

## دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات

د. صفاء ادريس عبودي

مدرس

د. رعد محمد خروفة

مدرس

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل  
الجمهورية العراقية

### الملخص

يركز الهدف الرئيس لهذا البحث في بناء واختبار النموذج الذي يفسر الأثر المترتب على العلاقة بين مبادئ إدارة الاحتواء العالي للحد من الضغوط الوظيفية الذي أُقترح في ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث، اللذين أكدوا على دور مبادئ إدارة الإحتواء العالي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تمهد الطريق نحو تحقيق النجاح المنظمي، وإن سعي المنظمات في الوصول لهذا الهدف تطلب منها تقليل ضغوط العمل الوظيفية عبر تلك المبادئ، ولتحقيق ذلك التصور، طرح الباحثان عرضاً نظرياً لمفهوم (مبادئ إدارة الإحتواء العالي والضغوط الوظيفية)، تمّ بناء نموذج افتراضي جسدت فيه العلاقات الافتراضية بين المتغيرين المبحوثين، واختبرت تلك العلاقات بتوظيف عددٍ من الأساليب الإحصائية وهي: ، معامل ارتباط الرتب (Spearman)، معامل الانحدار البسيط (Simple Regression)، ومعامل اختبار (Mann Whitney) التي اعتمدت في تحليل البيانات التي تعبّر عن استجابة الأفراد العاملين في شركة الحريري للمقاولات بوصفهم عينة للبحث، والبالغ عددهم (86) فرداً ضمن المستوى الوظيفي الأول والثاني متمثلين برؤساء الأقسام والشعب الإدارية، وقد صبت نتائج التحليل في صالح تأكيد صحة فرضيات البحث وأبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين مبادئ إدارة الإحتواء العالي وأبعاد الضغط الوظيفي، فضلاً عن الأثر السلبي لمبادئ إدارة الإحتواء العالي وأبعاد الضغوط الوظيفية.

واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها على الشركة المبحوثة تعزيز ممارسات الموارد البشرية المتمثلة بمبادئ إدارة الإحتواء العالي التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين فضلاً عن ضرورة قيام القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة بمعالجة مسببات الضغوط وبحسب ما جاء في ترتيبها من قبل المبحوثين للحد أو التخفيف من ضغوط العمل التي يعاني منها العاملين في الشركة المبحوثة. الكلمات المفتاحية: مبادئ إدارة الإحتواء العالي، الضغوط الوظيفية.

### منهجية البحث

#### مشكلة البحث

تشكل مبادئ إدارة الإحتواء العالي الأهم لضمان النجاح طويل الأجل لمختلف أنواع المنظمات لاسيما في ظل التغيرات المستمرة في هيكل المنافسة ومتضمناتها، وتعدد احتياجات الزبائن وتنوعها وقصر دورة حياة المنتجات وتسارع ظهور الابتكارات والاختراعات كل ذلك غير من أسس المنافسة وقواعدها، وعزز الإدراك بأن الاعتماد على مبادئ إدارة

\* تم استلام البحث في يناير 2018، وقبل للنشر في إبريل 2018، وتم نشره في سبتمبر 2020.

الاحتواء العالي تُعد بمثابة الأداة التنافسية اللازمة للوصول إلى الأهداف المرسومة. وفي التوجه والسعي للوصول إلى هذا الهدف برز مفهوم الضغوط الوظيفية التي تعدّ من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة وذلك لأثارها السلبية من الناحية الفسيولوجية والسلوكية وانعكاسه على قدرة الأفراد على الانجاز والإبداع، إذ يعد الإنسان أحد المفاتيح المهمة للأداء المنظمي عليه، فإن أنظمة الإدارة هي المسؤولة عن تسخير مواهبه وقابلياته، وتبنى النماذج الجديدة التي تعدّ بمثابة أرضية جيدة في فهم طبيعة عمل منظمات.

تأسيساً على ما سبق، تتجسد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

ما طبيعة العلاقة والتأثير بين مبادئ إدارة الاحتواء العالي والضغوط الوظيفية؟

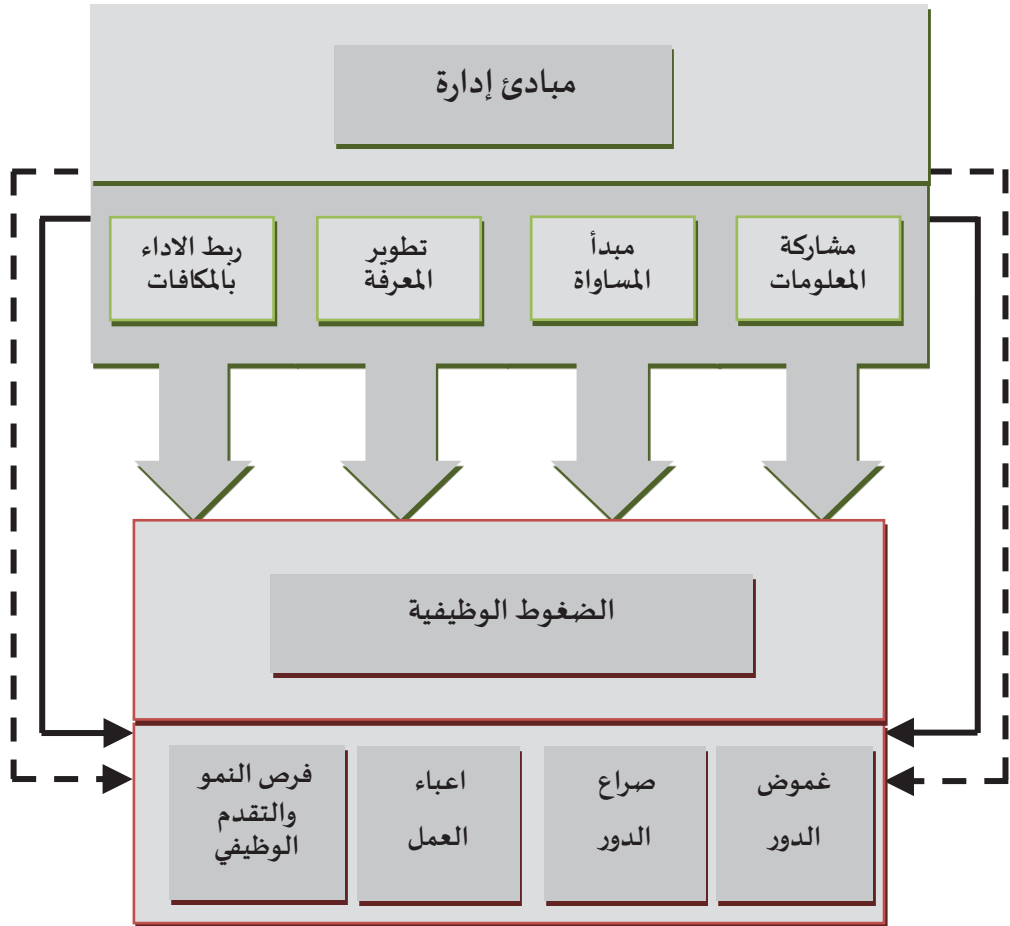
### أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- 1- عرض ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية لمبادئ إدارة الاحتواء العالي والضغوط الوظيفية.
- 2- اختبار علاقة الأثر والارتباط بين مبادئ إدارة الاحتواء العالي والضغوط الوظيفية.

### أنموذج البحث الافتراضي

يقدم الشكل (1) الأنموذج الافتراضي للبحث، الذي يوفر تفسيراً لأبعاد البحث ويسمح بتحقيق أهدافه، وعليه فإنه يوضح حركة العلاقات بين متغيراتها التفسيرية والمستجيبة.



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

## فرضيات البحث

يحاول البحث إثبات صحة الفرضيات الآتية:

- 1- لا ترتبط مبادئ إدارة الاحتواء العالي بمصادر الضغوط الوظيفية بعلاقة عكسية معنوية ذات دلالة إحصائية في الشركة المبحوثة على المستوى الكلي (وعلى مستوى أبعاد مبادئ إدارة الاحتواء العالي) في الشركة المبحوثة.
- 2- لا توجد علاقة تأثير معنوية سالبة لمبادئ إدارة الاحتواء العالي في مصادر الضغوط الوظيفية (على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد مبادئ إدارة الاحتواء العالي) في الشركة المبحوثة.

## أداة جمع البيانات

اعتمدت الاستبانة المبينة تفاصيلها في الملحق (1) أداة رئيسة لجمع بيانات الجانب الميداني للبحث، إذ تضمنت جزئين، خصص الأول لمبادئ إدارة الاحتواء العالي، والذي تضمن (20) فقرة موزعين ضمن أربعة أبعاد أساسية (مشاركة المعلومات، مبدأ المساواة، تطوير المعرفة، ربط الاداء بالمكافآت). أما الجزء الثاني فتضمن (16) فقرة ضمن أربعة أبعاد أساسية (غموض الدور، صراع الدور، أعباء العمل، ضعف فرص التقدم والنمو الوظيفي) لقياس متغير الضغوط الوظيفية.

## حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: تتطلب عملية اختيار ميدان الدراسة دقة عالية لضمان نجاحها وتتوقف بالدرجة الأساس على احتمالات النجاح أو الفشل وديمومتها وربط ما توصلت إليه الدراسة في الإطار النظري مع اختيار موفق للميدان المبحوث وعلى النحو الذي يؤمن الوصول الى الاستنتاجات والمقترحات المجدية التي تخدم الواقع وتتفاعل معه باتجاه تدعيم هذه المقترحات ومحاولة وضعها موضع التنفيذ من هنا جاء اختيار شركة الحريري للبناء والمقاولات ميدان للدراسة بواقع (86) فردًا، إذ تم حصر جميع رؤساء الأقسام والشعب الإدارية، وفيما يلي مسوغات اختيار شركة الحريري للبناء والمقاولات ميدان للبحث:
  - تمثل الشركة المبحوثة مفصلاً فاعلاً في الاقتصاد الوطني، فضلاً عن أنها تخوض تجربة جديدة في مجال المقاولات في القطاع الخاص، وهذا ما أضفى إلى حدوث تغيرات في البنى التحتية في محافظة إربيل، إذ تم إعادة بناء المحافظة بالطراز الحديث وشكلت حافزاً لانطلاق مشاريع جديدة لتطوير البنى التحتية في المحافظة.
  - لم تشهد الشركة المذكورة دراسة مماثلة حسب اطلاع الباحثان المتواضع.
  - التسهيلات التي حصلت عليها الباحثان من قبل الشركة المذكورة.
- 2- الحدود الزمانية: تتمثل بمدة تنفيذ الدراسة الميدانية وهي من (2016/7/1) لغاية (2017/12/5).

## مبادئ إدارة الاحتواء العالي

### مفهوم مبادئ إدارة الاحتواء العالي

يطلق على إدارة الإحتواء العالي (High Involvement Management) في بعض الأحيان بنظم العمل عالية الشمول (High Involvement Work Systems) ونظم العمل عالية الإلتزام (High Commitment Work Systems) ونظم العمل الإبداعية (Innovative Work Systems) ونظم العمل المرنة (Hui,2010, 989) (Flexible Work Systems).

وبصفة عامة، نجد أن إدارة الاحتواء العالي تستخدم طرائق إدارية مختلفة جوهرياً عن الطرائق الهرمية التقليدية المقترنة مع إدارة الإنتاج الواسع والإدارة العلمية، إذ تُعدّ استراتيجية يتم عن طريقها تصميم الوظائف على نحوٍ أفضل لتجمع بين التخطيط والتنظيم وتمكين العاملين للقيام بمهامهم بحرية أكبر وتحقيق الرضا الوظيفي على نحوٍ أكبر

**الجدول (1)**

**الفروق القائمة بين النظم التقليدية ومبادئ إدارة الاحتواء العالي**

مبادئ إدارة الاحتواء العالي	النظم التقليدية
- التركيز على الزبائن	- التركيز الداخلي
- بنية لا مركزية	- بنية مركزية وبيروقراطية
- التخطيط والتنسيق الذي تقوم به فرق العمل	- التخطيط والتنسيق الذي تقوم به الإدارة
- امتلاك الموظفين مهارات متعددة	- التخصص والفريق الوظيفي الطبقي
- طرائق لتحقيق مستوى الأداء نفسه	- توحيد الأداء، أي أن هناك أفضل وسيلة للقيام بالعمل
- الحد الأدنى من القواعد والقيم	- السياسات الموحد الصارمة
- التدريب يركز على تنمية مجموع الموظفين مثل التفاهم والعمل الجماعي	- التركيز على التدريب والمهارات التقنية
- التركيز على نوعية حياة العمل	- نفور الموظفين وقلة رضاهم عن حياة العمل الوظيفية
- المكافآت على أساس مساهمات الفريق	- المكافآت على أساس الأداء الفردي

Source: Canabal, (2009) Professional Development Services, High Performance, Business Strategy, White Paper, P. 7.

وبالتالي زيادة الأداء المنظمي (Wood & Ogbonnaj, 2016: 3) ويوضح جدول (1) أهم الفروق القائمة بين إدارة الاحتواء العالي والنظم التقليدية.

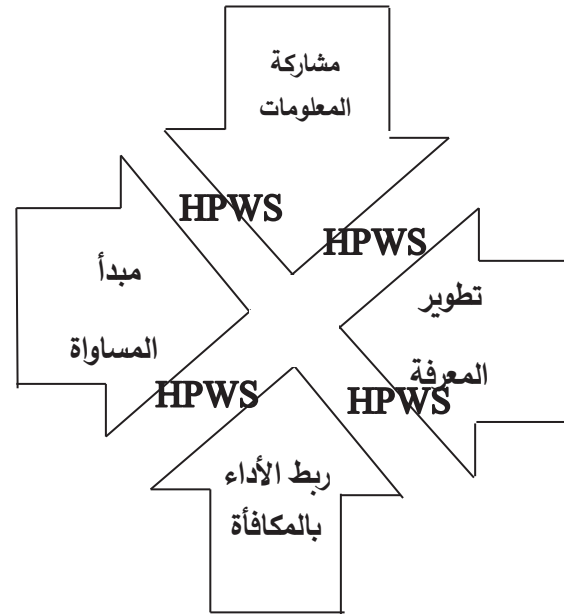
عرفت إدارة الاحتواء بأنها مجموعة ممارسات تستهدف تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والمعلومات والدوافع والحرية التي تسفر عن عمل ذو مصدر لتحسين الأداء المنظمي (24: 2003: Guy) وفي الاتجاه ذاته يشير (Garbe, 2009: 2) إلى أن إدارة الاحتواء العالي كونها حزمة من ممارسات الموارد البشرية القادرة على تحسين سلوك العاملين وزيادة الجودة وخدمة الزبائن

والإنتاجية، فيما أكد (Wood et al., 2014, 22) على أنها الإدارة الهادفة والموجهة لرفع مستويات التزام العاملين من أجل أن يكون السلوك منظمًا ذاتيًا وغير مرتبط بالعقوبات والضغوط الخارجية للفرد بالاعتماد على العلاقات الجيدة داخل المنظمة. وعرفها (Voipio, 2015: 4) على أنها حزمة من الممارسات التي تحفز العاملين وتعزز مهاراتهم عبر التمكين والمشاركة.

وفي سياق آخر يشير (العززي والعبادي، 2009: 88) على أنها معمارية منظمة تجمع بين العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات بطرائق ملائمة من أجل الاستجابة الفاعلة لطلبات الزبون والمتطلبات البيئية الأخرى.

وبهذا يمكن التعبير عن مفهوم إدارة الاحتواء العالي كونها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية وهيكلية العمل والعمليات التي تعظم معرفة الأفراد العاملين وممارساتهم والتزامهم ومرونتهم من أجل تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

**مبادئ إدارة الاحتواء العالي**



Source: Bohlander, (2001) Managing Human Resources, 12<sup>th</sup> ed., South-Western College Publishing, P. 678.

**الشكل (2) المبادئ الأساسية لأنظمة عمل منظمات الأداء العالي**

تواجه المنظمات عددًا من التحديات التنافسية المهمة مثل التكيف للأعمال الشاملة، وتبني التقانة، وإدارة التغيير، والاستجابة لطلبات الزبائن، وتطوير رأس المال الفكري، وهذا ما يؤكد مخاوف الأفراد العاملين تجاه هذه التغيرات، التي يجب التعامل معها مثل إدارة موارد بشرية متنوعة وإقرار حقوق العاملين وتعديلها طبقاً للمواقف الجديدة في العمل. إن المنظمات الناجحة بمجرد موازنة هذه المطالب التنافسية، تسعى إلى خلق بيئة عمل تخرج هذه المخاوف، فضلاً عن تبني أنظمة عمل الأداء العالي المرتكزة على المبادئ الميينة في شكل (2) (678- 679: 2001: Bohlander et al.) وعلى النحو الآتي:

**1- مبدأ مشاركة المعلومات**

ويعدّ مبدأً مهمًا لنجاح مبادرات التحويل والمشاركة في المنظمات، وأحد الأفكار الأساسية لإدارة الاحتواء العالي هي أن يكون العاملين متواقفين مع طبيعة أعمالهم، لذلك فهم في أفضل وضع لتميز المشاكل وابتكار الحلول، والمنظمات

اليوم تعتمد على خبرة ومبادرة العاملين من أجل الاستجابة السريعة للمشكلات والفرص البيئية. إذ بدون المعلومات الدقيقة الدائمة حول العمل لا يتمكن العاملين من فعل أكثر ما يؤمرون به، ومن غير المحتمل أن يفهموا الاتجاه العام للعمل والمساهمة في النجاح المنظمي. ومن ناحية أخرى، فإنه عندما يعطى الأفراد معلومات آنية حول أداء العمل والخطط والاستراتيجيات ستزداد احتمالية أن يقدموا اقتراحات جيدة لتحسين العمل والتعاون في التحولات المنظمة الرئيسية (جلاب والحسيني، 2013: 167) ويشير (Preass, 2003: 591) إلى أن مشاركة المعلومات من الأهداف المهمة لاحتواء العاملين عبر تقديم المعلومات عن سير الأعمال في المنظمة وعن أهدافها واستراتيجياتها وعن مواردها وطاقاتها الانتاجية وحصتها السوقية، مع عدم المبالغة بالتحصيل المفرط للمعلومات والتفاصيل التي لا يحتاجها العاملون، أي اعتماد الدقة في مشاركة المعلومات مع العاملين فالكثير من المعلومات تشعر العاملين بالفرق وقلة، وهذا يضيع الاستفادة من المعلومات (العبيدي، 2010: 99).

## 2- مبدأ تطوير المعرفة

تعتمد أنظمة عمل ادارة الاحتواء العالي على التحول من الأعمال الملموسة إلى العمل المعرفي، ويحتاج العاملين إلى مدى واسع من المهارات الشخصية المتبادلة للعاملين إما على نحو فردي أو في إطار فرق عمل، ونتيجة لسرعة التغيير، فإن متطلبات المعرفة والمهارة يجب أن تتغير بسرعة أيضاً، ففي بيئة العمل المعاصرة يجب على العاملين التعلم باستمرار.

## 3- مبدأ ربط الأداء بالمكافأة

عندما تكون المكافآت مرتبطة بالأداء، سيسعى العاملون على نحو طبيعي إلى النتائج المفيدة وعلى نحو متبادل لهم وللمنظمة. إن ربط المكافأة بالأداء المنظمي يضمن العدالة أيضاً، ويميل إلى التركيز على الأفراد العاملين في المنظمة، كما ويضمن اشتراك العاملين في الأرباح الناتجة عن أي تحسن في مستويات الأداء.

## 4- مبدأ المساواة

يرغب العاملون بالإحساس بأنهم أعضاء وليسوا مجرد عمال في المنظمة، وذلك لأن الفروقات في المنصب والسلطة تميل إلى فصل الأشخاص وتضخيم التفاوت بينهم، ويتم تجاوز ذلك عبر التعاون على نحو أكبر لإدارة العمل، لذلك فإن المزيد من بيانات العمل التي تتسم بالمساواة تلغي فوارق المنصب والسلطة ويزداد فيها التعاون والعمل الجماعي (الفريق)، ويُعد العمل الجماعي من أساسيات إدارة الاحتواء العالي من خلال الربط بين اشتراك العاملين والاحتواء من خلال تقديم الفرق المدارة ذاتياً والتي توجد تعاون أكبر واتصالات أفضل بين العاملين مع تسهيل احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار نتيجة لذلك فإن العاملين حددوا أن الزيادة في التخصص والنوع العاطفي يحصل كجزء من بيئة عمل الفريق ويؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي ومعدلات غياب أقل (Gollan, 2010: 28).

## الضغوط الوظيفية

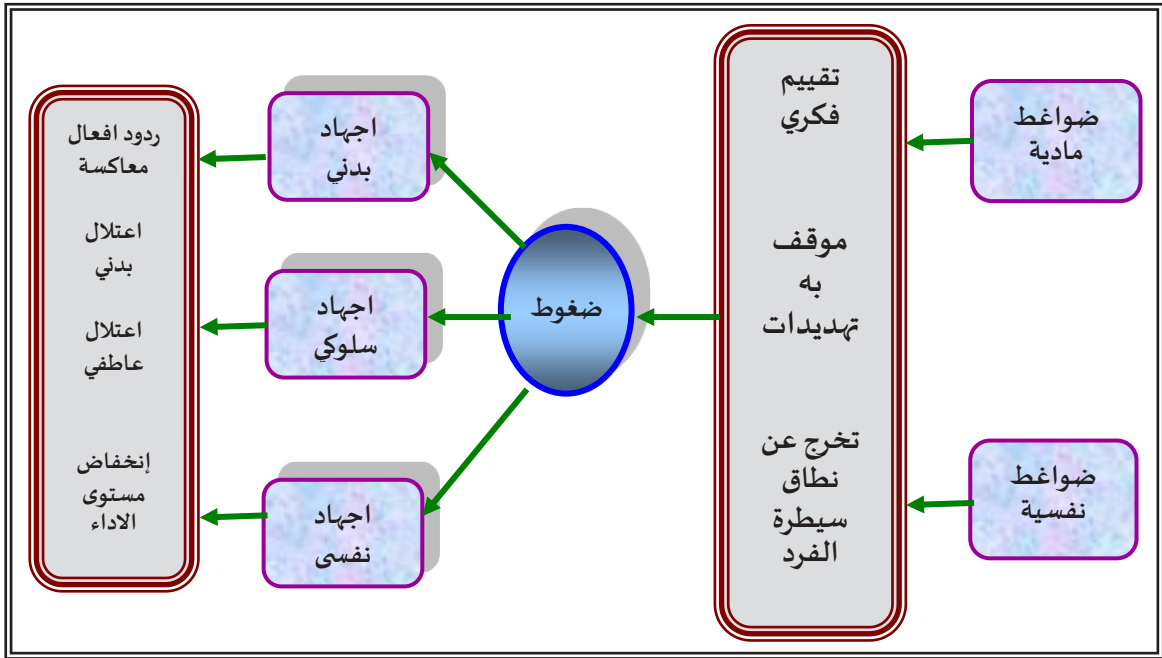
### مفهوم الضغوط الوظيفية

تعد الضغوط الوظيفية من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة وذلك لأثارها السلبية من الناحية النفسية والسيولوجية والسلوكية التي تقلل من قدرة الأفراد على الإنجاز والإبداع، وتخفف من دافعيتهم نحو العمل مما يؤثر سلباً على الأفراد والمنظمات بشكل خاص والمجتمع على نحو عام، فضلاً عن أن هذه الظاهرة هذه الأيام خاصة أصبحت من الظواهر التي تقلق الإدارة لما لها من تأثير سلبي على الأداء الوظيفي والصحة العامة للموظف، ولعل من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط الوظيفة بصفة خاصة، هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغط، وذلك أن مصطلح ضغط العمل وإن أصبح الآن من المصطلحات المألوفة في مجال علم النفس والسلوك الإداري إلا إنه لا يزال يُعرف بطريقة متباينة، فقد عرفها (Robbins, 1999: 25) بأنها مجموعة من المؤثرات التي تنتج عن تعامل الشخص مع البيئة وينجم عنها إجهاد فسيولوجي أو نفسي إما بزيادة الإثارة أو نقص الإثارة. في حين عبر عنها (الكبيسي، 2005: 10) بأنها ظروف أو أحداث أو مواقف غير

عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على الصحة الجسدية والعقلية للموظف.

وقام (Greenberg & Baron, 2009: 257) بالتمييز بين مصطلحي الضغوط (Stresses) الإجهاد (Strain)، إذ يشير الضغوط إلى أنها "نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية إستجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية"، في حين يمثل الإجهاد "التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل على نحو رئيس في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة"، وتحدث الضغوط إلى المدى الذي يدرك فيه الأفراد:

- 1- إن الموقف الذي يواجه الفرد يتضمن بعض التهديدات.
- 2- إنه لن يستطيع أن يتكيف مع مطالب الموقف أو مع تلك المخاطر، بمعنى إن المواقف تخرج عن نطاق السيطرة ويوضح الشكل (3) هذه المعاني:



Source: Greenberg & Baron (2005), *Behavior in Organizations*, 9<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, New Jersey, Person Prentice-Hall, P. 259.

### الشكل (3) الفرق بين الضغوط والضواغط والاجهاد

ويمكن القول أن الضغوط الوظيفية هي ردود الأفعال التي تنتج عن التفاعل ما بين الظروف البيئية التي يعمل بها الفرد، وخصائص الفرد نفسه من قدرات ومهارات وخبرات، مما يؤثر على استجابة الأفراد للمثيرات الداخلية والخارجية البيئية المختلفة، وهنا تتباين الفروق الفردية في درجة استجابتها تجاه تلك المثيرات (خليقات والمطارنة، 2010: 603). ومن خلال العرض السابق يمكن القول أن الضغوط الوظيفية يُنظر له عبر ثلاثة مداخل أساسية، هي:

- 1- بيئة العمل.
- 2- الحالة النفسية والجسمانية للفرد.
- 3- سلوكيات الأفراد الناتجة عن الحالة النفسية والجسمانية.

### مصادر الضغوط الوظيفية

انطلاقاً من أهمية الموضوع فقد حاول العديد من الباحثين معرفة مسببات حدوثه، إذ أن هناك عدة عوامل ومؤثرات وظروف يمكن أن تكون مصادر للضغوط الوظيفية ، فقد حدد (Barich & Lois, 1987: 34) ثلاثة أمور مهمة عدّها مصادر عامة للضغوط، وقد ميّزها تبعاً لذلك، وهي:

- 1- الضغوط الناجمة عن البيئة المادية كالتيولوجيا في المنظمة أو البيئة التي يؤدي فيها عمله ومسؤولياته.
- 2- الضغوط الناتجة عن البيئة الإجتماعية بين الأشخاص في المنظمة أو البيئة التي يتفاعل فيها الفرد مع زملائه في مجالات العمل الوظيفي.
- 3- الضغوط الناتجة عن خصائص الشخص الفسيولوجية كالقلق أو الأساليب الإدارية وغيرها.

فيما أكد (عسكر، 1988: 10) أن مصادر أو متغيرات الضغط الوظيفي مرتبطة بنمطين أساسيين هما المصادر التنظيمية (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات) والمصادر الفردية المتمثلة بـ (نمط الشخصية، القدرات والحاجات، ومعدل التغيير في حياة الفرد). أما (الشيباوي، 2008: 86) فقد أوضح أن هناك العديد من مسببات ضغوط العمل يمكن أن تندرج ضمن ثلاثة مصادر أساسية، هي:

- 1- مصادر خارجية: وتكون غالبًا مرتبطة بالمؤثرات الخارجية المحيطة بالأفراد العاملين فيما يخص بيئة العمل.
- 2- مصادر داخلية: ترتبط بحياة ونظام الفرد في عمله ومنها نظام الترقيات، نظام الحوافز، نظام الأجور، ....، وغيرها.
- 3- مصادر فنية تقنية: متمثلة بالاستخدامات الجديدة والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

وبناءً على ذلك، اختارت الباحثتان مصادر الضغط الوظيفي التنظيمية والمتمثلة بـ (غموض الدور، صراع الدور، أعباء العمل، فرص التقدم والنمو الوظيفي). وعلى النحو الذي يتلاءم مع الدراسة الحاضرة.

### 1- غموض الدور

يُعني النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد. كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام والمسؤوليات والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة، فضلاً عن أن نوع العمل يُسهم في حدوث غموض الدور والمتمثل بالعمل الروتيني الممل واليومي الذي لا يتغير وكل ذلك يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله (Bhagat et al., 2010: 15). ويُعد غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغط العمل في مختلف المنظمات، الذي يشير إلى مجموعة من الأنماط المختلفة للسلوك المتوقع للفرد الذي يحتل مركز وظيفي معين والذي ينشأ عندما لا يمتلك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة التي يعمل فيها مثل المعلومات المتعلقة بحدود صلاحيته ومسؤولياته وطرق تقييم الأداء وغيرها (مريم، 2008: 483)، لذلك فإن غموض الدور يُعدّ من مصادر ضغط العمل وتحدث عندما لا يعرف الفرد بدقة ما متوقع منه من قبل الغير، أو لا يعرف بدقة كيف يحقق العمل المطلوب منه.

### 2- صراع الدور

يؤدي الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحياناً تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة، هذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض في مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات (العميان، 2005: 164). وأشار (Kumar & Singh, 2009: 39) إلى كيفية تفسير حدوث صراع الدور عندما يكون هناك أكثر من مطلب، ففي حالة الاستجابة لأحدها يكون من الصعب الاستجابة للمطالب الأخرى وذلك لتعارضها مثلاً، كما هي الحال بين الدور الوظيفي للمرأة مع مسؤولياتها الأسرية ويحدث صراع الدور عندما يواجه الفرد الكثير من طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلاً، أو لا يعتقد أنها جزء من عمله.

### 3- أعباء العمل

يميل معظم العاملين إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي والتجريد، وهذه الأعمال غالباً ما تجعل أصحابها مشغولين، ولكن ليس إلي درجة الإنهاك، كما أنها في الوقت نفسه تشير اهتماماتهم وإبداعاتهم، بمعنى آخر، فإن الأفراد غالباً ما يكونون سعداء في أعمالهم، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو إنها مملّة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها ونظراً لتعدد الخصائص

المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط، فإننا نفرق هنا بين نوعين منها: هما العبء الزائد في العمل والعبء الناقص أو البطالة المقنعة (هيجان، 1998).

#### 4- فرص النمو والتقدم الوظيفي

يعرف النمو الوظيفي بأنه ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها المورد البشري أثناء حياته الوظيفية في المنظمة إما عمودياً عن طريق الترقية أو أفقياً، عن طريق النقل ويعد النمو الوظيفي أمراً مهماً لكثير من الأفراد ليس فقط لأنهم يحصلون على دخل مادي أكبر ولكن لأنهم يحققون مكانة أفضل، ويواجهون تحدياً جديداً، وأن الوظيفة تعد مصدراً من مصادر تحقيق الذات والتقدم المهني والوظيفي للفرد (Manshor et al., 2004: 623).

ويعد التقدم النمو الوظيفي أمراً مهماً لكثير من الأفراد ليس فقط لأنهم يحصلون على دخل مادي أكبر ولكن لأنهم يحققون مكانة أفضل ويواجهون تحدياً جديداً؛ ولذلك فإن عدم القدرة على تعزيز المكانة المهنية والمستقبل الوظيفي في مجال لتخصص يمثل مصدراً من مصادر ضغوط العمل، إذ يزداد إحساس الفرد بأن فرص ترقبته في مجال عمله ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء، ومن ثم شعوره بضغوط العمل لتعارض وضعه مع طموحاته ولا سيما عندما لا يكون لدى المنظمة خطة للتطوير الوظيفي أو تكون الفرص محدودة جداً لتطوير العاملين أو عندما يكون نظام الأجور والحوافز فيها أدنى من نظائرها في المنظمات الأخرى (سعد ودرويش، 2008: 74).

#### اختبار فرضيات البحث

##### اختبار الفرضية الأولى (تحليل علاقات الارتباط بين مبادئ إدارة الاحتواء العالي والضغوط الوظيفية)

للتعرف على قوة العلاقة بين مبادئ إدارة الاحتواء العالي والضغوط الوظيفية سيتم اختبار الفرضية الأولى باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، إذ يوضح جدول (1) وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظم عمل الاحتواء العالي (مشاركة المعلومات، مبدأ المساواة، تطوير المعرفة، ربط الاداء بالمكافآت) ومصادر الضغوط الوظيفية (غموض الدور، صراع الدور، أعباء العمل، فرص التقدم والنمو الوظيفي)، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (-0.742) عند مستوى معنوية (0.05)، ويتضح من خلال نتائج تحليل الارتباط أن هناك علاقة ارتباط معنوية سالبة بين المشاركة في المعلومات وغموض الدور وصراع الدور وأعباء العمل وفرص التقدم والنمو الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط وعلى التوالي (-0.181) (-0.303) (-0.451) (-0.506) عند مستوى معنوية (0.05)، أي كلما أتاح إدارة الشركة المعلومات للأفراد العاملين كلما أدى ذلك إلى تناقص غموض وصراع الدور الذي يشعر به الموظف عند القيام بعمله الوظيفي، فضلاً عن قلة أعباء العمل التي تقع على عاتق الموظف وشعوره بضعف فرص التقدم والنمو في مجال عمله الوظيفي، وكذلك يرتبط تطوير المعرفة بعلاقة ارتباط معنوية سالبة سجلت أعلى مستوياتها مع أعباء العمل وفرص النمو والتقدم الوظيفي، إذ بلغت على التوالي (-0.544) (-0.624) وهذا يدل على أن التعليم المستمر للموظف يُعدّ دافعاً له في تقليل أعباء العمل التي يواجهها التي يرتبط معظمها بقلة المعلومات، فضلاً عن تناقص العوائق المرتبطة بفرص التقدم والنمو الوظيفي.

#### الجدول (1)

قيم معامل الارتباط بين مبادئ الاحتواء العالي وأبعاد الضغوط الوظيفية

المؤشر الكلي	فرص التقدم والنمو الوظيفي	أعباء العمل	صراع الدور	غموض الدور	الضغوط الوظيفية الاحتواء العالي
المشاركة في القرارات	0.506-	0.451-	0.303-	0.181-	0.485-
امتلاك المعلومات	0.627-	0.544-	0.382-	0.332-	0.635-
امتلاك المعرفة	0.450-	0.337-	0.302-	0.312-	0.470-
ربط الاداء بالمكافآت	0.246-	0.169-	0.600-	0.584-	0.527-
المؤشر الكلي	0.527-	0.47-	0.63-	0.48-	0.550-

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ويتضح من خلال نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين مبدأ المساواة وكل من غموض وصراع الدور، فضلاً عن أعباء العمل وفرص النمو والتقدم الوظيفي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي (-0.312) (-0.302) (-0.337) (-0.450)، أي كلما زاد شعور الموظف بتقليص الفوارق بين المنصب والسلطة يزداد التعاون والعمل الجماعي كلما انعكس ذلك على تقليص مصادر الضغوط الوظيفية التي



تواجه العاملين في الشركة المبحوثة وكذلك يرتبط المشاركة في العوائد بعلاقة معنوية سالبة سجلت أعلى مستويات عند غموض الدور وصراع الدور إذ بلغت على التوالي (-0.584) (-0.600) وعند مستوى معنوية (0.05).

وبناءً على ما تقدم من نتائج تحليل الارتباط، نتوصل إلى عدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين إدارة الاحتواء العالي بدلالة متغيراتها والضغوط الوظيفية وقبول الفرضية البديلة.

### اختبار الفرضية الثانية (تحليل علاقة التأثير بين مبادئ إدارة الاحتواء العالي والضغوط الوظيفية)

تمثل علاقة التأثير هذه التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين مبادئ إدارة الاحتواء العالي والضغوط الوظيفية وللتعرف على علاقة التأثير تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويظهر جدول (2) نتائج الاختبار ومن تحليل معطيات الجدول يتبين الآتي:

1- يكشف الجدول (2) عن وجود تأثير معنوي سالب لمبادئ إدارة الاحتواء العالي مجتمعةً (المؤشر الكلي) في أبعاد الضغوط الوظيفية، إذ بلغت قيمة  $t$  المحسوبة (16.233) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) وتعدّ معنوية عند مستوى (0.00) وهذا أقل من مستوى معنوية الدراسة والبالغة (0.05)، وتفسير هذه النتيجة يؤثر اتفاق عينة البحث على توافر مبادئ إدارة الاحتواء العالي في المنظمة المبحوثة له تأثير إيجابي في تخفيض مصادر الضغط الوظيفي، ومن متابعة قيمة ( $\beta_1$ ) يتضح أن تفسير المتغير المستقل (مبادئ إدارة الاحتواء العالي) بمقدار (1) يقود إلى تغير في المتغير المعتمد (مصادر الضغوط الوظيفية) بمقدار (0.628) مما يؤكد وجود علاقة تأثير بينهما.

2- وجود تأثير معنوي سالب لكل مبدأ من مبادئ إدارة الاحتواء العالي مشاركة المعلومات، المساواة، تطوير المعرفة، ربط الأداء بالمكافآت، إذ بلغت قيم ( $t$ ) المحسوبة بينهما (-2.441، -3.108، -2.201، -4.284) على التوالي وهذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)

وتعد جميعها معنوية عند مستوى (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغ (0.05) ومن خلال متابعة ( $\beta_1$ ) يتبين مقدار التأثير السلبى لمبادئ إدارة الاحتواء العالي في الضغط الوظيفي، إذ أن تغير تلك المبادئ بمقدار (1) يقود إلى إحداث تغيير في مصادر الضغط الوظيفي بمقدار (-0.227، -0.317، -0.187، -0.341) بالنسبة لكل من مشاركة المعلومات، المساواة، تطوير المعرفة، ربط الأداء بالمكافآت على التوالي.

وبناءً على ماسبق، فإنه يمكن تفسير النتائج أعلاه بأن توفر مبادئ إدارة الاحتواء العالي في المنظمة المبحوثة يؤدي إلى تقليل أو الحد من الضغوط الوظيفية للأفراد العاملين في تلك المنظمة وبذلك ترفض الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

### الاستنتاجات والتوصيات

استناداً إلى الأطر النظرية والميدانية المعروضة في هذا البحث، تمّ التوصل إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات، وعلى النحو الآتي:

#### الاستنتاجات

1- يقود تحليل آراء عينة البحث حول توفر مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الشركة المبحوثة وباتفاق أغلب المبحوثين على وجود تلك المبادئ فيها متمثلة بـ (مشاركة المعلومات، مبدأ المساواة، تطوير المعرفة، ربط الاداء بالمكافآت).

#### الجدول (2)

تحليل علاقات التأثير لمبادئ إدارة الاحتواء العالي وأبعاد الضغوط الوظيفية

Sig.	$t$ المحسوبة	$\beta_1$	$\beta_0$	القيم الإحصائية مبادئ إدارة الاحتواء العالي
0.017-	2.441-	0.227-	0.236-	مشاركة المعلومات
0.003-	3.108-	0.317-	0.264-	المساواة
0.031-	2.201-	0.187-	0.129-	تطوير المعرفة
0.000	4.284-	0.341-	0.334-	ربط الاداء بالمكافآت
<b>0.000</b>	<b>16.233-</b>	<b>0.628-</b>	<b>5.740-</b>	<b>المؤشر الكلي</b>

P < 0.05 N=86 D.F. (8461)

- 2- يستنتج من نتائج تحليل إجابات المبحوثين بخصوص مصادر الضغوط الوظيفية التي ظهرت بمستويات متوسطة وجود عدد غير قليل من المبحوثين في الشركة يمتلكون مشاعر سلبية بخصوص مستوى الضغوط التي يتعرضون لها ويشعرون بدرجات متفاوتة من غموض وصراع في نوعية الأدوار التي يمارسونها، فضلاً عن كثرة أعباء العمل وانعدام فرص النمو والتطور الوظيفي.
- 3- تقترن المستويات العالية من الضغوط الوظيفية مع المبحوثين الذين يحملون مستويات متدنية من مبادئ إدارة الاحتواء العالي، في حين أن المستويات المنخفضة من الضغوط الوظيفية تقترن مع أولئك الذين يحملون مستويات عالية من مبادئ إدارة الاحتواء العالي.
- 4- تتحدد مستويات الضغوط الوظيفية لدى المبحوثين استناداً إلى مستوى امتلاكهم للمعلومات والمعرفة، فضلاً عن المشاركة في المعلومات والمساواة وربط المكافآت بالأداء.
- 5- تقود نتائج اختبار علاقات التأثير بين مبادئ إدارة الاحتواء العالي والضغوط الوظيفية التي ظهرت معنوية سالبة إلى الاستنتاج بأن مبادئ إدارة الاحتواء العالي يُعدّ أحد العوامل الأساسية التي تحد من ظهور الضغوط الوظيفية لدى المبحوثين ويتمثل ذلك بتقليل حالات الصراع والغموض في الأدوار التي يمارسها الموظف، فضلاً عن زيادة الأعباء الوظيفية وضعف فرص التقدم والنمو الوظيفي، وهذا يدل على قدرة الشركة المبحوثة على إدارة أفرادها العاملين وفقاً لفلسفة إدارة الاحتواء العالي وتبعاً لمضامينها وبدلالة أبعادها المتبناة في البحث.

#### التوصيات

- 1- على الشركة المبحوثة تعزيز ممارسات الموارد البشرية المتمثلة بمبادئ إدارة الاحتواء العالي التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين.
- 2- تشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة والمشاركة في عملية تنفيذها مما يعزز مبدأ المشاركة بالمعرفة.
- 3- على القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة معالجة مسببات الضغوط وبحسب ما جاء في ترتيبها من قبل المبحوثين للحد أو التخفيف من ضغوط العمل التي يعاني منها العاملين في الشركة المبحوثة.
- 4- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول مصادر ضغوط العمل الخارجية والفردية على اعتبار أن البحث الحالي ركز على المصادر التنظيمية ذات العلاقة بالعمل.
- 5- التوسع في دراسة أبعاد مبادئ إدارة الاحتواء العالي الأخرى التي لم يتضمنها النموذج المعتمد في دراسة الاحتواء العالي في البحث.

## قائمة المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- السعد، صالح بن عبد الرحمن؛ ودرويش، مراد بن عمر. (2008). «أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية: دراسة استكشافية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد 1.
- الشيباوي، حامد كاظم متعب. (2008). «ضغوط العمل وعلاقتها بالاضطرابات النفسية والجسمية لدى العاملين في المصارف الحكومية في الديوانية»، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (10)، العدد(1).
- العبيدي، نور خليل إبراهيم. (2010). «بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي» دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد. بغداد، العراق.
- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 5. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- العنزلي، سعد علي؛ والعبادي، هاشم فوزي. (2009). «أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 54، جامعة بغداد، العراق.
- الكبيسي، عامر خضير. (2005). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. القاهرة.
- جلاب، إحسان؛ والعيسى، كمال. (2013). إدارة التمكين والاندماج. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- خليفات، عبد الفتاح صالح؛ والمطارنة، شرين محمد. (2010). «أثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الاساسية الحكومية في اقليم جنوب الاردن» مجلة جامعة دمشق، دمشق، سورية.
- عسكر، سمير أحمد. (1988). «متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة، الادارة العامة، الرياض.
- مريم، جابر؛ وأمل الأحمد. (2008). «مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في مهنة التمريض: دراسة تطبيقية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في محافظة دمشق»، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 2.
- هيجان، عبد الرحمن. (1988). «ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها»، الإدارة العامة، الرياض: المملكة العربية السعودية.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Barich & Lois. (1987). **Resource Management A content Library Text**. Delhi, Sterling Publishers Private.
- Bhagat, R. S.; Krishnan, B.; Nelso, T. A.; Leonard, K. M.; JR., D. L. F. and Billing, T. K. (2010). "Organizational Stress, Psychological Strain, and Work Outcomes in Six National Contexts", **Cross Cultural Management International Journal**, Vol. 17, No.17, PP. 10- 29.
- Bohlander, George; Snell, Scoot; Sherman, Arthur. (2001). **Managing Human Resources**, 12<sup>th</sup> ed., South-Western College Publishing.
- Canabal. (2009). "Professional Development Services, High Performance", **Business Strategy**, White Paper.
- Gollan, Paul. (2006). High involvement management and human resource line sustainability. **Handbook of Business Strategy**. 7. 279-286. 10.1108/10775730610618945.

- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2009). **Behavior in Organizations**. 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice-Hall.
- Greenberg J. & Baron, R. A. (2005). **Behavior in Organizations**". 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Hui, X. Ying; G. Yan, Z. & Jin, Z. (2010). "The correlations between high performance work systems, human resource flexibility and organizational performance," **International Conference on Management Science & Engineering 17th Annual Conference Proceedings**, Melbourne, VIC, 2010, pp. 989-995, doi: 10.1109/ICMSE.2010.5719919.
- Kumar, S. and Singh, A. P. (2009). "Stress and Job Attitude: Role of Work Culture, Indian", **Journal of Social Science Research**, Vol. 6, No. 2, October, PP. 38- 47.
- Manshor, A. T.; Fontaine, R.; and Choy, C.S. (2004). "Occupational Stress among Managers: A Malaysian Survey", **Journal of Management Psychology**, Vol. 18, No. 6.
- Preuss, Gil. (2003). "High Performance Work Systems and Organization Outcomes", **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 56, No. 4.
- Robbin, Fincham; Peter, S. Rhodes. (1999). **Organizational Behavior**. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford University Press.
- Robbins, S. P. (2007). **Organizational Behavior**. McGraw-Hill, Inc., New Jersey.
- Voipio, Anssi. (2015). **Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior?**, Alto University, School of Business.
- Wood, S., Burrige, M., Rudloff, D., Green, W. and Nolte, S. (2015). "Dimensions and location of high-involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey". **Human Resource Management Journal** 25: 2, 166–183.

## ملحق (1) استبانة

### الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

اتفق الى حد ما	لا أتفق	نظم الاداء العالي
		<b>المشاركة باتخاذ القرار</b>
		1 امتلك الحرية الكافية في اداء عملي ومناقشة افكاره مع الادارة العليا
		2 اقدم اقتراحاتي واستفساراتي الى الادارة العليا دون تردد
		3 يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء الى الادارة العليا
		4 امتلك الامكانيات اللازمة للتصرفات المناسبة
		5 يتم تصحيح الاخطاء التي تحدث في العمل دون اللجوء للادارة العليا
		<b>امتلاك المعلومات</b>
		6 يتمكن المستفيد من المعلومات من اتخاذ القرارات المناسبة
		7 تعتمد الشركة على بيانات حول زياتها تتسم بدرجة عالية من الموثوقية
		8 تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح
		9 توفر الشركة المعلومات بالتوقيت الذي يتلائم والاحتياج لها
		10 تشمل المعلومات التي يتم الحصول عليها من قبل المستفيد على كافة الجوانب المتعلقة بالشركة
		<b>امتلاك المعرفة</b>
		11 تسعى الشركة الى اشراك جميع الموظفين في ادارات واقسام الشركة في تقاسم المعرفة
		12 تمتلك الشركة مخزون معرفي يمكن الاطلاع عليه بسهولة ويسر
		13 يتبادل العاملون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالشركة
		14 يتبادل العاملون الافكار والاراء لتطوير منتج، خدمة، عملية، استراتيجية
		15 يمتلك العاملون القابلية والقدرة على تحويل وترجمة ما يمتلكون من خبرات وتجارب اثناء تاديتهم الاعمال
		<b>المشاركة في العوائد</b>
		16 يتم تقدير الجوافز المادية على اساس الاداء المتميز
		17 تتم الترقية بناء على الكفاءة
		18 تميز الادارة بين العامل المجد والمتسبب في العمل
		19 تقدر الادارة الجهد الذي اقوم به في العمل وتكافئني عليه
		20 هناك فهم كامل نحو نظام الرواتب والاجور المعتمد به في العمل
		<b>ضغط العمل</b>
		<b>غموض الدور</b>
		21 لا أمتنع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي
		22 مهام وأهداف العمل الذي أقوم به غير واضحة
		23 عدم معرفة الواجب المكلف به
		24 أتلقى مهام من أكثر من مسؤول واحد
		<b>صراع الدور</b>
		25 حينما يطلب مني القيام باعمال في الشركة تتناقض مع المبادئ والقيم التي احملها
		26 تدخل الآخرين في عملي لا يتيح لي المجال لأدائه بالأسلوب الصحيح
		27 أقوم بمهام وأعمال اشعر بأنها غير ضرورية
		28 غموض السياسات تتسبب في عدم تنفيذ مهامي
		<b>اعباء العمل</b>
		29 حجم العمل الذي أقوم به يفوق طاقتي وقدراتي لانجاز العمل
		30 وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني
		31 المهام التي يطلب مني انجازها تزداد تعقيدا مع مرور الزمن
		32 أكلف بانجاز عدة مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد
		<b>ضعف فرص التقدم والنمو الوظيفي</b>
		33 محدودية فرص النمو والتقدم الوظيفي بالشركة التي اعمل به
		34 لا اشعر بالأمان إزاء مستقبلي الوظيفي
		35 لم توفر لي الشركة التي اعمل بها فرص المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بعملتي
		36 لم اكتسب خبرات ومهارات جديدة خلال فترة عملي

## The Role of High Containment Management Principles in Reducing the Effects of Functional Stress: A Case Study at Hariri Building & Contracting Co.

Dr. Raghad Mohamed Kharoufah

Dr. Safa Idris Aboudi

Business Administration Department  
College of Administration and Economics,  
University of Mosul  
Republic of Iraq

### ABSTRACT

The main objective of this research is to build and test the model that explains the impact of the relationship between high containment management practices to reduce functional stress, which we propose in light of the literature review of the research variables, which emphasized the role of high containment management principles in achieving sustainable competitive advantage that paves the way for achieving organizational success; and that the organizations' efforts to achieve this goal required them to reduce the pressures of work through these principles. To achieve this, the researchers presented a theoretical presentation of the concepts of (management of high containment and functional pressures) in which the virtual relationships between the two variables are studied. These relationships were tested using a number of statistical methods: arithmetic mean, standard deviation, percentages, spearman, simple regression, and Mann Whitney.

The results of the analysis were used to confirm the validity of the research hypotheses, most notably: the existence of a negative correlation between the principles of higher containment management and dimensions of career pressure, as well as the negative impact of the higher principles of containment management and the dimensions of job pressure.

Based on the findings of the study, a number of recommendations were made, namely:

1. bolstering human resources practices represented in the principles of high containment management, which help in obtaining the outstanding work outputs,
2. administrative leaders of the investigated company should address the causes of stress to eliminate or reduce work pressure suffered by employees in the investigated company.

**Keywords:** *Principles of High Containment Management, Functional Pressures*