرق العمل وهم مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة يعملون معاً ويسلكون بجهودهم سلوكاً تعاونياً لا تنافسياً نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنظمية.
2. الإدارة بالإستثناء، والتي تعد أسلوباً إدارياً يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، إذ يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث إنحرافات هامة على الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة، وما يحتاجه المديرين وهو إخبارهم بأن الأداء يسير طبقاً لما هو مخطط لأن ذلك ربما يحول دون إهتماماتهم بمشكلات لا يمكن تفويض سلطة قراراتها إلى مستويات إدارية ادنى.
3. زيادة تحديات العمل، أي إضافة مهام وواجبات جديدة للموارد البشرية في نفس وظائفها أو نقلها إلى وظائف اخرى.
4. استمرارية تطوير المعايير، أي وضع معايير جديدة لتطوير رأس المال البشري في المنظمة وبما يواكب التطورات التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها
5. التقفويم العادل الموضوعي، أي وضع أسس موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية وبالشكل الذي تضمن تقليل مشاكل وأخطاء تقييم الأداء

(2 . 4): الدراسات السابقة العربية والاجنبية

تتضمن هذه الفقرة من الفصل الثاني مجموعة الدراسات العربية والأجنبية التي تأتي متممة للإطار النظري للدراسة. وعلى هذا الأساس فإن الدراسات السابقة التي سيتم عرضها وفقاً للمعيار الزمني، أي بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

(2 . 4 . 1): الدراسات العربية

- دراسة **ورد وحسن** (2010) بعنوان: "**إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الاحتواء العالي في الأداء التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالعاصمة العراقية بغداد، وتم توزيع (145) استبانة على أفراد عينة الدراسة العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالعاصمة العراقية بغداد. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الإعتماد على المراجع ذات الصلة العربية والاجنبية منها إضافة غلى تصميم استمارة استبانة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر إيجابي لإدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي، إضافة إلى إعتماد الشركة عينة الدراسة على أساليب إدارية متطورة تؤدي إلى دعم وتشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم في المشاركة بإتخاذ القرار.

-

دراسة **العبيدي** (2010) بعنوان: "**بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الإجتماعي: دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي**".

هدفت الدراسة إلى بيان دور رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط في تحقيق التكامل بتنوع العاملين في المنظمات المصرفية المبحوثة، وبناء نموذجاً لأحتواء العاملين يتناول اندماجهم، وتدريبهم، وتحفيزهم. تم استخدام العينة الطبقية القصدية، إذ جرى اختيار عينة المدراء ورؤساء أقسام وشعب المصرف المبحوث، من المراكز الوظيفية العاملة في بغداد، اذ بلغ المجموع الكلي لعينة الدراسة (75) مديراً من الادارات العليا والوسطى والاشرافية، في عينة من فروع مصرف الرشيد العراقي ببغداد. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الإعتماد على المراجع ذات الصلة العربية والاجنبية منها إضافة غلى تصميم استمارة استبانة والمقابلات الشخصية. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن وجود مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي إلى جانب معالجات تنوع الموارد البشرية، يمكن ان تسهم في تحقيق تأثير إيجابي معنوي في رسم صورة الاحتواء العالي وإدارته بشكل ناجح في مصرف الرشيد. كما أن أكبر التفسيرات في أنموذج إدارة الاحتواء العالي يمكن تعليلها إلى تحقيق متطلبات رعاية مواهب المدراء، وتحقيق متطلبات المنظمة الخبيرة بتطبيق الإدارة التنفيذية السليمة فيه.

- دراسة **الفتلاوي** (2011) بعنوان: "**دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لأراء عينة في شركة الاتصالات "اسيا سيل" محافظة كربلاء**".

هدفت الدراسة إلى تشخيص العلاقة والاثر بين تكنولوجيا المعلومات وتنمية رأس المال البشري. في شركة الإتصالات أسيا سيل بمحافظة كربلاء بالعراق. تكونت عينة الدراسة من (25)

مهندساً يعملون بشركة الإتصالات أسيا سيل بمحافظة كربلاء بالعراق. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الإعتماد على استمارة استبانة طورت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة إرتباط إيجابية وقوية بين متغير رأس المال البشري وكل متغيرات تكنولوجيا المعلومات. كما أن تكنولوجيا المعلومات تساهم مساهمة إيجابية في تنمية رأس المال البشري في شركة الاتصالات "اسيا سيل" محافظة كربلاء من خلال مقدار تأثيراتها.

- دراسة **الميالي** (2011) بعنوان: "**دور إدارة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة**".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك إفراد عينة الدراسة في المنظمة لأهمية عمليات إدارة المعرفة وفعاليات رأس المال البشري في تحقيق الأداء الاستراتيجي إضافة إلى محاولة لبناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلي صورة تعكس علاقة عمليات إدارة المعرفة وفعاليات رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي. مثل مجتمع الدراسة من جميع المدراء في معمل سمنت الكوفة بالعراق، أما عينة الدراسة فقد شملت (40) مديراً في معمل سمنت الكوفة بالعراق والذين تم إختيارهم بالطريقة العشوائية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الإعتماد على استمارة استبانة طورت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة إرتباط بين عمليات إدارة المعرفة وفعاليات رأس المال البشري وأن هذه العلاقة تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

- دراسة **العزاوي** (2013) بعنوان: "**استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة**".

هدفت الدراسة إلى تعرف دور استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في وزارة الصحة العراقية. تكون مجتمع الدراسة من كافة الأطباء العاملين في وزارة الصحية العراقية. أما عينة الدراسة فقد شملت (31) طبيباً والذين تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الإعتماد على استمارة استبانة طورت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن انظمة ذكاء الأعمال تعد احدى المصادر الاساسية لتعزيز رأس المال البشري للمنظمة المبحوثة والحفاظ عليها لاطول فترة ممكنة من خلال المميزات العديدة التي من الممكن ان تقدمها اليها.

- دراسة **الساعدي، غالي ووادي** (2013) بعنوان: "**تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي**".

هدفت الدراسة إلى بيان اثر راس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء كونهم المسؤولين عن كافة مراحل تطوير رأس المال البشري فضلا عن دورهم الاساسي والمركزي في عمليات ادراة مراحل التغيير التنظيمي. أما عينة الدراسة فقد شملت (60) عضواً من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء والذين تم إختيارهم بالطريقة القصدية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الإعتماد على استمارة استبانة طورت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى

العديد من النتائج أبرزها أن بعد المعرفة من أبعاد رأس المال البشري له الأثر الاكبر في تفسير التباين الكلي لإدارة التغيير التنظيمي في جامعة كربلاء.

- دراسة **العبادي** (2014) بعنوان: "**دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة**".

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تأثير رأس المال البشري في رأس المال الإجتماعي في جامعة الكوفة بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من كافة كليات جامعة الكوفة بالعراق والبالغ عددها (19) كلية، أما عينة الدراسة فقد شملت (317) عضو هيئة تدريس يعملون في جامعة الكوفة بكافة كلياتها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الإعتماد على استمارة استبانة طورت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد رأس المال البشري على رأس المال الإجتماعي من وجهة نظر تدريسي جامعة الكوفة بالعراق.

- دراسة **خميلي** (2015) بعنوان: "**أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الإبداعية دراسة حالة شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر**".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تنشيط رأس المال البشري على القدرات الابداعية في شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر، أما عينة الدراسة فقد شملت (30) فرداً من العاملين في شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الإعتماد على استمارة استبانة طورت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها بأن هناك تأثير دال إحصائياً

لتنشيط رأس المال البشري على القدرات الابداعية في شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر من وجهة نظر العاملين عينة الدراسة.

(2 . 4 . 2): الدراسات الاجنبية

- دراسة Rondeau (2007) بعنوان: " ***The Adoption of High Involvement Work Practices in Canadian Nursing Homes***".

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تبني ممارسات العمل عالي الاحتواء في منظمات الرعاية، وذلك من خلال تحديد العوامل التنظيمية التي ترتبط بممارسة عشر تطبيقات مختارة لإحتواء عالي للموارد البشرية. تكون مجتمع الدراسة من (300) مركز رعاية صحية تعمل في كندا الغربية. أما عينة الدراسة فقد شملت (125) مركزاً للرعاية الصحية بما نسبته (43%) من مجتمع الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أنه من التطبيقات العشرة التي جرى فحصها، الموظف يرى أن إستجابة نظم الاحتواء العالي الأكثر إستعمالاً في دور الرعاية الخاصة، بينما النظم الحكومية المشتركة تستند على أساس الإستحقاق للتحفيز والتي تستخدم من قبل أقلية صغيرة من تلك المؤسسات الحكومية.

- دراسة Marin-Garcia & Conci (2009) بعنوان: " ***Exploratory Study of high involvement work practices: identification of the dimensions and proposal of questionnaire to measure the degree of use in the company***".

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس لممارسات الإحتواء العالي في الشركات الإسبانية. تكونت عينة الدراسة من (48) مدير يعملون في الشركات محل الدراسة. وبعد تحديد أبعاد ممارسات الإحتواء العالي تم صياغة أستبانة الدراسة بشكلها الاولي وتوزيعها على عية الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها التحليل العاملي الإستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي. وقد توصلت الدراسة إلى تحديد أربعة ابعاد أساسية لممارسات إدارة الإحتواء العالي وهي المشاركة، الإتصالات، التدريب والتعويضات، وإدارة المعرفة.

- دراسة Assadej (2012) بعنوان: " ***The relationship between employee involvements, partnership management and supply performance: Findings from a developing country***".

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين إحتواء العاملين وإدارة المشاركة وأداء التوريد في صناعة السيارات في تايلاند. تكونت عينة الدراسة من (211) شركة تعمل في صناعة السيارات تم اختيارها بطريقة العينة الملائمة وتم توزيع الإستبانة عليهم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن إحتواء العاملين يؤثر بشكل مباشر على إدارة المشاركة وأداء التوريد، كما أن إحتواء العاملين يؤثر بشكل غير مباشر على أداء التوريد من خلال إدارة المشاركة.

- دراسة Kam & Wong (2013) بعنوان: " ***The role of management involvement in innovation***".

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة الاحتواء في تحقيق الإبداع إضافة إلى بيان علاقة إدارة الاحتواء مع كل من الإبداع التنظيمي والتكنولوجي والتسويقي في شركات صناعة الإلكترونيات الصينية. تكون مجتمع الدراسة من (2500) شركة صينية تعمل في صناعة الإلكترونيات. اما عينة الدراسة والتي تم من خلالها جمع البيانات فقد شملت على (196) شركة تم إختيارها بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق

أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة من خلال استخدام برنامج Amos لبناء نماذج المعادلات الهيكلية توصلت الدراسة إلى أن إدارة الاحتواء تؤثر بشكل إيجابي على كل أبعاد الإبداع، كما أن الإبداع التنظيمي يتوسط التأثير بين العلاقة بين إدارة الاحتواء والإبداع التكنولوجي.

- دراسة Kim & Sung-Choon (2013) بعنوان: " ***Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices***".

هدفت الدراسة إلى تعرف الأثر المعدل لممارسات العمل عالية الاحتواء في العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء المنظمة في الشركات الكورية النقابية. تكونت عينة الدراسة من (103) شركة كورية نقابية تم إختيارها بشكل عشوائي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر معدل لممارسات العمل عالية الاحتواء في العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء المنظمة في الشركات الكورية النقابية.

- دراسة Ahmad; Shahzad; Waheed & Khan (2014) بعنوان: " ***High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction***".

هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين، إضافة إلى تحديد التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك بالباكستان. تكون مجتمع الدراسة من أربعة بنوك باكستانية وهي البنك الوطني الباكستاني (حكومي) والبنك الإسلامي التجاري المحدود(خاص)

وبنك Barclays (بنك بريطاني) وبنك الفلاح (خليجي). وتم اختيار عينة الدراسة من هذه البنوك بأسلوب العينة الملائمة والتي تكونت من (214) مدير إدارة وسطى ومشرفين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين إدارة الاحتواء العالي وأداء العاملين وأن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي مع أداء العاملين. كما أن للرضا الوظيفي تأثير وسيط في العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك بالباكستان.

- دراسة Huo; Zhaojun; Haozhe & Xiande (2015) بعنوان: " ***The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration***".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الاحتواء العالي على تكامل سلسة التوريد في عشرة بلدان. تكون مجتمع الدراسة من عشرة بلدان وهي استراليا، الصين، فلندا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، كوريا، إسبانيت، سويسرا والولايات المتحدة الامريكية بالتركيز على ثلاثة صناعات هي صناعة الألات تصناعة الإلكترونيات وصناعات النقل. أما عينة الدراسة فقد شملت (317) موظفاً يعملون في هذه الصناعات ومن المدة العشرة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات إرتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الاحتواء العالي على تكامل سلسة التوريد في البلدان محل الدراسة.

- دراسة Olivier; Lapalme; Simard & Tremblay (2015) بعنوان: " ***High involvement management practices as leadership enhancers***".

هدفت الدراسة إلى تقييم الدور المعدل لممارسات إدارة الإحتواء العالي على العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والإلتزام التنظيمي الفعال للعاملين. تكونت عينة الدراسة من (219) موظف يعملون في الشركات المالية الكبرى في كندا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن هناك ثلاثة تفاعلات معنوية بين القيادة التحويلية وممارسات إدارة الإجتواء العالي، وبشكل أدق تبين بأن كلاً من ممارسة المشاركة بالمعلومات والمشاركة بالقوة تعكس القدرة على القيادة.

(2 ــ 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية مثل المصارف التجارية وشركات الصناعات الكهربائية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على مصرف لم يدرس سابقاً وهو مصرف الرافدين بكافة فروعه الرصافة والكرخ في العاصمة العراقية بغداد.

2. من حيث العينة: إذ تم تطبيق الدراسة على عينة كبيرة نسبياً بالمقارنة مع الدراسات العربية السابقة التي كانت جميع عيناتها صغيرة على الأغلب.

3. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى تعرف دور إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها مع متغيرات أخرى كالأداء والرضا الوظيفي. في حين

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بكافة فروعه الرصافة والكرخ في العاصمة العراقية بغداد.

4. من حيث المتغيرات: إذ أن الدراسة الحالية درست متغيرين إثنين لم يدرسا من قبل بشكل تكاملي مع بعضهما البعض وهما إدارة الإحتواء العالي ورأس المال البشري.

أما محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بالتي:

1. التعرف على مفهوم مضامين إدارة الاحتواء العالي ورأس المال البشري.
2. الافادة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(3 ـ 1): المقدمة

(3 ـ 2): منهج الدراسة

(3 ـ 3): مجتمع الدراسة

(3 ـ 4): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

(3 ـ 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

(3 ـ 6): متغيرات الدراسة

(3 ـ 7): المعالجات الإحصائية

(3 ـ 8): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

(3 ـ 9): صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث
منهجية الدراسة
(الطريقة والإجراءات)

(3 . 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. حيث تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وإختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

(3 . 2): منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية منها والأجنبية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تمثل رافداً حيوياً في الدراسة. أما على الصعيد التحليلي فقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS 21) وبرنامج Amos 21 لتحليل بيانات الدراسة الأولية.

(3 . 3): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى والبالغ عددهم (104) في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد بكافة فروعه والبالغ عددها (63) فرعاً.

(3 . 4): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى بمصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد بكافة فروعه والبالغ عددهم (104)، وبطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

وتم اختيار أفراد عينة الدراسة بشكل قصدي (عمدي). وقد تم توزيع (104) استبانة على أفراد عينة الدراسة. أستردت بأكملها وبنسبة مئوية بلغت (100%).

إذ توضح الجداول (3 - 1) ، (3 - 2) ، (3 - 3) ، (3 - 4) ، (3 - 5) البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمستوى الإداري).

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 - 1) أن 41% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 59% هم من الإناث. وهذا ما يعكس أن مجتمع المصرف المبحوث مجتمع أنثوي النزعة، وأن تمثيل القيادات الذكورية أقل من القيادات النسائية.

الجدول (3 - 1)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	43	41
	أنثى	61	59
المجموع		104	100

ويبين الجدول (3 - 2) أن 3.8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل، وأن 2.9% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 31 إلى 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 4.8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 36 إلى 40 سنة، وأن 18.3% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 41 إلى 45 سنة، كما تبين أن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من 46 إلى 50 سنة ما مجمله 26%، وأن 44.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 51 سنة فأكثر. وهو ما يؤشر إلى التركيز العالي من المصرف محل الدراسة على العنصر الشبابي نوعاً ما.

الجدول (3 - 2)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	30 سنة فأقل	4	3.8
	من 31 – 35 سنة	3	2.9
	من 36 – 40 سنة	5	4.8
	من 41 – 45 سنة	19	18.3
	من 46 – 50 سنة	27	26
	51 سنة فأكثر	46	44.2
المجموع		104	100

كما يوضح الجدول (3 - 3) أن 83.7% من من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 5.8% من افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم العال، كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الماجستير في إختصاصاتهم ما مجمله 10.6%. وهذا دليل على المستويات التعليمية العالية التي يتحلى بها العاملين من عينة الدراسة في مصرف الرافدين.

الجدول (3 - 3)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	87	83.7
	دبلوم عال	6	5.8
	ماجستير	11	10.6
	دكتوراه	-	-
المجموع		104	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 4) أن ما نسبته 3.8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن1% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 – أقل من 10 سنوات، وأن 7.7% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 – أقل من 15 سنة، واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 87.5%. وهذا يعكس الطبيعة الدقيقة لعمل مصرف الرافدين والذي يحتاج إلى مستويات خبرة عالية، كما هو مبين في فئات الخبرة العملية التي تبتدئ من خمس سنوات فأقل إلى أكثر من خمس عشرة سنة.

الجدول (3 - 4)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	4	3.8
	من 6 – أقل من 10 سنوات	1	1
	من 11– أقل من 15 سنة	8	7.7
	15 سنة فأكثر	91	87.5
المجموع		104	100

وبما يرتبط بمتغير المستوى الإداري وكما هو موضح بالجدول (3 - 5) فقد تبين أن 8.7% من أفراد عينة الدراسة هم من الإدارة العليا، وأن 91.3% من افراد عينة الدراسة هم من الإدارة الوسطى. وهذا يعكس التمثيل الدقيق للمستويات الإدارية في مصرف الرافدين بشكل صحيح، وهو ما يعطي مجالاً للحصول على استجابات موضوعية على فقرات الدراسة.

الجدول (3 - 5)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المستوى الإداري

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الإداري	إدارة عليا	9	8.7
	إدارة وسطى	95	91.3
المجموع		104	100

(3 . 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة. إذ تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة. وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث إتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كاداة رئيسية للدراسة. والتي تضمنت عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.

تضمنت أداة الدراسة الرئيسة (الإستبانة) من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمستوى الإداري) لغرض وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن مقياس إدارة الإحتواء العالي عبر أربعة أبعاد رئيسة، وهي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) و(20) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

قدرات تكنولوجيا المعلومات	الإندماج الوظيفي	التدريب	التحفيز والتعويضات	الدعم التكنولوجي للعمل
عدد الفقرات	5	5	5	5
ترتيب الفقرات	5 - 1	10 - 6	15 - 11	20 - 16

الجزء الثالث: تضمن تنشيط رأس المال البشري عبر بعدين رئيسيين، وهي (التكامل بين رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري) و(10) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

تنشيط رأس المال البشري	التكامل بين رأس المال البشري	خصوصية رأس المال البشري
عدد الفقرات	5	5
ترتيب الفقرات	21 - 25	26 - 30

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (30) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 . 6): متغيرات الدراسة

قامت الباحثة بتحديد متغير الدراسة المستقل ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) بالإستناد إلى Lawler (2008) و Gollan (2010)، أما متغير الدراسة التابع والمتمثل بتنشيط راس المال البشري بأبعاده (التكامل بين رأس المال البشري؛ خصوصية رأس المال البشري) فقد إعتمدت الباحثة على ما حدده Yeh (2008).

(3 . 7): المعالجات الإحصائية

للاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عمدت الباحثة لاستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى ممارسة متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 . أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 . لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

أساليب الإحصاء الاستدلالي، والمتضمنة:

- إختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات.
- اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة المعدة.
- اختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- أنموذج المعادلة الهيكلية Structurel Equation Model بهدف توضيح تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري ببعديه (التكامل بين رأس المال البشري؛ خصوصية رأس المال البشري) في مصرف الرافدين.

(3 . 8): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov Smirnov Test، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك

ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (3 - 6).

جدول (3 - 6)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	ممارسات إدارة الإحتواء العالي	0.075	0.175	يتبع التوزيع الطبيعي
1 – 1	الإندماج الوظيفي	0.104	0.060	يتبع التوزيع الطبيعي
1 – 2	التدريب	0.080	0.094	يتبع التوزيع الطبيعي
1 – 3	التحفيز والتعويضات	0.107	0.064	يتبع التوزيع الطبيعي
1 – 4	الدعم التكنولوجي للعمل	0.089	0.193	يتبع التوزيع الطبيعي
2	تنشيط رأس المال البشري	0.082	0.052	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 1	التكامل بين رأس المال البشري	0.109	0.067	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 2	خصوصية رأس المال البشري	0.078	0.129	يتبع التوزيع الطبيعي

ملاحظة: * يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

(3 . 9): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أستاذاً من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والأعمال الالكترونية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً Sekaran & Bougie (2010). والجدول (3 - 7) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 7)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	ممارسات إدارة الإحتواء العالي	20	0.908
1 - 1	الإندماج الوظيفي	5	0.738
1 - 2	التدريب	5	0.887
1 - 3	التحفيز والتعويضات	5	0.885
1 - 4	الدعم التكنولوجي للعمل	5	0.845
2	تنشيط رأس المال البشري	10	0.878
2 - 1	التكامل بين رأس المال البشري	5	0.836
2 - 2	خصوصية رأس المال البشري	5	0.731

إذ يوضح الجدول (3 - 7) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي بلغت (0.908) لممارسات إدارة الإحتواء العالي، و (0.878) لتنشيط رأس المال البشري. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010).

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4 ـ 1): المقدمة

(4 ـ 2): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

(4 ـ 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4 ـ 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4 . 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 . 2): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

(4 – 2 – 1): ممارسات إدارة الإحتواء العالي

لوصف ممارسات إدارة الإحتواء العالي (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3) و (4 - 4).

جدول (4 – 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإندماج الوظيفي

ت	الإندماج الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	تسهم الاجراءات الادارية الخاصة بممارسات العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل المصرف	3.836	0.725	11.758	0.000	4	مرتفع
2	تتيح إدارة المصرف فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.711	0.951	7.622	0.000	5	مرتفع
3	تحفزنا إدارة المصرف نحو الالتزام بتحقيق اهداف المصرف	4.250	0.797	15.985	0.000	2	مرتفع
4	لدي الرغبة العالية للبقاء في المصرف الذي أعمل به	4.182	0.942	12.795	0.000	3	مرتفع
5	لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمصرف الذي أعمل به	4.682	0.561	30.536	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإندماج الوظيفي	4.132	0.565	20.430	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يوضح الجدول (4 – 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإندماج الوظيفي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإندماج الوظيفي بين (3.711 – 4.682) بمتوسط كلي مقداره (4.132) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للإندماج الوظيفي في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمصرف الذي أعمل به**" بمتوسط حسابي بلغ (4.682) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.132)، وانحراف معياري بلغ (0.561)، فيما حصلت الفقرة "**تتيح إدارة المصرف فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.711) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.132) وانحراف معياري (0.951).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإندماج الوظيفي في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الإندماج الوظيفي في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى الإندماج الوظيفي في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يوضح الجدول (4 – 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتدريب بين (3.682 – 4.144) بمتوسط كلي مقداره (3.946) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتدريب في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تحرص إدارة المصرف على إشراك الموظفين بدورات تدريبية بهدف تطويرهم على أساليب العمل المعاصرة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.144) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.946)، وانحراف معياري بلغ (0.852)، فيما حصلت الفقرة **"تعتمد إدارة المصرف على تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين وفق أساليب علمية"** على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.682) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.946) وانحراف معياري (0.978).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التدريب في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى التدريب في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 – 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التدريب

ت	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
6	تعتمد إدارة المصرف على تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين وفق أساليب علمية	3.682	0.978	7.118	0.000	5	مرتفع
7	تحرص إدارة المصرف على إشراك الموظفين بدورات تدريبية بهدف تطويرهم على أساليب العمل المعاصرة	4.144	0.852	13.690	0.000	1	مرتفع
8	تستخدم إدارة المصرف نتائج تقييم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل	3.865	0.881	10.007	0.000	4	مرتفع
9	تنوع إدارة المصرف برامجها التدريبية لتغطي كافة مجالات التطوير اللازمة لعملها	4.096	0.794	14.068	0.000	2	مرتفع
10	تضع إدارة المصرف برامج تدريبية متجددة لتطوير قدرات موظفيها	3.942	0.890	10.793	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتدريب	3.946	0.731	13.197	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4 – 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتحفيز والتعويضات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتدريب بين (3.826 – 4.096) بمتوسط كلي مقداره (3.988) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتحفيز والتعويضات في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تساهم الحوافز التي يمنحها المصرف في تحسين أدائي**" بمتوسط حسابي بلغ (4.096) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.988)، وانحراف معياري بلغ (0.950)، فيما حصلت الفقرة "**تعزز التعويضات التي يمنحها المصرف ولائي للعمل به**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.826) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.988) وانحراف معياري (1.009).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التحفيز والتعويضات في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد بفقراتها وهو ما يعكس التقارب

في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التحفيز والتعويضات في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى التحفيز والتعويضات في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 – 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحفيز والتعويضات

ت	التحفيز والتعويضات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
11	تعزز التعويضات التي يمنحها المصرف ولائي للعمل به	3.826	1.009	8.357	0.000	5	مرتفع
12	تساعدني التعويضات التي يمنحها المصرف على العمل بمناخ تنظيمي إيجابي	3.951	0.948	10.230	0.000	4	مرتفع
13	تساهم الحوافز التي يمنحها المصرف في تحسين أدائي	4.096	0.950	11.762	0.000	1	مرتفع
14	تؤدي الحوافز التى يمنحها المصرف إلى العمل بكفاءة وفاعلية	4.076	0.921	11.923	0.000	2	مرتفع
15	يسهم تنوع الحوافز التي يمنهحا المصرف إلى تعزيز إلتزامي التنظيمي	3.990	0.950	10.630	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحفيز والتعويضات	3.988	0.791	12.734	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يظهر الجدول (4 – 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالدعم التكنولوجي للعمل. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتدريب بين (3.701 – 3.980) بمتوسط كلي مقداره (3.805) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للدعم التكنولوجي للعمل في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تعد التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المصرف جزءاً مساعداً في التطور التنظيمي**" بمتوسط حسابي بلغ (3.980) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.805)، وانحراف معياري بلغ (0.775)، فيما حصلت الفقرة "**تحقق التكنولوجيا المستخدمة حالياً في**

المصرف إنخفاضاً بتكاليف التحقق من جودة الخدمة المصرفية المقدمه للزبائن" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.701) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.805) وانحراف معياري (0.846).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدعم التكنولوجي للعمل في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الدعم التكنولوجي للعمل في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى الدعم التكنولوجي للعمل في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدعم التكنولوجي للعمل

ت	الدعم التكنولوجي للعمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
16	تعد التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المصرف جزءاً مساعداً في التطور التنظيمي	3.980	0.775	12.896	0.000	1	مرتفع
17	تقدم التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المصرف حلول تقنية فاعلة	3.778	0.847	9.376	0.000	3	مرتفع
18	الاستثمارات في التكنولوجيا المستخدمة في المصرف تدعم جهود العاملين نحو تحسين الأداء	3.836	0.789	10.804	0.000	2	مرتفع
19	تحقق التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المصرف إنخفاضاً بتكاليف التحقق من جودة الخدمة المصرفية المقدمه للزبائن	3.701	0.846	8.459	0.000	5	مرتفع
20	تمكن التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المصرف من تخفيض تكاليف تطوير وتدريب العاملين	3.730	0.803	9.277	0.000	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للدعم التكنولوجي للعمل	3.805	0.638	12.863	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 -2 - 2): تنشيط رأس المال البشري

لوصف مستوى تنشيط رأس المال البشري (التكامل بين رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري) في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 -5) و (4-6).

جدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التكامل بين رأس المال البشري

ت	التكامل بين رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
21	موظفو المصرف هم من ذوي المهارات والمواهب في تلبية متطلبات الزبائن	3.557	0.786	7.235	0.000	5	متوسط
22	يكمل موظفي المصرف بعضهم البعض في مهاراتهم ومعارفهم	3.778	0.913	8.697	0.000	4	مرتفع
23	يدرك موظفي المصرف نقاط القوة والضعف في فرق عملهم	3.942	0.773	12.421	0.000	1	مرتفع
24	لدى مصرفنا القدرة على تنظيم فريق من الخبراء من تخصصات مختلفة لحل مشاكل الزبائن	3.923	0.866	10.860	0.000	2	مرتفع
25	لدى مصرفنا القدرة على تشكيل فرق عمل مميزة لتشخيص المشاكل وحلها	3.865	0.859	10.266	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتكامل بين رأس المال البشري	3.813	0.653	12.689	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يوضح الجدول (4 – 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتكامل بين رأس المال البشري. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتكامل بين رأس المال البشري بين (3.557 – 3.942) بمتوسط كلي مقداره (3.813) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يدرك موظفي المصرف نقاط القوة والضعف في فرق عملهم**" بمتوسط حسابي بلغ (3.942) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.813)، وانحراف

معياري بلغ (0.773)، فيما حصلت الفقرة **"موظفو المصرف هم من ذوي المهارات والمواهب في تلبية متطلبات الزبائن"** على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.557) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.813) وانحراف معياري (0.786).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يبين الجدول (4 – 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخصوصية رأس المال البشري. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لخصوصية رأس المال البشري بين (3.384 – 3.817) بمتوسط كلي مقداره (3.663) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لخصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يتسم موظفي المصرف بقدرة عالية على الانجاز**" بمتوسط حسابي بلغ (3.817) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.663)، وانحراف معياري بلغ (0.720)، فيما حصلت الفقرة **"موظفي مصرفنا هم من ذوي المهارة العالية في استخدام"** على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.384) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.663) وانحراف معياري (0.839).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد بفقراتها وهو ما

يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول خصوصية في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 – 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى خصوصية رأس المال البشري

ت	خصوصية رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
26	يتسم موظفي المصرف بقدرة عالية على الانجاز	3.817	0.720	11.562	0.000	1	مرتفع
27	لدي موظفي مصرفنا مواهب متعددة	3.701	0.846	8.459	0.000	3	مرتفع
28	مهارات ومعارف موظفي مصرفنا محددة لغايات العمل المصرفي	3.644	0.799	8.218	0.000	4	متوسط
29	موظفي مصرفنا هم من ذوي المهارة العالية في استخدام التكنولوجيا المصرفية	3.384	0.839	4.671	0.000	5	متوسط
30	تمكن المواهب المتعددة لموظفي مصرفنا من تقديم خدمات مصرفية مميزة	3.769	0.883	8.876	0.000	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لخصوصية رأس المال البشري	3.663	0.569	11.885	0.000	-	مرتفع

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 ـ 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (±1)، والجدول رقم (4 - 7) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 7)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	الإندماج الوظيفي	1.919	0.521	- 0.738
2	التدريب	1.936	0.517	- 0.367
3	التحفيز والتعويضات	1.262	0.792	- 0.920
4	الدعم التكنولوجي للعمل	1.469	0.681	- 0.029

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 7) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (الإندماج الوظيفي ؛ التدريب ؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) والبالغة (1.919 ؛ 1.936 ؛ 1.262 ؛ 1.469) على التوالي والتي تقل عن (10).

كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.517 – 0.792) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (±1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في مصرف الرافدين محل الدراسة.

(4 . 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى

HO_1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد، وكما هو موضح بالجدول (4 - 8).

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد

المتغير التابع	ملخص الأنموذج			تحليل التباين				معاملات الإنحدار			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	***Adjusted*** (***R^2***) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تنشيط رأس المال البشري	0.577	0.333	0.306	12.333	الإنحدار	4	0.000	الإندماج الوظيفي	0.371	3.160	0.002
					البواقي	99		التدريب	0.186	1.631	0.106
								التحفيز والتعويضات	0.263	2.766	0.041
					المجموع	103		الدعم التكنولوجي للعمل	0.225	2.265	0.026

ملاحظة:

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

*قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (2.463).

*قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).

يوضح الجدول (4 - 8) أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.577) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.333)، أي أن ما قيمته (0.333) من التغيرات في تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد ناتج عن التغير في ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج

التحليل أن معامل التحديد المعدل ***Adjusted R²*** قد بلغ (0.306) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.371) للإندماج الوظيفي و (0.263) للتحفيز والتعويضات و (0.225) للدعم التكنولوجي للعمل. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) يؤدي إلى تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد بقيمة (0.371) للإندماج الوظيفي و (0.263) للتحفيز والتعويضات و (0.225) للدعم التكنولوجي للعمل. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (12.333) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) **على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثانية

HO_2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد

المتغير التابع	ملخص الأنموذج			تحليل التباين				معاملات الإنحدار			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	***Adjusted*** (***R^2***) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التكامل بين رأس المال البشري	0.513	0.263	0.233	8.836	الإنحدار	4	0.000	الإندماج الوظيفي	0.175	1.468	0.145
					البواقي	99		التدريب	0.196	1.633	0.106
								التحفيز والتعويضات	0.241	2.032	0.034
					المجموع	103		الدعم التكنولوجي للعمل	0.180	1.725	0.088

ملاحظة:

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

*قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (2.463).

*قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).

يوضح الجدول (4 - 9) أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد، إذ بلغ معامل

الارتباط R (0.513) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.263)، أي أن ما قيمته (0.263) من التغيرات في التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد ناتج عن التغير في ممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ^{2} ***Adjusted R*** قد بلغ (0.233) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.241) للتحفيز والتعويضات و (0.180) للدعم التكنولوجي للعمل. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) يؤدي إلى التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد بقيمة (0.241) للتحفيز والتعويضات و (0.180) للدعم التكنولوجي للعمل. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.836) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) **على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثالثة

HO_2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد

المتغير التابع	ملخص الأنموذج			تحليل التباين				معاملات الإنحدار			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	***Adjusted*** (***R^2***) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
خصوصية رأس المال البشري	0.578	0.334	0.307	12.426	الإنحدار	4	0.000	الإندماج الوظيفي	0.143	1.263	0.210
					البواقي	99		التدريب	0.150	1.315	0.192
								التحفيز والتعويضات	0.213	2.313	0.023
					المجموع	103		الدعم التكنولوجي للعمل	0.247	2.482	0.015

ملاحظة:

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

*قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (2.463).

*قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.659).

يوضح الجدول (4 - 10) أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التدريب؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.578) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.334)، أي أن ما قيمته (0.334) من التغيرات في خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد ناتج عن التغير في ممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ^{2} ***Adjusted R*** قد بلغ (0.307) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.213) للتحفيز والتعويضات و (0.247) للدعم التكنولوجي للعمل. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) يؤدي إلى خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد بقيمة (0.213) للتحفيز والتعويضات و (0.247) للدعم التكنولوجي للعمل. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.426) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) **على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

وتحقيقاً لأهداف الدراسة بشكل شمولي، استخدمت الباحثة برنامج تحليل المسار Amos Ver.21 بهدف بناء أنموذج مقترح لتأثير ممارسات إدارة الإحتواء العالي على تنشيط رأس المال البشري ببعديه (التكامل بين رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري) وذلك باستخدام انموذج المعادلات الهيكلية. إذ بينت النتائج المعروضة بالجدول (4 - 11) أن الأنموذج المقترح قد حقق الموائمة التامة، إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (3.107)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وما يتعلق بمؤشرات الموائمة المطلقة **Absolute Fit** فقد بلغت قيمة **Goodness of Fit Index** (GFI) (0.990) وهو مؤشر موائمة الجودة وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي **Root Mean Square Error of Approximation** (RMSEA) (0.073) وهو يقترب من قيمة الصفر. كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن **Comparative Fit Index** (CFI) (0.995) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وأخيراً، بلغت قيمة مؤشر الموائمة الطبيعي Normed Fit Index (NFI) (0.998) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما يبين الجدول أيضاَ أن معامل التحديد للتكامل بين رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري كان (0.241) للتكامل بين رأس المال البشري و (0.306) لخصوصية رأس المال البشري على التوالي. والشكل (4 - 1) يوضح الأنموذج المقترح لتأثير ممارسات إدارة الإحتواء العالي على تنشيط رأس المال البشري ببعديه (التكامل بين رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري) في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد. وهذه النتيجة تساهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل شمولي.

جدول (4 - 11)

مؤشرات الموائمة لأنموذج المعادلة الهيكلية

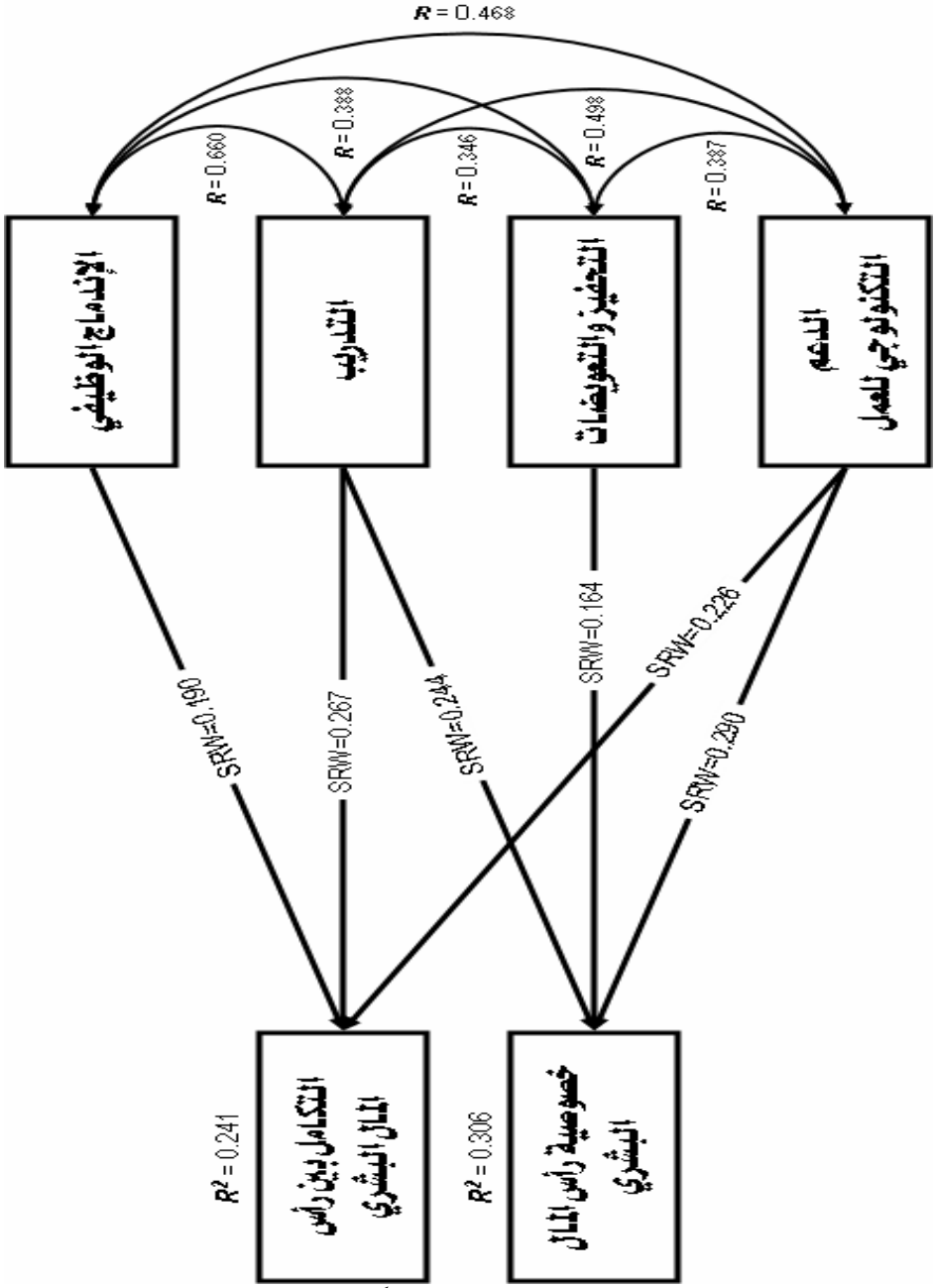
المتغيرات			الوزن الإنحداري المعياري	معامل المسار	مستوى الدلالة
الإندماج الوظيفي	←	التكامل بين رأس المال البشري	0.190	2.433	0.009
	←	خصوصية رأس المال البشري	-	-	-
التدريب	←	التكامل بين رأس المال البشري	0.267	2.404	0.016
	←	خصوصية رأس المال البشري	0.244	2.552	0.011
التحفيز والتعويضات	←	التكامل بين رأس المال البشري	-	-	-
	←	خصوصية رأس المال البشري	0.164	2.395	0.017
الدعم التكنولوجي للعمل	←	التكامل بين رأس المال البشري	0.226	2.253	0.024
	←	خصوصية رأس المال البشري	0.290	3.005	0.003

X^2 = 3.107	***DF*** = 2	***P*** = 0.211

نتائج المواءمة التامة للتأثير الكلي	مؤشرات مواءمة الشدة			مؤشرات المواءمة التدريجية		مؤشرات المواءمة المطلقة	
	χ^2/DF	R^2		***CFI***	***NFI***	***GFI***	***RMSEA***
	1.554	التكامل بين رأس المال البشري	0.241	0.995	0.988	0.990	0.073
		خصوصية رأس المال البشري	0.306				

الشكل (4 - 1)

الأنموذج المقترح لتأثير ممارسات إدارة الإحتواء العالي على تنشيط رأس المال البشري ببعديه (التكامل بين رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري) في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد



المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج تحليل المسار

SRW (Standard Regression Weight) = الوزن الإنحدار المعياري

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5 ـ 1): المقدمة

(5 ـ 2): مناقشة النتائج

(5 ـ 3): التوصيات والمقترحات

(5 . 1): المقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصلت إليها الباحثة، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات.

(5 . 2): مناقشة النتائج

(5 – 2 – 1): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. أن مستوى الإندماج الوظيفي في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإندماج الوظيفي بين (3.711 – 4.682) بمتوسط كلي مقداره (4.132).

وهو ما يمكن تفسيره بأن العاملين في مصرف الرافدين من افراد عينة الدراسة لديهم مستوى عال من الحماس والتفاني والإخلاص تجاه عملهم والمصرف الذي يعملون به، إذ انهم يبذلون جهود متميزة لتحقيق أهداف مصرفهم، ونجاحه وتقدمه واستمراره.

2. أن مستوى التدريب في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتدريب بين (3.682 – 4.144) بمتوسط كلي مقداره (3.946).

وهو ما يبين الأهمية الكبيرة للتدريب من وجهة نظر عينة الدراسة في مصرف الرافدين والذي يعد العنصر الأساس في تنمية مهارات العاملين في المصرف والذي يخصص له العديد من الإمكانات المادية، حيث أن هذا الإهتمام نابع من فكرة ضرورة إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لإداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية.

3. أن مستوى التحفيز والتعويضات في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتحفيز والتعويضات بين (3.826 – 4.096) بمتوسط كلي مقداره (3.988).

وهو ما يمكن تفسيره بأن الأفراد العاملين في المصرف هم العنصر الذكي والمفكر والوسيلة الأساسية لإنجاز أعمال ومهام المصرف، بما يكون لزاماً على مصرف الرافدين تحفيز وتعويض الأفراد العاملين به وتقديم المقابل المناسب لمجهوداتهم.

4. أن مستوى الدعم التكنولوجي للعمل في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للدعم التكنولوجي للعمل بين (3.701 – 3.980) بمتوسط كلي مقداره (3.805).

وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا المعاصرة في دعم مدخل إدارة الاحتواء العالي وذلك من خلال المساعدة في إنجاز أعمال العاملين وخلق مستوى عال من التعاون فيما بين العاملين وتحسين عملية الإتصالات بين المستويات الإدارية بما يحقق أهداف المصرف بشكل تكاملي على المدى البعيد.

5. أن مستوى التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتكامل بين رأس المال البشري بين (3.557 – 3.942) بمتوسط كلي مقداره (3.813).

وهو ما يمكن تفسيره بأن المهارات والمعرفة المملوكة لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في مصرف الرافدين أعطت المصرف قدرة عالية على تشكيل فرق عمل متخصصة ومميزة هدفها الأساس تشخيص المشاكل التي تواجه المصرف وبلورة مجموعة حلول عملية لتلك المشاكل بما يمكن المصرف من تحقيق تفوق وميزة تنافسية.

6. أن مستوى خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لخصوصية رأس المال البشري بين (3.384 – 3.817) بمتوسط كلي مقداره (3.663).

وهو ما يبين أن لمصرف الرافدين مكانة وعراقة في سوق الصيرفة، حيث ان المعرفة الناشئة لدى موظفيه نتيجة الخبرة والتعلم المكتسبة على مر السنيين مكنت موظفيه (رأس المال البشري) من زيادة معارفهم وخبراتهم العملية في قطاع الصيرفة المالية.

(5 – 2 – 2): نتائج أختبار فرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي؛ التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة **ورد وحسن** (2010) التي بينت وجود تأثير إيجابي لإدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي، إضافة إلى إعتماد الشركة عينة الدراسة على أساليب إدارية متطورة تؤدي إلى دعم وتشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم في المشاركة بإتخاذ القرار.

2. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على التكامل بين رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة **Ahmad; Shahzad; Waheed & Khan** (2014) التي بينت بأن هناك علاقة قوية بين إدارة الاحتواء العالي وأداء العاملين وأن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي مع أداء العاملين. كما أن للرضا الوظيفي تأثير وسيط في العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك بالباكستان.

3. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (التحفيز والتعويضات والدعم التكنولوجي للعمل) على خصوصية رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة **Huo; Zhaojun; Haozhe & Xiande** (2015) التي بينت بأن هناك علاقات إرتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الاحتواء العالي على تكامل سلسة التوريد في البلدان محل الدراسة.

(5 . 3): التوصيات والمقترحات

1. ضرورة قيام مصرف الرافدين باستثمار مقدرات رأس ماله البشري المعززة لمدخل إدارة الاحتواء العالي في توليد مبادرات ابداعية جديدة تضمن تحقيق المصرف لأهدافه وإنجاز أعماله بكفاءة وفعالية.

2. التاكيد على ضرورة قيام مصرف الرافدين باستثمار مضامين الاحتواء العالي للعاملين عن طريق الاندماج الوظيفي لهم في وظائفهم واستخدام سياسية التدريب لتقوية العلاقات والاتصالات بين العاملين من اجل تقليل الكلف وزيادة القيمة المضافة.

3. تشجيع العاملين والمدراء في مصرف الرافدين على طرح الافكار الابداعية الجديدة، وضرورة اعتماد مدخل ادارة الاحتواء العالي للعاملين وخاصة لذوي الافكار المبدعة، بوصفهم وقود المصرف الذي يقود الى التطوير والنجاح.

4. استثمار مصرف الرافدين بالتطبيقات التكنولوجية المعاصرة، ودمجها مع سياسة التحفيز والتعويضات للعاملين من اجل تقديم قيمة جديدة وعالية للزبون والمصرف على حد سواء.

5. توجه قيادات مصرف الرافدين نحو بناء مقدرات رأس المال البشري من خلال تشجيع العمل التعاوني، وادارة علاقات التعاون والثقة، والمشاركة في خلق رؤى موحدة نحو بناء مستقبل مضمون لمصرف الرافدين.

6. التوجه نحو ادارة الاحتواء العالي كنموذج في استراتيجية ادارة الموارد البشرية بمصرف الرافدين، وذلك على اساس مراعاة ما ياتي:

- ❐ مشاركة الادارة للعاملين اول باول في تحديد السلبيات والمعوقات في العمل.
- ❐ العمل بمبدا سياسة تطوير الذات اولا من قبل العاملين، وذلك باتاحة فرص تدريب مستمرة ومناسبة، بحيث تفيد وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
- ❐ تطوير العاملين الناجحين في الحصول على المناصب والوظائف الاعلى بعد ضمان حسن اختيارهم واختبارهم لملئها.
- ❐ ربط نظام الحوافز والمكافآت الاضافية بالاداء المميز، ومواصلة تقديم الشكر والتقدير للجهود الاستثنائية والقيمة التي يقدمها العاملون المبدعون.

7. دراسة العلاقة بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي والاداء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.

8. العلاقة بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي.

9. دور ممارسات ادارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال الاجتماعي في منظمات الرعاية الصحية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. جردات، ناصر؛ المعاني، محمد؛ إسماعيل، أحمد والصالح، أسماء. (2011). "**إدارة المعرفة**". الطبعة الاولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

2. خميلي، فريد. (2015). أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الإبداعية دراسة حالة شركات التأمين بولاية الطارف في الجزائر. **المستنصرية للدراسات العربية والدولية**، 51: 341 – 361.

3. الساعدي، مؤيد؛ غالي، حسين ووادي، أمير. (2013). تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية**، 15 (2): 31 – 57.

4. الطائي، يوسف والعبادي، هاشم. (2014). **إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

5. العبادي، هاشم. (2014). دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة. **مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية**، 10 (31): 168 – 193.

6. العبيدي، نور خليل. (2010). بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الإجتماعي: دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بغداد، العراق.

7. العزاوي، غانم. (2013). استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة. **مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية**، 9 (28): 49 – 74.

8. العميان، محمود. (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

9. الفتلاوي، علي. (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري دراسة استطلاعية لأراء عينة في شركة الاتصالات "اسيا سيل" محافظة كربلاء. **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، 7 (30): 253 – 267.

10. الموسوي، محمد. (2012). واقع رأس المال البشري في القطاع الصحي: أنموذج اطباء التخدير في المستشفيات الحكومية العراقية. **بحث دبلوم عالي غير منشورة**، جامعة بغداد، العراق.

11. الميالي، حاكم. (2011). دور إدارة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة. **مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية**، 7 (21): 141 – 167.

12. ورد، حسين وحسن، عبدالله. (2010). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 12 (1): 85 – 96.

13. العامري، صالح والغالبي، طاهر. (2007). **الإدارة والأعمال**. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abhayawansa, S & Abeysekera, I. (2008). An Explanation of Human Capital Disclosure from the Resource-Based Perspective. ***Journal of Human Resource Costing & Accounting***, 12 (1): 51-64.

2. 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.

3. Ahonen, G. (2009). On the Mystery of Odd Human Capital Values. ***Journal of Human Resource Costing & Accounting***, 13 (2): 118 – 124.

4. Armitage, A & Keble-Allen, D. (2007). Why people management basics form the foundation of high performance Working. ***People Management***, 13 (21): 48-48.

5. Armstrong, M. (2009). ***Handbook of human resource management practice***, London, British Library.

6. Assadej, V. (2012). The relationship between employee involvement, partnership management and supply performance: Findings from a developing country. ***International Journal of Productivity and Performance Management***, 61 (2): 157 – 172.

7. Barton, H & Dellbridge, R. (2001). Development in the learning Factory: Training Human Capital. ***Journal of European industrial Training***, 25 (9):456 – 472.

8. Beattie. V & Smith, S. (2010). Human Capital, Value Creation and Disclosure. ***Journal of Human Resource Costing & Accounting***, 14 (4): 262 – 285.

9. Bontis, N. (1996). There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. ***Business Quarterly***, 60 (4): 40 – 47.

10. Chen, D. (2008). The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital. ***Unpublished Thesis***.

11. De Winne, S & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. ***International Journal of Human Resource Management***, 21(11): 1863-1883.

12. Denisi, A & Griffin, R. (2013). ***HR2***. Cengage Learning, U.S.A.

13. Dernovsek D. (2008). Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line. ***Credit Union Magazine***, May: 42 – 46.

14. Dessler, Gary. (2013). ***Human resource management***. 13th ed., Pearson Education, Inc.

15. Farooq, Mubashar & Khan, Muhamamd Aslam (2011). Impact of training and feedback on employee performance. ***International Journal of Business and Behavioral Sciences***, 5 (1), 23 - 33.

16. Freeman, R. & Kleiner, M. (2000). Who benefits most from employee involvement: Firms or workers?. ***American Economic Review***, 90 (2): 219-223.

17. Gollan, P. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. ***Asia Pacific Journal of Human Resources***, 43 (1): 18–33.

18. Gollan, P. (2010). High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability. ***Handbook of Business Strategy***. U.K.

19. Guy, F. (2003). High- Involvement Work Practices and Employee Bargaining Power. ***Employee Relations***, 25(5): 455 – 471.

20. Harmon, J; Scotti, J; Behson, S; Farias, G; Petzel, R & Neuman, J. (2003). Effects of High-Involvement Work Systems on Employee Satisfaction and Service Costs in Veterans Healthcare. ***Journal of healthcare Management***, 48(6): 393-406.

21. Hitt, M; Bierman, L; Shimizu, K & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource – Based Perspective. ***Academy of Managemnt Journal***, 44 (1): 13-28.

22. Huo, B; Zhaojun, H; Haozhe, C & Xiande, Z. (2015).The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration. ***International Journal of Physical Distribution & Logistics Management***, 45 (8): 716 – 746.

23. Ivancevich, John & Konopaske, Robert (2012). ***Human resource management***. McGraw-Hill Higher Education.

24. Josan, I. (2013). Human Capital & Organizational Effectiveness. ***Change & Leadership***, 17: 39-45.

25. Kam, S & Wong, S. (2013). The role of management involvement in innovation. ***Management Decision***, 51 (4): 709 – 729.

26. Kaplan, R & Norton, D. (2004). ***Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes***. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

27. Kim, H & Sung-Choon, K. (2013). Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. ***Asia Pacific Journal of Management***, 30 (1): 91-113.

28. Kiptot, E & Franzel, S. (2014). Voluntarism as an investment in human, social and financial capital: evidence from a farmer-to-farmer extension program in Kenya. ***Agriculture and Human Values***, 31 (2): 231-243.

29. Lawler, E, (2008). ***Strategic Talend Management: Lessons From the Corporate World***. Wisconsin center for education research, university of Wisconsin- Madison.

30. Lawler, E. & Benson, G. (2003) Employee Involvement: Utilization, Impacts, and Future Prospects. In Holman, D. T., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P. and A. Howard, A. (eds.), ***The New Workplace A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices***, London: Wiley: 155–173.

31. Leffakis, Z. (2009). The Effects Of High Performance Work Systems On Operational Performance In Different Manufacturing Environments: Improving The "Fit" Of HRM Practices In Mass Customization. ***Unpublished Dissertation***, The University Of Toledo.

32. Marin-Garcia, J & Conci, G. (2009). Exploratory Study of high involvement work practices: identification of the dimensions and proposal of questionnaire to measure the degree of use in the company. ***Intangible Capital***, 5 (3): 278-300.

33. Mehralian, G; Rajabzadeh, A; Reza, M & Reza, H. (2010). Intellectual Capital and Corporate Performance in Iranian Pharmaceutical Industry. ***Journal of Intellectual Capital***, 9 (2): 44-65.

34. Olivier, D; Lapalme, M; Simard, G & Tremblay, M. (2015). High involvement management practices as leadership enhancers. International Journal of Manpower, 36 (7): 1058 - 1071

35. Ordiz-Fuertes, M & Fernández-Sánchez, E. (2003). High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption. ***The International Journal of Human Resource Management***, 14 (4): 511–529

36. Pedrini, M. (2007). Human Capital Convergences in Intellectual Capital and Sustainability Reports. ***Journal of Intellectual Capital***, 8 (2): 346-366.

37. Preuss, G. (2003). High Performance Work Systems and Organization Outcomes. ***Industrial and Labor Relations Review***, 56 (4): 590 – 605.

38. Roca-Puig, V; Beltrán, M & Mercedes, S. (2012). Combined Effect of Human Capital, Temporary Employment and Organizational Size on Firm Performance. ***Personnel Review***, 41 (1): 4-22.

39. Rondeau, K. (2007). The adoption of high involvement work practices in Canadian nursing homes. ***Leadership in Health Services***, 20 (1): 16 – 26.

40. Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2010). ***Research methods for business: A skill building Approach.*** (5th ed.). John Wiley & Sons.

41. Singh, R. & Mohanty, M. (2012). Impact of training practices on employee productivity: A comparative study. ***Interscience Management Review***, 2 (2), 1513 - 2232.

42. Ukenna, S; Ijeoma, N; Anionwu, C & Olise, M. (2010). Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria. European Journal of Economics, ***Finance and Administrative Sciences***, 26: 93 – 107.

43. Van der Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employment. ***Personnel Review***, 31 (1): 44–61.

44. Weatherly, L. (2003). Human capital the elusive Asset. ***HR Magazine***, 48 (3): 1 - 8.

45. Whitfield, K. (2000). High-performance workplace, training, and the distribution of skills. ***Industrial Relations***, 39(1): 1-25.

46. Wood, S & Bryson, A. (2008). 'High Involvement Management', in W. Brown, A. Bryson, J. Forth, and K. Whitfield, (Eds), ***The Evolution of the Modern Workplace***, Cambridge: Cambridge University Press

47. Wood, S; Van Veldhoven, M; Croon, M & De Menezes, L. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. Human Relations, 65(4): 419–446.

48. Yeh, C. (2008). A validation of a collective human capital strength measurement. ***Journal of Academy of Business and Economics***, 8 (3).

49. Zatzick, P & Iniversity, M. (2006). High-Involvement Work Systems and Performance Outcomes: the Strength of Variavle", Contingent and Context- Bound Relationships. ***International Journal of Human Resource Management***, 12 (4): 568-585.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)
الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

الملحق رقم (1): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. حسن الزعبي	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
4	د. اسعود المحاميد	أعمال إلكترونية	جامعة الشرق الأوسط
5	د. أحمد علي صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
7	د. أمجد طويقات	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
8	د. هيثم حجازي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

السيد / ة الفاضل / ة ..... تحية طيبة

تهدف الباحثة القيام بدراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري: دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد". حيث تهدف الدراسة إلى بيان أثر ممارسات الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري في مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد"

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

البيانات الشخصية والوظيفية

(1) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(2) العمر

30 سنة فأقل	☐	من 31 – 35 سنة	☐
من 36– 40 سنة	☐	من 41– 45 سنة	☐
46 – 50 سنة	☐	51 سنة فأكثر	☐

(3) المؤهل العلمي

بكالوريوس	☐	دبلوم عال	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 – أقل من 10 سنوات	☐
من 10 – أقل من 15 سنة	☐	15 سنة فأكثر	☐

(5) المستوى الإداري

إدارة عليا	☐	إدارة وسطى	☐

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات إدارة الإحتواء العالي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الإندماج الوظيفي						
1	تسهم الاجراءات الادارية الخاصة بممارسات العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل المصرف					
2	تتيح إدارة المصرف فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات					
3	تحفزنا إدارة المصرف نحو الالتزام بتحقيق اهداف المصرف					
4	لدي الرغبة العالية للبقاء في المصرف الذي أعمل به					
5	لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمصرف الذي أعمل به					
التدريب						
6	تعتمد إدارة المصرف على تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين وفق أساليب علمية					
7	تحرص إدارة المصرف على إشراك الموظفين بدورات تدريبية بهدف تطويرهم على أساليب العمل المعاصرة					
8	تستخدم إدارة المصرف نتائج تقييم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل					
9	تنوع إدارة المصرف برامجها التدريبية لتغطي كافة مجالات التطوير اللازمة لعملها					
10	تضع إدارة المصرف برامج تدريبية متجددة لتطوير قدرات موظفيها					
التحفيز والتعويضات						
11	تعزز التعويضات التي يمنحها المصرف ولائي للعمل به					
12	تساعدني التعويضات التي يمنحها المصرف على العمل بمناخ تنظيمي إيجابي					
13	تساهم الحوافز التي يمنحها المصرف في تحسين أدائي					
14	تؤدي الحوافز التي يمنحها المصرف إلى العمل بكفاءة وفاعلية					
15	يسهم تنوع الحوافز التي يمنهحا المصرف إلى تعزيز إلتزامي التنظيمي					
الدعم التكنولوجي للعمل						
16	تعد التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المصرف جزءاً مساعداً في التطور التنظيمي					
17	تقدم التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المصرف حلول تقنية فاعلة					
18	الاستثمارات في التكنولوجيا المستخدمة في المصرف تدعم جهود العاملين نحو تحسين الأداء					
19	تحقق التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المصرف إنخفاضاً بتكاليف التحقق من جودة الخدمة المصرفية المقدمه للزبائن					
20	تمكن التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المصرف من تخفيض تكاليف تطوير وتدريب العاملين					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات تنشيط رأس المال البشري

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
التكامل بين رأس المال البشري						
21	موظفو المصرف هم من ذوي المهارات والمواهب في تلبية متطلبات الزبائن					
22	يكمل موظفي المصرف بعضهم البعض في مهاراتهم ومعارفهم					
23	يدرك موظفي المصرف نقاط القوة والضعف في فرق عملهم					
24	لدى مصرفنا القدرة على تنظيم فريق من الخبراء من تخصصات مختلفة لحل مشاكل الزبائن					
25	لدى مصرفنا القدرة على تشكيل فرق عمل مميزة لتشخيص المشاكل وحلها					
خصوصية رأس المال البشري						
26	يتسم موظفي المصرف بقدرة عالية على الانجاز					
27	لدي موظفي مصرفنا مواهب متعددة					
28	مهارات ومعارف موظفي مصرفنا محددة لغايات العمل المصرفي					
29	موظفي مصرفنا هم من ذوي المهارة العالية في استخدام التكنولوجيا المصرفية					
30	تمكن المواهب المتعددة لموظفي مصرفنا من تقديم خدمات مصرفية مميزة					