

مدى توافر ابعاد ادارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: "دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت"

محمد صبحي فرحان

باحث طالب دراسات عليا

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت

Mohsab700@yahoo.com

د. ناجي عبد الستار

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت

aboqina@gmail.com

المستخلص

يُحاول البحث الحالي تسليط الضوء على التصورات النظرية والتطبيقية التي تسهم في توسيع المدارك نحو فكرة إدارة الاحتواء العالي وما تشمل من مضامين بهدف الإجابة على تساؤل رئيس مفاده لا تتوافر في المنظمة المبحوثة ابعاد إدارة الاحتواء العالي في ضوء الابعاد التي يعتقد أنها من الاتجاهات الحاسمة لتوافر إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية ضمن البيئة العراقية، وقد أختبر الأنموذج الفرضي للبحث على جامعة تكريت في محافظة صلاح الدين عن طريق الوقوف على آراء الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (95) فرداً، وتم العمل على عدد من الأدوات والتحقق من الفرضيات التي وضعها الباحثان في ضوء تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها تحقق وجود ابعاد لإدارة الاحتواء العالي بدلالة ابعاده في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحقق وجود تباين في مستوى أهميتها في المنظمة المبحوثة، واستناداً إلى الاستنتاجات التي تم التوصل إليها تم وضع مجموعة من المقترحات أهمها من الضروري تركيز اهتمام الادارات في المنظمات التعليمية نحو التعمق في دراسة ابعاد ادارة الاحتواء العالي والعمل على تعزيزها والوقوف على جوانب الضعف فيها لتجاوزها بما يعزز موقفها نحو الأداء العالي.

Abstract

The current research is an attempt to shed light on the theoretical and applied concepts that contribute to the expansion of the perception towards the idea of High Involvement management and its contents, in order to answer the main question "that the organization does not have the dimensions of high Involvement management in light of the dimensions?" Those are believed to be critical directions for the availability of Involvement management in the higher educational organizations within the Iraqi environment.

The model of the research was examined on the University of Tikrit in the city of Salah al-Din by standing on the opinions of the individuals surveyed (95) individuals, and worked on a number of tools and verify the hypotheses that were put, The research has reached a number of conclusions, the most important of which is to investigate the existence of the availability of high

Involvement management in terms of its dimensions in the organization investigated, as well as the existence of a difference in the level of importance in the organization being investigated.

Based on the conclusions reached, a number of proposals have been developed. The most important of these is that it is necessary to focus the attention of the administrations in the educational organizations towards deepening the study of the dimensions of the high Involvement management and work to strengthen them and identify the weaknesses in them to overcome them high performance.

المقدمة: قد يكون من الضروري التفكير والتطلع إلى الأساليب المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تسهم في تحسين حياة الفرد في المجتمع وبما ينسجم والرؤية الاستراتيجية لقيادات التعليم الجامعي بوصف الجامعات منبراً وصرحاً علمياً للإثراء والإغناء المعرفي والفكري والسلوكي والمهاري لطلبتها، فضلاً عن الدور الحقيقي والجوهرى تجاه متطلبات التنمية وضرورات الإصلاح في ظل معطيات ظروف بيئية بالغة التعقيد محلياً ودولياً وعالمياً، وعلى وفق ما تقدم، وجدنا من الأهمية دراسة موضوع إدارة الاحتواء العالي، بوصفه ضرورة حتمية في ظل متطلبات التنافس العالمي، بوصف الجامعات ومراكزها البحثية حاضنات المعرفة الحقيقية للنهوض بواقع البلدان وتطويرها، والذي ينبغي أن يعكس قدرتها في الإبداع والابتكار والتميز في كل مرافق الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وانعكاس ذلك بصورة خاصة على متطلبات التنمية والنهضة الحقيقية، فضلاً عن تجسير الفجوة المعرفية عبر الولوج في مواضيع وميادين قادرة على تحقيق متطلبات البقاء والتنافس والريادة وبما يتوافق مع واقع مجتمعاتنا. وإذ تهدف الدراسة الحالية إلى عرض ما يدور من افكار وتصورات عن إدارة الاحتواء العالي وما يدور من نقاشات عن هذا الموضوع لاستكشاف ابعاده وبناء أنموذج فرضي انطلاقاً من تصور الباحثان أن المنظمات التعليمية بحاجة إلى تكيف الابعاد التي استند إليها الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد إدارة الاحتواء العالي مع بيئة المنظمات التعليمية في البيئة العراقية، إذ استند الباحثان إلى مشكلة أساسية مفادها لا تتوافر في المنظمة المبحوثة ابعاد إدارة الاحتواء العالي، فضلاً عن الأهمية النسبية لها، وجاء هذا البحث مقسماً إلى أربعة محاور أساسية: ضم المحور الأول منهجية الدراسة، أما المحور الثاني فتضمن خلفية نظرية عن إدارة الاحتواء العالي وابعاده، أما المحور الثالث فقد تضمن الجانب العملي للبحث، واختتم البحث بالمحور الرابع ليشمل مجموعة من الاستنتاجات التي على أساسها تم وضع المقترحات المناسبة.

المحور الأول منهجية البحث: تتضمن هذه الفقرة الكيفية التي صيغت بوساطتها تساؤلات مشكلة البحث، وكذلك تتضمن إيضاحاً لأهدافها وأهميتها، وكذلك سيقدم إيضاحاً لحدوده وعينته وأدوات جمع البيانات والمعلومات:

أولاً: مشكلة البحث: تعمل المنظمات في ظل بيئة يسودها التغيير، ولعل ذلك يعود إلى المعرفة وتطبيقاتها في نظم المعلومات والاتصالات، ويُعد العنصر البشري المورد الحقيقي للأهم فهو الغاية

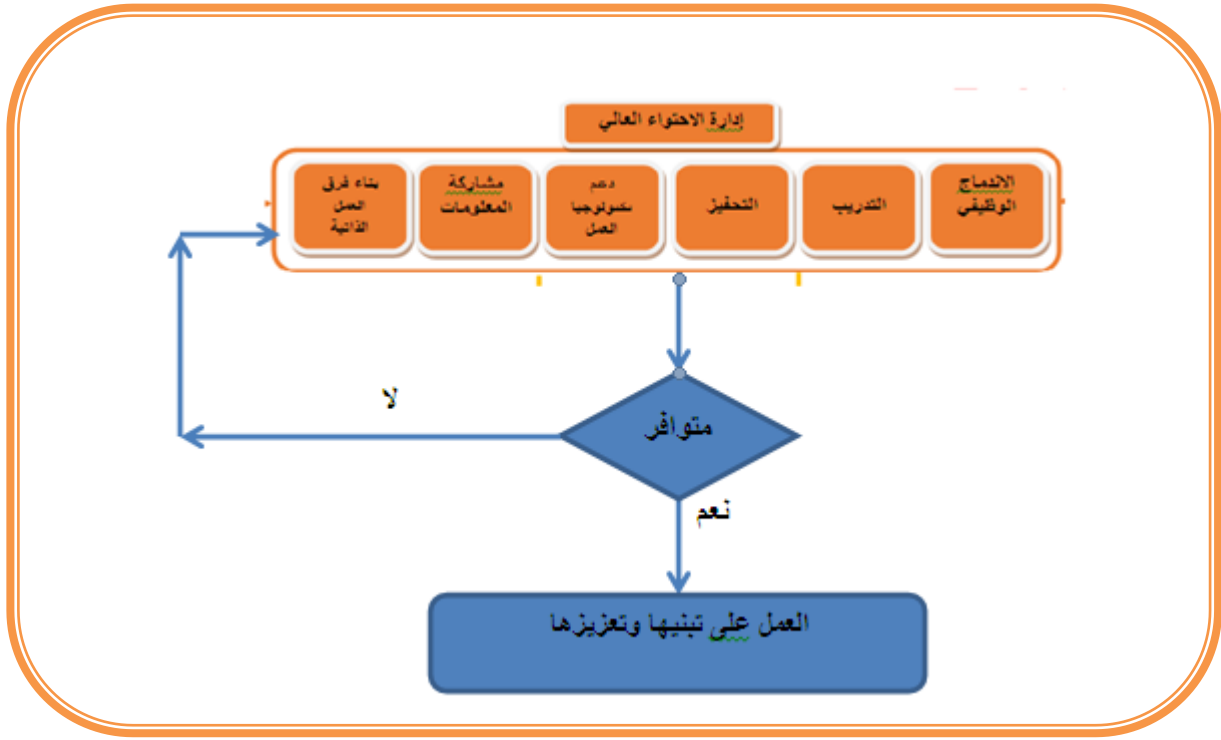
والوسيلة للاحداث التنمية المستدامة، لذا وجدنا من الاهمية بمكان الولوج في ادارة الاحتواء العالي كممارسة في ميدان التعليم العالي بوصف الجامعات هي الحاضن الحقيقي للمعرفة والدالة لراقي المجتمع وتطوره، وتناغماً مع خصوصية الميدان المبحوث والتطور التقني جاءت هذه الدراسة كمساهمة متواضعة للوصول إلى ابعاد إدارة الاحتواء العالي ومؤثراته، وهذا حفز الباحثان على طرح العديد من التساؤلات التي تستكشف إجابات لمشكلة البحث من خلال الآتي:

1. ما طبيعة إدارة الاحتواء العالي؟ وما هي ابعاده؟
2. ما هي الابعاد التي تبناها الباحثان لاختبارها في المنظمات التعليمية في البيئة العراقية؟ وهل تتوافر إدارة للاحتواء العالي بدلالة ابعاده في المنظمة المبحوثة؟
3. ما مستوى الأهمية النسبية لابعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في مجالين **على الصعيد المعرفي** تقديم اطار نظري عن متغير **(ادارة الاحتواء العالي وابعاده)** لإدارة المنظمة المبحوثة والعاملين فيها، فضلاً عن بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً ونظرياً لإثراء دراسات مستقبلية، **وعلى الصعيد الميداني** تتجلى أهمية البحث على هذا الصعيد في الآتي: 1. العمل على توجيه المنظمات المبحوثة للاهتمام المتزايد بالموضوعات المعاصرة للاستفادة منها في تحسين ادائها المنظمي وتقييمه، 2. محاولة ابراز أهمية دور ادارة الاحتواء العالي في المنظمة المبحوثة، اذ يُعد البحث بمثابة اسهام علمي متواضع ذا صلة بأساسيات السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة ومدخل إدارة الموارد البشرية التطبيقية، 3. السعي نحو توفير إطار مرجعي، قد يوفر للباحثين مضاميناً نظرية عن إدارة الاحتواء العالي بدلالة ابعاده، فضلاً عن كونه إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية في العراق ليفتح افقاً جديدة للباحثين في السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة ومدخل إدارة الموارد البشرية التطبيقية.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى محاولة التعرف على إدارة الاحتواء العالي وفقاً لأنموذج فرضي مصمم لاختباره في المنظمة المبحوثة، واعتماداً على ذلك يمكن صياغة جملة من الأهداف لهذا البحث كآتي: 1. توفير إطار نظري وصياغته يعكس التفاصيل المرتبطة بادارة الاحتواء العالي ووفقاً لابعاده المدروسة من قبل الكتاب والباحثان، 2. توظيف الإطار الفكري للبحث لتشكيل ابعاد ادارة الاحتواء العالي لاختبارها ميدانياً. 3. التعرف على مستوى الاحتواء العالي من حيث وجوده وامكانية تطويره والعمل به، 4. تقديم المقترحات اللازمة لتعزيز إدارة الاحتواء العالي على وفق الأسس العلمية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي: من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه اعتماداً على الإطار النظري والمعالجة الميدانية للبحث تم اعتماد أنموذج فرضي يوضح ادارة الاحتواء العالي بدلالة ابعاده الست الشكل (1).



الشكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث: تماشياً مع أهداف البحث وللإجابة على تساؤلاته واختباراً لمخططه اعتمد الباحثان على مجموعة من الفرضيات وعلى النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى تتوافر في المنظمة المبحوثة ابعاد إدارة الاحتواء العالي.

الفرضية الرئيسية الثانية يتباين مستوى الأهمية النسبية لابعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمة المبحوثة.

سادساً. منهج البحث وتقاناته وعينته وأساليب جمع بياناته: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثهم، وكذلك اعتمدا على تقانات هذا المنهج في تحصيل ما يستلزم من البيانات وتحديداً على استمارة الاستبانة الجدول (1) الملحق (1) التي أعدها الباحثان في ضوء السياقات العلمية المعتمدة لإعداد استمارة الاستبانة والتي تضمنت الآتي:

الأول: اختص بالحصول على البيانات التي تصف خصائص المستبينة آرائهم من أفراد العينة.
الثاني: اختص بالحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، ولغرض تحقيق أهداف البحث ضمن جانبها النظري فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب لجمع البيانات والمعلومات وعلى ما هو متوافر من المراجع والأدبيات الأجنبية والعربية من دراسات وبحوث ودوريات ، فضلاً عن التصفح في شبكة الإنترنت وبالشكل الذي يسهم في إغناء موضوع البحث.

الجدول (1)المصادر المستخدمة في بناء استمارة الاستبانة

المصادر	العوامل الرئيسة لمتغيرات الدراسة	البُعد
(Voipio,2014) (Mxenge,et al,2014)	الاندماج الوظيفي	ادارة الاحتواء العالي
(Wood&, Ogbonnaya2016) (Bryson,et al2007)	التدريب	
(Torabi& Javadi ,2013) (Gollan , 2005) (Doody,2007)	الحوافز	
(Wood & Green , 2014) (Chen,2008)	فرق العمل	
(Man Chang& Chen Wei,2014) .	دعم تكنولوجيا العمل	
(العبيدي،2010) (ورد وحسن،2010) (النعيمي،2015) (حسين،2010)	مشاركة المعلومات	
(الغزني واخرون،2015) (عبدالحسين،2012) (حسين وسوادي،2005)		
(العكش،2007) (سعيد والنصراوي،2016) (الحسني،2016)		
(عبدالحميم،2015) (الحمداني والجميل،2011) (الغزني وحسين،2014)		

أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي وبهدف التوصل إلى مؤشرات دقيقة، واستنادا إلى طبيعة توجهات البحث الحالي وأهدافه وآليات اختبار فرضياته، فقد تم الاعتماد على البرمجية الجاهزة (*SPSS Ver.19*)¹، فضلاً عن التطبيق الجاهز *Excel* لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب، وتتمثل هذه الأساليب بالآتي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، معامل الارتباط الرتبي (Spearman)، اختبار مربع كاي (Chi-Square)، معامل الانحدار الخطي البسيط.

سابعاً: حدود البحث

أ- الحدود المكانية : تنحصر حدود البحث الميدانية في جامعة تكريت والتي تقع ضمن الحدود البلدية لقضاء تكريت مركز محافظة صلاح الدين .

ب- الحدود البشرية : وتشمل العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام العاملين في المنظمة المبحوثة ، ضمن الإدارة العليا والوسطى في المستويات الإدارية .

ثامناً: وصف مجتمع البحث ومسوغات الاختيار :

تُعد عملية اختيار الميدان الذي تجري فيه الدراسة ليست بالأمر السهل، بوصفه أحد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل الدراسة الميدانية، وكذلك فإن تشخيص ذلك القطاع له أهمية كبيرة في

¹ SPSS: اختصاراً مكوناً من الأحرف الأولى ليصف البرمجية الإحصائية المعروفة بـ (Statistical Package for the Social Sciences) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

تشكيل أبعادها وعواملها ومتغيراتها، إذ تتضح أهداف الدراسة وأهميتها في ضوء الاختيار الصحيح للقطاع المبحوث، وبهدف الاختبار الميداني لمخطط الدراسة وتحقيق أهدافها، ولكون الجامعات مناراً وقبساً بوصفها مركز إشعاع للرفي العلم والمعرفة، ودالة للتقدم والنهضة في أي بلد كونها تتعامل مع قاعدة واسعة من الزبائن (الطلبة وسوق العمل)، بوصف مخرجاتها مدخلات لجميع المنظمات بغض النظر عن نوع ملكيتها وحجمها وطبيعة النشاط الاقتصادي الذي تزاوله تلك المنظمات .

تاسعاً : وصف عينة البحث : اشتملت عينة البحث على عدد من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت متمثلة بـ(عمداء الكليات ، معاونيهم ، ورؤساء الأقسام) ، اذ بلغ المجموع الكلي لعينة الدراسة (114) عينة من القيادات العليا والوسطى وقد قام الباحثان بتوزيع (114) استمارة استبانة على القادة المبحوثين ، وتم استرجاع (95) استبانة ، منها (50) استبانة للكليات العلمية ، و(45) استبانة للكليات الإنسانية ، وتم استبعاد (19) استبانة أي ان عدد الاستمارات الصالحة مايعادل (83.3%) من المجتمع الأصلي . ويلاحظ من خلال الجدول (2) خصائص أفراد العينة المبحوثة .

ويعكس الجدول السابق المؤشرات الآتية :

أ. **الجنس:** كان هناك اختلافاً بين نسبة الذكور والإناث، فقد بلغ عدد الذكور (88) وهم يمثلون نسبة (93%) من مجموع أفراد العينة، وأما عدد الإناث فقد بلغ (7)، وهن يمثلن نسبة (7%) من مجموع أفراد العينة. ويعكس هذا المؤشر كثرة الرجال العاملين في الجامعة، وذلك كون طبيعة العمل الجامعي تتبنى التوجه نحو استعمال الرجال أكثر من استعمال النساء فيه .

ب. **العمر:** شكلت الفئة العمرية (46 سنة وأكثر) نسبة (38%) من عينة البحث تلتها الفئة (36-40 سنة) اذ بلغت (34%) ثم الفئة (41-45 سنة) ما نسبته (22%) واخيراً الفئة الأقل (31-35 سنة) وبنسبة (6%). ويبدو من ذلك ان أكثر القيادات العليا والوسطى هم من فئة الاعمار الناضجة، اي 40 سنة فأكثر، وهذا ما يبرز الحالة الصحيحة لتبؤ المناصب الادارية بحسب التدرج العمري .

ت. **سنوات الخدمة :** يشير الجدول ان اعلى نسبة كانت (11-15)، اذ بلغت (43%) ثم تليها الفئة (20 سنة فما فوق) اذ بلغت نسبة (24%) ثم الفئة (16-20 سنة)، فقد كانت (21%)، وتلتها الفئة (6-10 سنوات)، حيث بلغت (10%) واما الفئة التي كانت سنوات خدمتهم (5 سنوات فأقل). فقد بلغت (2%) مما يدل على نضج عينة البحث في الأجابة على الاستبانة .

ث. **المؤهل العلمي:** كانت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه هي النسبة الأكبر لهذه السمة، اذ بلغت (86%) من مجموع عينة البحث. وبلغ عدد الحاصلين على شهادة الماجستير (14%).

ج. **عدد الدورات التدريبية :** بلغت اعلى نسبة (4-6 دورة) بنسبة (36%)، تليه (1-3 دورة) بنسبة (34%)، ثم (10 دورة فما فوق) بنسبة (17%)، تليها (7-9) بنسبة (7%)، وكانت اقل نسبة (لا يوجد) حيث بلغت (6%) .

- ح. المنصب الوظيفي: كانت نسبة رؤساء الأقسام الأعلى ، اذ بلغت (53%) من مجموع عينة الدراسة. ثم منصب معاون العميد للشؤون العلمية بنسبة (17%)، يليها منصب العميد بنسبة (16%) ، واخيرا منصب معاون العميد للشؤون الادارية بنسبة (14%) .
- خ. المستوى الإداري: كانت نسبة الإدارة الوسطى الأعلى ، اذ بلغت (54%) من مجموع عينة البحث. ثم الإدارة العليا بنسبة (46%).

جدول (2) خصائص عينة البحث

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	الصف	ذكر	88	93%
		أنثى	7	7%
المجموع			95	100%
2	الفئة العمرية (سنة)	35-31	6	6%
		40 - 36	32	34%
		45 - 41	21	22%
		46 - فما فوق	36	38%
المجموع			95	100%
3	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	2	2%
		(6-10)	9	10%
		(11 - 15)	41	43%
		(16-20)	20	21%
		(أكثر من 20)	23	24%
المجموع			95	100%
4	المؤهل العلمي	ماجستير	13	14%
		دكتوراه	41	86%
المجموع			95	100%
5	عدد الدورات	لا يوجد	6	6%
		3-1	32	34%
		6-4	34	36%
		9-7	7	7%
		10 وأكثر	16	17%
المجموع			95	100%
6	المنصب الوظيفي	عميد	15	16%
		معاون علمي	16	17%

14%	13	معاون اداري		
53%	51	رئيس قسم		
100%	95	المجموع		
46%	44	ادارة عليا	المستوى الاداري	7
54%	51	ادارة وسطي		
100%	95	المجموع		

المحور الثاني: بعض الدراسات السابقة : ان الهدف من الدراسات السابقة هو بناء قاعدة ترتكز عليها الدراسة الحالية في إطار استعراض عدد من الدراسات السابقة للوقوف على ما توصل إليه الباحثون السابقون في دراساتهم، ومروراً بمحاولة الانطلاق من حيث انتهوا في ضوء تأسيس نقطة الشروع المناسبة إكمالاً للجهود السابقة وفي ضوء مناقشتها، ويُمكن الإشارة إلى أهم هذه الدراسات وجوانب مناقشتها على النحو الآتي:

أ.الدراسات العربية:

الدراسة الأولى	
الباحث والسنة	العبيدي، 2010
عنوان الدراسة	بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
مجتمع وعينة الدراسة	جرى اختيار عينة عشوائية في مصرف الرشيد العراقي مكونة من (75) مديراً من الإدارات العليا والوسطى والاشرفية.
أهداف الدراسة	1. بيان دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق التكامل بتنوع العاملين في المنظمات المبحوثة. 2. بناء نموذج لاحتواء العاملين يتناول اندماجهم وتدريبهم وتحفيزهم.
أهم الاستنتاجات	1. وجود مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي إلى جانب معالجات تنوع الموارد البشرية يمكن أن تسهم في تحقيق تأثير ايجابي معنوي في رسم صورة الاحتواء العالي وإدارته بشكل ناجح في المنظمة المبحوثة. 2. إن أكبر التفسيرات في نموذج إدارة الاحتواء العالي يمكن تعليلها بتحقيق متطلبات رعاية مواهب المديرين، وتحقيق متطلبات المنظمة الخبيرة بتطبيق الإدارة التنفيذية السليمة فيه.
أهم التوصيات	1. ضرورة استثمار معالجات تنوع الموارد البشرية وقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي في تحقيق الاحتواء العالي. 2. التشجيع على بناء هياكل تنظيمية مرنة، وربط سياسات المكافآت وبرامج التطوير مع المهارات الموجودة ومنحها على أساس جماعي، وضرورة استعمال التكنولوجيا الحديثة.
الدراسة الثانية	
الباحث والسنة	ورد وحسن، 2010
عنوان الدراسة	إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية

مجتمع وعينة الدراسة	جرى اختيار عينة عشوائية من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية. فيها تم توزيع (145) استمارة استبيان على مديرين من الإدارات الوسطى والإشرافية.
أهداف الدراسة	التعرف على أثر إدارة الاحتواء العالي في الأداء التنظيمي.
أهم الاستنتاجات	1. وجود أثر إيجابي لإدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي، وكشفت نتائج الدراسة عن صحة الفرضيات التي انطلت منها والمتعلقة بأثر إدارة الاحتواء العالي وأبعاده في الأداء التنظيمي. 3. اعتماد الشركة عينة الدراسة على أساليب إدارية متطورة تؤدي إلى دعم وتشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم في المشاركة باتخاذ القرار، وأكدت الدراسة على أهمية توفير المعلومات الكاملة والمناسبة لاحتياج المستفيدين منها وفي الوقت المناسب.
أهم التوصيات	1. تعزيز الثقة بالعاملين وأشعارهم بالادوار التي يؤدونها كذلك تشجيعهم على تقديم الأفكار الخلاقة لغرض تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم في مواجهة مشاكلهم وحلها. وتعزيز قاعدة البيانات التي تمتلكها الشركة التي عن طريقها يتم تنظيم المعرفة. 2. إنشاء وحدة إدارية مستقلة خاصة بإدارة المعرفة، والاهتمام بسياسة التحفيز والعمل على مراجعتها من مدة لأخرى لما لها من دور في الأداء التنظيمي.
الدراسة الثالثة	
الباحث والسنة	إبراهيم وسعد، 2015
عنوان الدراسة	متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
مجتمع وعينة الدراسة	جرى اختيار عينة عشوائية من موظفي وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية. فيها تم توزيع (75) استمارة استبيان وتم تجميع (58) منها.
أهداف الدراسة	1. استعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتأطير النظري لها. 2. تشخيص متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي.
أهم الاستنتاجات	1. استعمل الباحثون مختلف الممارسات لقياس إدارة الاحتواء العالي الذي يتضمن اختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وبرامج التدريب، والعمل الجماعي، والتعويضات، والأمن الوظيفي، والاندماج الوظيفي. 2. إن الممارسات الأكثر شيوعاً هي المشاركة في اتخاذ القرارات، امتلاك/مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد، وامتلاك المعرفة.
أهم التوصيات	1. إن ممارسات الاحتواء العالي تكمن في ايجاد الاحتواء العالي والموهبة ونشرها وإشاعتها بين العاملين. 2. ضرورة اختيار العاملين المناسبين للمنظمة والالتزام بالتدريب وتطوير المهارات واعتماد نظم المشاركة في اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات وكذلك نظم المشاركة بالعوائد.

ب. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى	
الباحث والسنة	Doody, 2007
عنوان الدراسة	High-Involvement Work Systems: Their Effect on Employee Turnover and Organisational Performance in New Zealand Organisations

تأثير نظم عمل الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي ودوران العاملين	
دراسة ميدانية	نوع الدراسة
جرى اختيار عينة عشوائية في عدد من الشركات النيوزلندية، وفيها تم توزيع (520) استمارة استبيان للعاملين بالإدارات العليا والوسطى والإشرافية.	مجتمع وعينة الدراسة
1. قياس نسبة المنظمات التي تستعمل نظم عمل الاحتواء العالي في المنظمات المبحوثة. 2. قياس درجة تأثير نظم عمل الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي ودوران العاملين	أهداف الدراسة
1. إن اعتماد نظم عمل الاحتواء العالي للعاملين يؤدي إلى تحسن الأداء والإنتاجية والعلاقات ما بين الإدارة والعاملين، وكذلك يطرح عدداً من التحديات والمخاطر التي ينبغي معالجتها. 2. إن الاتصالات الفعالة والتشاور وتبادل الآراء ومشاركة المعلومات في أماكن العمل أمر أساسي لنجاح إدارة الاحتواء العالي.	أهم الاستنتاجات
1. ضرورة إيجاد مناخ عمل تشاركي من خلال مشاركة المعلومات وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات. 2. توفير نظم معلومات لا يصلح المعلومة بالوقت والجودة المناسبة وبأقل جهد، وضرورة تدريب العاملين على حل المشاكل وتطوير المعارف المطلوبة لأداء أفضل.	أهم التوصيات
الدراسة الثانية	
Voipio, 2014	الباحث والسنة
Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior?	عنوان الدراسة
هل إن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعزز من السلوك الإبداعي للعاملين؟	
دراسة ميدانية	نوع الدراسة
جرى اختيار عينة عشوائية في عدد من الشركات الفنلندية، وفيها تم توزيع (1000) استمارة للعاملين بالإدارات العليا والوسطى والإشرافية.	مجتمع وعينة الدراسة
معرفة هل إن ممارسات الاحتواء العالي تعزز الفرص للسلوك الإبداعي؟	أهداف الدراسة
1. تقديم إطار نظري للباحثين عن أهم ممارسات الاحتواء العالي التي تؤثر على الإبداع. 2. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين.	أهم الاستنتاجات
1. ضرورة اعتماد إدارة الاحتواء العالي لزيادة فرص وقدرات الإبداع للعاملين. 2. ضرورة اعتماد إدارة الاحتواء العالي للمساعدة في إيجاد طرق مختلفة في تنظيم العمل.	أهم التوصيات
الدراسة الثالثة	
Wood & Green, 2014	الباحث والسنة
Dimensions and Location of High-Involvement Management	عنوان الدراسة
أبعاد وموقع إدارة الاحتواء العالي	
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
جرى اختيار عينة عشوائية في عدد من الشركات البريطانية، وفيها تم توزيع (224) استمارة للعاملين بالإدارتين العليا والوسطى.	مجتمع وعينة الدراسة
معرفة الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع والابتكار والالتزام الوظيفي.	أهداف الدراسة
1. إن إدارة الاحتواء العالي تعمل على الموائمة بين الاحتياجات الفردية وأهداف المنظمة من خلال تبني ممارسات الاحتواء العالي في تصميم العمل وخلق العمل والمرونة الوظيفية	أهم الاستنتاجات

والتدريب والتمكين ومشاركة العاملين والتقييم وتطوير المعرفة والحوافز والتعويضات. 2. وجود علاقة قوية بين تحسين الخدمة و اعتماد الاحتواء العالي.	
1. اعتماد أبعاد إدارة الاحتواء العالي لتحسين الأداء في المنظمة المبحوثة. 2. أن تلتزم المنظمات بتطبيق إدارة الاحتواء العالي من أجل تطوير المعارف وتحسين أداءها.	أهم التوصيات

المحور الثالث: إدارة الاحتواء العالي

أولاً: مفهوم إدارة الاحتواء العالي: ان مصطلح إدارة الاحتواء العالي (High Involvement Management) صاغه (Lawler) عام (1986) لوصف نهج إداري يركز على مشاركة العاملين ووسيلة لخفض التكاليف وتحسين العمل، والأداء لمواجهة التحديات (Wood & Ogbonnaya,2016,2)، ويعتقد (Lawler) ان إدارة الاحتواء العالي (HIM) مدخلاً يلائم المنظمات جميعها التي تعمل في ظل تحديات المنافسة الشديدة وبيئة عدم التأكد (ورد و حسن، 2010، 86)، بوصفه مدخلاً تعاونياً بين الإدارة والعاملين أو من يمثلهم، قياساً بالمفاهيم التaylorية السابقة القائمة على أساس تضيق التخصصات الوظيفية والجمود في العمل (Wood et al, 2014, 1)، بهدف تحسين علاقات الموظفين والأداء التنظيمي، والعلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين بوصفها استراتيجية يتم عن طريقها تصميم الوظائف على نحو أفضل لتجمع بين التخطيط والتنفيذ، وتمكين العاملين للقيام بمهامهم بحرية اكبر، ويؤدي هذا بدوره إلى تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التغيب عن العمل، وتحسين الثقافة في مكان العمل، من اجل رفع التزام العاملين ورضاهم من خلال رفع مستويات مشاركة وتمكين العاملين والجدول (3) يوضح مجموعة من مفاهيم إدارة الاحتواء العالي (Wood& Ogbonnaya,2016,3).

الجدول (3) مفاهيم إدارة الاحتواء العالي

ت	الباحثون	المفهوم
1	(Guy, 2003, 24)	ممارسات تحاول تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة مدى الاعمال أو القرارات أو العلاقات التي يكون العاملون مسؤولون عنها.
2	(Lawler& Benson, 2003, 156)	هي اشراك العاملين في التغيير، ليس فقط من خلال الادوار التي يقدمون بها، بل الأعمال ككل .
3	(Gollan, 2005, 20)	حزمة من الأساليب القائمة على علاقات مبنية على الثقة بين الإدارة والعاملين، والقائمة على اساس قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الصائبة في مكان العمل ، ويمكن للعاملين أن يطوروا مهارتهم ومعارفهم لاتخاذ قرارات إدارية مهمة حول نشاطات وفعاليات العمل لزيادة الإنتاجية .

مبادرة لأداره المنظمة تعتمد على بناء علاقات قوية بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات مشاركة العاملين وتمكينهم بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التغيير الناجح وتحسين القدرات الخاصة بالعاملين.	(Doody, 2007, 8)	4
نظام يتألف من مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ذات الاعتماد المتبادل، والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء العالي من خلال التداويية ما بين هذه الممارسات.	(Chen, 2008, 42)	5
هندسة تنظيمية تجمع العمل والأفراد والمعلومات والتكنولوجيا، بطريقة تحسن التوافق بينهما بهدف إنتاج أداءً عالياً من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون والمتطلبات والفرص البيئية الأخرى.	(العنزي و العبادي، 2009، 88)	6
حزمة من ممارسات الموارد البشرية لديها القدرة على تحسين موقف وسلوك العاملين ، بهدف خفض مستويات الغياب ودوران العمل وزيادة الجودة وخدمة الزبائن والإنتاجية وبالتالي إلى رفع مستويات الربحية .	(Garbe, 2009, 2)	7
عملية مشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين ، لتشجيع التزامهم نحو النجاح التنظيمي .	(ورد و حسن، 2010، 86)	8
الدرجة أو المدى الذي يؤثر به العاملين في كيفية تنظيم وتنفيذ اعمالهم وأداء مهامهم ، عن طريق رفع مستوى اشراكهم وتطوير ابداعاتهم .	(العنزي، 2015، 226)	9
حزمة من الممارسات تحفز العاملين وتعزز مهارتهم من خلال المزيد من التمكين والمشاركة التي تمنحها المنظمة لهم .	(Voipio, 2015, 4)	10
شكل من أشكال الإدارة الهادفة والموجهة لرفع مستويات التزام العاملين ، من أجل أن يكون السلوك منظماً ذاتياً غير مضبوط بالعقوبات والضغوط الخارجية للفرد ، بالاعتماد على العلاقات الجيدة داخل المنظمة.	(Wood et al, 2014,22)	11

في إطار ما تقدم من عرض، قد يمكن القول إن إدارة الاحتواء العالي هي " مدخل إداري حديث قائم على أساس العلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات تمكينهم ومشاركتهم، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة ".

ثانياً: أهمية إدارة الاحتواء العالي: لاقت ادارة الاحتواء العالي استحساناً بين الأكاديميين بصفقتها إدارة لتحسين الأداء المنظمي، والتي تدل على الرضا في العمل (Preuss,2003,590)، ونتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة والإبداع السريع، عمدت المنظمات إلى تقييم كيفية مساهمة الموارد البشرية في فاعليتها، ومن وجهة نظر المنظمة هناك اعتقاد سائد بأن الاستثمار في ممارسات الاحتواء العالي يطور القدرات الجوهرية في المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى إداء منظمي متفوق. (العبيدي، 2010، 83)، (Barney,1991,99)، وتتجسد أهمية إدارة الاحتواء العالي كما في الآتي:

1. مصدراً أساسياً لتوليد الأفكار والإبداع وزيادة القدرات على حل المشاكل التأكد من تطابق العاملين مع الوظيفية، والعمل على زيادة المواءمة للمنظمة من خلال الامتياز المناسب لأجل التعيين في المنظمة (إبراهيم وسعد، 2015، 564).
 2. التأكد من تطابق العاملين مع الوظيفية ، والعمل على زيادة المواءمة للمنظمة من خلال الامتياز المناسب لأجل التعيين في المنظمة (Meyer & Allen, 1997, 25).
 3. تهتم بالإدارة الفاعلة للموارد البشرية بوصف احتواء العاملين هو مطلب أساسي لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين (النعيمي وحמיד، 2015، 41).
 4. يساعد العاملين على اكتساب المهارات والمعارف ورفع مستويات رضائهم وتحسين وظائف الموارد البشرية المتنوعة، والمشاركة في المعلومات تجري بين العاملين تساعدهم على فهم ثقافة وأهداف المنظمة، لتعزيز جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Shahzad, et al, 2014, 235).
 5. وسيلة تمكن العاملين في المنظمات عالية الأداء من خلال تأثيرها الإيجابي في رفع مستويات التزام العاملين التنظيمي (Kwon et al., 2010, 57).
 6. تحسين قدرة المنظمة على صنع القرارات الإدارية وتحسين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات في مكان العمل (Bryson et al., 2007, 397).
 7. تركز على تأثير الثقافة التنظيمية وأثر البيئة الخارجية على المخرجات التنظيمية (Gollan, 2010, 279).
 8. تقود ممارسات الاحتواء العالي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة والابداع وزيادة دافعية العمل للعاملين، إنتاج بكلف أقل، وقلة التغيب ودوران العمل (Huselid, 1995, 65).
- ثالثاً: أهداف إدارة الاحتواء العالي:** تهدف إدارة الاحتواء العالي إلى تحقيق الميزة التنافسية بتحسين الإنتاجية من خلال العاملين، فضلاً عن دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عبر تطوير منظور للأداء العالي يرى فيه مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيون أن الموارد البشرية نظام ضمن نظام أوسع لتنفيذ استراتيجية المنظمة لتحسين الأداء المنظمي والمالي والتشغيلي (Armstrong, 116, 2009)، لجعل العمل أكثر فاعلية وكفاءة من خلال تمكين العاملين واعطائهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء، ويمكن تلخيص أهداف إدارة الاحتواء العالي على النحو الآتي:.
1. تعزز توليد الأفكار وفرص الفرد في القدرة على صناعة القرارات المتنوعة في أماكن العمل (Lee & Bang, 2012, 14).
 2. زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال فرق العمل والتواصل الاجتماعي وحرية ابداء الرأي (Preuss, 2003, 19)

3. تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية، من خلال تبادل المعلومات وفهم أهداف وطموحات العاملين بشكل أعمق كما أنها تعمل على رفع مستويات فهم العاملين لوظائفهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء (Preuss, 2003, 20).

4. تؤدي إدارة الاحتواء العالي إلى اكتساب المهارات والمعارف ورفع مستويات الرضا واحترام الذات والقدرة على التعلم، وتزيد من القيمة الاجتماعية في العمل وهذا يجعل العاملون ينظرون إلى الوظيفة ليست مجرد عمل غفط، وإنما النظر إليها على أنها مهنة، وهذا يؤدي بدوره إلى الرضا، فضلاً عن تعزيز الشعور بالحماسة تجاه المنظمة والرضا والولاء وتقليل مشاكل ضغوطات العمل والتوتر، وكذلك الإبداع والابتكار من خلال إعطاء العاملين المزيد من حرية التصرف والتمكين وحرية اتخاذ القرارات (Bockerman, 2015, 6).

5. تطوير آفاق ومعارف العاملين من أجل التفكير بطرق أفضل للقيام بأداء أعمالهم والقيام بربط ما يقومون به من أعمال مع ما يفعله الآخرون، والمبادرة في مواجهة المشاكل الجديدة والعمل على حلها (4, 2014, Woods et al.).

6. الموازنة بين الاحتياجات العددية وأهداف المنظمة من خلال ما نادى به كل من (Lawler & Benson, 2003, 165) بتبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تصميم العمل وفرق العمل والمرونة الوظيفية والتدريب ومشاركة العاملين والتقييم والتمكين وتطوير المعرفة ومكافأة الأداء (5, 2014, Woods et al.).

خامساً: أبعاد إدارة الاحتواء العالي: سيتم تناول أبعاد إدارة الاحتواء العالي في هذا الإطار، وسوف يتم التطرق إلى هذه الأبعاد ومفاهيمها وأهميتها، وقد بوبت هذه الأبعاد من خلال الرجوع لدراسات مهمة في إدارة الموارد البشرية والرجوع لمقاييسها، مثل دراسة (Lee & Bang, 2007) (Doody, 2007) (Gollan, 2005) (2012) (العبيدي, 2010) (Wood & (2014) (Mxenge et al., 2014) (Ogbonnaya, 2016).

1. **الاندماج الوظيفي:** يتضمن تعريف الاندماج الوظيفي مزيج عقلي (فكري) من المشاعر والعوامل السلوكية والعاطفية، فالاندماج الوظيفي نشاط يكرس العاملين جهودهم من أجل تحقيق أداء عمل عالٍ، ويؤدي إلى زيادة قدرة وثقة الفرد وفعاليتُهُ والتفاني في تحقيق الأداء العالي يظهر من خلال الاندماج، فالاندماج يتميز بالطاقة والفعالية والمشاركة العالية (130, 2014, Mxenge et al.)، بوصفه حالة إيجابية محسوسة تعبر عن رضا الفرد عن عمله، نتيجة تطابق الفرد مع وظيفته، وهذا الاندماج أو التطابق يولد الشعور لدى الفرد بالأهمية والفخر والتحدي والحماس والإلهام، ليمثل مستوى استيعاب وتفاني العاملون ووظائفهم الذي يعكس درجة تطابق الموظفين مع أدوار عملهم (Man chang et al., 2014, 9).

2. التدريب: تكمن الميزة التنافسية لأي منظمة في قوة العمل وذلك يتطلب أن تبقى قوة عملها كفوءة ويكون ذلك بالتدريب المستمر، لأن التدريب يزود العاملين والمدراء بالمهارات والمعلومات والمعارف التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة (Tocan,2009,819) وانسجاماً مع الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وما تتضمنه من ممارسات منها التدريب مع إدارة الاحتواء العالي الذي يسعى إلى رفع مستويات المهارات والمعارف من أجل زيادة قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشاكل. والغاية من التدريب وضع المعرفة المحددة والمهارة والقدرة بشكل مركز في برنامج تدريبي محدد يساعد في إنشاء منظمة متعلمة، والمنظمة المتعلمة هي التي يحاول أفرادها استثمار تعلم جديدة ويطبقون ما تعلموه لتحسين جودة المنتج أو الخدمة (برنوطي، 2001، 443) بوصفه الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والتي تكسبه مهارات في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات بهدف رفع كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية (عبد الله، 2011، 68)، والعملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات المطلوبة لأداء وظائفهم (النعمي و حميد، 2015، 42).

3. التحفيز: اهتم الباحثون وعلماء الإدارة بدراسة حاجات الفرد وغاياته، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المنظمة، وإن معاملة الفرد دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة والحوافز وأنظمتها المختلفة تنعكس سلبياً على أداء العامل في إنجاز مهام العمل، ويقل الرغبة لديه في التقدم في تطوير أدائه (القيوتي، 1990، 288)، وانطلاقاً من تأثيره في سلوك الفرد العامل المتمثلة بتصرفاته تجاه عملية تحقيق أهداف المنظمة، وأن كفاءة الأفراد تتوقف على عنصرين أساسيين هما (عباس و يونس، 2010، 229):

- أ. **المقدرة على العمل:** وتتمثل بمسارات وقدرات وخبرات الفرد.
- ب. **الرغبة في العمل:** ويتمثل بالحوافز التي تواجه سلوك واتجاهات الفرد بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

إن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس على مستوى الرضا والولاء والدافعية للعاملين، وهذا يمكن أن يؤدي إلى أن يفقد العاملون الحماس والإحساس بأهمية العمل وانخفاض الروح المعنوية والرغبة في الأداء بفاعلية (Appelbum,et al,2000,221)، والتحفيز مردود يحصل عليه العامل مكافأة له على تحقيق مستويات أداء تفوق توقعات الأداء المعتمد (عباس و يونس، 2010، 230)، وهي مؤثرات خارجية تستخدمها الإدارة تهدف للتأثير على العاملين لديها للوصول إلى الأداء الأفضل والشعور بالانتماء للمنظمة من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات (العامري والغالبي، 2007، 2)، فضلاً عن انه يمثل العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للتميز في الأداء (النصراوي و سعيد، 2016، 207). وفي إطار ما تقدم من عرض يمكن القول إن الحوافز هي "

مجموعة من العوامل التي تقدمها المنظمة إلى العاملين بهدف تنشيط وتحريك قدراتهم وقابلياتهم وبما يؤدي إلى رفع مستويات نشاطهم من أجل تحسين الأداء والإنتاجية في المنظمة "

4. فرق العمل: إن واحدة من أساسيات إدارة الاحتواء العالي هو الربط بين اشتراك العاملين والاحتواء من خلال تقديم الفرق المدارة ذاتياً، والتي توجد تعاون اكبر واتصالات أفضل بين العاملين مع تسجيل احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار نتيجة لذلك فإن العاملين حددوا أن الزيادة في التخصص والدعم العاطفي يحصل كجزء من بيئة عمل الفريق ويؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي ومعدلات غياب أقل (Gollan,2010,28)، وتوصف على أنها مجاميع من الافراد من ذوي المهارات وجدت لغرض مشترك من خلالها تتطور العلاقات للاعضاء لتحقيق الاهداف(Harris&Hrris,1996,23)، ويمكن عدها على انها مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض ، والدافع والالتزام المشترك لإنجاز أهداف متفق عليها (Ivancevich& 3, 2003, Matteson)، مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة يعملون معاً ويسلكون بجهودهم سلوكاً جماعياً تعاونياً لا تنافسياً نحو تحقيق الأهداف الفردية والجماعية وصولاً نحو تحقيق الأهداف المنظمة (المياحي، 2004، 6)، ويمكن القول ان فرق العمل " مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات وخبرات لديهم هدف مشترك ويبدلون جهد تعاوني ويستخدمون خبراتهم لتحقيق أهداف ومتطلبات المنظمة و الفريق ورغبات الأعضاء على حداً سواء".

5. دعم تكنولوجيا العمل: إن الاتجاهات الحديثة لنظم العمل تؤكد على أهمية الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات والقطاعات ، وكذلك أصبحت جزءاً مهماً من أدوات الإدارة الحديثة ومورد أساسي لدعم عمل المنظمة ، وان التحدي الحقيقي الذي يواجه المعنيين في المنظمات المعاصرة يتمثل في كيفية استخدام التكنولوجيا كأداة إستراتيجية في مواجهة التحديات الكبيرة ومواجهة التقدم التكنولوجي لضمان نجاح عمل المنظمات واستمرارها(قاسم،2015، 115)، وتعرف تكنولوجيا المعلومات على انها موارد المنظمة المستخدمة في إدارة العمليات الضرورية والقيام بمهامها الأساسية، وتتضمن أجهزة الحاسوب وأنظمة الاتصال وتشغيل البرمجيات، وغيرها وهي تمكن المدراء من استخدام المعلومات بشكل جيد من اجل دعم العمل (Griffen,1999,36)، وتعرف تكنولوجيا المعلومات على انها مجموعة من الحواسيب والمعدات والبرامج والخدمات والموارد المرتبطة والمطبقة لدعم مراحل العمل، التي تجعل المعلومات الرقمية التي تم توليدها وتخزينها من السهل استخدامها والمشاركة بها (Mcnabb,2006:283)، وبحسب (أبو غنيم،2007، 95) فإن تكنولوجيا المعلومات تتكون من جانبين مادي وذهني ، يتكون الجانب المادي من معدات الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات اما الجانب الذهني فيتكون من البرمجيات والذكاء الصناعي وهندسة البرمجيات، وأكد(حسين،2010،324) إنها أساليب وطرق جديدة ذات كفاءة عالية لتبادل المعلومات بين جميع المستخدمين، باستخدام تشكيلة من اجهزة وبرمجيات وقواعد البيانات تستخدمها المنظمات لتحقيق ميزة

تنافسية من خلال استخدام المعلومات لزيادة معدل الاداء، ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على انها مجموعة من الأدوات والأجهزة والمعدات والبرامجيات وشبكات الاتصال تتسم بالقدرة على تجميع كميات كبيرة من المعلومات وتحليلها وتخزينها واسترجاعها بسرعة هائلة من اجل انجاز الأعمال بدقة عالية واتخاذ القرارات بالوقت المناسب .

6. مشاركة المعلومات: تُعد مشاركة المعلومات من الأبعاد المهمة لإدارة الاحتواء العالي ، في السابق كان التعقيد السائد في المنظمات عدم إعطاء أو سؤال العاملين عن المعلومات ، فيتم تعيين العاملين لأداء أعمال محدودة وواضحة . لكن في الوقت الحاضر وبسبب التغييرات الكبيرة في بيئة العمل أصبحت المنظمات تعتمد على الخبرات فتسعى المنظمة على جعل العاملين قادرين على توقع وحل المشاكل في العمل. وتكون مشاركة المعلومات حول كمية وجودة المخرجات والخدمات والتكاليف والعوائد والارباح وردود أفعال الزبائن . وعلى المدراء أن يكونوا شفافين في مشاركة المعلومات؛ لأنها تساعد العاملين على رؤية الربط بين أعمالهم وأداء المنظمة مما يزيد إدراك العاملين للمشاركة بالمعلومات (العنزي وحسين،2013،9) في منظمات الاحتواء العالي تم استبدال النظم والمركزية المتبعة واستبدالها بالنظم التي تعتمد على مشاركة المعلومات ،وان المشاركة في المعلومات التنظيمية تعني أن أي فرد وبغض النظر عن عنوانه الوظيفي يكون مخولاً للحصول على المعلومات (Iverson,et al,2005,77)، ان مشاركة بالمعلومات مع إمكانية عودة كل فرد إليها فان ذلك يساعد الافراد العاملين من تنظيم انفسهم بسرعة وفاعلية حول البيئة ، المنافسين ، والزبائن . فحاجة العاملين إلى وصول المعلومات مستمرة فهم لا يستطيعون توقع وقت احتياجهم لمعلومة ما (جلاب والحسيني،2013،167). ان ضرورة مشاركة المعلومات من خلال التواصل المفتوح حول الأداء المالي والإستراتيجية والإجراءات التنفيذية، والعمل على إيصال رسالة للعاملين بأنهم محل ثقة وأنهم قادرون على استغلال هذه المعلومات بما يخدم أهداف المنظمة (النعيمي و حميد،2015،42)، فان تم إعطاء العاملين معلومات حول أداء الأعمال والخطط والاستراتيجيات فان ذلك يؤدي إلى رفع مستويات قدرة العاملين على تقديم المقترحات لتحسين الأعمال ورفع مستوى التعاون بين العاملين ويؤدي إلى احتواء العاملين والقدرة على التكيف مع التغييرات التنظيمية (Bohlander&Snell,2007,664)، وان مشاركة المعلومات هي الدرجة التي يتم فيها ايصال المعلومات المهمة والخاصة بالآخرين، ويجب ان تكون هذه المعلومات دقيقة وان تصل في الوقت المناسب وذات مصداقية. وان مشاركة المعلومات مع العاملين يزيد من شعورهم من انهم ذو مكانة وقيمة في المنظمة ويرفع من التزامهم تجاه المنظمة (Songzheng& Ming,2012,785)، ان مشاركة المعلومات من الأهداف المهمة لاحتواء العاملين من خلال تقديم المعلومات عن سير الأعمال في المنظمة وعن أهدافها وإستراتيجيتها وعن مواردها وطاقتها الإنتاجية وحصتها السوقية والأسهم وكلفة فقدان الزبائن، أن احد المكونات المهمة لعمل الاحتواء العالي هو منح العاملين كافة المعلومات

المطلوبة مشاركتها ، مع عدم المبالغة بالتحميل المفرط بالمعلومات والتفاصيل الذي لا يحتاجها العاملون . (Preuss,2003,591) ، وأنه على إدارة الاحتواء العالي أن لا تقوم بتقريغ المعلومات وإنما يكون هناك اعتماد الدقة في مشاركة المعلومات مع العاملين ، فالكثير من المعلومات تشعر العاملين بالفرق و قلة القيمة وهذا يضيع الاستفادة من المعلومات ، وبالمقابل الغير كافية تجعل العاملون يشعرون بان الإدارة ضعيفة ويؤدي ذلك إلى الاستياء (العبيدي،99،2010).

المحور الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية²

يسلط هذا المحور الضوء على طبيعة متغيرات البحث ، إذ تمثل بمتغير إدارة الاحتواء العالي الذي أسهم في بناء أنموذج البحث وفرضياته، ويهدف تحقيق ذلك عولج ابتداءً بالتحليل الأولي للبيانات المرتبطة بمتغيرات البحث، وقد استخدم تطبيق (*Microsoft excel*) والبرنامج الحاسوبي (*SPSS ver-19*) بهدف احتساب التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لكل بعد من ابعاد البحث فضلاً عن اختبار فرضيات البحث، وكالاتي:

أولاً: وصف متغير إدارة الاحتواء العالي وتشخيصه

يعرض الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير إدارة الاحتواء العالي عن طريق إجابات الأفراد المبحوثين على المؤشرات الخاصة بمتغيراته المتمثلة بـ(الاندماج الوظيفي، والتدريب، والتحفيز، دعم تكنولوجيا العمل، مشاركة المعلومات، بناء فرق العمل الذاتية).

1. **الاندماج الوظيفي:** يشير الجدول (4) إلى العوامل الخاصة بالاندماج الوظيفي، إذ أن (80.50%) من إجابات المستجوبة آراؤهم كانت في الاتجاه الإيجابي بدرجة (أنفق بشدة، أنفق)، يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي قدره (4.083) وبانحراف معياري (0.765) ومعامل اختلاف (18.78) وبنسبة استجابة في تحقيق الاندماج الوظيفي (81.68%)، في حين ظهرت نسبة عدم الاتفاق على هذا المتغير (3.45%) ، والمحايد (16.05%)، ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (X4) الذي ينص على (يسهم الدور الذي لعبه في تحقيق الرضا الوظيفي)، وباتفاق قدره (82.1%) وباعلى وسط حسابي (4.263) وبانحراف معياري قدره (0.801) ومعامل اختلاف (18.79) ونسبة اتفاق (85.26%) مما يبرهن على الانسجام والتوافق بين المبحوثين على هذه الفقرة..

² جميع النتائج الواردة في جداول هذا الفصل بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

2. **التدريب:** يشير الجدول (4) إلى ان ما معدله (76.07%) من الإجابات كانت، بدرجة (أفق بشدة، أتفق) ، وبالمقابل كانت الإجابات الأخرى بعدم الاتفاق بمعدل (5.55%) ، ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.396) وبتباين معياري (0.718) ومعامل اختلاف (16.90) وبنسبة استجابة في تحقيق هذا البتعد (88.01%)، أما العامل الذي أسهم في إغناء (إيجابية) هذا المتغير فهو (X7) الذي ينص على (تضع إدارة الجامعة برامج تدريبية لتطوير قدرات تدريسيها) فقد كانت نسبة اتفاق المستجوبة آرائهم على هذا العامل ما مقداره (90.60%)، والمحايد ما مقداره (8.4%) ويدعم هذا المعدل قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.801) وانحراف معياري (0.660) ومعامل اختلاف (13.75) ونسبة اتفاق (96.02%)، وهذا دليل على ان المنظمة المبحوثة تضع برامج تدريبية لتطوير قدرات تدريسيها.
3. **التحفيز:** يشير الجدول (4) إلى ان ما معدله (93.425%) من الإجابات كانت بدرجة (أفق بشدة، أتفق)، وبالمقابل كانت الإجابات الأخرى بعدم الاتفاق بمعدل (0.525%)، ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.586) وبتباين معياري (0.600) ومعامل اختلاف (12.45) وبنسبة استجابة في تحقيق هذا البتعد (91.73%)، أما العامل الذي أسهم في إغناء (إيجابية) هذا المتغير فهو (X10) الذي ينص على (تسود العدالة في نظام الحوافز) فقد كانت نسبة اتفاق المستفيدين على هذا العامل ما مقداره (96.80%) ، ويدعم هذا المعدل قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.757) وانحراف معياري (0.499) ومعامل اختلاف (10.50) ونسبة اتفاق (95.14%)، وهذا دليل على ان المنظمة المبحوثة لديها نظام حوافز عادل.
4. **دعم تكنولوجيا العمل:** يشير الجدول (4) إلى ان ما معدله (77.70%) من الإجابات كانت بدرجة (أفق بشدة، أتفق)، وبالمقابل كانت الإجابات الأخرى بعدم الاتفاق بمعدل (4.225%)، ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.192) وبتباين معياري (0.735) ومعامل اختلاف (18.06) وبنسبة استجابة في تحقيق هذا البتعد (83.87%)، أما العامل الذي أسهم في إغناء (إيجابية) هذا المتغير فهو (X15) الذي ينص على (تسعى إدارة الجامعة إلى توفير قواعد بيانات تعتمد على برمجيات متطورة) فقد كانت نسبة اتفاق المستجوبة آرائهم على هذا العامل ما مقداره (92.60%) ، ويدعم هذا المعدل قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.583) وانحراف معياري (0.541) ومعامل اختلاف (11.94) ونسبة اتفاق (91.66%).
5. **مشاركة المعلومات:** يشير الجدول (4) إلى العوامل الخاصة بمشاركة المعلومات التي تمثل نسبة (78.125%) من إجابات كانت في الاتجاه الإيجابي بدرجة (أفق بشدة، أتفق) وهذا ما أكد دور هذا المتغير، وتدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي قدره (4.162) وبتباين معياري (0.735) ومعامل اختلاف (19.50) وبنسبة استجابة في تحقيق هذا البتعد (83.25%)، في حين ظهرت نسبة عدم الاتفاق على هذا المتغير (2.15%) ، والمحايد (19.75%)، ومن أكثر

العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (X17) الذي ينص على (تعمل إدارة الكلية على إتاحة المعلومات للتدريسيين لتنمية التزامهم الذاتي)، وباتفاق قدره (94.70%) ويدعمه وسط حسابي (4.631) وانحراف معياري (0.801) ومعامل اختلاف (17.29) ونسبة اتفاق (92.62%).

6. فرق العمل : يشير الجدول (4) إلى العوامل الخاصة بفرق العمل، إذ أنّ (55.225%) من إجابات المستجوبة آراؤهم كانت في الاتجاه الإيجابي بدرجة (أتفق بشدة، أتفق) يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي قدره (3.640) وبانحراف معياري (0.942) ومعامل اختلاف (26.09) وبنسبة استجابة في تحقيق هذا البتعد (72.99%)، في حين ظهرت نسبة عدم الاتفاق على هذا المتغير (9.5%) ، والمحايد (34.10%)، ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (X24) الذي ينص على (تؤدي فرق العمل إلى تحسن الأداء المنظمي) ، وباتفاق قدره (58.10%) ويدعمه وسط حسابي (3.684) وانحراف معياري (0.984) ومعامل اختلاف (26.71) ونسبة اتفاق (73.68%)..

استناداً مع ما تقدم يمكن إيضاح عددٍ من المؤشرات في ضوء وصف بعد إدارة الاحتواء العالي وتشخيصه:

أ. كان معدل الاتفاق الكلي لبعء إدارة الاحتواء العالي ما مقداره (76.840%) ، أي أنّ الأفراد المبحوثين المستجوبة آرائهم يؤكدون على وجود إدارة للاحتواء العالي متمثلة بمتغيراته انفة الذكر في منظماتهم، أما الأفراد المستجوبة آراؤهم الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي مثلت ما نسبته (6.618%)، وشكلت نسبة المستجوبة آراؤهم والذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجابتهم محايدة (18.254%)، ويؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم على تبني الافراد في المنظمة المبحوثة متغيرات الاحتواء العالي بهدف إدارتها، وقد جائت المتغيرات جميعها بوسط حسابي قدره (4.176) وانحراف معياري (0.752).

ب. ترتيب الأهمية لوصف متغيرات إدارة الاحتواء العالي وتشخيصها من حيث درجة الاتفاق:

- الذي أسهم في إيجابية هذا المتغير هو بعد التحفيز إذ جاء بنسبة اتفاق قدرها (93.425) أي جاء بالمرتبة الأولى.
- جاء بعد الاندماج الوظيفي في المرتبة الثانية وباتفاق قدره (80.50%).
- جاء بعد مشاركة المعلومات بالمرتبة الثالثة باتفاق قدره (78.125).
- جاء بعد دعم تكنولوجيا العمل في المرتبة الرابعة وباتفاق قدره (77.70%).
- جاء بعد التدريب في المرتبة الخامسة وباتفاق قدره (76.07%).
- جاء بعد فرق العمل المدارة ذاتياً في المرتبة السادسة وباتفاق قدره (55.225%).

الجدول (4) وصف متغيرات إدارة الاحتواء العالي وتشخيصها

مقياس الاستجابة														
المتغيرات	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الالتزام %	معامل الاختلاف
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
الاندماج الوظيفي														
X1	-	-	3.2	3	16.8	16	51.6	49	28.4	27	4.052	0.763	81.04	18.83
X2	-	-	6.3	6	22.1	21	58.9	56	12.6	12	3.778	0.746	75.56	19.74
X3	1.1	1	1.1	1	9.5	9	49.5	47	38.9	37	4.242	0.753	84.84	17.75
X4	-	-	2.1	2	15.8	15	35.8	34	46.3	44	4.263	0.801	85.26	18.79
المعدل العام	0.275		3.175		16.05		48.95		31.55		4.083	0.765	81.68	18.78
المعدل الكلي للمتغير	3.45						80.50							
التدريب														
X5	-	-	5.3	5	24.2	23	38.9	37	31.6	30	3.986	0.880	79.72	22.08
X6	-	-	16.9	16	33.7	32	37.9	36	11.6	11	4.312	0.880	86.24	20.41
X7	-	-	-	-	8.4	8	33.7	32	57.9	55	4.801	0.660	96.02	13.75
X8	-	-	-	-	7.3	7	37.6	36	55.1	52	4.503	0.512	90.06	11.37
المعدل العام	0		5.55		18.4		37.02		30.05		4.396	0.718	88.01	16.90
المعدل الكلي للمتغير	5.55						76.07							
التحفيز														

14.50	89.46	0.649	4.473	55.8	53	35.4	34	8.4	8	-	-	-	-	X9
10.50	95.14	0.499	4.757	78.9	75	17.9	17	3.2	3	-	-	-	-	X10
12.64	94.94	0.600	4.747	81.1	17	14.1	14	2.1	2	2.1	2	-	-	X11
12.13	87.36	0.530	4.368	46.3	44	44.2	42	9.5	9	-	-	-	-	X12
12.45	91.73	0.600	4.586	65.525		27.9		5.8		0.525		0		المعدل العام
				93.425						0.525		المعدل الكلي للمتغير		
دعم تكنولوجيا العمل														
20.15	82.46	0.831	4.123	31.9	30	37.5	36	23.2	22	7.4	7	-	-	X13
14.14	91.66	0.648	4.583	55.8	53	36.8	35	7.4	7	-	-	-	-	X14
11.94	90.62	0.541	4.531	35.4	34	55.1	52	9.5	9	-	-	-	-	X15
26.02	70.72	0.920	3.536	17.9	17	28.4	27	44.2	42	8.4	8	1.1	1	X16
18.06	83.87	0.735	4.192	35.25		39.45		21.075		3.95		0.275		المعدل العام
				77.70						4.225		المعدل الكلي للمتغير		
مشاركة المعلومات														
17.29	92.62	0.801	4.631	68.4	65	26.3	25	5.3	5	-	-	-	-	X17
20.40	78.52	0.801	3.926	28.4	27	42.1	40	24.2	23	4.2	4	1.1	1	X18
21.13	79.14	0.836	3.957	28.4	27	42.1	40	27.4	26	1.1	1	1.1	1	X19
19.17	82.72	0.793	4.136	37.9	36	38.9	37	22.1	21	1.1	1	-	-	X20
19.50	83.25	0.753	4.162	40.775		37.35		19.75		1.6		0.55		المعدل العام
				78.125						2.15		المعدل الكلي للمتغير		

فرق العمل

22.98	74.52	0.856	3.726	18.6	18	42.1	40	31.9	30	7.4	7	-	-	X21
26.80	71.14	0.953	3.557	18.6	18	30.9	29	38.9	37	10.5	10	1.1	1	X22
27.85	72.62	1.011	3.631	24.2	23	28.4	27	34.7	33	11.6	11	1.1	1	X23
26.71	73.68	0.984	3.684	20.6	20	37.5	36	30.9	29	9.5	9	1.1	1	X24
				20.5		34.725				9.75		0.825		المعدل العام
26.09	72.99	0.942	3.640	55.225			34.1	10.575					المعدل الكلي للمتغير	
18.63	83.59	0.752	4.176	18.662			6.618	76.840					المعدل الكلي لمتغير إدارة الاحتواء العالي	

المصدر: إعداد الباحثين

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة: يتضمن هذا المبحث اختباراً لفرضيتي الدراسة التي وردت في أنموذج الدراسة، وكالاتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى تتوافر في المنظمة المبحوثة ابعاد إدارة الاحتواء العالي.

توضح معطيات الجدول (5) النتائج الآتية:

أ. إن قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة لبعء إدارة الاحتواء العالي بلغت (55.021)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (33.92) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية لبعء إدارة الاحتواء العالي.

ب. كانت قيمة (كاي سكوير) المحسوبة لبعء الاندماج الوظيفي تبلغ (49.121)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (12.59) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أن بعء الاندماج الوظيفي ذا علاقة توافقية جيدة.

ت. بلغت قيمة (كاي سكوير) المحسوبة لبعء التدريب ما قيمتها (40.123)، وهي أكبر من قيمة كاي سكوير الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) التي تبلغ (21.03)، وهذا يدل على أن للتدريب علاقة توافقية جيدة.

ث. كانت قيمة (كاي سكوير) المحسوبة لبعده التحفيز تبلغ (51.912)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (19.68) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أنَّ بعد التحفيز ذا علاقة توافقية جيدة .

ج. إنَّ قيمة (كاي سكوير) المحسوبة لبعده دعم تكنولوجيا العمل ما قيمتها (43.781)، وهي أكبر من قيمة كاي سكوير الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) التي تبلغ (22.36)، وهذا يدل على أنَّ دعم تكنولوجيا العمل علاقة توافقية جيدة.

ح. كانت قيمة (كاي سكوير) المحسوبة لبعده مشاركة المعلومات تبلغ (45.931)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (18.31) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أنَّ بعد مشاركة المعلومات ذا علاقة توافقية جيدة.

خ. بلغت قيمة (كاي سكوير) المحسوبة لبعده بناء فرق العمل الذاتية ما قيمتها (39.812)، وهي أكبر من قيمة كاي سكوير الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) التي تبلغ (16.92)، وهذا يدل على أنَّ بناء فرق العمل الذاتية علاقة توافقية جيدة.

وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة توافقية معنوية لمتغير إدارة الاحتواء العالي وابعاده، واستنادا لما سبق من نتائج التحليل تقبل فرضية الدراسة الاولى التي تنص (تتوافر في المنظمة المبحوثة ابعاد إدارة الاحتواء العالي) أي أن المنظمة المبحوثة تمتلك ابعاد إدارة المحتوى العالي ويستخدمها الافراد المستجوبة آراؤهم في عملهم.

الجدول (5)العلاقة التوافقية لمتغير إدارة الاحتواء العالي وابعاده

الابتداء والابتداء	الاندماج الوظيفي		التدريب		التحفيز		دعم تكنولوجيا العمل	
	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
Chi-Square	49.121	12.59	40.123	21.03	51.912	19.68	43.781	22.36
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الابتداء والابتداء	مشاركة المعلومات		فرق العمل الذاتية		إدارة الاحتواء العالي			
	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية		
Chi-Square	45.931	18.31	39.812	16.92	55.021	33.92		
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		

N=95

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحثان.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يتباين مستوى الأهمية النسبية لابعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمة المبحوثة ، إذ تبين معطيات الجدول (6) الآتي:

أ. دخل بعد التحفيز في المرحلة الأولى بعده من أكثر الابعاد اهتماماً، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) (0.592)، أي أنّ الاختلافات المفسرة في التحفيز بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (59.2%) وهو ناتج عن أهمية التحفيز بالنسبة لبعدها الاحتواء العالي للمنظمة المبحوثة وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (99.251) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) ومستوى معنوية (0.05)، وقيمة (β) (2.924)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (11.213) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.626).

ب. دخل بعد الاندماج الوظيفي في المرحلة الثانية ويفسر هذا البعد مع البعد الاول ما مقداره (0.743)، أي بمعنى أنّ الاختلافات المفسرة في إدارة الاحتواء العالي بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (74.3%) تعود إلى أهمية بعدي (التحفيز والاندماج الوظيفي) معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (109.031)، في حين بلغت قيمة (β) (2.315) والتي تفسر كلاً من بعدي (التحفيز والاندماج الوظيفي) معاً، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (10.321) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.626).

ت. دخل مشاركة المعلومات في المرحلة الثالثة ويفسر هذا البعد مع كل من البعد الأول والبعد الثاني (التحفيز والاندماج الوظيفي) ما مقداره (0.841)، أي إن الاختلافات المفسرة في إدارة الاحتواء العالي بالنسبة للمنظمة المبحوثة عندما دخل بعد مشاركة المعلومات مع البعدين السابقين كانت بمقدار (84.1%) تعود إلى أهمية الابعاد (التحفيز والاندماج الوظيفي ومشاركة المعلومات) معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (117.991)، وكانت قيمة (β) هي (1.987)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (8.445) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.626).

ث. دخل دعم تكنولوجيا العمل في المرحلة الرابعة ليفسر هذا البعد مع كل من البعد الأول والبعد الثاني والبعد الثالث (التحفيز والاندماج الوظيفي ومشاركة المعلومات) ما مقداره (0.921)، أي إن الاختلافات المفسرة في إدارة الاحتواء العالي بالنسبة للمنظمة المبحوثة عندما دخل بعد دعم تكنولوجيا العمل مع الابعاد السابقة كانت بمقدار (92.1%) تعود إلى أهمية الابعاد (التحفيز والاندماج الوظيفي ومشاركة المعلومات ودعم تكنولوجيا العمل) معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (125.112)، وكانت قيمة (β) هي (1.219)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (5.901) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.626).

ج. دخل التدريب في المرحلة الخامسة بتفسيره ما مقداره (0.964) مع كل من الابعاد الأول و الثاني و الثالث والرابع (التحفيز والاندماج الوظيفي ومشاركة المعلومات ودعم تكنولوجيا العمل)، أي إن الاختلافات المفسرة في إدارة الاحتواء العالي بالنسبة للمنظمة المبحوثة عندما دخل بعد التدريب مع الابعاد السابقة كانت بمقدار (96.4) تعود إلى أهمية الابعاد (التحفيز والاندماج

الوظيفي ومشاركة المعلومات ودعم تكنولوجيا العمل والتدريب) معاً، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (138.154)، وكانت قيمة (β) هي (0.812)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.001) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.626).

ح. يوضح الجدول (6) أنَّ بعد بناء فرق العمل دخل في المرحلة السادسة وكان أضعف الأبعاد اهتماماً في المنظمة المبحوثة، إذ توضح قيمة (R²) الظاهرة كاملةً بمقدار (1.000)، أي إنَّ هذه القيمة تمثل مجموع الأبعاد الستة (التحفيز والاندماج الوظيفي ومشاركة المعلومات ودعم تكنولوجيا العمل والتدريب وبناء فرق العمل).

تشير هذه النتائج بدءاً إلى أن الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة يهتمون بالتحفيز لما له من أهمية في احتواء تام للأفراد العاملين بهدف دفعهم إلى المشاركة التامة في إدارة الاحتواء العالي مما يزيد من معنويات الأفراد العاملين وولائهم والسبب في ذلك يعود إلى ارتباط مصير الأفراد العاملين بنجاح المنظمة، ولعل الاندماج الوظيفي وفقاً لإدارة الاحتواء العالي يؤدي إلى إيجاد علاقات جيدة مع الإدارة وزملاء العمل والتي بدورها تؤدي إلى مواقف وسلوكيات إيجابية تعزز الأداء عالي، مروراً بمشاركة المعلومات التي تمنح الأفراد العاملين كافة المعلومات التي يحتاجونها بالدقة المناسبة بهدف الحصول على نتائج إيجابية في الإفادة من مهارات العاملين وخبراتهم، ومن ثمَّ زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة، ويدخل بُعد دعم تكنولوجيا العمل بهدف إنجاز الأعمال بدقة عالية واتخاذ القرارات بالوقت المناسب، في حين يسعى التدريب في إطار إدارة الاحتواء العالي إلى رفع مستويات مهارات الأفراد العاملين ومعارفهم من أجل زيادة قدرة العاملين على مشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وصولاً إلى بناء فرق عمل مدارة ذاتياً لخلق بيئة تعاون ممتازة وبيئة اتصالات على نحوٍ أفضل مما يؤدي إلى زيادة مستوى رضا الأفراد العاملين.

عامة.... وعلى وفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي تختلف من بعد إلى آخر، واستناداً لما سبق من نتائج التحليل تقبل الفرضية الرئيسية الثانية يتباين مستوى الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمة المبحوثة .

الجدول (6) الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي

الأهمية	F		B	R ²	الإحصائي الأبعاد
	الجدولية	المحسوبة			
1	3.94	99.251	2.924 (11.213)	0.592	التحفيز
2	3.09	109.031	2.310 (10.321)	0.743	التحفيز + الاندماج الوظيفي
3	2.70	117.991	1.987 (8.445)	0.841	التحفيز + الاندماج الوظيفي + مشاركة المعلومات

4	2.46	125.112	1.219 (5.901)	0.921	التحفيز + الاندماج الوظيفي + مشاركة المعلومات + دعم تكنولوجيا العمل
5	2.39	138.154	0.811 (4.001)	0.964	التحفيز + الاندماج الوظيفي + مشاركة المعلومات + دعم تكنولوجيا العمل + التدريب
6	2.19	145.901	0.432 (2.813)	1.000	التحفيز + الاندماج الوظيفي + مشاركة المعلومات + دعم تكنولوجيا العمل + التدريب + بناء فرق العمل الذاتية

N=95

المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير إدارة الاحتواء العالي وابعاده انها كانت في الاتجاه الإيجابي مع وجود تفاوتاً في ما بين ابعاد متغيرات إدارة الاحتواء العالي، ويدل هذا على قدرة الافراد المستجوبة آرائهم على تشخيص الابعاد ومعرفتها مفاهيمياً في محاولة لتشخيصها ميدانياً، إذ ان الافراد في المنظمة المبحوثة يمتلكون القدرة على التمييز بين ابعاد متغير إدارة الاحتواء العالي وقراءتها والاتفاق على العوامل المكونة لها.
2. كشفت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بمتغير إدارة الاحتواء العالي ان المستجوبة آراءهم يستخدمون ابعاده بدرجة كبيرة في المنظمة المبحوثة، إذ انها تساعدهم في تحقيق اهداف المنظمة والوصول إلى الكفاءة والفاعلية، إذ أظهرت النتائج ان المستجوبة آراءهم يتبنون إدارة الاحتواء العالي عبر ابعاده في عملهم وذلك عن طريق اقيام اختبار (chi square) لها الذي اظهر وجود علاقة توافقية في إجابات المستجوبة آرائهم بخصوص متغير إدارة الاحتواء العالي وابعاده الفرعية،
3. اشرت النتائج ان الأهمية النسبية لابعاد إدارة الاحتواء العالي تختلف من بعدٍ إلى اخر ضمن المنظمة المبحوثة.
4. واشرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة عالية ضمن ابعاد إدارة الاحتواء العالي.
5. أشرت النتائج للقدرة التفسيرية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي بين الكليات المبحوثة تتباين وجهات نظرها وجاء تأثيرها متوافقاً مع تسلسل اختبار الأهمية النسبية للابعاد على المستوى الكلي.
6. تبين ان المنظمة المبحوثة لها القدرة على إدارة أفرادها العاملين وفقاً لمنظور وفلسفة إدارة الاحتواء العالي وتبعاً لمضامينها وبدلالة ابعاده المتبناة في الدراسة.

ثانياً: المقترحات

1. اتساقاً مع التطورات الحاصلة والمنافسة المتزايدة والمتسارعة على المنظمات التعليمية ملاءمة وتوجيه مقوماتها في الاحتواء العالي وإدارته متمثلاً بإبعاده مع ما تفعله منظمات الاداء العالي والاحتواء العالي وهذا يأتي من خلال دعم الادارة لثقافة الاحتواء العالي.
2. من الضروري تركيز اهتمام الادارات في المنظمات التعليمية نحو التعمق في دراسة ابعاد ادارة الاحتواء العالي والعمل على تعزيزها والوقوف على جوانب الضعف فيها لتجاوزها بما يعزز موقفها نحو الأداء العالي.
3. على الرغم من ان نتائج المنظمة المبحوثة اظهرت توافراً في ابعاد ادارة الاحتواء العالي الا انه ننصح المنظمات التعليمية العمل على تطوير تلك الابعاد وتوظيفها على النحو الذي يخدم تقديم افضل الحلول لادارة المنظمة التعليمية والارتقاء بها.
4. العمل على اعتماد صيغ فاعلة للاحتواء العالي من لدن القيادات الادارية العليا وإدارتها على النحو الكفوء بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة في بناء بيئة تفاعلية بين الافراد العاملين لمواكبة المستجدات التي تطرأ في البيئة التعليمية على المستوى العالمي.
5. يرى الباحثان ان دراسة هذا النوع من المواضيع وكما هو شأن الدراسات الاخرى لا تتوقف حدوده عند نتائج هذه الدراسة ولا تقتصر عليها بل ان هناك مجالات اخرى يمكن البحث فيها مستقبلاً ومنها:.

- أ- التوسع في البحث ليشمل مقارنة بين المنظمات التعليمية العاملة في القطاع الحكومي العام والقطاع الخاص.
- ب- التوسع في دراسة ابعاد اخرى من الممكن لم تغطيها هذه الدراسة.
- ت- العمل على دراسة ابعاد ادارة الاحتواء العالي في بيئة الشركات العاملة في قطاع الاتصالات.
- ث- العمل على دراسة ثقافة الاحتواء العالي ومتطلبات توفير بيئة لاقامة وتعزيز ثقافة الاحتواء العالي.

المصادر

1. ابراهيم ، نور وسعد ، خالد ، (2015) ، متطلبات ادارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي : دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21 ، العدد 86 ، 442-576 .
2. أبو غنيم ، أزهار نعمة ، (2007) ، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد .
3. برنوطي ، سعاد نايف ، (2001) ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

4. جلاب ، احسان ، والحسيني ، كمال ، (2013) ، ادارة التمكين والاندماج ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
5. الحسني ، دينا باسم ، (2016) ، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري ، دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الشرق الأوسط .
6. حسين ، ليث سعد الله ، وسوادي ، عبير طه ، (2005) ، دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين رؤية تحليلية في اطار ادارة الجودة الشاملة ، دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ، تنمية الرافدين ، المجلد 78 ، العدد 27 ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
7. حسين ، يسرى محمد ، (2010) ، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى اداء الخدمة الفندقية : دراسة تطبيقية في فندق السدير ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 12 ، العدد 35 .
8. الحمداني ، ناهدة اسماعيل والجميل ، ريم سعد ، (2011) ، الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي : مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 36 ، جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد .
9. العامري ، صالح والغالبي ، طاهر ، (2007) ، الإدارة والأعمال . دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .
10. عباس ، جرجيس و يونس ، مثنى وعد ، (2010) ، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي ، دراسة استطلاعية لعينة من اطباء في مستشفيات مدينة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 32 ، العدد 97 ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد .
11. عبد الحسين ، باسم ، (2012) ، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخازانات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 31 .
12. عبدالحليم ، لطيسة ، (2015) ، دور ادارة فرق العمل في التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية بالمنظمات الصحية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة لخضر .
13. عبدالله ، عبدالله محمود ، (2011) ، تحليل العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة لادارة المعرفة وابعاد بناء حقوق ملكية الزبون : دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والشرق الاوسط ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت .
14. العبيدي ، نور خليل ابراهيم ، (2010) ، بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي ، دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
15. العكش ، علا خليل وبحر ، يوسف عبد ، (2007) ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في وزارات السلطة الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة غزة .
16. العنزي ، سعد وحسين ، سمير ، (2013) ، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19 ، العدد 72 ، 1-30 .
17. العنزي ، سعد علي ، (2015) ، نظرية المنظمة (مفاهيم - مداخل - عمليات) ، السيسبان للنشر والتوزيع بغداد .
18. العنزي ، سعد علي والعبادي ، هاشم فوزي ، (2009) ، انظمة عمل الاداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 15 ، العدد 54 ، جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد .

19. قاسم ، سامر ، (2015) ، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة المصرفية : دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري باللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 37، العدد 2 .
20. القريوتي ، محمد ، (1990) ، إدارة الافراد : المرشد العلمي في تطبيق الاساليب العلمية في ادارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، الطبعة الاولى ، عمان ، دائرة المكتبات والوثائق الوطنية.
21. المياحي ، اسيل هادي ، (2004) ، أسلوب فريق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة ، دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الأحيائية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية .
22. النصراري ، حيدر و سعيد ، هديل ، (2016) ، أدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي ، بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22 ، العدد 98 .
23. النعيمي ، شهاب وحמיד ، ريم ، (2015) ، متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال : بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 32 ، العدد 45 ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد.
24. ورد ، حسين وحسن ، عبدالله ، (2010) ، ادارة الاحتواء العالي واثرها في الاداء التنظيمي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية ، المجلد 12، العدد 1 .

- 1- 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 , Vol.11, No.7.
- 2- Armstrong, Michael , (2009) , Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines , Clays Ltd, Ives Plc, British .
- 3- Barney, J. B., (1991), Firm Resources and Competitive Advantage , Journal of management , 17: 99–120.
- 4- Benson, G.S. and Lawler, E.E. , (2003) , Employee involvement: utilization, impacts and future prospect , in D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow and A.v Howard (eds), The Essentials of the New Workplace, London: Wiley.
- 5- Böckerman , P., A. Bryson , (2015) , High involvement management and employee well-being , Turku School of Economics, and Labour Institute for Economic , Finland.
- 6- Bohlander , G. , & Snell , S. (2004) , Managing human resources, Harvard Business School Press.

- 7- Bryson , Alex & Gomez, Rafael & Kretschmer, Tobias & Willman ,Paul , (2007) , The diffusion of workplace voice and high – commitment human resource management practices in Britain ,Journal of Human Resource Management ,Vol 16 , No 3 , 395-426.
- 8- Chen, D. , (2008) , The Relationship Between High Performance Work System And Organizational Performance: The Mediating Effect Of Intellectual Capital. Unpublished Thesis.
- 9- Doody , Sarah , (2007) , High-Involvement Work Systems :Their Effect On Employee Turnover And Organizational Performance,In New Zealand Organisations, Thesis ,Incola University.
- 10- Garbe , Jan Niconlas, (2009) , Ownership and Human Resources Stratehy : The case of Spanish manufacturing firms ,The International Journal of Human Resource Management ,Vol 11 , No 5. 1-46 .
- 11- Gollan , Paul , (2010) , High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability , Handbook Of Business Strategy.
- 12- Gollan , Paul J . (2005) , High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities , Asia Pacific Journal of Human Resources , Vol.43, No.1 .
- 13- Griffin, R.W.,(1999), Management, 6th ed. By Houghton Mifflin Co, Boston.
- 14- Guy , F. , (2003), High- Involvement Work Practices and Employee Bargaining Power , Employee relations , Vol. 25, No.4 .
- 15- Huselid , Mark . A , (1995) ,The Impact of Huaman Resource Management Practice on Turnover productivity and Corporate financial performance , Academy of Management Journal ,Vol 30 , No3, 635-672.
- 16- Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T., (2002) , Organizational Behavior and Management , 6th ed , Boston: McGraw-Hill, Irwin .
- 17- Iverson , Roderick.D , (2005) , High-Performance Work Systems and Occupational Safety , Journal of Applied Psychology , Vol.90, No.1, 77-93.
- 18- Kwon , Kimwook & Bae.Johngseok & Lawler .J.John (2010) High Commitment HR Practices and Top Performers Impacts on Organizational Commitment ,journal of mang Int Rev ,vol 50 , 57-80 .
- 19- Lawler, E. E , (1986) , High involvement management. San Francisco: Jossey Bass.

- 20- Lawler,E. & Benson ,G.S., (2003), Employee Involvement , Utilization ,Impact and future prospect In Holman.
- 21- Man Chang ، Kao . & Chen Wei ، Yu ، (2014) ، Well-being ، job engagement and work place deviant behavior : self-monitoring as a moderator ، Asia Pacific journal of human resource management, Vol.55, No.1.
- 22- McNabb, Divad ، (2006) ، Knowledge Management in the Public Sector ، M.,E.,Sharpe, United States of America .
- 23- Meyer, J.P & Allen. N.J ،(1997) ،Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application ،5th ed ،Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- 24- Mxenge, S.V, & M.Dywili, S. Bazana ،(2014), Job Engagement and Employees Intention to Quit Among Administrative Personnel ، at the University of fort hare in southafrica ، Vol4 ، No5 .
- 25- Preuss ، Gil ، (2003) ، High Performance Work Systems and Organization Outcomes ، Industrial And Labor Relations Review ، Vol.56 ، No.4 .
- 26- Shahzad, Naveed; Ahmad, Mubashir; Waheed, Abdul & Khan, Muddassar, (2014), High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.31, 230-243.
- 27- Songzheng ، Zhao & Ming, Yin ، (2012), Antecedent Role of information sharing on trust and cooperation intention in supply chain : An Expirical Analysis, World Journal of Business Management ، Vol 4 ، 784-790.
- 28- Tocan ، MC., (2009) ، Critical Factors to Knowledge Management Implementation ,Tha International Conference on Administration Business. FAA .
- 29- Torabi ، Mohsen & Javadi ، Sepide .(2013) ، Studying the Impact of Spiritual Intelligence on Job Engagement : International Journal of Economy, Management and Social Sciences ، Vol.2, No.9.
- 30- Vera, Ricardo J., (2001), The Correlation of Employees Involvement (EI) and Turnover, Master of Science Degree in Management Technology, The Graduate College, University of Wisconsin-Stout.
- 31- Voipio, Anssi ، (2015) ، Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior? ,Alto university,school of Business.
- 32- Wood ، S ، Burridge ، M ، & Rudloff ، D ، Green ، (2014) ، Dimensions and location of high-involvement management ، fresh evidence from the UK

Commission's 2011 Employer Skills Survey , Human Resource Management Journal .

- 33- Wood , Stephen & Ogbonnaya , Chidiebere (2016) , High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance , Journal of Management , 1-26 .