

ادارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في عدد من المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك

هوشة ناك عبدالحميد عبدالهادي الزاخولي¹، عثمان كريم محمود²

¹ قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، دهوك، العراق

² ادارة التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

Email: hoshang.abdulhameed@gmail.com¹, othman.mahmood@univsul.edu.iq²

الملخص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور ادارة الاحتواء العالي بأبعادها (التمكين، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير والتدریب، المكافآت) في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (الاداء والانجاز، المبادرة والابداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) في المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي كمنهجية للبحث، وبعد مراجعة ادبيات البحث تمت كتابة المفاهيم وبناء النماذج والفرضيات اعتمادا على أبعاد ادارة الاحتواء العالي والأداء المتميز، وتم تطوير المقاييس وصممت استماراة الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيع (173) استماراة على الأفراد العاملين كعينة لمجتمع بحجم (238) فردا وفق المعادلات الاحصائية في جميع المؤسسات الاعلامية التابعة لمحافظة دهوك والبالغ عددهم (14) مؤسسة، باعتماد اسلوب العينة العشوائية، واستخدمت عدة أساليب من المحكمين وألفا كرونباخ للتأكد من الصدق والثبات، ونمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضياتها، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين المتغيرات. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة ترتكز مديرى المؤسسات الاعلامية على اتباعهم لأبعاد ادارة الاحتواء العالي وذلك من أجل تحقيق الاداء المتميز من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: ادارة الاحتواء العالي، الاداء المتميز، المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك.

پوخته:

نامنجی ئەم توپرئينەوەيە ناسينى رۆلی كارگىري بەشدارىپېتىكىرىنى باالىيە بە رەھىندەكانييەو (ھىزداركىرىن، بەشدارىكىرىنى زانىيارى، پراكىتىكەكاني پەرىپەدان و مەشقىرىن، پاداشتىرىن، نەداو ئەنچام، دەستىپېشخەرىي و داهىنان، ھاوكارى و پابەندىبۇنى فەرمانبەرىي، بەشداربۇون و ھەلگىرىتى بەپەرسىيارىتى، فېرىبۇونى بەردىوام) لە دامەزراومكاني راگەيىانددا لە پارىزگاي دەھوك. مىتۇدۇلۇجى باسىنى و شىكارىي بەكار ھىنرا لەم توپرئينەوەيەدا. دواي پىداچۇنەوە بە داتاكانى توپرئينەوەكەدا توانرا چەمك و زاراومكان بىنۇسىرىت و مۇدىل و گەرمىانەكان بىنیاتىنىت بە پېشىتەستن بە رەھىندەكاني كارگىري بەشدارىپېتىكىرىنى باالا و ئەدای ناوازە. پاشان پىوەرەكەن پەرىميان پىدرارا فۇرمى راپرسى دىزايىن كرا بە مەبىستى كۆكىرى داتاكان. (173) فۇرم دابەشكرا بەسىر كارمەندەكاندا وەك سەمپلېتىك بۇ كۆمەلگەي توپرئينەوە بە قەبارە (238) كەمس بە پىيە ھاوكىشە ئامارىيەكان لە ھەممۇ دامەزراوه راگەيىاندەكاني پاشكۆي پارىزگاي دەھوك كە ژمارميان دەگاتە (14) دامەزراوه، بە بەكار ھىننانى شىۋازى سەمپلې ھەرمەكى. چەند شىۋازىتىك بەكار ھىنرا لە داوهەن و ئەلفا كرۇنباخ بۇ دلىابۇون لە راستىگىرىي و جىڭىرىي. ھەر وەها مۇدىلى پېكەر بەندىي ھاوكىشەي بەكار ھىنرا بۇ تىستىكىرىنى گەرمىانەكانى. ئەنچامەكانىش ئەۋەيان دەرخست كە پەيوەندىيەكى پەيوەستبۇون و كارىگەر بۇونى ئەرىئىنى ھېيە لەتىوان گوراومكاندا. بىنیات لەسىر ئەنچامەكانى توپرئينەوەكەش چەند راسپاردىيەك پېشىياركەن تايىمت بە پىوېستىي سەرنجىدانى بەرىۋەبەرى دامەزراومكاني راگەيىاند لەسىر پېيرەوكىرىنى رەھىندەكاني كارگىري بەشدارىپېتىكىرىنى باالا، ئەمەش لە پېنلەي بەدىھىنانى ئەدای ناوازە لەلائىن كارمەندەكاني دامەزراومكاني توپرئينەوەكە.

كىلىمۇشكەن: كارگىري بەشدارىپېتىكىرىنى باالا - ئەدای ناوازە - دامەزراومكاني راگەيىاند لە پارىزگاي دەھوك.

Abstract:

The objective of this study is to identify the role of high involvement management with its dimensions (empowerment, information sharing, development and training practices, rewards) in achieving performance excellence with its dimensions (performance and achievement, initiative and creativity, cooperation and job commitment, participation and responsibility, continuous learning) in the media institutions in Dohuk Governorate. The descriptive analytical method has been used as a research methodology, and after reviewing the research literature, concepts were written and models and hypotheses were designed based on the dimensions of high involvement management and performance excellence. Scales have been developed and a questionnaire has been designed to collect data, and (173) questionnaires were distributed among the working individuals as a sample of a population of (238) individuals according to the statistical equations in all the fourteen media institutions in Dohuk governorate, by using the random sampling method. Several methods were used such as judges and Alpha Cronbach to ensure validity and reliability, and structural equation modeling to test its hypotheses, and the results showed a positive correlation and regression between the variables. Based on the results of the research, a number of recommendations were presented related to the need for media institutions managers to focus on following the dimensions of high involvement management in order to achieve performance excellence by individuals working in the surveyed institutions.

Key words: High involvement management, performance excellence, media institutions in governorate of Dohuk.

المقدمة:

ادت ما احدثته التغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسات في جميع الميادين، وما نتج عن هذه التغيرات من تطور جوهرى في الفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمؤسسة الى ضرورة سعي ادارة الشركات الى التطوير والمواكبة لكل الوضاع الحديثة ما جعلها تنسق بالдинاميكية والتجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة والتميز، لتعمل على الحفاظ على مكانتها. اذ أصبح من الضروري ترك المفاهيم التقليدية للادارة واتباع طرق وأساليب حديثة. و من هذه الأساليب هي ادارة الاحتواء العالى، حيث يعد احد مفاهيم و مضامين إدارة الموارد البشرية ويستخدم لتطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف كالخطط واتخاذ القرارات بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

ومن جانب اخر يعد الأداء المتميز أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل مناسبة، فمن المنطق ان يأخذ هذا الأداء العامل الى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تقدر المؤسسة الدخول للمنافسة الا إذا كان عاملوها يتميزون بالأداء العالى وهذا ما يكون أحد خصائص وسمات المؤسسة المتميزة .

تم اجراء هذا البحث على المؤسسات الاعلامية والتي تشمل جميع فروعها المرئية والتلفزيون والراديو لأنهم لا يستخدمون ادارة الاحتواء العالى بأبعادها بالشكل المطلوب، بحيث كلما كانت هذه المؤسسات مستخدمة ادارة الاحتواء العالى من حيث التمكين وتشارك المعلومات والحوافز كلما زادت أدائها المتميز وتكون المؤسسة متفوقة و ذات ميزة تنافسية.

وتأسيسا لما تقدم، فقد شملت هيكليية البحث من أربعة مباحث، تتضمن المبحث الأول منهجية البحث بمشكلتها واهدافها وفرضياتها، وجاء المبحث الثاني ليستعرض الإطار النظري للدراسة وتشتمل إدارة الاحتواء العالى والأداء المتميز، فيما عرض المبحث الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمبحث الرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات مع المصادر.



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعاني المؤسسات الاعلامية في العراق عموماً من ضعف في الاداء وقلة التميز والتفوق. وقد اكدت بعض الدراسات هذا الواقع مثل (الرواشدي، 2015). وبالنظر للمؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك كجزء من الواقع العراقي فان الطابع العام لأدائها هو الاداء التقليدي وقلة الابداع. لذلك جاء البحث الحالي يركز على واقع المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك من متغيري البحث وما اذا كانت هناك دور لأدارة الاحتواء العالي في تحقيقها للاداء المتميز. اذ من المهام الأساسية التي تواجهه إدارة منظمات الأعمال هو توفير بيئة عمل ملائمة يتحفz فيها الأفراد العاملون من جهة أخرى تعظيم مستوى الإستفادة من إمكانات وقدرات هؤلاء الأفراد بما يحقق أفضل مستوى من الاداء لتلك المنظمات. حيث من المتوقع ان تستطيع المنظمات تحقيق اهدافها والحصول الى مستويات اداء عالية من خلال تطبيقها لإدارة الاحتواء العالي. وعندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالمؤسسات على كافة المستويات التنظيمية، يكون توجه هذه الإداره تحت مظلة الإداره العليا للمؤسسة، والتي قد تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية طولية الأجل وتحقيق الأداء المتميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المؤسسة.

استناد لما سبق، يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال إثارة الأسئلة الآتية:

1. مامدى توافر إدارة الاحتواء العالي للأفراد العاملين في المؤسسات الاعلامية المبحوثة في محافظة دهوك ؟
2. ماهي مستويات أبعاد الأداء المتميز لدى العاملين في المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك ؟
3. هل هناك علاقة ارتباط بين ادارة الاحتواء العالي والأداء المتميز في المؤسسات المبحوثة ؟
4. هل يؤثر ادارة الاحتواء العالي في الأداء المتميز في المؤسسات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تعد إدارة الاحتواء العالي والأداء المتميز من المواضيع المعاصرة والحيوية ويمكن أن يكون لها أهمية كبيرة في المؤسسات الاعلامية وتكمّن أهميتها في الآتي:

1. يعد ادارة الاحتواء العالي من الموضوعات التي شغلت ذهن الكثير من الباحثين نظراً لارتباطها المباشر بالعديد من المتغيرات السلوكية والتي تتصب في نهايتها في تحقيق الاداء المتميز.
2. يسهم البحث في تحديد إطار مفاهيمي وعملي لكيفية زيادة الأداء المتميز في المؤسسات المدروسة من خلال ادارة الاحتواء العالي.
3. إبراز الدور الكبير الذي يلعبه الأداء المتميز داخل المؤسسات الاعلامية وما له من دور فعال في التطور والتغيير.
4. يمكن أن تشكل النتائج التي ستسفر عنها البحث الحالي وتوصياتها مرجعاً متواصلاً يفيد الأفراد العاملين في المؤسسات الاعلامية لوضع خططهم المستقبلية أو تغيير خططهم الحالية بالوقوف على مواضع القوة والضعف على أسلوب الإداره المتبعة.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي بشكل أساسي إلى بيان أثر ادارة الاحتواء العالي في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك، وذلك من خلال:

1. التعرف على مستوى إدارة الاحتواء العالي (التمكين، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير والتدريب، المكافآت) في المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك.
2. التعرف على مستوى الأداء المتميز (الاداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) في المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك.
3. اختبار علاقة إدارة الاحتواء العالي بالأداء المتميز في المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك.
4. اختبار تأثير إدارة الاحتواء العالي على الأداء المتميز في المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك.
5. تقديم أهم الاستنتاجات الذي سيتوصل اليها هذا البحث الى العينة المبحوثة وذلك للاستفادة منها في الجانب العملي.



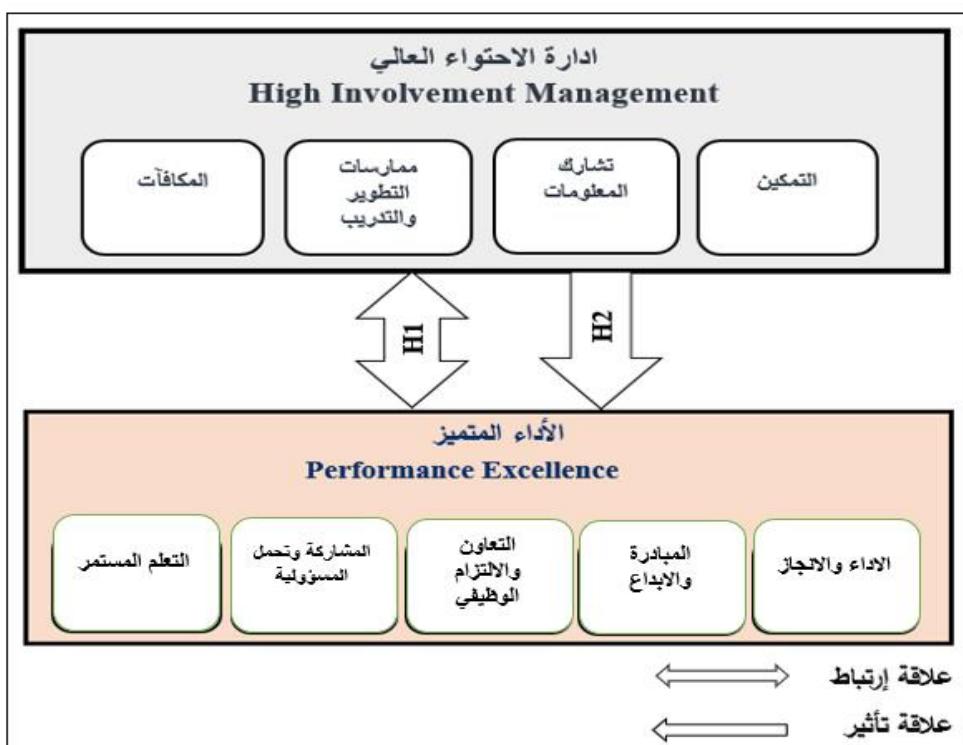
رابعاً: فرضيات البحث

واستكمالاً لعنوان البحث وأهدافها وأسئلتها تمت صياغة فرضيتين هما:

- (a) الفرضية الأولى H1: ترتبط إدارة الاحتواء العالي ارتباطاً معنويًا طردياً بالاداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05).
- (b) الفرضية الثانية H2: يؤثر إدارة الاحتواء العالي تأثيراً معنويًا موجباً في الاداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05).

خامساً: انموذج البحث الافتراضي

يستند مخطط الدراسة إلى منظور افتراضي يشير إلى أن لأبعاد إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات الاعلامية دوراً في تحقيق أبعاد الاداء المتميز وتمثل هذه العلاقة بنوعين من المتغيرات التقيسية لذا صمم مخطط البحث الذي يتضمن جزئين، الأول يشتمل على أهم ابعاد لإدارة الاحتواء العالي بوصفه متغيراً مستقلاً بينما يمثل الجزء الثاني المتغير التابع الا وهو الاداء المتميز بأبعاده وبوصفه وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1) انموذج البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان

سادساً: حدود البحث

يتمثل حدود البحث بالآتي:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية كالتالي :

1. أبعاد إدارة الاحتواء العالي التي تمثلت بـ(التمكين، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير والتدريب، المكافآت).
2. الأداء المتميز متمثلة بـ(الاداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعاون والالتزام الوظيفي، التعلم المستمر).

الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للدراسة لمدة الواقعة بين 01/11/2021 وغاية 01/09/2022.
 الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بعده من المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك.
 الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالأفراد العاملين في المؤسسات المبحوثة.

سابعاً: منهج البحث

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقة ويعبر عنها تعبيراً كيفية وكمية، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

لغرض إنجاز هذا البحث لابد من القيام بجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بجاني البحث (النظري، والميداني) ويمكن تلخيصها بالآتي:

الجانب النظري: لأكمال متطلبات الاطار النظري للدراسة المصادر سوف نعتمد على المصادر المكتبية والإلكترونية والتي تمثل بالبحوث العلمية، والكتب، والانترنت، ورسائل الماجستير وأطارات الدكتوراه والدوريات ذات الصلة بموضوع البحث.

الجانب الميداني: أما فيما يخص الجانب الميداني من البحث، ولجا الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، اذ ان منهج البحث الحالي هو منهج وصفي تحليلي يعتمد على اسلوب استمارة الاستبيان بصورة أساسية كأداة لجمع البيانات ويستخدم المنهج الكمي باستخدام الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات. ولغرض الحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية. فقد اعتمد الباحثان الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسية المعتمدة في هذا البحث لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بمتغيرات (ادارة الاحتواء العالي والأداء المتميز). وتم تصميم فقرات استمارة الاستبانة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول (1)

الجدول (1) مصادر تصميم استمارة الاستبيان

المصادر	رمز الفقرات	عدد العبارات	المتغيرات والابعاد
من اعداد الباحثان	لا يوجد	2	الجنس
		6	المؤهل العلمي
		4	الفئة العمرية
		3	سنوات الخدمة
		2	الدورات التدريبية
(Pare,et al.,2007)، (Doody,2007)، (Macky,et al.,2008)، (ورودحسن،2010)، (Mackay,et al.,2008)، (العيدي والسعدي،2018)، (Boxall,et al.,2014)، (العيدي والسعدي،2018)، (Hamdan,et al.,2020)، (ناجي والزبيدي،2020)، (البطران،2020)، (علي وحسن،2020)، (الشلمة وآخرون،2021)	X1-X20	5	التمكين
		5	مشاركة المعلومات
		5	مارسات التطوير والتدريب
		5	المكافآت
		20	المجموع
			HM
(جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز ،2012)، (جائزة الرئيس الاعلى للتميز المؤسسي، 2014)، (هاجرة، 2017)، (Zairi, 2019)، (سلمان، 2021)، (عبدالزبيدي والبغدادي، 2021)، (زيادة، 2021)، (إيمان ومحمد، 2022)	Y1-Y20	4	الاداء والإنجاز PA
		4	المبادرة والإبداع IC
		4	التعاون والالتزام الوظيفي CJ
		4	المشاركة وتحمل المسؤولية SR
		4	التعلم المستمر CL
		20	المجموع
المصدر: من اعداد الباحثان			

واعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة. وعند تصميم استمار الاستبانة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة ذو الخبرة والمتخصصين، ولذلك للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة وشموليتها في تغطية ابعاد المتغيرات المبحوثة. كما تم التأكيد من الثبات الداخلي عن طريق اختبار الفا كرونباخ كما يظهر في الجدول (2).

الجدول (2) قيم معاملات كرونباخ الفا

المتغيرات	قيمة الفا كرونباخ	عدد الفقرات
ادارة الاحتواء العالي	0.873	20
الاداء المتميز	0.877	20
جميع الفقرات والابعاد	0.919	40

من مخرجات برنامج SPSS-26

يتضح من الجدول (2) ان قيم الفا كرونباخ لادارة الاحتواء العالي والاداء المتميز يساوي (0.873، 0.877) لكل منهما على التوالي وذلك يشير الى ان البيانات الخاصة بكل متغير تتوفر فيها الثبات الداخلي اذ ان قيم الفا كرونباخ كما ان قيمة الفا كرونباخ على مستوى المتغيرين معاً يساوي (0.919) وهذه القيم هي اكبر من 0.75 وهي قيمة تدل على ان الاداء تتصف بالاتساق والثبات الداخلي وفقاً لـ (Pallant, 2010).

تاسعاً: أدوات التحليل الإحصائي

بناءً على طبيعة البحث، وأهدافه التي سعى الباحثان إلى تحقيقها، وأهميته، وإجابات العاملين عن فقرات الاستبانة، اعتمد الباحثان على استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية للتوصل إلى مؤشرات دقة لخدمة أهداف البحث الحالي وإختبار فرضياته، وتمثلت هذه الوسائل الإحصائية بالآتي:

1. معيار كرونباخ الفا للتأكد من ثبات الاداء والاتساق الداخلي للمقياس للتحقق من صدق المقاييس.
2. الاصحاءات الوصفية بوساطة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد مستوى اهمية متغيرات البحث في العينة المبحوثة ومدى التزامهم نحوها.
3. نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الارتباط والانحدار.

عاشرًا: مجتمع البحث وعينته

تتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك في اقليم كوردستان العراق، والبالغ عددهم 328 عاملًا تقريباً في 14 مؤسسة اعلامية موجودة في محافظة دهوك كميدان للبحث. وتم اختيار عينة البحث بصورة منسجمة مع المجتمع من حيث العدد. ولتحديد حجم العينة التي تمثل هذا المجتمع فقد تمت الاستعانة بمعادلة (Yamane, 1967) :-

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

بمستوى ثقة (95%) ومستوى خطأ مسموح به (5%) لأن المجتمع متنه.

$$n = \frac{238}{1 + 238(0.05)^2} = 149$$

ووفقاً للمعادلة فإن حجم العينة يساوي 149. لذلك تم توزيع 200 استماره ورقية كاحتياط، وتم استرجاع 173 استماره صالحة للتحليل.

اولا: مفهوم ادارة الاحتواء العالى وتعريفها: (Management The concept and definition of High Involvement)

ادى ازدياد عدد الشركات والمنظمات التي تطمح الى التطور في ادائها التنظيمي والتنافس فيما بينها والبحث عن طرق جديدة لزيادة الاداء بصورة فاعلية في الوقت الراهن الى الاهتمام المستمر بمفهوم ادارة الاحتواء العالى، لما له تاثير كبير وابجاثى على المؤسسات (Robert, Hettie and Lorrina, 2010). فمع بداية القرن الواحد والعشرين، ومع ازدياد عدد المنظمات في العالم وتوسيع الاسواق عبر الحدود الدولية ادى ذلك الى بروز تحديات كبيرة من اجل الحصول على ميزة تنافسية اكبر، فضلا عن تقديم الخدمات ذات الجودة العالية، ونتيجة لذلك اصبح مفهوم الاحتواء العالى موضوع مهم من قبل الباحثين، حيث عبروا عنه بمصطلحات عديدة مثل (ممارسات الاداء العالى، عمليات العمل العالية، مشاركة العمل العالية المستوى، انظمة الاداء العالى (العبيدى، 2010).

وأدى التطور الملحوظ في مضمون مفاهيم إدارة الموارد البشرية في فترة الثمانينيات إلى ظهور هذا المصطلح كونها مجموعة من ممارسات إدارة المورد البشري يستخدم في تطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة والكافحة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المنظمات (الحسني، 2016). وتسعى هذه الممارسات والسياسات إلى إدارة وتمكين المورد البشري لتحقيق مستويات عالية من الانسجام بين العاملين والبيئة التي يعملون فيها بطريقة يلتزم فيها العاملين للمنظمات بحيث تستطيع أن تواجهه تحقيق الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Leffakis, 2009). ولقد اجريت العديد من الدراسات في السنوات السابقة حول موضوع تعريف الاحتواء وادارته، وشملت: ممارسات عمل الأداء العالي، ادارة الالتزام العالي، نظم عمل الاحتواء العالي. وأشارت بعض الادبيات إلى تسمية ممارسات عمل الاحتواء العالي بالاداء العالي بسبب اسهام ممارسات محددة للموارد البشرية في تشجيع العاملين على المشاركة في تطوير الانتاج وتحسين الاداء الوظيفي (Tuner& Cross, 2018). وتشير مراجعة الأدبيات إلى أن العديد من الباحثين والمنظمات قدمت تعاريف تحتوي على عناصر مشتركة لأدارة الاحتواء العالي، ويعرض الجدول (4) أهم تعاريفات ادارة الاحتواء العالى استناداً إلى أراء الكتاب والباحثين حسب التسلسل الزمني.

الجدول (4) تعاريف مختاره لادارة الاحتواء العالى وفق آراء الباحثين

المصدر	التعريف
(Foesenek, 2013)	بأنها مجموعة متماسكة من تطبيقات الموارد البشرية التي تعزز قدرات الأفراد وتحفزهم وتقدم لهم فرصة لبذل مزيد من الجهد.
(عبدالستار وفرحان، 2017)	هي حزمة من ممارسات الموارد البشرية لديها القدرة على تحسين موقف وسلوك العاملين بهدف خفض مستويات الغياب ودوران العمل وزيادة الجودة وخدمة الزبائن والانتاجية وبالتالي تؤدي إلى زيادة مستويات الربح.
(Boxall & Winterton, 2018)	بانها المستويات العالية لتحكم العاملين في كيفية تنفيذهم لعملهم وادائهم الوظيفي وتنمية شعورهم بالملكية والمسؤولية، واتاحة المعلومات والمعرفة لتشجيعهم على المشاركة بفعالية في تحقيق اهداف المنظمة التي يعملون بها، الامر الذي يتطلب من المؤسسات بذل جهودها لتحقيق ذلك من خلال تطبيق مجموعة من ممارسات الموارد البشرية.
(الداعمي والسعدون، 2019)	هو جهد يحركه مجموعة ممارسات تستهدف المديرين والمستشارين. مثل معظم المبادرات التي تتضمن أشراف الموظفين في الجوانب الرئيسية لصنع القرار التي كانت من اختصاص إدارية تقليدية.
(خروفه وعابدي، 2020)	مجموعة من ممارسات الموارد البشرية و هيكليات العمل والعمليات التي تعظم معرفة الأفراد العاملين وممارساتهم والتزامهم ومرؤوسيهم من أجل تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

المصدر : من اعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة فيها

ثانياً: أهمية ادارة الاحتواء العالى: (Importance of High Involvement Management)

أشار الكتاب والباحثون إلى أن احتواء الافراد العاملين لها تأثيرات إيجابية على تحسين التغيير والإنتاجية والتخلص من السلطة والسيطرة(Alnuaimi,2013). ويمكن أن ينظر إليها باعتباره عنصراً أساسياً من أفضل الممارسات في مجال ادارة الاحتواء العالى و أشار لنتائج دراسته بان عملية احتواء العاملين الفعالة توفر ثلاثة أمور هي(Kok et al., 2014) :

- 1- منح العاملين نفوذ للمشاركة في اتخاذ القرارات الموضوعية.
- 2- مساعدة العاملين للحصول على مهارات اتخاذ القرارات المناسبة.
- 3- الحوافز (سواء ضمنية أو صريحة) يجب أن تكون موجودة .

وأشار (الغالي والمنصوري، 2016) تلخيص أهمية ادارة الاحتواء العالى بالأتي :

- 1- تمثل إدارة الاحتواء العالى شريان الحياة لتوليد الفكرة، والإبداع وحل المشكلات، فالاحتواء يعزز من سيطرة الموظف على مجموعة متنوعة من العمل .
- 2- يساعد الاحتواء العالى العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة و تعقب رضاهم. تشير الى أنهم محترمون وان مشاركتهم ذات قيمة عالية، إذ يكون الموظفون أكثر نشاطاً لتحقيق الأهداف التنظيمية
- 3- تساعد إدارة الاحتواء العالى على تقاسم وتبادل المعلومات بين الموظفين مما يساعد على فهم أهداف المنظمة وثقافتها وان جهدهم لتحقيق أهداف النظمية يساعد على جعل البيئة أكثر استقرارا .
- 4- تحقق إدارة الاحتواء العالى مخرجات ناجحة وعندها يدرك الكادر أن وظائفهم آمنة ومستقبلهم جيد ومستمر على تأثير الثقافة التنظيمية وأثر البيئة الخارجية على المخرجات التنظيمية.
- 5- يقود إدارة الاحتواء العالى إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات وكذلك الإبداع وزيادة دافعية العمل للعاملين، إنتاج بتكلفة أقل، وقلة ودوران العمل و التغييب.

ثالثاً: ابعاد ادارة الاحتواء العالى: (Dimension of High Involvement Management)

تبينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد إدارة الاحتواء العالى وسميتها، ويعود السبب في ذلك إلى خلفياتهم الأكاديمية وإلى اختلاف وتتنوع المجتمعات والعينات الإحصائية التي أجرروا فيها دراساتهم، وبعد مراجعة عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال وقع الاختيار على عدد من الأبعاد التي يتفق عليها عدد من الكتاب والباحثين كما في الجدول (1) وهذه الأبعاد تتمثل بـ (التمكين، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير والتدريب، المكافآت) والتي تتسمج وتناسب مع طبيعة أهداف هذا البحث. وفيما يأتي شرك مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد:

1-التمكين: التمكين هو المصدر المهم في مشاركة كل الموظفين في اتخاذ القرارات التي لها تأثير على العمل، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء في الشركة، وإن ممارسات التمكين ترتكز على توسيع المسؤوليات من أجل التشجيع على المبادرة والتناوب الوظيفي وتنظيم العمل التي تهدف إلى تحقيق الالمركزية في صنع القرار، إذن التمكين هو المصدر الاساس في مشاركة عالية من الموظفين مما يحقق أفضل النتائج الاجتماعية والتنظيمية(Guerrero& Barraud-Didier,2004).

والتمكين هو عملية تنموية تشاركية قائمة على المجموعة من خلال الموظفين والمجموعات التي يكتسبون سيطرة أكبر على حياتهم والبيئة والحصول على الموارد القيمة والأساسية وتحقيق أهداف الحياة المهمة التي لها تأثير كبير في عمل الشركة (Maton,2008) ويرى (ملحم، 2009) أن للتمكين الخصائص الآتية :

- (a) الشعور بالسيطرة والتحكم في العمل بشكل كبير.
- (b) الإحساس والوعي في إطار العمل الكامل.
- (c) المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- (d) المشاركة في تحمل المسؤولية.

2- تشارك المعلومات: هي العنصر الرئيس للمنظمات التي تسعى إلى البقاء في المنافسة، وإن عملية تشارك المعلومات أصبحت ضرورية في المنظمات من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة الربح، وأن تشارك المعلومات هي واحدة من اسس ممارسة إدارة الاحتواء العالي، وهي تسهم في منح الموظفين المعلومات المطلوبة التي تساعدهم في المشاركة فيها من دون التحمل الزائد للمعلومات، اذ يجب ان يكون هناك توازن بين عمق المعلومات وتفاصيلها وان يتم تقييمها بدقة، اذ ان الكثير من المعلومات قد تجعل من الموظفين يشعرون بالارهاق وذلك لكثره المعلومات غير المهمة (Doody, 2007).

والمشاركة في المعلومات هي عملية مركبة يستعمل من خلالها أعضاء الفريق ما هو متاح لديهم من مصادر المعلومات بشكل جماعي. وتمثل مشاركة المعلومات على أنها افتتاح، إذ هناك ثلاثة من العوامل التي تؤثر على معالجة معلومات الفريق لتعزيز مشاركة معلومات الفريق وهي تتمثل في كل من قابلية الاثبات وهيكل المناقشة والتعاون.

وفي حين يجب التمييز بين المعلومات المشتركة، وهي المعلومات الجاهزة والمعروفة لكل اعضاء المجموعة، اما المعلومات غير المشتركة، فهي المعلومات التي يمتلكها احد اعضاء المجموعة بشكل فريد (Mesmer – Magnus, & Dechurch, 2009).

3- ممارسات التطوير والتدريب: هو الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية، لبناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة، التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم عبر القيام بنشاطاتهم على أتم وجه معلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم لأجل رفع مستوى فعالية الفرد في المجموعة أو المؤسسة، بهدف إعداده إعداداً جيداً لموجة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراتهم الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية. (محمد وجمال، 2021). ويعرف التدريب بأنه النشاط المنظم الذي يهدف إلى نقل المعلومات أو التعليمات لتحسين أداء الموظفين أو تحقيق المستوى المطلوب من المهارة أو المعرفة لمساعدته أو مساعدتها. (Al-2014)

Qudah et al.,

4- المكافأة (التحفيز): المكافأة هي محفزات تعبر عن أحداثاً إيجابياً تكون نقية أو غير نقية، فقد أشار (Balliet et al, 2011) إلى ان المكافآت هي تعزيز التعاون في المعضلات الاجتماعية او المواقف عندما تكون هناك مصلحة ذاتية فورية على المدى الطويل تضارب المصالح الجماعية، وأشار (Ibrar, 2015) إلى أن المكافأة هي عبارة عن أي شيء قد يقدره الموظف ويرغب صاحب العمل في تقييمه مقابل مساهماته، وسيؤدي قلة المكافآت إلى بناء بيئة غير سارة، مما يقلل من جهود عمل الموظفين وقد يتسبب في انسابهم من وظائفهم، لهذه الأسباب فإن المكافآت ذات أهمية متزايدة. ان تقديم المنظمات مكافأة داخلية وخارجية للموظفين يكون لغرض تحسين ادائهم ويجب ان يكون نظام المكافآت متوازناً لتحقيق اداء الموظف الذي يتماشى مع استراتيجية الشركة، وجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وخبراتهم بالمعرفة والمهارات والجدرات المطلوبة، لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة (Hamdan, et al., 2020). وتمثل الاهداف الرئيسية للمكافآت في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الاداء، واستبانت وتعزيز السلوك المرغوب للموظفين كما وأشار (Matloob et al, 2021) إلى أنه يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها عن طريق المكافآت التي تساعدهم على تحقيق الاهداف التنظيمية وتعزيز النمو المستدام، وتكون المكافآت مالية وغير مالية للموظفين، والتي تعزز التزام الموظف للدوام.

المتغير الثاني: الأداء المتميز

اولاً: مفهوم الأداء المتميز وتعريفه (The concept and definition of performance Excellence)

بعد موضوع الأداء المتميز من المواضيع الأساسية والمهمة والتي حازت على اهتمام منظمات الأعمال وذلك لدوره المهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز موقعها في بيئتها ومن ثم التميز عن غيرها من المنظمات حيث يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويؤكد أن يكون الظاهرة الشمولية والعامل المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن انه بعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه(العنزي والكعبي، 2013). ويمكن إللاشارة إلى أن مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغلقت إلى حد كبير أثر المتغيرات وكذلك فإن نماذج التميز في الأداء التي ظهرت منذ بداية السبعينيات حتى الان أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن مفهوم الأداء المتميز ومنها: المستهلك، السوق، المنافسة، الأداء المقارن وطبيعة بيئة الاعمال (سعاد، 2019). في حين أن هناك الكثير من التعاريف للأداء المتميز، ولا يوجد إجماع لدى الباحثين حول تعريف موحد للأداء المتميز، ويوضح الجدول (5) مجموعة من التعاريف المختارة وحسب التسلسل التاريخي:

الجدول (5) تعاريف مختارة لمصطلح الاداء المتميز

المصدر	التعريف
(Kusin & Rashid, 2022)	أنها الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملين ذوي القدرة على الإبداع.
(عبدالمطلب، 2017)	هو مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يتصرف بها الأفراد المنتسبون إلى المنظمة، بغية استغلالها من أجل إنجاز أعمال متواصلة وجادة، تساهم في الوصول إلى الأهداف المرغوبة، وتضعهم في خانة المتفوقين على منافسيهم بأفكارهم ومنتجاتهم وكذلك سلوكياتهم.
(علي، 2018)	هي أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المؤسسة، وهو مجموعة من السلوكيات والتي يتمتع الأفراد العاملون بالمؤسسة، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والقدرات الفكرية ومعرفة السلوك في مجال عملهم وشخصتهم بما يجعلهم ينجذبون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كالحداثة والأصالة والإبداع والتميز، وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي نوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات للمؤسسة.
(دانوك، 2021)	هو نظام متكامل لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمات الإدارية والفنية، حتى يكون لها القدرة على رفع مستوى أدائهم نحو الأفضل، لتقديم الخدمات المناسبة التي يحتاجها العميل، والقدرة على تحقيق الأهداف الأساسية بشكل مستمر.

المصدر: من اعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة فيها

وعليه فإن التعريف الاجرائي للأداء المتميز هو نهج متكامل ومنهجي وشامل لتحسين جميع مجالات العمل الرئيسية للعمل وتحسينها باستمرار وذلك من خلال التفوق في الانجاز والمبادرة والإبداع وتحقيق التعاون بين الجميع وتحمل المسؤولية ذاتياً وغرس فلسفة التعلم المستمر مما يساهم في تحسين الفعالية.

ثانياً: أهمية الاداء المتميز (Importance of performance Excellence)

بعد الاداء محوراً مركزاً لتخمين نجاح المنظمة او فشلها في قراراتها وخططها الاستراتيجية وتأتي أهمية الاداء من قدرته على التعبير عن قابلية المنظمة على ايجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات الجماعات المهتمة بالمنظمة بوصفه المدى الذي تستطيع فيه ان تنتجز مهمة بنجاح او تحقيق هدفاً يتلخص (العنزي والكعبي، 2013). في حين يرى كل من (كمونة، 2013) و(عبدالرؤوف وأخرون، 2022) بأن أهمية الاداء المتميز تتركز في الآتى:

1. تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة.
 2. ايجاد ثقافة ترتكز بقوة على الزبائن.
 3. تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.
 4. الحفاظ على الزبائن وارضائهم.
 5. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
 6. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الادارة والاقسام.
 7. تحسين جودة المخرجات.

وقد احتل موضوع الاداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية واضحة، وتنامي الاهتمام بهذا الجانب في العقود الأخيرة لكونه يعبر عن القابليات التي تميز المنظمة وتحقق من خلالها نتائج ترضي الأطراف المهتمة بها، وتجسدت تلك الأهمية بالاتي (جود، 2015) و (David,2000) :

- 1- يجعل للقائد رؤية جيدة مترنة بثبات الهدف ويساهم في رصانة المنظمة من خلال عدد من الأنظمة المعتمدة.
 - 2- يساعد المنظمة على وضع معايير متقدمة لتطوير رسالتها، وتحديد العناصر الكفؤة من مرؤوسيها الذين يكونون بحاجة إلى دعم واسناد لغرض تحسين الأداء المنظمي، وتشخيص الانحرافات والأخطاء، والاشتراك باتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

- 3- يكون سبباً في الحصول على نتائج ترضي أصحاب المصالح بالمنظمة وتخلق قيمة مستمرة للزبون.
 4- يسهم في التوجة نحو التعلم والتحسين المستمر، وإحداث التغيرات المستهدفة في المنظمة ومحاولة تلبية توقعات أصحاب المصالح.
 5- يحقق التنمية المستدامة للمنظمة وتحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية.

ويتبين أن أهمية الأداء تتطوّي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل والكافأة، وما هو مخطط وما هو فعلي كما ونوعاً، وبالتالي فإن أهمية الأداء المتميّز تأتي بوصفه يعبر عن القابلية المتميّزة للمنظمة في تحقيق نتائج ترضي الأطراف المهمة بها وتسعدها والتي تعدّ معياراً يعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بتفوق ليكون بذلك محصلة لكافّة العمليات التي تقوم بها والنتيجة النهائية التي تهدف المنظمة الوصول إليها، فهي المرأة التي تعكس عمل المنظمة (العاوبي، 2010).

ثالثاً: أبعاد الأداء المتميّز (Dimensions of performance Excellence)

هناك العديد من المعايير والابعاد التي اعتمدتها المنظمات المختلفة لقياس الأداء المتميّز. منها ما هو عالمي ومنها ما هو محلي. ولغرض قياس الأداء المتميّز للعاملين فقد تم اختيار معايير التميّز الوظيفي التي تبنّتها مؤسسات حكومة الإمارات العربية المتحدة كمعايير لمنح جوائز التميّز الوظيفي في مجالات مختلفة، مثل (جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميّز، 2012) و (جائزة الرئيس الاعلى للتميز المؤسسي، 2014). وهذه الأبعاد تتمثل بـ (الاداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر). وقد اعتمدته العديد من الباحثين كما موضح في الجدول (1). وقد وقع الاختيار على هذه الجائزة لكون بيئة نشوءها متشابهة لبيئة العراق كونها دولة عربية قريبة، بالإضافة إلى ان ابعاد الأداء المتميّز لهذه الجائزة تتسم وتناسب مع طبيعة ميدان البحث الحالي وأهدافه. وفيما يأتي شرح مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد:

- الاداء والإنجاز: يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الانجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي ويتضمن كذلك انجاز مهام صعبة تتطلب وقتاً وجهداً وعملاً دوّرياً (سلمان، 2021). ويشمل الأداء والإنجاز إدخال أساليب وطرق حديثة ودقيقة في مجال عمله منها تبني أفضل الممارسات العالمية وكيف استطاع الموظف تحقيق الانجازات وطبيعة المعرفات والصعوبات التي تخطّها عمله الوظيفي. ومدى استخدام الموظف لمهارات وأساليب حديثة أو متقدمة في تحقيق انجازاته وهذا مثال على ذلك: يمتاز الموظف بتطبيقه للمبادئ والأدوات الإدارية الحديثة مثل إجاده استخدام البرمجيات.
- المبادرة والإبداع: يرتبط الإبداع في العلوم الإدارية بالأفكار الجديدة وتطوير في المنتجات وقيادة فرق العمل وكذلك تحسين الخدمات للزبائن والعملاء، بحيث هنالك تباين وتعدد في وجهات النظر حول مفهوم الإبداع و Maherite ولا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين وتعود ذلك إلى تعقيد ظاهرة الإبداع نفسها من جهة و كذلك تعدد المجالات التي انتشرت فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى (سلمان، 2021). وأوضح (فضل، 2020) بأن مفهوم لابداع هي قدرة عقلية حيث من الممكن أن تظهر على مستوى المنظمة أو الفرد أو الجماعة لأن هذه الأطراف تمثل المحاور الأساسية للابداع.
- التعاون والالتزام الوظيفي: ويركز على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها ومدى إيجابيته في التعامل معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعماً بسجل وظيفي خالٍ من المخالفات بأنواعها (سلمان، 2021). أن التزام الفرد أو الأفراد هو دليل على اخلاقياتهم ووعيهم وثقافتهم، أما بالنسبة للمنظمات حيث لا توجد منظمة قادرة على ادائها بشكل جيد اذا لم يكن كل فرد داخل المنظمة أن يشعر بالانتماء والالتزام لأهدافها و يعمل كفريق فعال (المولى وحافظ، 2019) ويضيف (Fabiene & Kachchhap، 2016) بأن التعاون والالتزام الوظيفي هي العلاقة بين الأفراد العاملين وواجباتهم او هو الارتباط النفسي واللوجستي الذي تربط الأفراد بوظائفهم الذي يعملون فيها مما يدفعهم إلى الاندماج في اعمالهم.
- المشاركة وتحمل المسؤولية: يركز هذا المعيار على مدى حرص الموظف على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها/ تشارك بها الجامعة ومدى مساهمته في الجهود التطوعية التي ترعاها الجامعة بالإضافة إلى التركيز على درجة تحمل الموظف لمسؤولياته الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية (سلمان، 2021). وأشار (سعاد، 2019) بأن المشاركة يشير إلى عمليات يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف تأثير واحد على الآخر في وضع بعض السياسات أو رسم المخططات واتخاذ القرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية أو لتلك الذين يتذدون القرارات وعلى من يمثلهم.
- المعايير الفرعية التالية:

6. التعلم المستمر: أصبح التعلم والتكتون والمستمر في عصرنا هذا ضرورة ومسؤولية حتمية لكل منظمة أو مؤسسة، سواء كانت عامة أو خاصة لإعداد الأفراد وهيكلتهم وتدريبهم وتحسين جودة الخدمات المؤسسية والارتفاع بها إلى المستوى الذي يضمن تنافسيتها واستمراريتها وتطورها حتى تتمكن المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويجب عليها أن ترافق باستمرار مستويات أداء أعضائها بما في ذلك تحديد احتياجاتهم التعليمية والتكتونية، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة المراد تحقيقها من حيث التنفيذ والتقييم والمتابعة.(محمد ومحمد، 2020). ويشير التعلم إلى مدى رغبة وقدرة الموظف على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة وخبرة، ويشير كذلك إلى جهود الموظف للاطلاع على آية معارف أو معلومات حديثة تتعلق بعمله وتساهم في تطوير أدائه(سلمان، 2021).

المبحث الثالث: الجانب العلمي

أولاً: التحليل الديموغرافي

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسات الإعلامية، والمشاركة في الدورات من عدمها.

يشير الجدول (6) إلى أن نسبة الذكور في المؤسسات الإعلامية هي (76.30%)، أما نسبة الإناث هي (23.70%)، وهذا يشير إلى أن معظم المشاركون هم من الذكور، مما يدل على عدم تشغيل الإناث بكثرة في المؤسسات الإعلامية وذلك بسبب التزاماتهم العائلية أو ظروفهم الخاصة. ويوضح الجدول (6) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 – 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (47.40%)، وجاءت الفئة العمرية (51 سنة – فأكثر) بالمرتبة الاقل وبنسبة بلغت (45.66%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في المؤسسات الإعلامية المبحوثة هم من الفئة العمرية الشابة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات نشاط عالية. يتبع من المعلومات في الجدول (6) والخاص بتوزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة اولية جامعية (بكالوريوس) والتي بلغت (22.54%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (20.81%)، يليه حملة شهادة الاعدادية بنسبة (20.81%) يليه بعد ذلك حملة شهادة ماجستير بنسبة (9.25%). مما يدل على ان افراد العينة هم من اصحاب الشهادات التي تؤهلهم للاجابة بصورة صحيحة على فقرات الاستبانة. ويوضح الجدول (6) ايضاً أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في المجال الإعلام والصحافة هي فئة (11 سنة فأكثر) والتي شكلت نسبتهم (44.51%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (6 – 10 سنة) بالمرتبة الأخيرة إذ بلغت (25.43%)، مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية الأفراد في الحقل الإعلامي. كما يتبع من المعلومات الواردة في الجدول (6) والمتعلق بتوزيع الأفراد المستجيبين حسب المشاركة في الدورات التدريبية بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من المشاركون في الدورات التدريبية والتي بلغت (72.25%)، في حين كان نسبة غير المشاركون في الدورات التدريبية قد بلغت (27.75%)، مما يشير إلى ان أكثرية الأفراد قد شاركوا في الدورات التدريبية وذلك يعني صحة المامهم بمتغيرات البحث.

الجدول (6) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

المتغير	المجموع	سنوات الخدمة	المتغير	المجموع	الجنس
الجنس	ذكور	132.00	ذكور	76.30	76.30
	إناث	41.00	إناث	23.70	23.70
	المجموع	173.00	المجموع	100.00	100.00
	30 - 18 سنة	54.00	30 - 18 سنة	31.21	30.06
الفئة العمرية	40 - 31 سنة	82.00	40 - 31 سنة	47.40	25.43
	41 - 50 سنة	22.00	41 - 50 سنة	12.72	44.51
	51 سنة – فأكثر	15.00	51 سنة – فأكثر	8.67	100.00
	المجموع	173.00	المجموع	100.00	173
الدورات التدريبية	مشارك	125	مشارك	31.21	30.06
	غير مشارك	48	غير مشارك	47.40	25.43
	المجموع	173	المجموع	12.72	44.51
	المجموع	173	المجموع	100.00	173

المصدر : من اعداد الباحثان من مخرجات برنامج SPSS-26

ثانياً: الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة اراء العينة المبحوثين حول متغير ادارة الاحتواء العالى على وفق نتائج التحليل ببرنامج (SPSS26) والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، ويشير الجدول (7) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات متغير ادارة الاحتواء العالى، الذي يتضمن النسب المئوية والاواسط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاتفاق والأهمية النسبية وترتيب الفقرات والابعد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين.

الجدول (7) الاحصاءات الوصفية لادارة الاحتواء العالى

ترتيب الفقرات والابعد	الاهمية النسبية %	معامل الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى الموزون	الفقرات	البعد	
3	72.49	73.67	26.33	0.95	3.62	X1	الاتجاه	
2	74.45	73.40	26.60	0.99	3.72	X2		
4	69.48	66.34	33.66	1.17	3.47	X3		
1	79.77	75.97	24.03	0.96	3.99	X4		
5	71.45	66.63	33.37	1.19	3.57	X5		
المعدل العام								
الثانية								
2	76.30	76.86	23.14	0.88	3.82	X6	الاتجاه	
3	73.41	73.71	26.29	0.97	3.67	X7		
4	71.10	73.84	26.16	0.93	3.55	X8		
1	77.23	74.35	25.65	0.99	3.86	X9		
5	70.40	70.52	29.48	1.04	3.52	X10		
المعدل العام								
الاولى								
5	70.64	68.34	31.66	1.12	3.53	X11	الاتجاه	
5	66.94	66.27	33.73	1.13	3.35	X12		
4	71.56	71.87	28.13	1.01	3.58	X13		
1	75.14	76.53	23.47	0.88	3.76	X14		
3	72.14	72.01	27.99	1.01	3.61	X15		
المعدل العام								
الرابعة								
4	68.09	66.66	33.34	1.14	3.40	X16	الاتجاه	
3	68.32	64.99	35.01	1.20	3.42	X17		
5	66.94	62.34	37.66	1.26	3.35	X18		
1	71.21	68.34	31.66	1.13	3.56	X19		
2	70.40	67.07	32.93	1.16	3.52	X20		
المعدل العام								
الثالثة								
2	71.87	84.01	15.99	0.57	3.59	ادارة الاحتواء العالى		

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج (SPSS26)

وفيما يأتي عرض لاهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعد ادارة الاحتواء العالى :

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد التمكين

يتضح من الجدول (7) بان الوسط الحسابي الموزون العام بعد التمكين قد بلغ (3.68) والانحراف المعياري العام قدره (0.69) والأهمية النسبية بلغت (73.53)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد التمكين المعتمدة في المؤسسات الاعلامية جيدة من وجها نظر افراد عينة البحث، ويتبين من الجدول بان الفقرة (X4) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.99) والانحراف المعياري البالغ (0.96) ومعامل الاختلاف (24.03). وقد حصلت بعض الفقرات على نسب اعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الاواسط الحسابية الموزونة بين (3.47-3.72) وهي نسبة

جيدة وهذا يعني بان التمكين لها اهمية بالنسبة للموظفين عينة البحث. ونال هذا بعد المرتبة الثانية بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

2-عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد تشارك المعلومات

يشير الجدول (7) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات بعد تشارك المعلومات، ويتبين بان الوسط الحسابي الموزون العام بعد تشارك المعلومات قد بلغ (3.68) والانحراف المعياري العام (0.61) والاهمية النسبية بلغت (73.69)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان تشارك المعلومات في المؤسسات الاعلامية المدروسة جيدة من وجهة نظر عينة البحث، ويتبين من الجدول بان الفقرة (X9) قد حصلت على اعلى نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.86) والانحراف المعياري البالغ (0.99) ومعامل الاختلاف (25.65)، اما اقل فقرة اسهاماً في اغناء هذا بعد فقد كان من نصيب (X10) اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.52) والانحراف المعياري البالغ (1.04) ومعامل الاختلاف (29.48). اما بقية الفقرات فقد حصلت على نسب متفاوتة إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات بين (3.55-3.82) وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان بعد تشارك المعلومات نالت الالام واهتمام بالنسبة للموظفين. ونال هذا بعد المرتبة الاولى بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

3-عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد ممارسات التطوير والتدريب

يشير الجدول (7) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات بعد ممارسات التطوير والتدريب، ويتبين بان الوسط الحسابي الموزون العام بعد ممارسات التطوير والتدريب قد بلغ (3.56) وانحراف معياري عام قدره (0.75) واهمية نسبية بلغت (71.28)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد ممارسات التطوير والتدريب في المؤسسات الاعلامية المدروسة جيدة من وجهة نظر عينة البحث. ويتبين من الجدول بان الفقرة (X14) قد حصلت على اعلى نسبة اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.76) والانحراف المعياري البالغ (0.88) ومعامل الاختلاف (23.47)، اما اقل فقرة اسهاماً في اغناء هذا بعد فقد كان من نصيب (X12) ذبلغ الوسط الحسابي الموزون (3.35) والانحراف المعياري البالغ (1.13) ومعامل الاختلاف (33.73).اما على مستوى بقية الفقرات فقد حصلت على نسب متفاوتة، إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات بين (3.63-3.63) وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان المؤسسات الاعلامية المدروسة لهم المام واهتمام بعد ممارسات التطوير والتدريب. ونال هذا بعد المرتبة الرابعة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

4- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد المكافآت

يشير الجدول (7) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات بعد المكافآت، ويتبين بان الوسط الحسابي الموزون العام بعد المكافآت قد بلغ (3.45) وانحراف معياري عام قدره (0.92) واهمية نسبية بلغت (68.99)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان المكافآت في المؤسسات المبحوثة جيدة من وجهة نظر عينة الموظفين، ويتبين من الجدول بان الفقرة (X19) قد حصلت على اعلى نسبة اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.56) والانحراف المعياري البالغ (1.13) ومعامل الاختلاف (31.66)، اما اقل فقرة اسهاماً في اغناء هذا بعد فقد كان من نصيب (X18) ذبلغ الوسط الحسابي الموزون (3.35) والانحراف المعياري البالغ (1.26) ومعامل الاختلاف (37.66)، اما بقية الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي موزون نسبته تقع ما بين (3.52-3.40) وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان المؤسسات الاعلامية المبحوثة لهم المام واهتمام بعد المكافآت. ونال هذا بعد المرتبة الثالثة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

وعموماً تشير نتائج الجدول (7) الى ان جميع الفقرات الخاصة بمتغير ادارة الاحتواء العالى قد حصلت على مستوى عالي من الوسط الحسابي مما يدل على نسبة ادراك عالية من بين الموظفين حول مضمون فقرات الاستبانة فيما يخص المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الانحراف المعياري لثالث الفقرات متفاوتة مما ادى الى حصول كل فقرة على معامل اختلاف واتفاق متفاوتة ايضا. ويلاحظ هنا ان الوسط الحسابي الكلى لمتغير ادارة الاحتواء العالى يساوى (3.59) وبانحراف معياري (0.57) مما ادى الى الحصول على معامل الاختلاف (15.99) وعلى اتفاق (84.01) وبلغت الاهمية النسبية الكلى لمتغير ادارة الاحتواء العالى (71.87). ولغرض المقارنة بين ابعاد ادارة الاحتواء العالى، فقد تبين بان بعد تشارك المعلومات هو الاعلى حيث لها الترتيب الاول في الاهمية النسبية، يليه بعد التمكين بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية، والترتيب الثالث في الاهمية النسبية كانت من نصيب بعد المكافآت. اما الترتيب الاخير، فقد كانت من نصيب بعد ممارسات التطوير والتدريب من حيث الاهمية النسبية.

ثالثاً: الاحصاءات الوصفية للمتغير التابع

سيتم في هذه الفقرة عرض استجابة اراء العينة المبحوثين وتحليلها حول متغير الأداء المتميز على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة، ويشير الجدول (8) إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات الأداء المتميز والذي يتضمن النسب المئوية والاوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاتفاق والأهمية النسبية وترتيب الابعاد والتي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين.

الجدول (8) الاحصاءات الوصفية للأداء المتميز

ترتيب الفقرات والابعاد	الأهمية النسبية %	معامل الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات	المتغيرات والابعاد	
3	76.30	74.09	25.91	0.99	3.82	Y1	الاداء والانجاز	
1	77.57	77.04	22.96	0.89	3.88	Y2		
4	73.87	73.18	26.82	0.99	3.69	Y3		
2	77.34	77.35	22.65	0.88	3.87	Y4		
الثالثة	76.27	82.20	17.80	0.68	3.81	المعدل العام		
4	71.45	73.65	26.35	0.94	3.57	Y5	الاتجاه والاتجاه	
1	74.91	76.02	23.98	0.90	3.75	Y6		
3	73.64	73.68	26.32	0.97	3.68	Y7		
2	74.22	76.98	23.02	0.85	3.71	Y8		
الرابعة	73.55	82.24	17.76	0.65	3.68	المعدل العام		
1	81.16	78.46	21.54	0.87	4.06	Y9	الاتجاه والاتجاه	
4	74.45	74.69	25.31	0.94	3.72	Y10		
3	74.80	72.55	27.45	1.03	3.74	Y11		
2	76.30	73.33	26.67	1.02	3.82	Y12		
الاولى	76.68	81.39	18.61	0.71	3.83	المعدل العام		
2	71.33	71.76	28.24	1.01	3.57	Y13	المشاركة والمسؤولية	
3	70.87	72.03	27.97	0.99	3.54	Y14		
4	67.05	68.53	31.47	1.06	3.35	Y15		
1	74.45	74.20	25.80	0.96	3.72	Y16		
الخامسة	70.92	80.41	19.59	0.69	3.55	المعدل العام		
3	76.42	77.65	22.35	0.85	3.82	Y17	المعلم المستقر	
2	76.88	75.48	24.52	0.94	3.84	Y18		
4	74.57	76.66	23.34	0.87	3.73	Y19		
1	77.46	78.32	21.68	0.84	3.87	Y20		
الثانية	76.33	83.30	16.70	0.64	3.82	المعدل العام		
1	74.75	86.19	13.81	0.52	3.74	الاداء المتميز		

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج (SPSS26-)

وفيما يأتي عرض لأهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعاد الأداء المتميز:

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الاداء والانجاز

يتضح من الجدول (8) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الاداء والانجاز قد بلغ (3.81) والانحراف المعياري العام قدره (0.68) والأهمية النسبية بلغت (76.27)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد الاداء والانجاز للعينة المبحوثة جيدة وفقاً لوجهة نظرهم، ويتحقق من الجدول بان الفقرة (Y2) قد حصلت على اعلى

نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (3.88) والانحراف المعياري البالغ (0.89) ومعامل الاختلاف (22.96)، اما اقل فقرة اسهاماً في اغناه هذا بعد فقد كان من نصيب (Y3) ذبلغ الوسط الحسابي الموزون (3.69) والانحراف المعياري البالغ (0.99) ومعامل الاختلاف (26.82)، اما باقية الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي موزون نسبته تقع ما بين (3.82-3.87) وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان العاملين في المؤسسات الاعلامية المبحوثة لهم المام واهتمام ببعد الاداء والانجاز. ونال هذا بعد المرتبة الثالثة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

2- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد المبادرة والابداع

ويتضح من الجدول (8) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد المبادرة والابداع قد بلغ (3.68) والانحراف المعياري العام قدره (0.65) واهمية نسبية بلغت (73.55)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان المبادرة والابداع للعينة المبحوثة جيدة وفقاً لوجهة نظرهم، ويتبين من الجدول بان الفقرة (Y6) قد حصل على اعلى نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.75). وقد حصلت بعض الفقرات على نسب اعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة لها بين [3.57-3.71] وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان المبادرة والابداع لها اهمية في تحقيق الاداء المتميز لدى العينة المبحوثة وفقاً لوجهة نظرهم. ونال هذا بعد المرتبة الرابعة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

3- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد التعاون والالتزام الوظيفي

ويظهر من الجدول (8) ايضاً بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التعاون والالتزام الوظيفي قد بلغ (3.83) والانحراف المعياري العام قدره (0.71) واهمية نسبية مئوية بلغت (76.68)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان التعاون والالتزام الوظيفي للعينة المبحوثة جيدة وفقاً لوجهة نظرهم، ويتبين من الجدول بان الفقرة (Y9) قد حصلت على اعلى نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.06). وقد حصلت الفقرات الاخرى على نسب اعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات بين [3.72-3.82] وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان بعد التعاون والالتزام الوظيفي لها دور في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسات المبحوثة. ونال هذا بعد المرتبة الاولى بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

4- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد المشاركة وتحمل المسؤولية

ويظهر من الجدول (8) ايضاً بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد المشاركة وتحمل المسؤولية قد بلغ (3.55) والانحراف المعياري العام قدره (0.69) واهمية نسبية مئوية بلغت (70.92)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان المشاركة وتحمل المسؤولية للعينة المبحوثة جيدة وفقاً لوجهة نظرهم، ويتبين من الجدول بان الفقرة (Y16) قد حصلت على اعلى نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.72). وقد حصلت بعض الفقرات على نسب اعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات بين [3.35-3.57] وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان هنالك المام واهتمام بالمشاركة وتحمل المسؤولية من وجهة نظر العينة في المؤسسات المبحوثة. ونال هذا بعد المرتبة الخامسة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

5- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد التعلم المستمر

ويظهر من الجدول (8) ايضاً بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التعلم المستمر قد بلغ (3.82) والانحراف المعياري العام قدره (0.64) واهمية نسبية مئوية بلغت (76.33)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان التعلم المستمر والمعتمدة من قبل العاملين في المؤسسات المبحوثة جيدة من وجهة نظرهم، ويتبين من الجدول بان الفقرة (Y20) قد حصلت على اعلى نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.87) والانحراف المعياري البالغ (0.64). وقد حصلت بعض الفقرات على اعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات بين [3.82-3.73] وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان هنالك المام واهتمام ببعد التعلم المستمر من العاملين في تلك المؤسسات وفقاً لوجهة نظرهم. ونال هذا بعد المرتبة الثانية بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

و عموماً، تشير نتائج الجدول (8) الى ان جميع الفقرات حصلت على مستوى عالي للوسط الحسابي مما يدل على نسبة ادراك عالية من بين افراد العينة البحث تجاه مضمون فقرات الاستبانة المخصصة لمتغير الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات المبحوثة، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الانحراف المعياري ل تلك الفقرات متفاوتة مما ادى الى حصول كل فقرة على معامل اختلف واتفاق

متقارنة ايضا. ولغرض المقارنة بين ابعاد الأداء المتميز فقد تبين بان بُعد التعاون والالتزام الوظيفي هو الاعلى حيث لها الترتيب الاول في الاهمية النسبية، يليه بعد التعلم المستمر بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية، والترتيب الثالث في الاهمية النسبية كانت من نصيب بُعد الاداء والإنجاز، وحصل بعد المبادرة والابداع على المرتبة الرابعة من بين الابعاد، اما المرتبة الاخيرة فقد كانت من نصيب بُعد المشاركة وتحمل المسؤولية من حيث الاهمية النسبية.

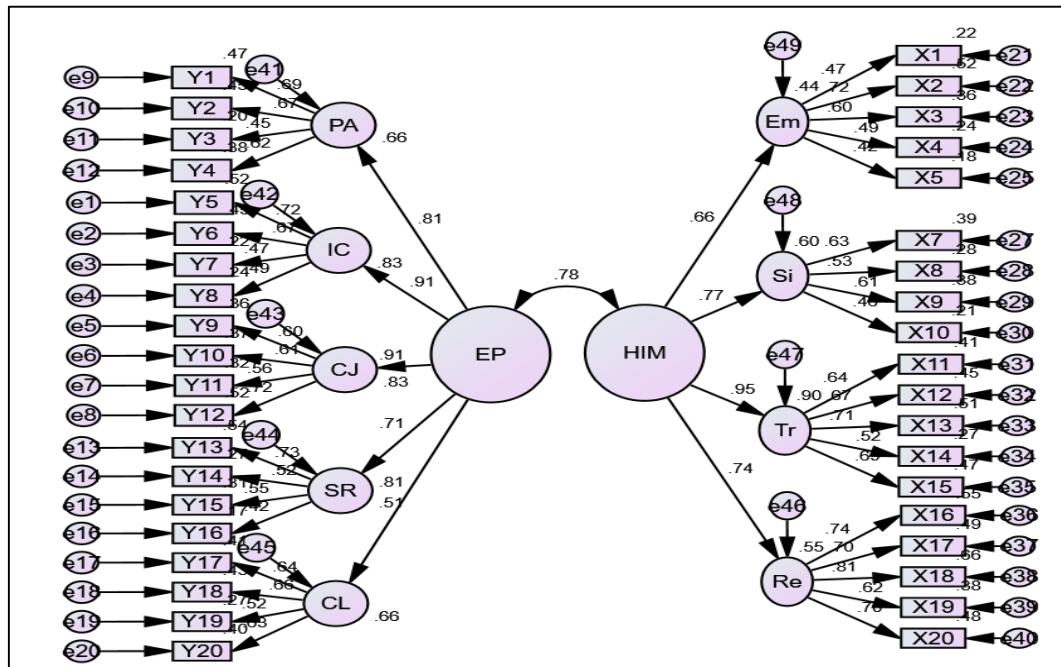
رابعا: الاحصاءات التحليلية لمتغيرات البحث

من اجل اختبار الفرضيات الرئيسية والمتفرعة من كل منها تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (AMOS-26) وتم الحصول على النتائج التي تظهر في الجدول (9).

- a) الفرضية الأولى: ترتبط إدارة الاحتواء العالي ارتباطاً معنواً طردياً بـ الأداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05).
- b) الفرضية الثانية: يؤثر إدارة الاحتواء العالي تأثيراً معنواً موجباً في الأداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05).

1. اختبار الفرضية الاولى حول علاقة الارتباط بين ادارة الاحتواء العالي والاداء المتميز

في هذه الفقرة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين متغيري البحث وعلى وفق ما نصت عليه الفرضية الاولى "ترتبط إدارة الاحتواء العالي ارتباطاً معنواً طردياً بـ الأداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)" وسيجري اختبارها تباعاً وفق ما وردت في منهجة البحث وفق مخطط البحث الفرضي. وبهدف التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين متغيري البحث وتفسير نتائجها تطلب ذلك الاستدلال بمعامل ارتباط يناسب البيانات الوصفية، وهذا ما جسده طبيعة بيانات البحث، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (AMOS-26) من اجل اختبار هذه الفرضية، حيث قام الباحثان ببناء انموذج هيكل يمثل علاقة الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين (ادارة الاحتواء العالي، الاداء المتميز) كما يظهر في الشكل (2).



IFI=0.924, CFI=0.921, TLI=0.912, NFI=0.906, RMSEA=0.060, P=0.074, X2/d.f= 1.611

الشكل (2): الانموذج الهيكل لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

ومن اجل تحديد قيم الارتباط بين المتغيرين فقد تم استخدام الجدول ليظهر معامل الارتباط بين متغيري البحث، وتم التأكد من معنوية معامل الارتباط من خلال جودة المطابقة للتأكد من جودة الانموذج الهيكل لعلاقة الارتباط بين متغيري البحث.

وتشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية عند مستوى (0.05) بين إدارة الاحتواء العالي بوصفه متغيرا رئيسا تابعا، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.781) وهي قيمة معنوية، وهذا يدل على قوة العلاقةطردية بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.

الجدول (9) علاقات الارتباط بين ادارة الاحتواء العالي بأبعادها و الاداء المتميز

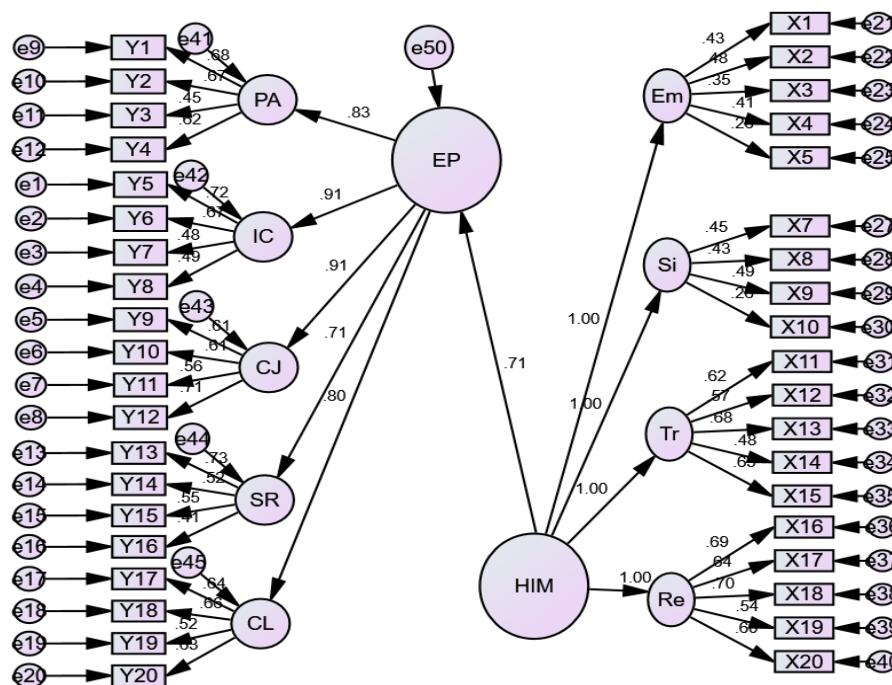
ادارة الاحتواء العالي (HIM)	المتغير المستقل
	المتغير التابع
0.781	الاداء المتميز (EP)
***	Sig. (2-tailed)

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج AMOS-26

واعتمادا على ما نقدم من نتائج التحليل الاحصائي فأن علاقة الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير التابع بأبعاده والمتغير المستقل كانت طردية و معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، و تشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتواافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين الرئيسيين ادارة الاحتواء العالي و الاداء المتميز وهذا يؤكد اهميتهما الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد المؤسسات الاعلامية على ادارة الاحتواء العالي وتطبيقاتها في انشطتها و مهامها الرئيسية والتي تسهم في تحقيق ادائها المتميز، و بهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الاولى "ترتبط إدارة الاحتواء العالي ارتباطا معنوي طرديا بالاداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)"

2. اختبار الفرضية الثانية حول علاقة التأثير بين ادارة الاحتواء العالي والاداء المتميز

تنص هذه الفرضية على انه " يؤثر إدارة الاحتواء العالي تأثيرا معنويًا موجبا في الأداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)" لذا تم تمجيد العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، اذ يبين الشكل (3) نتائج اختبار علاقة التأثير بين ادارة الاحتواء العالي والاداء المتميز.



IFI=0.924, CFI=0.921, TLI=0.912, NFI=0.906, RMSEA=0.069, P=0.074, X2/d.f= 1.819

شكل (3) النموذج الهيكلی لمعامل التأثير بين ادارة الاحتواء العالي والاداء المتميز

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج AMOS-26

ويتضح من الشكل (3) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير فتوضخ في جدول (10)

جدول (10) تحليل الانحدار بين ادارة الاحتواء العالي والاداء المتميز

ادارة الاحتواء العالي (HIM)						المتغير المستقل
P. Value	C.R.	S.E.	التقديرات Estimate	Standardized Estimate	R ²	
***	4.334	0.177	0.767	0.71	0.61	الاداء المتميز (EP)

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج (AMOS-26)

وبحسب نتائج جدول (10) إن ادارة الاحتواء العالي يؤثر في الاداء المتميز بنسبة (0.767) اي ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة نسبة (0.71) وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر بكثير، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R²) فإنه يساوي (0.61) وذلك يعني ان نسبة (61%) من التغييرات الحاصلة في الاداء المتميز يفسرها ادارة الاحتواء العالي، والنسبة الباقية من التفاؤل يعود الى عوامل اخرى غير داخلة في البحث الحالية. وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الثانية " يؤثر إدارة الاحتواء العالي تأثيراً معنوياً موجباً في الاداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)"

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. تعد ادارة الاحتواء العالي من انساب ممارسات ادارة الموارد البشرية للمؤسسات الاعلامية المعاصرة؛ لما لها من خاصية الشمولية وممارسات كفيلة برفع روح المسؤولية والمبادرة لدى العاملين في تلك المؤسسات في العصر الذي يتطلب من الجميع مشاركة كبيرة في ظل البيئة التي تتسم بشدة المنافسة وسرعة التقليبات.
2. يمكن استنتاج ان المؤسسات الاعلامية تجذب اليها الايدي العاملة الشابة التي تقع اعمارهم بين العقد الثاني الى العقد الرابع وذلك بسبب ملائمة العمل في المؤسسات الاعلامية لذك الاعمار وحاجة العمل فيها الى الحيوية والنشاط الشبابي.
3. يمكن استنتاج ان حملة الشهادة الاولية الجامعية يشكلون الغالبية الكبيرة من القوى العاملة في قطاع الاعلام. وذلك مؤشر على قابلية الايدي العاملة في هذا القطاع لتطبيق ادارة الاحتواء العالي عليها.
4. استنتاج ان المؤسسات الاعلامية المبحوثة تتمتع بدوران عمل منخفضة بدليل ان العاملين ذوي الخدمة الطويلة من ست سنوات فأكثر هم من يشكلون الغالبية من بين المشاركين في الاستبانة.
5. استنتاج ان هناك اهتمام بالتطوير المستمر للعاملين في المؤسسات الاعلامية المبحوثة وذلك لان الغالبية من المبحوثين هم من شاركوا في دورات تربوية مختلفة.
6. استنتاج ان المؤسسات الاعلامية تولي اهتماماً كبيراً بتدريب عاملاتها كما يفضل توظيف الكوادر التي تشارك في الدورات التربوية وهذا ما اكده الاهمية التربوية لأبعد ادارة الاحتواء العالي، حيث حصل بعد ممارسات التطوير والتدريب على المرتبة الثالثة. مما يدل على اهتمام المؤسسات الاعلامية بالتطوير والتدريب.
7. استنتاج ان هناك اهتمام والمام بابعاد ادارة الاحتواء العالي في المؤسسات الاعلامية العاملة في محافظة دهوك، وبدرجات متفاوتة. حيث ان تشارك المعلمات، التمكين، ممارسات التطوير والتدريب، والكافآت هو تسلسل الاهمية النسبية لابعاد على التوالي من حيث اهتمام المشاركين في البحث. ويعزى الباحثان ذلك الى طبيعة عمل تلك المؤسسات واعتمادها الكبير على المعلومات ومشاركتها مع العاملين. في حين ان بعد المكافآت يحصل على اهتمام اقل من المشاركين وذلك بسبب طبيعة عمل المؤسسات الاعلامية التي تعتمد على كفاءة الموارد البشرية اكبر مما تعتمد على المكافأة.
8. استنتاج بان هناك المام واهتمام كافي من قبل المؤسسات المبحوثة بالاداء المتميز وابعاده وبدرجات متفاوتة وذلك لأن قطاع الاعلام يشهد منافسة شديدة في مجال تزويد الجمهور بالرسالة الاعلامية. ويمكن التأكيد من ذلك ان بعد التعاون والالتزام الوظيفي حصلت على المرتبة الاولى من الاهمية بين ابعاد الاداء المتميز في حين ان المشاركة وتحمل المسؤولية حصلت على اهتمام اقل من المشاركين مقارنة بباقي ابعاد الاداء المتميز.

9. استنتج ان ادارة الاحتواء العالي بأبعادها ترتبط ارتباطا قويا وطريديا مع الاداء المتميز مما يعني انه كلما زاد الاهتمام بأدارة الاحتواء العالي ادى ذلك الى تحقيق الاداء المتميز بصورة اكبر في المؤسسات الاعلامية العاملة في حدود محافظة دهوك.
10. استنتج ان ادارة الاحتواء العالي تؤثر في الاداء المتميز. مما يعني ان كلما اهتمت المؤسسات المبحوثة بأدارة الاحتواء العالي كلما حصلت على اداء متميز بتناسب طردي موجب.

ثانياً: التوصيات

1. يقترح الباحثان ان تقوم المؤسسات بجذب الكفاءات الاكاديمية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه من اجل احتواء علي للعاملين وبالتالي الارقاء نحو الاداء المتميز
2. يقترح الباحثان ان تهتم المؤسسات الاعلامية بمواردها البشرية وذلك بتوفير التوازن بين ممارسات التطوير والتدريب والمكافأة وذلك من اجل ضمان ادارة احتواء عالية ومفيدة في المؤسسة الاعلامية مما يضمن نجاحهم وادائهم المتميز.
3. يقترح الباحثان ان تقوم المؤسسات الاعلامية بأفتتاح اكبر على الايدي العاملة لديها ومشاركة المعلومات معها والتي تؤدي الى ترسیخ ابعاد ادارة الاحتواء العالي وبالتالي تحقق الاداء
4. يقترح الباحثان ان تقوم الشركات العاملة في مجال الانترنت بالاهتمام بمتkin العاملين في اتخاذها قرارات موقفية وسريعة من اجل تحقيق التميز في الاداء.
5. يقترح الباحثان ان تولي المؤسسات الاعلامية اهتماما غير متساوي بأبعاد ادارة الاحتواء العالي نظرا لاختلاف اهميتها النسبية.
6. يقترح الباحثان ان تركز مؤسسات الاعلام على ممارسات التطوير والتدريب في مجال ادارة الاحتواء العالي لما لها من اهمية في العصر الحالي، ومن الضروري ان تهتم المؤسسات العاملة في مجال الاعلام ان تهتم برأسمالها الفكري لما لها من دور في تحقيق الاحتواء العالي وبالتالي تحقق الاداء المتميز.

المصادر العربية

1. إيمان، رملي محمد، يدو، (2022) دور الجدارة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية - دراسة عينة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق بجامعة لونيسى علي البليدة- 2 ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 01
2. البطران، شيماء عبدالله عبدالعال، (2010)، نبذة العلاقة التأثيرية بين ادارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في انظمة العمل عالية الاداء - دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلد 11، العدد 4
3. جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز(2012)، دليل جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز/برنامج التربية والتعليم للأداء التربوي المتميز، الاصدار الاول، وزارة التربية والتعليم، الامارات العربية المتحدة
4. جائزة الرئيس الاعلى للتميز المؤسسي (2014) دليل الجائزة: فئات التفوق الوظيفي، جامعة الامارات العربية المتحدة.
5. جواد، فاتن نهاد، (2015)، تأثير المناخ الابداعي في الاداء المتميز من خلال إدارة الذات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
6. الحسني، دينا باسم كمال، (2016)، اثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري- دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد-رسالة ماجستير منشورة، كلية الاعمال، جامعة شرق الاوسط.
7. خروفه، رغد محمد عبودي، صفاء ادريس، (2020)، دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية:- دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات-بحث منشور، المجلة العربية للادارة، المجلد 40، العدد 3
8. دانوك، احمد عبدالله، (2021)، صناع المعرفة مدخلاً لتحقيق الاداء المتميز عبر المرونة الاستراتيجية-شركة زين للاتصالات في العراق أثمنوجا، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17 ، العدد 53.
9. الدعمي، علاء فرحان والسعديون، زيتون نعمة، (2019) ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لاراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم البحثية والتطبيقية المجلد 1 ، العدد 27
10. الرواشدي، عبدالرحمن سلوم (2015) المشهد الإعلامي في العراق.. الواقع والآفاق، مجلة البيان العدد 343، ديسمبر 2015.)
<https://albayan.co.uk/MGZarticle2.aspx?ID=4791>

11. زيادة، رانية محمد محمود، (2021)، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 15
12. سعاد، بعجي (2019)، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اركوديم ميديا، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 2، العدد 5
13. سلمان، مني جواد، (2021)، أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي إمارة رأس الخيمة دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 3
14. الشلامة، ميسون عبدالله احمد، الجلايلي، حنان احسان خليل والعباجي، مروه ليث ذنون، (2021)، أثر المحاسبة الخضراء على ادارة الاحتواء العالى- دراسة استطلاعية في المعهد التقني الموصل، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لادارة الموارد.
15. عبدالرؤوف، شايب، وحمزة، شريف، ويونس، سليماني وعادل ربح الله، (2022)، دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاستشفائية- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمـه لـخـضـرـ الـوـادـيـ.
16. عبدالزيدي، ناظم جواد، والبغدادي، رباب لوي كاظم، (2021)، تأثير استراتيجية الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين، بحث منشور، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 2، العدد 4
17. عبدالستار، ناجي وفرحان، محمد صبحي، (2017)، مدى توافر ابعاد ادارة الاحتواء العالى في المنظمات التعليمية " دراسة استطاعية لرأء عينة من الافراد العاملين في جامعة تكريت كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 33
18. عبدالفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS"الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية، جدة:السعودية
19. عبداللطيف، بيصار، (2017)، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق أداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 17.
20. العبيدي، نور خليل، (2010)، بناء نموذج إدارة الاحتواء العالى في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي- دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
21. العبيدي، أمل محمود علي، والسعدي، ضحى صالح مهدي، (2018)، دور ادارة الاحتواء العالى في تعزيز العدالة التنظيمية- دراسة تحليلية لرأء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي، مجلة المنصور، المجلد 30، العدد 30.
22. العزاوي، فارس صالح نجم، (2010)، متطلبات إقامة معايير التصنيع العالمية واثرها في تحقيق بعض ابعاد الاداء المتميز، دراسة من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية (نبوي)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
23. علي، ابتهال فارس، (2018)، العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والاداء المتميز- دراسة استطلاعية لرأء عينة من الملاكات التربوية لمجموعة مدارس في محفظة بابل، بحث منشور، مجلة جامعة بابل، المجلد 26، العدد 5
24. علي، وسام حسين عبد وحسن، ريم قاسم، (2020)، ادارة الاحتواء العالى واثرها في الحد من التغير الوظيفي- دراسة استطلاعية لرأء الكادر الصحي في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار، بحث منشور، مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة
25. العنزي، سعد علي حمود والكعبي حميد سالم، (2013)، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 35. الدوريات.
26. الغالبي، طاهر محسن منصور، والمنصورى، محمود شاكر عاشور، (2016)، تأثير إدارة الاحتواء العالى للموارد البشرية في مخرجات العمل الموقفية- دراسة استطلاعية لرأء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب 1، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بصرة، المجلد 11، العدد 22
27. فضل، محمد ابراهيم ادم، (2020)، الدور المعدل للبيئة الداخلية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي- دراسة على عينة من العاملين بشركة دال الغذائية قسم الابان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
28. كمونة، علي عبد الامير الحسني، (2013)، الالاممومسات ودورها في تحقيق أداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة- دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادار و الاقتصاد، جامعة كربلاء.

29. محمد، دبلا وجمال، غلاب، (2021)، تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق أداء المتميز بالمؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة
30. محمد، ماضي ومحمد، سعدي، (2020)، التكوين المستمر وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة
31. ملحم، يحيى سليم، (2009)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الشركة العربية للتنمية الإدارية.
32. المولى، سماح مؤيد وحافظ، حسين علي، (2019)، تأثير التشارك المعرفي ودوره في تعزيز الالتزام الوظيفي- دراسة تطبيقية في المديرية العامة ل التربية ال رصافة الثالثة، مجلة الادارة الاقتصاد، المجلد، (42)، العدد(121).
33. ناجي، هالة تركي والزبيدي، غنى دحام، (2020)، الدور التفاعلي لنظم العمل علي أداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية / دراسة حالة في شركة ديالي العامة، بحث منشور، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 26، العدد 124
34. هاجرة، غانم، (2017)، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية - لولاية المسيلة، اطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسلية
35. ورد، حسين فلاح، وحسن عبدالله كاظم، (2010). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المنظمة العامة للصناعات الكهربائية مجلة الفادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1

المصادر الانكليزية

1. Alnuaimi. S., (2013)" Effective Leadership in Implementing Change in Arab Culture: The Case of the Abu Dhabi Police" A thesis submitted to the Manchester Metropolitan University in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
2. Al-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A., (2014), the effect of human resources planning and training and development on organizational performance in the government sector in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4 (4), 79-85.
3. Balliet, D., Mulder, L B., & Van Lange, P. A. (2011). Reward, punishment, and cooperation: a meta-analysis. Psychological bulletin, 137(4), 594
4. Boxall, Peter and Winterton, Jonathan, (2018), Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research", Economic and Industrial Democracy, Vol. 39, No.1 p.30
5. Boxall, Peter & Macky, Keith, (2014), High-involvement work processes, work intensification and employee wellbeing, sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav, Vol. 28(6) 963 –984.
6. David, W. (2000). Strategic Management"Mc Graw-hill companies, Inc, New York, U.S.A.
7. Doody, Sarah, (2007) High-Involvement Work Systems: Their Effect On Employee Turnover And Organizational Performance, In New Zealand Organisations, Thesis ,Incola University.
8. Fabiene, E. Essono & Kachchhap, Sandeep Lioud, (2016), "Determinants of Employees Commitment among Healthcare Professionals", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol.6, No.2, pp44-52.
9. Foesenek, c. (2013). high-involvement hrm, employee energy at work and performance, master thesis – human resource studies tilburg university.
10. Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. The international journal of Human Resource management, 15(8), 1408-142

11. Hamdan, Ahmed Khalaf, Khaleel, Shireen Ismael, & Kamil, Layth Abdulrazzaq, (2020), Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations, *Journal for Advancement of Marketing Education*, ISSUE: 28, No.: 7.
12. Ibrar, M., & Khan, O. (2015). The impact of reward on employee performance (a case study of Malakand Private School). *International letters of social and humanistic sciences*, 52, 95-103.
13. Kok. Lawrence, Lebusa, Malefane Johannes, Joubert, Pierre, (2014)" Employee Involvement in Decision-Making: A Case at One University of Technology in South Africa" *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 27.
14. Kusin, Siti Aminah., & Rashid, Umi Kartini., (2022), The Relationship Between Instructional Leadership Style and School Performance Excellence Among Primary Schools in Johor. *Proceedings of the 4th African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Nsukka, Nigeria, April 5-7, 2022
15. Leffakis, Z. (2009). The Effects of High-Performance Work Systems on Operational Performance In Different Manufacturing Environments: Improving The "Fit" Of HRM Practices In Mass Customization. Unpublished Dissertation, The University Of Toledo.
16. Macky, Keith&Boxall, Peter, (2008), High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences, *Journal of Human Resources*, Volume 46(1): 38–55.
17. Matloob, S., Shah, S. A., Sayed, M. H. S., & Ahmed, J. (2021). Impact of Financial and Non financial Rewards on Employee Motivation and Employee Commitment among SMEs textiles sector of Karachi Pakistan. *Market Forces*, 16(1), 22-22.
18. Maton, K. I. (2008), Empowering community settings: Agents of individual development, community betterment, and positive social change. *American journal of community psychology*, 41(1-2), 4-21.
19. Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L A. (2009), Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 94(2), 535.
20. Ozutku, H. (2012). The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results: An empirical analysis in Turkish manufacturing industry. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 29-48.
21. Pallant, J., (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using the SPSS program*. 4th Edition, McGraw Hill, New York
22. Pare ,Guy , Tremblay ,Michel & Montrea ,HEC ,(2007), The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions, *SAGE Journals Online* and *HighWire Press* platforms, Volume 32 Number 3
23. Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Lorrina J. (2010), Eastman, Op. Cit., pp. 300-301
24. Tuner, Thomas., and Cross, Christine., (2018), Do high- involvement work practices affect employee earnings in union and non-union settings in the Irish private sector, *Personnel Review*, Vol. 47, No. 2, p.462
25. Yamane, Taro. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*, 2nd Edition, New York: Harper and Row.



26. Zairi, Mohamed., (2019) Viewpoint, Shaping the future of government through excellence: How the UAE Government has taken lead, International Journal of Excellence in Government, Vol. 1 No. 1, 2019 pp. 2-7