



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**THE RELATIONSHIP BETWEEN TREATMENTS OF HUMAN RESOURCE DIVERSITY,
PATTERNS OF BEHAVIOUR AND SKILLS FOR DEVELOPING SOCIAL CAPITAL IN THE
GLOBAL INCLUSION MANAGEMENT MODEL**

NABAZ KHALID KHUDHUR

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

العلاقة بين معالجات تنوع الموارد البشرية أنماط سلوك ومهارات لتطوير رأس المال الاجتماعي
في نموذج إدارة الاحتواء العالمي

نيلز خالد خضر

رسالة ماجستير

**THE RELATIONSHIP BETWEEN TREATMENTS OF HUMAN RESOURCE DIVERSITY,
PATTERNS OF BEHAVIOUR AND SKILLS FOR DEVELOPING SOCIAL CAPITAL IN
THE GLOBAL INCLUSION MANAGEMENT MODEL**

NABAZ KHALID KHUDHUR

**NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS**

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

**NICOSIA
2021**

العلاقة بين معالجات تنوع الموارد البشرية أنماط سلوك ومهارات لتطوير رأس المال الاجتماعي
في نموذج إدارة الاحتواء العالمي

نباز خالد خضر

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

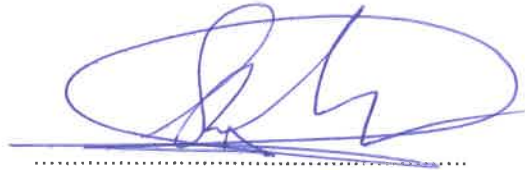
بإشراف

الاستاذ الدكتور خيرى على اوسو على

ACCEPTANCE/APPROVAL

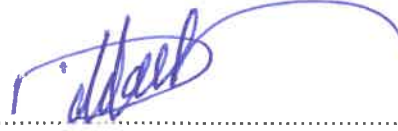
We as the jury members certify the "The relationship between treatments of human resource diversity, patterns of behavior and skills for developing social capital in the global inclusion management model" prepared by "Nabaz Khalid Khudhur" defended on 01 /02/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



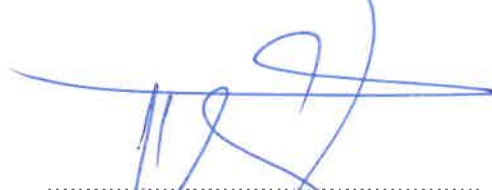
.....
Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



.....
Dr. Dildar Haydar Ahmed (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Economics Department



.....
Dr. Ramyar Rezgar Ahmed
Near East University

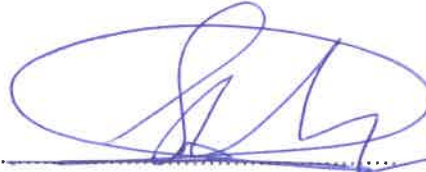
Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير نياز خالد خضر في رسالته الموسومة بـ " العلاقة بين معالجات تنوع الموارد البشرية أنماط سلوك و مهارات لتطوير رأس المال الاجتماعي في نموذج إدارة الاحتواء العالمي " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/02/01، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة



.....
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....
الدكتور دلداد حيدر احمد (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد



.....
الدكتور رامياد رزكار احمد
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية و المحاسبة

.....
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **RASTI DILDAR SHAWKAT**; hereby declare that this dissertation entitled '**The Relationship Between Treatments of Human Resource Diversity, Patterns of Behaviour and Skills for Developing Social Capital in the Global Inclusion Management Model**', been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:01/02/2021

Signature

NABAZ KHALID KHUDHUR

الاعلان

أنا راسـتي دلدـار شوكت، أعلن بأن رسالتـي الماجستير بعنوان العـلاقة بين معالجات تنوع الموارد البشرية أنماط سلوك ومهارات لتطوـير رأس المال الاجتماعي في نموذج إدارة الاحتواء العالمي، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعددتها بنفسـي تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتـي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى. هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتـمـي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتـي يمكن الوصول إليها من أي مكان.
- رسالتـي يمكن الوصول إليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتـي قابلة للوصول إليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتـي مسموح الوصول إليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/02/01

التوقيع

نباز خالد خضر

ACKNOWLEDGEMENTS

Praise be to God, who has bestowed upon us the blessing of faith and adorned it in our hearts, and made us among the Muslims. Then, prayers and peace be upon the one who was sent as a mercy to the worlds, our Master Muhammad, the best of all creation, and upon his family and companions until the Day of Judgment.

And after...

Thank you very much to God who helped me to complete this work.

Then thanks to Istanbul Eden University, which I enjoyed from its sweet series in my early university stages, and gave me the opportunity to obtain this degree, which is an honor that I am proud of.

Then I extend my thanks to **Prof. Dr. Khairi Ali Auso**, the rugged sea for which I did not find a coast, the benefactor who was not stingy with his knowledge or his time, so he was the best guide, guide, and corrector.

Then I extend my thanks to everyone who extended his hand to me as a helper and supporter, and ask God to grant me success

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة الإيمان وزينه في قلوبنا، وجعلنا من المسلمين، ثم الصلاة والسلام على من بُعث رحمة للعالمين، سيدنا محمد أفضل الخلق أجمعين، وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.
وبعد...

فالشكر والحمد جزيله لله ﷻ الذي أعانني على هذا إكمال هذا العمل.
ثم الشكر لجامعة إسطنبول إيدن التي نهلت من سلسلها العذب في أوائل مراحلها الجامعية، وأتاحت لي الفرصة لنيل هذه الدرجة العلمية وهي مفخرة أعتز بها بين الوري.
ثم أزجي الشكر للدكتور خيرى علي اوسو ذاك البحر العباب الذي لم أجد له ساحلا، المعطاء الذي ما بخل بعلمه، ولا وقته، فكان خير مرشد، وموجه، ومقوم.
ثم أسوق الشكر لكل من مد لي يده معاوناً، ومؤازراً، وسائلاً الله لي التوفيق

ABSTRACT

The Relationship Between Treatments of Human Resource Diversity, Patterns of Behaviour and Skills for Developing Social Capital in the Global Inclusion Management Model

The problem of the study was that the administrations of Iraqi companies at the present time are facing many challenges and business organizations are working in a global competitive environment and are in their ambition to develop in their organizational performance and are looking for ways to perform more effectively, so the problem of the study lies in the following questions: Does the diversity of human resources affect the decision Managing Iraqi banks - operating in the city of Erbil by adopting practices of high containment for its workers? What is the level of social capital in the Iraqi organization surveyed represented by government expenditures operating in the city of Erbil - Iraq - Erbil branch? What are the ranges and degrees of high containment of its workers? To solve this problem, the study followed the exploratory survey approach and the descriptive analytical method, and the study imposed a number of hypotheses, among which the management of high containment is affected by the treatments of the diversity of human resources in government expenses operating in the city of Erbil - Iraq. The city of Erbil - Iraq, and after analyzing and testing the hypotheses, the study reached a number of results and recommendations, the most important of which is the existence of effective coordination to achieve outstanding performance in the Rasheed Bank, and positive relations between individuals and departments, as well as the existence of talents and clarity of the roles of workers towards the objectives, but what is wrong with This aspect of the bank's management is the emergence of a much difference in the research sample about the extent to which there is a real understanding to take care of the talent, and spend sufficient time to manage it efficiently to serve the management of high inclusion. It recommended the necessity of encouraging managers to realize the culture of the expert organization, and public banks adopt the vision of the educated (expert) organization, which requires the creation of an organizational climate that supports and realizes the importance of addressing the diversity of human resources that cause changes and developing special plans and programs in activating its treatments in the near future.

Key words: human resources, social capital, containment management.

ÖZ

Küresel kapsayıcılık yönetim modelinde insan kaynakları çeşitliliği tedavileri, davranış kalıpları ve sosyal sermaye geliştirmeye yönelik beceriler arasındaki ilişki

Çalışmanın problemi, Irak şirketlerinin yönetimlerinin şu anda birçok zorlukla karşı karşıya kalması ve ticari kuruluşların küresel bir rekabet ortamında çalışması ve kurumsal performanslarını geliştirme hırsları içinde olmaları ve daha etkili performans göstermenin yollarını aramalarıdır. Bu nedenle çalışmanın sorunu şu sorularda yatmaktadır: İnsan kaynaklarındaki çeşitlilik kararı etkiler mi? Irak bankalarını yönetmek - Erbil şehrinde faaliyet gösteren, çalışanları için yüksek katılım uygulamalarını benimseyen? Erbil - Irak - Erbil şubesinde faaliyet gösteren devlet harcamaları ile temsil edilen söz konusu Irak kuruluşundaki sosyal sermaye düzeyi nedir? Çalışanlarının yüksek düzeyde tutulmasının aralıkları ve dereceleri nelerdir? Bu sorunu çözmek için, çalışmada keşifsel anket yöntemi ve tanımlayıcı analitik yöntem izlenmiş ve çalışma, şehirde faaliyet gösteren devlet harcamalarında insan kaynakları tedavilerinin çeşitliliğinden etkilenen yüksek kapsayıcılık yönetimi de dahil olmak üzere bir dizi hipotez empoze etmiştir. Erbil - Irak Erbil şehri - Irak ve hipotezleri analiz edip test ettikten sonra, çalışma, Al-Rasheed Bank'ta üstün performans elde etmek için etkili koordinasyonun varlığı olan bir dizi sonuç ve tavsiyeye ulaştı. , ve bireyler ve departmanlar arasında olumlu ilişkilerin sağlanmasının yanı sıra, yeteneklerin rafine edilmesinin ve çalışanların rollerinin hedeflere yönelik rollerinin netliğinin sağlanması.Banka yönetiminin bu yönü, araştırma örneğinde büyük bir farkın ortaya çıkmasıdır. Yeteneği beslemeye ilişkin gerçek bir anlayışın ne ölçüde olduğu ve yetenekteki yüksek sınırlamanın yönetimine hizmet etmek için onu verimli bir şekilde yönetmek için yeterli zaman harcamak hakkında. Yöneticilerin uzman örgüt kültürünün farkına varmaları için teşvik edilmesi ve kamu bankalarının eğitimli (uzman) örgüt vizyonunu benimsemelerinin gerekliliğini tavsiye etti. yakın gelecekte tedavilerini etkinleştirmek için değişiklikler ve özel plan ve programların geliştirilmesini sağlar.

Anahtar Kelimeler: insan kaynakları, sosyal sermaye, kapsayıcılık yönetimi.

ملخص

العلاقة بين معالجات تنوع الموارد البشرية أنماط سلوك ومهارات لتطوير رأس المال الاجتماعي في نموذج إدارة الاحتواء العالمي

تمثلت مشكلة الدراسة في أن إدارات الشركات العراقية في الوقت الراهن تواجه تحديات عديدة وتعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية عالمية وهي في طموحها للتطور في أدائها التنظيمي وتبحث عن طرق للأداء أكثر فاعلية، لذا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية هل يؤثر التنوع في الموارد البشرية على قرار إدارة المصارف العراقية- العاملة في مدينة أربيل بتبني ممارسات الاحتواء العالي للعاملين لديها؟ ما مستوى رأس المال الاجتماعي في المنظمة العراقية المبحوثة المتمثلة بمصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق- فرع أربيل؟ وما هي مديات ودرجات الاحتواء العالي للعاملين فيه؟ واتبعت الدراسة لحل هذه المشكلة المنهج المسحي الاستطلاعي، والمنهج الوصفي التحليلي، وفرضت الدراسة عدد من الفرضيات منها تتأثر إدارة الاحتواء العالي بمعالجات تنوع الموارد البشرية في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق، تتأثر إدارة الاحتواء العالي بمقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي لمصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق، وبعد تحليل واختبار الفروض توصلت الدراسة لعدد من النتائج والتوصيات من أهمها وجود تنسيق فعال لتحقيق الأداء المتميز في مصرف الرشيد، وتحقق علاقات إيجابية بين الأفراد والأقسام، فضلاً عن وجود صقل للمواهب ووضوح أدوار العاملين تجاه الأهداف، إلا أن ما أعيب في هذا الجانب على إدارة المصرف هو ظهور اختلاف عينة البحث كثيراً حول مدى وجود تفاهم حقيقي لرعاية الموهبة، وصرف الوقت الكافي لإدارتها بشكل كفوء لخدمة إدارة الاحتواء العالي فيه. وأوصت بضرورة تشجيع المدراء على ادراك ثقافة المنظمة الخبيرة، وتبني المصارف العامة رؤية المنظمة المتعلمة (الخبيرة)، التي تتطلب خلق مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية معالجات تنوع الموارد البشرية الذي يحدث التغيرات ووضع خطط وبرامج خاصة في تفعيل معالجاته في المستقبل القريب.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، رأس المال الاجتماعي، إدارة الاحتواء.

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL
DECLARATION.....
DEDICATION	II
ACKNOWLEDGEMENTS.....	III
ABSTRACT	IV
ÖZ	V
TABLE OF CONTENTS	VI
LIST OF FIGURES	IX
LIST OF TABLES.....	IX
CHAPTER 1	1
METHODOLOGICAL FRAMEWORK AND PREVIOUS STUDIES.....	1
1.1: methodological framework	1
1.1.1: Introduction	1
1.1.2: the study Problem	2
1.1.3: Study Approach	3
1.1.4: Study objectives and importance.....	3
1.1.5: Study outline and hypotheses	3
1.2: Previous studies.....	5
1.2.1: Introduction	5
CHAPTER 2	15
THEORETICAL FRAMEWORK OF THE STUDY	15
2.1: Conceptual perspective of human resource diversity The concept of social capital	15
2.1.1: The concept of diversity of human resources and the benefits accruing from paying attention to it.....	15
2.1.2: Dimensions of human resource diversity.....	19
2.1.3: The impact of diversity on performance, and training on it in organizations	22
2.1.4: Laws of human resource diversity and challenges in managing it	26
2.1.5: The basic dimensions of the problematic human resource diversity treatments...	30
2.1.6: The concept of social capital	36

2.1.6.1: Emergence of the concept of social capital as a resource for a business organization	36
2.1.6.2: The nature of social capital and the entrances to its study in business organizations	41
2.2: An introduction to the concepts of managing high inclusion for business organizations	45
2.2.1: Performance management as an approach to managing high containment ...	45
2.2.2: Comprehensive way to manage performance	47
2.2.3: High Containment Management.....	49
2.2.4: Requirements for successful high containment management.....	55
2.2.5: Ways to encourage new HR practices	57
2.2.6: Dimensions of managing high inclusion in business organizations.....	58
CHAPTER 3	66
FIELD STUDY	66
3.1: Study procedures, community and tools	66
3.1.1: The location of the study and the reasons for choosing it.....	66
3.1.2: Research sample and its characteristics	68
3.1.3: Study tools	73
3.2: Measuring the level of significance and diagnosing the difference in the sample answers towards the capabilities of developing social capital and managing high inclusion.....	77
3.2.1: Introduction	77
3.2.2: Social capital development capabilities	77
3.2.2.1: Improving the teamwork structure	77
3.2.2.2: Develop social work relationships	80
3.2.3: High Containment Management.....	81
3.2.3.1: career integration	81
3.3: Testing the effect between the main study variables, diversity treatments, social capital development capabilities, high inclusion management, on government operating expenses in the city of Erbil - Iraq	84
3.3.1: foreword.....	84
3.3.2: The impact of social capital development capabilities on managing high inclusion.....	84

CONCLUSION.....	89
REFERENCES	93
APPENDIX	113
PLAGIARISM REPORT.....	118
SCIENTIFIC RESEARCH ETHICS COMMITTEE.....	118

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج	شكر وتقدير
د	ملخص
س	قائمة الاشكال
ص	قائمة الجداول
1.....	الفصل الاول
1.....	الإطار المنهجي والدراسات السابقة
1.....	1.1: الإطار المنهجي:
1.....	1.1.1: المقدمة:
2.....	2.1.1: مشكلة الدراسة:
3.....	3.1.1: منهج الدراسة:
3.....	4.1.1: أهداف الدراسة وأهميتها:
3.....	5.1.1: مخطط الدراسة وفرضياتها:
5.....	2.1: الدراسات السابقة:
5.....	1.2.1: تمهيد
15	الفصل الثاني
15	الإطار النظري للدراسة
15	1.2: المنظور المفاهيمي لتنوع الموارد البشرية مفهوم رأس المال الاجتماعي:
15	1.1.2: مفهوم تنوع الموارد البشرية والمنافع المتحققة من الاهتمام به:
19	2.1.2: أبعاد تنوع الموارد البشرية:

- 3.1.2: تأثير التنوع في الأداء، والتدريب عليه في المنظمات: 22
- 4.1.2: قوانين تنوع الموارد البشرية والتحديات في إدارته: 26
- 5.1.2: الأبعاد الأساسية لمعالجات تنوع الموارد البشرية المشكلة لها: 30
- 6.1.2: مفهوم رأس المال الاجتماعي: 36
- 1.6.1.2: بروز مفهوم رأس المال الاجتماعي كمورد لمنظمة الأعمال: 36
- 2.6.1.2: ماهية رأس المال الاجتماعي ومدخل دراسته في منظمات الأعمال: 41
- 2.2: مدخل في مفاهيم إدارة الاحتواء العالي لمنظمات الأعمال: 45
- 1.2.2: إدارة الأداء كمدخل لإدارة الاحتواء العالي: 45
- 2.2.2: الطريقة الشاملة لإدارة الأداء: 47
- 3.2.2: إدارة الاحتواء العالي: 49
- 4.2.2: متطلبات إدارة الاحتواء العالي الناجحة: 55
- 5.2.2: أساليب تشجيع ممارسات الموارد البشرية الجديدة: 57
- 6.2.2: أبعاد إدارة الاحتواء العالي بمنظمات الأعمال: 58
- 66 الفصل الثالث**
- 66 الدراسة الميدانية**
- 1.3: إجراءات الدراسة ومجتمعها وأدواتها: 66
- 1.1.3: موقع الدراسة ومبررات اختيارها: 66
- 2.1.3: عينة البحث وخصائصها: 68
- 3.1.3: أدوات الدراسة: 73
- 2.3: قياس مستوى الأهمية وتشخيص الاختلاف في إجابات العينة تجاه مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي وإدارة الاحتواء العالي: 77
- 1.2.3: تمهيد: 77
- 2.2.3: مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي: 77

77تحسين هيكلية العمل الجماعي
802.2.2.3: تطوير علاقات العمل الاجتماعية:
813.2.3: إدارة الاحتواء العالي:
811.3.2.3: الاندماج الوظيفي:
	3.3: اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة الأساسية معالجات التنوع، مقدرات تطوير رأس المال
84الاجتماعي، إدارة الاحتواء العالي، في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق
841.3.3: توطئة:
842.3.3: تأثير مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي في إدارة الاحتواء العالي:
89الخاتمة
93قائمة المصادر والمراجع
113الملاحق
118تقرير الانتحال
119لجنة اخلاقيات البحث العلمي

LIST OF FIGURES

Figure 1: The proposed hypothesis for the study	4
Figure 2: Reasons for the emergence of diversity in human resources	16
Figure 3: Diversity contributes to creating a competitive advantage	18
Figure 4: Dimensions of Diversity According to Perspective (Mathis & Jackson, 2003)	20
Figure 5: Dimensions of Diversity According to Perspective (Daft & Noe, 2002)	21
Figure 6: The stages of managing diversity of human resources	25
Figure 7: performance components	48
Figure 8: Schematic representation of the high performance work system.....	52
Figure 9: Payment mix	64
Figure 10: Distribution of the sample members according to gender	70
Figure 11: Distribution of the sample members according to age groups	70
Figure 12: Distribution of the sample members according to the number of years of service in the banking system	71
Figure 13: Distribution of sample members according to academic achievement....	72
Figure 14: Distribution of the sample members according to the number of courses attended in the specialty	72

قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1: المخطط الفرضي المقترح للدراسة. 4
- رسم توضيحي 2: أسباب ظهور التنوع في الموارد البشرية 16
- رسم توضيحي 3: إسهام التنوع في خلق الميزة التنافسية 18
- رسم توضيحي 4: أبعاد التنوع بحسب منظور (Mathis & Jackson, 2003) 20
- رسم توضيحي 5: أبعاد التنوع بحسب منظور (Daft & Noe, 2002) 21
- رسم توضيحي 6: مراحل إدارة تنوع الموارد البشرية 25
- رسم توضيحي 7: مكونات الأداء 48
- رسم توضيحي 8: التمثيل التخطيطي لنظام عمل الأداء العالي 52
- رسم توضيحي 9: مزيج الدفع 64
- رسم توضيحي 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس 70
- رسم توضيحي 11: توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية 70
- رسم توضيحي 12: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في الجهاز المصرفي 71
- رسم توضيحي 13: توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي 72
- رسم توضيحي 14: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات المشارك بها في الاختصاص 72

LIST OF TABLES

Table 1: Emotional intelligence characteristics.....	35
Table 2: Definition of social capital from the point of view of a number of researchers	42
Table 3: The main conceptual approaches to the study of social capital in business organizations	44
Table 4: Characteristics of the research sample in government expenses operating in the city of Erbil - Iraq as on 11/14/2020	69
Table 5: The number and nature of interviews conducted with some members of the surveyed sample for the period from 15-28/11/2020	73
Table 6: The number of questions, their sequences, and their sources for the main and sub-variables as mentioned in the questionnaire.....	74
Table 7: Reliability coefficients for the study variables	76
Table 8: Improving the teamwork structure	78
Table 9: The order of importance and the difference in the sample's answers to the management of high containment.....	82
Table 10: Analysis of the impact of social capital development capabilities in managing high inclusion	85
Table 11: Analysis of Teamwork Structure Improvement in High Inclusion Management.....	86
Table 12: Analysis of the development of social work relations in the management of high inclusion	87

قائمة الجداول

- جدول 1: خصائص الذكاء الشعوري 35
- جدول 2: تعريف رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر عدد من الباحثين 42
- جدول 3: المداخل المفاهيمية الرئيسة لدراسة رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال 44
- جدول 4: خصائص عينة البحث في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق كما في 14 / 2020 / 11 69
- جدول 5: عدد وطبيعة المقابلات التي أجريت مع بعض أفراد العينة المبحوثة للمدة من 15- 73
- جدول 6: عدد الأسئلة وتسلسلاتها ومصادرها للمتغيرات الرئيسة والفرعية كما وردت في الاستبانة 74
- جدول 7: معاملات المعولية لمتغيرات الدراسة 76
- جدول 8: تحسين هيكلية العمل الجماعي 78
- جدول 9: ترتيب الأهمية والاختلاف في اجابات العينة تجاه ادارة الاحتواء العالي 82
- جدول 10: تحليل تأثير مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي في إدارة الاحتواء العالي 85
- جدول 11: تحليل تحسين هيكلية العمل الجماعي في إدارة الاحتواء العالي 86
- جدول 12: تحليل تطوير علاقات العمل الاجتماعية في إدارة الاحتواء العالي 87

الفصل الاول

الإطار المنهجي والدراسات السابقة

1.1: الإطار المنهجي:

1.1.1: المقدمة:

قسم بيئة الأعمال العالمية بازدياد حدة المنافسة يوماً بعد آخر، واضحت وتيرة التطور في الحياة الإنسانية بكافة مجالاتها تدخل أفاقاً أرحب. ولم يقف التطور في المنظومة البيئية العالمية عند الذي حدث من تقدم تقني وثورة معلوماتية هائلة خلال الربع الأخير من القرن العشرين والعقد الحالي من القرن الحادي والعشرين، بل شمل التطور الذي حصل في المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية أيضاً. ولذا أصبحت إدارات منظمات الأعمال في الوقت الحالي، تبحث عن طرق أداء أكثر مرونة وتكيفاً والأقدر على التنافس مع بعضها البعض. والتساؤل الذي يواجهه متخذي القرار في تلك المنظمات هو ما هي الطريقة الأكثر فاعلية والتي عليهم اعتمادها في تصميم وتنظيم وإدارة عملهم.

إن مدخل إدارة الاحتواء العالي يمكن المدراء من أن يواجهوا دوامة المنافسة العالمية المتزايدة، وتقدم فرص عمل عديدة للعاملين تتعلق بالعوائد الأكبر والأمن الوظيفي الأفضل لذا توجب تعزيزها وتطوير مصادرها، فأصبحت معالجات تنوع الموارد البشرية متغيراً حرجاً في بناءها خصوصاً من خلال ترابطها مع مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي بوصفه مورداً استراتيجياً يؤدي إلى تطوير القابليات الديناميكية.

ويمكن للمنظمات من تحقيق الاحتواء العالي من خلال عناصره المتمثلة بالاندماج الوظيفي والتدريب والتحفيز والتعويضات ودعم تكنولوجيا العمل التي تمكن معالجات تنوع الموارد البشرية من تحقيق أهدافها نظراً لأهمية هذه المعالجات ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي وأثيرتها المحتملة في تحقيق إدارة الاحتواء العالي في المنظمات بشكل عام والخدمية بشكل خاص.

ولشحة البحوث في هذا المجال ومحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات العراقية، ولدواعي عدم تفويت فرصة الإفادة من معطياتها، ومن أجل تجسيدها عملياً. لذا جاءت الدراسة الحالية لتبحث في بيئة هي بأمرس الحاجة للبحث بحسب المسح الأولي، ألا وهي البيئة الخدمية العراقية، وتحديد المصارف العاملة في أربيل العراق العامة. وعلى وفق هذه التجاذبات والإشكاليات الفكرية والعملية جرت صياغة مشكلة الدراسة بصيغة تساؤلات ذات اتجاهين، أولهما فكري، وأما الثاني: فتطبيقي خاص، والتي تدور حول إمكانية بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي من خلال معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي.

2.1.1: مشكلة الدراسة:

تواجه إدارات الشركات العراقية في الوقت الراهن تحديات عديدة وتعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية عالمية وهي في طموحها للتطور في أدائها التنظيمي وتبحث عن طرق للأداء أكثر فاعلية، ومداخلاً لإدارة مواردها البشرية الأكثر ملاءمة لذا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

يمكن للتنوع في الموارد البشرية أن يسهم في إثراء العمل، وذلك من خلال امتلاك مجموعة عاملين ذوي خبرات وقدرات متنوعة يختلفون ديموغرافياً في العمر والجنس والعرق والقيم، ويتبادلون في الخبرات والمعلومات والمهارات والمعرفة. وانه من المهم كذلك أن يمتلك هؤلاء العاملين فرص متساوية في الترقية والترفيح والمكافآت والتدريب والتطوير وتقييم الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرار، إلا أن التنوع قد صار سلاحاً ذو حدين. ومن جهة أخرى قد يؤدي إلى التمييز والعنصرية، ونبذ الطرف الآخر والعزلة والتكتلات.

تسعى منظمات الأعمال العراقية اليوم ممثلة في المصارف الحكومية للتطوير وتحسين طرق أداء موظفيها، ومن مداخل هذا التطوير هو مدخل الاحتواء العالي. ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة فيما إذا قررت إدارة هذه المنظمات تبني ممارسات الاحتواء العالي، وذلك بطرح التساؤلات الآتية:

1. هل يؤثر التنوع في الموارد البشرية على قرار إدارة المصارف العراقية- العاملة في مدينة أربيل بتبني ممارسات الاحتواء العالي للعاملين لديها؟
2. ما مستوى رأس المال الاجتماعي في المنظمة العراقية المبحوثة المتمثلة بمصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق- فرع أربيل؟ وما هي مديات ودرجات الاحتواء العالي للعاملين فيه؟

3.1.1: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهج المسحي الاستطلاعي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة وتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع الآراء، فيعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً إلى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية. وقد استعمل (الوصف) في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات الدراسة، وبالطريقة الواضحة التي تستند للقياسات الدقيقة والملاحظات المحددة، والمقابلات المبوبة.

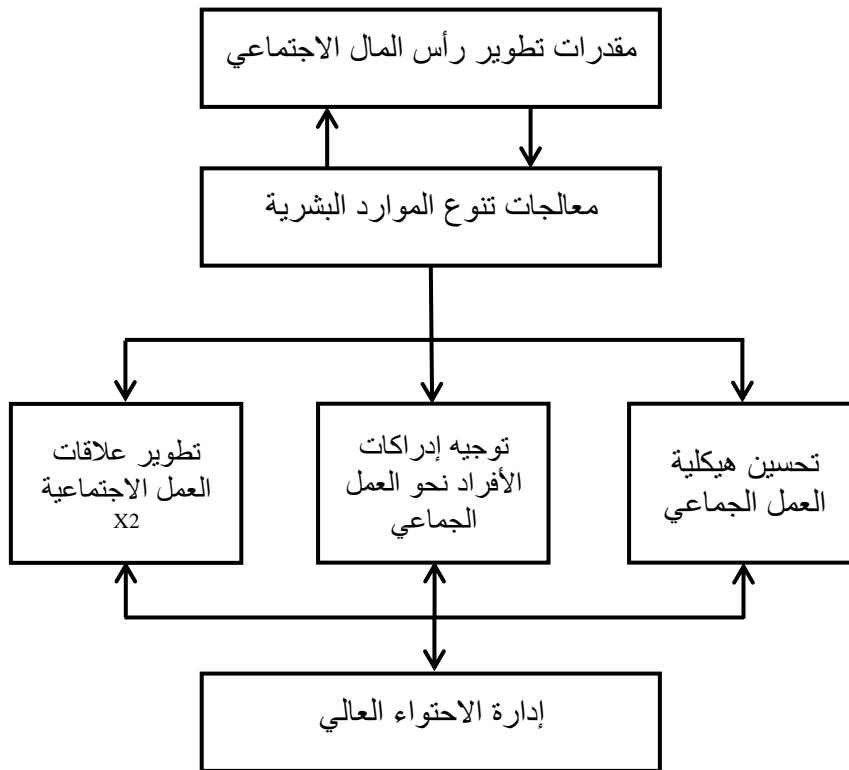
4.1.1: أهداف الدراسة وأهميتها:

بوت أهداف الدراسة، بالآتي:

1. استعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة ب(إدارة الاحتواء العالي، مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي) والتأطير النظري لها، في اطار رسم صورة فكرية متنوعة في ضوء نظريتي المنظمة والسلوك التنظيمي.
2. الكشف عن مستوى التنوع في المنظمة المصرفية المبحوثة، وكذلك الكشف عن مستوى رأس المال الاجتماعي من حيث وجوده ومدى إمكانية تطويره والعمل به، وذلك لتحسين أداءها وخلق جو الثقة والتعاون فيها.
3. بيان دور رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط في تحقيق التكامل بتنوع العاملين في المنظمات المصرفية المبحوثة، وبناء نموذجاً لاحتواء العاملين يتناول اندماجهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، .. الخ.

5.1.1: مخطط الدراسة وفرضياتها:

يوضح مخطط الدراسة الموضح بالشكل (1) مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة البحث والتقصي فيها، ويعكس الجانب العملي لها. ويتكون المخطط من نوعين من المتغيرات، وهي:



رسم توضيحي 1: المخطط الفرضي المقترح للدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث، من بيانات الدراسة، 2020م.

1- الفرضية الأساسية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين معالجات تنوع الموارد البشرية والسمات الشخصية (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخدمة الإجمالية، والعنوان الوظيفي الحالي، والتحصيل الدراسي، وسنوات الخدمة في الجهاز المصرفي، والدورات التدريبية في مجال العمل كمتدرب) لأفراد عينة البحث في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق

2- الفرضية الأساسية الثانية: تتأثر إدارة الاحتواء العالي بمعالجات تنوع الموارد البشرية في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق. وتفرعت من هذه الفرضية الأساسية ثلاث فرضيات ثانوية، هي:

أ. تتأثر إدارة الاحتواء العالي بتحقق مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق أن يكون منظمة خبيرة.

ب. تتأثر إدارة الاحتواء العالي بوجود إدارة تنفيذية ناجحة في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق.

3. الفرضية الأساسية الثالثة: تتأثر إدارة الاحتواء العالي بمقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي لمصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق، وتفرعت منها الفرضيتين الآتي:

أ. تتأثر إدارة الاحتواء العالي بمقدرة تحسين هيكلية العمل الجماعي في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق.

ب. تتأثر إدارة الاحتواء العالي بمقدرة تطوير علاقات العمل الاجتماعية بين العاملين في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق.

2.1: الدراسات السابقة:

1.2.1: تمهيد

يشكل الفكر السابق نشاطاً معرفياً مهماً لأية دراسة لاحقة كونها حصيلة جهود ونتائج جاهزة قدّمها إلينا من اجتهادوا لإغناء المعرفة، ووضعوها بين أيدي الباحثين اللاحقين؛ ولذا يقوم الباحثون والدارسون عادةً بالاطلاع على الدراسات السابقة لمعرفة نتائجها للاهتمام بها وتطويرها وتعميق دورها وتأثيرها، فضلاً عن تجاوز العثرات التي وقع بها من الذين سبقوه. ومن خلال هذا المدخل، قامت الدراسة الحالية بالاطلاع على العشرات من الدراسات والبحوث، وجرى اختيار بعضها ممن تقترب مفاصلها من قريب أو بعيد. ويمكن إجمال نصها بما يأتي:

1 (1) دراسة: (2005) Timeberlake:

Social Capital and Gender in the Work Places

(رأس المال الاجتماعي والنوع الاجتماعي في مواقع العمل)

نوع الدراسة: ورقة بحثية

غرض الدراسة: جرى تقبل رأس المال الاجتماعي بشكل واسع كونه عاملاً مهماً للخلق والحفاظ على مجاميع صحية ومنظمات متينة ومجتمعات مدنية فاعلة. وأستكشف هذا البحث صلة رأس المال الاجتماعي بالتطور الإداري في ميدان العمل، وعلى وجه التحديد أهمية النوع الاجتماعي في تشكيل رأس المال الاجتماعي وتوزيع منافعه، والاستفادة منه في إدارة الموارد البشرية المتنوعة في مواقع العمل بمنظمات الأعمال.

المدخل المعتمد في الدراسة: عرض المنشورات البحثية المختصة بالموضوع، وذلك لاستكشاف دور رأس المال الاجتماعي في السلوك التنظيمي، وعلاقته بالنوع الاجتماعي.

نتائج الدراسة: تبين الإحصائيات عن استمرارية البناء بالاستناد إلى الرجال في التقدم المهني وفي مستويات التعويضات والأداء، على الرغم من أن أعداد النساء اللواتي يدخلن ميدان العمل قد تزايد بشكل مضطرد في منتصف القرن الماضي، ولقد اجتازت خطوات واسعة للحصول على مساواة اقتصادية واجتماعية وثقافية بالرجال. وبرهنت النتائج أن النساء يواجهن إعاقات في جهودهن لإنجاز تقدما مهنيا والمنافع المرافقة له، نظرا لعدم قدرتهن في الحصول على رأس مال اجتماعي ونتائج تنظيمية قيمة ومصدر للمعرفة وموارد وشبكات، والتي تعد أساسا للتطور المهني والنضوج في العمل.

قيمة الدراسة وأصالتها: أكد البحث أن المنافع والعوائد الكثيرة يمكن تحقيقها عندما تعم الديمقراطية والمساواة ميادين العمل، وبذلك يمكن للنساء كما للرجال أن يساهمن مساهمة متساوية في نمو وتطور منظمات القطاع الخاص والعام. ومع ذلك أن المؤشرات المتاحة من البحث أعطت علاجات ممكنة وسريعة لمواجهة الموقف إزاء هذا التنوع في الموارد البشرية لبناء رأس مال اجتماعي حقيقي.

المتغيرات المدروسة: رأس المال الاجتماعي، الديناميكية الاجتماعية، النوع الاجتماعي، مواقع العمل، الثقافة التنظيمية، الشبكات.

الاستفادة من الدراسة: تظهر قيمة وأصالة هذه الدراسة من أن رأس المال الاجتماعي موجوداً مهمٌ لخلق منظمات ناجحة. وعلى هذا الأساس أن مجال الاستفادة من هذا البحث تلخص في تأثير قوة مفهوم رأس المال الاجتماعي وتأثيره في إنجاز المنافع التنظيمية التي تتعلق بتخفيض كلف المعاملات والمشاركة في تحسين المعلومات وزيادة الثقة بالأفراد العاملين، فضلا عن تحسين الاستقرار الوظيفي واستبقاء العاملين في المنظمات، وهذه كلها هي جوهر طبيعة العمل المعرفي الذي نحن بصدد دراسته حاليا. وتتضمن المؤشرات تأكيدات قوية أن مفهوم رأس المال الاجتماعي له موازنة عميقة لميدان العمل، ويمكن أن يكون أكثر أهمية من رأس المال البشري في تحقيق منافع تنظيمية ككاف الصفقات التجارية، والمشاركة بالمعلومات، والزيادة في الثقة التنظيمية والاستقرار والأهداف المشتركة والاحتفاظ بالعاملين لمدة أطول في تلك المنظمة.

(2) دراسة: (Neergaard, et al., (2005):

The Impact of Gender, Social Capital and Networks on Business Ownership.

(تأثير النوع الاجتماعي، رأس المال الاجتماعي والشبكات في ملكية الأعمال).

نوع الدراسة: اختبار نموذج عمل مفاهيمي.

غرض الدراسة: تمثل في تفويم المعرفة حول العلاقة بين شبكات الشركات الصغيرة ورأس المال الاجتماعي من خلال دراسة الخبرات الشبكية لمالكات العمل (النساء). وتفترض الورقة نموذجاً فهمياً للعمل الشبكي لمالك العمل من خلال نظرية الدعم الاجتماعي للعمل.

المدخل المعتمد في الدراسة: تستعرض الورقة بحث شبكة العمل الصغيرة الموجودة، وتؤكد أن التركيز على المنهجيات الكمية كانت قيد الفهم بهذا الصدد، في الوقت الذي تمكن فيه نظرية الشبكة من توفير الفهم للتأثير الذي يوجه رأس المال الاجتماعي في العملية الإدارية. ويدمج البحث نظرية الدعم الاجتماعي في النموذج المفاهيمي لشبكات مالك العمل لمخاطبة انحراف النوع الاجتماعي في بحث شبكة العمل الصغيرة.

نتائج الدراسة: يعترف النموذج المفاهيمي المقترح التداخل بين الهياكل الشبكية والتفاعلات والمضمون. ويؤكد أن الاهتمام بهذه الأبعاد الشبكية الثلاثة يوفر التغييرات في تأثير النوع الاجتماعي على شبكات مالك العمل ورأس المال الاجتماعي وخبرات ملكية العمل. وتناقش الورقة أيضاً المضامين المنهجية لهذا النموذج، وتفترض نموذج مفاهيمي لبحث شبكة مالك العمل المستقبلية.

قيمة الدراسة وأصالتها: تخاطب الورقة الثغرة المعترف بها في بحث شبكة العمل الصغيرة الموجودة وتفترض نموذجاً مفاهيمياً للعمل الشبكي لمالك العمل، الذي ربما يكون ملائم بصورة أفضل لخبرات العمل الشبكي لمالكي العمل من النساء.

المتغيرات المدروسة: الشبكات، النوع الاجتماعي، التفاعل الاجتماعي، رأس مال المملكة المتحدة والدنمارك.

مجال الاستفادة: أفادت هذه الدراسة الباحث في تركيز اهتمامها على فهم رأس المال الاجتماعي كشبكة علاقات مفيدة لتطوير خبرة العاملين ذكورا وإناثا، فضلا عن تطوير معارفهم وخبراتهم الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية المتعددة المهارات والاتجاهات. وهذا التنظير أفاد

الدراسة الحالية في منهجية تأطير المفهوم الأساسي لرأس المال الاجتماعي الذي تناولته في الجانب النظري تحديداً، ومحاولة تضمين دراستها الميدانية ببعض الأبعاد المدروسة فيها.

(3) دراسة: (Evans & Carson, 2005):

A social Capital Explanation of the Relationship Between Functional Diversity and Group Performance.

(تفسير رأس المال الاجتماعي عبر العلاقة بين التنوع الوظيفي وأداء الجماعة)

نوع الدراسة: ورقة بحثية.

غرض الدراسة: أسفرت بحوث التنوع الوظيفي عن تأثيرها في نتائج الأداء لأبعاد الجماعة، والتي تفيد وتظهر الحاجة إلى توضيح النظرية. وان الهدف الرئيس وراء هذا البحث، هو الأخذ بنظر الاعتبار رأس المال الاجتماعي على مستوى الجماعة، وتفسير دورها في تعديل أو توسط العلاقة بين التنوع الوظيفي وأداء الجماعة.

المدخل المعتمد في الدراسة: دعمت مبادئ وتوجهات هذه الدراسة بدراسات سابقة فضلا عن إعداد نظري أكثر منه كمؤشر تجريبي.

نتائج الدراسة: قدم رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط في نموذج أداء الجماعة لتحقيق التواصل مع الجماعة والتكامل الاجتماعي والتنسيق، وتوجه الجماعة وتعزز دورها في الأداء العالي وبطرق مختلفة، وذلك من باب المناقشة والحوار أن رأس المال الاجتماعي يقطع وعودا بفهم وتطوير أداء الجماعة المتنوعة وظيفياً.

قيمة الدراسة وأصالتها: يربط هذا البحث بين علاقة الأداء وبين الجماعة المتنوعة، وان هذا الربط (أي رأس المال الاجتماعي) يقدم وسائل جديدة ومثيرة لبناء العلاقات الرئيسية وتطويرها.

المتغيرات المدروسة: عمل الجماعة، سلوك الجماعة، العمل الجماعي، أداء الجماعة، بناء الجماعة، التنوع الوظيفي.

مجال الاستفادة: يحقق هذا البحث فائدة كبيرة للدراسة الحالية، حيث أظهرت ما سيتناوله مخطط الدراسة من تفسير رأس المال الاجتماعي من خلال علاقة التنوع الوظيفي داخل المنظمات وأداء الجماعات فيها. وبالاعتماد على النموذج المدروس فإن البحوث الحالية والمستقبلية، ومنها الدراسة الحالية تحتاج إلى اختبار العلاقات المحددة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي، وأية

متغيرات أخرى، وهذا ما قامت به الدراسة الحالية حيث ربطت بين رأس المال الاجتماعي وإدارة الاحتواء العالي للعاملين.

(4) دراسة: (Boon et al., 2006):

HRM and TQM: Associations with Job Involvement

(إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة: الارتباطات مع الاحتواء الوظيفي)

نوع الدراسة: دراسة حالة.

غرض الدراسة: اختبار مدى ادراك الأفراد في تأثير ثمانية عناصر من إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مثلًا (القيادة، التدريب، التطوير، مشاركة الموظفين، الجوائز والفهم، تركيز المستهلك والزبون، التفويض، العمل الجماعي، والاتصال) في الاحتواء الوظيفي بمنظمات مصانع ماليزية ستة رئيسية.

المدخل المعتمد في الدراسة: تتكون عينة الدراسة من (377) موظفًا، وبمعدل استجابة (75.4%). وقد طورت الاستبانة من قبل (Kunango)، والتي استعملت لتأكيد مستوى العمل ككل. والبيانات قد حلت بواسطة برنامج (SPSS) والتحليل المتعدد للارتباطات ومسارات الاتجاهات المباشرة وغير المباشرة.

نتائج الدراسة: كشفت النتائج أن العمل الجماعي، التفويض، تركيز المستهلك، الجوائز والفهم، والاتصال، ترتبط بشكل إيجابي مع احتواء العاملين في الوظيفة ووجد أن التفويض هو تطبيق ناجح يحقق علاقات قوية مع الاحتواء الوظيفي للفرد.

قيمة الدراسة وأصالتها: تشترك الدراسة في تطوير الجدل والمناقشة المستمرة حول إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، وكذلك توفير فهم أفضل للعلاقة بينهما بوجود الاحتواء الوظيفي ضمن مفهوم القطاع الماليزي.

المتغيرات المدروسة: إدارة الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، احتواء العاملين، القطاع الصناعي، ماليزيا.

مجال الاستفادة: تبنت الدراسة الحالية طريقة توسيط متغير ثالث بين متغيرين أحدهما: تفسيري (مستقل)، والآخر مستجيب (معتمد) التي جاءت بها الدراسة أعلاه، فضلًا عن اعتماد أسلوب الاستبانة الاختبارية وتحليلها، بالأساليب الإحصائية المستندة لبرامج الحاسوب الجاهزة، والتي

ستقوم الباحث باستعمالها استنارة بالأفكار التي قدمتها هذه الدراسة المهمة، وخصوصاً تحليل المسار والتحليل المتعدد للارتباطات بين المتغيرات المتعددة.

(5) دراسة: (Rondeau, 2007):

The Adoption of High Involvement Work Practices in Canadian Nursing Homes

(تبني ممارسات العمل عالية الاحتواء في دور التمريض الكندية)

نوع الدراسة: ورقة بحثية.

غرض الدراسة: تقييم مدى تبني ممارسات العمل عالي الاحتواء في منظمات العناية بعيدة الأمد، وذلك من خلال تحديد العوامل التنظيمية التي ترتبط بممارسة عشر تطبيقات مختارة لاحتواء عالي للموارد البشرية.

المدخل المعتمد في الدراسة: أرسلت استبانة إلى دور تمريض عددها (300) بعيدة الأمد في كندا الغربية، والنتائج جاءت من (125) داراً، والتي حققت ما نسبته (43%) كاستجابة.

نتائج الدراسة: من التطبيقات العشرة التي جرى فحصها، الموظف يرى أن استجابة نظم الاحتواء العالي الأكثر استعمالاً في الدور الخاصة، بينما النظم الحكومية المشتركة تستند على أساس الاستحقاق للتحفيز والتي تستخدم من قبل أقلية صغيرة من تلك المؤسسات الحكومية.

قيمة الدراسة وأصالتها: جاء موضوع هذا البحث لفحص امتداد ودرجة تبني تطبيقات العمل عالي الاحتواء في نموذج طويل الأمد لدور الرعاية في أربعة أقاليم من كندا الغربية.

المتغيرات المدروسة: دور التمريض، كندا، نظم الاحتواء العالي.

مجال الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من البحث أعلاه في تبني بعض تساؤلات الدراسة حول ما يتعلق بمديات تطبيق نظم الاحتواء العالي وإمكانية تعديلها وتطويرها لأغراض القياس والإفادة من نقلها إلى الواقع العراقي في المصارف الحكومية.

(6) دراسة: (Rotenberry & Moberg, 2007):

Assessing the Impact of Job Involvement on Performance

(تخمين تأثير الاحتواء الوظيفي في الأداء)

نوع الدراسة: ورقة بحثية.

غرض الدراسة: نالت العلاقة بين الاحتواء الوظيفي والأداء اهتماماً ودعماً محدوداً في عام (2002)، وافترض (Diefendroff)، أن المحاولات السابقة لتأكيد هذه العلاقة لم تكن كافية، وبالتالي فقد وجد الدعم لحدود الاحتواء الوظيفي المرتبطة بالجودة، والدراسة سعت لتقديم اختبار آخر عن ارتباط الاحتواء الوظيفي مع الأداء.

المدخل المعتمد في الدراسة: جمعت المعلومات استعمال عينة طبقية في تصميم طولي، والافتراضات كانت تفحص باستعمال تسلسل هرمي للهيكل التنظيمي. لفئة المدراء على مستوى منظمات معينة.

نتائج الدراسة: يمكن توقع زيادة معدلات أداء المشرفين في العمل من خلال تحقيق احتواء وظيفي عالٍ، وهذا يفترض أن يكون بعيداً عن ممارسات المركزية التنظيمية في العمل الإداري. قيمة الدراسة وأصالتها: بحثت الدراسة الحالية العلاقة بعيدة الأمد لاتجاهات وسلوكيات العاملين مع تطبيق نموذج مختبر سابقاً، والاستناد إلى مفاهيم نظرية سائدة في الدراسات السابقة. المتغيرات المدروسة: الرضا الوظيفي، مستويات الأداء، اتجاهات العاملين، احتواء العاملين، سلوكيات العاملين.

مجال الاستفادة: انطلاقاً من تأكيدات الجانب النظري للبحث أعلاه من أن اهتمامات الباحثين في علاقة الاحتواء الوظيفي بالأداء ومتغيرات أخرى لم يكن بالمستوى المطلوب، حتى عام (2002) في المجتمع الغربي، فإن الدراسة الحالية أسهمت وبشكل جدي في المشاركة لتلبية دعوة الباحثين بزيادة جهود جديدة على مستوى الدول النامية لدراسة علاقة الاحتواء الوظيفي بمتغيرات أخرى أكثر أهمية وقوة من بينها رأس المال الاجتماعي وإدارة التنوع، وهذا ما يعكس الجدية والسبق البحثي في هذا المجال الحيوي في إدارة الموارد البشرية، من خلال إسهامات الدراسة الحالية.

(7) دراسة: Schwabenland et al., (2008):

(إدارة التنوع، أم (Managing Diversity or Diversifying Management? تنوع الإدارة)

نوع الدراسة: ورقة بحثية

غرض الدراسة: يصب غرض البحث الذي اعتمد على دراسات سابقة كثيرة، كشف الجدل حول قضايا التنوع في الموارد البشرية للمساعدة على ما تقدمه المنظمات من إبداعات تفيد في تحقيق استجابة مميزة لحاجات زبائنها، ومع ذلك يتوقع المدراء الاختلاف المتزايد بين رسالة المنظمة وأداء الجماعات في العمل وتقديم الخدمات للزبائن.

المدخل المعتمد في الدراسة: أُعتمد البحث المقابلات مع الرؤساء التنفيذيين ومدراء التنوع المختصين وعمال المشروعات الذين يعملون في المنظمات الخيرية في المملكة المتحدة، وكشفت المقابلات أن قضايا التنوع تحمل معاني واسعة من ضمنها عمل الحملات والدفاع، وكذلك توفير الخدمة الطوعية للزبائن.

نتائج الدراسة: كشفت الدراسة عن دلائل حول الأساليب الإبداعية للعمل التي تستجيب لحاجات مجتمعات وزبائن معينين داعمة بذلك الأساس المنطقي الكامن وراء حالة العمل للتنوع. ووجدت مؤشرات حول الضغوطات من المشرعين والممولين لقياس ذلك بدقة وبما يجعل الإبداع أكثر احتمالاً أن يتحقق ومن ضمن ذلك عمليات زيادة وتحسين جهود المنظمات لإدارة وتنظيم ذاتها على نحو مستقل، وتأسيس نفسها بنفسها.

قيمة الدراسة وأصالتها: هناك بحث أكاديمي قليل يطبق المنظور النقدي على المنظمات الخيرية، ويستخدم (Postcolonial) بصورة أقل كمساعد، ومع ذلك أن المنظمات الخيرية هي مركزية في المبادرات والبرامج التسويقية والدولية المصممة لتسهيل تجديد المجتمع.

المتغيرات المدروسة: المنظمات الخيرية، الفرص المتساوية، التحليل المنظمي، إدارة التنوع.

مجال الاستفادة: أفادت النتائج والمؤشرات المتحققة من البحث حيث أن الدراسة الحالية عدت إدارة التنوع قضية معقدة ذات تاريخ طويل ينبغي دراسته والخوض بتفاصيل أبعاده، وهذا ما سعت إليه حقاً حيث فتح البحث الآفاق الواسعة لتأطير مفاهيم التنوع للموارد البشرية وإمكانية بناء نماذجاً لدراستها.

(8) دراسة: Syed, (2008):

Pakistani Model of Diversity Management: Rediscovering Jinnah's Vision (النموذج الباكستاني في إدارة التنوع: إعادة صياغة رؤية المفكر جناح)

نوع الدراسة: ورقة بحثية.

غرض الدراسة: يسعى هذا البحث إلى افتراض النموذج الباكستاني لإدارة التنوع الذي يتوافق مع الحضارة والثقافة الباكستانية الفريدة في إطارها الاجتماعي والسياسي والإداري والاقتصادي.

المدخل المعتمد في الدراسة: يقدم هذا البحث تحليلاً للفكر والأيديولوجية (محمد علي جناح)، المؤسس للدولة الباكستانية الجديدة في محاولة لتلخيص رؤيته للتنوع والمساواة في الفرص للمجتمع الباكستاني المتعدد الأعراق والمذاهب والأجناس.

نتائج الدراسة: يعين التحليل أربعة أبعاد رئيسية لرؤية جناح: الأول: هو الديمقراطية، والثاني: هو الرؤية للمساواة في الإسلام، والثالث: هو تنفيذ القانون الصارم ولا مجال للمحاباة والتمييز، والرابع: هو الإجراءات لحماية الأقليات والنساء والجماعات المختلفة. ومما يذكر أن الأبعاد الأربعة تميل كلياً باتجاه القضية الاجتماعية لإدارة التنوع.

قيمة الدراسة وأصالتها: يبقى مفهوم إدارة التنوع إلى درجة كبيرة غير مبحوث في المجتمع الإسلامي. وفي هذا الصدد يقدم هذا البحث وجهة النظر الاجتماعية والاقتصادية الفريدة لتنوع السكان والموارد البشرية العاملة في المجتمع الإسلامي الباكستاني.

المتغيرات المدروسة: التنوع، الفرص المتساوية، النموذج الإسلامي، باكستان.

مجال الاستفادة: قدم هذا البحث للدراسة الحالية فائدة كبيرة، وهو كيفية بناء التصور الاجتماعي للمجتمع الإسلامي، وإدارة تنوع قوة العمل، حيث أن الأبعاد الأربعة التي درست فيها تعد جوانب مهمة في عرض أو اكتشاف إدارة التنوع بلغة معاصرة، ومنها البعد المتعلق بالقياسات الخاصة للرؤية الصحيحة لإدارة التنوع، وبعض المعالجات المقترحة التي أدخلتها الباحثة في دراستها وخصوصاً منها رعاية الموهبة، وتقديم الحماية لها في ظل تنوع الموارد البشرية بين ذكور وإناث وأعراف ومذاهب في مواقع العمل.

(9) دراسة: (Alasoini et al., 2009):

High-Involvement Innovation Practices at Finnish Work Places

(ممارسات إبداع الاحتواء العالي بمواقع العمل في المنظمات الفنلندية)

نوع الدراسة: ورقة بحثية.

غرض الدراسة: بحثت هذه الورقة مسالة اختيار ومعرفة تطبيقات وممارسات إبداع الاحتواء العالي في أماكن العمل الفنلندية، وكذلك معرفة أسلوب تبنيها والشروع بها، والتي يمكن تطويرها في برنامج إدارة البحث والتطوير الممول مركزياً في ميزانية الشركة.

المدخل المعتمد في الدراسة: جرى تحديد المادة العلمية التجريبية بالاعتماد على مسح قدمه برنامج تطوير أماكن العمل الفنلندية (TYKES)، وهو برنامج حكومي لتعزيز وتطوير التحسين الآني في الإنتاج ونوعية حياة العمل عن طريق توفير التمويل لمشروعات التطوير للمنظمات.

نتائج الدراسة: حققت النتائج الأساسية للمسح جدالاً قوياً قد بني على أساس دعم مؤشرات برنامج (TYKES) لتطوير إبداعات الاحتواء العالي.

قيمة الدراسة وأصالتها: تقدم الورقة رؤى في دعم قضايا سياسات الموارد البشرية في فنلندا، والتي تصب في فائدة وأهمية مواصلة المهتمين في تطوير بحوثهم في هذا المجال.

المتغيرات المدروسة: الإبداع، نظم الاحتواء العالي، البحث والتطوير، التمويل، معدل الإنتاج، فنلندا.

مجال الاستفادة: تعد هذه الدراسة أصيلة بمحتواها، إذ تناولت التصورات الرئيسية لقضايا سياسات دعم ممارسات إدارة الاحتواء العالي في المنظمات الفنلندية، وبدورها أن الدراسة الحالية قد استفادت منها في اختيار نموذجها من خلال اختيار ممارسات دعم تكنولوجيا العمل والتدريب والتحسين التي اعتمدت في تطوير مشاركة العاملين في إنجاز سياسات الاحتواء العالي والتي تصب في تحسين إنتاجية ونوعية حياة العمل في المنظمات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2: المنظور المفاهيمي لتنوع الموارد البشرية مفهوم رأس المال الاجتماعي:

1.1.2: مفهوم تنوع الموارد البشرية والمنافع المتحققة من الاهتمام به:

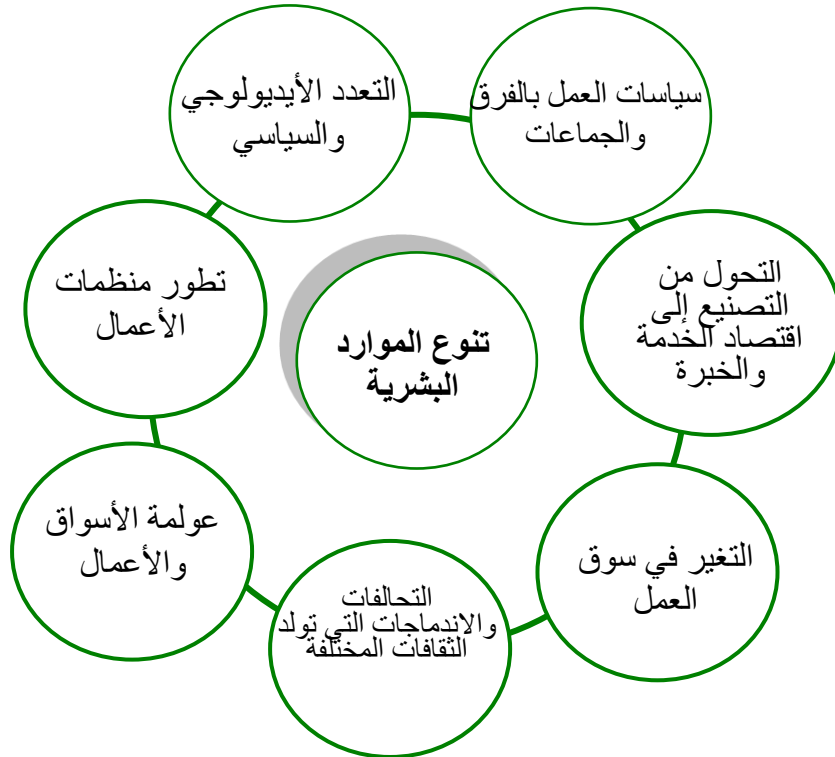
ظهر مفهوم إدارة الاحتواء العالي (HIM) في بداية الثمانينيات من القرن العشرين (1980) اذا كان الباحث الأميركي الاختصاص في مجال سيكولوجية التنظيم (Lawler) من أشار إليه مع كلاً من (Beer & Walton) وعبروا عنه آنذاك بـ (إدارة الالتزام العالي High commitment management) وضعوا قد هذه بإشاراتهم انهم إذ (lawler, 1986) (Walton, 1984) (Beer et al., 1984) مدخلاً إدارياً جديداً وشعروا بأنه يجب أن يحل محل النموذج التaylorي أو ما اسماه (Walton) بأنه مدخلاً رقابياً (approach control) لقد اعتقد (lawler) و (Walton)، أن إدارة الاحتواء العالي (HIW) مدخلاً كان يلائم وبشكل كبير كل المنظمات التي تواجه منافسة وعدم تأكد شديدين وان المدخل السابق لعلاقات الاستخدام التي كانت ترتبط بنموذج الرقابة (التaylorني) ربما قد تغيرت الآن (Bryson & wood, 1989:3) أن إدارة الاحتواء العالي (HIM) تحمل في مضمونها مدخلاً أكثر تعاونياً بين الإدارة والعاملين أو من ينوب عنهم أو يمثلهم، قياساً بالعلاقات التي تطورت على أساس التخصصات الوظيفية (المحدودة)، وأنظمة الدفع التي تستند إلى هياكل عمل قديمة أو أسواق (oligopolistic). أن مدخل إدارة الاحتواء العالي (HIM) يمكن الإدارات من أن تواجه دوامه المنافسة العالمية المتزايدة، وتقدم فرص عديدة للعاملين تتعلق بالعوائد الأكبر و الأمن الوظيفي الأفضل.

وفي بداية تسعينيات القرن العشرين (1990s)، كانت تأثيرات الأداء ينظر إليها من قبل البعض من الباحثين، الذين كانوا يدعون إدارة الاحتواء العالي (HIM) على إنها: (نظم العمل ذات

الأداء العالي (wrote performance High systems) لقد مر ربع قرن على ظهور مفهوم الاحتواء العالي، وانه من الضروري اختيار ثلاثة جوانب من تأثيراته، يتعلق الجانب الأول بطبيعة ومدى استخدام ممارسات الاحتواء العالي في العديد من منظمات الأعمال في دول كثيرة ومنها بريطانيا، والجانب الثاني يتحدد بالعلاقة بين إدارة الاحتواء العالي (HIM) والتوحد التجاري (unionism trade) أما الجانب الثالث فيتطرق إلى ما إذا لو كانت إدارة الاحتواء العالي ترتبط بالأداء التنظيمي المتطور وفيما اذا كانت تلك العلاقة تعكس مستويات رضا وظيفي أعلى.

لقد شدد (Mondy & Mondy, 2008: 53) إلى أن التنوع يشير إلى الفروقات المدركة بين العاملين، مثل العمر والأصل والدين والتخصص الوظيفي والمهنة والجنس وأسلوب الحياة والمدة الوظيفية مع المنظمة أو المركز، أو أيًا من الفروقات الأخرى المدركة.

وهذا يعني من منظور الباحث إلى أن التنوع مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين العاملين في المنظمة الواحدة، من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الأصل أو الدين أو القابلية الجسمانية أو اللون أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية والأيدولوجية والدينية أو غيرها. وهناك في الأقل سبعة أسباب اصبح من خلالها التنوع نشاطا سائدا في إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأعمال، وهي كما يوضحها الشكل (2)، وبحسب منظور الدراسة الحالية.



رسم توضيحي 2: أسباب ظهور التنوع في الموارد البشرية

لقد اكتسب التنوع اهتماما كبيرا اليوم اكثر من السابق، بسبب زيادة الهجرة العالمية، وإمكانية اتصال الناس من خلال الإنترنت واستمرار الإدارة في البحث عن الموارد الرخيصة (Marques, 2008: 5). وهذه الأسباب وغيرها أدت إلى التوجه نحو بروز التنوع في أماكن العمل، وبشكل ملفت للنظر. وأكد (Andrews & Herschel, 1996: 169) أن إدارة التنوع هي مهارة يمكن تعلمها، واتجاهات يمكن تقبلها، والمفتاح الأساس لذلك، هو الإدراك أن التنوع يعد ميزة جوهرية في مكان العمل.

يحقق التنوع في المنظمة ميزة تسويقية من خلال الدعم الذي توفره العمالة المتعددة الثقافات، والتي تساعد في فهم احتياجات الزبائن المتنوعين، كما يسهل وصول المنظمة إلى أسواق متنوعة، من خلال امتلاكها موارد بشرية ذات قدرة على التجديد والابتكار وضمان الولاء من هؤلاء العاملين الماهرين وذوي الموهبة العالية.

وتأسيساً على ذلك فالاهتمام بالتنوع يمكن أن يحقق مجموعة من المنافع، والتي من أبرزها ما يأتي:
(جيرنبرج وبارون، 2009: 227)؛ (Cascio, 2005: 117)

1. يولد تطبيق التنوع في المتاجر والأسواق الشعور بالراحة النفسية لدى الزبون الذي يشاهد، وله وجه واحد يماثله عنصرياً، أو مذهبياً، أو شكلياً، أو من ناحية اللون، أو العرق أو الخلفية الثقافية، أو العمر، أو من ناحية الجنس. فضلاً عن تمتع الشركة بقاعدة زبون اسعد واغتراب اقل، ومما يزيد ذلك من تكرار التبضع، وزيادة من أرباح المتجر.

2. تريح المنظمات لأنها تستخدم موارد بشرية ذات قدرة على تجديد نفسها مرات عديدة من خلال التنوع الواسع للأيديولوجيات المتوافرة على جميع المستويات، كما أن الإنسانية هي الأخرى تريح اذا ما تحقق التنوع في كل مكان وفي كل المنظمات.

3. يزداد الولاء لدى العاملين الذين يشعرون أن فرص التقدم والنمو الوظيفي لا تقتصر على جماعات أو شريحة معينة أو عدد معين.

4. استشعار حاجة الإدارة إلى جذب واستقرار قوة عمل ماهرة ومدربة وتعلم متبادل ومشاركات في الرأي والتصور.

5. يعد التنوع ضرورة استراتيجية للاحتفاظ بالموهبة العالية، ويقلل استنزاف العاملين الماهرين وصنّاع المعرفة، إذ يساعد التنوع المنظمة في تطوير والحفاظ على الأشخاص الموهوبين، إذ تستطيع المنظمة ذات السمعة الجيدة في تقييم التنوع جذب افضل المتقدمين للعمل من بين الرجال والنساء والمجموعات الأخرى ذات الثقافات المتعددة.

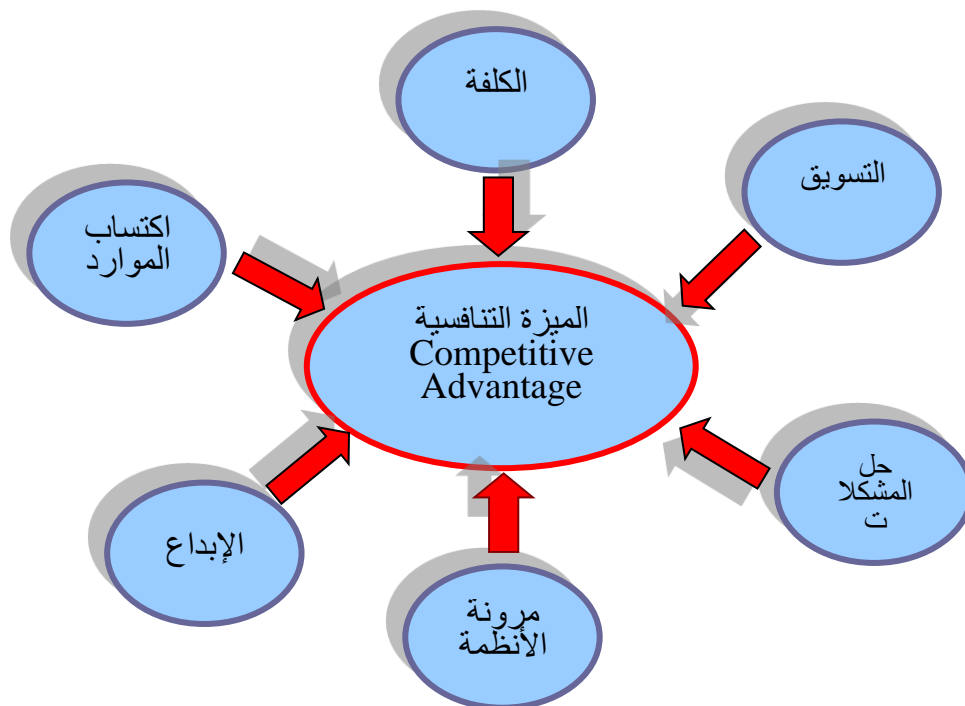
لقد أدلى (Lussier & Achua, 2007: 368) دلوه ليضيف فوائد أخرى لتنوع الموارد البشرية، وهي:

1. يؤثر التنوع في الكلفة، إذ أن المنظمات التي تتبنى التنوع، تزيد من الراحة في العمل للمجموعات المتنوعة، وبالتالي يقلل التنوع والغياب ودوران العمل وما يرتبط بها من كلف إضافية.

2. يوفر التنوع الأسس العميقة والعريقة في الحل الخلاق للمشكلات، وفي المساعدة باتخاذ قرارات صائبة.

فالتنوع إذن بحسب رأي الباحث أصبح عبر السنوات الماضية عاملاً تنافسياً أساسياً للعديد من الشركات، كما أن وجوده في مواقع العمل يسهل من تبادل الرؤى الجديدة وتحسين حل المشكلات، وذلك بطرح مختلف الأفكار، وخلق بيئة تنافسية شريفة ومقبولة للعمل.

يمكن أن يكون التنوع مصدراً حقيقياً وذو قيمة للميزة التنافسية في السوق، وقد أشار في هذا الصدد (DeNisi & Griffin, 2001: 486) إلى ستة محاور عن كيفية إسهام التنوع في التنافس، وكما موضح في الشكل (3).



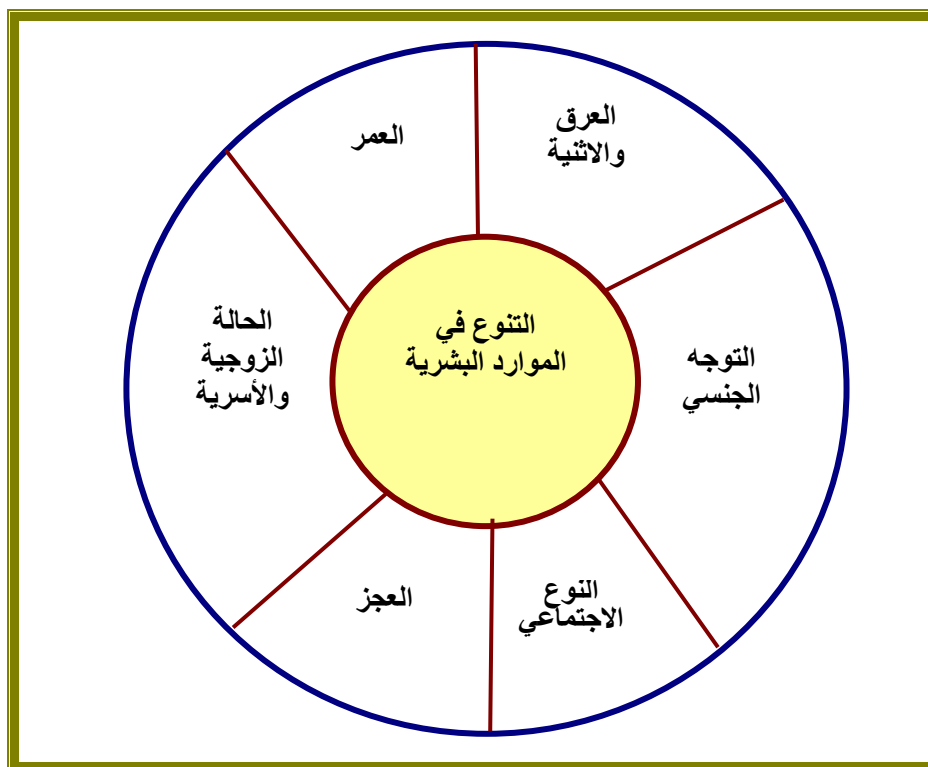
رسم توضيحي 3: إسهام التنوع في خلق الميزة التنافسية

Source: Denisi, Angelo S., & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resources Management", New York , Houghton Mifflin Company, 486.

1. **محور الكلفة:** تمتلك المنظمات التي تتعلم مجارة التنوع عموما مستويات اعلى من الإنتاجية، ومستويات اقل من الغياب.
2. **اكتساب الموارد:** تصبح المنظمات التي تدير التنوع بفاعلية معروفة بين النساء والأقليات على إنها أماكن جيدة للعمل، وبهذا ستكون هذه المنظمات قادرة بشكل افضل على جذب الموظفين المؤهلين.
3. **التسويق:** تستطيع المنظمات ذات قوة العمل المتنوعة فهم أجزاء السوق المختلفة بشكل افضل من المنظمات الأقل تنوعا.
4. **الإبداع:** تصبح المنظمات ذات قوة العمل المتنوعة اكثر إبداعا وابتكارا من المنظمات الأقل تنوعا، وتتصف المنظمة المتنوعة بعدة وجهات نظر وطرق تفكير، ولذلك فانه من المحتمل أن تولد أفكارا جديدة.
5. **حل المشكلات:** يتعلق حل المشكلات بالأبداع ويحمل التنوع معه مجموعة كبيرة من المعلومات، وفي كل منظمة هناك معلومات يمتلكها كل فرد، ومعلومات أخرى متميزة لكل فرد، ولذلك عندما يكون التنوع كبيرا تكون مجموعة المعلومات العديدة اكبر.
6. **مرونة الأنظمة:** تمتلك المنظمات المتنوعة أنظمة مرنة كطريقة لإدارة قوة العمل المتنوعة، وكنتيجة مباشرة سيصبح نظام المنظمة الكلي اكثر مرونة، مما تسمح المرونة التنظيمية للمنظمة بالاستجابة بشكل افضل للتغيرات في بيئتها.

2.1.2: أبعاد تنوع الموارد البشرية:

يشير (Mathis & Jackson, 2003: 138) أن أبعاد التنوع المتعارف عليها بين المهمتين هي العمر (Age) والعرق (Race)، والأثنية (Race Ethnicity)، والنوع الاجتماعي (Gender)، والتوجه الجنسي (Sexual Orientation)، والعجز (Disabilities)، والحالة الزوجية والأسرية (Marital and Family Status)، وزاد على أن أي من تلك الأبعاد اذا ما زاد الاختلاف حولها يمكن أن تخلق صراعات بين الأفراد في أثناء العمل، وكذلك يمكن أن تجلب مزايا الأفكار ووجهات نظر المختلفة من جانب آخر، والشكل (4) يوضح تلك الأبعاد.



رسم توضيحي 4: أبعاد التنوع بحسب منظور (Mathis & Jackson, 2003)

Source: Mathis Robert L., & Jackson, John H., (2003), "Human Resources Management", New York , South Western, 138.

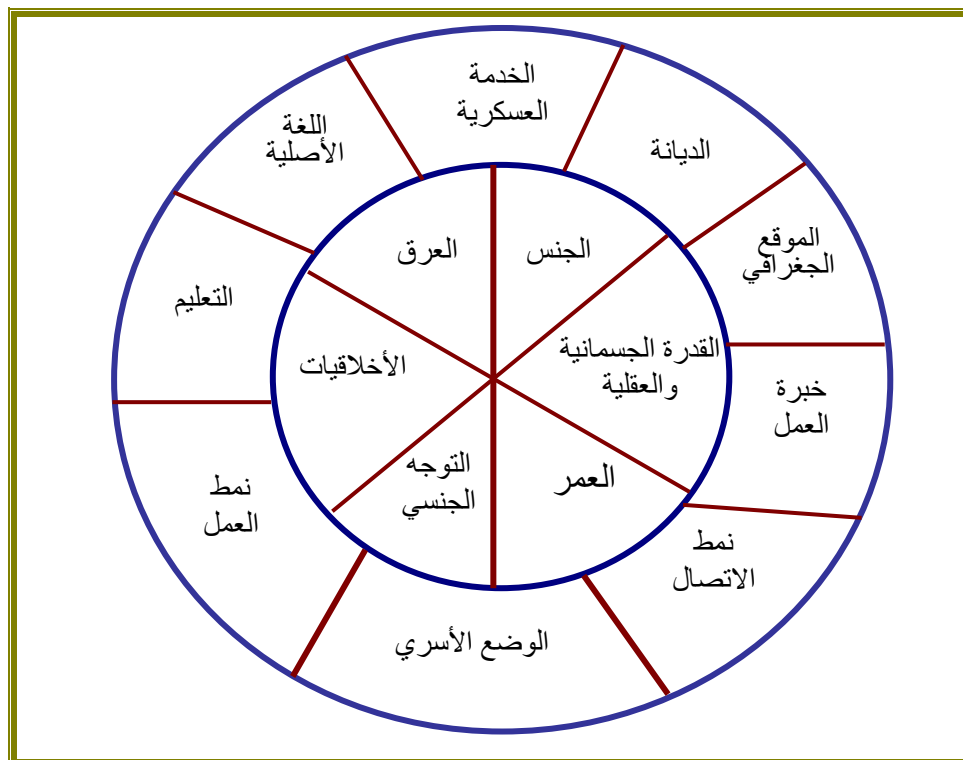
لقد نوه (Lussier, 1997: 213) إلى أن التنوع قد يكون في أشكال عدة، وهي:

1. **الأعراف:** يهتم اليابانيون بالعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي داخل المنظمات التي يعملون بها.
2. **النظرة للوقت:** يعد الأمريكيون أن المناسبات الاجتماعية أثناء أداء العمل هي مضيعة للوقت.
3. **أخلاقيات العمل:** أن اليابانيين لديهم أخلاقيات عمل اعلى من الأمريكيين والأوربيين، وبالاجتهاد ذاته يشير (Brown, 2008: 569) أن اللاأخلاقية هي المصطلح المستعمل لوصف السلوك الانتهازي للعاملين الذين يستخدمون الأدوات المخادعة وغير الشرعية لكسب المال باقل جهد. وفي دراسة الحوافز النقدية والأهداف الموضوعية ذاتيا توقع (Moussa, 2007: 213) إيجاد المستويات الأعلى من اللاأخلاقية بين الرجال، ومع ذلك لا توجد هناك فروق معنوية في السلوك الأخلاقي بين النساء والرجال.
4. **دفع الأجور:** لم يعد الموظفون الأمريكيون الأكثر جدية في العالم، فالـيابانيون والأوربيون قد لحقوا بهم، فضلا عن التنوع في القوانين والسياسات التي تهتم بها المنظمات

متعددة الجنسيات، والتنوع الأخلاقي، والتنوع في الإدارة المشتركة، حيث أن العاملين في دول العالم الثالث هم بحاجة إلى التدريب على المهارات الأساسية في هذا المجال بسبب عدم قدرتهم على المشاركة في القرارات.

يشدد (Daft & Noe, 2002: 42) على أن الأبعاد الأساسية للتنوع، والتي تتضمن الاختلافات منذ الولادة أو الفروقات التي تؤثر خلال حياة الفرد كلها، والأبعاد الأساسية هي عناصر عامة يشكل الفرد من خلالها صورته الشخصية ونظرته للعالم، مثل السن والجنس والأصل والإرث الاثنى والقدرات الجسمانية والعقلية والتوجه الجنسي. وأما الأبعاد الثانوية للتنوع يمكن الحصول عليها أو تغييرها خلال مرحلة حياة الفرد، وهي تمتلك تأثيرا اقل من الأبعاد الأولية، ولكنها تؤثر بلا شك في التعريف الذاتي للفرد ونظرته للحياة، ونظرة الآخرين له مثل نمط العمل ونمط الاتصالات والتعلم وخبرة العمل والذي يؤثر بصورة خاصة في مجال المنظمات.

إذن، يرتبط التنوع بالاختلافات بين الأفراد والمجموعات، وبعض الاختلافات تكون أكثر قوة بالملاحظة والتركيز من الأبعاد الأخرى. ويوضح الشكل (5) الأبعاد الأكثر توسعا للتنوع.



رسم توضيحي 5: أبعاد التنوع بحسب منظور (Daft & Noe, 2002)

Source: Daft, Richard L. & Noe, Raymond A., (2002), "Organizational Behavior", New York, Harcourt college Publisher, 42.

3.1.2: تأثير التنوع في الأداء، والتدريب عليه في المنظمات:

يشير مفهوم إدارة التنوع إلى تأسيس موارد بشرية متغايرة السمات للأداء بإمكاناتها المحتملة في بيئة عمل عادلة لا يكون فيها لأي عضو أو جماعة فائدة أو ضرر (Cascio, 2005: 119). وقد غدت مفردة التنوع، وعلى نحو متزايد كعنصر متمم لأداء أقسام الموارد البشرية، والمنظمات ككل، بمختلف أحجامها وأشكالها، والتي تناقش الفوائد المتحققة من تبني واحتضان التنوع في سياساتها بالعمل. وهناك ادراك متنامي الأخذ بالتنوع بجدية، فمثلا أن الأفراد العاملين آخذين في التغيير والاستبدال بأخرين أكثر نضجا ومهارة، وان تغييرات متشابهة تجري أيضاً في أسواق العملاء والزبائن. وتهدف المنظمات بان تكون مرنة ومتجاوبة مع السوق العالمية التي تتطلب اهتماما اكبر وخدمة أوفر، واحتمال حاجتها إلى موارد بشرية متعددة المهارات وتدريبها على التكيف (Farrer, 2004: 175).

يقبل المفهوم الأساسي لإدارة التنوع الفكرة بان الموارد البشرية تتألف من سكان الناس المتنوعين، وان التنوع يتكون من الفروق المرئية وغير المرئية التي تتضمن عوامل الجنس والعمر والشخصية وأسلوب العمل، وان تسخير هذه الفروق يخلق بيئة إنتاجية يشعر فيها كل فرد بقيمة نفسية، ويستفاد من خلالها بتنمية مواهبهم وتحقيق أهداف المنظمة (Bendl & Fleischmann, 2008: 382).

تعمل إدارة التنوع كحالة أو عملية اتخاذ قرارات مناسبة في وسط أو خضم الفروقات أو التشابه والتوتر والتعقيدات... الخ، وان التمييز بين التنوع وإدارة التنوع مهماً، فاذا لم تدار عملية التنوع بصورة مناسبة فستخسر المنظمة الكثير، ولا يكتب لها البقاء لأمد بعيد (Lim et al., 2009: 20). وعلى نفس المنوال أشار (Mondy, 2008: 53) أن إدارة التنوع هي ضمان بان الموارد البشرية في مكانها المناسب للنهوض والتطوير المستمر لها من خلال دمج هذه الفروقات الفعلية والمدركة بين العاملين لتحقيق الإنتاجية العالية. ولو أرادت المنظمات البقاء تنافسياً، فان التنوع يجب أن يكون جزء من الهدف الاستراتيجي لها.

بناء على مسح تطبيقات تنوع الموارد البشرية في المنظمات، فقد قال (78%) من المبحوثين أن ممارسات تنوع العمل، ساعدت على تقليل الكلف. وقال (74%) أن من بعض الممارسات كانت قد حسنت الأداء العالي. وأشار المسح ذاته أن إدارة التنوع هي مواصلة تطبيق ثقافة صحيحة يشعر بها القادمون الجدد بالترحيب، وكل مدى يرى قيمة لعمله، كما تتضمن خلق ثقافة داعمة، يكون فيها العاملون فاعلين. وعليه، أن استعمال موارد بشرية متنوعة هو ذات فائدة للمنظمة، ليس فقط في الاحتفاظ على الموارد البشرية الملتزمة والموهوبة، بل لأنه يقود إلى الإبداع الناجح، وخلق

الخدمات الأفضل للزبائن، وتحسين الجودة. (Schwaabenland & Tomlinson,)
322: 2008).

لقد أشار (Riche, et al., 2007: 2) بوجود مجموعة من الباحثين درسوا تأثير التنوع في أداء منظمة معينة، وتفحصوا أربعة أبعاد للتنوع في دراستهم، وهي:

1. الديموغرافية: السمات الشخصية، مثل العمر، العرق، الدين والجنس.
2. التنوع المعرفي: نمط الشخصية كأن تكون الصريحة وغير الصريحة، وأسلوب التفكير السريع والحاسم إزاء التفكير البطيء والتفكير المنهجي.
3. التنوع الهيكلي: خصائص وطبيعة خلفية المنظمة بما فيها من الخدمات ووظيفة العمل والمكونات.
4. التنوع العالمي: مثل القوميات الأجنبية.

وتوصلت الدراسة أعلاه إلى أن المبحوثين كانوا اكثر احتمالاً لإدراك أن التنوع الديموغرافي والمعرفي والعالمي له تأثير إيجابي، وليس سلبي. وأما التنوع الهيكلي، فقد كانت إجاباتهم، لتؤكد تأثيره السلبي، وان هذا التأثير السلبي كان بسبب النقص في الثقة بين مكونات الأفراد العاملين في المنظمة، والسبب الثاني هو الصعوبات في خلق وحدة فهم بين الفرق المتنوعة.

وفي بحث اكايمي آخر يتناول مفهوم التشابه في التنوع لقوة العمل والتنوع الديموغرافي، حيث أكد (Powell, 1993: 63) أن التشابه هو العملية التي تتبنى مجموعة الأقلية في قوة العمل، كما هو الحال بهيمنة الرجال على النساء، أو المهاجرين في البلد الجديد من خلال اللغة والعادات والمواقف للأغلبية. ويمكن ملاحظة أن مجموعة الأقلية يفقدون اغلب المزايا التي كانوا يتميزون بها السابق، والتي تشكل جزء من هويتهم. وينبغي التجاوب لهذه الظاهرة من خلال الوصول الهادف لكل الأفراد بالترقية والاحتفاظ بمجموعة الأقلية ومساعدتهم بالتكيف مع مجموعة الأغلبية.

ويضيف (Riche et al., 2007: 2) ينبغي على إدارة التنوع أن تحتوي وتكامل بين الفروقات لكل فرد في الطريقة التي تعمل بها المنظمة وتتخذ قراراتها. وبالالتجاه ذاته، أكد كل من (George & Jones, 2008: 132) أن الإدارة الفاعلة لتنوع الموارد البشرية ضرورية للمنظمة لاتخاذ قرارات عادلة وأخلاقية تصب في تحسين الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية.

ولقد ركز الباحثون على اربع خطوات تستطيع بها المنظمات لترويج أفكار دقيقة وإسهامات لإدارة تنوع العاملين بفاعلية، وهي:

1. تأمين التزام الإدارة العليا بالتنوع: وقد يكون ذلك من خلال الالتزام المالي ومنحهم الفرص المتكافئة في الالتزام والمشاركة، ومعاملتهم بعدالة. وان التزام المدراء هنا قد يساعد في تأمين تصوراتهم، ويسهم في تعزيز سلوك جميع العاملين نحو الأداء العالي.
 2. التدريب على التنوع: يسهل التدريب على التنوع على إدارته بكفاءة، ويوجه العديد من برامج التدريب ذات الأهداف المتنوعة بما فيها:
 - أ. جعل أعضاء الإدارة واعين بالأنواع المختلفة للخلفيات والتجارب والقيم.
 - ب. رؤية أعضاء الإدارة كيفية التعامل بفاعلية مع التنوع المرتبط بالصراعات والإجهاد التنظيميين.
 - ج. تحسين فهم الأعضاء بصورة عامة لبعضهم البعض.
 3. التعليم: تتطلب من إدارة التنوع الفاعلة تعليم الأعضاء وجعلهم أكثر قدرة للاتصال والعمل مع العاملين، من خلال برامج النصح للعاملين غير الماهرين الذين تنقصهم الخبرة، ومساعدتهم في التعليم وأداء الأعمال الصحيحة.
 4. يندرج اهتمام منظمات الأعمال بقضايا تنوع قوة العمل على وفق مستويات متعددة، بدأت فترات معينة بحالات من الرفض بقبول التنوع، بل بالعكس كانت هنالك توجهات لجعل المنظمات ذات ثقافة موحدة لا تقبل الاختلافات في الثقافات الفرعية (الخفاجي والغالبي، 2008: 350).
- ويوضح الشكل (6) الذي أشار إليه (Daft & Marcic, 2001: 339) التطور الزمني لإدارة التنوع ابتداءً بالرفض والنكران الذي كان في بادئ الأمر موجوداً، ثم يتحول إلى عملية دفاعية، بعدها يحاول المدراء من تقليل الاختلافات، وفي المرحلة الخامسة يرضخ المدراء إلى قبول فكرة التنوع، ومن ثم تكيف الإدارة معها، وفي النهاية هي خطوة التكامل بين الثقافات المتنوعة، وتؤكد الدراسة السابقة للباحثين أعلاه، عملية جذب الموارد البشرية المتنوعة، واحتضانها، والمحافظة عليها، كونها أصبحت مقدره جوهرية وميزة تنافسية لدى المنظمات.



رسم توضيحي 6: مراحل إدارة تنوع الموارد البشرية

Source: Daft, Richard L. & Marcic, Dorothy, (2001), "Understanding Management", New York, Harcourt College Publisher, 339.

توافر العديد من المنظمات التدريب الخاص الذي يدعى التدريب على ادراك وفهم التنوع وبما يساعد الإدارة على الاعتراف بالحدود التنافسية والتعصب والتغلب، وبذلك يتعلم العاملون على العمل والعيش. كما أن العمل والعيش في محيط متعدد الثقافات، يتطلب التفاعل في المهارات، وان التدريب على برامج التنوع يساعد الأفراد التعلم على كيفية معالجة إدارة الصراع بطريقة بناءة، وتقليل الضغط والتوتر والطاقة السلبية في فرق العمل المتنوعة (Daft & Marcic, 2001: 328).

أشار (جيرينبرج وبارون، 2009: 229) أن برامج إدارة التنوع، يمكن أن توضح بوجه عام في مجموعتين، هما:

الأولى: برامج التدريب التي تهدف إلى زيادة معرفة المتدرب بموضوع التنوع في الموارد البشرية وهذه البرامج تستهدف تقوية إحساس الناس بموضوع التنوع في مجال العمل، ويدخل في ذلك تعريفهم بضرورة التنوع في قوة العمل، في ظل ظروف الأعمال الحالية، والآثار الناتجة من هذا التنوع، وما يترتب على تباين الخلفيات الثقافية والتحرش الجنسي الناتج عن ذلك.

ثانياً: برامج التدريب التي تهدف إلى تنمية مهارات إدارة التنوع وهذا البرنامج يذهب أبعد من مجرد تقوية الإحساس بالموضوع، وبحيث يسعى إلى تطوير المهارات والأساليب المطلوبة للتفاعل مع الآخرين.

وهناك عدة أساليب تستعمل في هذا المجال:

1. فهم التباين الثقافي المسؤول عن تباين سلوك الفرد في العمل داخل المنظمات.
2. تعلم كيفية التغلب على المعوقات اللفظية وغير اللفظية التي تحول دون الاتصال الفعال بين الأفراد متبايني الثقافة.
3. تدريب الناس لمعاونتهم على تجنب سوء الفهم الناتج عن التباين الثقافي.
4. تنمية القدرة على المرونة والتكيف عند التعامل مع أشخاص جدد قد تختلف ثقافتهم عنه. ولكلا المدخلين السابقين نفس الأهداف بعيدة الأمد، إذ هما يسعيان لتحقيق تفاعل ايسر وأكثر فاعلية بين الجماعات المتنوعة، وبالطبع الاهتمام بهما بعيد الطريق لتحسين الروح المعنوية. وزيادة الرضا عن العمل وتعزيز الإنتاجية. وتعزيز الابتكار الخلاق.

4.1.2: قوانين تنوع الموارد البشرية والتحديات في إدارته:

أشار (Mondy & Mondy, 2008: 58) إلى أنه جرى في الولايات المتحدة الأمريكية، سن عدداً من القوانين الخاصة بتساوي فرص العمل، وذلك لحماية الأقليات، وإتاحة تساوي الفرص أمام جميع مكونات المجتمع الأمريكي من قبل المحكمة العليا، وبما يتناسب مع التشريعات المتعلقة في هذا الجانب. وان هذه القوانين تعكس موقف المجتمع صوب التغيرات التي يجب أن تحدث لإعطاء كل شخص فرصة متساوية في العمل، ومن أهم هذه القوانين الآتي:

1. قانون الحقوق المدنية لعام (1866). وهو من اقدم التشريعات الفدرالية، إذ ينص بان لكل المواطنين نفس الحقوق في شراء وامتلاك ونقل الملكية، وفي صياغة العقود وتنفيذها كما يتمتع الجنس الأبيض بذلك.

2. قانون الرواتب المتساوي لعام (1963)، ويمنع هذا القانون صاحب العمل من دفع أجور لعمال من جنس معين اقل من عامل من جنس مغاير، فيما اذا كان العاملان يؤديان نفس العمل، إلا أن هذا القانون يستثنى مكان العمل، وذلك حسب كلف المعيشة من مدينة إلى مدينة، ويسمح هذا القانون بالتمييز بين الرواتب اعتمادا على العوامل الآتية: تباين المسؤولية، أوضاع العمل غير المتشابهة، الفروق الناتجة عن نظام الرواتب حسب الجدارة، والفروق المعتمدة على كمية أو نوعية الإنتاج.

3. الفصل السابع من قانون الحقوق المدنية لعام (1964) المعدل في عام (1972). وهو القانون الذي له اكبر تأثير على فرص العمل المتساوية، كما هو قد عدل بقانون العمل العادل لعام (1972)، وبموجب هذا الفصل يعد من غير الشرعي بالنسبة لصاحب العمل التمييز في استخدام أو طرد أو تعويض الأفراد أو في اطار أوضاع أو امتيازات العمل، وذلك على أساس الأصل أو اللون أو الجنس أو الدين أو الجنور القومية.

4. قانون التمييز العمري في العمل لعام (1967) المعدل في عام (1978) وعام (1986) يعرف هذا القانون اختصارا ب(ADEA) إذ يمنع بموجبه أصحاب العمل من التمييز ضد الأفراد الذين هم في معدل عمر بين (40-65) سنة، وكان تعديل عام (1978)، قد وفر الحماية للأفراد الذين كانوا بعمر (40) سنة على الأقل ولكن اقل من (70) سنة، وفي تعديل (1986) اصبح تمييز صاحب العمل ضد أي شخص يعتمد (40) سنة أو اكبر غير شرعي.

5. قانون التمييز ضد الحمل لعام (1978)، وجرى سنه كتعديل للفصل السابع من قانون الحقوق المدنية وهو يمنع التمييز في العمل ضد الحمل أو ولادة الطفل أو الأوضاع الطبية المرتبطة بذلك. ويطبق نفس المبدأ في مجال المنافع من ضمن ذلك منافع العجز والإجازة المرضية والتأمين الصحي، إذ أن المرأة العاجزة عن العمل لأسباب ترتبط بالعمل تكون مستحقة لمنافع العجز أو الإجازة المرضية على نفس أساس العمال العاجزين عن العمل لأسباب طبية.

ولعل من نافلة القول، انه ربما المهمة الأساسية التي تواجه المدراء اليوم هو خلق بيئة يتحفظ فيها كل موظف بغض النظر عن العمر والعرق واللون والجنس والعوامل الأخرى غير المتعلقة بالأداء، ولكنها ليست مهمة سهلة. ففي سبيل المثال، أشار (Andrews & Herschel,

271: 1996) إلى أن البحوث أظهرت أن الأفراد الذين يشتركون في التجارب و المواقف المتشابهة بعضهم لبعض يكون احتمال تفاعلهم بشكل جيد مع بعضهم بعض، ويحبون بعضهم بعضاً أكثر، ويشتركون بروابط موحدة. كما أن العاملين المتشابهين في العمر والجنس والعرق والثقافة يفهمون بعضهم بعضاً بشكل أفضل. وان هذه التشابهات تجعل من السهل الاتصال بعضهم ببعض بشكل فاعل، وقد يكون ضغط الدور المنفرد (الموظف المنفرد بالسماوات من بين الآخرين من ناحية الجنس أو اللون مثلاً) يؤدي إلى ترك العمل بسرعة.

وأضاف (Mondy, 2008: 53) أن التحدي أمام المدراء في المستقبل سيكون الاعتراف، بان الناس ذوي السماوات المختلفة غالباً ما يفكرون ويعملون ويتصلون بطريقة مختلفة. ولا توجد هناك قواعد بسيطة لإدارة التنوع، بل يقول خبراء التنوع أن أصحاب العمل، هم بحاجة إلى تطوير الصبر والذهنية المنفتحة والقبول والوعي الثقافي، لان كل فرد، وكل ثقافة، وكل حالة عمل هي مميزة. والتنوع هو أكثر من مجرد فرصة العمل المتساوية والعمل الإيجابي، إذ يصبو التنوع إلى خلق القوى العاملة التي تقوم بخدمة الزبائن على اكمل وجه.

وعلى الرغم من التعقيدات في إدارة قوة العمل المتنوعة للغاية، إلا انه ليس أمام المنظمات سوى الاعتراف بالتغيرات الحاصلة، واتخاذ المبادرات الجريئة التي تهدف إلى تحويل المشكلات المحتملة إلى ميزات تدعم أهداف المنظمة المعنية، ويكون لدى قوة العمل المتنوعة إمكانية أكبر على الإبداع من قوة العمل المتجانسة، وبمرور الوقت، يتشابه الأفراد العاملون بعضهم لبعض أكثر في وجهة نظرهم وقيمهم وثقافتهم، مما يولد اتصالات إيجابية بين العاملين والذي يؤدي إلى الإبداع.

لقد أشار (الخفاجي والغالبى، 2008: 348) إلى مجموعة من التحديات التي يقع فيها المدراء هنا. بما يولد آثاراً سلبية لإدارة التنوع في الموارد البشرية، وهي:

1. التمييز (Discrimination): والذي قد يكون بسبب الجنس أو المعتقد أو القومية أو الدين أو المذهب أو أي فارق آخر، ويتجسد التمييز في المنظمة بأشكال عديدة منها التمييز بالأجور والرواتب، والتمييز الوظيفي.

2. الحكم المسبق (Prejudice): هو إصدار أحكام مسبقة على أفراد أو مجموعات أو سلوك أو قضية معينة، وفي اغلب الأحيان يكون هذا الحكم سلبياً.

3. السقف الزجاجي (Glass Ceiling): يشير (Daft & Marcic, 2001: 333) إلى السقف الزجاجي بانه مانع غير مرئي، الذي يفصل النساء والأقليات عن الإدارة العليا،

ويستطيعون النظر إليها من خلال السقف، ولكن المواقف السائدة والموانع ضد تقدمهم تكون غير مرئية. ففي دراسة حديثة تبين أن (97%) من المديرين الكبار في الولايات المتحدة هم من البيض، وان في الأقل (95%) منهم رجالاً.

4. الجدران الزجاجية (Glass Walls): وهي حواجز غير مرئية أفقية على عكس السقوف الزجاجية التي تكون راسية، والمقصود هنا أن هنالك منع للأشخاص من الأقليات أو النساء من الاستفادة من المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي، والتي يستفيد منها الآخرون بسبب التمييز على أسس مختلفة.

5. القوالب الجاهزة (Stereo type): وهو تقييم لأعضاء مجموعة معينة سواء كانت أقلية أو نساء أو ذوي احتياجات خاصة، سواء بشكل سلبي أو إيجابي، بناءً على قناعات جاهزة مسبقاً ومبنية على أسس غير موضوعية، مثل افتراض جدية اليابانيين في العمل بشكل مطلق أو بعض الشعوب ذكية بشكل مطلق، أو عرق معين كسول بشكل مطلق.

6. الفردانية (Tokenism): وتشير هذه الحالة إلى كون الفرد عضواً من مجموعة قليلة جداً أو غير مهم على الإطلاق.

7. الثقافة الثنائية (Biculturalism): وهي حالة عندما يتقمص أعضاء الأقلية خصائص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح، وينشأ عرضاً لضغوط ثنائية الثقافة، والتي يمكن تعريفها بأنها الضغوط النفسية الناجمة عن اضطراب الفرد لتقمص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح، وما يرتبط بهذا التقمص من تعارض مع بعض قيم وعناصر ثقافته الأصلية.

8. صراع الأدوار (Roles Conflict): ويحصل هذا الأمر عندما يشغل الفرد موقعاً يقوم بدورين متنافسين أو متناقضين، بسبب كون هذين الدورين ينتميان لثقافتين مختلفتين.

9. تضخم الأدوار (Roles Over Load): مطالبة الفرد بإنجازات أو أداء يفوق بكثير ما يقع ضمن مسؤوليته أو محتوى وظيفته، بسبب انتمائه إلى أقلية معينة، ويؤدي هذا إلى حصول ضغوط ثنائية الثقافة في كثير من الأحيان.

10. التناول اللاأخلاقي في مكان العمل (Sexual Harassment): نوع خاص من التحديات الشائعة والمتغاضى عنها، إذ أنها تتضمن أي تجاوز أو تناول لفظي أو سلوكي ذو طابع جنسي موجه بشكل خاص للموظفات في المنظمة.

5.1.2: الابعاد الاساسية لمعالجات تنوع الموارد البشرية المشكلة لها

تعد معالجات تنوع الموارد البشرية امرأ يفرضه العمل، واساساً في تقديم تقنيات متنوعة في السوق، وبغية الاطمئنان ان العاملين الموهوبين يستطيعون الاسهام في اعلى مستوى من الاداء الممكن، فان المنظمة تصر على خلو مواقع العمل الخاصة بها من التمييز والتفرقة وتوفير الفرص والمنافع لجميع العاملين. ففي شركة (IBM) أن تنوع الموارد البشرية يتكون من الأسس الثلاثة الاتية: الفرصة المتساوية المتكافئة، العمل الايجابي، والموازنة بين العمل والحياة. وان الهدف هو الوصول الى موقع العمل الافضل من خلال البيئة الخالية من التمييز بين العاملين والذي يوفر الادوات للازاحة والتخلص من المساوى.

لقد اصبح تنوع الموارد البشرية عاملاً اساسياً في المساعدة على تعريف المنظمات في اسواق اليوم، وتنوع قوة العمل على وشك الوصول الى الزبائن بصورة مؤثرة الى الاسواق. وعليه ان على المنظمات ان تكون اكثر وضوحاً ومصداقية عند تطبيق معالجات تنوع الموارد البشرية لكي لا تتعارض هذه المعالجات مع قيم وثقافة المنظمة والعاملين فيها. ولقد اوضح (Gandossy et al.,2006:262) ابعاداً لمعالجات تنوع الموارد البشرية، والتي اعتمدها الدراسة الحالية لاتفاقها مع الواقع الحالي المعاش على مستوى المنظمة العراقية، وهي كالآتي:

البعد الاول: المنظمة الخبيرة

ان العالم التحويلي (قيادة وادارة) هو الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يمكن لاي منظمة ان تصبح منظمة خبيرة. والمنظمة الخبيرة يمكن ان تعرف انها (تلك المنظمة التي قطعت شوطاً من عمرها في التعلم فاصبحت منظمة معرفية وبدورها اصبحت خبيرة بعملها الاداري). ومن هذا التعريف يستدل على ان المنظمة الخبيرة ما هي الا ناتج لنضوج المنظمة المتعلمة. وعليه سيتم تناول مفهوم المنظمة المتعلمة وعملية التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة، واهمية وخصائص المنظمة المتعلمة انظر (البغدادى والعبادي، 2010: 47).

ان فكرة المنظمة المتعلمة (Learning Organization) مالوفة لمنظمات الاعمال لعقود خلت، فبعض البراهين تظهر ان المنظمات التي تطبق مفهوم المنظمة المتعلمة مثل شركة (Coring) وشركة (British Petroleum) و(Honda) و(General Electric) و(Toyota) و(LG) تستطيع ان تتقدم الى الامام باتجاه التغيير، لذا فانه مفترضاً بان المنظمة المتعلمة قد وفرت فرصة للمنظمات ليس فقط ان تحصل على ميزة تنافسية في بيئة الاعمال غير المستقرة، ولكن كي تحافظ على ريادتها بشكل سريع نحو التغيير.

البعد الثاني: الإدارة التنفيذية الناجحة:

غدت قوة العمل اليوم موضوعا عالميا، وان أية منظمة تسعى إلى النجاح في الميدان العالمي، يجب أن تتجاوز النظرة إلى الحدود الجغرافية، والالتزام الدؤوب لضمان أن تنوع قوة العمل هو جزء من إدارة عملها اليومي. وان فريق إدارة المنظمة، ينبغي أن يسأل نفسه هل نحن نشبه الزبائن على مختلف المستويات في عملنا؟ وهل أن برامجنا تعكس فهمنا للحاجة إلى الموهبة والذكاء في التنافس في السوق العالمية؟ وهل أن ثقافة عملنا تعزز الاحتواء والتسامح في كل بلد تمارس فيه الأعمال؟ والأكثر أهمية هل تستخدم الإدارة التنوع في قوة العمل لتحسين أداء موقع السوق وقيمة حملة الأسهم؟ ولكي تكون الشركات ناجحة، فينبغي عليها الاستمرار في النظر إلى المستقبل وليس إلى الماضي، وان الإدارة الناجحة تلعب دورا رئيسا في هذه العملية. وقد حدد المدير التنفيذي لشركة (Watson) ثلاث معتقدات في إدارته للتنوع لتكون حجر الزاوية وهي: احترام الفرد، خدمة الزبون، والجودة يجب أن تكون طريقة في الحياة.

ويضيف أن القادة عليهم مساعدة جميع الأفراد المشتركين في العمل، وفهم أن تنوع العمل يكون بمثابة جسر بين قوة العمل وموقع السوق، وبغية تحقيق هذا الالتقاء للربح، فان اهم صفة لقائد التنوع هي المقدرة على تحفيز الآخرين ليكونوا جزءا من القيادة في هذا الموضوع ورؤيته كجزء من أدائهم اليومي، وان قائد التنوع يجب أن يكون قادرا على حث الآخرين على النقاش (Gandossy et al., 2006: 255)، ويمكن امتلاك مهارة الإدارة أو القيادة بالتدريب والإصرار، وغالبا ما تبدأ هذه العملية عندما يكتشف الأفراد انهم يمتلكون مزايا ونقاط قوة متصلة بالقدرة على الإدارة والقيادة، وهم يفاجئون انفسهم بالموارد الداخلية الكامنة فيهم. وعندما تكتشف هذه القوة الداخلية لن يكون من السهل نسيانها أو إهمالها، والممارسة المنظمة لهذه القوة تؤدي إلى إنجازات جديدة وإحساس بتحقيق الذات وإثباتها.

وقد حدد (كارول أو كونر، 1997: 9) الخطوات التي تؤدي إلى الإدارة والقيادة الناجحة، وهي: وعي الذات وإدراكها، فهم الناس والآخرين، امتلاك القوة والسلطة، القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين، القدرة على اتخاذ القرار الملائم، رسم التصور المستقبلي، وتولي المسؤولية.

أن الغرض من كل ذلك هو تحسين الأداء الحالي للمدراء في ممارسة أدوارهم الثانوية والرئيسية من خلال فهم افضل لمتطلبات الإدارة، ومن خلال تطبيق المهارات الخاصة بها والتمرن عليها، فلا تحتاج الإدارة إلى مؤهلات خاصة يتمتع بها أناس محدودين، بل هي مهمة سهلة يستطيع معظم الأشخاص القيام بها دون تدريب خاص وعلم ناضج، فاذا سلكت المنظمات النهج الخاطئ

فإنها بلا ادنى شك سينتهي بها الأمر إلى الفوضى، وربما إلى الهلاك والسقوط في الهاوية. فالناحية المثلى هنا هي أن تخلق المنظمات مدراء قادرين على القيادة، وقادة قادرين على الإدارة والمدير الجيد بالطبع هو الشخص القادر على القيادة والإدارة في آن واحد.

ولقد حدد (العنزي، 2009: 10) الإدارة الناجحة لتنوع الموارد البشرية بالآتي:

1. أن تكون الإدارة واضحة بما فيه الكفاية في شرحها للحالات التي يتم فيها المكافأة والتقدير للموظفين.
2. تواصل الإدارة الاتصال بموظفيها، ولا تقطع ذلك خشية من التماذي بالكل.
3. احتفاء المنظمات بموظفيها في العلن، حتى يكون ذلك حافزا للأخرين.
4. قيام الإدارة العليا بتقديم المكافأة لزيادة قيمتها المعنوية.
5. لتكن أسباب التقديم واقعية وممكنة التحقيق، لا على أساس الشكليات واختيار أصحاب النسب والكسب والجهة في اطار ذلك.
6. المكافأة الممنوحة ذات مغزى ودلالة لنيل الرضا عن المدير.
7. لا تحبط الأفكار الجديدة وتحطم الأرقام القياسية في قتل المبدعين.
8. الابتعاد عن المماثلة والتسوية والروتين.
9. مكافأة السلوكيات الأخلاقية للموظفين وتشجيع الممارسات الصحيحة باتجاه تقليل الفساد والابتعاد عنه خطوة يومية.

البعد الثالث: رعاية الموهبة:

بينما تزداد المنافسة على المواهب، فإن الشركات تسعى بصورة أكثر للبحث عن حل فوري واحيانا سحري للقيادة. فالقيادة في وقت الحرب والسلم، ينبغي أن يكون لها مزايا مختلفة، وكذلك فإن التحول والتضامن في المنظمات يحتاج إلى طرق متعاكسة من المديرين ويجب أن يكون هناك أما قادة لهم القدرة على التكيف، أو أشخاص مختلفين لأدوار مختلفة وأوقات مختلفة وهذا يوفر فرصا غير متوازية لأنواع جديدة وأساليب من القيادة، وهكذا يوجد العديد من الأنماط للقادة، مثلما توجد مواقف للقادة مع متطلبات الموقف.

أن الشكل الوحيد القوي وغير قابل للتقليد في الميزة التنافسية تستطيع المنظمة امتلاكها هي ثقافتها وان جاذبية القيم القوية والمواهب المنفتحة والتحيز الفكري والممارسات القوية، ستجلب وتحفظ بأفضل الأفراد فيها (Gandossy et al., 2006: 269). ولقد أجرى كل من (Lewis &

(Hockman, 2006: 139) استعراضاً نقدياً مكثفاً لأدبيات رعاية الموهبة ووجدنا قلة الوضوح فيما يتعلق بتعريفها، وشخصوا مفهومين أساسيين للمصطلح الأول هو أن رعاية الموهبة تتألف من مجموعة من ممارسات قسم الموارد البشرية النموذجية، مثل الاستقطاب والاختيار والتطوير والإدارة الوظيفية وإدارة التعاقب الوظيفي (Succession Management) وأكدوا من هذا المنظار بأن رعاية الموهبة ربما تكون أكثر من مصطلح (Trendy) أو (Euphemism) لإدارة الموارد البشرية، ومع ذلك اقترحنا بأن رعاية الموهبة، ربما تشير ضمناً إلى مدخل الأنظمة لتنفيذ الوظائف، وهذا المدخل الذي يتضمن التكنولوجيا (مثل الإنترنت أو البرمجيات)، ويحدث على مستوى المنظمة ككل. ومفهومها الثاني لرعاية الموهبة يركز بتحديد أكثر على تنبؤ أو نمذجة تدفق الموارد البشرية في كل المنظمة اعتماداً على هكذا عوامل، مثل مهارات القوة العاملة والتجهيز (العرض) والطلب والنمو والاستنزاف.

ومن هذا المنظور، تعد رعاية الموهبة مترادفة مع تخطيط الموارد البشرية، لاسيما لو أتت وربطت مع قواعد البيانات والأنظمة التنظيمية الأخرى. وأضاف (Morton, 2005: 6) مفهومًا ثالثاً لرعاية الموهبة، يركز على توريد وتطوير ومكافأة موهبة الفرد، وأن العديد من منشورات ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤيد هذه المعالجة التفاضلية للأفراد بأنهم يتمتعون بموهبة استثنائية، وانعكس هذا المنظور في التقدير الذي حدد الموهبة بوصفها أولئك الأفراد الذين يمثلون القدرة على خلق الفرق المهم لأداء الشركة الحالي والمستقبلي.

اقترح (Buckingham & Vosburgh, 2001: 17) أن الموهبة موروثية في كل شخص كفرد واحد في وقت واحد، وبعد توفير الدعم لهذه الموهبة تظهر بصورتها الإيجابية لصالح المنظمة. وبهذه الطريقة تقدم رعاية الموهبة فرصة لدفع مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية لإمكاناتها النظرية مع دليل المسؤولية المشتركة والثقافات الداعمة التي هي حجر زاوية ممارستها. وهذا ما أكدته (Morton, 2005: 13) إذ أشار إلى التزام المنظمة برعاية الموهبة له إمكانية في رفع مستوى دور ممارسات الموارد البشرية إلى الشريك الاستراتيجي، مقترضاً الدور الأساسي لمدراء الموارد البشرية في تطوير وبدأ ومتابعة جهود وأنظمة رعاية الموهبة، كما أن هذا النوع من شراكة العمل الاستراتيجي يفتح دور الموارد البشرية من الدور التعاملي إلى الدور الأساسي للعمل.

أشار (Hughes & Rog, 2008: 746) أن رعاية الموهبة هي مهمة لسببين في الأقل بمعزل عن الفوائد الضمنية، الأول هو أن رعاية الموهبة الفاعلة تضمن تمكن المنظمات من اكتساب والحفاظ على الموهبة الأساسية بنجاح، والثاني يرتبط بالمدى الذي يشترك فيه هؤلاء

العاملون، وعلى اشتراك أكثر كلما كانوا أكثر ميلا لقول الأشياء الإيجابية حول المنظمة، مساهمين بذلك في تطوير علاقة صاحب العمل الإيجابية ورغبة البقاء في المنظمة، ومقللين بذلك دوران العمل وتطوير علاقة ورضا الزبون والإنتاجية والمبيعات والربحية... الخ.

يؤكد الباحثون على أهمية رعاية الموهبة، حيث أن المعنى الاستراتيجي لرعاية الموهبة يتأتى من حقيقة أن النجاح المتحقق في مجال العمل يعتمد بصورة مهمة على نوعية الإدارة التنفيذية العليا، ومدى كفاءة إدارة وتطوير هذا المورد الحرج (Garrow & Hirsh, 2008: 389). ويقترح (Ronnlund, 2009: 13) بعدين أساسيين لرعاية الموهبة هما:

1. التركيز: ويعتمد على استراتيجية تنظيمية واضحة والتي تكون عندما تكون تلك الوظيفة ذات أولوية، وتكون تجمعات الموهبة هي التحديات.

2. الملائمة: وهي تدعم الأهداف الاستراتيجية لمعالجات وعمليات رعاية الموهبة وتعني بالتحديات في بيئة المنظمة وتعطي اعتبارا للعلاقة بين رب العمل والفرد العامل.

أما معهد الشركات الإنتاجية (i4cp)، فقد حدد ممارسات رعاية الموهبة: التطوير القيادي، التخطيط المستمر، التخطيط المهني، إدارة الأداء، تطوير الموظف عالي الإمكانات، التعليم والتدريب، والتطوير الحرفي (التنمية المهنية).

لقد أشار (Ronnhund, 2009: 12) المبادئ الأساسية لرعاية الموهبة، بانها، هي

1. **مراجعة رعاية الموهبة:** يمكن استخدام رعاية الموهبة لإعطاء وصف كامل لإدارة الموارد البشرية، ولقد عرف المعهد العالي لشؤون الموظفين والتنمية (CIPD) رعاية الموهبة بانها الجذب، التحديد، التطوير، المشاركة، الاحتفاظ والتوزيع المنهجي للأفراد ذوي الإمكانات العالية الذين لهم قيمة خاصة في المنظمة. ولقد اكد (Garrow & Hirsh, 2008: 390) أن رعاية الموهبة في مجال البحث عن موهبة إدارة تنفيذية لها منظورين هما:

أ. المنظور الانتقائي: عندما يتم تحديد وتمييز مواصفات مشتركة بين عدة قادة وبعد ذلك تحاول أن تحدد الناس الذين يقيمون تلك المواصفات.

ب. المنظور التطويري: يتم التركيز على اختيار هؤلاء الأفضل للاستفادة من الفرص التطويرية عند تقديمها لهم، وكيف نحصل على الأشخاص المناسبين أصحاب التجربة المناسبة بدلا من التركيز على الأشخاص الذين يمتلكون هذه المؤهلات أصلا.

2. **رأس المال البشري في المنظمة:** أن التحدي في قياس السمات مثل رأس المال البشري يتمثل في كون هذه السمات غير قابلة للمس وغير قابلة للقياس، وان إدارة رأس المال البشري

تعد مظلة تحتوي ثلاثة مكونات رئيسية: من معرفة الشركات، المكون الأول: هو وظائف الموارد البشرية التي تؤثر على تطوير القوى العاملة والمكون الثاني: هو التدريب، والمكون الثالث: هو إدارة المعرفة. (Mckay & Qureshi, 2001: 33)

3. الذكاء الشعوري: أن من أفضل نظريات الذكاء الشعوري هي نظرية (Daniel Goleman)، والخصائص الأربعة هي: فهم الذات، فهم الآخرين، إدارة الذات وإدارة العلاقات. ويمكن وصف ما سبق من وجهة نظر (Goleman, 2003: 57) بالجدول (1).

جدول 1: خصائص الذكاء الشعوري

كفاءة اجتماعية أخرى	كفاءة شخصية ذاتية
<p>فهم الآخرين:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التعاطف. - الوعي المنظماتي. - التوجه نحو الخدمات 	<p>فهم الذات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وعي ذاتي شعوري. - تقييم ذاتي دقيق - ثقة بالنفس.
<p>إدارة العلاقات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير الآخرين. - القيادة الملهمة. - التأثير. - حافظ التغيير. - إدارة الصراع. - روح العمل مع الفريق والتعاون. 	<p>إدارة الذات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سيطرة ذاتية شعورية. - شفافية. - القدرة على التكيف. - الإنجاز. - روح المبادرة. - التفاؤل.

Source: Daniel Goleman, (2003) "Working with Emotional intelligence", New York, Bantam Books, P. 57.

4. مخزون الموهبة: وهي معالجة رعاية الموهبة التي تضع في حسابها بعض التوجهات الخاصة بالتقييم من اجل تحديد الكفاءات المطلوبة في المنظمة، ويعكس هذا الخزان إدارة المخاطرة والقصور المنظماتي.

5. مراجعة رأس المال البشري: لملاقاة الضعف عن النقص في التكامل لعناصر المفتاح في نظام رعاية الموهبة والذي يخلق شركة رائدة تسمى ماربوت وتخلق مراجعة رأس المال البشري الاستراتيجية، هذه الموهبة والنظام الناجح يقدم مدراء خطوط مع أدوات، مواهب، للتأكد من أن الموهبة وقابليات المنظمات هي موضوعة ضمن أولويات الأعمال.

6. جذب الموظفين الأفضل: أن خلق بيئة للاحتفاظ بأفضل الناس هو تحدي لكل المدراء، وان تهيئة العقول الموهوبة هو امر معقد وعميق، فعلى الإدارة بناء إدارة موهبة قوية لتحقيق روحية الشركة.

7. التغذية العكسية 360 درجة: وهي احدى اهم الأدوات للتطوير، وتعتبر طريقة تقييم متعددة المصادر لتقييم سلوكيات الأفراد التي أصبحت من الأكثر شيوعا، وان التغذية تساعد المدراء والموظفين على فهم كيفية التعامل مع بعضهم البعض.

6.1.2: مفهوم رأس المال الاجتماعي:

1.6.1.2: بروز مفهوم رأس المال الاجتماعي كمورد لمنظمة الأعمال:

أوضح (Mcelroy et al., 2006: 124) أن فكر رأس المال الاجتماعي زاخرة بالوقت الحاضر بمئات الدراسات التي نشرها العديد من المهتمين والباحثين في أنحاء العالم، وان معظم هذا النشاط جرى خلال السنوات العشرين الماضية، ويعود الفضل الكبير في كتابات (Coleman, 1990)، (Putnam, 1993). وكما حققت فكرة رأس المال الاجتماعي نجاحا عندما اصبح الفرد على اتصال مع جيران واتصال جيران مع جيرانه الأخر. ومن ثم أن المجتمع كله يستفيد من هذا التعاون، فيما يجد الفرد في صلاته مع الآخرين فوائد المساعدة والعطف والزمالة مع الجيران (Kadushin, 2004: 1).

توجهت الدراسات والبحوث عند منتصف تسعينيات القرن الماضي نحو التحليل والتمحيص بمصطلح رأس المال الاجتماعي، وذلك بوصفه احد ابرز اللبانات الرئيسة لقيام منظمات الأعمال، إذ يتمكن المدراء من خلاله أن يعرفوا كيفية سير أعمالهم بشكل افضل، وذلك بفعل معرفة العاملين لبعضهم البعض، وثقة كل منهم بالأخر.

وغالبا ما يسهل إتمام جميع صفقات العمل ومهمات الأداء بصورة سريعة وسهلة، ومن ثم تكون الجماعات والفرق أكثر إنتاجية، فضلا عن ذلك، أن العاملين انفسهم قد يتعلموا بشكل أوضح، ويؤدوا واجباتهم بإبداع اعمق (العنزي، 2007: 33)، وخلال بداية الألفية الثالثة أصبح المفهوم الجديد لرأس المال الاجتماعي قيد الاستخدام بموازاة المفاهيم الأخرى. مثل رأس المال المادي والبشري، وبعد مرور عقد من السنوات حدث الانفجار الحقيقي لبحوث رأس المال الاجتماعي والتي جرت في عدد كبير من المؤسسات الأكاديمية.

لم تتوالد فكرة رأس المال الاجتماعي من الدراسات الاقتصادية في دول العالم الغربي ولكنها كانت متجذرة في علم الاجتماع، وقد قيل انه ينشأ مع علماء الاجتماع الكلاسيكيين في القرن التاسع عشر، وان أول استعمال ظاهري له وبالمفهوم المقارب إلى معناه الحالي، كان في الولايات المتحدة من قبل (Hanifan, 1916)، وقد استخدم (Jacobs, 1961) المفهوم في كتابه المشهور "حول المدن الأمريكية" (Westlund, 2006: 1). وقد جرى تقبل رأس المال الاجتماعي تقبلا واسعا كونه شيئا مهما لإيجاد والمحافظة على مجاميع صحية، ومنظمات متينة، ومجتمعات مدنية كفؤة (Timberlake, 2005: 34)، والتي تسلط الضوء على أهمية العلاقات الشخصية، والتي بمرور الوقت تكون أساسا ومصدراً للثقة (Hoffman et al., 2005: 93).

لقد اخذ ينصب اهتمام الباحثين الاقتصاديين بشكل رئيس على علاقة مفهوم رأس المال الاجتماعي بموضوع النمو الاقتصادي. ولقد لخصت دراسة حديثة للبنك الدولي هذا الاهتمام عندما زعمت أن التركيز على العلاقات الاقتصادية والعلاقات التكنولوجية بين عوامل الإنتاج، يقود إلى تكوين صورة ناقصة عن عملية النمو الاقتصادي، وان الحلقة الناقصة هي العلاقات والشبكات الاجتماعية القائمة بين الناس، والتي تؤثر إلى حد كبير في تنظيم عملية الإنتاج وكفاءتها. وهذا يعني أن مفهوم رأس المال الاجتماعي معني بفهم طبيعة تلك العلاقات وإمكاناتها وقدراتها على زيادة كفاءة العملية الإنتاجية، ومن ثم زيادة معدل النمو الاقتصادي (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، 2006: 2).

يصف (Boas, 2007) أن الآراء والأفكار قد تنوعت حول مفهوم رأس المال الاجتماعي، وذلك لمطاطية المفهوم وعلى غياب تعريف موحد أو تعريف يلقي موافقة غالبية علماء الاجتماع والاقتصاد (نصير وهلال، 2007: 5)، وان رأس المال الاجتماعي ليس استراتيجية أعمال ولا خطة تسويقية، أو أي مكون من مكوناتها (العنزي، 2007: 32). ويمكن القول أن مصطلح رأس المال الاجتماعي في الأصل يشير إلى الميزة التي تتوافر لدى الفرد بحكم موقعه في شبكة العلاقات الاجتماعية المتصلة به.

يتشكل رأس المال الاجتماعي للفرد من مجموع ما لديه من علاقات اجتماعية، قد يلجأ إليها لتحقيق هدف محدد، وتشكل هذه رصيماً يوفّر منافع ملموسة للأفراد الأكثر ارتباطاً بهذه الشبكات. وهذا ما أكدّه (Putnam, 2000) حيث أشار بان رأس المال الاجتماعي يتوجه نحو الترابط بين الأفراد، وإلى الشبكات الاجتماعية ومعايير التبادلية والثقة التي تنتج عنها (نصير وهلال، 2007: 13). وهذا المفهوم قد استنبط (Coleman, 1988) حيث أكد إلى أن رأس المال الاجتماعي، يشير إلى الخصائص المنظمة الاجتماعية، مثل شبكة العمل والصيغ والثقة التي تسهل التناسق والتعاون للمنفعة المتبادلة (Westlund, 2006: 5)، وله دور محرك للعمل في تحسين المنظمة، ويعبر عن قيمة العلاقات الإنسانية القائمة على الأطراف المساهمة، وهو مهم لأنه يتحمل الحلول للمشكلات التي أما لا يمكن حلها أو أمكن حلها بكلفة عالية من خلال الأسواق والمؤسسات أو الحكومة (Rose, 2007: 1).

أن رأس المال ليس حالة ضرورية للمنظمة للوصول إلى نتائج اقتصادية عالية، ولكنه يساعد في تحقيق هذه النتائج، وان الثقة المتبادلة والتوقعات والالتزامات تخلق آلية غير رسمية تتيح للأعضاء في المنظمة استخدامها كأداة لتحقيق أهدافهم بصورة أفضل وأسرع، وان الثقة ليست شعوراً عفويًا، بل أنها تحتاج إلى وقت وتحدث بعد الملاحظة والرصد. وان الثقة هي استجابتنا لسلسلة من التوقعات والالتزامات (Danchev, 2006: 955)، وهي مصدر يعكس سمة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، والتي تدرك عبر مستويات الأعضاء ذوي التوجه نحو الهدف الجماعي والثقة والتعاون والالتزام المشترك.

لقد وصف (Dasgupta, 1999) أن رأس المال الاجتماعي ليس هو مجموع المنظمات التي يقوم عليها المجتمع فحسب، بل هو الصمغ التي يضمها مع بعضها البعض (نصير وهلال، 2007: 17)، وهو من الموارد المادية والضمنية المكتسبة من خلال الشبكات الاجتماعية (Neergaard et al., 2005: 342). وأما (Adler & Wookwon, 2002: 23) قد أشار أن رأس المال الاجتماعي مورد مهم من موارد المنظمة إذ يقع في شبكات العمل الخاصة، ويكمن في العلاقات الاجتماعية للعاملين، وهو التزام وتعاون ثنائي بين طرفين لبناءه، وأي انسحاب لأحد الطرفين يؤدي إلى تحطيمه وهدمه. كما انه لا يمكن امتلاكه، ويتمثل بالنيات الحسنة لدى الأفراد أو الجماعات، ويكمن مصدره في هيكل ومحتوى علاقات الفرد الاجتماعي، وتتدفق تأثيراته من المعلومات والنفوذ والتضامن الذي يجعل رأس المال الاجتماعي متاحاً للفرد.

وبنفس الاتجاه وصف (Baker, 2000: 1) إلى أن رأس المال الاجتماعي أحد الموارد المتوفرة في شبكات العمل، وان هذه الموارد تشمل المعلومات والأفكار والمبادرات وفرص

العمل والسلطة والتأثير والدعم العاطفي والثقة والتعاون. وقد شدد (Bordio, 1986) أن رأس المال الاجتماعي هو ميزة الفرد في البيئة الاجتماعية، ويستطيع المرء كسبه من خلال الأفعال الفرضية ويستطيع نقله إلى مكاسب اقتصادية تقليدية. تعتمد القدرة على القيام بذلك على طبيعة الالتزامات الاجتماعية والاتصالات وشبكات العمل المتيسرة وان هذا التحديد المبكر هو متسم بادراك ثري و متماسك يثير الإعجاب. كما أن تعريف الباحث أعلاه يحتوي على حقيقة معنيين مهمين، ولكن متحيزين لرأس المال الاجتماعي. أولها انه متماسك مع بحوث (Lori et al., 1977) والذين يعتبرون رأس المال الاجتماعي ميزة للفرد.

وبعبارة أخرى أن رأس المال الاجتماعي الفردي ومجموعة من المزايا التي تمكن الفرد ليكون اكثر تأثيرا في المسائل الاجتماعية، ولكن غير محدود، لما يشار إليه عادة بالمهارات الاجتماعية، وان المهارات الأفضل هي المهارات الاجتماعية للفرد، وبالتحديد في إقامة وتقوية الروابط الاجتماعية ضمنه، وكلما اكتنز الفرد المزيد من رأس المال الاجتماعي زادت إنتاجيته. وان هذا المعنى وجد من قبل (Bordio, 1986) إذ أشار إلى أن طبيعة الالتزامات الاجتماعية والارتباطات وشبكات العمل المتوافرة، أن هذا الجانب لرأس المال الاجتماعي لا يمت بصلة بالمهارات الاجتماعية التي يمتلكها الأفراد، ولكنه بالأحرى بطبيعة البيئة الاجتماعية، وبالتحديد بوجود البنى الاجتماعية ضمنها، ويمكن ممارسة الفرد المهارات الاجتماعية. وان المعنى الثاني يؤكد على الارتباط الاجتماعي والروابط الاجتماعية وتضمينها كقاعدة لشبكة العمل الاجتماعي. وأخيرا أن الثقة، والتي تدرج عادة مع شبكات العمل لكنها واحدة من المكونين الاثنين لرأس المال الاجتماعي، فإنها ترتبط بطبيعة الالتزامات الاجتماعية. وعليه أن هذين المعنيين لرأس المال الاجتماعي يختلفان جدا، إذ أن احدها هو امتداد لنظرية رأس المال البشري، فما يؤكد الثاني على دراسة إسهامات مستوى المجتمع والبنى الاجتماعية المتجمعة، ولكنهما يشتركان في شيء واحد هو في ادراك أهمية الثقة.

تعد الثقة وخصوصا جدارتها مكونا مهما لرأس المال الاجتماعي الفردي، لأن السمعة لجدارة الثقة تولد فوائد كبيرة للأفراد، وتحسين قدراتهم في التفاعل مع الآخرين (Rose, 2007: 3). وأضاف (Lochner et al., 1999: 260) أن رأس المال الاجتماعي يتألف من معالم المنظمة الاجتماعية، مثل الشبكات والزمالة الثانوية ومستوى عال من الثقة بين الأفراد ومعايير المساعدة المتبادلة والتبادلية والتي تعمل كمورد للأفراد والتي تسهل النشاط الجماعي.

وأما (العنزي وصالح، 2009: 370)، فقد بينا أن رأس المال الاجتماعي هو مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تبنى على قاعدة القيم

والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة، وبما يؤمن تحقيق حالة الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآلفين فيما بينهم في السراء والضراء، وصولاً إلى زيادة مشاعر الولاء للمنظمة، بشكل أكبر من كونهم متعاقدین معها.

وأما (Welch, 2002: 2) فقد بين أن مفهوم رأس المال الاجتماعي له وجهان هما: الزمالة (Associability) والثقة (Trust) ويمكنه أن يعزز التعاون والالتزام وتبادل المعلومات، ومن ثم أن جميع هذه العناصر قد تساعد المنظمة على البقاء وتحقيق الميزة التنافسية، ويصف (James et al., 2005: 95) رأس المال الاجتماعي بأنه مورد من الموارد الجوهرية للمنظمة، لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، ويتجسد بالارتباطات والعلاقات التي تبنى على أساس الثقة في شبكات العمل، وهو أشبه ما يكون مورد أخلاقي، وهبة إنسانية. وقد أكد بوجود شكلين من رأس المال الاجتماعي: رأس المال الاجتماعي الفردي، ورأس المال الاجتماعي الجمعي. والى الدرجة التي تستند شبكات العمل على الثقة، فإن رأس المال الاجتماعي الجمعي يستند بصورة غير مباشرة على رأس المال الاجتماعي الفردي وبشكل ميزة شخصية لجدارة الثقة غير المشروطة، وبهذه الطريقة أن جدارة الثقة ترتبط برأس المال البشري مع رأس المال الاجتماعي الفردي مع رأس المال الاجتماعي الجمعي (Rose, 2007: 4).

يسعى منظور رأس المال الاجتماعي إلى شرح الظروف التي جرى فيها تطوير الموارد الاجتماعية، أو التي جرى الحصول عليها وكسبها في فترة واحدة، وكان لها تأثيراً في المزايا الاجتماعية للمنظمات في فترات لاحقة. وان مثل هذا التوكيد عبر عنه الباحثون المهتمون بالمصادر المعنوية غير الملموسة، مثل السمعة ورأس المال البشري، وقيمة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. وان الصلة بين رأس المال الاجتماعي والمكانة التنافسية للمنظمة تلقى الأن اهتمامات متزايدة، وان المؤلفات الحديثة عدت رأس المال الاجتماعي بمثابة مصدر بمستوى المنظمة الاجتماعي، كما أن الباحثين ميزوا بين رأس المال الاجتماعي (الداخلي) التي يتفحص (الانغلاق) أو (الربط) الذي يخلق التماسك الداخلي، ورأس المال الاجتماعي (الخارجي) الذي يتفحص روابط (السمسرة) أو (التجسيد) مع المجموعات الخارجية. وان الباحثين الذين يركزون على رأس المال الاجتماعي الداخلي فحصوا شبكة العمل الداخلية وميزة التفاعلات فيها (Smerek, 2002: 2).

أن من أهم الأسباب التي أدت إلى بروز رأس المال الاجتماعي، كما أشار إليها (Eduardo & Salmador, 2004: 558) هي سوء استخدام المحاسبة الخلاقة المتمثلة بتزويد المعلومات المالية، والممارسات السيئة لعدة هيئات في الأسواق العالمية... الخ. وان

هذه العوامل قد حجبت والقت بضلالها على الوضع الراهن لتطور النظام الاقتصادي الحالي، وعلاوة على ذلك أشار الباحث ذاته إلى أن هناك ظروفًا أخرى يقال عنها أنها قد سرّعت في دور رأس المال الاجتماعي وتمثّل ب:

1. غياب الإجماع النظري في المجتمع الأكاديمي والمهني، بشأن المبادئ للقياس وإدارة الموجودات غير الملموسة.
2. الكساد الاقتصادي المتحفز بالأزمة المزعومة للاقتصاد الحديث.
3. امتلاك المعلومات والسيطرة على تدفق المعلومات والذي يخلق فرصًا للعمل.
4. حل الصراعات والخلافات التي تحدث في المنظمات.

2.6.1.2: ماهية رأس المال الاجتماعي ومدخل دراسته في منظمات الأعمال:

وردت تعاريف كثيرة لرأس المال الاجتماعي من الباحثين والمهتمين، وقد جرى اختيار نماذج لإبراز هؤلاء الباحثين، وكما مبينة بالجدول (2).

جدول 2: تعريف رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Paul & Baker (1990) (Wookwon, 2002: 20)	المورد الذي يشترك منه الأفراد الهياكل الاجتماعية واستعمالها بعد ذلك لمتابعة مصالحهم والتي تخلق من خلال العلاقات بين الأفراد الفاعلين في الشبكة.
2	(Knoke , 1999) (Vilanova & Josa, 2003: 14)	العملية التي يقوم بها صاحب الدور الاجتماعي في خلق وتعبئة ارتباطات شبكته داخل وبين المنظمات ليستفيد من فرصة استعمال موارد مؤدي دور اجتماعي آخر.
3	(Eduardo & Salmador, 2004: 557)	كمية المواد القوية الراهنة المتضمنة والمتيسرة والمستمدة من شبكة العمل للعلاقة المملوكة للفرد أو الوحدة الاجتماعية.
4	(Kolman, 1990) (Kadushim, 2004: 1)	انه ليس كيانا مفردا ولكنه مجموعة من الكيانات المختلفة والمتنوعة التي لها خاصيتين مشتركتين: أنها تتكون جميعا من فحص جوانب البناء الاجتماعي وتسهيل أعمال معينة للأفراد الذين يكونون ضمن هذا البناء.
5	(Evans & Carson, 2005: 307)	تكيف الهدف الجماعي وتبادل الثقة والتي تكون ذات قيمة من خلال تسهيل العمل الجماعي الناجح.
6	(Bourdieu, 1980) (westlund, 2006: 1)	مجموعة من الموارد الحقيقية أو العملية التي تتراكم في ذهن الفرد أو مجموعة من الأفراد بفضل معالجة شبكة عمل قوية ذات علاقات أكثر أو أقل مؤسسية من التعاريف المتبادلة.
7	(Danchev, 2006: 954)	شبكة عمل تستند على ترابط غير رسمي بين الأعضاء في المنظمة نظرا للثقة الموجودة بينهم، وان الثقة المتبادلة والتوقعات والالتزامات تخلق آلية غير رسمية تتيح للأعضاء في المنظمة استخدامها كأداة لتحقيق أهدافهم بصورة افضل واسرع.
8	(Timberlake,2006: 35)	المعايير والعلاقات الاجتماعية المرسخة في الهيكل الاجتماعي، والتي تمكن الأفراد من تنسيق العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة.
9	(Brehmand Rahn & Abul Hassan, 2006: 113)	شبكة العلاقات المترابطة بين الأفراد الذين يعالجون مجموع مشكلات الأداء بمودة وألفة.

ت	الباحث	التعريف
10	(العنزي، 2007: 35)	طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم والتي ينبغي أن تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعي، ربما يؤمن تحقيق حالة الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآلفين متآزرين فيما بينهم في السراء والضراء في الخير والشر، وصولاً إلى زيادة مشاعر الولاء للمنظمة، بشكل أكثر من كونهم متعاقدين معها.
11	(Fukuyama, 1997) (النقار، 2008: 49)	مجموعة معينة من القيم أو المعايير غير الرسمية المشتركة بين الأعضاء والتي تعد جوازا لتوفير التعاون فيما بينهم.
12	(Colman, 2009:17)	مجموعة القيم والأخلاق الاجتماعية التي تسهل عمليات التفاعل الاقتصادي والسياسي والتي تشكل البنية الأساسية للعلاقات الاقتصادية والسياسية، وتتجسد تلك القيم والأخلاق في هياكل وبنى اجتماعية تدعم أعضائها وتدعم مصالحهم وتعزز تماسكهم.
13	(مينيو، 2010: 52)	القيمة المجتمعة لكل من الشبكات الاجتماعية ورغبة كل من هذه الشبكات في مساعدة بعضها البعض.

عندما نأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الباحثين والمهتمين في الجدول أعلاه، يتبين أن هناك تبايناً في مضامينها، وهناك قاسماً مشتركاً، وهو أنها كلها معنية بالسلوك الاجتماعي، وليس بالسلوك الفردي الذي يختص به رأس المال البشري، وعليه، أن رأس المال الاجتماعي معني بسلوك الجماعة كوحدة مستقلة لها مصلحة خاصة بها، ويمكن استخلاص تعريف شامل لرأس المال الاجتماعي بمنظور الباحث بوصفه شبكة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم لينتجوا طبقاً واسعا من القيم والثقافات والمعرفة غير الرسمية، يؤثر بعضهم على بعض لدعم مصالحهم الخاصة، والتي ربما تسير باتجاه مصلحة المنظمة، إذا ما توافرت لها البيئة الخصبة، وبالتالي تكون ميزة تنافسية وقوة مخفية وتضيف قيمة للمنظمة، أو قد تعيق أداء المنظمة إذا أسيء استغلال هذه الشبكة وضعف تطويرها وبنائها بشكل صحيح.

أن رأس المال الاجتماعي له طبيعة ذات عدة أبعاد، وان عرض وتطبيق المفهوم يمكن تقديره في عدة ميادين وان هذه الميزة تعطي المفهوم ملائمة واضحة، ويستخدم بعض المؤلفين مفردة أو عبارة الملائمة الفائقة أو المرونة المدهشة (Surprisingly Elastic). واستناداً إلى

(Pueno, 2002) يمكن تمييز أربعة مداخل رئيسية لرأس المال الاجتماعي لدراسته في المنظمات وهي (Eduardo & Salmador, 2004: 559):

1. المدخل المسند من نظريات التطوير الاقتصادي.

2. مدخل الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية.

3. حاكمية الشركة.

4. مدخل رأس المال الفكري.

والجدول (3) يوضح تلك المداخل بشكل جلي.

جدول 3: المداخل المفاهيمية الرئيسة لدراسة رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال

صاحب الإسهامات البحثية في تطوير المدخل	الأفكار الرئيسية	مدخل رأس المال الاجتماعي
Putnam (1994); Knack & Keefer (1997); Stiglitz (1998)	بناء القناعة في سلوك الأفراد لتقوية روابط الشبكات الاجتماعية، والإسهام في التطوير الاقتصادي المستقر.	نظريات التطوير الاقتصادي
Coleman (1990); Newton (1997); Chang (1997); Kawachi et al., (1997); Bullen & Onyx (1998); Joseph (1998); Cortina (2000); Baron (2001)	درجة التكامل الاجتماعي والمسؤولية مع احترام مجاميع وأفراد المجتمع كله. ويكون على أساس القيم والاتجاهات، مثل القناعة والتعاون والأمان والمشاركة والأخلاق والتراضي	الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية
Baas (1997); Sen (1997); Zingales (2000); Rajan & Zingales (2000)	الأخلاق وحاكمية الشركة لها تأثير إيجابي في خلق رأس المال الاجتماعي، وتحفز التكافل والتغلب على عدم إكمال السوق الكفوء	حاكمية الشركة
Nahapiet & Ghoshal (1996); Koening (1998); Prusak (1998); Lesser & Prusak (1999); chohen & Prusak (2001); Kenmore (2001); Lesser & Cothrel (2001); McElroy (2001) (العنزي، 2007)	رأس المال الاجتماعي مكون من مكونات رأس المال الفكري، ويكون على أساس مجموعة من القيم والمؤشرات، مثل القناعة والوفاء والإخلاص والتراضي والشفافية والتكافل والمسؤولية والصدق والأخلاق.	رأس المال الفكري

Source: Eduardo & Salmador, (2004), "The role of social capital in today's economy" Journal of Intellectual Capital, vol.5, No.4: 560.

ولقد أضاف (العنزي، 2006: 5) المدخل السلوكي لرأس المال الاجتماعي، ليؤكد على انه مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، بعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، واخذ نطاقه كمفهوم سلوكي، يتسع ليشمل شبكات الارتباطات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي. وبالطبع، أن تلك الثقة والتفاعل قد تتطلبا وقتا لتطورهما ونموهما في منظمات الأعمال.

فيما أضافت منظمة الأمم المتحدة للتنمية والتعاون (OECD) ثلاثة مداخل أخرى وهي كما يأتي: (العنزي، وآخرون، 2008: 86)

1. مدخل العلوم السياسية: ويركز على دور المؤسسات السياسية والأعراف الاجتماعية في تشكيل سلوك الأفراد.
2. مدخل علم الأجناس: ويشير إلى أن الإنسان يمتلك غريزة أساسية تتمثل بالرغبة في المشاركة والتعاون مع الآخرين.
3. مدخل علم الاجتماع: ويختص بتحليل المحددات الاجتماعية للمحفزات الإنسانية، ويركز على خصائص المنظمة الاجتماعية، مثل الثقة والتبادل والشبكات الاجتماعية.

2.2: مدخل في مفاهيم إدارة الاحتواء العالي لمنظمات الأعمال:

1.2.2: إدارة الأداء كمدخل لإدارة الاحتواء العالي:

كان مفهوم إدارة الأداء وأحد من معظم التطورات المهمة والإيجابية في ميدان إدارة المورد البشري في السنوات الأخيرة، وقد صاغ هذه العبارة لأول مرة كل من Beer & Ruh, (1976)، ولكن لم يُعترف بها كمفهوم متميز حتى أواسط ثمانينيات القرن الماضي. فإدارة الأداء هي استراتيجية بالمعنى الذي يشير إلى الاهتمام بقضايا أوسع تواجه العمل إذا أريد أن يكون العمل مؤثرا وفاعلا في بيئته، ومع الاتجاه العام الذي يروم العمل والسير فيه بغية تحقيق الأهداف بعيدة الأمد.

وإن إدارة الأداء تتكامل بمعنيين اثنين (Armstrong, 2009: 1):

1. تكامل عمودي يرتبط مع العمل ومع الأهداف الفردية والجماعية والمقدرات الجوهرية.
2. تكامل أفقي يربط جوانب مختلفة من إدارة المورد البشري، ولاسيما التطوير المنظمي وتطوير العاملين والمكافأة المالية بغية إنجاز وتحقيق مفهوم واضح للإدارة والمنظمة.

تعرف إدارة الأداء أنها مجموعة عامة من نشاطات تقوم بها المنظمة لتغيير وتحسين أداء العاملين. وعلى الرغم من أن إدارة الأداء تعتمد كثيراً على تقييم الأداء، أي أنها عملية أوسع وهي الغاية النهائية لنشاطات تقييم الأداء (Denisi&Griff,2001:22). ويشير (Noe et al.,1994:238) إلى ثلاثة أغراض لإدارة الأداء هي:

1. الغرض الاستراتيجي، إذ لابد لنظام إدارة الأداء من الربط بين نشاطات الأفراد مع أهداف المنظمة، وأحد الأساليب الرئيسية يتمثل في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تحديد النتائج والسلوكيات، والى حد ما سمات الأفراد الضرورية للنهوض بها، ومن ثم أعداد وتطوير أنظمة قياس وتغذية عكسية ستعظم المدى الذي يقدم فيه الأفراد السمات ومزجها في السلوكيات، ومن ثم الوصول إلى النتائج. ومن أجل تحقيق هذا الغرض الاستراتيجي، فإن النظام يجب أن يكون مرناً، وذلك لأنه إذا ما تغيرت الأهداف والاستراتيجيات، فإن النتائج والسلوكيات والسمات الفردية ستحتاج حتماً إلى أن تتغير في المقابل.

2. الغرض الإداري، إذ تستخدم المنظمات معلومات إدارة الأداء وتقييمات الأداء، وتحديدًا في العديد من القرارات الإدارية، منها إدارة الرواتب والأجور والترقيات والفصل والتعيين وتحديد أداء الأفراد.

3. الغرض التطويري، إذ يتمثل بتطوير أفراد فاعلين في أداء أعمالهم، فعندما لا يعمل الأفراد كما يتوجب عليهم، فإن إدارة الأداء تبحث عن تحسين أدائهم. وعادة ما تضع عملية التغذية العكسية المستمرة خلال عملية تقييم الأداء مؤشرات حول جوانب ضعف الفرد. وعليه لا يُشخص إدارة الأداء جوانب أداء الأفراد الضعيفة بل يحدد أيضاً أسباب هذه العيوب، وعلى سبيل المثال، ضعف المهارة والمشكلة التحفيزية، وبعض الأسباب التي تبقي الفرد في حالة تراجع في الأداء.

تعد أهمية إدارة الأداء مهمة للأسباب الآتية: (Denisi & Griffin,2001:233)، (Armstrong,2009:3).

1. يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً إذ كثيراً ما نجد المنظمات من الضروري أن تستثمر في العاملين لديها بوساطة تزويدهم بتدريب إضافي وبنشاطات وفرص لتطويرهم. وهذا التدريب والتطوير يكون الهدف منه مساعدة العاملين على رفع مستوى أدائهم. ولذلك إن إدارة الأداء يكون ضرورياً أولاً لتقييم المستوى الحالي الذي يعكسه العامل، وثانياً لتحديد درجة تحسين هذا المستوى في الأداء نتيجة للتدريب والتطوير.

2. أن إدارة الأداء له أهمية أيضاً كونه مرتبط أساساً بنظام التعويضات في المنظمة. فالمنظمات تفضل تقديم مكافآت أكبر للعاملين ذوي الأداء العالي وذلك من أجل تقديم التعويضات على أساس عادل تحتاج المنظمة التي تكون قادرة على معرفة إنها تقدم المكافآت الملائمة للعاملين ولأسباب معقولة.

3. أن إدارة الأداء هي أمر مهم لأسباب قانونية، فالمنظمات يجب أن تكون قادرة على البرهنة على أن ما تقوم به من ترقيات ونقل وصرف عن الخدمة (فصل) وتخصيص مكافآت، إنما هو يقوم على أساس الاستحقاق (الجدارة) وبالقياس إلى عوامل أخرى تكون مستندة إلى التمييز أو التنوع مثل العرق أو الجنس (ذكر أو أنثى).

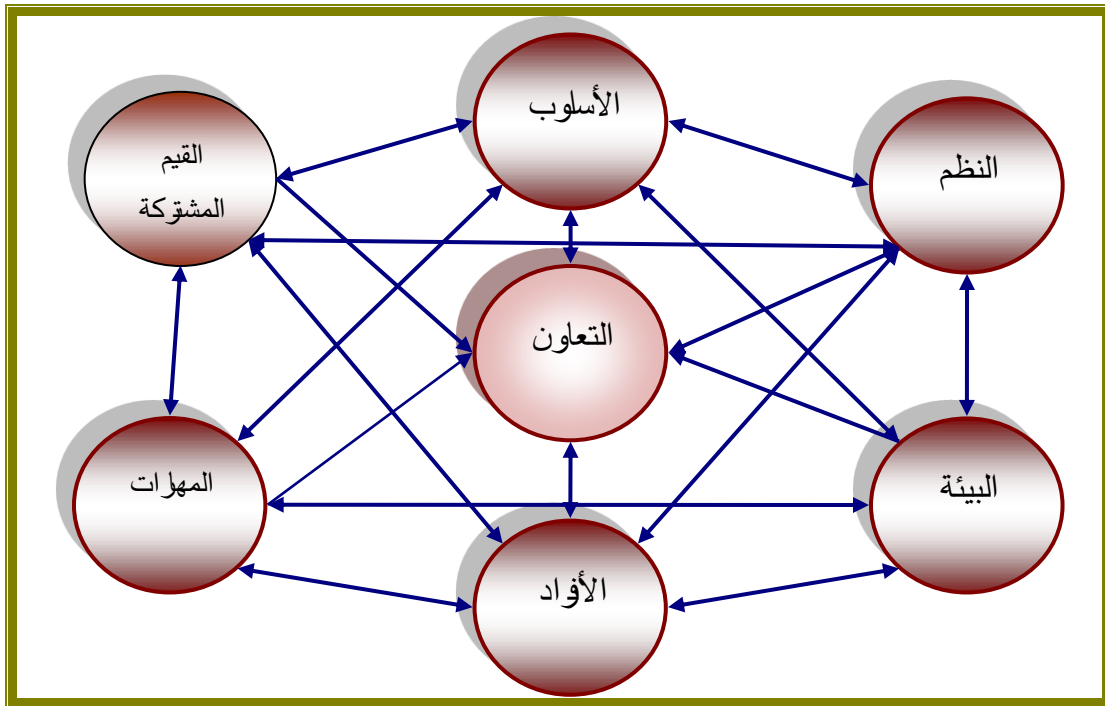
4. تهتم إدارة الأداء أساساً بتحسين الأداء من أجل تحقيق فاعلية المنظمة والفريق والفرد، فالمنظمات عليها أن تحصل على الأشياء الصحيحة المؤدية بنجاح.

5. تعنى إدارة الأداء بتلبية الاحتياجات وتوقعات جميع حملة الأسهم للمنظمة، المالكين والإدارة والعاملين والزبائن والمجهزين والجمهور بشكل عام. وعلى وجه الخصوص إن العاملين يعملون كشركاء في المنظمة، ويجب احترام مصالحهم، ولهم صوت في القضايا التي تهمهم، وان آراءهم يجب الأخذ بها.

2.2.2: الطريقة الشاملة لإدارة الأداء:

وتعني أن الجميع يشتركون في تغطية كل جانب في الموضوع، وفي حالة إدارة الأداء فإنها تهم المنظمة بكاملها، إنها تأخذ نظرة شاملة لمكونات الأداء، وكيف إنها تسهم في النتائج المنشودة في مختلف المستويات في المنظمة والأقسام وفريق العمل والأفراد، فضلا عن تعيين الاحتياجات الواجب تأمينها لتحسين هذه النتائج.

تستند إدارة الأداء في اكمل معانيها إلى الاعتماد أن كل ما يفعله العاملون في العمل وفي أي مستوى يسهم في تحقيق الغرض النهائي الكلي للمنظمة، ولهذا فهي تهتم بما يفعله العاملون (عملهم) وفي أداء العمل (السلوك)، وماذا يحققون (النتائج)، أنها تشمل جميع القياسات الرسمية وغير الرسمية التي تتبناها المنظمة من أجل زيادة فاعليتها وفرق العمل والأفراد والاستمرار في تطوير المعرفة والمهارة والكفاءة. وبالتأكيد فإنها غير معزولة، وتدار من قبل قسم الموارد البشرية. (Armstrong,2009:1)، ويشير الشكل (7) إلى مكونات الأداء الأساسية.



رسم توضيحي 7: مكونات الأداء

Source: Armstrong, Michael, (2009), "Performance Management: Key Strategies And Practical Guidelines", London, Clays Ltd, Ives Plc, P:2.

تعطي إدارة الأداء كعملية استراتيجية تكاملية نجاحاً قوياً للمنظمات عن طريق تحسين أداء العاملين الذين يعملون فيها وتطوير قدراتهم واهتماماتهم. وقد لخص (IRS,1996) أحد عشر مبدأ لإدارة الأداء، وهي كآلاتي: (Armstrong,2009:6)

1. ترجمة أهداف المنظمة إلى الفرد وفرق العمل.
2. تساعد في توضيح أهداف المنظمة.
3. أنها عملية دؤوبة وتطويرية لتحسين الأداء بمرور الوقت.
4. تعتمد على الإجماع في الرأي والمشاركة.
5. تخلق فهماً مشتركاً لما هو مطلوب تحسينه في الأداء.
6. تشجيع الإدارة الذاتية لأداء الفرد.
7. تحتاج إلى أسلوب إدارة منتج وتشجيع التخاطب بطريقتين بين الرؤساء والمرؤوسين.
8. تحتاج إلى تغذية عكسية دؤوبة.

9. تساعد منافذ التغذية العكسية الخبرات والمعرفة المكتسبة من قبل الأفراد في تعديل أهداف المنظمة.

10. تقيس الأداء إزاء الأهداف المتفق عليها بصورة مشتركة.

11. يجب تطبيقها على جميع الملاكات وليس مهمته في الأساس بربط الأداء مع الكفاءة.

3.2.2: إدارة الاحتواء العالي:

تواجه المنظمات زيادة في التحديات للحصول على ميزة تنافسية اكبر وأكثر طلباً في موقع العمل، ويعد توسع الأسواق عبر الحدود الدولية والحواجز التجارية التي حُطمت، وتوزيع القنوات التي أصبحت أكثر كفاءة، وتدخل الدولة في العديد من الأسواق قد تقلص. والعديد من المنظمات واجهت عدد من المنافسين غير المتساوين، فضلاً عن ذلك هنالك الطلب العالي على المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية من الزبائن والتي أصبحت أكثر من قبل، والتسليم الأسرع وبأوطأ الأسعار وقد أدى كل ذلك إلى بروز مفهوم الاحتواء العالي (High Involvement).

ظهرت إدارة الاحتواء العالي إلى الوجود في ثمانينيات القرن الماضي، وكان رائدها العالم النفسي الأميركي (Lawler). وفي أواخر التسعينيات استعملت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) مصطلح أنظمة العمل العالية الأداء للإشارة إلى تلك المنظمات التي نظمت تدفق العمل حول عمليات العمل الرئيسية، وأنشأت الفرق لتنفيذ تلك العمليات (Wood & Bryson,2008:3).

وفي الولايات المتحدة أيضاً يستخدم مركز القيادة الخلاق مصطلح منظمات العمل العالية الأداء، في حين تشير عبارة المؤسسة المتميزة للأفراد والتطوير البريطانية إلى العمل العالي الأداء مؤكدة على نتيجة الممارسات في توليد المنتج المتميز والخدمة المميزة. وهذه الموضوعة تستحق الاهتمام لان أنظمة العمل العالية الأداء (HPWS) هي مهمة كونها تعرف التدابير الكفوة جداً لتنظيم الربحية، وقد أسس البحث العلمي المكثف جداً أولاً وأخيراً الرابطة القوية بين استخدام ممارسات الموارد البشرية والأداء الموسع عبر مدى من المؤشرات، ولكن بصفة خاصة في الإنتاجية وبصورة حاسمة في الربحية. وببساطة من حيث التعبير إن الاستثمار في هذه الممارسات والمهارات المرتبطة بها يكافئ على النتيجة الجوهرية. ولهذا السبب تطرح الإدارة عالية الأداء (HPM) القضايا المتعلقة بتحسينات الأداء. فضلاً على ذلك إن إدارة الأداء

العالي أو أنظمة العمل العالية الأداء إلى إثبات الرابطة بين ممارسات العمل والأداء (George & Nickolaos,2009:21).

ولقد لاقت نظم الاحتواء العالي استحساناً بين الاكاديميين والممارسين بصفتها أداة لتحسين الأداء المنظمي التي تدل على الرضا في العمل وانخفاض الإجهاد في العمل (Preuss,2003:590)، وقد أجبرت بيئة العمل الحالية ذات التغيير والإبداع السريع العديد من المنظمات على تقييم كيفية مساهمة الموارد البشرية في فاعليتها. ومن وجهة نظر الشركة المعتمدة على الموارد البشرية هناك اعتقاد سائد بأن الاستثمار في ممارسات العمل العالية الأداء والمشاركة يطور القدرات المميزة في العمل، وهو الأمر الذي يقود إلى أداء الشركة المتفوق (Barney,1991:99). ومع ذلك يمكن استدامة قدرات العاملين المحددة بالشركة فقط إذا ما تلاءمت الفرص المتوافرة في البيئة وولدت القيمة الأعلى من الكلف المرتبطة بإدامة القدرات (Zatzick & Iniversity, 2006:999).

أن إدارة الأداء العالي هي عزم المنظمة حول كيفية تحقيق الميزة التنافسية بتحسين الإنتاجية من خلال العاملين، وان الغاية هي دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويمكن تشغيل هذه الغاية عن طريق نظم الإدارة العالي للعمل (HPWS). كما أن الغاية إلى مثل هذه النظم هي تطوير منظور للأداء العالي الذي يرى مدير الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون الآخرون، أن الموارد البشري هو نظام مكتنز ضمن نظام أوسع لتنفيذ الاستراتيجية المنظمة، وتستخدم عن قصد من أجل تحسين الأداء المنظمي والمالي والتشغيلي (Armstrong,2009:116).

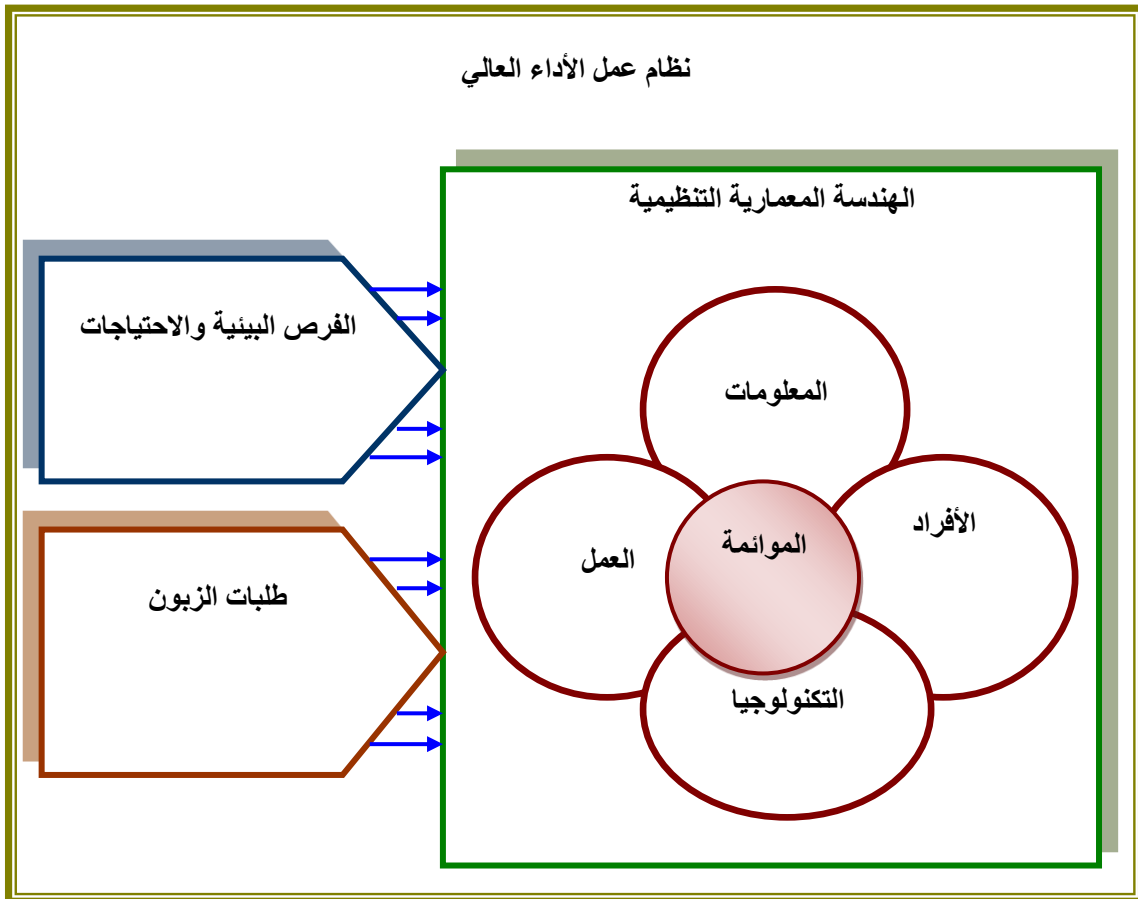
أن أنظمة عمل الاحتواء العالي هي مجموعة معقدة ومتميزة، لكنها متداخلة من سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة التي تتشكل بهيئة حزمة متطابقة، من الممارسات والتي تستخدم على إنها نظام متماسك لاختبار، وتطوير وتحفيز والمحافظة على قوة العمل المؤهلة والكفوة للحصول على الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمات، وهذا التكامل (الحزمة) من الممارسات الإدارية المبدعة تسعى إلى إدارة وضم وتمكين قوة العمل لتحقيق التداؤب بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملين للمنظمات بحيث تستطيع أن تواجه تحقيق الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Leffakis,2009:24).

يتألف الاحتواء العالي كنظام من مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ذات الاعتماد المتبادل، وهي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأداء المتفوق من خلال التداؤبية ما بين هذه الممارسات (Chen, 2008:42). تتعهد إدارة الاحتواء العالي بأنها ستمتلك تأثيرات إيجابية على متغيرات

الأداء الأساسية، زيادة إنتاجية العمل، معدل دوران عمل أكثر انخفاضاً وغيابات أقل، مخرجات اعظم والتحسين العام والمرن لثقافة موقع العمل.

لقد أشار (Wood,1998) إلى فرضية احتمالية مفادها أن العوامل البيئية ولاستراتيجيات سوف تعدل العلاقات بين نظام إدارة الاحتواء العالي ومتغيرات الأداء. والجانب الآخر المهم لهذه العلاقة هي التكامل الاستراتيجي لممارسات العمل وإدارة الاحتواء العالي وخط التنظيم مع إدارة الجودة الشاملة TQM (Gollan,2010:279).

وبالاتجاه ذاته يؤكد (Rotenberry & Moberg,2007:203) أن مضمون العمل كان قد وُصف بأنه ذلك العامل الذي يكون عمله جزءاً مكماً من تعريفه الذاتي، وقد افترض العديد من المنظرين بأن العاملين الذين يجري احتوائهم في العمل بصورة كبيرة سيبدلون الكثير من الجهد الموجه صوب إنجاز الأهداف التنظيمية، وسيكونون أقل ميلاً لدوران العمل. وبالعكس إن العاملين الأقل احتواءً داخل العمل يميلون إلى مغادرة المنظمة أكثر وسحب جهدهم وخبراتهم من العمل، وتطبيق تلك المعرفة في منظمات أخرى. ونقلاً عن (العنزي والعبادي، 88:2009) إن (Nadler) وزملائه يعطون تعريفاً أكثر شمولية لمفهوم نظام عمل الأداء العالي بحيث أكد بأنه هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يُحسّن التوافق بينها لكي تُنتج أداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الأخرى. والشكل (8) يوضح محاور هذا التعريف.



رسم توضيحي 8: التمثيل التخطيطي لنظام عمل الأداء العالي

المصدر: الغنزي، سعد علي والعبادي، هاشم فوزي، (2009) أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 54، P. 89.

إن القضية الرئيسية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية هي استخدام التسريح (Lay off) داخل أماكن العمل العالية المشاركة، كاستراتيجية لتعديل قدرات العاملين، وإزالة العاملين الذين لم تعد مهاراتهم توائم الاستراتيجيات أو تضيف قيمة (Mckinley et al., 1995:34). ويمكن إدراك أن التسريح في العمل بوصفه انتهاكاً للعقد النفسي بين المنظمة وعاملها والذي نتج عن ثقة متناقصة، وتأثير سلبي أكبر في مكان العمل (Brockner, 1992:10). وان مثل هذه التأثيرات السلبية ربما تكون مكلفة لاماكن العمل العالية المشاركة، لان أماكن العمل هذه تعتمد بصورة كبيرة وصرحة على مشاركة وتحفيز العاملين، إذ تعتمد المنظمة على القدرات الديناميكية المعتمدة على الموارد لمخاطبة هذه القضية. والقدرات الديناميكية هي قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل القدرات الداخلية والخارجية لإنجاز الأشكال الجديدة والإبداعية للميزة التنافسية (Teece et al., 1997:406).

وُصِفَ نظام الاحتواء العالي من قبل (Nadler & Grestein, 1992) بأنه الممارسات في ميدان العمل والتي ترفع مستويات الثقة بين مواقع العمل، وتزيد من القدرة الجوهرية للعاملين من العمل، وبذلك تتعزز المشاركة المنظمة (Armstrong,2009:117). وقد ركز الباحثون على تطوير ما يسمى بالقدرات الديناميكية لأجل فهم كيفية بقاء الشركات متنافسة في بيئات متغيرة. وأن مدخل القدرات الديناميكية ضمن الرؤية المعتمدة على الموارد هي أن الشركات العالية المشاركة ربما تحتاج إلى مهارة مختلفة ضمناً تشير إلى تسريح العاملين الموجودين، وسوف تحتاج إلى عمليات للدمج وإعادة التشكيل والكسب وإطلاق عنان الموارد، أي يجب على الشركة البقاء مرنة ومستجيبة وهذا يتطلب استخدام التسريح وممارسات العمل العالية المشاركة لسد النقص في خزين الشركة من رأس المال البشري (Zatzick & Iniversity,2006:1001).

ويؤكد الباحثون الذين ذُكروا أنفاً حاجة الشركة إلى إدارة الموارد الداخلية بصورة فاعلة، ومن ضمنها إدارة المورد البشري وممارساتها لاستدامة القدرات الجوهرية بمرور الوقت. لذلك لا تتطابق فكرة التسريح مع إدارة الاحتواء العالي لطالما أن أماكن العمل مستمرة بصنع الاستثمارات أثناء ممارسة التسريحات مما يعيق عملية التطور المهاري والإنتاجي للمنظمة، خاصة أن المنظمات في الوقت الحاضر تتوجه نحو امتلاك موارد بشرية متميزة يمتلك قدرات عالية، إذ من الصعب على الشركات الأخرى تقليدها أو محاكاتها أو نقلها، لا سيما الشركات التي تنتهج منهج الاحتواء العالي لمشاركة وتمكين العاملين، إذ ستخصص المنظمة رأس مال عالي لاستثمار هذا المورد المهم.

أن الاحتواء العالي هو مشاركة العاملين في تقرير كيفية القيام بالعمل، ويمكن تشجيع الاحتواء العالي من خلال التدريب والمكافأة التي تدفع العاملين للمشاركة في العمل، (Doody,2007:7). وكما عرفها (Appelbaum et al,2000) إن نظم الأداء العالي للعمل تتألف من ممارسات تسهل مشاركة الفرد وتعزيز المهارة والتحفيز (Armstrong,2009:116).

وقد استخدم بعض الباحثين مصطلحات متعددة ليعبّروا عن الاحتواء العالي منها (ممارسات الأداء العالي، أنظمة الأداء العالي، الالتزام العالي، عمليات العمل العالية، مشاركة العمل العالية المستوى) (Scotti & Behson,2007:34). كما أن البحث الذي أجراه كل من (Armitage & Allen,2007) أشار إلى أن أسس إدارة العاملين كونت الأرضية للأداء العالي للعمل. وأشاروا إلى ثلاث أفكار تميّز مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

1. ثقافة مفتوحة وخلاقة يتمركز فيها العاملون وبضمنها اتخاذ القرار والمشاركة فيه.
2. استثمار العاملون من خلال التعليم والتدريب والوفاء والاحتواء والعمل المرن.
3. قياس نتائج المقارنة الموجهة ورسم الأهداف، فضلاً عن الابتكار خلال العمليات وأفضل الممارسات.

يركز الباحثون الآخرون أساساً على إشراك العاملين أو تمكين العاملين في مجالات التدريب والعمل الفرقي (Addison,2005:12)، ويصف (Huselid,1995:63) ممارسات الموارد البشرية بأنها ممارسات عالية الأداء يمكن تحقيقها من خلال استقطاب واختيار العاملين الكفؤين، ووضع أنظمة جيدة من أنظمة تعويضات وتحفيزات مناسبة، وكذلك مشاركة وتدريب العاملين المكثف. وعلى هذا الأساس يعرف (Feeman & Kleiner, 2000: 35) بان الاحتواء العالي هي قدرة الفرد على المشاركة في اتخاذ القرار التنظيمي. وبالالتجاه ذاته يعرف (Guy,2003:4) الاحتواء العالي بأنها الممارسات التي تحاول تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة مدى الأعمال أو القرارات أو العلاقات التي يكون العاملين مسؤولين عنها.

وهكذا تتضمن إدارة الاحتواء العالي من (Wood&Bryson,2008:3):

1. ممارسات تنظيم العمل، مثل العمل الجماعي المواصفات المرنة للعمل وخطط الإمساك بالأفكار، والتي تعد وسائل للتشجيع على مرونة أكثر والنشاط والتعاون.
2. الممارسات التي تسمح للعاملين في الحصول على الفرص لكسب المهارات والمعرفة المطلوبة لتأمين حاجاتهم على العمل بالطريقة المقررة. ويشمل هذا التدريب المكثف الموجه نحو العمل الجماعي والمرونة الوظيفية وخلق الأفكار والمشاركة في المعلومات، ولاسيما حول اقتصاد وسوق العمل.

ففي بعض الحالات يطلق على ممارسات الأداء العالي للعمل ممارسات الالتزام العالي (Armstrong,2009:161). كما أن إدارة الاحتواء العالي تتضمن كذلك التركيز على علاقات الثقة العالية بين الإدارة والعاملين، خصوصاً أنها مبنية على افتراض أن العاملين يمكن أن يثقوا في اتخاذ القرارات المهمة حول مكان العمل. وبالإضافة إلى ذلك يمكن للعاملين أن يطوروا معرفتهم ومهاراتهم في اتخاذ قرارات مهمة حول الإدارة لفعاليات أعمالهم والتي ينتج عنها إنتاجية وفاعلية أكبر، وهو مبني على العلاقة ما بين الإدارة والعاملين في المنظمة من خلال احتواء العاملين وإشراكهم مع الهدف في زيادة أداء وربحية المنظمة. ولذلك أن العاملين يعطون فرصة في تطوير معارفهم ومهاراتهم والتي يمكن أن يتخذون فيها القرارات، مثل هذا

المدخل المتكامل في اشتراك احتواء العامل والممارسات في كل مجالات التخطيط للمنظمة وعمليات التنفيذ. ولذلك أن عملية إدارة الاحتواء العالي تركز على تأثير الثقافة التنظيمية وأثر البيئة الخارجية على المخرجات التنظيمية (Gollan,2010:279).

ومن الناحية المثالية يجب أن يمثل الاحتواء العالي تصميم العمل الاستكشافي الذي يتضمن المواصفات الجوهرية، مثل المشاركة والتمكين والتطوير والثقة والانفتاح والعمل الفرقي والمكافآت المعتمدة على الأداء التي ستقود إلى الإنتاجية الأعلى والجودة ورضا العاملين والربائن وأداء السوق والأداء المالي (Harmon et al.,2003:393).

فالتوكيد على زيادة النشاط في العمل وتوليد الأفكار على مختلف المستويات للمنظمة، أصبح وعلى نحو متزايد صفة متميزة لإدارة الاحتواء العالي ولاسيما في ظهور التنبؤ المؤثر لدوائر الجودة والأفكار الأخرى التي تسعى إلى الاستيلاء على خطط في المنظمات اليابانية التي عدت ابتكارات ناجحة وبخاصة في الصناعة، وكان دفع أنموذج إدارة الاحتواء العالي نحو تطوير أفق أوسع بين جميع العاملين لكي يفكروا في طرق أفضل في تأدية أعمالهم، وربط ما يؤدونه على ما يفعله الآخرين، واخذ المبادرة في وجه المشكلات الجديدة وغير المألوفة. وان العناية في إدارة الاحتواء العالي يشجع العاملين على المشاركة، فيما تطلق عليه النظرية الجديدة للإدارة بثقافة التحسين المستمر، الغاية منها هو تحقيق أداء أعلى من خلال تبني ودعم النشاط، والتي هي مزايا متطلبات العمل العصري (Griffin,2007:327).

4.2.2: متطلبات إدارة الاحتواء العالي الناجحة

إذا كانت أنظمة عمل الاحتواء العالي تحسن من أداء الشركة، إذن لماذا القليل من الشركات تتبنى هذه الممارسات؟ وممارسات إدارة الموارد البشرية المحسنة هي محورية من أجل الكفاءة والإنتاجية الأكبر. واستناداً ل(Gollan,2005:26) يبدو أن كلف العاملين تزداد مع زيادة التدريب الذي ربما يكون ضرورياً للحفاظ على أنظمة عمل الاحتواء العالي، ويؤكد (Gittleman et al.,1998:138) أن نموذج الأداء العالي غير قابل للتطبيق على نطاق واسع، كما هو مفترض في أغلب الأحيان بسبب قلة العناصر الضرورية للنجاح والتي تتضمن تعاون العاملين والتوجه الإداري والمهارات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب وتطوير داخل المنظمة.

أضاف (Rainbird & Munro,2003:34) أن المدراء لهم دور أساسي في تسهيل أو إعاقة الوصول إلى كل أنواع التعلم، وقد لا يوفق المدراء في تقدير الصعوبات التي تواجه تنفيذ إدارة

الموارد البشرية الجديدة، وعملية التعلم والتعلم هذه تستغرق الوقت، ويكون المدراء غير مستعدين للمعانة من خلال العواقب القصيرة الأمد، لاسيما إذا لم يجر تحقيق الأهداف الكلية والجزئية لتحقيق فوائد الأنظمة الجديدة، وإذا لم تتمكن من التنبؤ بالمنافع البعيدة الأمد لهذه التغييرات.

من المتوقع أن تقود ممارسات الأداء العالي إلى جودة المنتج والخدمة المتزايدة والإبداع الأكبر ودافع العمل الأكبر لدى العاملين، والإنتاج الأدنى كلفة والأعلى سرعة، وقلة التغيب ودوران العمل الأدنى (Mohrman et al.,1992:53). ولسوء الحظ إن هذه الممارسات التي تفيد المنظمة توضع جانباً في أغلب الأحيان لأنها تبنى على مسار صعب وينبغي الالتزام والبقاء على هذا المسار. ويمكن أن تصبح الروتينيات الدنيا ثابتة في النشاطات اليومية للمنظمة والتي تقود إلى القصور الذاتي (Huselid,1995:65). وبنفس الاتجاه يشار إلى أن المدراء الساخرين غالباً ما يكونوا ممتنعين من تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الجديدة (Burke,2006:37). ويستفيد مكان العمل العالي الاحتواء من نظام ممارسات الإدارة مانحاً العاملين المهارات والمعلومات والإبداع والحرية والتي ينتج عنها القوة العاملة التنافسية التي هي مصدر للميزة التنافسية.

لقد استنتج (Godard,2004:368) انه بسبب الكلف لمدخل الاحتواء، والتي يمكن أن تكون عالية فإنه من الضروري للعاملين أن يضمّنوا منافع عالية، فالبرامج يجب أن تكون ناجحة، وحتى عندما لا يتبع بأن العاملين مدخل الضغط أو التكثيف (Intensification) فإنه قد تكون في حالات متعددة ضرورية لخلق بيئة الضغط العالي، اذا ما احتاج الأداء إلى تبرير مستويات عالية من التكيف والتي يجب تحقيقها. فهو قد ذهب إلى القول "العاملون قد يأخذون بالاعتبار ضغوط العمل والتي تبقى أصعب حتى اذا الأنموذج اظهر للعيان ضغوط العامل المباشرة". وناقش (Godard,2004) أن هذا قد يهيباً أيضاً تفسير مستقبلي حول لماذا التكيف التام لمدخل نظام عمل الاحتواء العالي مرتبط بالندرة والصعوبة في الدعم، فهذا هو بسبب المستويات الأعلى من الإجهاد وبعيدا عن الضغط وتجربة العاملين والمكاسب المرتبطة مع مستويات عالية من التكيف والتي هي أكثر صعوبة في الدعم.

هنالك عدد من الشروط الضرورية التي لا بد منها عند تنفيذ عمليات إدارة الاحتواء العالي، وهي كالآتي: (Midgley,1995:143)؛ (Gollan,2010:284)

1. أن العنصر الحرج في أي مدخل، هو قدرة المدراء في تهيئة القيادة وتسهيل استشارة العاملين والاحتواء والمحافظة على علاقات العاملين المنتجة، وهذه المهارات ترتبط بثقافة

المنظمة. واكد (Midgley,1995) أن هناك تعزيز قليل لمهارات إدارة العاملين اذا لم يكن هناك التزام أو تعهد من الشركات في تهيئة البيئة الملائمة للتطبيق. ولذلك، إن الإدارة العليا تحتاج أولاً إلى تخمين المهارات المستقبلية، إذ هم يحتاجونها للعاملين والمدراء، وكذلك الثقافات والأنظمة التي سوف تحتاج إليها في تطوير مهاراتهم.

2. هناك قضية احتواء العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، فقد ناقشت الرسالة أن الإدارة يجب أن تعطيه شكلاً وتدريب وتجهيز العاملين لاتخاذ القرارات في موقع عملهم وإشراكهم في العمليات، والبحث في الرضا والإنتاجية في تشجيع معرفة- كيف، وتخصيص المعلومات في مستويات اقل من الهيكل التي تعطي العاملين الخبرة في إدارة أعمالهم وإدراك المشاكل وتوليد الحلول.

3. تتطلب العملية في التغيير التنظيمي تتطلب الاستشارة الواسعة والترتيبات الداعمة الأخرى مثل التدريب.

5.2.2: أساليب تشجيع ممارسات الموارد البشرية الجديدة:

وضع الباحثون ثلاثة مجالات التي يمكن أن يشجع فيها القادة التنظيميين ممارسات الموارد البشرية الجديدة، أحدها أن القادة يمكن أن يحددوا دور وظيفة الموارد البشرية، والتي تمتلك تأثيراً ذا معنى على " الإبداع الحميم" (Innovation Friendly) والثقافات وتهيئة وتركيز واضح وتوجيه لتطوير فاعلية الإبداع. فالربط في ذلك مهماً لوظيفة الموارد البشرية، وهي تمثل مستويات أعلى للتدرج التنظيمي والدور الاستراتيجي داخل المنظمة. ولقد استنتج الباحثون أن أصحاب المهن يطورون أنفسهم داخل المنظمة وهي أكثر احتمالية في ضمان التكيف الناجح لأنظمة الاحتواء العالي (Murphy&Southey,2003:87). ولا بد أن تكون القيم الجوهرية للمنظمة ذات الاحتواء العالي متطابقة مع فكرة إشراك مسؤولية العاملين في اتخاذ القرار.

وفي أدناه أمثلة حول الافتراضات التي هي في أغلب الأحيان أساساً لمدخل احتواء العاملين في تنظيم وإدارة الأفراد: (Lawler,1987:192)

1. **العلاقات الإنسانية:** يجب معاملة الأفراد بأنصاف واحترام، حيث يريد الأفراد المشاركة، يجب أن يقبل الأفراد حينما يشاركون، وحينما يشاركون يكونوا أكثر رضا والتزاماً بالمنظمة.

2. **الموارد البشرية:** أن الأفراد مورد قيم لأنهم يحملون الأفكار والمعرفة، وتتطور الحلول الأفضل عندما يمتلك الأفراد مدخلات للقرارات، ويجب أن تقوم المنظمات بالالتزام بعيد الأمد لتطوير الأفراد بما يجعلهم أكثر قيمة للمنظمات.
3. **المشاركة العالية:** يمكن الثقة بالأفراد في اتخاذ القرارات المهمة حول أنشطة عملهم، بوسع الأفراد تطوير المعرفة لاتخاذ القرارات المهمة حول إدارة أنشطة عملهم، وتكون النتيجة هي الفاعلية التنظيمية الأكبر، عندما يتخذ الأفراد القرارات حول إدارة عملهم.
4. **الهيكل التنظيمي:** تتطلب الإدارة ذات الاحتواء العالي المشاركة في الهيكل التنظيمي ذو التصميم المفلطح العريض، مع مستويات قليلة للإدارة وخاصة في مجال دعم العاملين. ويجب أن تركز الإدارة على مجال الاستشارة والتدريب، وهدفها المهم هو نقل الخبرة إلى العاملين الآخرين.

6.2.2: أبعاد إدارة الاحتواء العالي بمنظمات الأعمال:

أن العنصر الأساسي لمنظمات الاحتواء العالي هو نفسه لأي منظمة في بيئة الأعمال، وهو التنافس والتناسق، حيث يجب أن تواءم الممارسات الفردية سوية، وأن تؤثر على كل شخص بالطريقة نفسها. والإدارة العالية الاحتواء هي أفضل طريقة لجعل العديد من المنظمات تنافسية في الساحة المحلية والدولية التي يكون فيها لبعض المنظمات ميزة تنافسية من خلال المواد الأولية وأخرى من خلال كلف العمل المنخفضة، أو من خلال المركز الجغرافي. والإدارة العالية الاحتواء هي ميزة تنافسية متوفرة في المنظمات ذات قوة العمل المتفكرة والمتجهة صوب الإنجاز الذي تريده بصورة فاعلة، والتي تدعم قيمها الجوهرية في اتخاذ القرار، والذي يتمكن من احتواء العاملين وتنظيم الذات. وبحسب منظور (Lawler, 2008: 25) أن أبعاد إدارة الاحتواء العالي، تتمثل بالتالي:

1. الاندماج الوظيفي:

أن إسهام العاملين بالعمل شيئاً إيجابياً، ويصب في مصلحتهم لضبط وظائفهم، وأعدادهم للحصول على العمل بشكل أفضل وفقاً لقبليتهم. وعرف (Lowers Perrin, 2007) مصطلح الاندماج الوظيفي بأنه درجة وضع الفرد الجهود الاختيارية في عمله، فوق الحد الأدنى للحصول على الوظيفة، وفي نوعية العمل الإضافي، بقوة ذهنية أو همة عاليتين. وفي حين عرف (مجلس المفوضية في الولايات المتحدة، 2006) الاندماج الوظيفي بأنه الارتباط العالي الذي يشعر الفرد بالانتماء إلى منظمته، وتتمثل عملية الاندماج بأنها قلب علاقة الاستخدام، إذ أنها تتعلق بما يعمله العاملون وسلوكهم وفقاً لأدوارهم وعملهم في طريقة تحقيق الأهداف لكل

من المنظمة وانفسهم. ولقد حدد (Armstrong, 2009: 141) العوامل الرئيسية المؤثرة على استراتيجيات الاندماج الوظيفي التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية المتنوعة، وهي كالاتي:

أ. طبيعة العمل ذاته: (The Work Itself):

وهو الحافز الداخلي من خلال العمل ذاته، ولذلك فالاندماج يعتمد أساسا على طريقة تصميم العمل أو الوظيفة. وأوضح (Lawler, 1969) ثلاث مزايا مطلوبة عند عمل التحفيز الداخلي وهي:

- التغذية العكسية: ويجب على الأفراد استلام تغذية عكسية ذات معنى حول آرائهم، وبشكل مميز عن طريق تقييم أدائهم الخاص وتحديد التغذية العكسية. وهذا يتطلب العمل الفكري لإتمام المنتج، والعملية أو الخدمة أو الجزء المهم منه، والذي يمكن رؤيته بشكل عام.
- استخدام القدرات: ويفترض ادراك الوظيفة من قبل الأفراد باستخدام القدرات لإضفاء قيمة لأداء الوظيفة بكفاءة.
- التحكم الذاتي: ويشترط أن يشعر الأفراد بامتلاكهم درجة عالية من السيطرة الذاتية لتحقيق أهدافهم، وتعريف مسارات تلك الأهداف.

ب. بيئة العمل: (Work Environment):

تكون استراتيجية زيادة الاندماج من خلال بيئة العمل مرتبطة بشكل عام بتطوير الثقافة التي تشجع اتجاهات العمل الإيجابية، وتنمية أهمية وحركة وظائف الأفراد وتخفيض الضغط (Lands End). ويعتقد أن الموظفين المرتبطين بأنفسهم، والذين يدعمون ويطورون، والذين يشعرون بإنجاز واحترام العمل سيزودون بأفضل خدمة إلى المستهلكين. فضلا عن إضافة جزء يسير لإظهار إحساسهم بالفخر، فيما تقف عليه المنظمة كالتوعية، الخدمة، والقيمة. وهي توضح التباين بين الخبرة الجيدة للمستهلكين والرديئة من جانب آخر.

ج. القيادة: (Leadership):

ينبغي على استراتيجية القيادة التركيز على ما يعمل المدراء كقادة للعب الدور الجوهري والوسيط في زيادة مستويات الإسهام. وهذا يتضمن تنفيذ برامج التعليم التي تساعد لفهم كيفية توقعهم العمل والمهارات التي يحتاجونها في الاستخدام. كما أنها تعترف بان عملية إدارة الأداء يمكن أن تزود المدراء باطار نافع يمكنهم من نشر مهاراتهم في تحسين الأداء، حتى وان تمت

زيادة الإسهام، وان هذا ينطبق بشكل خاص لنشاطات إدارة الأداء لدور التعريف وخطط تحسين الأداء.

د. فرص النمو الشخصي: (Opportunities for Personal Growth):

ينبغي أن تكون استراتيجية تزويد التطوير وفرص النمو أساس خلق ثقافة التعلم، وهذا هو واحد من وسائل تنمية التعلم؛ لأنها مميزة من قبل الإدارة العليا كعملية تنظيمية أساسية سيلتزمون بها ويسهمون باستمرار فيها. وينبغي على الاستراتيجية، بشكل خاص توضيح الخطوات للتأكد من امتلاك العاملين الفرصة وإعطاءهم التشجيع للتعلم وتطوير أدوارهم. وهذا يتضمن استخدام السياسات التي تركز على مرونة الدور الذي يعطي العاملين الفرصة لتطوير أدوارهم عن طريق الاستخدام الأفضل والواسع لمواهبهم. وهذا يعني الذهاب وراء رعاية الموهبة للمساعدة في تطوير قدرات العاملين التي تعتمد عليها المنظمة، حيث ينبغي التأكيد على فلسفة أن لكل فرد قابلية للنجاح، وينبغي أن يكون الهدف تحقيق النتائج الأكثر اعتيادية مع العاملين العاديين. كما انه يتضمن استخدام إدارة الأداء بشكل رئيسي كعملية تطوير مع التأكيد على تخطيط التطوير الذاتي. ولذا يجب على الاستراتيجية تغطية تطوير فرص المهنة، وكيفية إمكانية إعطاء الأفراد الإرشاد، والتأييد والتشجيع الذي يحتاجون إليه عند رغبتهم في تحقيق إمكانياتهم وإنجاز المهنة بنجاح مع المنظمة بالتوافق مع مواهبهم وطموحاتهم.

هـ. فرص المساهمة: (Opportunities to Contribute):

تزويد العاملين بالفرصة ليست مسألة تامة لضبط العمليات الاستشارية الرسمية، بالرغم من استطاعتهم أن تكون مهمة، حيث أنها كذلك تتعلق بخلق بيئة العمل التي تعطي العامل الصوت لتشجيعه بامتلاك الراي، وتأكيد القيمة الواسعة للمنظمة في كافة مستوياتها، وان تكون مستعدة للإصغاء والاستجابة لأية مساهمات يقوم بها العاملون.

2. التدريب:

يشير التدريب إلى جهد مخطط من قبل الشركة لتسهيل تعلم المعرفة المرتبطة بالعمل والمهارات المطلوبة من الأفراد العاملين، والغاية من جهود التدريب هي للأفراد العاملين لوضع المعرفة المحددة أو المهارة أو القدرة بشكل مركز في برنامج تدريب محدد يمكن أن يساعد أيضاً في إنشاء منظمة متعلمة، والمنظمة المتعلمة هي تلك التي يحاول أفرادها استثمار تعلم أشياء جديدة ويطبقون ما تعلموه لتحسين نوعية المنتج أو الخدمة. وعندما يُنظر للتدريب من وجهة نظر رافعة التشغيل العالية، فإن الأفراد سيرون أن التفكير الحاسم وتقييم العملية والخدمة تستحق أكثر

من مجرد نظرة خاطفة. فالتعلم المستمر مطلوب من الأفراد ويجري، مكافئتهم عليه ويتطلب التعلم المستمر من الأفراد أن يفهموا العلاقة بين أعمالهم ووحدات عملهم والشركة، وأن يكونوا متآلفين مع أهداف العمل بالشركة، ويتوقع من العاملين أن يعلموا ويتعلموا مع بعضهم البعض.

للمدراء دورٌ فاعلٌ في تحديد احتياجات التدريب والمساعدة في ضمان أن الأفراد يستخدمون التدريب في عملهم (Noe et al.,1994:419). أن بالإمكان تعريف التدريب على أنه محاولة مخططة لها من قبل المنظمة لتسهيل تعلم الموظف المعرفة والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة. فالتدريب يؤدي إلى التعلم، وأن التعلم هو تغيير ثابت نسبياً في السلوك أو الاحتمالات المستقبلية للسلوك، والتي تنتج من الخبرة المباشرة أو غير المباشرة. وأن القصد من التدريب هو جعل الموظفين يتعلمون سلوكيات بحيث تكون أكثر فاعلية أو تأثيراً.

هكذا فإن المدراء المهتمين بالتدريب والتطوير يجب أن يفهموا أساسيات نظرية التعلم حينما يطبقون التدريب فضلاً عن ذلك فقد بدأت بعض المنظمات في السنوات القليلة الماضية بإبداء اهتمام محدد لإعادة تعريف منظماتهم بأنها منظمات متعلمة، أو إلى برنامج تدريبي محدد بل تنظر إليه على أنه جزء مستمر وأساسي ودائم لعلاقة عمل المنظمة والفرد العامل (Denisi&Griffin,2001:238). وأشار (Tesluk et al.,1999:46) بأن هناك حاجة إلى التدريب الرسمي في حل المشكلة والاتصالات للبيئة لكي تكون ناجحة، والتدريب المستمر الملائم يمكن العاملين من تطوير المعرفة المطلوبة للأداء الفاعل.

لقد اكد (Zatzick & Iniversity,2006:1000) أن التدريب يزيد من فهم العاملين لدورهم في عمليات الشركة والمعرفة المهمة المحددة بها. وشدد (Lawler,1987:208) في هذا الاتجاه إلى أنه يجب أن تكون لكل منظمة تتميز بالاحتواء العالي في جوهرها النمو والتطور. ولهذا تحتاج المنظمة إلى 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 بأن تكون لديهم القدرة على حل المشكلة والتكوين بصورة سريعة إلى جماعات اتخاذ القرارات الفاعلة.

3. التحفيز:

تحتاج المنظمات ذات الاحتواء العالي إلى نظام مكافآت مختلف عن المنظمات التقليدية، وهو يدعو بالتحديد إلى الراتب المعتمد على المهارة والمشاركة في الربح وملكية العاملين والفوائد المرنة والقوة العاملة وعمليات القرار المفتوحة. والراتب المعتمد على المهارة يعد عنصراً مهماً جداً في تطوير المعرفة، وفي إيصال إحدى القيم الجوهرية للاحتواء العالي التي تتضمن النمو

الشخصي. كما نظام المكافأة بحاجة أيضاً إلى تضمين شكل أو أشكال معينة من المشاركة في الربح، إذ أنه يعطي وسيلة لدفع المكافآت في كل المنظمة، وهذا يزيد من جذب وولاء العاملين المستمر، وذلك بسبب ارتباط مصيرهم بنجاح المنظمة. وتكون ملكية الأسهم مرغوبة كمدخل إضافي لربط مكافأة العمل بنجاح المنظمة، ومن خلال هذه المكافأة سيشعر كل العاملين بأنهم مالكيين الشركة وليس عاملين فيها (Lawler,1987:201).

ويفترض أن تعكس المكافآت رغبة تشجيع العاملين على استمرار التدريب، والمكافأة تحتاج إلى الارتباط بالأهداف وتوجيه الأفراد والاعتراف بالفروقات في الدوافع الفردية (Gittleman et al,1998:132). ويشعر العديد من المؤلفين بأن المشاركة المالية (مشاركة الربح والكسب) هي الجزء الأساسي من إدارة الاحتواء العالي (Kochan & Osterman, 1994: P56). والعاملون أيضاً بحاجة إلى الإحساس بوجوب تحفيزهم جراء الاستخدام الفاعل للسلطة والمعلومات والمعرفة. ومن المهم أن تشمل ذلك إلى تحويل السلطة الفعلي لكل العاملين ومنهم إلى المستويات الدنيا. وقد ارتبطت المشاركة المالية بالأداء الاقتصادي المحسن، والراتب المعتمد على المهارات يشجع المرونة المالية من خلال التدريب المتعدد والعمل الفرقي مع أن الراتب للعمل هو الطريقة المنصفة جداً للدفع للعاملين، لأنه يزيل الفروقات الفردية، ويكون أكثر شفافية وأقل ذاتية (Ledford&Mohrman,1993:14).

فهو يضيف (Lau&May,1998:24) إذا لم يكن لدى المنظمة، أي شكل من الراتب الذي يستثمر العامل في نجاح المنظمة فإن هذا يمكن أن يؤثر على نجاح النظام والتأثير على دوران العمل التنظيمي، والعاملون هم بحاجة إلى الاحتواء التام، وهذا يحتاج إلى تضمين سياسات التحفيز لدفع العاملين إلى المشاركة الكاملة في أنظمة إدارة الاحتواء العالي. ويعتقد (Juncai,2002:47) أن تقويم الأداء تفشل لان القادة في الإدارة العليا يضعون تقييماتهم حسب الأسبقيات التنظيمية، وهذا الافتراض هو بسبب قلة التدريب المستمر المتاح للمدراء لإدارة العملية بشكل صحيح. ولقد عرض (Sung & Ashton,2005) ما دعوه بممارسات الاحتواء العالي للعمل كمجموعة تتألف من (35) ممارسة عمل متممه تغطي ثلاث مناطق عريضة: ممارسات الاحتواء عالية الأداء وممارسات المورد البشري، وممارسات المكافآت والالتزام. ويشيرون إليها كحزمة من الممارسات (Armstrong,2009:117). ويشير (العميان،2005: 280) إلى التحفيز بأنه عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فالحاجات تسبب التوتر، والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل

الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي الإشباع، ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر.

وبالاتجاه ذاته يعرف (العربي، 1997:113)، التحفيز بأنه جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث العاملين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائها، ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات.

أن نظام الأداء العالي للعمل وصفه كل من (Becker & Huselid, 1998) هو نظام إدارة الموارد البشرية الثابت في الداخل، والذي يركز على حل المشكلات التشغيلية وتنفيذ استراتيجية المنظمة التنافسية. وان مثل هذه النظام يعد المفتاح لكسب التحفيز وتطوير الموجودات الفكرية التحتية التي يمكن أن تكون مصدراً للخبرة التنافسية القوية، بسبب إنها تربط اختيار المنظمة بالقرارات وترويجها لتثبيت شرعية النماذج الكفوة الآتية: (Armstrong, 2009: 117)

أ. تطوير استراتيجيات توفر دعماً انسيابياً مؤثراً للمهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة.
ب. تشريع سياسات إدارة التعويضات والأداء التي تجتذب وتحافظ وتحفز العاملين ذو الأداء العالي.

ج. يساهم التحفيز المناسب في تحقيق إدارة احتواء عالي ناجحة ما يأتي:

د. اهتمام الأفراد بتطوير قدراتهم وإنتاجيتهم وخبراتهم ومعرفتهم.

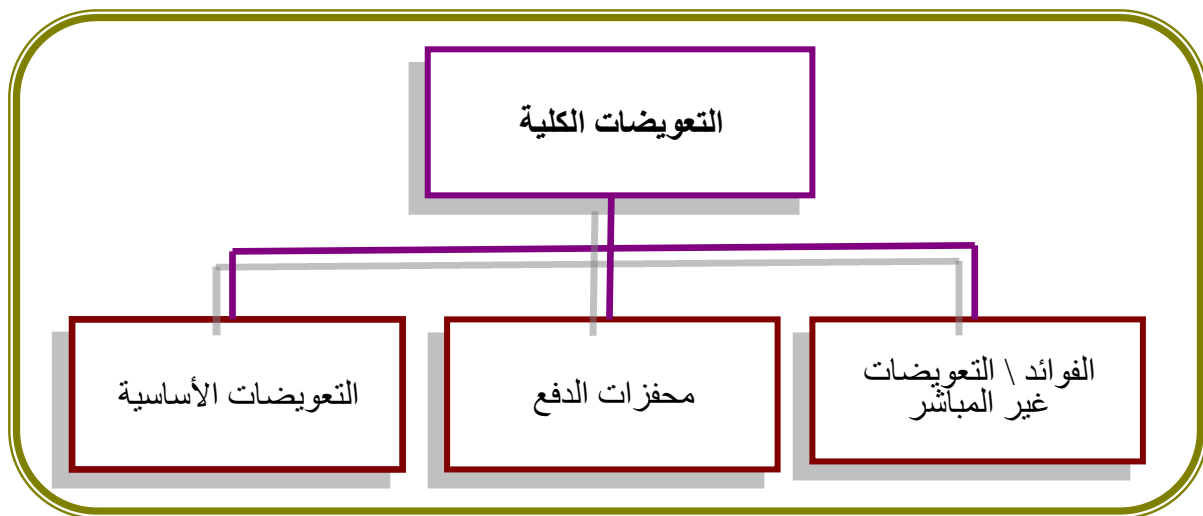
هـ. تطوير أداء المنظمة سواء كانت خدمية أم سلعية، كانت هادفة للربح أم لا، من حيث الإبداع المتوالد من عملية التحفيز للمرؤوسين أو المدراء.

و. رفع الروح المعنوية كنتيجة لرضا العامل عن المنظمة التي يعمل فيها، مما يزيد ولاءه لها والوقوف مع الإدارة العليا وقت الأزمات نتيجة حدة المنافسة.

4. التعويضات:

وهي مجموعة مكافآت توفرها المنظمات للأفراد مقابل رغبتهم في أداء أعمال ومهام مختلفة في المنظمة. والتعويضات تشمل على عناصر مختلفة مثل الراتب الأساسي (الراتب الأصلي) والحوافز والعلاوات والإعانات المالية ومكافآت أخرى. وتؤدي التعويضات أيضاً إلى خدمة غرض دافعي (متعلق بالدوافع)، أي أن الأفراد يجب أن يعتقدوا أن جهودهم وإسهاماتهم في المنظمة تحظى بالاعتراف والمكافأة. والأفراد الذين يبذلون جهوداً مضمّنية، ويكون أدائهم ذا مستوى رفيع يجب تعويضهم بمستوى أعلى من التعويضات قياساً بالعامل الذي لا يبذل جهوداً كبيرة في العمل (Denisi & Griffin, 2001: 325).

ومن بين جميع الفعاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فإن تعويض الأداء هو الأكثر تعرضاً للجدال والخلاف، والأقل انتشاراً بين هؤلاء الذين يكونون مشمولين بل موضوع أن المدراء لا يبدو عليهم يحبون القيام بهذا الأمر. وان الموظفين لا يرون فائدة من القيام به، وان مدراء الموارد البشرية هم أوصياء على سياسة التعويضات للمنظمة وإجراءاتها (Jeffry,2003:250). وكما يوضح الشكل (22) يمتلك التعويضات الكلية للعامل ثلاثة عناصر، تختلف الحصة النسبية لكل عنصر (المعروفة بمزيج الدفع) بشكل كبير وفقاً للمنظمة (Mejia et al.,1998:289). وان أول أكبر عنصر للتعويضات الكلية هو التعويض الأساسي، وهو الدفع الثابت الذي يتلقاه الموظف على أساس منظم، أما بشكل راتب (مثلاً، دفع أسبوعي أو شهري) أو أجور بالساعة. والعنصر الثاني للتعويضات الكلية هو محفزات الدفع، وهي برامج مصممة لمكافأة العامل مقابل الأداء الجيد. وتتخذ هذه المحفزات أشكالاً متعددة (بضمنها العلاوات والمشاركة في الربح). والعنصر الأخير للتعويضات الكلية هو الفوائد، التي تسمى أحيانا التعويض غير المباشر.



رسم توضيحي 9: مزيج الدفع

Source: Mejia, Luis & Balkin, David & Cardy, Robert, (1998), "Managing Human Resources", New Jersey, prentice-hall, Inc:289.

نفترض بالمنظمات مراعاة اعتبارات الكفاءة والفاعلية عند إدارتها لموضوع التعويضات، لان تعويضات العاملين تشكل أحد أبواب النفقات الرئيسية. فالغرض الأساسي من التعويضات هو توفير نظام كافي وملائم وهادف إلى مكافأة العاملين، بحيث يشعرون انهم موضع تقدير كأعضاء في المنظمة، وممثلين لها، والتعويضات تمثل أكثر من مجرد مبلغ النقود الذي يأخذه العامل إلى

منزله، بل أن التعويضات توفر مقياساً لقيمة العامل في المنظمة، وهي مؤشر غير مباشر على القيمة الذاتية للفرد العامل . (Denisi & Griffin,2001:328)

يعرف (Jeffry,2003:250) التعويضات أنها العملية التي توفر تحليلاً للمقدرات الكلية للفرد وطاقاته الكامنة، بما يسمح اتخاذ قرارات حكيمة بالنسبة لأغراض معينة. فإنها تجمع بيانات عن الأداء السابق والحالي للفرد فضلاً عن السلوك في العمل، وتدقيق تلك البيانات. ولكنه توجد هنالك أيضاً أنواعاً من الأغراض الأخرى للتعويضات والمنافع المرغوب بها بضمنها: تحسين الدوافع والمعنويات، وتوضيح ما هو مطلوب أو متوقع، وتقليل الغموض الخاص بالأداء، وتحديد المكافآت، وتعريف فرص التدريب والتطوير، وحسن الاتصال، واختيار العاملين لغرض الترقية ورفع المستوى، إدارة التطوير المهني، وتقديم الاستشارات، والانضباط والتأديب، وتخطيط الإجراءات، ووضع الأهداف والغايات.

يشير (Mejia et al.,1998:290) إلى نموذج العدالة التوزيعية الذي ينص على أن العاملين يتبادلون إسهاماتهم للمنظمة (المهارات، الجهد، الوقت وغيرها) لمجموعة من النتائج. والدفع هو أحد هذه النتائج، ولكن يمكن أن تكون المكافآت غير المالية مثل سياسة المنظمة مهمة أيضاً. ويقترح هذا المنظور الاجتماعي- النفسي بان العاملين يقارنون دائماً ما يجلبونه إلى الشركة مع ما يتلقونه بالمقابل، ويقارنون دائماً هذه النسبة للمدخلات/ النتيجة مع نسبة الموظفين الآخرين من الشركة. وسيعتقد الموظفون بأنه يدفع لهم بشكل عادل عندما تكون نسبة مدخلاتهم ومخرجاتهم مساوية لنسبة بقية العاملين الذين تكون متطلبات عملهم مشابهة لمتطلباتهم الخاصة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

1.3: إجراءات الدراسة ومجتمعها وأدواتها:

1.1.3: موقع الدراسة ومبررات اختيارها:

يعد تحديد الموقع الذي تجري فيه الدراسة أمراً مهماً وضرورياً من أجل تحقيق الموضوعية والصدق والثبات التي تعد كلها شروطاً لازمة في الاستبانة التي ستخص العينة المبحوثة في ميدان التطبيق. وعلى هذا الأساس أجري مسحاً أولياً للمنظمة التي يمكن أن تكون مكاناً مناسباً لإجراء الدراسة فيها، وبالفعل وجد انه من المناسب إجراء الدراسة في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل نظراً للترحيب العالي بالباحث وإبداء التعاون معها لتحقيق بحثاً ناجحاً، وإمكانية الاستفادة من تطبيقه.

هنالك حدود للدراسة الحالية، وهي:

أ. الحدود الزمانية: وتمثلت بمدة إعداد وإجراء الدراسة التطبيقية في المصرف المبحوث، وبدأت بالزيارات الأولية لتشخيص المشكلة وتوزيع الاستبانة وإعادتها، ومقابلة المدراء وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حولها الدراسة، وأهدافها، ومتغيراتها للمدة من 2020.

ب. الحدود المكانية: طبقت الدراسة باعتماد مخططها الفرضي في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل.

ج. الحدود البشرية: وهي عينة من الإدارات العليا (المتتملة بالمدير العام ونائبيه)، والإدارات الوسطى (المتتملة بمدراء الفروع والأقسام)، والإدارات المباشرة والإشرافية (المتتملة بمسؤولي الشعب) في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل، حيث بلغ مجموع العينة المختارة ككل (75) مديراً، والجدول (4) يوضح كيفية سحب العينة وتكوينها من الناحية الإحصائية بحسب المجتمع المدروس.

يقوم المصاريف بالأعمال الآتية كما حددت في نظامه الداخلي ذي الرقم (7) لسنة (1998):

1. قبول الودائع المصرفية والنقدية بأنواعها.
2. استثمار الأموال والفوائد النقدية في مختلف أوجه الاستثمار.
3. الإقراض والتسليف عن طريق منح التسهيلات الائتمانية النقدية لمختلف النشاطات لزبائنه لقاء ضمان أو بدونه.
4. استيراد وشراء وبيع وإيجار واستئجار وسائل النقل المختلفة والآلات والأدوات والخدمات التي تقتضيها أعمال المصرف.
5. ممارسة الأعمال التجارية من نقل وتخزين وتأمين وتسويق وفتح المعارض والمخازن.
6. امتلاك الأموال المنقولة وغير المنقولة ومختلف المكائن والعدد ووسائل النقل وتسجيلها باسمه وبيعها ورهنها وإيجارها واستئجارها وإجراء كافة التصرفات القانونية بشأنها.
7. إجراء المناقصات والمزايدات والدخول في مختلف التعهدات مع سائر القطاعات الاقتصادية والعراقية والأجنبية وقبول الوكالات وعقد مختلف العقود وممارسة جميع المعاملات سواء بمفرده أو لحسابه أو بالاشتراك مع الغير.
8. فتح الحسابات الجارية والودائع الثابتة وحسابات التوفير لدى البنوك والمصارف العراقية والعربية والأجنبية بالعملة الوطنية والأجنبية وفق الضوابط والتعليمات والقوانين التي تسمح بذلك.
9. إصدار وقبول الصكوك والسفاح والسندات لأمر وسندات القبض وبوليصات التأمين، وله إصدار خطابات الضمان الداخلية والخارجية وفتح الاعتمادات المصرفية وتمديدتها وتعديلها وإلغائها.
10. إنشاء أو سحب أو قيد أو التصرف بأي صورة كانت بالأوراق التجارية والسندات القابلة للتداول بما فيها الكمبيالات ومستندات الشحن وتظهيرها وحفظها والحصول على التسهيلات المصرفية المختلفة بضمن أو بدونه.
11. تملك وشراء واستعمال وقبول جميع أنواع براءات الاختراع والعلامات التجارية والنماذج الصناعية وحقوق الامتياز والخبرة الفنية ذات العلاقة بنشاط المصرف والتصرف بها والإذن باستعمالها وإيجارها واستئجارها وبما يتفق ومصلحة المصرف.

12. استثمار الفوائض النقدية بالمساهمة في الشركات المساهمة أو المشاركة معها في تنفيذ أعمال ذات علاقة بأهدافه داخل القطر أو خارجه بعد استحصال الموافقات اللازمة.
13. المشاركة مع الشركات والمؤسسات العراقية والعربية والأجنبية لتنفيذ الأعمال ذات العلاقة بأهداف المصرف داخل القطر.
14. حق الإقراض والاقتراض أو الحصول على الأموال لتمويل نشاطه من المؤسسات المالية والشركات العامة الوطنية بموجب عقد وشروط يتم الاتفاق عليها بما لا يتجاوز (50%) من رأس المال المدفوع.
15. شراء وبيع الأوراق النقدية الأجنبية وأية من وسائل الدفع المحررة بالعملة الأجنبية، والقيام بجميع أنواع عمليات التحويل الخارجي.
16. حفظ النقود والمعادن الثمينة والأسهم والسندات والرزم والممتلكات الأخرى وتأجير خزائن الإيداع الخاصة للغير.
17. التعامل بالعملة الأجنبية مع المصارف والأسواق المالية والعربية والدولية ومراكز الخدمات المصرفية.
18. إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية والمعارض أو المشاركة بها داخل وخارج العراق لغرض تطوير أعماله وتحقيق أهدافه.
19. إجراء كافة المعاملات القانونية وإبرام العقود التي يراها مناسبة لأعماله.

2.1.3: عينة البحث وخصائصها:

استعملت العينة الطبقية القصدية، إذ جرى اختيار عينة المدراء ورؤساء أقسام وشعب المصرف المبحوث، من المراكز الوظيفية العاملة في بغداد، إذ بلغ المجموع الكلي لعينة الدراسة (75) مديراً، وقد جرى توزيع (90) استبانة، بصورة مباشرة، وتم استبعاد (15)، استبانة لم يتم الإجابة عليها أو أجيب عنها بشكل ناقص، ويلاحظ من خلال الجدول (4) خصائص أفراد العينة المبحوثة.

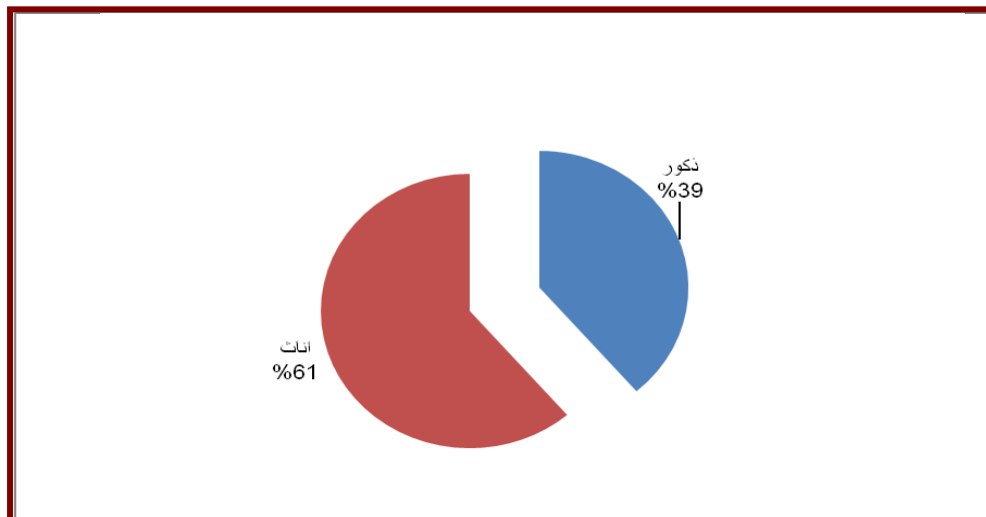
جدول 4: خصائص عينة البحث في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق كما في 2020 /11 /14

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	29	38.7%
		أنثى	46	61.3%
	المجموع		75	100%
2	الفئة العمرية (سنة)	30-21	---	0
		40 - 31	4	5.3%
		50 - 41	51	68.0%
		50 - فما فوق	20	26.7%
	المجموع		75	100%
3	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	---	0
		(10-6)	3	4%
		(15-11)	2	2.7%
		(20-16)	34	5.3%
		(أكثر من 20)	36	48%
	المجموع		75	100%
4	المؤهل العلمي	إعدادية	10	13.3%
		دبلوم	9	12.0%
		بكالوريوس	30	40.0%
		دبلوم عالي	16	21.3%
		ماجستير	5	6.7%
		دكتوراه	5	6.7%
	المجموع		75	100%
5	عدد الدورات	1	23	30.7%
		2	35	46.7%
		3	9	12.0%
		4	3	4.0%
		5	5	6.7%
			المجموع	

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م

ويعكس الجدول السابق المؤشرات الآتية:

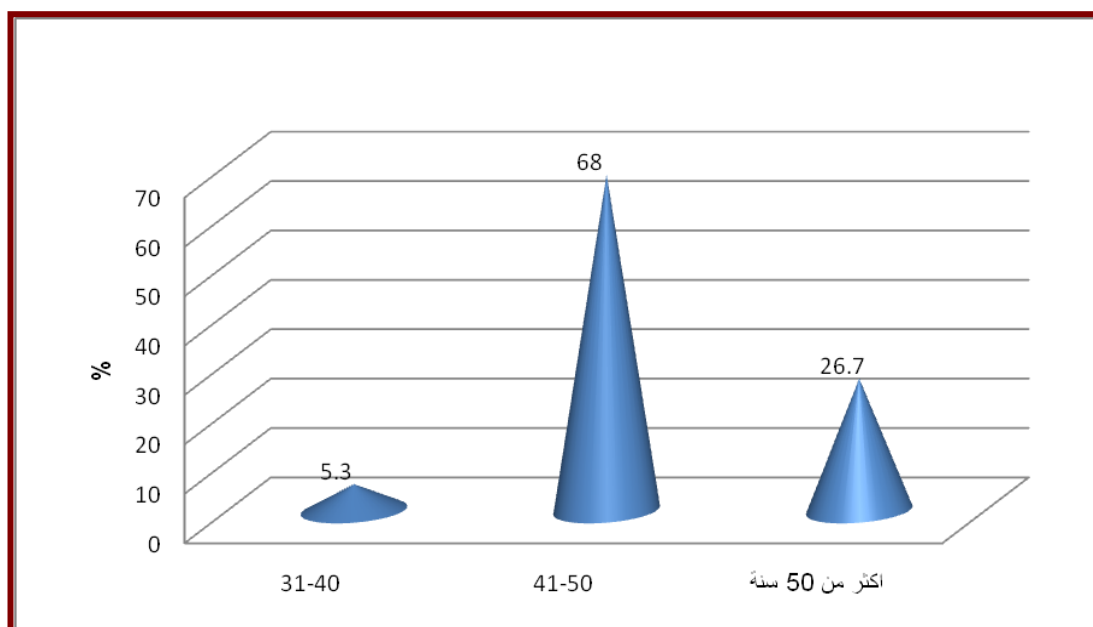
أ. **الجنس:** كان هناك اختلافاً بين نسبة الذكور والإناث، فقد بلغ عدد الذكور (29) مديراً، وهم يمثلون نسبة (38.7%) من مجموع أفراد العينة، وأما عدد الإناث فقد بلغ (46)، وهن يمثلن نسبة (61.3%) من مجموع أفراد العينة. ويعكس هذا المؤشر كثرة النساء العاملات في المصرف، وذلك كون طبيعة العمل المصرفي تتبنى التوجه نحو العمل النسوي أكثر من استعمال الرجال فيه كما في الشكل (10).



رسم توضيحي 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م

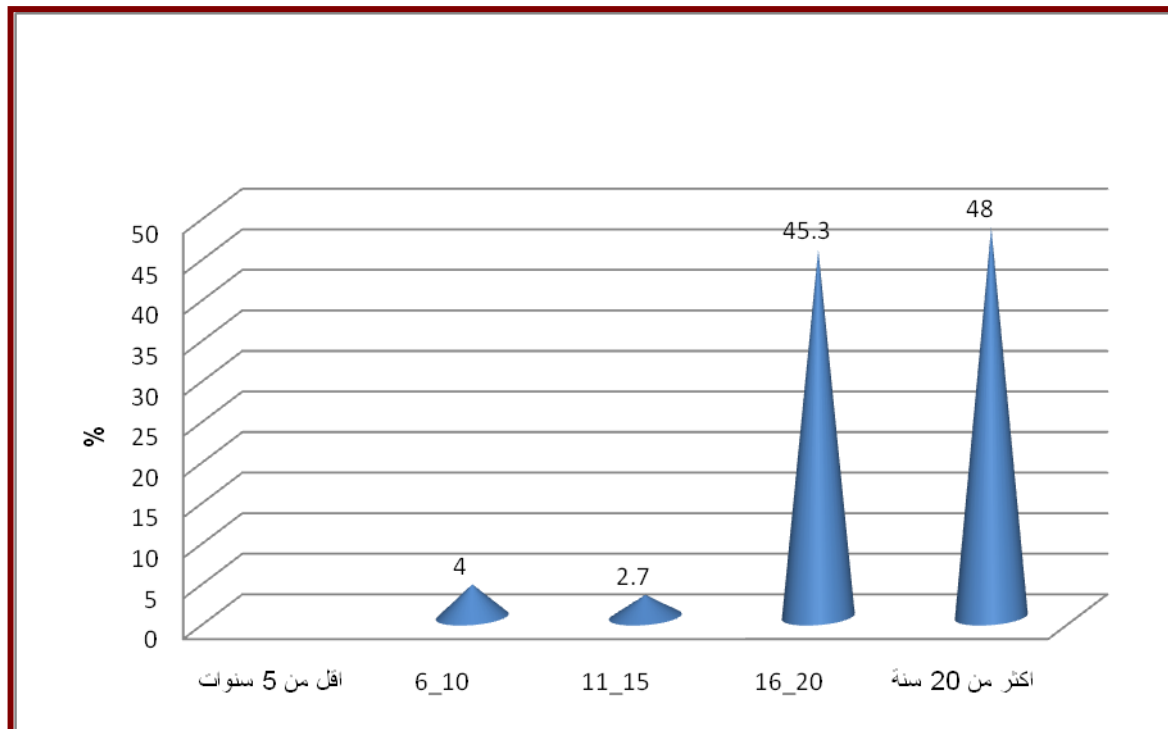
ب- العمر: شكلت الفئة العمرية (41- 50 سنة) نسبة (68.0%) من عينة الدراسة تلتها الفئة (أكثر من 50 سنة) إذ بلغت (26.7%) ثم الفئة (31- 40 سنة) ما نسبته (5.3%). ويبدو من ذلك أن أكثر المدراء هم من فئة الأعمار الناضجة، أي 40 سنة فأكثر، وهذا ما يبرز الحالة الصحية لتبوء المناصب الإدارية بحسب التدرج العمري وهذا ما يبرزه الشكل (11).



رسم توضيحي 11: توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م

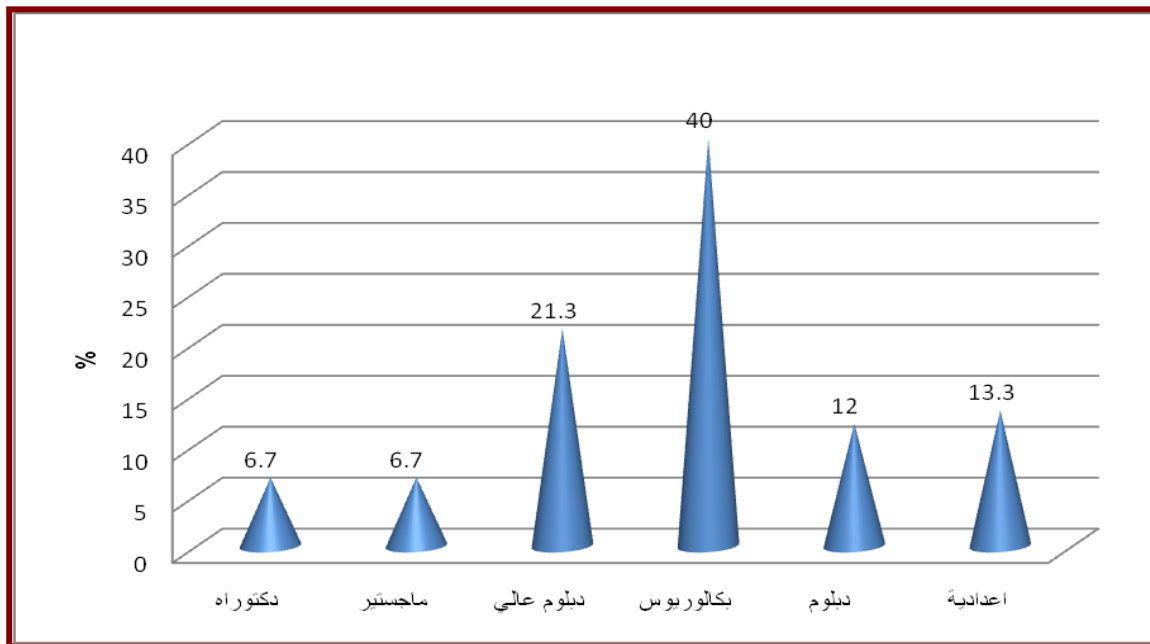
ج. سنوات الخدمة المصرفية: يشير الجدول أن أعلى نسبة كانت (لأكثر من 20 سنة)، إذ بلغت (48%) ثم تليها الفئة (16-20 سنة) إذ بلغت نسبة (45.3%) ثم الفئة (11-15 سنة)، فقد كانت (2.7%)، وتلتها الفئة (6-10)، حيث بلغت (4%) وأما الفئة التي كانت سنوات خدمتهم (5 سنوات فأقل). فقد بلغت صفر مما يدل على نضج عينة الدراسة في الإجابة على الاستبانة والشكل (12) يوضح ذلك:



رسم توضيحي 12: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في الجهاز المصرفي

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م

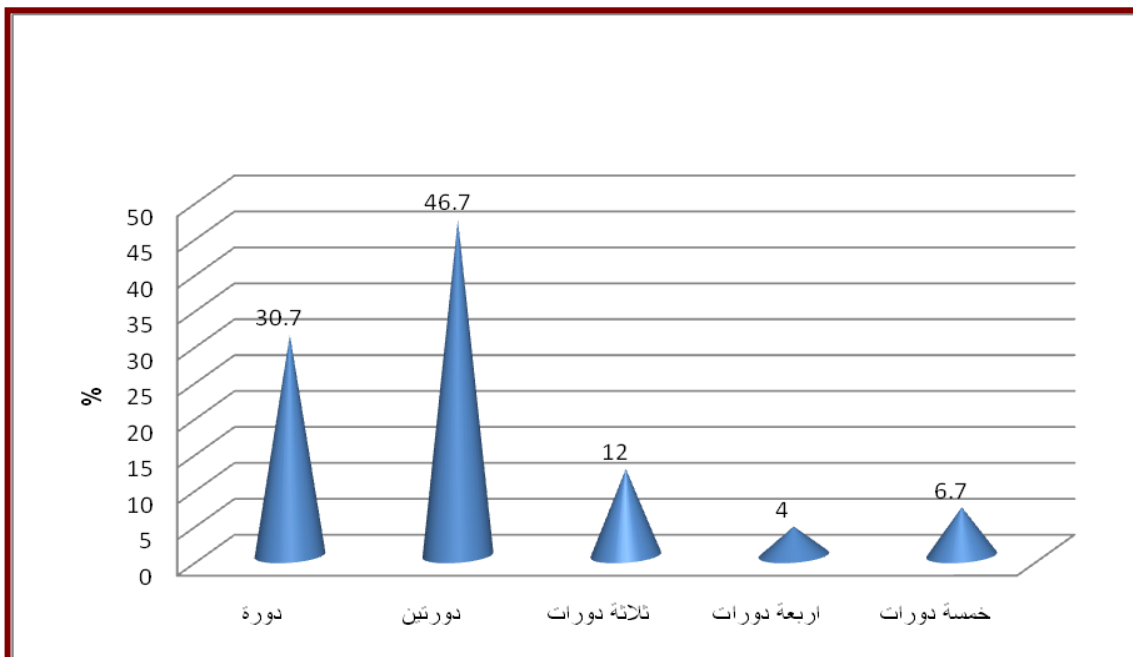
د. المؤهل العلمي: كانت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس هي النسبة الأكبر لهذه السمة، إذ بلغت (40%) من مجموع عينة الدراسة. وبلغ عدد الحاصلين على شهادة الإعدادية، الدبلوم، والدبلوم العالي، على التوالي (13.3%)، (12.0%)، (21.3%). وأما الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه فقد تماثلتا في النسبة حيث بلغت (6.7%) كما في الشكل (13):



رسم توضيحي 13: توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م

هـ. عدد الدورات التدريبية: بلغت أعلى نسبة لدورتين تدريبيتين (46.7%)، تليه دورة تدريبية واحدة بنسبة (30.7%)، ثم ثلاث دورات تدريبية بنسبة (12.0%)، تليها خمسة دورات تدريبية بنسبة (6.7%)، وكانت أقل نسبة لأربع دورات تدريبية حيث بلغت (4.0%)، وكما موضح بالشكل (14):



رسم توضيحي 14: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات المشاركون بها في الاختصاص

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م

3.1.3: أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة في تناولها الجانب الفكري للبحث على أدبيات إدارة التنوع ورأس المال الاجتماعي، وإدارة الاحتواء العالي من الكتب والبحوث والدوريات العالمية والعربية والعراقية المتاحة على شبكة الإنترنت والمكتبات المحلية، فضلا عن مراجعة الأطروحات والرسائل ذات الصلة بموضوع البحث. وأما بخصوص الأدوات المستخدمة في الدراسة، هي:

أ. **المصادر الرسمية:** وتضمنت السجلات والوثائق الرسمية للمصرف المبحوث والتي ساعدت الباحث في الاطلاع والتعرف على نشأة وطبيعة المصرف وهيكله التنظيمي، وإعداد موظفي ومستوياته التعليمية.

ب. **المقابلات الشخصية:** تمت من خلال الزيارات الميدانية التي أجرتها الباحثة في المصرف موضوع البحث، لغرض الاطلاع عن كثب على البيانات الأولية اللازمة لتشخيص مشكلة الدراسة وطبيعتها وأهدافها، ومدى إمكانية تنفيذها في المصرف، مع إعطائهم فكرة عن موضوع الدراسة وشرح فقرات الاستبانة وإزالة الغموض حول فقراتها ومناقشتها مع المدراء لفحص وأقبيتها، ومدى وضوح فقراتها، وإمكانية الإجابة عنها. وقد اشتملت هذه المقابلات على عدد من مدراء الفروع لمصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق ومدراء الأقسام والشعب في الإدارة العامة التابعة له. والجدول (5) يوضح عدد وطبيعة المقابلات التي أجريت للمدة من 15-2020/11/28.

جدول 5: عدد وطبيعة المقابلات التي أجريت مع بعض أفراد العينة المبحوثة للمدة من 15-2020/11/28

ت	المبحوثين التي أجريت معهم المقابلة	العدد	طبيعة وتفاصيل المقابلة
1	مدير فرع	4	توضيح أسلوب الإجابة، طريقة الأملاء للاستبانة،
2	مدير قسم	6	تعريف المتغيرات والأبعاد المبحوثة، إزالة سوء
3	مسؤول شعبية	8	الفهم أو الغموض حول بعض الأسئلة، خيارات الإجابة وتحديد الفروقات بينها، مدى الفائدة من
	المجموع	18	نتائج الدراسة، بعض المشاهدات والملاحظات المهمة التي تغني تحليل نتائج العملية.

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

ج. الاستبانة: استخدمت الاستبانة للحصول على أهم المؤشرات ذات الصلة بالنتائج، وكانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وجرى أعدادها من خلال المسح والفحص الميداني للكتب والدوريات العراقية والعربية والأجنبية، وجمع ما أتيح من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، والقيام باختيار المقاييس المناسبة لتشخيص وتحديد متغيرات البحث، فضلاً عن إجراء تعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بحسب اتجاهات الدراسة الحالية، وذلك لضمان الوضوح والموضوعية. ويوضح الجدول (6) المتغيرات الرئيسية والفرعية وتسلسلات الفقرات الواردة في الاستبانة.

جدول 6: عدد الأسئلة وتسلسلاتها ومصادرها للمتغيرات الرئيسية والفرعية كما وردت في الاستبانة

المتغير الرئيس	نوع المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات كما جاء ترتيبها في الاستبانة	المقياس المتبع
مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي	(مستقل)	تحسين هيكلية العمل الجماعي	32-25	Eduardo & (Salmador, 2004)
		تطوير علاقات العمل الاجتماعية	40-33	
إدارة الاحتواء العالي	(تابع)	الاندماج الوظيفي	51-49	(Lawler, 2008)
		التدريب	54-52	

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

غطى القسم الأول تلك الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث، وأما الأقسام الثلاثة المتبقية فقد اختصت بالفقرات التي تغطي متغيرات البحث وأبعادها الفرعية والبالغ عددها (60) فقرة، والتي جرى صياغتها على وفق مدرج (Likert) خماسي الدرجات، والذي يتراوح مداه بين (1-5) درجات. وتمثل الدرجات (4، 5) مستوى الاتفاق، أو الدرجة العالية، إذا كانت آراء العينة مؤيدة للفقرة المطروحة، والدرجات (2، 1) مستوى عدم الاتفاق، أو الدرجة الواطئة إذا كانت آرائهم غير مؤيدة للفقرة المطروحة أيضاً. ويحدث العكس بالنسبة للفقرات العكسية، فيما

تمثل الدرجة (3) الإجابة الحيادية أو الدرجة المتوسطة للفقرة. وقد أجرت الباحث الكثير من الاختبارات على الاستبانة والتي تتضمن الآتي:

1. الصدق الظاهري: والذي يعرف بصدق المحكمين (Trustees Validity)، وعرضت الاستبانة على (6)^(*) محكمين متخصصين في العلوم الإدارية والاقتصادية، وكما موضحة أسمائهم في الملحق (2). وجرى الأخذ بما أبدوه من ملاحظات وتعديلات كانت أغلبها لغوية تتعلق بصياغة بعض الفقرات، وقد حصلت الاستبانة على نسبة اتفاق (96%) بحسب قياس معامل ارتباط التوافق.

2. صدق المحتوى: جرى تجريب الاستبانة على عينة تجريبية عدد أفرادها (20) مديراً في المصرف المبحوث، وذلك بهدف التحقق من سلامة الاستبانة وثباتها إحصائياً، وللتحقق من قدرة فقراتها للكشف عن الهدف الذي وضعت من أجله، من خلال ترتيب مجاميع الإجابات عن عبارات المقياس تنازلياً أو تصاعدياً، إذ جرى تقسيمها على مجموعتين متساويتين، وأخذت (27%)، من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها، ثم قيس الفرق بين المجموعتين عبر الوسط والانحراف لكل مجموعة من المجموعتين، وقد بلغ الوسط الحسابي للمجموعة العليا (4.36) وانحراف معياري (0.41)، وللمجموعة الدنيا الوسط الحسابي بلغ (2.2) وانحراف معياري (0.46). ويجري اختبار (t) عليها للتحقق من مستوى معنوية هذه الارتباطات، فوجدت فروق معنوية بين المجموعتين، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.23)، وهي أكبر من الجدولية (2.27) عند مستوى معنوية (0.001)، وبدرجة حرية بلغت (18=2N1+N2)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين المجموعتين. وهذا يعني سلامة المقياس من الناحية الإدارية والتنظيمية والإحصائية.

3. اختبار المعولية (Reliability) على المقياس: يقصد بالمعولية أن المقياس لو جرى تطبيقه على مجموعة الأفراد نفسها بعد مدة من الزمن، فإنه يعطي النتائج ذاتها. وقد تبين من خلال الاطلاع على عدد كبير من البحوث المحلية والأجنبية، أن أغلب الباحثين يلجئون إلى الطريقة الثانية، وهي طريقة التجزئة النصفية (Split Half) للكشف عن ثبات الاستبانة. وتعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين قيم الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية في الاستبانة، وجرى تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman Brown)، فإذا كان معامل المعولية (0.67) على وفق هذه المعادلة، فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، إذ

(*) يؤكد علماء السلوك التنظيمي أن عدد محكمي الاستبانة أو المقياس، يمثل (10%) من عدد الأسئلة المقاسة، وبما أن عدد الأسئلة للدراسة الحالية (60) سؤال، فيكون عدد المحكمين (6) من المتخصصين بالإدارة والقياس.

أن قيمة الارتباط لعموم فقرات استبانة الدراسة ظهرت (0.80) وبعد أن جرى تصحيحه بمعادلة (سبيرمان براون)، أصبح معامل المعولية (0.83) وهو معامل عالي بالإمكان الاعتماد عليه في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم بحيث تعطي النتائج ذاتها. والجدول (7) يبين معاملات المعولية لأبعاد ومتغيرات الاستبانة.

جدول 7: معاملات المعولية لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	معامل المعولية المصحح بمعادلة (سبيرمان براون)
1	إدارة الاحتواء العالي	0.81
2	معالجات تنوع الموارد البشرية	0.85
3	مقدرة تطوير رأس المال الاجتماعي	0.83
4	للاستبانة كافة (بكل متغيراتها)	0.83

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

2.3: قياس مستوى الأهمية وتشخيص الاختلاف في إجابات العينة تجاه مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي وإدارة الاحتواء العالي

1.2.3: تمهيد:

يقدم هذا المبحث وصفاً وتحليلاً للأسئلة التي وردت في الاستبانة لمتغيرات الدراسة (مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي الاحتواء العالي)، من خلال إجابات العينة المبحوثة في ضوء الانحراف المعياري والوسط الحسابي، والنسبة المئوية وكذلك ترتيب أهمية المتغيرات من خلال معامل الاختلاف، وكما موضح تفصيلها في الآتي:

2.2.3: مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي:

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد فرعية، وهي: تحسين هيكلية العمل الجماعي، تطوير علاقات العمل الاجتماعي، وتوجيه إدراكات الأفراد نحو العمل الجماعي. وسيجري التحليل الوصفي لهذه الأبعاد، وكما يلي:

1.2.2.3: تحسين هيكلية العمل الجماعي

عبرت إجابات العينة لبعده تحسين هيكلية العمل الجماعي وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.30)، وهو مقارب أعلى من الوسط المعياري الذي يبلغ (3)، وبتشتت عالٍ في الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.99). وأما على صعيد الأسئلة، فقد قيس تحسين هيكلية العمل الجماعي من خلال ثمانية أسئلة، وكانت النتائج حولها، قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الأول، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.65)، وهو الأمر الذي يعكس أن المبحوثين تجاه تحسين هيكلية العمل الجماعي في المصرف عينة البحث يدركون أهمية دورهم في العمل، وتأثير التباطؤ في الإنجاز على رضا الزبائن المتعاملين مع المصرف. وكان الانسجام في الإجابة ذو تشتت عالٍ يعكسه الانحراف المعياري، إذ بلغ (1.09)، ويوضحها الجدول (8).

جدول 8: تحسين هيكلية العمل الجماعي

المتغير بالنسبة	المعد المقاس	ت	تكرارات ونسب اجابات العينة																																																																																																																		
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %																																																																																																						
المتغير بالنسبة	المعد المقاس	ت	الفقرات (كما جاءت في استبانة الدراسة)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100														
3	3	4	7	1.	3	0	1	2	1	1	1	4	3	2	1	8	بدرك الموظفون اهمية دورهم في العمل وتأثير التباطؤ في الانجاز على رضا الزبائن المتعاملين مع المصرف	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
1	2	2	7	1.	3	0	3	1	1	0	5	6	4	1	8	بفهم الموظفون واجباتهم ومهامهم بشكل بعيد عن التداخل والازدواجية بالمسؤولية	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	
2	3	5	6	1.	3	0	5	1	1	1	1	5	3	0	4	يتملك الموظفون اليقظة والولاء للطرائق الجديدة في العمل من أنظمة وتقنيات بالتعاون مع الآخرين	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	
8	3	6	6	1.	3	0	6	2	1	1	1	5	4	0	3	يتملك الموظفون ادراكات واعية في علاقات محيطة بهم والموارد المتاحة لانجاز العمل	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	
4	3	8	5	0.	2	0	0	2	1	3	2	4	3	0	4	لا يعلم المديرين في بعض المستويات ان لديهم الحرية في ادارة العمل بشكل صحيح	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	
6	3	7	6	1.	3	0	2	4	3	1	1	3	2	0	3	لا يوجد توافق في هذا المصرف بين الرؤية الشخصية للموظف وبين رؤية مجموعته حول ما هو صحيح	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	

وعند التمعن بالجدول أعلاه، وبعناية فائقة، يظهر أن اتفاق العينة حول أهمية مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي من خلال بعد تحسين هيكلية العمل الجماعي في المصرف، جاءت بترتيب، كما يأتي:

1. يعلم الموظفون إلى أين يتجهون، اذا ما احتاجوا إلى المعلومات والمعرفة والمهارات.
2. يفهم الموظفون واجباتهم ومهامهم بشكل بعيد عن التداخل والازدواجية بالمسؤولية.
3. هناك اتفاق بين الموظفين حول الأهداف العامة للمصرف، والعمل على تحقيقها إلى جانب الاهتمام بمصالحهم.
4. يدرك الموظفون أهمية دورهم في العمل، وتأثير التباطؤ في الإنجاز على رضا الزبائن المتعاملين مع المصرف.

ولكن عند قياس الاختلاف في إجابات العينة حول نفس الفقرات أعلاه، وجد أن الترتيب قد اختلف كثيراً ونسبة (50%) وذلك بحكم التشتت في الإجابة، وكما يلي:

1. يفهم الموظفون واجباتهم ومهامهم بشكل بعيد عن التداخل والازدواجية بالمسؤولية.
2. يمتلك الموظفون اليقظة والولاء للطرائق الجديدة في العمل من أنظمة وتقنيات بالتعاون مع الآخرين.
3. يدرك الموظفون أهمية دورهم في العمل وتأثير التباطؤ في الإنجاز على رضا الزبائن المتعاملين مع المصرف.
4. لا يعلم المديرون في بعض المستويات أن لديهم الحرية في إدارة العمل بشكل صحيح.

2.2.2.3: تطوير علاقات العمل الاجتماعية:

تشير معطيات الجدول (9) إجابات العينة للبعد الثانوي الآخر من المتغير التفسيري (مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي) والمتمثل (بتطوير علاقات العمل الاجتماعية) إلى وسط حسابي اعلى من الوسط المعياري الذي يبلغ (3.32)، وبتشتت مقبول ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.78)، وأما على صعيد الأسئلة، فقد قيس البعد المذكور أنفاً من خلال ثمانية أسئلة، وكانت النتائج حولها قد توزعت بين اعلى قيمة حققها السؤال الثالث، إذ بلغ وسطاً حسابياً فوق الوسط المعياري (3.60)، الأمر الذي يؤكد فهم القيادة في المصرف عينة البحث أدوارهم وأسلوب جعل العمل ضمن الأطر المحددة مسبقاً، وكان الانسجام مقبولاً هو الآخر في الإجابة وبما يعكسه قيمة الانحراف المعياري، إذ بلغ (0.88)، ومن التمعن بالجدول أعلاه، وبعناية

فائقة، يظهر أن اتفاق العينة حول أهمية مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي من خلال تطوير علاقات العمل الاجتماعية في المصرف، جاء ترتيبها كما يأتي:

1. يفهم الموظفون أدوارهم وأسلوب جعل العمل ضمن الأطر المحددة.
 2. ينظر لدور المدير على أنه معلم ومرشد خاص ذو مكانة عالية.
 3. توظف المخاطرة والإبداع في مصرفنا لتحقيق مصالح شخصية فقط.
 4. تحرص الإدارة العليا على بناء علاقات اجتماعية متماسكة.
- ولكن عند قياس الاختلاف في إجابات العينة حول نفس الفقرات أعلاه، وجد أن الترتيب اختلف بنسبة (25%) على أساس حكم التثنت في الإجابة، وكما يلي:

1. يفهم الموظفون أدوارهم وأسلوب جعل العمل ضمن الأطر المحددة.
2. تحرص الإدارة العليا على بناء علاقات اجتماعية متماسكة.
3. توظف المخاطرة والإبداع في مصرفنا لتحقيق مصالح شخصية فقط.
4. يخصص المديرون جزءاً كبيراً من وقتهم للتوفيق والتناغم والتنسيق من سلامة السلوكيات التي يتصرف بها الموظفون.

3.2.3: إدارة الاحتواء العالي:

قيس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية، هي: الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات، ودعم تكنولوجيا العمل، وسيجري التحليل الوصفي لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

1.3.2.3: الاندماج الوظيفي:

عبرت إجابات العينة لبعده الاندماج الوظيفي وسطاً حسابياً عاماً، إذ بلغ (3.85) وهو أعلى من الوسط المعياري الذي يبلغ (3)، وعدم انسجام بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ذو التثنت العالي (0.96). وأما على صعيد الأسئلة، فقد قيس الاندماج الوظيفي من خلال ثلاثة أسئلة، وكانت النتائج حولها قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الأول، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.04) وهو الأمر الذي يعكس تأكيد الباحثين تجاه الاندماج الوظيفي داخل المصرف. وكان الانسجام في الإجابة ذو تثنت يعكسه الانحراف المعياري البالغ (0.96). من التمعن بالجدول (9)، يظهر أن اتفاق العينة حول أهمية إدارة الاحتواء العالي من خلال بعده الاندماج الوظيفي، قد تماثل مع قياس الاختلاف في إجابات العينة حول نفس الفقرات ولذات البعد، وهي:

1. تسهم الإجراءات الإدارية وممارسات العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل المصرف.
2. تتيح لنا الإدارة فرص متزايدة لمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي تساعد في تحسين بيئة العمل الوظيفي.
3. تحفزنا مشاركة الإدارة أفراننا وأحزاننا نحو الالتزام بتحقيق أهداف المصرف.

جدول 9: ترتيب الأهمية والاختلاف في إجابات العينة تجاه إدارة الاحتواء العالي

المتغير المقاس	البعد المقاس	ت	الفقرات (كما جاءت في استبانة الدراسة)	تكرارات ونسب إجابات العينة															
				تتفق تماماً	النسبة %	اتفق	النسبة %	غداً متأكد	النسبة %	لا أتأكد	النسبة %	لا أتأكد	النسبة %	لا أتأكد	النسبة %				
الاندماج الوظيفي	إدارة الاحتواء العالي	1	تسهم الإجراءات الادارية وممارسات العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل المصرف	24	3	4	5	0	0	9	12	1	0	4	0.	8	1	23	1
				2	1	4	4	3	0	17	1	4	0	7	1.	7	3	32	3
				3	2	3	4	3	0	1	19	1	1	0	3.	7	2	28	2
				2	1	2	3	4	6	4	3	2	19	1	3.	5.	3.	8	8
				3	2	3	4	6	4	3	4	0	1	3.	5.	4	3.	8	8

تشير معطيات الجدول (9) إجابات العينة للبعد الثانوي الثاني من المتغير الاستجابي إدارة الاحتواء العالي وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط المعياري، إذ بلغ (3.01) وبتشتت عالٍ بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.01). أما على صعيد الأسئلة فقد جرى قياس البعد المذكور أنفاً من خلال ثلاثة أسئلة، وكانت النتائج حولها قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال

الثاني، إذ بلغ وسطاً حسابياً فوق الوسط المعياري (3.29) وهو الأمر الذي يؤكد أن القيادة في المصرف عينة البحث من الموظف في هذا المصرف يستلم المسؤولية أعلاه بعد حصوله على فرصة تدريبية مناسبة، وكان الانسجام ضعيف في هذه الإجابة على هذا التساؤل من قبل المبحوثين يعكسه قيمة الانحراف المعياري ذو التشتت العالي البالغ (1.34)، ومن النظر إلى الجدول السابق وبغناية فائقة، يظهر أن اتفاق العينة حول أهمية إدارة الاحتواء العالي من خلال بعد التدريب في المصرف، جاء بترتيب كما يلي:

2. لا يستلم الموظف في هذا المصرف مسؤولية اعلى إلا بعد حصوله على فرصة تدريبية مناسبة.

3. ممارسات وسياسيات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير الموظف لذاته وتحسين مهاراته تتناسب والخطة الموضوعية لهذا الغرض.

1. فرص التدريب في المصرف لكسب المهارات الجديدة منخفضة جداً.

ولكن عند قياس الاختلاف في إجابات العينة حول نفس الفقرات أعلاه، وجد أن الترتيب اختلف بعض الشيء وبنفس توجه الاتفاق تقريباً بحكم التشتت في الإجابة، وكما يلي:

3. ممارسات وسياسيات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير الموظف لذاته وتحسين مهاراته تتناسب والخطة الموضوعية لهذا الغرض.

2. لا يستلم الموظف في هذا المصرف مسؤولية اعلى إلا بعد حصوله على فرصة تدريبية مناسبة.

1. فرص التدريب في المصرف لكسب المهارات الجديدة منخفضة جداً.

3.3: اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة الأساسية معالجات التنوع، مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي، إدارة الاحتواء العالي، في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق

1.3.3: توطئة:

وضعت فرضية رئيسة تتعلق بين المتغيرات المستقلة (التفسيرية)، والمتغير المعتمد (المستجيب) في منهجية الدراسة مفادها (يتأثر بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي بالعلاقة الإيجابية بين معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي في الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق). وتتفرع من هذه الفرضيتين الرئيسيتين . وبعد حصر النتائج التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، سيجري في هذا المبحث اختبار العلاقة البيئية بين معالجات مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي من جهة وتأثير معالجات تنوع الموارد البشرية في إدارة الاحتواء العالي من جهة ثانية وفيما يأتي تفصيلا لهذه النتائج.

2.3.3: تأثير مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي في إدارة الاحتواء العالي:

أثيرت في منهجية الدراسة الفرضية الأساسية الرابعة والتي مفادها (تتأثر إدارة الاحتواء العالي بمقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي لمصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق)، والتي تفرعت عنها ثلاثة فرضيات ثانوية. واختبرت هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط أيضا. وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (إدارة الاحتواء العالي) للمصرف، والمتغير التفسيري الرئيس (مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي).

إدارة الاحتواء العالي = $0.90 + 0.81$ (مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي)

وفي ضوء الجدول (10) لتحليل التباين الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS) تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (F).

جدول 10: تحليل تأثير مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي في إدارة الاحتواء العالي

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أنموذج درجة حرية (1,73)
0.001	146.5	26.66	1	26.66	الانحدار (الجزء المفسر)
		0.18	73	13.28	الباقى (الجزء غير المفسر)
			74	39.94	مجموع الانحرافات
	$\alpha = 0.90$		$\beta = 0.81$	$R^2 = 0.66$	$N = 75$
الجدولية بمستوى دلالة 6.97 = 0.000			الجدولية بمستوى دلالة 26.23 = 0.001		

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

يتضح في ضوء الجدول (10)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمتها (146.5)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (26.23) بمستوى معنوية (0.001)، وبحدود ثقة (99.9%). وهذا يعني وجود تأثير ل(مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي) في المتغير الاستجابي (إدارة الاحتواء العالي) للمصرف العراقي. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيداً لوصف العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين. ومن خلال الجدول (24) يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha = 0.90$)، وهذا يعني أن هناك وجوداً لإدارة الاحتواء العالي مقداره (0.90)، حتى وان كانت قيمة مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي تساوي صفراً. وأما قيمة ($\beta = 0.81$)، فهي توضح على أن تغير مقداره (1) في مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي، سيؤدي إلى تغيير في إدارة الاحتواء ما مقداره (0.81). وأشارت قيمة معامل التحديد إلى أن ما مقداره (0.66) من التباين الحاصل في إدارة الاحتواء العالي، هو تباين مُفسّر بفعل مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي التي دخلت الأنموذج، وأن (0.44) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، أو ربما كانت خارج سيطرة الباحث في مخططها الذي تبنته.

ومن خلال النتائج الأنفة الذكر، يبدو وجود تأكيد على تأثير المتغير التفسيري (مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي)، في المتغير الاستجابي الرئيس (إدارة الاحتواء العالي). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الأساسية الرابعة من الدراسة الحالية، والتي مفادها (تتأثر إدارة الاحتواء العالي بمقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي لمصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق). ولغرض تأكيد النتيجة السابقة، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية الأتية لدعم تحقيق الفرضية الأساسية الرابعة وهي كالآتي:

1. أشارت الفرضية الثانوية الأولى بانه (تتأثر إدارة الاحتواء العالي بمقدرات تحسين هيكلية العمل الجماعي في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق). ولقد اختبرت

وصيغت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (إدارة الاحتواء العالي) للمصرف والمتغير التفسيري (تحسين هيكلية العمل الجماعي)، وكانت معادلة الانحدار كالاتي:

$$\text{إدارة الاحتواء العالي} = 0.52 + 0.76 (\text{تحسين هيكلية العمل الجماعي})$$

وفي ضوء الجدول (11) لتحليل التباين الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية نموذج على وفق اختبار (F) وكما يأتي:

جدول 11: تحليل تحسين هيكلية العمل الجماعي في إدارة الاحتواء العالي

أنموذج درجة حرية (1,73)	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	24.29	1	24.29	113.2	0.001
الباقي (الجزء غير المفسر)	15.65	73	0.21		
مجموع الانحرافات	39.94	74			
N = 75	R ² = 0.61	$\beta = 0.76$		$\alpha = 0.52$	
الجدولية بمستوى دلالة 26.23 = 0.001			الجدولية بمستوى دلالة 6.97 = 0.000		

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

يتضح في ضوء الجدول (11)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمتها (113.2)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (26.23) بمستوى معنوية (0.001)، وبحدود ثقة (99.9%). وهذا يعني وجود تأثير ل(تحسين هيكلية العمل الجماعي) في المتغير الاستجابي (إدارة الاحتواء العالي) في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق. وهذا يوضح على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (25) يمكن ملاحظة الثابت ($\alpha = 0.52$) والذي يعني على أن وجود لإدارة الاحتواء العالي ما مقداره (0.52)، حتى وان كانت قيمة تحسين هيكلية العمل الجماعي في المصرف تساوي صفراً.

وأما قيمة ($\beta = 0.76$) فهي تدلل على أن تغيراً مقداره (1) في تحسين هيكلية العمل الجماعي، سيؤدي إلى تغيير في إدارة الاحتواء مقداره (0.76). وأن ما مقداره (0.61) من التباين الحاصل في إدارة الاحتواء العالي هو تباين مُفسّر بفعل تحسين هيكلية العمل الجماعي الذي دخلت الأنموذج، وأن (0.39)، هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، يفضل البحث عنها لاحقاً من قبل باحثين آخرين.

وهناك تأكيد من خلال النتائج الأنفة الذكر، على وجود تأثير من قبل المتغير الثانوي (تحسين هيكلية العمل الجماعي)، في المتغير الاستجابي الرئيس (إدارة الاحتواء العالي). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الثانوية الأولى من الفرضية الأساسية الرابعة والتي مفادها (تتأثر إدارة الاحتواء

العالي بمقدرة تحسين هيكلية العمل الجماعي في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق).

2. أشارت الفرضية الثانوية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة إلى انه (تتأثر إدارة الاحتواء العالي بمقدرة تطوير علاقات العمل الاجتماعية بين العاملين في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق). وجرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Regression)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (إدارة الاحتواء العالي) للمصرف والمتغير التفسيري (تطوير علاقات العمل الاجتماعية) وكانت معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{إدارة الاحتواء العالي} = 0.54 + 0.74 (\text{تطوير علاقات العمل الاجتماعية})$$

وفي ضوء الجدول (12) لتحليل التباين الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية أنموذج على وفق اختبار (F) وكما يأتي:

جدول 12: تحليل تطوير علاقات العمل الاجتماعية في إدارة الاحتواء العالي

أنموذج درجة حرية (1,73)	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	25.24	1	25.24	125.3	0.001
الباقي (الجزء غير المفسر)	14.69	73	0.20		
مجموع الانحرافات	39.94	74			
N = 75	R ² = 0.63	β = 0.74		α = 0.54	
الجدولية بمستوى دلالة 26.23 = 0.001			الجدولية بمستوى دلالة 6.97 = 0.000		

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الاستبيان، 2020م.

يتضح في ضوء الجدول (12)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمتها (125.3)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (26.23) بمستوى معنوية (0.001)، وبحدود ثقة (99.9%). وهذا يعني وجود تأثير ل(تطوير علاقات العمل الاجتماعية) في المتغير الاستجابي (إدارة الاحتواء العالي) في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق. وهذا يوضح على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. كما يعني أن هناك وجوداً لإدارة الاحتواء العالي ما مقداره (0.54) حتى وان كانت قيمة تطوير علاقات العمل الاجتماعية تساوي صفراً، أما قيمة (β = 0.74)، فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في تطوير علاقات العمل الاجتماعية سيؤدي إلى تغيير في إدارة الاحتواء مقداره (0.79). وأشارت قيمة معامل التحديد كل أن ما مقداره (0.63) من التباين الحاصل في إدارة الاحتواء العالي، هو تباين مُفسّر بفعل تطوير

علاقات العمل الاجتماعية الذي دخلت الأنموذج، وأن (0.37) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

من خلال النتائج الأنفة الذكر، فظهر وجود تأثير من قبل المتغير الثانوي (تطوير علاقات العمل الاجتماعية) في المتغير الاستجابي الرئيس (إدارة الاحتواء العالي)، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الثانوية الثانية من الفرضية الأساسية الرابعة والتي نصت على انه (تتأثر إدارة الاحتواء العالي بمقدرة تطوير علاقات العمل الاجتماعية بين العاملين في مصاريف الحكومية العاملة في مدينة أربيل - العراق).

الخاتمة

الاستنتاجات:

1 خلاصات نظرية:

1. تعد إدارة التنوع الوظيفي في منظمات الأعمال قضية في غاية التعقيد والتفضيل، وبأسلوب الإبداع التنظيمي يحتمل تفكيك عقده، ويحقق كل ما هو مفيد لتحسين جهودها في تنظيم ذاتها بشكل مستقل، وبناء النموذج الذي تراه مناسباً لتطويرها في عالم المنافسة.
2. ينبغي أن تكون المنظمات واضحة وصادقة في تطبيقها معالجات تنوع الموارد البشرية كي لا تتعارض مع قيمها لثقافة العاملين فيها، هذا من جهة ومن جهة ثانية أن تصر هذه المنظمة على خلو مواقع عملها من التمييز والتفرقة، فضلاً عن توفير الفرص المتساوية والمنافع العادلة لجميع العاملين من جهة أخرى.
3. يعد التنوع الوظيفي ميزة تنافسية جوهرية في مواقع العمل لوصول المنظمة إلى أسواق متنوعة، بامتلاكها الموارد البشرية المتجددة والمبتكرة والموهوبة ذات الولاء العالي التي تخلق بيئة تنافسية شريفة في العمل.
4. تشير الكثير من نظريات التباين الاجتماعي المرتبطة بتنوع الموارد البشرية إلا أن العاملين في المنظمات يبحثون لتعريف انفسهم من خلال تصنيفهم ذاتياً على أساس الجنس والعرق والعمر والحالة الاجتماعية والانحدار الطبقي، والتي تنعكس على فهمهم الإدراكي لأنفسهم ولغيرهم من يحيطون بهم في مواقع العمل.
5. يحتاج فهم وإدراك لرأس المال الاجتماعي كموضوع حيوي في صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، البحث في موضوعه كشبكة علاقات مفيدة في تطوير خبرة العاملين المتنوعين باتجاه بناء معارف وخبرات تصب في بناء نموذج لإدارة الاحتواء العالي في المنظمات.
6. يعد تقوية مقدرات رأس المال الاجتماعي سلاحاً لتلك البلدان والشعوب والمنظمات المتماسكة في خندق الصراعات المصلحة السائدة في العالم الراهن. وان دور هذه المقدرات يصب في تحقيق النجاح والبقاء لها، فضلاً عن جعلها ترتقي لسلم التطور والتقدم في ظل ظروف المخاطرة واللا تأكد البيئي.

2 استنتاجات تطبيقية:

1. وجود تنسيق فعال لتحقيق الأداء المتميز في مصرف الرشيد، وتحقق علاقات إيجابية بين الأفراد والأقسام، فضلاً عن وجود صقل للمواهب ووضوح أدوار العاملين تجاه الأهداف، إلا أن ما أعيب في هذا الجانب على إدارة المصرف هو ظهور اختلاف عينة البحث كثيراً حول مدى وجود تفاهم حقيقي لرعاية الموهبة، وصرف الوقت الكافي لإدارتها بشكل كفوء لخدمة إدارة الاحتواء العالي فيه.
2. لم تكن الحلول التي قدمت كمعالجات لتنوع الموارد البشرية في مصرف الرشيد ناجحة بالمستوى المرغوب، إذ حققت ترتيبها كأسبقيات على مستوى التطبيق هي منظمة خبيرة، إدارة تنفيذية ناجحة، ورعاية الموهبة، وليس أن تكون البداية الصحيحة برعاية مواهب العاملين من خلال إدارة تنفيذية ناجحة للوصول إلى المنظمة الخبيرة. وهذا يعني ظهور تواضع في الحلول المقدمة، والى حد الكبير، وربما قد يحتاج الموقف إلى تشخيصات جديدة وقياسات لأبعاد أخرى غير التي ذكرت في المقياس المعتمد في الدراسة الحالية.
3. أن فهم الواجبات ومنع التداخل، أهمية الدور والتأثير في الإنجاز، التمييز والمكافآت العادلة، ودور المدير كمعلم ومرشد، لها من الأهمية بإمكان تشكيل قوة تحسین هيكلية العمل الجماعي لمصرف الرشيد. ولكن في نفس الوقت اختلفت اتجاهات العينة في تعبيرها تجاه يقظة التعاون مع الآخرين، وتوظيف المخاطرة والإبداع لصالح العمل الجماعي في المصرف، من حيث تأثيرها بمقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي فيه.
4. لم تضيف معالجات تنوع الموارد البشرية إسهاماً كبيراً في بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في مصرف الرشيد، إلا إذا ما جرى معاملتها بشكل مشترك مع مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي فيه.
5. تتحرك قوة إدارة الاحتواء العالي في مصرف الرشيد قليلاً إذ ما أحسنت عملية تسخير مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي نحو وجهتها الصحيحة، وبالوقت المناسب، بحيث تنمي إدارة المصرف قدراتها الملموسة في تحسين هيكلية العمل الجماعي وتطور العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وتوجه إدراكاتهم نحو الرضوخ للعمل الفرقي المتناسك.
6. لا يتأثر نموذج إدارة الاحتواء العالي في ممارسات مصرف الرشيد لوضع معالجات تنوع الموارد البشرية على أساس السمات الشخصية للعاملين فيه. فلا يوجد فرقاً معنوياً واضحاً بين نوع المعالجة (أن كانت منظمة خبيرة، إدارة تنفيذية ناجحة، ورعاية الموهبة) على أساس

خصائص المدير بحسب جنسه، عمره، عنوان وظيفته، سنوات خدمته، تحصيله الدراسي، والدورات التدريبية التي يشترك فيها.

التوصيات:

1. استثمار وتأكيد دور معالجات تنوع الموارد البشرية في المصارف العراقية العامة وإيضاحها للموظفين كي يساعدوا مدراءهم في اتخاذ ما يلزم من إجراءات تنظيمية تؤدي إلى توليد مبادرات إبداعية جديدة في ميدان الخدمة المصرفية ومواجهة قاعدة المنافسة فيها.
2. التأكيد على دور مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي واستثماره بوصفه مورداً استراتيجياً يؤدي إلى تحقيق منفعة بعيدة الأمد للمصارف العراقية، ولاسيما في الجوانب المتعلقة بتحسين هيكلية العمل الجماعي، والعمل على خلق الثقة والتعاون من خلال الشبكات الاجتماعية الناجحة.
3. ضرورة تشجيع المدراء على ادراك ثقافة المنظمة الخبيرة، وتبني المصارف العامة رؤية المنظمة المتعلمة (الخبيرة)، التي تتطلب خلق مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية معالجات تنوع الموارد البشرية الذي يحدث التغيرات ووضع خطط وبرامج خاصة في تفعيل معالجاته في المستقبل القريب.
4. تشجيع المصارف العامة على امتلاك الإدارة التنفيذية الناجحة لتتمكن من التكيف مع الظروف البيئية المضطربة، والمشاركة بالمعرفة والتعلم ما بين المصارف الأخرى والمنظمات المجتمعية لتحسين الخدمة المصرفية وتقديم قيمة مفيدة للزبائن.
5. استثمار مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي المعززة لإدارة الاحتواء العالي في توليد مبادرات إبداعية جديدة تضمن بناء نموذج لا يمكن مضاهاته.
6. التأكيد على استثمار الاحتواء العالي للعاملين عن طريق الاندماج الوظيفي لهم في وظائفهم واستخدام سياسية التدريب لتقوية العلاقات والاتصالات بين العاملين من أجل تقليل الكلف وزيادة القيمة المضافة.
7. تشجيع العاملين والمدراء على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة، وضرورة اعتماد إدارة الاحتواء العالي للعاملين وخاصة لذوي الأفكار المبدعة، بوصفهم وقود المنظمة الذي لا ينضب الذي يقود إلى التطوير والنجاح.
8. استثمار التطبيقات التكنولوجية الحديثة، ودمجها مع سياسة التحفيز والتعويضات للعاملين من أجل تقديم قيمة جديدة وعالية للزبون والمصرف على حد سواء.

9. التأكيد على إنشاء مركز معلوماتي يتبنى نشر ثقافة الاهتمام بالمعرفة الجديدة، وأساليب اكتسابها ودمجها مع المعرفة الموجودة، وإنشاء قواعد معلومات تمكن المصارف من خلق وخن واستخدام المعرفة لتطوير إدارة الاحتواء العالي.

10. التفكير الجدي بتفعيل استخدام شبكة المعلومات (الإنترنت) في الحصول على المعلومات والتغيرات التي تحصل في مجال التقديم العلمي، مع ضرورة استخدام كل مصرف لشبكة (الإنترنت) داخلية تمكن الموظفين والمدراء من الاستفادة من خدماتها بما يسهم في تقليل الكلف والجهد والوقت.

11. الأخذ بالاعتبار من قبل مصرف الرشيد عند وضع معالجات مناسبة لتنوع الموارد البشرية أهمية تحسين الحياة الوظيفية السليمة للعاملين بما فيها تطوير نوعية حياة العمل ومراعاة المساواة في فرص العمل والاستخدام، وتفهم الفروقات الفردية بينهم، وتكريم المبدعين باستمرار ورعاية مواهبهم وصقلها باستخدام أساليب التحفيز المناسبة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب:

1. اوكونر، كارول، (1997)، "القيادة الإدارية الناجحة"، مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت- لبنان.
2. بعلبكي، منير، (2004)، "المورد"، الطبعة التاسعة والثلاثون، دار العلم للملايين، بيروت.
3. البغدادي، عادل هادي، والعبادي، هاشم فوزي، (2010)، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة- السلوك التنظيمي- الذاكرة التنظيمية- إدارة المعرفة- إدارة المعلومات- الأداء التنظيمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص: 47.
4. جرينبرغ، جيرالد وبارون، روبرت، (2009)، "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب ومراجعة د. رفاعي محمد رفاعي ود. إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر.
5. الخفاجي، نعمة عباس والغالبي، طاهر محسن، (2008)، "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن: (2007) "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان- الأردن.
7. العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر إبراهيم، العمري، غسان، (2006)، (المدخل إلى إدارة المعرفة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
8. العميان، محمود سلمان، (2005) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط3، عمان.
9. العنزوي، سعد علي وصالح، احمد (2009) "إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- عمان، الأردن.
10. الغالبي، طاهر محسن، وصالح، احمد علي، (2010)، (التطوير التنظيمي/ مدخل تحليلي للمفاهيم- الاستراتيجيات والعمليات- المناهج والتقنيات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
11. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع- عمان الأردن.

12. نصير، محمد هلال، جميل، (2006)، "رأس المال الاجتماعي وأهميته بالنسبة للأراضي الفلسطينية المحتلة"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) "رام الله".
13. نصير، محمد هلال، جميل، (2007)، "قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) "رام الله".
14. الهواري، سيد، (2000)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ12، مكتبة عين شمس، القاهرة.
15. ياسين، سعد غالب، (2010)، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

ثالثاً: الدوريات والبحوث:

1. العربي، عبد السلام علي، (1997)، "الحوافز ودورها في الإنتاجية: قراءة في النظرية العالمية الثالثة"، بحث مقدم إلى الندوة العربية حول الحرية وحقوق الإنسان في الإسلام، مجلة الدراسات العليا، ليبيا، العدد (1).
2. العنزي، سعد وجميل، احمد نزار، وعدنان، يعرب، وإبراهيم، إبراهيم خليل، (2008)، "إشكالية التنظير في مفهوم رأس المال الاجتماعي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد. 14، العدد. 51، ص ص78-92.
3. العنزي، سعد علي و العبادي، هاشم فوزي، (2009) "أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، العدد (54).
4. العنزي، سعد علي، (2006)، "الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى"، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد. (1)، العدد (2)، ص ص. 1-24.
5. العنزي، سعد علي، (2007)، "تعزير رأس المال الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، مجلد 13، عدد 48.
6. العنزي، سعد و حسين، سعد مهدي، (2007)، "الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتيجي"، بحث مقبول للنشر في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية/ كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

رابعاً: الرسائل والاطاريح:

1. إبراهيم، ليث خليل،(2009)، "تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. الخطاوي، بان عارف، (2006)، "تأثير رأس المال الاجتماعي في العمل المنظم لتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. العنزي، سعد علي، (2009)، "محاضرات ملقاة لطلبة الماجستير في إدارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال، للعام الدراسي 2008-2009.
4. الملوك، جلال سعد، (2002)، "دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظم-دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل"، (أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل).
5. النجار، عبدالله حكمت،(2008)، "تفوق المنظمات في اطار الربط بين رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

خامساً: المصادر الأجنبية:

A. Books:

1. Andrews, Patricia & Herschel, Richard T.,(1996), "Organizational Communications", Houghton Mifflin Company, USA.
2. Armstrong, Michael,(2009), "Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines", Clays Ltd, Ives Plc, British.
3. Baker, Wayne, (2000), "Achieving Success Through Social Capital, Tapping the Hidden Resources in your Personal & Business Network", Publisher: Wiley, John & Sons, Incorporated.
4. Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A., (2002), "Management Competing in the New Era" 5th edition , publisher: John E. Biernat.

5. Blanchard, Ken; Carlos, John P. & Rondolplp, Alan, (1996), **"Empowerment: Takes More than a Minute"**, Berett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
6. Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004), **"Understanding HRM – Firm Performance Linkages: the Role of “Strength” of the System"**, Academy of management review, 29.
7. Bourdieu, Pierre, (1986), **"Forms of Capital"**, In Richardson. J. (Ed), Handbook of theory and Research, for the sociology of Education. New York: Green wood Press.
8. Cascio, Wayne F., (2005), **"Managing Human Resources"**, 7th edition, McGraw – Hill Irwin, New York.
9. Ciavarella, M. A., (2003), **"The Adoption of High Involvement Practices and Processes in Emergent and Developing Firms: A descriptive and Prescriptive Approach"**, Human resource management , 42(4).
10. Daft, R., (1992), **"Organization Theory and Design"**, 4th Ed., West Publishing, New York.
11. Daft, Richard L. & Marcic, Dorothy, (2001), **"Understanding Management"**, 3rd edition, Harcourt College publisher, USA.
12. Daft, Richard L. & Neo, Raymond A., (2002), **"Organizational Behavior"**, Harcourt College publisher, USA.
13. Daft, Richard L., (2001), **"Organization Theory and Design"**, South-Western College Publishing Ohio.
14. Daniel, Goleman, **"Working with Emotional Intellignce"**, (2003), Bantam Books, New York.
15. David, Robbins, (1999),: **"Management"**, 6th ed: New Jersey McGraw- Hill company: P. 323.

16. Dunphy, D. & Griffiths, A., (1998), **"The Sustainable Corporation: Organizational Renewal in Astralia"** , Allen & Unwin , Sydney.
17. Gandossy, Robert p. & Tucker, Elissa & Nidhi Verma Hewitt Associates, (2006), **"Workfoece Wake-Up Call, Your Workforce is changing, are you?"**, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
18. George Jennifer & Jones, Gareth, (2008), **"Understand and Managing: Organizational Behavior"**, 5th edition, Pearson prentice Hall.
19. Denisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), **"Human Resources Management"**, Houghton Mifflin company, New York.
20. Hellriegel, Don., Slocum, Jr. John, Woodman W. Richard,(2001), **"Organizational Behavior"**, 9th Edition, South-Western College Publishing, Thomson Learning.
21. Hellriegel, Don; Slocum, John W. & Woodman, Richard W., (1999), **"Management"**, 8/E., South-Western College Publishing, U.S.A.
22. Hitt, M.A., Reland, R.D. & Hoskisson, R.F., (2001), **"Strategic Management Competitiveness and Globalization"**, 4th Ed, Printed In Usa, South-Western College Publishing.
23. Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Shinner, S., & Crosby, P., (1997), **"Management: Quality and Competitiveness"**, 2nd Ed., Mcgraw-Hill, New York.
24. Jones, G.R., (1995), **"Organizational Theory: Text and Cases"**, New York: Addison-Wesley Pub.
25. Lawler, Edward, (1987), **"High Involvement Management"**, Jossey-Bass Publishers, London.

26. Lawler, EE, (1969), **"Job Design and Employee Motivation"**, Personnel Psychology, 22, PP. 426- 35.
27. Lau , R.S., & May , B.E. , (1998), **"A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance"**, Human resource development quarterly, 9(3).
28. Ledford Jr, G. E., & Lawler, E. E., (1994), **"Research on Employee Participation: Beating a Dead Horse?"**, Academy of management review , 19(4).
29. Lim, Nilson & CHO, Michelle & Curry, Kimberly, (2009), **"Planning for Diversity National Defense Research Institute"**, Santa Monica.
30. Longman, G., (1983),**"Dictionary Of Contemporary English"**, Printed In G.B. At The Press, Bath.
31. Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F., (2007), **"Effective leadership"**, 3rd edition, Thomson Higher education , USA.
32. Lussier, Robert N., (1997), **"Management"**, 1st edition, South Western College publishing, Ohio.
33. Mathis, Robert L. & Jackson, John H., (2003), **"Human Resources Management"**, 10th edition, publisher: Melissa Acuna, USA.
34. Mejia, Luis& Balkin, David& Cardy, Robert,(1998), **"MANAGING HUMAN RESOURCES"**, Prentice- Hall, Inc.
35. Mondy, R.Wayne, (2008), **"Human Resources Management"**, 5th edition, Pearson education, New Jersey.
36. Nadler, D.A., Gerstein, M. S., Shaw, R.B., (1992), **"Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations"**, (1st Ed.). San Francisco CA: Jossey- Bass.
37. Noe, Raymond & Hollenbeck, John & Gerhart, Barry & Wright, Patrick, (1994), **"Human Resorce Management: Gaining A**

Competitive Advantage", Joint Venture With The Austen Press, USA.

38. Powell, Gary N., (1993), **"Promoting Equal Opportunity And Valuing Cultural Diversity"**, In Gary N. Powell, Ed., Women And Men In Management, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

39. Putnam, R.D., (1993), **"Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community"**, New York.

40. Qiahong Fu, (2004), **"Trust Social and Organizational Effectiveness"**, Major Paper Submitted to the Faculty the Polytechnic Institute and State University in Partial Fulfillment of the requirements for the International Affairs.

41. Riche, Martha Farnsworth, Amanda Kraus, and April K. Hodari, (2007), **"The Air Force Diversity Climate: Implications for Successful Total Force Integration"**, CAN Corporation, November.

42. Senge, P. (1990), **"the Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization"**, Double day, New York.

43. Singh, Dr. Val, (2002), **"Managing Diversity for Strategic Advantage"**, Cranfield University, Grandfield, UK.

44. Wanacott, m. (2000), **"The Learning Organization: Theory and Practice"**, USA, Education Department, Educational Resources Information center.

45. Westlund, Hans, (2006), **"Social Capital in the Knowledge Economy"**, Springer-Verlag Berlin, German.

B. Journal & Periodical & Thesis

1. Addison, J.T., (2005), **"The determinants of Firm Performance: Unions, Work Councils, and Employee"**

Involvement/ High Performance Work Practices “, Scottish journal of political economy, 52(3).

2. Adler, Paul, & Bryan Borys,(1996), **"Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive"**, administrative science Quarterly, Vol. 41,No.1 (March), PP.61-89.

3. Adler. Paul S & Seok-Wookwon., (2002), **"Social Capital: Prospects For a New Concept"**, Academy Of Management Review, Vol. 27,No.1 Pp.17-40.

4. Appelbaum, Steven H.; Hebert, Danielle & Leroux, Sylvie, (2000), **"Empowerment: Power, Culture And Leadership-A Strategy or Fad For the Millennium?"**, Journal Of Work Place Learning: Employee Counseling Today, Vol. 11, No. 7.

5. Arregle, Jean& Hitt, Michael& Sirmon, David& Very, David, (2007),**"The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms"**, Journal Of Management Studies 44:1 January.

6. Alasoini, Tuomo & Heikkila, Asko & Ramstad, Elise, (2009), **"High Involvement Innovation Practices at Finnish Work Places"**, International Journal of Productivity and Performance management, Vol. 58, No. 6, PP. 449- 459.

7. Barney, J. B., (1991), **"Firm Resources and Competitive Advantage"**, Journal of management , 17: 99-120.

8. Batt, R. (2002), **"Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth"**, Academy of management journal, 45(3).

9. Bendl, Regine & Fleischmann, Alexander, (2008), **"Diversity Management Discourse Meets Queer Theory"**, Gender in Management: An International Journal, Vol. 23, No. 6, PP. 382- 394.

10. Becker, B E, Huselid, MA, Pickus, PS and Spratli, MF, (1998), **"HRas a Souce of Shareholder Value: Research and Recommendations"**, Human Resource Management, Spring.
11. Bledsoe, M. Tony & Oatsvall, Rebecca J., (2008), **"Diversity Managenent: A preliminary Review of Selected Non-Profit North Carolina Independent Colleges & Universities (NCICU)"**, Journal of diversity management, vol.3, No. 1.
12. Boas, S, (2007), **"To What Extent Can Social Capital Have Adark Side?"** Unpublished Paper.
13. Boon, Ooi Keng & Arumugam, veeri & safa, Mohammed samaun & Abu Bakar, Nooh, (2006), **"HRM and TQM: Association With Job Involvement"**, personnel review, vol. 36, No.6, PP. 939-962.
14. Bowen, D. E. & Lawler, E. E., (1992), **"The Empowerment Of Service Workers: What 3 When, Why And How"**, Sloan Management Review, Vol. 33, No. 3.
15. Brockner , J. , (1992), **"Managing the Effects of Layoffs on Survivors"**, California management review , 34(2): 9-28.
16. Brown, Jo Ann E., (2008), **"Gender and Diversity Research in the Southern Management Association"**, Equal opportunities international vol. 27 No.6, PP. 566- 572.
17. Bruno, Robert, (2001), **"The Business Of Employee Empowerment"**, Labor Studies Journal, Winter, Vol. 25, No.4.
18. Buckingham, M. & Vosburgh, R.M., (2001), **"The 21st Century Human Resources Function. it's the Talent, Stupid"**, Human resource planning, Vol. 24 No. 4 , pp. 17-23.
19. Bueno,Eduardo, & Salmador, Mari Baz & Rodriguez, Oscar, (2004), **"The Role of Social Capital in Todays Economy"**, Journal Of Intellectual Capital ,Vol.5,No.4.

20. Bueno. Eduardo, Rodriquez Oscar & Salnador, (2002), **"The Role of Social Capital in Today's Economy: Empirical Evidence and Proposal of a New Model of Intellectual Capital"**, The Transparent Enterprise, Madrid, Spain, November, 2002.
21. Burke, R. J., (2006), **"A Revolution for HR Managers: Unleashing Employees' Talent"**, Plant engineering , 60(5).
22. Buren, (2000), **"Preliminary Results: A Study of the Relationship of Ethical Work Climate and Organizational Culture in Public Organizations"**, University of Texas at Arlington.
23. Chen, D. (2008). **"The Relationship Between High Performance Work System And Organizational Performance: The Mediating Effect Of Intellectual Capital"**. Unpublished Thesis.
24. Cohen, Don & Prusak Laurence, (2001) **"In Good Compay: How Social Capital Makes Organiation Work"**, Publisher: Boston: Harvard Business School Press.
25. Coleman, J. S., (2009) **"Social Capital in the Creation of Human Capital"**, American Journal of Sociology.
26. Danchev,Alexi,(2006), **"Social Capital And Sustainable Behavior Of The Fern"**, Industrial Management & Data Systems, Vol.106, No.7.
27. Dibella, Aj., Nevis, EC., and Gould, JM. (1996), **"Understanding Organizations Learning Systems Capability"**, Journal of Management Studies 33.
28. Doody,Sarah,(2007),**"High-Involvement Work Systems:Their Effect On Employee Turnover And Organizational Performance"** In New Zealand Organisations, Thesis ,Incola University.

29. Evans, W. Randy & Carson, Chrles M,(2005), **"A Social Capital Explanation Of The Relationship Between Functional Diversity And Group Performance"**, Team Performance Management, Vol.11,No.7/8.
30. Faroogi, Abul Hassan, (2006), **"Islamic Social Capital Networking"**, Humanomics, Vol.22, No.2, Emerald Group Publishing.
31. Farrer, Jane, (2004), **"A Practical Approach to Diversity"**, Industrial and commercial training, vol. 36, No. 4, pp. 175-177 ,U.K.
32. Freeman, R. B., & Kleiner, M. M. ,(2000), **"Who Benefits Most From Employee Involvement: Firm or Workers?"** , The American economic review,90(2).
33. Friday, Earnest & Friday, Shawnta S., (2003), **"Managing Diversity Using a Strategic Planned Change Approach"**, Journal of management developinent, vol.22, No. 10, PP. 863- 880.
34. Fussell Hilary, Jill Harrison – Rexrode, William R. Kennan & Vincent Hazleton., (2006), **"The Relationship Between Social Capital, Transaction Cots, and Organizational Outcomes"**, Corporate Communications An International Journal, Vol.11, No.2, Pp.148-161.
35. Galbraith, Craig S. & Rodriguez, Carlos L. & Stiles, Curt H., (2007), **"Social Capital as a Club Good: the Case of Ethic Communities and Entrepreneurship"**, Journal of Enterprising communities: people and places in the Global Economy, Vol.1 No. 1, PP. 38- 53.
36. George, Halkos & Tzeremes, Nickolaos, (2009), **"High Performance Management an Illustrative Example of Sales Department Productivity Measurment"** Management,Vol.14,No.1.

37. Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M., (1998), **"Flexible" Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey** industrial & labor relations review, 52(1).
38. Godard, J.,(2004), **"A Critical Assessment of the High – Performance Paradigm"**, British journal of industrial relations, vol 42 No. 2, June, pp. 249-378.
39. Gollan, P. & Davis, E.,(1998), **"High Involvement Management and Organizational Change: Beyond Rhetoric"**, unpublished, labor management foundation, Macquarie Graduate school of management, Sydney.
40. Gollan, P. J., (2005), **"High Involvement Management and Human Resources Sustainability: the Challenges and Opportunities"**, Asia Pacific journal of human resource management, 43(1).
41. Gollan,Paul,(2010), **"High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability"** Handbook Of Business Strategy.
42. Griffin , M. A., Neal, A., & Parker, S. K., (2007), **"A new Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Context"**, Academy of management journal ,50, 327-347.
43. Guthrie, J. P., (2001), **"High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence From New Zea-Land"**, Academy of management journal, 44: 180-190.
44. Guy , F. , (2003), **"High- Involvement Work Practices and Employee Bargaining Power"**, Employee relations , 25(4/5).
45. Harmon, J., Scotti, J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J.H., et al., (2003), **"Effects of High-Involvement Work"**

Systems on Employee Satisfaction and Service Costs in Veterans Healthcare", journal of healthcare management, 48(6).

46. Hoffman. J, Hoelscher. M And Sharif K ,(2005), **"Social Capital, Knowledge Management, and Sustained Superior Performance"**, Emerald Group Publishing Limited , Vol. 9, No. 3.

47. Hope Jermy & Hope Tony, (1999), **"Competing in the Third Wave: the Ten Key Management Issues of the Information Age"**, Boston: Massachusetts, Harvard Business School Press.

48. Howard, Ann, (1997), **"High Involvement Leadership: Moving Form Talk to Action"**, Empowerment in organizations, vol. 5 No.4, PP. 185- 192.

49. Hughes, Julia & Rog, Evelina, (2008), **"Talent Management"**, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol.20, No 7.

50. Huselid, M., (1995), **"The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance"**, Academy of management journal, 38(3).

51. James J. Hoffman Mark L. Hoelscher & Karma Sherif, (2005), **"Social Capital, Knowledge Management, and Sustained Superior Performance"**, Journal Of Knowledge Management, Vol.9, No.3, Pp.93-100.

52. Jeffry, Gald, (2003), **"High Performance Work Systems and Firm Performance"**, Monthly labor Review, May.

53. Juncai, T., (2002), **"Do Performance Appraisal Work?"**, Quality progress, 35(11).

54. Kochan, T.A., & Osterman, P. (1994), **"The Mutual Gains Enterprise"**, Bosten; Harvard business school press.

55. Konrap, Alison, (2006), "**Engaging Employees Through High– Involvement Work Practices**" Ivey Business Journal.
56. Lang, Josephine, (2004), "**Social Context and Capital as Enablers of Knowledge Integration**", Journal Of Knowledge Management, Vol.8, No. 3.
57. Lashley, Conrad, (2000), "**Empowerment Through Involvement: A Case Study Of TGI Friday Restaurants**", Personal Review, Vol. 29, No.5/6.
58. Latona, Joseph C. & Lavan, Helen, (1993), "**Implementation of an Employee Involvement Programme in a Small, Emerging High- Technology Firm**", Journal of organizational change management, vol.6, No. 4, PP. 17- 29.
59. Lawler, Edward E., (2008), "**Strategic Talend Management: Lessons From the Corporate World**", Wisconsin center for education research, university of Wisconsin- Madison.
60. Leana, Carria R. Van Burin, Harry J. (1999), "**Organizational Social Capital and Employment Practices**", Academy of Management Review, vol.24, No.3, 538- 555.
61. Ledford Jr, G. E., & Mohrman, S. , (1993), "**Self-Design for High Involvement: a Large– Scale Organization Change**", Human relations, 46(2).
62. 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.

63. Lewis, R.E. and Heckman, R.J.,(2006), **"Talent Management: Critical Review"**, Human resources management review, Vol.16, pp.139-54.
64. Lochner, Kimberly & Kawachi, Ichiro & Kennedy, Bruce P., (1999), **"Social Capital: A guide to its Measurement"**, Health & Place No. 5, PP. 259- 270.
65. Marchington, M., & Wilkinson, A., (2000), **"Direct Participation, In Bach, S. & Sisson, K. (Eds). Personnel Management: A Comprehensive Guide To Theory And Practice"** Oxford: Blackwell.
66. Marques, Joan, (2008), **"Feature Articles Workplace Diversity: Developing a Win-Win-Win Strategy"**, development and learning in organizations, vol. 22, No. 5, USA.
67. Mcelroy, Mark & Jorna, Rene & Engelen, Jo Van,(2006), **"Rethinking Social Capital Theory: a Knowledge Management Perspective"**, Journal Of Knowledge Management J Vol. 10 No. 5.
68. Mckay, Jim & Qureshi, Imran (2001), **"Getting atlead strat on the Deal's people Issues, Mergers & Acquisitions: the Dealermaker's"**, Journal, July, Volume 36, Issue 7, s33.
69. Mckinely, W., Sanchez, C.M. & schick, A.G., (1995), **"Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning"**, Academy of management executive, 9(3): 32-44.
70. Midgley, D., (1995), **"How Can Australia Improve? Overall Conclusions"**, Enterprising Nation: renewing Australia's managers to meet the challenges of the Asia-Pacific century , report of the industry task force on leadership and management skills , AGPS, Canberra.

71. Mohrman, S., Lawler, E. E., & Mohrman, A. M., (1992), **"Applying Employee Involvement in Schools"**, Educational Evaluation and policy analysis, 14(4).
72. Morton, L., (2005), **"Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Education"**, Research report R-1360-05-RR, Conference Board.
73. Moussa, E.M., (2007), **"The Effects of Monetary Incentive Types, Goal Instruction and Gender on Demoralization: a Laboratory Experiment"**, Southern management Association proceedings, Nashville, TN, (forth coming).
74. Murphy, G. D. & Southy, G., (2003), **"High Performance Work Practices: Perceived Determinants of Adoption and the Role of HR Practitioner"**, personnel review, Vol.32 No.1, pp. 73-92.
75. Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra, (1998), **"Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage"**, Academy of Management Review, Vol.23, No. 2, 242- 266.
76. Neergaard, Helle & Shaw, Eleanor & Carter, Sara, (2005), **"The Impact of Gender, Social Capital and Networks on Business Ownership: a Research Agenda"**, Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol.11, No.5.
77. Nixon B. (1994), **"Developing An Empowering Culture In Organizations"**, Empowerment In Organizations, Vol. 2. No. 1.
78. North, D., (1996), **"Social Capital"**, Cambridge University Press, 1-2.
79. Paul S.Adler & Seok-Wookwon, (2002), **"Social Capital: Prospects for a New Concept"**, Academy Of Management Review, Vol.27. No. 1, : 20

80. Philips, B, (2003), **"A four Level Learning Organization, Benchmark Implementation Model"**, the Learning Organization Vol: 10, No: 2.
81. Popper, M. & Lipshitz, R. (2000), **"Organizational Learning Mechanisms, Culture and Feasibility"**, Management Learning vol. 31, No. 2, June.
82. Preuss, Gil, (2003), **"High Performance Work Systems and Organization Outcomes"**, Industrial And Labor Relations Review, Vol.56, No.4.
83. Putnam, R.D, (1993), **"Bowling Alone: American S Declining Social"**, Journal Of Democracy, Vol.6, No.2.
84. Rainbird, H., & Munro, A., (2003), **"Workplace Learning and the Employment Relationship in the Public Sector"**, Human resource management journal , 13(2).
85. Ray-Chaudhuri, J., (1998), **"Engaging In Conversations: A Tool For Team Identity Empowerment"**, Empowerment In Organizations, Vol.6, No.1.
86. Ronnlund, Josefin, (2009), **"How to Keep up with the War for Talent?"** Umeå' school of Business.
87. Rose, David, (2007), **"Social Capital, Trust, and Economic Behavior"** Career Development International, Vol.9, No.7.
88. Rotenberry, Paul F., & Moberg, Philip J., (2007), **"Assessing the Impact of Job Involvement on Performance"**, management Research News, vol. 30, No. 3, PP. 203- 215.
89. Rondeau, Kent V., (2007), **"The Adoption of High Involvement Work Practices in Canadian Nursing Homes"**, Leadership in Health Services, Vol. 20, No. 1, PP. 16- 26.

90. Schwabenland, Christina & Tomlison, Frances, (2008), **"Managing Diversity or Diversifying Management?"**, vol.4, No.213, pp 320-333, London.
91. Scotti, D. J., Harmon, J. & Behson, S., (2007), **"Links Among High Performance Work Environment, Service Quality, and Customer Satisfaction: an Extension to the Healthcare Sector"**, journal of the healthcare management , 52(2).
92. Sinclair, A., (1992), **"The Tyranny of a Team Ideology"**, Organization Studies, Vol. 13, No. 4.
93. Syed, Jawad, (2008), **"Pakistani Model of Diversity Management: Rediscovering Jinnah's Vision"**, International Journal of sociology and social policy, vol. 28 , No. 3, pp.100-113,U.K.
94. Teece , D.J. , Pisano , G. , & Shuen , A. A. ,(1997), **"Dynamic Capabilities and Strategic Management"** strategic management journal , 18:504-534.
95. Tesluk, P. E., Vance, R.J. & Mathieu, J. E., (1999), **"Examining Employee Involvement in the Contest of Participative Work Environments"**, Group & organization management, 24(3).
96. Tsai, A.S., Ghoshal, L., (1998), **"Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off?"**, Academy of Management Journal, 40: 1089- 1121.
97. Timberlak, Saron, (2005), **"Social Capital And Gender In The Workplace"**, Journal Of Management Development, Vol.24, No.1.

98. Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Richard, S.D. and Wetherell, M.S., (1987), **"Rediscovering the Social Group, a Self-Categorization Theory"**, Blackwell, Oxford, pp.42-67.
99. Tymon. Walter G & Stephen A. Stumpf, (2002), **"Social Capital in the Success of Knowledge Workers"**, Career Development International, Vol.8, No.1, Pp.12-20.
100. Vadakel-Rex Tom & Sankarn. K; (2005), **"Dimensions of Social Capital and Nw Expections Form Knowledge Management Tools"**, Compendium Of Research Paper.
101. Valerie Garrow, PhD, & Wendy Hirsh, PhD, (2008) **"Talent Management: Issues of Focus and Fit"**, Public Personnel Management Volume 37 No. 4.
102. Verac, Riocardo J., (2001), **"The Correlation of Employees Involvement (EI) and Turnover"**, the Graduated college, university of Wisconsin- stout.
103. Welch, Mary, (2002) **"Rethin King Relationship Management: Exploring the Dimension of Trust"**, Journal of Communication management, vol. 10, No. 2.
104. Whitfield, K., (2000), **"High Performance Work Place, Training, and the Distribution of Skills"**, industrial relations , 39(1).
105. Wood & Bryson, (2008), **"The Rise of High Involvement Management in Britain"** National Institute Of Economic And Social Research, Discussion Paper, No.321.
106. Wood S. (1998), **"Human Resource Management"**, LSE Research Seminar, London, 3 November.
107. Zatzick, P., Iniversity, M, (2006), **"High-Involvement Work Systems and Performance Outcomes: the Strength of**

Variavle", Contingent and Context- Bound Relationships. The International Journal of Human Resource Management.

C. Internet Resources:

1. E. Reichenberg, Neil, (2001), **"Best Practice in a Diversity Management"**, International personnel management association, New York.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan/000715.Pdf>

2. Kadushin, Charles, (2004), **"Too Much Investment in Social Capital?"**, Social Networks xxx, www.elsevier.com.

3. Milani, Carlos. Social Capital And Local Development Theories; Lessons From The Pintadas Experience. 2006.

[Http://Www.Adm.Ufba.Br/ApesqnepolCapital.Htm](http://Www.Adm.Ufba.Br/ApesqnepolCapital.Htm).

4. Smerek, Ryan E,(2002), **"Social Capital in Organizations: Understanding the Link to Firm Performance"**, International Institute For Management Development.

[Http://Www.Design.Open.Ac.Ukdtrs5paper-Pdfsashton.Pdf](http://Www.Design.Open.Ac.Ukdtrs5paper-Pdfsashton.Pdf).

5. Vilanova, Evn Puente & Josa Roger Torrella,2003. **"Social Capital as Managerial Phenomenon"**, Tampere University Of Technology.

www.Tut.Fi/Units/Truta/Mittarititiimi/Sc.Rport.Pdf.

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الاشرق الأدنى

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة أعمال

السيدات والسادة المحترمين

الموضوع / استبانة دراسة ماجستير بإدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تمثل الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال العلاقة بين معالجات تنوع الموارد البشرية وقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي في نموذج إدارة الاحتواء العالمي: دراسة ميدانية في مصاريف الحكومية في مدينة أربيل – العراق) , نظراً لما نعده فيكم من خبرة ومقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة. كما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات تأثير إيجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.

نود إعلامكم بأنه لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة حيث أن نتائج الإجابات ستظهر بهيئة مجموعات إحصائية لا علاقة لها بشخصكم ولا بمصرفكم ولا بوظيفتكم. شاكرين تعاونكم و متمنين لكم دوام التوفيق.

ملاحظات عامة

✓ يرجى الإجابة على جميع الأسئلة , لان ترك سؤال بدون إجابة يعني عدم صلاحية الاستثمار كلها للتحليل.

✓ يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل رأيك في ضوء ما تعكسه إدراكاتك للموضوع أو الفقرة المطروحة.

✓ الباحث على استعداد للإجابة على كافة أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستبانة.

أولاً: معلومات عن المصرف المبحوث:

1. اسم المصرف

ثانياً: بيانات حول المجيب على الاستمارة:

- (1) العمر (أقل من 20 سنة) (21 - 30) (31 - 40)
- (2) الجنس ذكر أنثى
- (3) العنوان الوظيفي الحالي -----
- (4) عدد سنوات الخدمة الكلية (.....) سنة
- (5) عدد سنوات الخدمة في الجهاز المصرفي
- (أقل من 5 سنوات) (من 6 - 10) (من 11 - 15)
- (من 16 - 20) (أكثر من 20)
- (6) الحالة الاجتماعية اعزب متزوج
- (7) التحصيل الدراسي دكتوراه ماجستير
- دبلوم عالي بكالوريوس
- دبلوم إعدادية
- (8) عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها في مجال عملك كمتدرب (.....) دورة

ثالثاً: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة وفق إدراكاتك للموضوع: -

1- مقدرة تطوير رأس المال الاجتماعي: وأبعادها هي

أ - تحسين هيكلية العمل الجماعي

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
25	يدرك الموظفون أهمية دورهم في العمل وتأثير التباطؤ في الإنجاز على رضا الزبائن المتعاملين مع المصرف.					
26	يفهم الموظفون واجباتهم ومهامهم بشكل بعيد عن التداخل والازدواجية بالمسؤولية					
27	يملك الموظفون اليقظة والولاء للطرائق الجديدة في العمل من أنظمة وتقنيات بالتعاون مع الآخرين					
28	يملك الموظفون إدراكات واعية للعلاقات المحيطة بهم والموارد المتاحة لإنجاز العمل.					
29	لا يعلم المديرون في بعض المستويات أن لديهم الحرية في إدارة العمل بشكل صحيح					
30	لا يوجد توافق في هذا المصرف بين الرؤية الشخصية للموظف وبين رؤية مجموعته حول ما هو صحيح.					
31	هناك اتفاق بين الموظفين حول الأهداف العامة للمصرف والعمل على تحقيقها إلى جانب الاهتمام بمصالحهم.					
32	يعلم الموظفون إلى أين يتجهون اذا ما احتاجوا إلى المعلومات والمعرفة والمهارات					

ب - تطوير علاقات العمل الاجتماعية

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
33	لا يظهر الموظفون رغبة في الالتزام والانتساب للأحداث ذات العلاقة بالمصرف عندما يتطلب الأمر التضحية بمصالحهم.					
34	تحرص الإدارة العليا على بناء علاقات اجتماعية متماسكة					
35	يفهم الموظفون أدوارهم وأسلوب جعل العمل ضمن الأطر المحددة.					
36	يخصص المديرون جزءاً كبيراً من وقتهم للتوفيق والتناغم والتنسيق من سلامة السلوكيات التي يتصرف بها الموظفون.					
37	توظف المخاطرة والإبداع في مصرفنا لتحقيق مصالح شخصية فقط					
38	ينظر لدور المدير على انه معلم ومرشد خاص ذو مكانة عالية					
39	لا يوجد هدر لموارد المصرف المتأتية من ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين					
40	يجري تمييز ومكافئة كل فرد أو مجموعة منتجة بحسب الاستحقاقات وبشكل منصف وعادل.					

3- إدارة الاحتواء العالي: وأبعادها هي

أ - الاندماج الوظيفي

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
49	تسهم الإجراءات الإدارية وممارسات العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل المصرف.					
50	تتيح لنا الإدارة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي تساعد في تحسين بيئة العمل الوظيفي.					
51	تحفزنا مشاركة الإدارة أفراننا وأحزاننا نحو الالتزام بتحقيق أهداف المصرف.					

ب - التدريب

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
52	فرص التدريب في المصرف لكسب المهارات الجديدة منخفضة جداً					
53	لا يستلم الموظف في هذا المصرف مسؤولية اعلى إلا بعد حصوله على فرصة تدريبية مناسبة.					
54	ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير الموظف لذاته وتحسين مهاراته تتناسب والخطة الموضوعية لهذا الغرض.					

The relationship between treatments of human resource diversity patterns of behavior and skills for developing social capital in the global inclusion management model

ORIGINALITY REPORT

17%

SIMILARITY INDEX

12%

INTERNET SOURCES

11%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to University of Babylon

Student Paper

1%

2

researcharchive.lincoln.ac.nz

Internet Source

1%

3

meu.edu.jo

Internet Source

1%

4

www.ao-academy.org

Internet Source

1%

5

www.emeraldinsight.com

Internet Source

1%

6

العموش ، بسام علي سلامة. "محطات في تاريخ جماعة الإخوان المسلمين في الأردن", Academic for Publishing & Distribution Co., 2008.

Publication

1%

7

Submitted to Institute of International Studies

Student Paper

<1%

Submitted to Kerbala University

**BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

15.02.2021

Dear Nabaz Khdur

Your application titled **“The relationship between treatments of human resource diversity, patterns of behaviour and skills for developing social capital in the Global Inclusion Management Model A field study of government expenditures in the city of Erbil - Iraq”** with the application number NEU/AE/2021/19 has been evaluated by the Scientific Research Ethics Committee and granted approval. You can start your research on the condition that you will abide by the information provided in your application form.

Assoc. Prof. Dr. Direnç Kanol

Rapporteur of the Scientific Research Ethics Committee

Note:If you need to provide an official letter to an institution with the signature of the Head of NEU Scientific Research Ethics Committee, please apply to the secretariat of the ethics committee by showing this document.