

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

هوشه نك عبدالحاميد عبدالهادي الزاخولي¹، عثمان كريم محمود²

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

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

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

المخلص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور ادارة الاحتواء العالي بأبعاده (التمكين، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير والتدريب، 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 استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيع (173) استمارة على الأفراد العاملين كعينة لمجتمع بحجم (238) فردا وفق المعادلات الاحصائية في جميع المؤسسات الاعلامية التابعة لمحافظة دهوك والبالغ عددهم (14) مؤسسة، باعتماد أسلوب 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 تركيز مديري المؤسسات الاعلامية على اتباعهم لأبعاد ادارة الاحتواء العالي وذلك من أجل تحقيق الاداء المتميز من قبل الافراد العاملين في المؤسسات المبحوثة.

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

پوخته:

نامانجی ئەم توێژینەمە ناسینی رۆلی کارگیری بەشداربێکردنی بالایە بە رەهەندەکانیەم (هێزدارکردن، بەشداربێکردنی زانیاری، پراکتیکەکانی پەرەپێدان و مەشقکردن، پاداشتکردن) لە بەدیهێنانی ئەدای ناوازه بە رەهەندەکانیەم (ئەداو ئەنجام، دەستپێشخەری و داھێنان، ھاوکاری و پابەندبوونی فەرمانبەری، بەشداربوون و ھەلگرێتی بەرپرسیاریتی، فیزیوونی بەردەوام) لە دامەزرێدەکانی راگەیاندا لە پارێزگای دەوک. میتودۆلۆجی باسەنی و شیکاری بەکارھێنرا لەم توێژینەمەدا. دواي پێداچوونە بە داتاكانی توێژینەمەدا توانرا چەمک و زاراوەکان بنوسریت و مۆدیل و گریمانەکان بنیاتبنریت بە پشتبەستن بە رەهەندەکانی کارگیری بەشداربێکردنی بالآ و ئەدای ناوازه. پاشان پێوەرەکان پەرمان پێدراو فۆرمی راپرسی دیزاین کرا بە مەبەستی کۆکردنەوی داتاكان. (173) فۆرم دابەشکرا بەسەر کارمەندەکاندا وەک سەمپلێک بۆ کۆمەلگەی توێژینەمە بە قەبارە (238) کەس بە پێی ھاوکێشە ئامارییەکان لە ھەموو دامەزرێدەکانی راگەیانداکانی پاشکۆی پارێزگای دەوک کە ژمارەیان دەگاتە (14) دامەزرێدە، بە بەکارھێنانی شیوازی سەمپلی ھەرمەکی. چەند شیوازی بەکارھێنرا لە داوەران و ئلفا کرونباخ بۆ دڵنیابوون لە راستگویی و جیگیریی. ھەر و ھا مۆدیلی پەیکەربەندی ھاوکێشەیی بەکارھێنرا بۆ تێستکردنی گریمانەکانی. ئەنجامەکانیش ئەرمان دەرخست کە پەرمانیەکی پەرمانیەکی ھاوکێشەیی و کاربەگەریوونی ئەرمانی ھەمە لەنێوان گۆراوەکاندا. بنیات لەسەر ئەنجامەکانی توێژینەمەش چەند راسپاردەیک پێشیارکران تایبەت بە پێوستی سەرنجدانی بەرپەرەری دامەزرێدەکانی راگەیاندا لەسەر پەرمانی رەھەندەکانی کارگیری بەشداربێکردنی بالآ، ئەمەش لە پێناوی بەدیهێنانی ئەدای ناوازه لە لایەن کارمەندەکانی دامەزرێدەکانی توێژینەمە.

کلیەهوشەکان: کارگیری بەشداربێکردنی بالآ- ئەدای ناوازه- دامەزرێدەکانی راگەیاندا لە پارێزگای دەوک.

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 أحدثته التغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسات في جميع الميادين، وما نتج عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمؤسسة إلى ضرورة سعي إدارة الشركات إلى التطوير والمواكبة لكل الأوضاع الحديثة ما جعلها تنسجم بالديناميكية والتجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة والتميز، لتعمل على الحفاظ على مكانتها. إذ أصبح من الضروري ترك المفاهيم التقليدية للإدارة واتباع طرق وأساليب حديثة. ومن هذه الأساليب هي إدارة الاحتواء العالي، حيث يعد أحد مفاهيم ومضامين 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 آخر يعد الأداء المتميز أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل مناسبة، فمن المنطوق أن يأخذ هذا الأداء العامل إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع كالمنافسة الشديدة لن تقدر المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان عاملوها يتميزون بالأداء العالي وهذا ما يكون أحد خصائص وسمات المؤسسة المتميزة .

تم إجراء هذا البحث على المؤسسات الإعلامية والتي تشمل جميع فروعها المرئية والتلفزيون والراديو لأنهم لا يستخدمون إدارة الاحتواء العالي بأبعادها بالشكل المطلوب، بحيث كلما كانت هذه المؤسسات مستخدمة إدارة الاحتواء العالي من حيث التمكين وتشارك المعلومات والحوافز كلما زادت أدائها المتميز وتكون المؤسسة متفوقة وذات ميزة تنافسية.

وتأسيساً لما تقدم، فقد شملت هيكليّة البحث من أربعة مباحث، تتضمن المبحث الأول منهجية البحث بمشكلاتها وأهدافها وفرضياتها، وجاء المبحث الثاني ليستعرض الإطار النظري للدراسة واشتمل إدارة الاحتواء العالي 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 لإدارة الاحتواء العالي في تحقيقها للاداء المتميز. اذ من المهام الأساسية التي تواجه إدارة منظمات الأعمال هو توفير بيئة عمل ملائمة يتحفز فيها الأفراد العاملون من جهة ومن جهة أخرى تعظيم مستوى الإستفادة من إمكانيات وقدرات هؤلاء الأفراد بما يحقق أفضل مستوى من الاداء لتلك المنظمات. حيث من المتوقع ان تستطيع المنظمات تحقيق اهدافها والحصول الى مستويات أداء عالية من خلال تطبيقها لإدارة الاحتواء العالي. وعندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالمؤسسات على كافة المستويات التنظيمية، يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمؤسسة، والتي قد تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية طويلة 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 الاسئلة 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 وتكمن أهميتها في الآتي:

1. يعد ادارة الاحتواء العالي من الموضوعات التي شغلت ذهن الكثير من الباحثين نظرا لارتباطها المباشر بالعديد من المتغيرات السلوكية والتي تنصب 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 الاداء المتميز داخل المؤسسات الاعلامية وما له من دور فعال في التطور والتغيير.
4. يمكن أن تشكل النتائج التي ستسفر عنها البحث الحالي وتوصياتها مرجعا متواضعا يفيد الافراد العاملين في المؤسسات الاعلامية لوضع خططهم المستقبلية أو تغيير خططهم الحالية بالوقوف على مواضع القوة والضعف على أسلوب الإدارة 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.

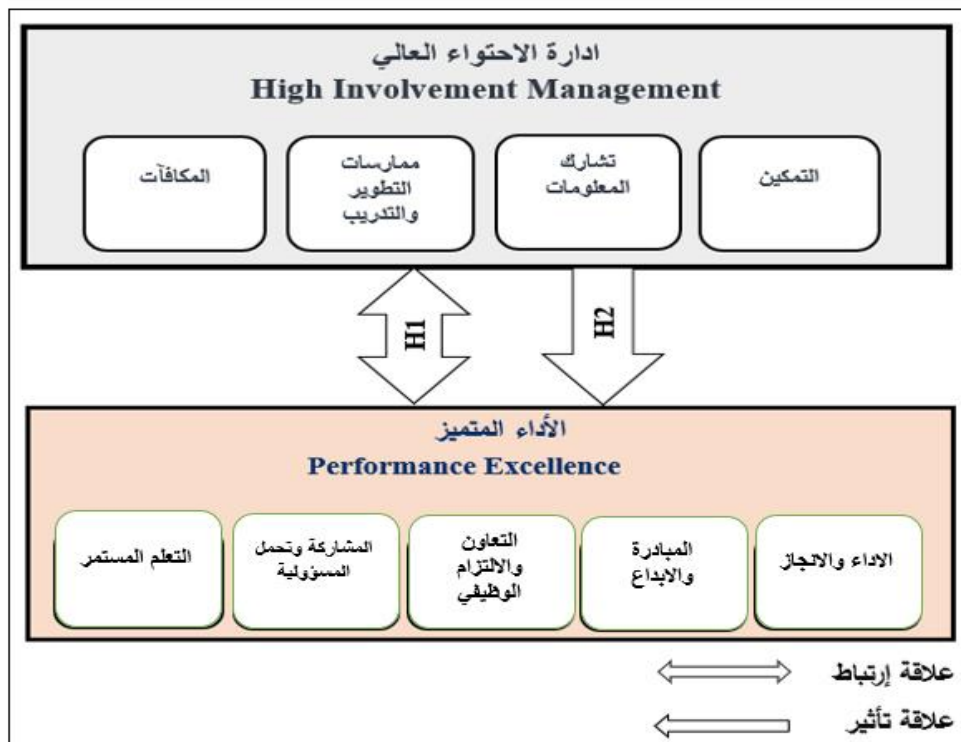
رابعاً: فرضيات البحث

واستكمالاً لعنوان البحث وأهدافها وأسئلتها تمت صياغة فرضيتين هما:

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

خامساً: نموذج البحث الافتراضي

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



الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان

سادساً: حدود البحث

يتمثل حدود البحث بالآتي:

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

1. أبعاد ادارة 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 الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة الواقعة بين 01/11/2021 ولغاية 01/09/2022.
الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بعدد 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 وعلاقاتها 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 بجانب البحث (النظري، والميداني) ويمكن تلخيصها بالآتي:

الجانب النظري: لأكمال متطلبات الإطار النظري للدراسة المصادر سوف نعتمد على المصادر المكتبية والإلكترونية والتي تمثل بالبحوث العلمية، والكتب، والانترنت، ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والدوريات ذات الصلة بموضوع البحث.
الجانب الميداني: أما فيما يخص الجانب الميداني من البحث، ولجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، إذ أن منهج البحث الحالية هو منهج وصفي تحليلي يعتمد على أسلوب استمارة الاستبيان بصورة أساسية كأداة لجمع البيانات ويستخدم المنهج الكمي باستخدام الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات. ولغرض الحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية. فقد اعتمد الباحثان الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسة المعتمدة في هذا البحث لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بمتغيرات (إدارة الاحتواء العالي والأداء المتميز). وتم تصميم فقرات استمارة الاستبانة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول (1)

الجدول (1) مصادر تصميم استمارة الاستبيان

المتغيرات والابعاد	عدد العبارات	رمز الفقرات	المصادر
العوامل الديموغرافية	2	لا يوجد	من اعداد الباحثان
	المؤهل العلمي		
	الفئة العمرية		
	سنوات الخدمة		
	الدورات التدريبية		
HIM إدارة الاحتواء العالي	5	X1-X20	(Doody,2007)، (Pare,et al.,2007)، (Macky,et al.,2008)، (ووردوحسن، 2010)، (Boxall,et al.,2014)، (العبيدي والسعدي، 2018)، (Hamdan,et al.,2020)، (ناجي والزبيدي، 2020)، (البطران، 2020)، (علي وحسن، 2020)، (الشلمة واخرون، 2021)
	التمكين Em		
	تشارك المعلومات Si		
	ممارسات التطوير والتدريب Tr		
	المكافآت Re		
	المجموع	20	
EP الاداء المتميز	4	Y1-Y20	(جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز، 2012)، (جائزة الرئيس الاعلى للتميز المؤسسي، 2014)، (هاجرة، 2017)، (Zairi، 2019)، (سلمان، 2021)، (عبدالزبيدي والبغدادى، 2021)، (زيادة، 2021)، (ايمان ومحمد، 2022)
	الاداء والانجاز PA		
	المبادرة والابداع IC		
	التعاون والالتزام الوظيفي CJ		
	المشاركة وتحمل المسؤولية SR		
	التعلم المستمر CL	4	
	المجموع	20	

المصدر: من إعداد الباحثان

واعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة. وعند تصميم استبانة الاستبانة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة ذو الخبرة والمختصين، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة وشموليتها في تغطية ابعاد المتغيرات المبحوثة. كما تم التأكد 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 معا يساوي (0.919) وهذه القيم هي اكبر من 0.75 وهي قيمة تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي وفقاً ل(Pallant, 2010).

تاسعا: 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 دقيقة لتخدم أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، وتمثلت هذه الوسائل الإحصائية بالآتي:

1. معيار كرونباخ الفا للتأكد من ثبات الاداة والاتساق الداخلي للمقياس للتحقق من صدق المقاييس.
2. الاحصاءات 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.

عاشرا: مجتمع البحث وعينه

تتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في المؤسسات الاعلامية في محافظة دهوك في اقليم كردستان العراق، والبالغ عددهم 328 عاملاً 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 متناهي.

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

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

المبحث الثاني: الجانب النظري

المتغير الاول: ادارة الاحتواء العالي

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

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 العالي، لما له تأثير كبير وإيجابي على المؤسسات (Robert, Hettie and Lorrina, 2010). فمع بداية القرن الواحد والعشرين، ومع ازدياد عدد المنظمات في العالم وتوسع 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 العالي موضوع مهم من قبل الباحثين، حيث عبروا عنه بمصطلحات عديدة مثل (ممارسات الاداء العالي، عمليات العمل العالية، مشاركة العمل العالية المستوى، أنظمة الاداء العالي (العبيدي، 2010).

وأدى التطور الملحوظ في مضامين ومفاهيم إدارة الموارد البشرية في فترة الثمانينيات إلى ظهور هذا المصطلح كونها مجموعة من ممارسات إدارة المورد البشري يستخدم في تطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة والكفوءة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المنظمات. (الحسني، 2016). وتسعى هذه الممارسات والسياسات الى إدارة وتمكين المورد البشري لتحقيق مستويات عالية من الانسجام بين العاملين والبيئة التي يعملون فيها بطريقة يلتزم فيها العاملين للمنظمات بحيث تستطيع ان تواجه تحقيق ألداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (Leffakis, 2009). ولقد اجريت العديد من الدراسات في السنوات السابقة حول موضوع تعريف الاحتواء وادارته، وشملت: ممارسات عمل الاداء العالي، ادارة الاحتواء العالي، ادارة الالتزام العالي، نظم عمل الاحتواء العالي. وأشارت بعض الأدبيات الى 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 الحالية إلى أن العديد من الباحثين والمنظمات قدمت تعاريف تحتوي على عناصر مشتركة لأدارة الاحتواء العالي، ويعرض الجدول (4) اهم تعريفات ادارة الاحتواء العالي استناداً الى آراء الكتاب والباحثين حسب التسلسل الزمني.

الجدول (4) تعاريف مختارة لإدارة الاحتواء العالي وفق آراء الباحثين

المصدر	التعريف
(Foesenek, 2013)	بأنها مجموعة متماسكة من تطبيقات الموارد البشرية التي تعزز قدرات الأفراد وتحفزهم وتقدم لهم فرصاً لبذل مزيد من الجهود.
(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 الى زيادة مستويات الربح.
(Boxall & Winterton, 2018)	بأنها 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.
(الدعيمي والسعدون، 2019)	هو جهد يحركه مجموعة ممارسات تستهدف المديرين والمستشارين. مثل معظم المبادرات التي تتضمن أشراك الموظفين في الجوانب الرئيسية لصنع القرار التي كانت من اختصاص إدارة تقليدياً.
(خروفه وعبودي، 2020)	مجموعة من ممارسات الموارد البشرية وهيكلية العمل والعمليات التي تعظم معرفة الأفراد العاملين وممارساتهم والتزامهم ومرونتهم من أجل تحقيق أهداف الكلية للمنظمة.

المصدر: من اعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة فيها

وعليه يمكن صياغة التعريف الاجرائي لأدارة الاحتواء العالي بأنها توفير مستويات تمكين عالية للعاملين في كيفية انجازهم لوظائفهم وتنمية شعورهم بالملكية والمسؤولية، من خلال تطبيق مجموعة من ممارسات الموارد البشرية و إتاحة المعلومات وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في تحقيق الاداء المتميز المنظمة.

ثانيا: أهمية ادارة الاحتواء العالي: (Importance of High Involvement Management)

أشار الكتاب والباحثون إلى أن احتواء الافراد العاملين لها تأثيرات إيجابية على تحسين التغيير والإنتاجية والتخلي عن السلطة والسيطرة (Alnuaimi, 2013). ويمكن أن ينظر إليها باعتبارها عنصرا أساسياً من أفضل الممارسات في مجال ادارة الاحتواء العالي 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 العالي بالآتي :

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

ثالثا: ابعاد ادارة الاحتواء العالي: (Dimension of High Involvement Management)

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد إدارة الاحتواء العالي وتسميتها، ويعود السبب في ذلك إلى خلفياتهم الأكاديمية وإلى اختلاف وتنوع المجتمعات والعينات الإحصائية التي أجروا 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 تتسجم وتتناسب 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 تركز على توسيع المسؤوليات من أجل التشجيع على المبادرة والتناوب الوظيفي وتنظيم العمل التي تهدف إلى تحقيق الالمركية في صنع القرار، إذن التمكين هو المصدر الاساس في مشاركة عالية من الموظفين مما يحقق أفضل النتائج الاجتماعية والتنظيمية (Guerrero& Barraud-Didier, 2004).

والتمكن هو عملية تنموية تشاركية قائمة على المجموعة من خلال الموظفين والمجموعات التي يكتسبون سيطرة أكبر على حياتهم والبيئة والحصول على الموارد القيمة والاساسية 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 أسس ممارسة إدارة الاحتواء العالي، وهي تسهم في منح الموظفين المعلومات المطلوبة التي تساعد في المشاركة فيها من دون التحمل الزائد للمعلومات، إذ يجب أن يكون هناك توازن بين عمق المعلومات وتفصيلها وأن يتم تقييمها بدقة، إذ أن الكثير من المعلومات قد تجعل من الموظفين يشعرون بالارهاق وذلك لكثرة المعلومات غير المهمة (Doody, 2007).

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

وفي حين يجب التمييز بين المعلومات المشتركة، وهي المعلومات الجاهزة والمعروفة لكل أعضاء المجموعة، أما المعلومات غير المشتركة، فهي المعلومات التي يمتلكها أحد أعضاء 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 إعدادهم إعداداً جيداً لمواجهة 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): المكافآت هي محفزات تعبر عن أحداثاً إيجابياً تكون نقدية أو غير نقدية، فقد أشار (Balliet et al, 2011) إلى أن المكافآت هي تعزيز التعاون في العضلات الاجتماعية أو 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 يقدّر الموظف ويرغب صاحب العمل في تقديمه مقابل مساهماته، وسيؤدي قلة المكافآت إلى بناء بيئة غير سارة، مما يقلل من جهود عمل الموظفين وقد يتسبب في انسحابهم من وظائفهم، لهذه الأسباب فإن المكافآت ذات أهمية متزايدة. أن تقديم المنظمات مكافأة داخلية وخارجية للموظفين يكون لغرض تحسين أدائهم ويجب أن يكون نظام المكافآت متوائماً لتحفيز أداء الموظف الذي يتماشى مع استراتيجية الشركة، وجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وخبراتهم بالمعرفة والمهارات والجدارات المطلوبة، لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة (Hamdan, et al., 2020). وتتمثل الأهداف الرئيسة للمكافآت في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الأداء، واستنباط 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 تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز النمو المستدام، وتكون المكافآت مالية وغير مالية للموظفين، و التي تعزز التزام الموظف للدوام.

المتغير الثاني: الأداء المتميز

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

يعد 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، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعامل المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (العززي والكعبي، 2013). ويمكن الإشارة إلى أن مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات وكذلك فإن نماذج التميز في الأداء التي ظهرت منذ بداية السبعينات حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن مفهوم الأداء المتميز ومنها: المستهلك، السوق، المنافسة، الأداء المقارن وطبيعة بيئة الأعمال (سعاد، 2019). في حين أن هنالك 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 الابداع.
(عبدالمطلب، 2017)	هو مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يتصف بها الأفراد المنتمون 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، و هو مجموعة من السلوكيات والتي يتمتع الأفراد العاملون بالمؤسسة، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والقدرات الفكرية ومعرفة السلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير وتتفوق على مايقدمه الآخرون كالحداثة والأصالة والإبداع والتميز، وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتمامي نوعا، ويقدمون أفكارا 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 والابداع وتحقيق التعاون بين الجميع وتحمل المسؤولية ذاتيا وغرس فلسفة التعلم المستمر مما يساهم في تحسين الفعالية.

ثانيا: أهمية الاداء المتميز (Importance of performance Excellence)

يعد الاداء محورا مركزيا لتخمين نجاح المنظمة او فشلها في قراراتها وخطتها الاستراتيجية وتأتي أهمية الاداء من قدرته على التعبير عن قابلية المنظمة على ايجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات الجماعات المهمة بالمنظمة بوصفه المدى الذي تستطيع فيه ان تنجز مهمة بنجاح او تحقيق هدفاً بتفوق (العنزي والكعبي، 2013). في حين يرى كل من (كمونة، 2013) و(عبدالرؤوف وآخرون، 2022) بأن أهمية الاداء المتميز تتركز في الآتي:

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

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

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

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

ويتضح أن أهمية الاداء تنطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل والكفاءة، وما هو مخطط وما هو فعلي كما ونوعا، وبالتالي فإن أهمية الاداء المتميز تأتي بوصفه يعبر عن القابليات المتميزة للمنظمة في تحقيق نتائج ترضي الأطراف المهمة بها وتسعدها والتي تعد معياراً يعكس نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها بتفوق ليكون بذلك محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها والنتيجة النهائية التي تهدف المنظمة الوصول اليها، فهي المرآة التي تعكس عمل المنظمة (العزاوي، 2010).

ثالثا: أبعاد الأداء المتميز (Dimensions of performance Excellence):

هناك العديد من المعايير والابعاد التي اعتمدتها المنظمات المختلفة لقياس الاداء المتميز. منها ما هو عالمي ومنها ما هو محلي. ولغرض قياس الاداء المتميز للعاملين فقد تم اختيار معايير التميز الوظيفي التي تبنتها مؤسسات حكومة الامارات العربية المتحدة كمعايير لمنح جوائز التميز الوظيفي في مجالات مختلفة، مثل (جائزة الإمارات للأداء التربوي المتميز، 2012) و (جائزة الرئيس الاعلى للتميز المؤسسي، 2014). وهذه الأبعاد تتمثل بـ (الاداء والانجاز، المبادرة والابداع، 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 الى ان ابعاد الاداء المتميز لهذه الجائزة تتسجم وتتناسب مع طبيعة ميدان البحث الحالي و أهدافه. وفيما يأتي شرح مختصر لكل بعد من هذه الابعاد:

1. **الاداء والانجاز:** 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 وقتا وجهدا وعملا دؤوبا (سلمان، 2021). ويشمل الاداء والانجاز إدخال أساليب وطرق حديثة ودقيقة في مجال عمله منها تبني أفضل الممارسات العالمية وكيف استطاع الموظف تحقيق الانجازات وطبيعة المعوقات والصعوبات التي تخطاها عمله الوظيفي. ومدى استخدام الموظف لمهارات وأساليب حديثة أو متطورة في تحقيق انجازاته وهنا مثال على ذلك: يمتاز الموظف بتطبيقه للمبادئ والأدوات الإدارية الحديثة مثل إجابة استخدام البرمجيات.
2. **المبادرة والابداع:** يرتبط الإبداع في العلوم الإدارية بالأفكار الجديدة وتطوير في المنتجات وقيادة فرق العمل وكذلك تحسين الخدمات للزبائن والعلاء، بحيث هنالك تباين وتعدد في وجهات النظر حول مفهوم الإبداع وماهيته ولا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين وتعود ذلك إلى تعقيد ظاهرة الإبداع نفسها من جهة وكذلك تعدد المجالات التي انتشرت فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى (سلمان، 2021). وأوضح (فضل، 2020) بأن امفهوم لادباع هي قدرة عقلية حيث من الممكن أن تظهر على مستوى المنظمة أو الفرد أو الجماعة لأن هذه الأطراف تمثل المحاور الاساسية للإبداع.
3. **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 ويعمل كفريق فعال (المولى وحافظ، 2019) وبضيف (Fabienne&Kachchhap, 2016) بأن التعاون والالتزام الوظيفي هي العلاقة بين الافراد العاملين وواجباتهم او هو الارتباط النفسي واللوجستي الذي تربط الافراد بوظائفهم الذي يعملون فيها مما يدفعهم الى الاندماج في اعمالهم.
4. **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 تشير 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 يتخذون القرارات وعلى من يمثلهم.
5. **المعايير الفرعية التالية:**

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

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: التحليل الديموغرافي

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

يشير الجدول (6) إلى أن نسبة الذكور في المؤسسات الاعلامية هي (76.30%)، أما نسبة الإناث هي (23.70%)، وهذا يشير الى أن معظم المشاركين هم من الذكور، مما يدل على عدم تشغيل الإناث بكثرة في المؤسسات الاعلامية وذلك بسبب التزاماتهم العائلية او ظروفهم الخاصة. ويوضح الجدول (6) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 – 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (47.40%)، وجاءت الفئة العمرية (51 سنة – فأكثر) بالمرتبة الاقل ونسبة بلغت (8.67%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في المؤسسات الاعلامية المبحوثة هم من الفئة العمرية الشابة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات نشاط عالية. يتبين من المعلومات في الجدول (6) والخاص بتوزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة اولية جامعية (بكلوريوس) والتي بلغت (45.66%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (22.54%)، 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 علة فقرات الاستبانة. ويوضح الجدول (6) ايضا أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في المجال الاعلام والصحافة هم 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 الافراد في الحقل الاعلام. كما يتبين من المعلومات الواردة في الجدول (6) والمتعلق بتوزيع الأفراد المستجيبين حسب المشاركة في الدورات التدريبية بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من المشاركين في الدورات التدريبية والتي بلغت (72.25%)، في حين كان نسبة غير المشاركين في الدورات التدريبية قد بلغت (27.75%)، مما يشير الى ان أكثرية الافراد قد شاركوا في الدورات التدريبية وذلك يعني صحة المامهم بمتغيرات البحث.

الجدول (6) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

المتغير	الفقرة	التكرار	النسبة %	المتغير	الفقرة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	132.00	76.30	المؤهل العلمي	اعدادية	36	76.30
	اناث	41.00	23.70		دبلوم	39	23.70
	المجموع	173.00	100.00		بكلوريوس	79	100.00
الفئة العمرية	18 - 30 سنة	54.00	31.21		دبلوم عالي	3	30.06
	31 - 40 سنة	82.00	47.40		ماجستير	16	25.43
	41 - 50 سنة	22.00	12.72		دكتوراه	0	44.51
	51 سنة – فأكثر	15.00	8.67		المجموع	173	100.00
	المجموع	173.00	100.00	سنوات الخدمة	1-5 سنوات	52	30.06
الدورات التدريبية	مشارك	125	31.21		6-10 سنوات	44	25.43
	غير مشارك	48	47.40		11 سنة فأكثر	77	44.51
	المجموع	173	12.72		المجموع	173	100.00

المصدر : من اعداد الباحثان من مخرجات برنامج SPSS-26

ثانيا: الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة اراء العينة المبحوثين حول متغير ادارة الاحتواء العالي 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 العالي، الذي يتضمن النسب المئوية والاساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاتفاق والاهمية النسبية وترتيب الفقرات والابعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين.

الجدول(7) الاحصاءات الوصفية لادارة الاحتواء العالي

الترتيب الفقرات والابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات	البعد
3	72.49	73.67	26.33	0.95	3.62	X1	التمكين
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	
الثانية	73.53	81.15	18.85	0.69	3.68	المعدل العام	
2	76.30	76.86	23.14	0.88	3.82	X6	المعلومات تشارك
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	
الاولى	73.69	83.42	16.58	0.61	3.68	المعدل العام	
5	70.64	68.34	31.66	1.12	3.53	X11	ممارسات التطوير والتدريب
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	
الرابعة	71.28	78.95	21.05	0.75	3.56	المعدل العام	
4	68.09	66.66	33.34	1.14	3.40	X16	المكافآت
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	
الثالثة	68.99	73.41	26.59	0.92	3.45	المعدل العام	
2	71.87	84.01	15.99	0.57	3.59	ادارة الاحتواء العالي	

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج (-SPSS26)

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

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد التمكين

يتضح من الجدول (7) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد التمكين قد بلغ (3.68) والانحراف المعياري العام قدره (0.69) والاهمية 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 وجهة نظر افراد عينة البحث، ويتضح 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 الاساط الحسابية الموزونة بين (3.47-3.72) وهي نسبة

جيدة وهذا يعني بان التمكين لها اهمية بالنسبة للموظفين عينة البحث. ونال هذا البعد 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، ويتضح بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد 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، ويتضح من الجدول بان الفقرة (X9) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.86) والانحراف المعياري البالغ (0.99) ومعامل الاختلاف (25.65)، اما اقل فقرة اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X10) إذ 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 (3.82-3.55) وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان بعد تشارك المعلومات نالت الالمام والاهتمام بالنسبة للموظفين. ونال هذا البعد 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، ويتضح بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد 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. ويتضح من الجدول بان الفقرة (X14) قد حصلت على اعلى نسبة إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.76) والانحراف المعياري البالغ (0.88) ومعامل الاختلاف (23.47)، اما اقل فقرة اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X12) إذ بلغ 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 (3.63-3.53) وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان المؤسسات الاعلامية المدروسة لهم المام واهتمام لبعد ممارسات التطوير والتدريب. ونال هذا البعد 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، ويتضح بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد 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 المدروسة جيدة من وجهة نظر عينة الموظفين، ويتضح من الجدول بان الفقرة (X19) قد حصلت على اعلى نسبة إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.56) والانحراف المعياري البالغ (1.13) ومعامل الاختلاف (31.66)، اما اقل فقرة اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X18) إذ بلغ 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 (3.40-3.52) وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان المؤسسات الاعلامية المدروسة لهم المام واهتمام لبعد المكافآت. ونال هذا البعد المرتبة الثالثة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

وعموماً تشير نتائج الجدول (7) الى ان جميع الفقرات الخاصة بمتغير ادارة الاحتواء العالي 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 لتلك الفقرات متفاوتة مما ادى الى حصول كل فقرة على معاملي اختلاف واتفاق متفاوتة ايضاً. ويلاحظ هنا ان الوسط الحسابي الكلي لمتغير ادارة الاحتواء العالي يساوي (3.59) وبانحراف معياري (0.57) مما ادى الى الحصول على معامل الاختلاف (15.99) وعلى معامل الاتفاق (84.01) وبلغت الاهمية النسبية الكلية لمتغير ادارة الاحتواء العالي (71.87). ولغرض المقارنة بين ابعاد ادارة الاحتواء العالي، فقد تبين بان بُعد 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) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات الأداء المتميز والذي يتضمن النسب المئوية والاطواس الحسابية الموزونة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاتفاق والاهمية النسبية وترتيب الابعاد والتي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين.

الجدول (8) الاحصاءات الوصفية للأداء المتميز

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

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) والاهمية 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، ويتضح من الجدول بان الفقرة (Y2) قد حصلت على اعلى

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

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

ويتضح من الجدول (8) بأن الوسط الحسابي الموزون العام لبعد المبادرة والابداع قد بلغ (3.68) والانحراف المعياري العام قدره (0.65) واهمية نسبية بلغت (73.55)، ومن ثم فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان المبادرة والابداع للعينة المبحوثة جيدة وفقاً لوجهة نظرهم، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (Y6) قد حصل على اعلى نسبة، إذ 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 بأن المبادرة والابداع لها اهمية في تحقيق الأداء المتميز لدى العينة المبحوثة وفقاً لوجهة نظرهم. ونال هذا البعد 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 بأن 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 فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان التعاون والالتزام الوظيفي للعينة المبحوثة جيدة وفقاً لوجهة نظرهم، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (Y9) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ 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 بأن بعد التعاون والالتزام الوظيفي لها دور في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات المبحوثة. ونال هذا البعد 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 بأن 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 فإن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان المشاركة وتحمل المسؤولية للعينة المبحوثة جيدة وفقاً لوجهة نظرهم، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (Y16) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ 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 بأن هنالك المام واهتمام بالمشاركة وتحمل المسؤولية من وجهة نظر العينة في المؤسسات المبحوثة. ونال هذا البعد المرتبة الخامسة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

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

ويظهر من الجدول (8) ايضاً بأن 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 فإن 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، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (Y20) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.87) والانحراف المعياري البالغ (0.64). وقد حصلت بعض الفقرات على نسب اعلى من بعضها إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات بين [3.73 – 3.82] وهي نسبة جيدة وهذا يعني بأن هنالك المام واهتمام ببعد التعلم المستمر من العاملين في تلك المؤسسات وفقاً لوجهة نظرهم. ونال هذا البعد المرتبة الثانية بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

وعموماً، 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 لتلك الفقرات متفاوتة مما ادى الى حصول كل فقرة على معاملي اختلاف واتفاق

متفاوتة 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 بعد الاداء والانجاز، وحصل بعد المبادرة والابداع على المرتبة الرابعة من بين الابعاد، اما المرتبة الاخيرة فقد كانت من نصيب بعد المشاركة وتحمل المسؤولية من حيث الاهمية النسبية.

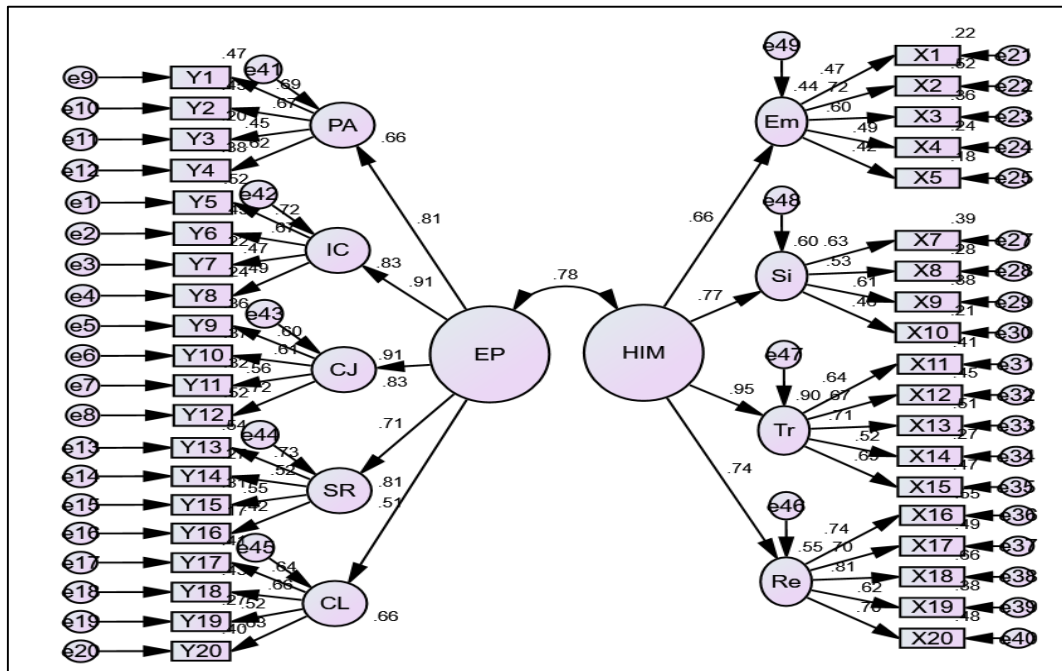
رابعاً: الاحصاءات التحليلية لمتغيرات البحث

من اجل اختبار الفرضيات الرئيسة 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 معنوياً طردياً بالأداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05).
- (b) الفرضية الثانية: يؤثر إدارة الاحتواء العالي تأثيراً معنوياً 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 معنوياً طردياً بالأداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)" وسيجري اختبارها تباعاً وفق ما وردت في منهجية البحث وفق مخطط البحث الفرضي. وبهدف التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين متغيري البحث الرئيسة 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 أجل اختبار هذه الفرضية، حيث قام الباحثان ببناء انموذج هيكلي يمثل علاقة الارتباط بين المتغيرين الرئيسين (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 الهيكلي 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 الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيري البحث.

وتشير النتائج الواردة في الجدول (9) الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية عند مستوى (0.05) بين إدارة الاحتواء العالي بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً والأداء المتميز بوصفه متغيراً رئيساً تابعاً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.781) وهي قيمة معنوية، وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين الرئيسين للدراسة.

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

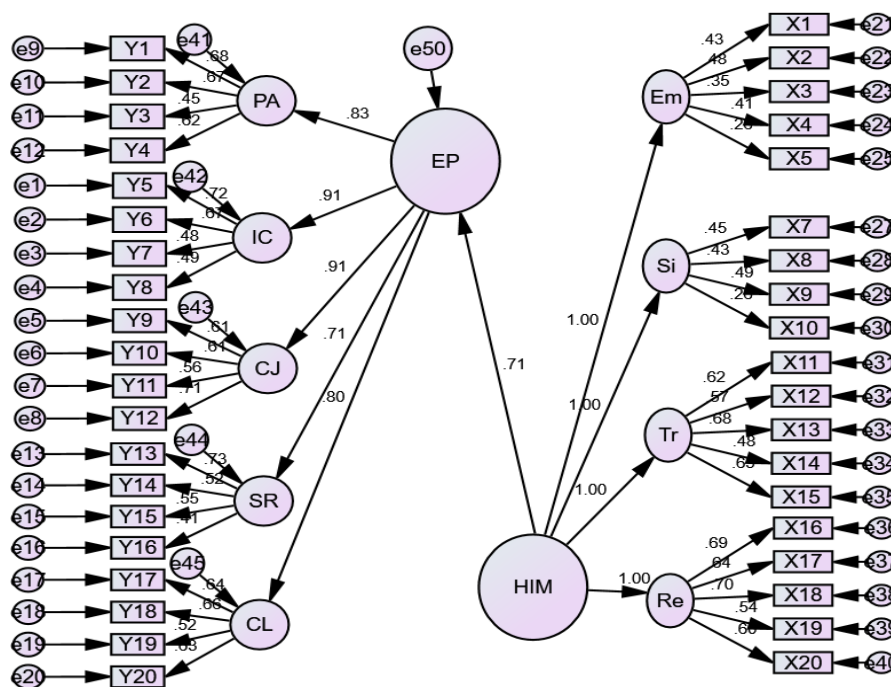
المتغير المستقل	المتغير التابع
ادارة الاحتواء العالي (HIM)	الاداء المتميز (EP)
	Sig. (2-tailed)
0.781	***

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج AMOS-26

واعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فإن علاقة الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير التابع بأبعاده والمتغير المستقل كانت طردية و معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتوافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين الرئيسيين إدارة الاحتواء العالي و الاداء المتميز وهذا يؤكد اهميتهما الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد المؤسسات الاعلامية على ادارة الاحتواء العالي وتطبيقها في انشطتها و مهامها الرئيسية والتي تسهم في تحقيق ادائها المتميز، و بهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الاولى "ترتبط إدارة الاحتواء العالي ارتباطاً معنوياً طردياً بالأداء 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 تأثيراً معنوياً موجباً في الأداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)" لذا تم نمذجة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، إذ 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 الهيكلي 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 فتوضح 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	المتغير التابع
***	4.334	0.177	0.767	0.71	0.61	الاداء المتميز (EP)

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

وحسب نتائج جدول (10) إن ادارة الاحتواء العالي يؤثر في الاداء المتميز بنسبة (0.767) ونسبة معياري (0.71) 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 التغيرات الحاصلة في الاداء المتميز يفسرها ادارة الاحتواء العالي، والنسبة الباقية من التفاوت يعود الى عوامل اخرى غير داخلية في البحث الحالية. وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الثانية " يؤثر إدارة الاحتواء العالي تأثيرا معنويا موجبا في الأداء المتميز في المؤسسات المبحوثة عند مستوى معنوية (0.05)"

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. تعد ادارة الاحتواء العالي من انسب 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 التقلبات.
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 لتلك الاعمار وحاجة العمل فيها الى الحيوية والنشاط الشبابي.
3. يمكن استنتاج ان حملة الشهادة الاولى 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. استنتج 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. استنتج ان هناك اهتمام بالتطوير المستمر للعاملين في المؤسسات الاعلامية المبحوثة وذلك لان الغالبية من المبحوثين هم ممن شاركوا في دورات تدريبية مختلفة.
6. استنتج ان المؤسسات الاعلامية تولي اهتماما كبيرا بتدريب عاملها كما يفضل توظيف الكوادر التي تشارك في الدورات التدريبية وهذا ما اكده اهمية الترتيبية لأبعاد ادارة الاحتواء العالي، حيث حصل بعد ممارسات التطوير والتدريب على المرتبة الثالثة. مما يدل على اهتمام المؤسسات الاعلامية بالتطوير والتدريب.
7. استنتج ان هناك اهتمام والمام بأبعاد ادارة الاحتواء العالي في المؤسسات الاعلامية العاملة في محافظة دهوك، وبدرجات متفاوتة. حيث ان تشارك المعلومات، التمكين، ممارسات التطوير والتدريب، والمكافآت هو تسلسل الاهمية النسبية للابعاد 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 اكثر مما تعتمد على المكافأة.
8. استنتج 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 التأكد 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 وطرديا 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 بادارة الاحتواء العالي كلما حصلت على اداء متميز بتناسب طردي موجب.

ثانيا: التوصيات

1. يقترح الباحثان ان تقوم المؤسسات بجذب الكفاءات الاكاديمية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه من اجل احتواء عالي للعاملين وبالتالي الارتقاء 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 بأنفتاح اكبر على الايدي العاملة لديها ومشاركة المعلومات معها والتي تؤدي الى ترسيخ ابعاد ادارة الاحتواء العالي وبالتالي تحقق الاداء
4. يقترح الباحثان ان تقوم الشركات العاملة في مجال الانترنت بالاهتمام بتمكين العاملين في اتخاذها قرارات موقفية وسريعة من اجل تحقيق التميز في الاداء.
5. يقترح الباحثان ان تولي المؤسسات الاعلامية ان تهتم اهتماما غير متساوي بأبعاد ادارة الاحتواء العالي نظرا لاختلاف اهمياتها 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 ومحمد، يدو، (2022) دور الجدارة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية -دراسة عينة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة لونيبي علي البلدية- 2- ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 01
2. البطران، شيماء عبدالله عبدالعال، (2010)، نمذجة العلاقة التأثيرية بين ادارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمقياس بسيط) 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 وللاداء 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، فائق نهاد، (2015)، تأثير المناخ الاداعي في الاداء المتميز من خلال إدارة الذات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
6. الحسني، دينا باسم كمال، (2016)، أثر 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. خروفي، رغد محمد وعبودي، 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 للإدارة، المجلد 40، العدد 3
8. دانوك، احمد عبدالله، (2021)، صناع المعرفة مدخلا لتحقيق الاداء المتميز عبر المرونة الاستراتيجية-شركة زين للاتصالات في العراق أنموذجا، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 53.
9. الدمي، علاء فرحان والسعدون، زيتون نعمة، (2019) ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لاراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة 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، المجلد6، العدد15
12. سعاد، بعجي (2019)، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اركوديم ميديا، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد2، العدد5
13. سلمان، منى جواد، (2021)، أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي إمارة رأس الخيمة دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للإدارة، المجلد43، العدد3
14. الشلمة، ميسون عبدالله احمد، الجلالى، حنان احسان خليل والعباجي، مروه ليث ذنون، (2021)، أثر المحاسبة الخضراء على ادارة الاحتواء العالي-دراسة استطلاعية في المعهد التقني الموصل، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لادارة الموارد.
15. عبدالرؤف، شايب، وحزمه، شريف، ويوسف، سليمانى 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 حمه لخضر بالوادي.
16. عبدالزبيدي، ناظم جواد، والبغدادى، رباب لؤي كاظم، (2021)، تأثير استراتيجية الاستقطاب في الأداء المتميز للعاملين، بحث منشور، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد2، العدد4
17. عبدالستار، ناجي وفرحان، محمد صبحي، (2017)، مدى توافر ابعاد ادارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية " دراسة استطلاعية آراء عينة من الافراد العاملين في جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد33
18. عبدالفتاح، عز حسن (2017) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS" الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية، جدة:السعودية
19. عبدالمطلب، بيسار، (2017)، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد، 17.
20. العبيدي، نور خليل، (2010)، بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي-دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
21. العبيدي، أمل محمود علي، والسعدي، ضحى صالح مهدي، (2018)، دور ادارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية- دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي، مجلة المنصور، المجلد30، العدد 30.
22. العزاوي، فارس صالح نجم، (2010)، متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية واثرها في تحقيق بعض ابعاد الاداء المتميز، دراسة من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية (نينوى)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
23. علي، ابتهاج فارس، (2018)، العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والاداء المتميز- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التربوية لمجموعة مدارس في محافظة بابل، بحث منشور، مجلة جامعة بابل، المجلد26، العدد5
24. علي، وسام حسين عبد وحسن، ريم قاسم، (2020)، ادارة الاحتواء العالي واثرها في الحد من التمر الوظيفي-دراسة استطلاعية لآراء الكادر الصحي في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار، بحث منشور، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة
25. العنزي، سعد علي حمود والكعبي حميد سالم، (2013)، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35، الدوريات.
26. الغالبي، طاهر محسن منصور، والمنصوري، محمود شاكر عاشور، (2016)، تأثير إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في مخرجات العمل الموقفية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب 1، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بصرة، المجلد 11، العدد22
27. فضل، محمد ابراهيم ادم، (2020)، الدور المعدل للبيئة الداخلية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والسلوك الابداعي- دراسة علي عينة من العاملين بشركة دال الغذائية قسم الالبان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
28. كمونة، علي عبد الامير الحسني، (2013)، اللاملموسات ودورها في تحقيق الاداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة- دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدار والاقتصاد، جامعة كربلاء.

29. محمد، دبله وجمال، غلاب، (2021)، تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء 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 بالأداء 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 مُعاصر، 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 لتربية الرصافة الثالثة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد، (42)، العدد(121).
33. ناجي، هالة تركي والزبيدي، غنى دحام، (2020)، الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية / دراسة حالة في شركة دياالى العامة، بحث منشور، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد26، العدد124
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-المسيلة
35. ورد، حسين فلاح، وحسن عبدالله كاظم، (2010). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المنظمة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1

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 Lioyd, (2016), "Determinants of Employees Commitment among Healthcare Professionals", International Journal of Academic Research in Accuonting, 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