

الأطر والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي: دراسة بيبليومترية وتحليل المضمون

Theoretical Frameworks and Models for High Involvement Management: Bibliometric and Content Analysis

خليل شرقي^{1*}¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين، جامعة أم البواقي (الجزائر).

تاريخ الاستلام : 2021/08/03 ؛ تاريخ المراجعة : 2021/10/08 ؛ تاريخ القبول : 2021/11/07

ملخص : تهدف الدراسة إلى تعميق الفهم النظري والفكري في أحد أهم المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وهي إدارة الاحتواء العالي، وتوضيح كيفية بناء النماذج والأطر النظرية فيها، واستخلاص المواضيع البحثية المرتبطة بها، وذلك بالاعتماد على التحليل البيبليومتري لبيانات 1578 دراسة منشورة في قاعدة Scopus باستخدام برنامج VOSviewer و KnowledgeMatrix Plus، وبالاعتماد على تحليل المضمون أو التحليل النصي للدراسات المرجعية والأساسية في هذا الموضوع باستخدام برنامج Nvivo، لتخلص الدراسة إلى أن معظم الأطر البحثية لإدارة الاحتواء العالي تتضمن الأبعاد التالية: الاحتواء بالنفوذ أو السلطة، الاحتواء بالمعلومات، الاحتواء بالعوائد، الاحتواء بالمعرفة. وأن هناك عدة فجوات بحثية يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية للباحثين أهمها ربط إدارة الاحتواء العالي ب: إدارة الجودة، إدارة المشاريع، المسؤولية الاجتماعية، الحوكمة، إدارة المخاطر والأزمات.

الكلمات المفتاحية : موارد البشرية ؛ احتواء ؛ إدارة احتواء عالي ؛ تحليل بيبليومتري ؛ تحليل مضمون.

تصنيف JEL : J24 ؛ M12 ؛ O15

Abstract: The study aims to extend the theoretical and intellectual understanding of one of the most important concepts related to human resources, which is High Involvement Management, and to clarify how to build models and theoretical frameworks in them, and to extract research topics related to them, based on the bibliometric analysis of the data of 1578 studies published in the Scopus database using VOSviewer and KnowledgeMatrix Plus, and based on the content analysis or textual analysis of the reference and basic studies on this subject using the Nvivo software, the study concludes that most research frameworks for High Involvement Management include the following dimensions: power involvement, information involvement, reward involvement, knowledge involvement. Also, there are several research gaps that possibly will research topics, the most important is linking HIM to: quality management, project management, social responsibility, governance, risk and crisis management.

Keywords: HR ; Involvement; High Involvement Management; Bibliometric Analysis; Content Analysis.

Jel Classification Codes : J24; M12; O15

* Corresponding author, e-mail: chergui.khalil@univ-oeb.dz

المحكمين والمراجعين لمثل هذه المواضيع البحثية على تحديد مكامن قوة النماذج البحثية المقترحة من طرف الكتاب والباحثين في هذا الموضوع. وفي هذا الصدد تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أهم المواضيع البحثية المرتبطة بإدارة الاحتواء العالي والتي تتعلق بآثارها الإيجابية في المنظمات؛
- تحديد أهم أبعاد وممارسات إدارة الاحتواء العالي؛
- تحديد أهم الأطر والنماذج النظرية والأبعاد والممارسات الخاصة بإدارة الاحتواء العالي، وصولاً إلى تحديد الإطار والنموذج العام لإدارة الاحتواء العالي.

2.1- الدراسات السابقة والأعمال المرجعية :

هناك مجالين للدراسات والأعمال البحثية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، أولها: الدراسات السابقة والأعمال المرجعية المرتبطة بموضوع إدارة الاحتواء العالي وهي كثيرة ومتنوعة، وثانيها الدراسات السابقة المرتبطة بالتحليل البيليومتري وتحليل المضمون في هذا الموضوع بالذات، وهي تكاد تكون غير موجودة أو معدومة.

1.2.1- الدراسات السابقة والأعمال المرجعية لإدارة الاحتواء العالي :

هناك عدد كبير جداً من الدراسات والأعمال البحثية المنجزة في موضوع إدارة الاحتواء العالي، سواء باللغة الأجنبية أو باللغة العربية، وفيما يأتي عرض لأهم هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني وبنائها الفكري:

1.1.2.1- الدراسات السابقة والأعمال الأجنبية لإدارة الاحتواء العالي :

يعتبر Lawler (1986) أول من تكلم عن إدارة الاحتواء العالي في دراسته إدارة الاحتواء العالي: الاستراتيجيات التشاركية لتحسين الأداء التنظيمي، وذلك لوصف النهج المتبع لإدارة تركز على المشاركة وزيادة تقدير العاملين بالشكل الذي يجعل العمل أكثر فعالية بما يساهم في التغلب على الأزمات الاقتصادية.

وصفت إدارة الاحتواء العالي بداية إدارة الالتزام العالي (High-commitment management) خاصة مع أعمال Beer et al (1984) في كتابهم إدارة الأصول البشرية الذين اعتبروها مدخلا إداريا جديدا يقوم على التعاون بين الإدارة والعاملين ويحل محل المدخل التaylorي الذي يعتمد على الرقابة، وهو مناسب جداً للمنظمات التي تواجه منافسة شديدة وعدم تأكد بيئي.

بعدها جاءت العديد من الدراسات التي تؤكد على أهمية إدارة الاحتواء العالي على رأسها دراسات: Wood (1996)، Wood & Bryson (2008)، Wood & De Menezes (2011)، Wood et al (2012)، Wood & Ogbonnaya (2018). التي وصفت HIM بأنها نظام تعاوني بين الإدارة والعاملين يسمح باشتراك العاملين وإقحامهم في وظائف مختلفة بدل التخصص الوظيفي وبالتالي تغيير أنظمة الدفع التي تستند إلى هيكل عمل قديمة إلى أنظمة الدفع القائمة على الجدارة كزيادة دائمة في الأجر الأساسي.

أما (Vandenberg et al, 1999, pp. 300-339) فقد أكدوا في دراستهم تأثير عمليات العمل عالية المشاركة على الفعالية التنظيمية: نهج المتغير الكامن من الدرجة الثانية، على أن الممارسات التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على عمليات العمل عالية المشاركة، وفي المقابل تؤثر هذه الأخيرة على الفعالية التنظيمية (العائد على حقوق الملكية ودوران العمل) بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التأثير الإيجابي على معنويات الموظفين.

في ذات السياق أكدت دراسة (Guthrie, 2001, pp. 180-190) على وجود علاقة إيجابية بين استخدام ممارسات العمل عالية المشاركة والاحتفاظ بالموظفين وإنتاجية المنظمة، وأكدت دراسته الأخرى (Guthrie et al., 2002, pp. 183-197) على وجود علاقة بين ممارسات العمل عالية المشاركة وفعالية المنظمة أو الأداء بما سمح لها بتحقيق ميزة تنافسية (ميزة التميز وليس ميزة التكلفة الأقل).

بالنسبة لدراسة (Guerrero & Barraud-Didier, 2004, pp. 1408-1423) التي تناولت موضوع العلاقة بين ممارسات الاحتواء العالي وأداء الشركات في فرنسا، أكدت وجود علاقة إيجابية مهمة بين التمكين والاتصال والتدريب وأداء المنظمة في حين لا توجد علاقة مهمة بين نظم التعويض وأداء المنظمة، وتزداد هذه العلاقة قوة كلما دمج هذه الممارسات في حزمة وتنفيذها معا.

تلقت هذه الدراسات العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية إدارة الاحتواء العالي، منها: (Riordan et al., 2005, pp. 471-488) فقد أكدت على أهمية مناخ الاحتواء العالي في تحقيق الفعالية التنظيمية، أيضا دراسة (Boxall & Macky, 2009, pp. 3-23) التي أكدت على وجود علاقة قوية بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة الأداء العالي، إضافة إلى ذلك دراسة (Böckerman et al., 2012, pp. 660-680) التي أكدت وجود علاقة بين إدارة الاحتواء العالي ورفاهية العاملين، دراسة (Ahmad, 2014, pp. 230-243) التي أكدت على أهمية إدارة الاحتواء العالي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا عن العمل كمتغير وسيط، دراسة (Voipio, 2015, pp. 1-74) التي أكدت على أهمية إدارة الاحتواء العالي في إثارة السلوكيات الإبداعية للعاملين،

أيضا دراسة (Webster & Smith, 2019, pp. 621-635) التي ربطت إدارة الاحتواء العالي مع سلوك المواطنة التنظيمية لأفراد يتمتعون بشخصيات سلبية.

كل هذه الدراسات لم تصل إلى حد الجمع بين مختلف نتائج ونظريات ونماذج وأطر الدراسات السابقة لتحديد الإطار والنموذج العام الخاص بإدارة الاحتواء العالي، وهذه الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لتغطيتها.

1.2.1.2- الدراسات السابقة والأعمال العربية لإدارة الاحتواء العالي :

أغلب الدراسات السابقة العربية حاولت البحث في المظاهر الإيجابية لإدارة الاحتواء العالي، على رأسها دراسة (ورد وحسن كاظم، 2010، ص ص. 85-96) التي أكدت وجود أثر قوي لإدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي، أيضا دراسة (نور خليل وخالد سلمان، 2015، ص ص. 542-576) التي تؤكد وجود علاقة قوية بين إدارة المهوبة وإدارة الاحتواء العالي، دراسة (أبو ليفة، 2016، ص ص. 279-305) التي أكدت وجود علاقة بين إدارة الاحتواء العالي وتعزيز الابداع الاداري، دراسة (محسن وشاكر، 2016، ص ص. 31-77) الذين أكدوا على وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك، دراسة (علي ومهدي، 2018، ص ص. 39-67) الذين أكدوا وجود دور إيجابي ومهم لإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، دراسة (محمد وإدريس، 2020، ص ص. 199-212) الذين أكدوا على دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية، دراسة (محمود، 2021، ص ص. 209-228) التي أكدت وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الرضا التنظيمية.

بالمقابل هناك بعض الدراسات التي تناولت الموضوع باتجاه معاكس أي جعل إدارة الاحتواء العالي كمتغير تابع، مثل دراسة (محمد، 2020، ص ص. 123-148) التي أكدت وجود أثر معنوي لتطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر، ودراسة (فاطمة وآخرون، 2021، ص ص. 102-119) التي أكدت أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين.

هذه الدراسات السابقة غيب فيها دراسة الآثار السلبية المحتملة لإدارة الاحتواء العالي، إضافة إلى البحث عن الإطار النظري والنموذج العام لها، وهذه الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لتغطيتها.

1.2.2- الدراسات السابقة والأعمال المرجعية للتحليل البيبليومتري وتحليل المضمون في إدارة الاحتواء العالي :

فيما يأتي عرض الدراسات السابقة التي تناولت التحليل البيبليومتري وتحليل المضمون لإدارة الاحتواء العالي.

1.2.2.1- الدراسات السابقة والأعمال المرجعية للتحليل البيبليومتري لإدارة الاحتواء العالي :

تغيب الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الاحتواء العالي باستخدام التحليل البيبليومتري، ما عدا الدراسات التي تطرقت لممارسات إدارة الموارد البشرية، على رأسها دراسات: (Danvila-del-Valle et al, (2019)، (Chae et al, (2020)، (Khan & Muktar, (2020)، (Qamar & Samad, (2021)). هذه الدراسات ركزت على التحليل البيبليومتري لبعض ممارسات الموارد البشرية التي يمكن أن تندرج ضمن إدارة الاحتواء العالي مثل التدريب والتطوير والاستثمار في المورد البشري.

1.2.2.2- الدراسات السابقة والأعمال المرجعية لتحليل المضمون لإدارة الاحتواء العالي :

بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بتحليل المضمون لموضوع إدارة الاحتواء العالي فهي أيضا غائبة في الأدب النظري وما هو موجود هو ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه الدراسات: (Poon & Rowley, (2007)، (Sanders et al, (2012)، (Elmortada et al, (2020) التي اعتمدت على تحليل المضمون لوصف أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية. عليه فإن الفجوة البحثية التي لم تغطها هذه الدراسات هو التحليل البيبليومتري وتحليل المضمون لموضوع إدارة الاحتواء العالي مع غياب الدراسات العربية تماما، وهذا الذي تسعى الدراسة لتغطيته.

3- الأدب النظري لإدارة الاحتواء العالي :

ظهرت إدارة الاحتواء العالي في الثمانينيات من القرن العشرين على يد (Lawler (1986) باحث أمريكي في مجال سيكولوجية التنظيم لوصف نهج إداري يركز على مشاركة العاملين ويدعم تحسين الأداء وتحقيق النتائج الإيجابية في المنظمة، تلت أعماله العديد من الأعمال البحثية الأخرى التي تعبر على إدارة الاحتواء العالي من وجهات نظر مختلفة سواء في تعريفها أو تحديد ممارساتها وأبعادها.

1.3.1- تعريفات إدارة الاحتواء العالي :

يعبر عن إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management بمصطلحات مختلفة في الأدب النظري أهمها:

- إدارة الالتزام العالي: وصفت إدارة الاحتواء العالي بداية بمصطلح إدارة الالتزام العالي High Commitment

Management خاصة مع أعمال (Beer et al (1984) الذين أشاروا إلى ضرورة إستبدال المدخل التابلوري القائم على

التخصص والمراقبة إلى مدخل المشاركة والالتزام والثقة. فإدارة الالتزام العالي تعبر عن الانتقال من الرقابة الخارجية من خلال أنظمة

الإدارة والتكنولوجيا والإشراف إلى الرقابة الذاتية والاستقلالية وتمكين العاملين أو فرق العمل بما يزيد من التزامهم لصالح المنظمة. (Beer, 2009, p.19)

– **ممارسات العمل عالية الاحتواء: High-involvement Work Practices** استخدم هذا المصطلح من قبل (Guthrie, 2001, p. 180) وذلك للتعبير عن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم مناخ العمل عالي الاحتواء، مثل: التمكين، التفويض، مشاركة المعلومات، التحفيز والمكافآت، إدارة المواهب والمهارات.... الخ، والتي تساهم في تكوين ميزة تنافسية للمنظمة.

– **أنظمة العمل عالية الأداء: أو ثقافة الأداء العالي High-performance** استخدم من قبل (Huselid & Rau, 1997, p. 48) وذلك للتعبير عن القيم والمعايير وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم خلق مناخ يكون فيه تحقيق مستويات عالية من الأداء كثقافة مستمرة.

كل هذه المصطلحات الثلاثة تنطوي ضمن مظلة إدارة الاحتواء العالي وتستخدم في الأدب النظري للتعبير عن الاحتواء العالي، وتعبير عن الاهتمام بالاثراء الوظيفي والاندماج الوظيفي والاهتمام بالعامل وتمتعته باستقلالية أكبر لممارسة وظائفه بتحدي أكبر.

تعرف إدارة الاحتواء العالي بأنها: إشراك العاملين في التغيير من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويركز هذا المفهوم على تصميم نظم عالية الاحتواء وذلك بخلق مناخ ملائم للعاملين ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في المنظمة. (Benson and Iii, 2008, p. 156). وتعرف أيضا على أنها نهج للإدارة يشجع على زيادة النشاط والمرونة والتعاون من العمال، ويتجلى ذلك في استخدام الممارسات التي توفر فرصا للمشاركة التنظيمية إما بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي والوصف الوظيفي المرن، أو بشكل غير مباشر من خلال نشر المعلومات أو التدريب المحدد للمشاركة. (Wood et al., 2012, p. 5)

تعرف أيضا إدارة الاحتواء العالي بأنها الممارسات في ميدان العمل والتي ترفع من مستويات الثقة بين مواقع العمل وتزيد القدرة الجوهرية للعاملين وتعزز المشاركة المنظمة. (Armstrong, 2006) وتستخدم إدارة الاحتواء العالي للتعبير على ممارسات الموارد البشرية وأفضل التطبيقات أو التطبيقات غير التقليدية للموارد البشرية المرتبطة بالابتكار والمرونة، حيث تتعلق بثلاثة أبعاد أساسية أهمها: متطلبات المهارة العالية، وظائف مصممة لتوفير فرص استخدام هذه المهارات، هيكل الحوافز لاثارة الجهد المتميز. (عاشور، 2019) ويعرفها (Ahmad, 2014, p. 230) بأنها مجموعة متسقة من ممارسات الموارد البشرية متمثلة في التوظيف، وتنمية قدرات العاملين على نطاق واسع، وتوافر حزم من المكافآت، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في صنع القرارات. ويرى (Konrad, 2009) أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تكمن في منح العاملين القوة لاتخاذ القرارات في منظماتهم، والمعلومات التي يمكن أن تؤثر على تصرفاتهم ومهامهم الوظيفية، والتدريب لبناء وتطوير مهاراتهم ومعرفهم، والمكافآت لجهودهم المتميزة، بهدف اتخاذ وتنفيذ القرارات بفعالية.

كتعريف إجرائي يجمع بين وجهات النظر في التعاريف أعلاه يمكن القول إن إدارة الاحتواء العالي هي نهج تعاوني بين الإدارة والعاملين يتضمن مجموعة متسقة من ممارسات الموارد البشرية والتي تدعم احتواء العاملين بمعرفهم وكفاءتهم ومهاراتهم، وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المختلفة وتدريبهم وتمكينهم ودعمهم ومنحهم الاستقلالية في العمل والثقة، ليصبحوا على قدر من الالتزام العالي الذي يسمح لهم بتحقيق مستويات عالية من الأداء.

2.3.1- أبعاد إدارة الاحتواء العالي :

هناك العديد من الممارسات المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي والتي تعبر عن أبعادها، هذه الأبعاد تختلف من باحث لآخر: Lawler (1986)، Vandenberg et al (1999)، Boxall & Macky (1999) هؤلاء حددوا أربعة أبعاد أساسية لإدارة الاحتواء العالي وهي: القوة Power، المعلومات Information، المكافآت Reward، المعرفة Knowledge باختصار (PIRK). أما (Huselid & Rau, 1997, p. 4) فقد حددا الأبعاد التالية: مهارات العاملين، تحفيز العاملين، إدارة الأداء، الاختيار والتطوير كممارسات للاحتواء العالي ومحددات لتطوير الأداء في أنظمة العمل عالية الأداء. وحدد (Guerrero & Barraud-Didier, 2004, pp. 1411-1413) الأبعاد التالية: التمكين، التعويضات والحوافز، الاتصال، التدريب وتطوير المهارات كممارسات لإدارة الاحتواء العالي.

أيضا حدد كل من (Riordan et al., 2005, pp. 473-474) الأبعاد التالية: المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، التدريب، الأداء المبني على المكافأة، الاستثمار في الرأسمال البشري. وفي ذات الاتجاه حدد (Behery, 2011, p.26) أيضا الأبعاد التالية: تصميم العمل، الممارسات التحفيزية، المرونة، فرص التدريب، تحديد الاتجاه. ويشير (Ahmad, 2014, p. 236) أن أبعاد وممارسات إدارة الاحتواء العالي هي مجموعة مترابطة من ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن: التوظيف، وبناء قدرات الموظفين على نطاق واسع من خلال برامج التدريب الانتقائية، التعويضات والمكافآت، وتقييم الأداء، مشاركة الموظفين في صنع القرار. وحدد (Doucet et al., 2015, pp.)

1062-1060) الأبعاد التالية: القيادة التحويلية، تبادل المعلومات، مشاركة السلطة، تطوير المهارات، الاعتراف والمكافآت. أيضا حدد (Voipio, 2015, pp. 14-16) الأبعاد التالية: مشاركة الأرباح والتعويضات، التدريب، تصميم الوظيفة والعمل.

أما الدراسات العربية فهي الأخرى حددت عدة أبعاد وممارسات لإدارة الاحتواء العالي تأتي في نفس سياق الأبعاد المحددة من قبل الدراسات الأجنبية، حيث حددت أغلب الدراسات الأبعاد التالية: المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد (الموافز والمكافآت)، امتلاك أو مشاركة المعرفة (التدريب). وحددت دراسة (محسن وشاكر، 2016، ص. 36) الأبعاد التالية: التوظيف الفاعل، التدريب المعمم، التعويضات، فريق العمل، تقاسم المعلومات. وحددت دراسة (علي ومهدي، 2018، ص. 41) أربعة أبعاد لإدارة الاحتواء العالي متمثلة في: الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات، دعم التكنولوجيا. أيضا حدد دراسة (محمد وإدريس، 2020، ص. 200) الأبعاد الأربعة التالية: مشاركة المعلومات، مبدأ المساواة، تطوير المعرفة، ربط الأداء بالمكافآت. وحددت دراسة (فاطمة وآخرون، 2021، ص. 104) الأبعاد التالية: الاندماج الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد. وأخيرا دراسة (محمود، 2021، ص. 214) التي حددت الأبعاد التالية: التمكين، تشارك المعلومات، المكافآت، التدريب والتطوير.

أما (Forth & Millward, 2004, pp. 104-105) فقد قسم أبعاد إدارة الاحتواء العالي إلى ثلاث مجموعات: ممارسات المهام (فرق العمل، المرونة الوظيفية، حلقات الجودة)، ممارسات الدعم الفردي (اجتماعات التوجيهات، الإفصاح عن المعلومات، التدريب)، ممارسات الدعم التنظيمي (تفضيل التوظيف الداخلي، ضمانات الأمن الوظيفي، المشاركة المالية). وهو الاتجاه الذي سار عليه (Wood & Bryson, 2008, p. 10) حيث قسما أبعاد إدارة الاحتواء العالي إلى أربع مجموعات: تنظيم العمل (توصيف العمل المرين، فرق العمل، حلقات الجودة، المسؤولية عن الجودة)، اكتساب المعارف والمهارات (اجتماعات التوجيهات، التدريب، التقييم الرسمي)، الاثراء الوظيفي (سياسة صريحة لتصميم وظائف مرضية)، الممارسات التحفيزية (قابلية التدريب، التحفيز، المسار المهني والترقية). في حين حدد (Wood & Ogbonnaya, 2018, p. 2) المجموعات والممارسات التالية: فرق العمل المدارة ذاتيا، فرق حل المشكلات، مشاركة المعلومات الادارية مع الموظفين، الممارسات التحفيزية، الممارسات الداعمة (التدريب المتقدم من صاحب العمل وطرق التوظيف المرتبطة بها). وهذا ما اتجه إليه (Boxall et al., 2019, p. 9) الذين حددوا مجموعتين لممارسات الاحتواء العالي: ممارسات العمل عالية المشاركة (زيادة الاستقلالية الفردية، تطوير فرق الإدارة الذاتية)، ممارسات التحسينات الداعمة في ممارسات التوظيف (التدريب والتطوير والتحفيز والتوظيف الداخلي).

كنتيجة أساسية بعد عرض مختلف أبعاد وممارسات إدارة الاحتواء العالي يمكن القول إنه مهما اختلفت وتعددت آراء الباحثين والكتاب، فإن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تجمع في أربعة أبعاد أساسية هي: الاحتواء بالنفوذ أو السلطة، الاحتواء بالمعلومات، الاحتواء بالعوائد، الاحتواء بالمعرفة، وهي نفس الأبعاد المحددة من قبل: (Lawler (1986)، (Vandenberg et al (1999)، (Boxall & Macky (2009). وعليه يمكن كتابة إدارة الاحتواء العالي وفقا للمعادلة التالية:

إدارة الاحتواء العالي = القوة X المعلومات X Information X المكافآت X Reward X المعرفة X Knowledge

$$HIM = P \times I \times R \times K$$

3.3.1- آثار إدارة الاحتواء العالي :

تناولت الدراسات السابقة مواضيع مختلفة تربط خصوصا بين إدارة الاحتواء العالي وآثارها الايجابية في المنظمة، ومن بين هذه المواضيع ما يعرض مواليا بالتفصيل.

بالنسبة للدراسات والأعمال العلمية الأجنبية نجد على سبيل المثال لا الحصر، أن رائد الاحتواء العالي (Lawler (1986) ربطه بتحسين الأداء التنظيمي، وهذا ما قام به كل من (Guerrero & Barraud-Didier (2004) والذين تناولوا أثر ممارسات الاحتواء العالي على الأداء في المنظمات الفرنسية، وفي ذات السياق نجد دراسة (Wood et al (2012) التي جمعت بين كل من الاثراء الوظيفي وإدارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي من خلال قياس الأدوار الوسيطة للرضا الوظيفي ورفاهية العاملين، وربط (Wood & Ogbonnaya (2018) بين كل من إدارة الاحتواء العالي والركود الاقتصادي والرفاهية والأداء التنظيمي.

هناك دراسات أخرى ربطت إدارة الاحتواء العالي بالفعالية التنظيمية منها: دراسة (Vandenberg et al (1999) التي تناولت علاقة الاحتواء العالي بالفعالية التنظيمية (دوران العمل، العائد على حقوق الملكية) وهذا بعد تأثيرها على الجانب النفسي للقوى العاملة (الالتزام التنظيمي، الرضا عن العمل، دوران العمل)، وفي هذا السياق أيضا نجد دراسة (Riordan et al (2005) التي تناولت أثر إدارة الاحتواء العالي على الفعالية التنظيمية.

ربطت أيضا دراسات أخرى إدارة الاحتواء بالميزة التنافسية، منها: دراسة Guthrie et al (2002)، ودراسة Beer (2009) التي تناولت الاحتواء العالي ومناخ الأداء العالي وأهميته في بناء منظمة مرنة لتحقيق ميزة مستدامة.

ربطت أيضا إدارة الاحتواء العالي بمواضيع مختلفة منها: دراسة Guthrie (2001) التي تناولت دور الاحتواء العالي في تحسين الانتاجية ودوران العمل، دراسة Ahmad (2014) التي ربطت إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي من خلال قياس الدور الوسيط للرضا الوظيفي، وربطت دراسة Böckerman et al (2012) إدارة الاحتواء برفاهية العاملين، وتناولت دراسة Gollan & Davis (1999) علاقة إدارة الاحتواء العالي بالتغيير التنظيمي، ودراسة Doucet et al (2015) ممارسات إدارة الاحتواء العالي كعززات للقيادة، وتناولت (Voipio, 2015) أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوك الابداعي للأفراد.

أما Monica Ordiz-Fuertes & Esteban Fernández-Sánchez (2003) فقد اختلفت في دراسته لهذا الموضوع، حيث تناول تأثير كل من (حجم المنظمة، الأزمات الحديثة، العمر، الاستراتيجيات التنافسية، قطاع النشاط، الثقافة، النمط القيادي، المحيط) على إدارة الاحتواء العالي.

أما الدراسات باللغة العربية فقد تناولت مواضيعا مشابهة للدراسات باللغة الأجنبية، فمثلا تناول ورد وحسن كاظم (2010) أثر إدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي في المنظمة العامة للصناعات الكهربائية، وتناول نور خليل وخالد سلمان (2015) متطلبات ادارة المهوبة في منظمات الاحتواء العالي في وزارة العلوم والتكنولوجيا، وفي ذات السياق تناول محمد (2020) أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر. أما أبو ليفة (2016) فقد درس علاقة إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري في شركة أسبوت لتكرير البترول، وتناول كمال (2016) أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري، وعالج محسن وشاكر (2016) علاقة إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بالالتزام التنظيمي من خلال قياس الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في شركة نفط الجنوب، أما علي ومهدي (2018) فقد تناولوا دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية في معهد التدريب النفطي، وتناول الدعيمي والسعدون (2019) ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية، وتطرق عاشور (2019) إلى تأثير إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في محرجات العمل الموقفية في شركة نفط الجنوب، ودرس محمد وإدريس (2020) دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية في شركة الحريري للبناء والمقاولات، وعالج محمود (2021) أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الرشفة التنظيمية، أما فاطنة وآخرون (2021) فقد تناولوا أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

كل هذه الآثار المدروسة هي آثار إيجابية وتغافلت كل الدراسات عن إمكانية معالجة إدارة الاحتواء العالي للآثار السلبية، وهو ما نجده في دراسة Webster & Smith (2019) التي تناولت التلوث المظلم وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال قياس الدور الوسيط لمناخ إدارة الاحتواء العالي.

II - الطريقة والأدوات :

لتوضيح مختلف النماذج والأطر النظرية لإدارة الاحتواء العالي، تم الاعتماد على مقاربتين: التحليل الببليومتري وتحليل المضمون.

1.1. - التحليل الببليومتري Bibliometric analysis :

يشير (Merigó and Yang, 2017, p. 4) أن التحليل الببليومتري يمثل: " دراسة كمية للمواد (البيانات) الببليوغرافية، وهو يقدم صورة عامة عن مجال بحثي يمكن تصنيفه بواسطة الأوراق البحثية والمؤلفين والمجالات ". ويشير (Zupic & Čater, 2015, p. 4) أن التحليل الببليومتري يمكن أن يتم اعتمادا على عدة طرق أو مقاربات تتمثل أساسا في: الاقتباس Citation، الاقتباس المرجعي Co-citation، الاقتران الببليوغرافي، Bib. Coupling، المشاركة في التأليف، Co-author، تشارك المصطلحات Co-word.

في الدراسة تم الاعتماد على المقاربة الأخيرة (تشارك المصطلحات) وذلك من خلال ربط الكلمات الرئيسية التي تظهر في نفس العنوان أو قائمة الملخصات أو الكلمات الرئيسية مع بعضها لمعرفة المجالات الفرعية لإدارة الاحتواء العالي وأبعادها وممارستها وآثارها.

تم القيام بالتحليل الببليومتري لبيانات 1578 دراسة منشورة في قاعدة Scopus حيث كان معيار تصفية البيانات (Filtering Data) كالتالي: البحث عن إدارة الاحتواء العالي (High Involvement Management) في العنوان والملخص والكلمات المفتاحية في مجال الأعمال (Business)، ليتم الحصول على 1578 دراسة (1309 مقال، 121 ورقة مشاركة في ملتقى، 64 مجلة، 58 فصول كتب، 9 كتب، 17 دراسة أخرى) موزعة على مدار 50 سنة من 1971 إلى 2021. يوضح الشكل (1) أن أغلب الدراسات حول إدارة الاحتواء

العالي تركزت في السنوات الأخيرة خصوصا من سنة 2000 إلى غاية 2021، حيث بلغت ذروتها في سنة 2019 أين وصلت إلى 126 دراسة، وهذا ما يدل أن هذا الموضوع لا يزال خصبا للبحث العلمي وهو من المواضيع التي لا يزال فيها البحث مستمرا. لتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج KnowledgeMatrix Plus وذلك للحصول على إحصائيات التحليل الببليومتري، وبرنامج VOSviewer وذلك للحصول على شبكات وكثافة أبعاد وممارسات إدارة الاحتواء العالي.

2.11. - تحليل المضمون Qualitative Content Analysis :

يشير (Hsieh & Shannon, 2005, p. 1277) أن تحليل المضمون النوعي Qualitative Content Analysis أحد أساليب البحث المتعددة الاستخدام لتحليل البيانات النصية. وفي الدراسة تم تحليل مضمون 44 دراسة سابقة في إدارة الاحتواء العالي، تضمنت 31 دراسة أجنبية و 13 دراسة عربية، حيث تم الاعتماد على موقع Connected papers (<https://www.connectedpapers.com>) لتحديد هذه الدراسات والتي تعتبر مرجعية في الموضوع (Basic articles) منها دراسات: Lawler (1986)، Franke (1993)، Gollan & Davis (1999)، Vandenberg et al (1999)، Guthrie (2001)، Guerrero & Barraud-Didier (2004)، Riordan et al (2005)، Wood & Bryson (2008)، Wood & Ogbonnaya (2018). للقيام بذلك تم استخدام برنامج Nvivo النسخة 12 الذي طور من قبل QSR ويعتبر أحد البرمجيات الرائدة في التحليل الكيفي والنصي.

III - النتائج ومناقشتها :

يأتي أولا عرض وتحليل نتائج التحليل الببليومتري ثم تحليل المضمون وبعدها مناقشة النتائج للوصول إلى نموذج أو إطار عام لإدارة الاحتواء العالي.

1.111. - عرض وتحليل نتائج التحليل الببليومتري :

يوضح الشكل (2) شبكة وكثافة الكلمات المفتاحية الأكثر ظهورا في بيانات 1578 دراسة منشورة في قاعدة Scopus، وذلك حسب ما أسفرت عليه مخرجات برنامج VOSviewer، وبناء على مخرجات هذا الشكل يمكن تسجيل عدة ملاحظات:

- أن الاحتواء العالي مرتبط أساسا بممارسات إدارة الموارد البشرية لذلك يظهر هذا المصطلح أولا، ثم تأتي مصطلحات أخرى مثل: إدارة المشاريع، المناجنت، الابداع، اتخاذ القرار، احتواء الأفراد... الخ. وهذا ما ينبغي التركيز عليه في دراسة إدارة الاحتواء العالي، فهي من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمناجنت التي تساهم في إدارة المشاريع ونجاحها وتطوير الممارسات الابداعية للأفراد من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.
- أن إدارة الاحتواء العالي في الحقيقة هو موضوع واسع جدا، كونه يتضمن عدد كبير من الممارسات مثل: اتخاذ القرار، التحفيز والمكافآت، مشاركة المعلومات، ... الخ، وتعلق بالعديد من الآثار مثل: الابداع، إدارة المشاريع، التنمية المستدامة، إدارة الجودة الشاملة، القيادة، إدارة المخاطر، إدارة المعرفة.... وغيرها، والتي تشكل مواضيعا بحثية مختلفة للدارسين في هذا المجال.
- أن هناك عدة أنواع من الاحتواء: احتواء الأفراد، احتواء الزبائن، احتواء الموردين، احتواء المساهمين، احتواء أصحاب المصلحة.
- تظهر الألوان المختلفة في الشبكة أن هناك عدة مجالات فرعية للبحث في موضوع إدارة الاحتواء العالي وهي مقسمة إلى سبعة عناوين حسب الجدول (1)، وهي مرتبة كالتالي:

- **المجال الفرعي الأول:** كل ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والحكومة وأصحاب المصلحة والتنمية المستدامة والاستدامة والادارة البيئية وهي تشكل توجهها بحثيا مهما في إدارة الاحتواء العالي، من جهة أخرى نجد الابداع وإدارة الابداع والبحث والتطوير... الخ.
- **المجال الفرعي الثاني:** يغلب على هذا العنقود الجودة ورقابة الجودة وضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات ورضا الزبائن... الخ، وهي من المواضيع المهمة كون إدارة الاحتواء العالي تساهم في تحقيق الجودة وتحقيق رضا الزبائن وتبني إدارة الجودة الشاملة، ونجد من جهة ثانية اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، نظام المعلومات، أنظمة دعم القرار، إدارة المعرفة تأتي كلها في مسار اتخاذ القرار.
- **المجال الفرعي الثالث:** يغلب على هذا العنقود إدارة الصناعة، اقتصاديات الصناعة، صناعة السيارات، التكنولوجيا وتحويل التكنولوجيا، تطوير المنتجات الجديدة، البحث والتطوير... الخ والتي تحتاج كلها نوعا من الاحتواء العالي، من جهة ثانية نجد إدارة المشتريات، إدارة سلاسل التوريد، مشاركة الموردين والتي تحتاج لاحتواء الموردين.
- **المجال الفرعي الرابع:** يحتوي هذا العنقود على ممارسات الاحتواء العالي: مشاركة العاملين، التوظيف، التمكين، الرضا عن العمل، التحفيز، التدريب... الخ، وآثار هذه الممارسات في تحسين الانتاجية، الانتاج اللين أو الرشيق، تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأداء العالي، وهي المواضيع المدروسة بكثرة في الأدبيات النظرية لموضوع إدارة الاحتواء العالي.

- **المجال الفرعي الخامس:** يتكلم هذا العنقود على أهمية الاحتواء العالي في المنظمات الصحية والاستشفائية ومنها: الادارة الصحية، الخدمات الصحية، توصيل الخدمات الصحية، جودة الخدمات الصحية، الأفراد، ... الخ ويشير إلى تباين الاحتواء بين الذكور والاناث.
 - **المجال الفرعي السادس:** يتكلم هذا المجال على ضرورة تطبيق إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية، لذلك نجد: التعليم، التعليم العالي، إدارة المعلومات، الطلبة، التدريس.
 - **المجال الفرعي السابع:** يتضمن هذا المجال موضوعا مهما جدا وهو أهمية إدارة الاحتواء العالي في إدارة المخاطر والأزمات.
- كون العناقيد الأربعة الأولى مقسمة إلى عنقودين فرعيين يمكن القول إنه هناك 11 مجالا فرعيا للبحث في موضوع إدارة الاحتواء العالي موضحة بالترتيب حسب ما ورد في التعليق أعلاه.

2.111. - نتائج تحليل المضمون :

حسب ما تم الاعتماد عليه في تحليل المضمون تظهر ماليا نتائج تحليل الدراسات الأجنبية (31 دراسة مرجعية) منفصلة على نتائج تحليل الدراسات العربية (13 دراسة عربية).

1.111. 2- نتائج تحليل المضمون للدراسات الأجنبية :

يظهر الجدول (2) تردد الكلمات المفتاحية في الدراسات الأجنبية المرجعية، ويلاحظ تركز احتواء الأفراد في الغالب وظهورها أولا، هذا ويمكن تسجيل عدة ملاحظات، متمثلة أساسا في:

- أن إدارة الاحتواء العالي هي من ممارسات المناجنت وإدارة الموارد البشرية؛
- إن إدارة الاحتواء العالي تساهم في تحقيق العديد من النقاط الايجابية داخل المنظمة وخارجها منها تريبيا وفقا لمخرجات الجدول: تحسين الأداء، تحسين الأداء التنظيمي، زيادة الانتاجية، تحقيق الرضا، تحسين السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، تحسين الجودة، تحسين الانتاجية، تحسين النتائج، الابداع؛
- أن إدارة الاحتواء العالي تؤثر على العديد من المجالات في المنظمة: الموارد البشرية، العمل، القيادة، الاستراتيجية... الخ؛
- أن هناك عدة ممارسات لإدارة الاحتواء العالي أهمها: التركيز على الفرد، التدريب، مشاركة المعلومات... الخ؛
- أن إدارة الاحتواء يمكن الاعتماد عليها في كل المنظمات مهما اختلف نشاطها: المنظمات الصناعية، الجامعات، المنظمات غير الربحية... الخ؛
- يعتبر Lawler المنظر المرجع في موضوع إدارة الاحتواء العالي من خلال كتاباته المختلفة أهمها Lawler (1986).

1.111. 2.2- نتائج تحليل المضمون للدراسات العربية :

يوضح الجدول (3) الكلمات المفتاحية الأكثر تكرارا وورودا في الدراسات العربية المختارة في تحليل المضمون، وهي تكاد تتشابه مع مخرجات الجدول 02 من عدة جوانب أهمها:

- أن إدارة الاحتواء العالي هي من ممارسات المناجنت وإدارة الموارد البشرية؛
 - إن إدارة الاحتواء العالي تساهم في تحقيق العديد من النقاط الايجابية أهمها حسب الجدول 03: تحسين الأداء التنظيمي، تحقيق العدالة التنظيمية، احتواء الموارد البشرية، إدارة المواهب، الالتزام التنظيمي، الدعم التنظيمي، تحسين الأداء الوظيفي، دعم الرضا التنظيمية.
 - أن إدارة الاحتواء العالي تؤثر على العديد من المجالات في المنظمة: الموارد البشرية، التنظيم، العمل، الفرد... الخ.
 - أن هناك عدة ممارسات لإدارة الاحتواء العالي أهمها التدريب والتركيز على المورد البشرية.
 - أن إدارة الاحتواء يمكن الاعتماد عليها في كل المنظمات مهما اختلف نشاطها: المنظمات الصناعية، الجامعات، المنظمات غير الربحية... الخ.
- ووجه الاختلاف أن الدراسات باللغة العربية تكثر فيها كلمة الاحتواء Involvement وهذا فيه معنى أن إدارة الاحتواء العالي ترتبط في جوهرها بالاحتواء الخاص بالأفراد والموارد البشرية.

1.111. 3- مناقشة النتائج :

بناء على ما ورد من نتائج يمكن القول أن هناك العديد من الممارسات الخاصة بإدارة الاحتواء العالي أهمها: مشاركة العاملين، التوظيف، التمكين، الرضا عن العمل، التحفيز، التدريب... وهذا نجده في الدراسات الأجنبية: Lawler (1986)، Franke (1993)، Gollan & Davis (1999)، Vandenberg et al (1999)، Guthrie (2001)، Guerrero & Barraud-Didier (2004)، Riordan et al (2005)، Wood & Bryson (2008)، Wood & Ogbonnaya (2008)، Wood (2018). والدراسات العربية: ورد وحسن كاظم (2010)، أبو ليفة (2016)، محسن وشاكر (2016)، محمد (2020)، محمد وإدريس (2020)، فاطنة وآخرون (2021). أيضا هناك العديد من الآثار الايجابية لإدارة الاحتواء العالي والتي شكلت مواضيعا بحثية للعديد من الباحثين ولهذا الدراسات أهمها: تحسين الأداء، تحسين الأداء التنظيمي، تحسين الأداء الوظيفي، زيادة الانتاجية، تحقيق الرضا، تحسين السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، تحسين الجودة، تحسين

الانتاجية، تحسين النتائج، تحسين السلوك الابداعي، ... الخ. هناك جانب من المواضيع التي تغافلت عن دراستها أغلب الدراسات السابقة، أهمها: المسؤولية الاجتماعية، الحوكمة (خاصة جانب مشاركة المعلومات)، وأيضاً إدارة الاحتواء في المنظمات الصحية في ظل الأزمات ومنها أزمة كوفيد-19. وبناء على ما تم التوصل إليه في التحليل البيومترية وتحليل المضمون يمكن تحديد الإطار العام لإدارة الاحتواء العالي مقارنة بالدراسات السابقة في الشكل (3).

IV - الخلاصة :

تعتبر إدارة الاحتواء العالي عن مجموعة من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي تدعم ثقافة الأداء العالي وتحسين الأداء والنتائج وغيرها، كان أول من تكلم عنها Lawler (1986) في الثمانينيات من القرن العشرين لوصف نذج إداري يركز على مشاركة الأفراد واحتوائهم، عبر عنها بمصطلحات مختلفة أهمها: إدارة الالتزام العالي، ممارسات العمل عالية الاحتواء، أنظمة العمل عالية الأداء... وغيرها، وكلها تعبر عن الاحتواء العالي للأفراد ودعمهم وتحفيزهم وتمكينهم وتدريبهم، ما يعرف بممارسات إدارة الاحتواء العالي لخصت حسب الأدب النظري في أربعة ممارسات أو أبعاد هي: الاحتواء بالنفوذ أو السلطة، الاحتواء بالمعلومات، الاحتواء بالعوائد، الاحتواء بالمعرفة. هذا وتؤثر إدارة الاحتواء العالي على العديد من المجالات منها: الانتاجية، الرضا عن العمل، رفاهية العاملين، تحسين الجودة، تحسين الأداء... الخ، والتي شكلت مواضيعاً بحثية للعديد من الباحثين والدارسين، فكثرت الدراسات وتنوعت في هذا المجال وأصبح موضوعاً متشعباً، ولتحديد الأبعاد والمواضيع المهمة تم الاعتماد على التحليل البيومترية وتحليل المضمون لتخلص الدراسة إلى جملة من النتائج والاقتراحات والآفاق أهمها:

IV.2 - نتائج الدراسة :

IV.2.1 - نتائج أسئلة الدراسة :

- نتائج السؤال الفرعي الأول: هناك عدة ممارسات لإدارة الاحتواء العالي يمكن جمعها في ثلاث مجموعات: ممارسات الدعم الفردي، ممارسات المهام، ممارسات الدعم التنظيمي، هذه الممارسات يغلب التعبير عليها بأربعة أبعاد: القوة (الاحتواء بالسلطة)، المعلومات (الاحتواء بالمعلومات)، المكافآت والحوافز (الاحتواء بالعوائد)، المعرفة (الاحتواء بالمعرفة أو التدريب)؛
- نتائج السؤال الفرعي الثاني: إن إدارة الاحتواء العالي لها العديد من الآثار في المنظمة والتي شكلت مواضيعاً بحثية للعديد من الباحثين أهمها: تحسين الأداء، تحسين الأداء التنظيمي، زيادة الانتاجية، تحقيق الرضا، تحسين السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، تحسين الجودة، تحسين الانتاجية، تحسين النتائج، الابداع، رفاهية العاملين... الخ، حيث يمكن اعتبارها كمتغيرات تابعة للمتغير المستقل إدارة الاحتواء العالي؛
- نتائج السؤال الفرعي الثالث: هناك بعض المواضيع التي شكلت فجوة بحثية لم تدرسها الأعمال السابقة أهمها ربط إدارة الاحتواء العالي بالمواضيع التالية: إدارة الجودة، إدارة المشاريع، المسؤولية الاجتماعية، الحوكمة، إدارة المخاطر والأزمات، الثقة التنظيمية والصحة التنظيمية.

IV.2.2 - النتائج العامة للدراسة :

- أن إدارة الاحتواء العالي هي من ممارسات المناجمنت وإدارة الموارد البشرية، التي تتعلق باحتواء الأفراد بهدف تحقيقهم للأداء العالي؛
- يعتبر Lawler المنظر المرجع في موضوع إدارة الاحتواء العالي؛
- أن إدارة الاحتواء العالي تؤثر على العديد من المجالات في المنظمة: الموارد البشرية، الوظائف، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاستراتيجية، الثقافة... الخ؛
- هناك العديد من النماذج المفسرة لأبعاد وممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي تنفق أغلبها على أنها تتضمن الأبعاد التالية: الاحتواء بالنفوذ أو السلطة، الاحتواء بالمعلومات، الاحتواء بالعوائد، الاحتواء بالمعرفة أو التدريب؛
- أن هناك مجالات فرعية (عناقيد بحثية) للبحث في موضوع إدارة الاحتواء العالي، وهي: تحسين الأداء، السلوك التنظيمي، الرضا عن العمل ورفاهية العاملين، إدارة الجودة وإدارة المشاريع، إدارة الكفاءات والمواهب، المسؤولية الاجتماعية والحوكمة، اتخاذ القرار، إدارة المشتريات وسلاسل التوريد، إدارة المخاطر والأزمات؛
- أن إدارة الاحتواء يمكن الاعتماد عليها في كل المنظمات مهما اختلف نشاطها: المنظمات الصناعية، المنظمات التعليمية والجامعات، المنظمات غير الربحية، المنظمات الصحية والمستشفيات؛
- تعتبر إدارة الاحتواء العالي من المواضيع الخصب للبحث، فمن جهة يمكن ربطها بآثارها في المنظمات، مثل: تحسين الأداء، تحسين الجودة، رفاهية العاملين...، ومن جهة ثانية يمكن ربطها بالعديد من الفجوات البحثية على غرار: إدارة المشاريع، المسؤولية الاجتماعية، إدارة الأزمات... وغيرها.

IV.2 - مقترحات الدراسة :

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- الاعتماد على الإطار العام لإدارة الاحتواء العالي في تحديد أبعادها في الدراسات والأبحاث العلمية المختلفة؛
- الاعتماد على التحليل البليومتري في تحليل الأدب النظري للمواضيع البحثية في العلوم الادارية خصوصا بالنسبة لطلبة الدراسة العليا؛
- الاعتماد على التحليل الكيفي للمضمون في تحليل الدراسات السابقة في العلوم الادارية خصوصا بالنسبة لطلبة الدراسة العليا؛
- الاعتماد على التحليل البليومتري في تحديد المواضيع البحثية خاصة بالنسبة لطلبة الدراسات الأخرى؛
- وضع ميثاق خاص لممارسات الاحتواء العالي الخاص بالمنظمات المختلفة (الصناعية، المنظمات التعليمية والجامعات، المنظمات الصحية، المنظمات البحثية وغيرها) للاستفادة من الكفاءات والمهارات والطاقات الخاصة بالموارد البشرية؛

1.3 - آفاق الدراسة :

اعتمدت الدراسة على التحليل البليومتري وتحليل المضمون لإدارة الاحتواء العالي، وهذا لا يغطي جميع الاتجاهات الممكنة لدراسة هذا الموضوع وتحليل دراساته السابقة، فهناك أيضا تحليل الميتا أو التحليل التلوي الذي يعتمد خصوصا في تحليل نتائج البحوث الميدانية ومقارنتها، أيضا هناك قواعد بيانات أخرى يمكن أن تستخدم في التحليل البليومتري غير قاعدة Scopus المستخدمة في الدراسة منها: قاعدة Web of Science، قاعدة Dimensions، قاعدة PubMed، قاعدة Google Scolar...، وهذا يمكن أن فجوات بحثية يمكن للدراسات المستقبلية أن تغطيها، إضافة إلى كل ذلك فمخرجات التحليل البليومتري وتحليل المضمون أكدت وجود عدة مواضيع أو فجوات لم تغطيها الدراسات السابقة أهمها:

- أهمية إدارة الاحتواء العالي في تبني إدارة الجودة الشاملة؛
- أهمية إدارة الاحتواء العالي في تبني إدارة المشاريع؛
- الاحتواء العالي للأساتذة والباحثين في التعليم العالي؛
- أهمية إدارة الاحتواء العالي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؛
- علاقة إدارة الاحتواء العالي بالحكومة؛
- إدارة الاحتواء العالي في مراكز البحث والتطوير؛
- إدارة الاحتواء العالي وتطوير الثقة التنظيمية؛
- التحكم في سلاسل التوريد من خلال إدارة الاحتواء العالي؛
- إدارة الاحتواء العالي في المنظمات عالية المعرفة؛
- إدارة الاحتواء العالي في الصناعات الكبرى.

- الملاحق :

الجدول (1) : عناقيد شبكة وكثافة الكلمات المفتاحية

| العنقود | الكلمات المفتاحية |
|--|--|
| العنقود الأول (35 مفردة) اللون الأحمر | إدارة العلامات التجارية، الصين، حوكمة الشركات، المسؤولية الاجتماعية، الدول المتطورة، الآثار الاقتصادية والاجتماعية، اقتصاد السياحة، الادارة البيئية، الأعمال العائلية، الشركات العائلية، الاحتواء العائلي، الأداء، الحوكمة، الابداع، إدارة الابداع، إحتواء العمل، المناجنت، ممارسات المناجنت، الادراك، السياسة العمومية، البحث، البحت والتطوير، السلامة، أصحاب المصلحة، احتواء أصحاب المصلحة، الاستدامة، التنمية المستدامة، فرق الادارة العليا، السياحة، الادارة السياحية، إدارة النفايات. |
| العنقود الثاني (32 مفردة) اللون الأخضر | أستراليا، الاتصال، البناء، التحسين المستمر، رضا الزبائن، اتخاذ القرار، أنظمة دعم القرار، أنظمة المعلومات، الاحتواء، إدارة المعرفة، الادارة الرشيقة، الصيانة، ماليزيا، أنظمة إدارة المعلومات، التغيير التنظيمي، التعلم التنظيمي، المشاركة، الأداء، حل المشكلات، الجودة، ضمان الجودة، رقابة الجودة، إدارة الجودة، الرضا، جودة الخدمات، التخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة، الثقة، إحتواء المستخدمين. |
| العنقود الثالث (29 مفردة) اللون الأزرق الداكن | صناعة السيارات، المقارنة المرجعية، التجارة، المنافسة، التكاليف، التصميم، المالية، اقتصاديات الصناعة، إدارة الصناعة، الصناعة، تكنولوجيا المعلومات، الاستثمار، علم المناجنت، المديرين، التسويق، تطوير المنتجات الجديدة، التعهيد (Outsourcing)، تصميم المنتجات، تطوير المنتجات، الربحية، إدارة المشاريع، إدارة المشتريات، البحث والتطوير، المبيعات، إحتواء الموردين، إدارة سلاسل التوريد، سلاسل التوريد، التكنولوجيا، تحويل التكنولوجيا. |

| | |
|---|---|
| الثقافة، إحتواء العاملين، مشاركة العاملين، التوظيف، التمكين، إدارة الاحتواء العالي، الأداء العالي، إدارة الموارد البشرية، العلاقات الصناعية، البحث الصناعي، الرضا عن العمل، التصنيع الرشيق، الانتاج اللين أو الرشيق، التصنيع، التحفيز، الأداء التنظيمي، الأفراد، تدريب الأفراد، الانتاجية، التدريب. | العنقود الرابع (23 مفردة) اللون الأصفر |
| الاناث، الادارة المالية، الادارة الصحية، الخدمات الصحية، توصيل الخدمات الصحية، جودة الخدمات الصحية، الفرد، الأفراد، القيادة، التعلم، الذكور، التنظيم، التنظيم والماجنت، الثقافة التنظيمية، البحث النوعي، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية. | العنقود الخامس (17 مفردة) اللون البنفسجي |
| الاقتصاد، التعليم، الفعالية، التعليم العالي، إدارة المعلومات، التخطيط، الهيئات، الطلبة، التدريس. | العنقود السادس (9 مفردة) اللون الأزرق الفاتح |
| الصناعة، المسوح الميدانية، تقييم المخاطر، إدارة المخاطر. | العنقود السابع (5 مفردة) اللون البرتقالي |

المصدر : مخرجات VOSviewer

الجدول (2) : تكرار الكلمات المفتاحية للدراسات الأجنبية

| الكلمات المفتاحية | التكرار | نسبة التغطية (%) |
|-------------------|---------|------------------|
| المناجنت | 2075 | 1.11 |
| الممارسات | 1934 | 1.04 |
| الاحتواء | 1915 | 1.03 |
| الأداء | 1490 | 0.80 |
| الفرد | 1328 | 0.71 |
| الأفراد | 1070 | 0.57 |
| التنظيمي | 881 | 0.47 |
| الموارد البشرية | 792 | 0.43 |
| التنظيم | 526 | 0.28 |
| الانتاجية | 456 | 0.24 |
| الرضا | 428 | 0.23 |
| التدريب | 415 | 0.22 |
| العلاقات | 407 | 0.22 |
| المعلومات | 381 | 0.20 |
| القوى العاملة | 379 | 0.20 |
| الأنظمة | 367 | 0.20 |
| الصناعة | 349 | 0.19 |
| العمال | 337 | 0.18 |
| السلوك | 331 | 0.18 |
| الالتزام | 324 | 0.17 |
| الأعمال | 321 | 0.17 |
| المنظمات | 321 | 0.17 |
| الجودة | 309 | 0.17 |
| العمل | 303 | 0.16 |
| المنظمات | 303 | 0.16 |
| lawler | 298 | 0.16 |
| الفرد | 289 | 0.16 |
| العالي | 283 | 0.15 |
| الصناعة | 270 | 0.14 |
| النتائج | 262 | 0.14 |
| الانتاجية | 258 | 0.14 |
| الابداع | 252 | 0.14 |
| القيادة | 227 | 0.13 |
| الاستراتيجية | 226 | 0.13 |

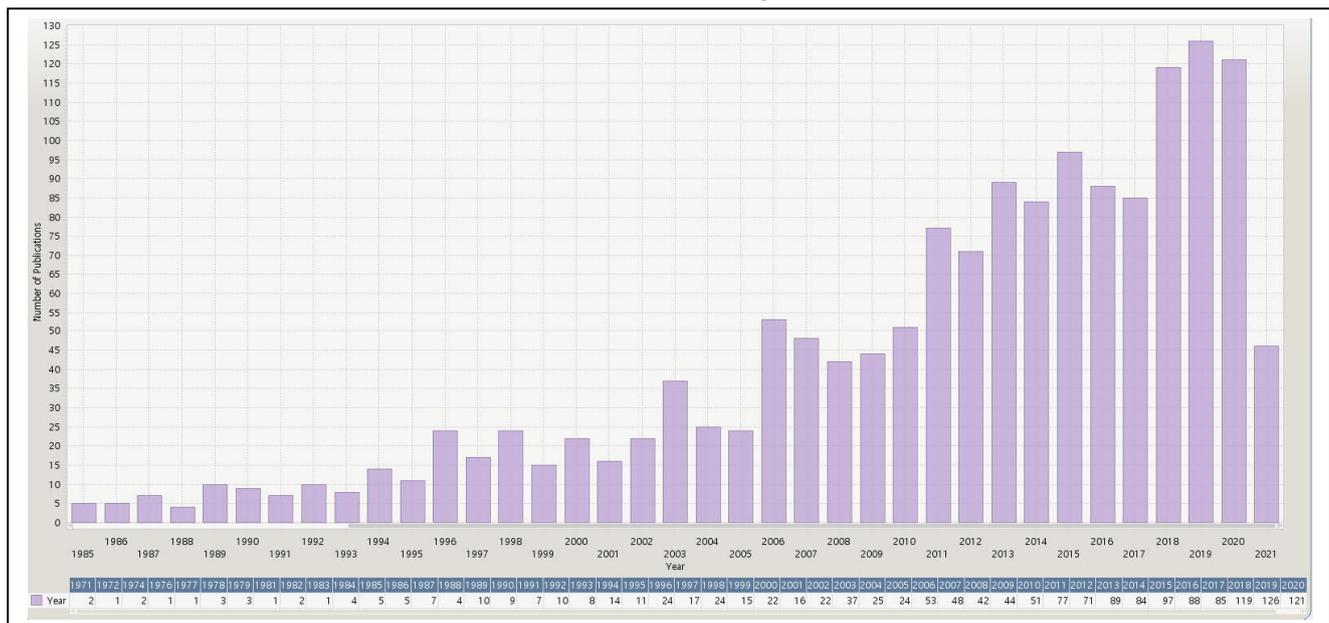
المصدر : مخرجات NVivo12

الجدول (3) : تكرار الكلمات المفتاحية للدراسات العربية

| نسبة التغطية (%) | التكرار | الكلمات المفتاحية |
|------------------|---------|-------------------|
| 0.41 | 464 | العالي |
| 0.34 | 382 | الادارة / إدارة |
| 0.26 | 294 | المناجنت |
| 0.25 | 284 | الاحتواء |
| 0.24 | 276 | التنظيمي |
| 0.21 | 233 | العمل |
| 0.16 | 185 | involvement |
| 0.14 | 159 | البشري / البشرية |
| 0.13 | 151 | العدالة |
| 0.11 | 130 | الاحتواء |
| 0.11 | 128 | التنظيمية |
| 0.11 | 125 | المواهب |
| 0.11 | 121 | ممارسات |
| 0.10 | 118 | المنظمة |
| 0.10 | 116 | organizational |
| 0.09 | 106 | الدعم |
| 0.08 | 93 | performance |
| 0.08 | 92 | المشاركة |
| 0.08 | 87 | الالتزام |
| 0.07 | 84 | الوظيفي |
| 0.07 | 82 | التدريب |
| 0.07 | 81 | الرشاقة |
| 0.07 | 79 | الأداء |

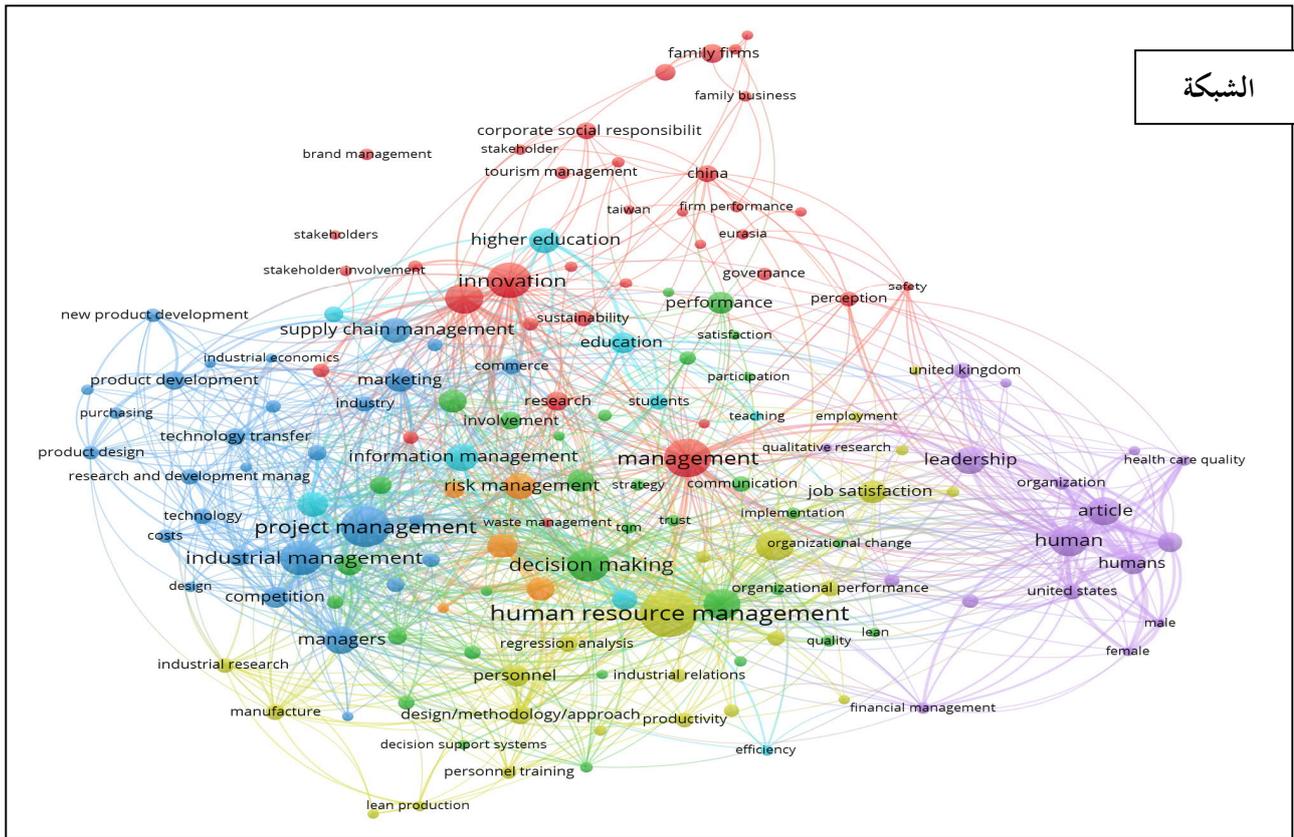
المصدر : مخرجات NvivoV12

الشكل (1) : توزيع بيانات التحليل البيبليومتري حسب السنوات



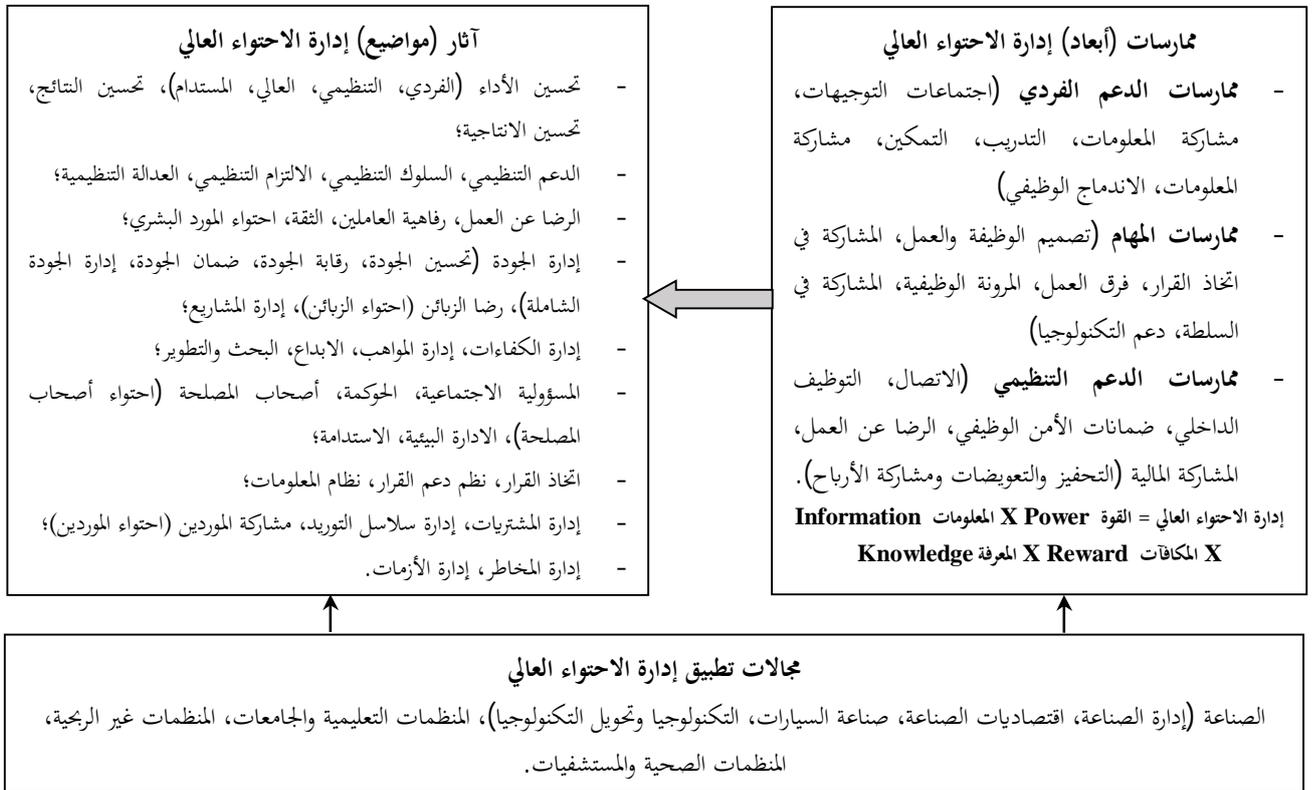
المصدر : مخرجات KnowledgeMatrix

الشكل (2) : شبكة الكلمات المفتاحية



المصدر : مخرجات VOSviewer

الشكل (3) : الأطار العام لإدارة الاحتواء العالي



- الإحالات والمراجع :

- Ahmad, M. (2014). High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*. 6(31), pp. 230-243.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. London : Kogan Page.
- Beer, M. (2009). *High commitment high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage*. New Jersey (USA) : John Wiley & Sons .
- Behery, M. (2011). High involvement work practices that really count: perspectives from the UAE. *International Journal of Commerce*. 21(1), pp. 21-45.
- Benson, G., & Iii, E. (2008). *Employee Involvement: Utilization, Impacts, and Future Prospects.* In: *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. New Jersey (USA) : John Wiley & Sons. pp. 155-173
- Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing? *Journal of Economic Behavior & Organization*. 84(2), pp. 660-680.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*. 19(1), pp. 3-23.
- Boxall, P., Huo, M.-L., Macky, K., & Winterton, J. (2019). High-involvement work processes and systems: A review of theory, distribution, outcomes, and tensions. *Research in personnel human resources management*. Vol. 37, pp. 1-52.
- Doucet, O., Lapalme, M.-È., Simard ,G., & Tremblay, M. (2015). High involvement management practices as leadership enhancers. *International Journal of Manpower*. 36 (7), pp. 1058-1071.
- Forth, J., & Millward, N. (2004). High-involvement management and pay in Britain. *Industrial Relations: A Journal of Economy Society*. 43(1), pp. 98-119 .
- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *The International Journal of Human Resource Management*. 15(8), pp. 1408-1423.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*. 44(1), pp. 180-190 .
- Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. J. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International journal of human resource management*. 13(1), pp. 183-197 .
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative health research*. 15(9), pp. 1277-1288.
- Huselid, M. A., & Rau, B. L. (1997). The determinants of high performance work systems: cross-sectional and longitudinal analyses. *Academy of Management Annual Meetings, Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation*.
- Konrad, A. M. (2009). *Engaging employees through high involvement work practices*. Henry Stewart Talks.
- Merigó, J .M., & Yang, J.-B. (2017). A bibliometric analysis of operations research and management science. *Omega*. Vol. 73, pp. 37-48 .

- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*. 44(4), pp. 471-488 .
- Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition. Paris : Dunod.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group Organization Management*. 24(3), pp. 300-339 .
- Voipio, A. (2015). Do high-involvement management practices enhance employees' innovative behavior ? Abstract of master's thesis. Aalto University School of Business. Finlande.
- Webster ,B. D., & Smith, M. B. (2019). The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business Psychology*, 34(5), pp. 621-635 .
- Wood, S. J., & Bryson, A. (2008). The Rise of High Involvement Management in Britain. National Institute of Economic Social Research. (Discussion Paper N°. 321). National Institute of Economic and Social Research. London.
- Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*. 44(8), pp. 3070-3095 .
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L .M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*. 65(4), pp. 419-445 .
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). *Bibliometric Methods in Management and Organization*. *Organizational Research Methods*, Vol. 18, pp. 429-472.
- ورد، ح. ف. وحسن كاظم، ع. ا. (2010). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المنظمة العامة للصناعات الكهربائية. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*. 12(1)، ص.ص 85-96.
- نور خليل، ا. وخالد سلمان، س. (2015). متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*. 21(86)، ص.ص 542-576.
- أبو ليفة، س. م. (2016). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسبوت لتكرير البترول. *المجلة العربية للإدارة*. 36(1)، ص.ص 279-305.
- محسن، م. ط. وشاكر، ع. م. (2016). الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في ركة نفط الجنوب. *مجلة الاقتصادي الخليجي*. العدد (30)، ص.ص 31-77.
- علي، ا. أ. م. ومهدي، ا. ض. ص. (2018). دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي. *مجلة المنصور*. العدد (30)، ص.ص 39-67.
- محمد، خ. ر. وإدريس، ع. ص. (2020). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات. *المجلة العربية للإدارة*. 40(3)، ص.ص 199-212.
- حمود، م. م. ك. (2021). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرضا التنظيمية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*. 41(1)، ص.ص 209-228.
- محمد، ص. (2020). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*. 6(1)، ص.ص 123-148.

فاطنة، ب.، نجاة، ب. ي. والسعيد، ج. م. (2021). أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجللفة. مجلة التنظيم والعمل. 9(3)، ص ص. 102-119.

عاشور، ا. م. ش. (2019). تأثير إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في مخرجات العمل الموقفية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب. دراسات إدارية. 11(22)، ص ص. 38-74.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

خليل شرقي (2021)، الأطر والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي: دراسة بيبليومترية وتحليل المضمون، مجلة الباحث، المجلد 21(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 285-301.