

# High Involvement Management Practices and their Impact on the Self-Efficacy of Human Resources Analytical Study of the Views of a Sample of Faculty Members in some Iraqi Universities and Colleges

Zaytoun N. Dhahad<sup>a</sup>

Alaa Farhan<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Technical Institute of Karbala

<sup>b</sup>University of Karbala

Olive\_th74@yahoo.com

## ARTICLE INFO

Submission date: 17/7/2017

Acceptance date: 21/8/2017

Publication date: 15/9/2019

**Keywords:** high Involvement management, self- efficacy, Iraqi Universities and Colleges.

## Abstract

The aim of the study was to determine the extent to which the management of high Involvement affects the dimensions of decision-making, information acquisition, revenue sharing, and knowledge ownership in the self-efficacy variable of human resources. The study was applied in a sample of Iraqi faculties (217). The researchers reached a number of conclusions, the most important of which is that it is possible to benefit from the mechanisms and the dimensions of the management of high containment in the development of the self-efficacy of human resources. The main recommendations of the study were the need to give faculty members the necessary authority to perform their work properly, Teaching.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية

زيتون نعمه السعدون \*\*

علاء فرحان الداعي \*

\*\*المعهد التقني - كربلاء \*جامعة كربلاء

Olive\_th74@yahoo.com

## الخلاصة

هدفت الدراسة الى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها { قوة اتخاذ القرار , امتلاك المعلومات , مشاركة العوائد وامتلاك المعرفة} في متغير الكفاءة الذاتية للموارد البشرية وقد تم تطبيق الدراسة في عينة من الكليات الاهلية العراقية شملت (217) من أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الكليات. وقد توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها انه يمكن الاستفادة من البيات وابعاد إدارة الاحتواء العالي في تنمية الكفاءة الذاتية للموارد البشرية وكان من ابرز توصيات الدراسة ضرورة منح أعضاء الهيئة التدريسية الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بشكل سليم و إمكانية إدارة الكليات المبحوثة تعزيز الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية.  
الكلمات الدالة: إدارة الاحتواء العالي, الكفاءة الذاتية,الجامعات والكليات العراقية.

## المقدمة

تعد عملية تغيير المنظمة وتطويرها عملية شاملة ومخططة تهدف إلى تحسين قدرتها وكفاءتهم الذاتية وتساهم في تحقيق أهدافها ويمكن الاهتمام بشكل رئيس في سلوك العاملين ومدى قابليتهم على تنفيذ التغيير بالشكل الذي يساهم في جعل عمل المنظمات الحديثة قادرة على مواكبة التطورات السريعة وتحقيق قيمة تنافسية مستدامة عالية والعمل على كسب مواردها البشرية وذلك بتنفيذ إدارة الاحتواء العالي بأبعاده وهي قوة المشاركة بالقرار، وامتلاك المعلومات، ومشاركة العوائد وأخيراً امتلاك المعرفة بهدف مواجهة حالات اللاتأكد ومواجهة المستقبل الغامض وأثرها على الكفاءة الذاتية للموارد البشرية كونها ذات انعكاسات إيجابية تكون دوافع تحفيزية لدى الموارد البشرية لإنجاز أعمالهم بكفاءة وأداء عاليين.

## المبحث الأول/ منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

تضمنت مشكلة الدراسة تساؤل عما هل لإدارة الاحتواء العالي تأثير في كفاءة الموارد البشرية) وينبثق منها تساؤلات فرعية أهمها:

أ- ما مستوى تطبيق ابعاد إدارة الاحتواء العالي في الكليات والجامعات الاهلية المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة.

ب- ما مستوى توافر بعد الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في الكليات المبحوثة.

ت- ما علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد الكفاءة الذاتية للموارد البشرية.

### ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها الموضوعات المدروسة ومدى تطبيقها في الكليات الاهلية في محافظتي (كربلاء، وبابل) لدراسة ابعاده وأهميتها في تحقيق الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية وعليه تتمتع بأهمية كبيرة يمكن تجسيدها بالاتي:

١- الأهمية التي تحتلها متغيرات الدراسة كون إدارة الاحتواء العالي من الموضوعات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وبالتالي فإن الدراسة تعد محاولة لأثارة الاهتمام بها في الكليات المبحوثة وبيان مدى أهميتها مما يدعو الى ضرورة الخوض فيها.

٢- لم تجر دراسة هذه الأبعاد حسب علم الباحثين في الكليات الاهلية المبحوثة ، وتعد مساهمة في زيادة وعي إدارة تلك الكليات بأهمية تطبيق هذه الموضوعات بأبعاده في ممارستها الإدارية .

٣- يعد مجال الدراسة (الكليات الاهلية) ذات أهمية في استيعاب الطلبة مع الكليات الحكومية واعدادها بعد تأهيلهم وتزويدهم بالمهارات المطلوبة.

٤- مساهمة الدراسة في ردم الفجوة البحثية من خلال تبادل العلاقة والاثر بين إدارة الاحتواء العالي والكفاءة الذاتية للموارد البشرية متمثلة (بكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية) وذلك يساهم في اهتمام إدارة الكليات على ادراك أهميته هذه المتغيرات.

### ثالثاً: اهداف الدراسة:

استنادا الى المشكلة والفجوة البحثية أعلاه فأن الدراسة الحالية تهدف بشكل عام الى بيان تأثير إدارة الاحتواء العالي في الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية ( كربلاء، بابل) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وينبثق منها اهداف أخرى هي:

١- تحديد مستوى تطبيق ابعاد إدارة الاحتواء العالي في الكليات الاهلية المبحوثة.

٢- تحديد مستوى توافر بعد الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة.

٣- تحديد العلاقة بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي والكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية.

٤- تحديد تأثير ابعاد إدارة الاحتواء العالي في الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية.

٥- تقديم مجموعه من المقترحات لتحسين الواقع الحالي للكليات الاهلية المبحوثة.

رابعا: فرضيات الدراسة: انبثقت عن الدراسة فرضيتان وهما

### الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي و الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية.

### الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي في الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية.

## المبحث الثاني/التأثير النظري للدراسة

### إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management

#### أولاً : نشأة إدارة الاحتواء العالي :

يشير مصطلح الاحتواء العالي (High Involvement) الذي صاغه Ed Lawler (١٩٨٦) لوصف النهج المتبع في إدارة تركز على إشراك العاملين. عندما قدمه للمرة الأولى منذ حوالي ٣٠ سنة ، وبين أنها الوسيلة التنظيمية والوطنية للتغلب على الأزمات الاقتصادية[1] فقد أشار[2] بأن الآراء التي كانت سائدة في الأدبيات الاقتصادية التي تعتمد الشركات حول هذه الممارسات الإدارية لتحقيق الاهداف، و اقترح جانبان من وجهات النظر المتناقضة بشكل صارخ في الأدب النظري، فقد أشارت وجهة النظر الأولى الى أن إدارة الاحتواء العالي تجعل العمل أكثر جدوى، ذ مغزى، وتحدياً، من خلال زيادة تقدير الموظفين والاستقلالية في العمل. في حين ذهب أصحاب وجهة النظر الثانية الى أن الآثار

المرتتبة من تطبيق مفهوم إدارة الاحتواء العالي تكون سلبية وذلك من خلال زيادة عبء العمل مثل (التوتر والضغط النفسي) فقد تتآكل الآثار الإيجابية المباشرة على إنتاجية الشركات على الأقل إلى حد ما. وان تغير وتيرة العمل قد يؤدي الى زيادات طفيفة في احتمالات السيطرة على العاملين. و ان نشوء فكرت تطبيق إدارة الاحتواء العالي في شركة (total) بأدائها للجوانب التنظيمية اختلفت تقريبا بتحولها من منظمة موجبة بالسيطرة ،الى أنظمة قائمة على تطوير المهارات في العمل الجماعي ومشاركة العاملين في قرارات إدارة وحدة العمل ،ومشاركة المعلومات ، وحل المشكلات، والمساهمة بأداء العمليات التجارية، إضافة الى تقاسم الأرباح وملكية الموظفين [3].

### ثانياً: مفهوم إدارة الاحتواء العالي

ويمثل احتواء العاملين مجموعة من العمليات الرامية إلى المشاركة والدعم والتفاهم والمساهمة المثلى من جميع العاملين في المنظمة والتزامهم بأهدافها. وقد أدت سياسة احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار بخلق قيمة ناجحة في العديد من المنظمات[4]. وعرفه إدارة الاحتواء العالي على انها مجموعة من المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات وبقائها [5]. وبنفس الاتجاه أشار [6] بان إدارة الاحتواء العالي هي مجموعة ممارسات تركز على عملية صنع القرار للموظف والطاقة والحصول على المعلومات، والتدريب، والتحفيز. وقد اتسع نطاق الممارسات المدرجة في نظام الاحتواء العالي وشملت ممارسات الأداء العالي[7]. وأشار كل من [8] الى ان احتواء الموظفين في كثير من الأحيان يؤدي الى تعزيز جهود التغيير في المنظمة.

### ثالثاً: أهمية إدارة الاحتواء العالي

أهمية الاحتواء تتمثل في مساهمة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ووجدت المنظمات فوائد متعددة لمساهمة العاملين لجميع المستويات بالمشاركة في الأنشطة الأساسية للمنظمة، وان احتواء العاملين يساعد المنظمة على إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها وذلك بالسماح للموظفين بتطبيق أفكارهم، والخبرة، والجهود الرامية إلى حل المشاكل واتخاذ القرارات، و أشار [4] الى مزايا الاحتواء بما يلي:

١- يحقق الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي أحد المجالات الأكثر تعقيداً التي تواجه مديري اليوم عندما يتعلق الأمر بإدارة موظفيها. على الرغم من أن الآلاف من الأوراق والأبحاث قد أجريت حول الرضا الوظيفي في جميع أنحاء العالم، وقد أظهرت العديد من الدراسات تأثيراً كبيراً يتمثل بالرضا الوظيفي لدوافع العاملين حيث اثبتت هذه الدراسات تأثيرها على الإنتاجية وبالتالي على أداء المنظمات. [9]. عرف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي للفرد العامل نحو وظيفة والمنظمة التي تعمل فيها نظراً للتوافق بينه وبين مناخها الداخلي، واقتناعها بان توقعاته ورغباته مشبعة. [10].

٢- تحسين الاحتواء العالي للأداء المنظمي

ان تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى [11].

٣- زيادة انتاجية المنظمة

الإنتاجية بشكل عام مجموعة من العوامل التنظيمية والاقتصادية للنمو، الإنتاجية هي تغييرات تدريجية في تنظيم العمل والإنتاج والإدارة. وهذه تشمل: تحسين هيكل نظم الإدارة والتحكم في التصنيع، وإدخال نطاق واسع وتطوير نظم التحكم الآلي، وتحسين المالي والتقني وتدريب الموظفين الإنتاج، تحسين الإنتاج والوحدات المساعدة، وتحسين التوزيع والعمل التعاون، والتوسع في الجمع بين وظائف إدخال أساليب وتقنيات متقدمة تعمل على تحسين تنظيم وخدمة ووظائف، وإدخال معايير وقواعد العمل التقدمية [12].

٤- تحقيق المزايا التقنية

إشارت [13] ان جميع المنظمات تقريبا من الشركات الناشئة والكبرى وكثير من التحالفات بين الشركات العالمية تسعى لاستغلال فرص السوق المنتج من خلال السلوك الاستباقي للابتكار وريادة الاعمال [14].

٥- الاستجابة الإيجابية: وأكدت الخلاصة لدراسة التي قدمها [15] بان المنظور العالمي ينص على وجود مجموعة من ممارسات (HRM) التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات بغض النظر عن نوع الصناعة او حجم الافراد العاملين. ستولد نتائج إيجابية لأنواع المنظمات جميعها عند تنفيذها.

٦- تقليل الصراعات

أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لأبد منها بين المنظمات ولاسيما في مجال المؤسسات الخدمية، وبفعل شدة المنافسة وخصائصه، وندرة الموارد المتاحة للعاملين تبلور مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة حيث اثبتت دراسة كل من [16] ان أي منظمة لا يمكن ان تستمر في العمل بشكل دائم اذا لم تكن هناك إدارة لحل الصراعات التنظيمية.

٧- تحسين الموارد الداخلية

يؤكد الباحثون حاجة الشركة الى إدارة الموارد الداخلية بصورة فاعلة ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية وممارستها لاستدامة القدرات الجوهرية بمرور الوقت .

[17]. وتعد وجهة النظر القائمة على الموارد، الأساس النظري الهام لأداره الموارد البشرية وعلاقتها بمخرجات العمل [15].

٨- يحقق فعاليات فرق العمل

لفرق العمل دور مباشر في نجاح المنظمات وارتفاع مستويات ادائها من خلال :-

أ- منح فرق العمل سلطة اتخاذ القرار المتعلقة بتخطيط العمل وتقييمه.

ب- تشجيع القيادة الذاتية لفرق العمل او ما يسمى بالإدارة الذاتية.

ت- المناقشات الشخصية والسرية والتي تحدث بين العاملين ورؤسائهم المباشرين تدعم روح الفريق كجزء من العمل اليومي [18].

٩- يحقق الالتزام

فقد أشار [19] بان الالتزام على وفق نموذج (Mayer & Allen) بأنه قوة التصاق الفرد في مسارات العمل ذات الصلة بهدف واحد او اكثر من هدف حيث حدد في نظريتهما ان هذه القوة تشكلها ثلاثة قواعد (العقلية، العاطفية، والمعيارية).

١٠- تبني الابداع

يمثل مجموعه من الجهود المتداولة في سبيل تطوير او اكتشاف منتجات جديدة او دخول أسواق جديدة [20]

نظرا لما ذكر في أعلاه حول مزايها واهمية الاحتواء العالي في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء العالي وتحسين نوعية الإنتاجية، ومقدار تأثير الاحتواء العالي عليها. ترى الباحثة ضرورة عرض العلاقة المترتبة من تأثير أهمية الاحتواء العالي في منظمات الاعمال العالمية وبعض المفاهيم المعاصرة ذات الصلة والتي بدورها تشكل أهمية لي ما تناول بعض الباحثين :-

### أهمية أدارة الاحتواء العالي في تحقيق رفاهية العاملين (High involvement management and employee well-being)

حيث تتيح للعمال استقلالية في العمل والتي لهم رأي في الطريقة التي يتم تنظيم عملها فإنها يمكن أن تؤدي الى الابتكارات في ممارسات العمل التي يمكن أن تقلل من تعرض العمال لمخاطر الإصابة والمرض. اذ يمكن لإدارة المهام استخدام استعراض المهام الوظيفية وتنظيم العمل. [21].

### أهمية الاحتواء العالي من خلال استدامة الموارد البشرية Sustainability

ناقش [22] كيفية الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة من خلال تبني الاحتواء العالي للموارد البشرية. فقد أشار [5] بانها قدرات المنظمة للتطبيق المتواصل لخلق القيم التشاركية، حيث ان إدارة الافراد وسياسات التطبيقات تحتاج الى تكامل الأداء للأعمال المستدامة ومخرجات الاعمال الإيجابية والعدالة. حيث اقترح [17] بان هكذا مدخل متكامل لاستدامة الموارد البشرية يحتاج الى تجسيد في ثقافة مكان عمل المنظمة، وبهذا الاتجاه بان ادارة الاحتواء العالي تؤكد على علاقة عالية الثقة بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال افتراض ان العاملين يمكن التقدم بهم في صنع القرار وتطوير قدراتهم و معارفهم.

### علاقة إدارة الاحتواء العالي بالتمكين Empowerment

تكون نتائج التمكين النفسي قريبة من ممارسات الاحتواء العالي في العمل وتتجه حول تعزيز فرص المبادرة والابتكار وبالتالي خلق بيئة عمل تمتلك فيها الموظفين درجة من الدور في العمليات (Investigating the Role:Processes) لممارسة المسؤوليات الخاصة بهم [23]

### رابعا: خصائص الاحتواء العالي

أشار [24] الى مجموعة خصائص لمنظمات طبقة مفاهيم الاحتواء العالي متمثلة بالآتي:-

١- بناء تصاميم لأثرء العمل.

٢- بناء هياكل مصممه على أساس مشاركة القرار.

٣- مشاركة المعلومات التجارية.

٤- الالتزام بتنمية المهارات وتعليم العاملين.

٥- التوجه الوظيفي.

٦- مكافأة الأداء العالي في المنظمة.

٧- تحقق التواصل الاجتماعي.

٨- المشاركة بالقيادة.

٩- الالتزام بإدارة الموهبة.

#### خامسا: مستويات الاحتواء العالي:

أشار [25] بأنه جاءت زيادة استخدام الاحتواء للموارد البشرية من إدراك أن الفوائد الإيجابية يمكن أن تأتي من السماح لمساهمة الموظفين في كيفية عملهم وتبين البحوث أن إنتاجية الموظفين ومختلف جوانب الرضا تميل إلى أن تكون أعلى مع مزيد من الاحتواء، و حدد مستويات الاحتواء للموارد البشرية بالآتي :-

- ١- احتواء منخفض أو لا يوجد احتواء : ويمكن تصور ذلك كسلسلة متواصلة يقوم العمال بعملهم فقط.
- ٢- الاحتواء الموازي أو المعتدل : مثل صناديق الاقتراحات، ومناقشات المائدة المستديرة المتعلقة بالوظائف، ودوائر الجودة انتظام أعضاء دائرة الجودة لإيجاد سبل لتحقيق التحسين المستمر لعمليات الجودة.
- ٣- الاحتواء العالي أو التشاركية بالمسؤوليات المتزايدة: أو ما وصفناه سابقا بالتمكين - حيث هناك مسؤوليات كبيرة للموارد البشرية لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة أنفسهم وعملهم وعادة ما تكون هذه القرارات ذات حرية كبيرة فيما يتعلق بجميع جوانب العمل تقريبا.

#### سادسا: ممارسات الاحتواء العالي:

ينظر الى الممارسة بأنها مفهوم رئيسي لنظرية الاقتصاد التطوري ، وهي نمط النشاط والمهارة المتكررة والفاعلة في نشاط المنظمات ، وهي تشير أساساً إلى استخدام المعرفة والقدرات باستمرار. وبالرجوع إلى نظرية التطور في علم الأحياء، فإن تطور الاقتصادات يضع الممارسات في المؤسسة بوصفها "جينات"، لذلك فالممارسة هي توطيد العلاقة بين أعضاء المؤسسة [26]. ومع ذلك إذا تواجه المنظمات بيئة غير مستقرة من الصعب التنبؤ بالتغيرات والمنظمات ، اذا هي بحاجة الى قدرات أكثر ديناميكية في إدارة الأفراد [27] تشير ادارة الموارد البشرية (HRM) الى السياسات وتطبيقات كافة الانظمة المؤثرة في سلوك العاملين ، والاداء ، فالمنظمات تشير الى (HRM) بانها تتضمن ممارسات الافراد التي تتكون من مجموعة من التطبيقات المهمة لـ HRM ، وان الاستراتيجية الاساسية لهذه التطبيقات تعبر عن الزيادة في التأثير على اداء المنظمة [28] ان الهدف من تطبيق ممارسات الاحتواء العالي بالمنظمات التي تهدف الى التغيير الثقافي بأتباع استراتيجية محدودة للاحتواء العالي وخطة عمل قابلة للقياس حيث أشار كل من [20] ان قادة التحديات البيئية اخذوا على عاتقهم اعادة توجيه منظماتهم وغيروا اهتماماتهم وتحول تركيزهم من مراقبة العائد على الاستثمار الى مراقبة العائد على الزبائن، ومن التأكيد على معدلات الانتاجية الى التأكيد على عملية التحسين المستمر. وقد بين [29] بالإشارة الى ما حدده كل من (Lawler, Mohrman and Ledford, Jr. (1995) " in their book "Creating High Performance Organizations).

لوصف ممارسات الاحتواء بالآتي :

- أ. الاحتواء بالنفوذ والسلطة Power Involvement وتشير إلى استخدام أساليب مختلفة، مثل اتخاذ القرار التشاركي والإثراء الوظيفي، والتي تعطي العاملين درجة من السيطرة أو المشاركة في القرارات التي تؤثر على عملهم.
  - ب. الاحتواء بالمعلومات Information involvement وتشير إلى ممارسة إبلاغ الموظفين في المنظمة ومجموعة العمل عن الأهداف فضلا عن تبادل ردود الفعل واجراءات الأداء.
  - ج. الاحتواء بالعوائد Rewards involvement فإنه تشير إلى استخدام نظم تحفيز الأداء التي تصل الى المكافآت والترقيات، سواء أكان للفرد أم الجماعة، أم جراء الأداء التنظيمي المتميز.
  - د. الاحتواء بالمعرفة knowledge involvement وهي تشير إلى دعم تطوير المهارات من خلال التدريب الرسمي وكذلك التدريب الإشرافي غير الرسمي بما في ذلك العاملين في جميع مستويات التسلسل الهرمي التنظيمي.
- و أشار [30] بأن الممارسات الإدارية للاحتواء العالي تلعب دورا رئيسا في التطوير التنظيمي وتعزيز الموظف والأداء التنظيمي له من خلال الممارسات التالية :-

- ١- إدارة الاحتواء العالي هي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات.
- ٢- إدارة الاحتواء العالي تؤدي الى تسارع العمل الجماعي وتوليد الأفكار الجماعية وزيادة التنشئة الاجتماعية بين الموظفين .
- ٣- ارتفاع الاحتواء العالي يؤدي الى مشاركة المعلومات بين الموظفين وفهمهم اهداف المنظمة لجعل البيئة مستقرة.
- ٤- نتائج الاحتواء تكون ناجحة في تكيف افراد المنظمة حيث ينظرون الى مستقبلهم بشكل امن وجيد.
- ٥- تساعد إدارة الاحتواء العالي العاملين باكتساب المهارات والمعرفة وتعزيزها لوظيفة الفرد المتنوعة.
- ٦- ان ما يحققه الاحتواء العالي من قيمة ومساهمة واحترام للعاملين يعزز دوافع الرضا لديهم ويجعلهم اكثر نشاطا لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**سابعاً: ابعاد إدارة الاحتواء العالي**

تم الاتفاق من قبل مجموعة من الباحثين حول تحديد ابعاد الاحتواء ب( مشاركة اتخاذ القرار . ومشاركة المعلومات , مشاركة العوائد , وامتلاك المعرفة).

**أولاً: قوة اتخاذ القرار (Power):**

أكدت دراسة [31] انه يجب ان نعترف بالدور الحاسم الذي تلعبه مشاركة الموظفين في التغيير التنظيمي الفعال. ان إعطاء الموظفين صوتاً في التغييرات التي تؤثر على عملهم في كثير من الأحيان هي طريقة استشهد بها [32] اي التغلب على مقاومة التغيير .

**ثانياً: امتلاك المعلومات Information:**

يمكن تصوير المعلومات على انها المادة الأولية التي تصنع منها القرارات , حيث يمكن تحسين نوعية القرارات المتخذة بدرجة كبيرة عندما تتوفر المعلومات الدقيقة والملائمة [33] .

**ثالثاً: المشاركة بالعوائد Rewards:-**

تشير العوائد الى تقديم المكافآت والحوافز للعاملين من اجل ان يبذلوا جهود إضافية لغرض تحسين الأداء التنظيمي. إذ تعد الفوائد المكون الأساسي في معادلة الاحتواء العالي , ذلك لان منح هذه الفوائد للعاملين تجعلهم يستخدمون قوتهم بمعلوماتهم معرفتهم, لصالح المنظمة [20].

**رابعاً: امتلاك المعرفة Knowledge :**

عُرِّفَت المعرفة بأنها المهارات والقدرات , التي تستخدم لاتخاذ القرارات واتخاذ إجراءات اللازمة لتحسين معرفة الموظفين , وتعني الالتزام بالتدريب والتنمية [34].

**المبحث الثالث: الكفاءة الذاتية ( Self- efficacy )****أولاً : المفهوم**

اصبح مكان العمل اليوم يتغير باستمرار . وتواجه المنظمات تحديات متعددة ناجمة عن التغيير المستمر , العولمة , والتكنولوجيات الجديدة , وتزايد الاختلافات الثقافية , والتغيرات في احتياجات الموظفين وقيمهم , والطلب المستمر على الكفاءة . ويتعين على المنظمات أن تتكيف لكي تظل قادرة على المنافسة , ولا سيما في سوق صعبة بوجه خاص في أعقاب الأزمة المالية العالمية الأخيرة [35] . ينظر الى الكفاءة الذاتية بأنها الثقة المتوفرة لدى الفرد الذي تتميز بالقدرة على تعبئة الدوافع أو الموارد أو مسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح ضمن سياق معرفي معين , وتقوم على النظرية المعرفية الاجتماعية , حيث شملت مجموعة مصادر معترف بها على نطاق واسع للتنمية الفاعلة خاصة مثل , إتقان العمل , والتعلم بالإثابة أو النمذجة , والإقناع الاجتماعي , والإثارة النفسية أو الفسيولوجية [36]. كما حدد ( Albert Bandura ) الكفاءة الذاتية بانها الفكرة القائمة على الثقة الفردية في قدراته الخاصة لتحديد المسار لتحقيق النتيجة النهائية المرجوة من الأنشطة الخاصة. [37] .

**ثانياً : أهمية الكفاءة الذاتية**

بين [38] أنه عندما يرغب المرء في النجاح في منظمات العمل في الوقت الحاضر , فإن الكفاءة الذاتية مهمة . وهناك تركيز متزايد على المبادرة الشخصية والتكيف , وبالتالي , فإن السيطرة على الأنشطة الموجهة نحو الأهداف الخاصة ذات أهمية كبيرة . وإلى جانب ذلك , يؤدي التنظيم الذاتي أيضاً إلى فوائد مثل تعزيز النمو الفردي والتنمية , وتحقيق رفاهية أكبر وتحقيق الذات. [35].

**مصادر الكفاءة الذاتية :**

حدد [39] خمسة مصادر للكفاءة الذاتية أوردها كما يلي : -

١- إتقان الخبرة او (تحقيق الأداء ) : هو الاحتمال الأكثر فعالية لتشكيل المعتقدات , لأنه يوفر معلومات مباشرة عن النجاح , ومع ذلك ينبغي التأكيد على أن إنجازات الأداء التي لا تتم بصورة مباشرة او مساوية للكفاءة الذاتية , كذلك فقد أشار ( Bandura ) الى وجود نوعين من المعالجات تتمثل بنوعين شملت :-

أ- المعالجات الموقفية او الظرفية: مثل ( تعقيد المهمة ) .

ب- المعالجات المعرفية: مثل (التصورات حول قدرات الافراد) التي تؤثر على فعاليات الأداء. و اضاف Bandura بانه يمكن اكتساب اتقان المهمة من خلال القدرة على المثابرة والتعلم والاحساس القوي والدائم بالكفاءة , لا سيما انها تكونت من النجاح المتحقق والذي لا يمكن ان يصنف ضمن المثابرة او الاستقرار عندما تنشأ صعوبات وبالتالي فإنها سوف تتغير بسرعة أكبر .

٢- تجارب الآخرين ( النمذجة): ان تعزيز السلوكيات الشخصية من أجل التعلم (يمكن أن تتعلم بشكل غير مباشر من خلال مراقبة ونمذجة سلوكيات الآخرين ذات الصلة , وتعزيزها), وينطبق الشيء نفسه على اكتساب الكفاءة الذاتية , حيث ذكر ( Bandura ) "بأن الناس الذي يحبون ان ينجحوا بشكل مستمر بسبب اعتقادهم أن لديهم القدرة على النجاح وبذل جهود الاستدامة. على العكس من ذلك , مراقبة فشل الآخرين , فأنها تفرس الشكوك حول قدرة المرء على السيطرة واتقان أنشطة مماثلة".

٣- الإقناع الاجتماعي : يمكن تعزيز اعتقاد الناس بكفاءتهم وقناعة الآخرين باحترامهم كمختصين لديهم ما يلزم" ويقدمون ردود فعل إيجابية بشأن التقدم المحرز في هذه المهمة بالتحديد. على الجانب الآخر من العملية , هناك شك في التأثير القوي للكلمات غير المستقرة و ردود فعل سلبية (على سبيل المثال , "لا يمكنك القيام بذلك") وقد يساهم في تعطيل وخفض ثقة المرء , و لسوء الحظ في كثير من الأحيان , تعليق سلبي صغير أو حتى

لفظة بشكل شفوي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المشاعر والكفاءة . الإقناع الاجتماعي يصبح أكثر فائدة لملء الفجوات عندما يبدأ الناس يشككون بأنفسهم .

٤- الآثار الفسيولوجية والنفسية: غالبا ما تعتمد الناس على ما يشعرون، جسديا وعاطفيا، من أجل تقييم قدراتهم. فأن مصادر المعلومات تشير الى انخفاض الكفاءة في الحالات السلبية (مثل: الشخص متعب جدا او غير جيد جسديا أو يشعر بالقلق / الاكتئاب، او شعوره بالضغط)، ومن ناحية اخرى إذا كانت هذه الحالات الجسدية والعقلية هي على ما يرام، فإنها بالضرورة عملية تساهم كثيرا في كفاءة الافراد الذي يتمتعون في حالة بدنية وعقلية ممتازة. يمكن أن يكون هذا بمثابة نقطة انطلاق جيدة لبناء كفاءة بطرق أخرى، فقد يؤدي إلى تحفيز و إثارة فعالية الشخص على أساس جسدي / أو نفسي . .وأشار [36] الى التقييم الإيجابي المتوقع لكفاءة الأشخاص والذي يؤدي بدوره الى:-

١. الخيارات الإيجابية (على سبيل المثال، سيتم اتخاذ القرارات على أساس الكفاءة الإيجابية للشخص تجاه مجموعه من الخيارات في مهام العمل مثلا أو الترحيب بالتحدي المتمثل في مهمة جديدة).

٢. الجهد التحفيزي (على سبيل المثال، سيحاول الناس ان يعطون جهدا أكبر في المهام الأكثر صعوبة والتي يكون لديهم فيها كفاءة إيجابية).

٣. المثابرة {على سبيل المثال، الأشخاص ذو الكفاءة الإيجابية تكون مرنة عند مواجهة المشاكل أو حتى الفشل، في حين أن أولئك الذين يعانون من كفاءة منخفضة سوف يميلون إلى التخلي عنها عندما تظهر العقبات}. ويشير (Luthans) بأنه الأدلة البحثية للكفاءة الإيجابية يمكن أن تؤثر أيضا بشكل مباشر على :

٤ - أنماط التفكير الإيجابي (على سبيل المثال، تؤثر أحكام الكفاءة على المحادثات الذاتية، وقد يقول هؤلاء الذين لديهم كفاءة إيجابية لأنفسهم، "أعرف أنني أستطيع معرفة كيفية حل هذه المشكلة"، في حين أن ذوي الكفاءة المنخفضة قد يقولون لأنفسهم "عرفت أنني لا أستطيع أن أفعل هذا، وليس لدي هذا النوع من القدرة".

٥- مقاومة الإجهاد (على سبيل المثال، أولئك الذين يعانون من كفاءة منخفضة تميل إلى تجربة الإجهاد والإرهاق لأنها تتوقع الفشل، في حين أن أولئك الذين لديهم كفاءة إيجابية تدخل في المواقف المجهدة المحتملة مع الثقة والتأكيد، وبالتالي تكون قادرة على مقاومة ردود الفعل المجهدة). عندما يكتسب الافراد التوجه والرقابة الداخلية يؤدي ذلك بهم الى تحديد الاهداف ووضع خطط عمل لتحقيقها ، وتنمية الشعور بالكفاءة الذاتية يساعدهم في تحقيق تلك الاهداف وقد اكد (Bandura) بأن الكفاءة الذاتية كجزء من نظرية التعلم هي اعتقاد الشخص بأنه يمكن ان يؤدي العمل على نحو جيد في حالة معينة وان شعور الفرد في قدرته على التأثير بالإدراك والدوافع والأداء [40]

#### المبحث الرابع/ الجانب العملي للبحث

##### أولاً. مقاييس البحث

اعتمد الباحثان في هذا البحث على عدد من المقاييس المستخدمة سابقاً في أدبيات الإدارة، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي.

##### ١. اتساق وثبات مقاييس البحث

تم قياس ثبات أسئلة الاستبانة من خلال مقياس (Cronbach's Alpha) ، ويشير (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (٠.٦٠) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (٠.٧) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (٠.٨) فاكثر ، وفي ادناه جدول يبين قيم معامل (Cronbach's Alpha) لمتغيرات البحث:

جدول (١) قيم معامل Cronbach's Alpha

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha
١	مشاركة القرار	٠.٩٢٣
٢	امتلاك المعلومات	٠.٩١٢
٣	مشاركة العوائد	٠.٩٤٤
٤	امتلاك المعرفة	٠.٩٢
	إدارة الاحتواء	٠.٩٧
	الكفاءة الذاتية	٠.٩١٣

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين من الجدول أعلاه ان جميع قيم معاملات Cronbach's Alpha اكبر من (٠.٨) مما يعني ان مقياس الدراسة يتمتع بالثبات الكبير ويمكن الاعتماد عليه للوصول الى نتائج موثوق بها.

## ٢. الصدق الظاهري لمقاييس البحث:

بهدف التأكد من الصدق الظاهري لمقاييس البحث تم عرضه بصيغته النهائية على عدد من المختصين (ملحق ٢)، ولقد تم الأخذ بالملاحظات التي أبدوها وتعديل فقرات المقاييس بما يتلاءم والمقترحات التي أبدوها

## ثانياً: الإحصائيات الوصفية:

يلاحظ في الجدول (1) مصفوفة الارتباط والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

## ١. مشاركة القرار

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد مشاركة القرار (3.70) بانحراف معياري عام بلغ (1.03). إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على إدراك عينة الدراسة إن المتغير المذكور متوافر في الجامعات الأهلية بدرجة جيدة، ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص البعد المذكور.

## ٢. امتلاك المعلومات

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد امتلاك المعلومات (2.51) بانحراف معياري عام بلغ (1.08). إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على امتلاك عينة الدراسة المعلومات كافة التي تقيدها لإنجاز أعمالها، ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص البعد اعلاه.

## ٣- مشاركة العوائد

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد مشاركة العوائد (2.9) بانحراف معياري عام بلغ (1.24). إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على ضعف مشاركة العوائد المتحققة من قبل الجامعات الأهلية مع التدريسيين، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت أقل من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وأنه لم ينل الاتفاق الكافي من قبل الموظفين ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت مرتفعة مما يدل على ضعف اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص البعد المذكور.

## ٤. امتلاك المعرفة

نال متغير امتلاك المعرفة وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.54) وبانحراف معياري عام بلغ (1.1). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لتوافر هذا البعد في الجامعات عينة الدراسة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت أكبر من قيمته الفرضية البالغة (٣)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها.

وبشكل عام حقق متغير إدارة الاحتواء وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣.٤٤) وبانحراف معياري عام بلغ (١.١٥) مما يعني ان الجامعات الأهلية وبشكل عام تتبنى متغيرات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر عينة الدراسة، ولقد كانت وجهة النظر هذه متسقة لان قيمة معامل الانحراف المعياري كانت (١.١٥) وهي قيمة منخفضة.

وفيما يخص المتغير التابع وهو الكفاءة الذاتية فقد حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.68) وبانحراف معياري عام بلغ (1.11). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لقوة توافر هذا البعد في الجامعات الأهلية، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت أكبر من قيمته الفرضية البالغة (٣)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا البعد.

جدول (٢) علاقات الارتباط والإحصاءات الوصفية بين متغيرات البحث

الكفاءة الذاتية	إدارة الاحتواء	امتلاك المعرفة	مشاركة العوائد	امتلاك المعلومات	مشاركة القرار	الكفاءة الذاتية
1	**0.91	**0.90	**0.82	**0.88	**0.90	الوسط الحسابي
3.68	3.44	3.54	2.90	3.51	3.70	الانحراف المعياري
1.11	1.15	1.1	1.24	1.08	1.03	

المصدر: اعداد الباحثان

## ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات التي انبثقت عن البحث، وحسب طبيعة كل فرضية وعلى النحو الآتي:

## ١- اختبار الفرضية الأولى: تضمنت الفرضية الأولى فرضيتين:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والكفاءة الذاتية

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والكفاءة الذاتية

تضمن الجدول (٢) أعلاه قيم معاملات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على المستوى الجزئي والكلّي، ويتبين من الجدول المذكور ان جميع علاقات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية كانت موجبه ومعنوية عند مستوى (١%)، عليه يستدل الباحثان على رفض

فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) بمعنى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والكفاءة الذاتية، وبالتالي يمكن الإفادة من هذه العلاقة لغرض تعزيز الكفاءة الذاتية لدى أساتذة الجامعات عينة الدراسة من خلال تطوير إدارة الاحتواء العالي لديها.

٢- اختبار الفرضية الثانية : تضمنت الفرضية الثانية فرضيتان:

(H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والكفاءة الذاتية

(H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي والكفاءة الذاتية.

تضمن الجدول (٣) ادناه قيم معاملات علاقات الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة على المستوى الجزئي والكلي:

جدول(٣) تحليل علاقات الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد الكفاءة الذاتية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.534	.104		5.114	.000
	مشاركة القرار	.433	.076	.459	5.683	.000
	امتلاك المعلومات	-.064	.100	-.065	-.643	.521
	مشاركة العوائد	.092	.049	.112	1.878	.062
	امتلاك المعرفة	.430	.079	.445	5.451	.000
2	(Constant)	.516	.100		5.139	.000
	مشاركة القرار	.412	.068	.437	6.014	.000
	مشاركة العوائد	.078	.044	.095	1.780	.077
	امتلاك المعرفة	.405	.069	.419	5.895	.000
a. Dependent Variable: الكفاءة الذاتية						
R <sup>2</sup> =0.85						

المصدر: اعداد الباحثان

يبتين من الجدول أعلاه:

١. تضمن النموذج الأول كل ابعاد المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي)، ويبتين منه ان معاملات انحدار كل من مشاركة القرار ومشاركة العوائد وامتلاك المعرفة على القيادة الذاتية كانت معنوية (١% و ٦.٢%)، عدا معامل انحدار امتلاك المعلومات فقد كانت قيمته غير معنوية ضمن حدود الدراسة الحالية.

٢. تضمن النموذج الثاني حذف بعد امتلاك المعلومات من النموذج لعدم معنويته، وبالتالي شكلت الابعاد (مشاركة القرار ومشاركة القرار وامتلاك المعرفة) نموذج الانحدار المتعدد، الذي تضمن الآتي:

أ- كان معامل انحدار بعد مشاركة القرار على بعد الكفاءة الذاتية (٠.٤١٢) وهذا يعني ان الكفاءة الذاتية للتدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (٠.٤١٢) اذا ازدادت مشاركة القرار بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (١%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (٦.٠١٤) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ب- كان معامل انحدار بعد مشاركة العوائد على بعد الكفاءة الذاتية (٠.٠٧٨) وهذا يعني ان الكفاءة الذاتية للتدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (٠.٠٧٨) اذا ازدادت مشاركة العوائد بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (٧.٧%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (١.٧٨٠) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ت- كان معامل انحدار بعد امتلاك المعرفة على بعد الكفاءة الذاتية (٠.٤٠٥) وهذا يعني ان الكفاءة الذاتية للتدريسيين في الكليات عينة الدراسة ستزداد بمقدار (٠.٤٠٥) اذا ازداد امتلاك المعرفة بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذه التأثير كان معنويا عند مستوى (١%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (٥.٨٩٥) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ث- بلغت قيمة معامل تحديد (R<sup>2</sup>) النموذج الثاني (0.85) وهذا يعني ان الابعاد الثلاثة تفسر ما نسبته (٨٥%) من التغيرات التي تطرأ على الكفاءة الذاتية، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في النموذج.

ج- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد إدارة الاحتواء العالي وبعد الكفاءة الذاتية) وكان قبول الفرضية بنسبة ٧٥%.

## المبحث الخامس/الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بتشخيص متغيرات الدراسة:

#### ١- إدارة الاحتواء العالي

أ- ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بمنح رؤساء العمل الصلاحيات اللازمة لغرض انجاز أعمالهم , مما تدل على ضعف مساهمتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

ب- امتلاك الكليات المبحوثة المعلومات اللازمة لصنع القرارات والتي ساهمت بدورها في تحسين نوعية القرارات المتخذة.

ت- ضعف توافر نظم الحوافز والعوائد في الكليات المبحوثة التي تساهم في تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية والذي يساعد على المساهمة في تقديم الجهود التطوعية بهدف تحسين الخدمة التعليمية المقدمة.

ث- امتلاك الكليات المبحوثة المعرفة المتمثلة بالمهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات.

ج- ضعف اهتمام الكليات المبحوثة بموضوع تبني الإجراءات اللازمة لتطوير مهارات التدريسيين.

ح- هناك تباين بمستوى الاهتمام بأبعاد إدارة الاحتواء العالي حيث نال المشاركة بالقرار المرتبة الأولى من حيث الاهتمام ثم امتلاك المعرفة وامتلاك المعلومات , وأخيراً المشاركة بالعوائد المتحققة من العملية التعليمية.

#### ٢- الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية

أ- ساهم الاهتمام بأبعاد إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الكفاءة الذاتية في الكليات المبحوثة .

ب- امتلاك الكليات المبحوثة للكفاءة الذاتية كونها المحرك الأساسي لغرض انجاز الاعمال .

ت- امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية المرونة الكافية للتعامل مع الظروف الصعبة مما منحهم الكفاءة العالية بأدائهم .

ث- ان عملية اشراك الهيئة التدريسية في صنع القرارات بالكليات ساهم في تعزيز الكفاءة الذاتية لديهم.

ج- المشاركة بالعوائد تساهم في تعزيز الكفاءة الذاتية لدى أعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة.

### ثانياً: التوصيات

١- ضرورة منح أعضاء الهيئة التدريسية الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بشكل سليم من خلال الاتي:

أ- إجراءات تعزيز مشاركتهم باتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والبحثية.

ب- تحديد واختيار مسار العمل للتعامل مع مشكلته معينه من خلال استجابة المدراء ورؤساء العمل للفرص والتهديدات التي تواجههم.

ت- تحليل الخيارات بواسطة المشاركة الفعالة لأعضاء الهيئة التدريسية باتخاذ القرارات للمسارات المحددة للأهداف التنظيمية.

٢- تعزيز عملية تبادل المعلومات باعتبارها واحدة من أسهل الطرق وأكثرها فعالية لتعزيز احتواء الموظفين داخل المنظمات وذلك عن طريق:

أ- اعتبار عملية تبادل المعلومات عنصراً أساسياً للتقاسم في منظمات الأداء العالي مثل: الأداء المالي , والتدابير التنفيذية للاستراتيجية.

ب- ان تقوم الادارة العليا بإيصال الرؤيا للعاملين.

ت- أن التمكين من خلال تبادل المعلومات يعزز فرصة المساهمة والمشاركة.

٣- زيادة منح المكافآت ومشاركة أعضاء الهيئة التدريسية بالعوائد وبمستوى عادل من خلال:

أ- زيادة الأجور، والثناء أو الترقية.

ب- تحفيز كافة الدوافع الداخلية التي تساهم بتحقيق الرضا وذلك من خلال تحفيز العقد النفسي الإيجابي لديهم.

ت- اعتماد خطط تقاسم الأرباح من الاعمال الإيجابي التي تساهم في زيادة منح المكافآت , وعلى وفق ربط الدفع بالأداء.

٤- فسح المجال لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال قدراتهم وقوة الخبرة التي يمتلكونها باتخاذ القرار وعدهم من اهم المدخلات لنظام المعلومات

في الكليات الاهلية المبحوثة عن طريق:

أ- السماح لمواردها البشرية المساهمة الفعالة في وضع السياسات والإجراءات الخاصة بإنجاز اعمال الكليات المبحوثة

ب- التصميم والترويج، وتحديد الامتيازات لمتطلبات الحصول على أعضاء الهيئة التدريسية ذات الكفاءة العالية .

ت- إعطاء الموظفين صوتاً في التغييرات التي تؤثر على عملهم في كثير من الأحيان وهي طريقة استشهد بها للتغلب على مقاومة التغيير.

٥- معالجة التباين الناشئ بين ابعاد كل من إدارة الاحتواء العالي وذلك من خلال:

أ- بناء نموذج متكامل لأداره الاحتواء العالي يمكن تطبيقه في الكليات المبحوثة.

٦- تستطيع الكليات الاهلية المبحوثة الاستفادة من بعد الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية ولما لها من اثر إيجابي اظهرته نتائج الجانب التطبيقي

على إدارة الاحتواء العالي وابعادها بواسطة:

أ- زيادة تفعيل أدوار اعضاء الهيئة التدريسية في مجال المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات التي تساهم برفع مستوى كفاءة العمل مما يساهم

ونتيجة المعارف التي يمتلكونها بتطوير سبل العمل .

ب- التقييم الإيجابي المتوقع لكفاءة الأشخاص والذي يؤدي بدوره الى(الخيارات الإيجابية في مهام العمل مثلا أو الترحيب بالتحدي المتمثل في

مهمة جديدة).

- ت- الجهد التحفيزي والذي من خلاله سيحاول الناس ان يعطوا جهدا أكبر في المهام الأكثر صعوبة والتي يكون لديهم فيها كفاءة إيجابية.
- ث- تفعيل عوامل المثابرة، مقاومة الاجهاد وانماط التفكير الإيجابي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة .
- ٧- إمكانية إدارة الكليات المبحوثة تعزيز الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال:
- أ- تطبيق مفاهيم الإدارة من الأسفل الى الأعلى او التطبيق الفعلي لمفهوم الإدارة التشاركية وتنفيذ إدارة الاحتواء العالي ومقاييسها.
- ب- التركيز المتزايد على المبادرة الشخصية وتمكين أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة تؤدي الى السيطرة على الأنشطة الموجهة نحو الأهداف الخاصة والتي تعد ذات أهمية كبيرة.
- ت- حث الإدارات في الكليات الاهلية المستمر للتدريسين على التنظيم الذاتي حيث يعدّ من اهم الوسائل التي تحقق فوائد مثل تعزيز النمو الفردي، التنمية، وتحقيق رفاهية أكبر وتحقيق الذات.
- ث- جعلهم اكثر استعدادهم لقبول الرقابة المتبادلة غير الرسمية، ويتعاونون برغبة قوية، ويتشاركون بشكل طوعي للعمل كفريق.
- ج- الاهتمام المتواصل بالرضا الوظيفي وهو الدور المتميز في التنبؤ بالكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية.

## CONFLICT OF INTERESTS

There are no conflicts of interest.

## المصادر

- [1] Stephen Wood & Chidiebere Ogbonnaya , 2016 (High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance, Journal of Management: © The Author(s) Reprints and permissions sagepub.com/journal sPermissions .nav.
- [2]Böckerman Petri, 2015"High involvement management and employee well-being :Giving employee more discretion at work can boost their satisfaction and well-being" Turku school of economics,and labour institute for economic ,Research,finland ,IZA,Germany.
- [3]Bowen David. E. Lawler III (1992)" The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When" Magazine.
- [4] 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.
- [5]Gollan Paul J.,2005"High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities" Asia Pacific Journal of Human Resources 2005 43: 18 .
- [6]A.P Singh & Prakash dubey .Anand(2012) " Role of psychological participation in job involvement of public sector employees" Journal of Marketing & Management Research,Vol:2 , no:11
- [7]Armstrong Michal,2009"Performance Management Key strategics and practical Guidelines",Clays Ltd, ed:2 .
- [8]Georgiades Stavros, Nord Walter R. &Georgiades Georgio,(2013)" Exploring Managers' Feelings about Employee Involvement in Change " Business and Management Research ,Vol. 2, No. 4.
- [9]Aziri Brikend,2011,"Job satisfaction :aliterature review" Management research and practice, VOL:3 , issue:4 .
- [10]شرف الدين، مومن، ٢٠١٢" دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة" رسالة ماجستير مقدمه لجامعة فرحات-ستيف - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- [11]محمد، وفاء احمد، ٢٠٠٩" اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد والإدارة العامة " كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: ٩.
- [12]Myronenko Yana, 2010"Productivity – Measurement and improvement " masters program in roal Estate and construction management thesis .
- [13]Apostolou,A.(2000)" Employee Involvement" Report produced for the EC funded project INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniquesD. of Production Engineering & Management , Technical Universit of Crete. [WWW.urenio.org/tools/en/employee-involvement.Pdf](http://WWW.urenio.org/tools/en/employee-involvement.Pdf).
- [14]C.Hayton james, S.Hornsby , Bloorjames,2013, "Entrepreneurship : areview and agenda for future research"M@n@gement,(4/vol.16).CAIRN.INFO, international ed.
- [15]العنزي، سعد على حمود و حسين، سمر عادل، ٢٠١٣" تطوير ممارسات منظومة الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: ١٩، العدد: ٧٣.
- [16]ابكر فطر جميله صالح، محمد، طاهر احمد(٢٠١٥)" الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي(دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية، (1) (16) VI .
- [17]العنزي، سعد علي، الدهان، إيمان عامر، العبيدي، نور خليل (٢٠١٤)"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية - عمان، ط: الأولى.
- [18]عبدالكريم، عزام عبدالوهاب، ٢٠١٠" المداخل الأساسية لبناء وقياس منظمات الأداء العالي: دراسة تطبيقية في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد: ٨، العدد: ٣.
- [19]Jaros Stephen,2007" Meyer & Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues"The Icfai Journal of organizational Behavior, V:VI , NO: 4 .

- [20]ورد, حسين فلاح بحسن, عبدالله كاظم, ٢٠١٠" إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفين الشركة العامة للصناعات الكهربائية"مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية م ١٢,العدد ١.
- [21]Böckerman Petri, Bryson Alex, Iimakunnas Pekka,(2011), " Does High Involvement Management Improve Worker Wellbeing?", NIESR Discussion Paper No. 380 .
- [22]Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management, Vol. 17, No.1.
- [23]Butts M Marcus , Vandenberg Robert J, Dejoy.David M, chaffer.Bryan S ,and Wilson Mark G.,(2009)," Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support" Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 14, No. 2, 122–136.
- [24]Lawler III, Edward E., (2008), Strategic Talent Management: Lessons from the Corporate World, Strategic Management of Human Capital, New York.
- [25]Schermerhorn, Jr. John R., Hunt. James G., Osborn. Richard N.,(2002)" Organizational Behavior" ed:7, Printed in the United States of America.
- [26]Liu. Chengmei , Cai Jianfeng , Hongbin Liu,2011" The Evolution of multinational enterprises competitive Advantage from the perspective of strategic human capital .school of management , north western polytechnical university ,Xi'an , China .
- [27]Amini,Ali reza. Mortazavi,saeed,(2012)" Effectiveness of psychological capital on mistake management culture as a resource for learning in organization" International Journal of Human Sciences,Vol:9,NO:2 .
- [28]R. Noe , J. Hollenbeck & B. Gerhart,2011, " Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage"ed :1.
- [29]Vera, Ricardo J., (2001), The Correlation of Employees Involvement (EI) and Turnover, Master of Science Degree in Management Technology, The Graduate College, University of Wisconsin-Stout.
- [30]Ahmad Mubashir, Shahzad Naveed, Waheed Abdul and Khan Muddassar(2014)" High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfacti" European Journal of Business and Management, Vol.6, No.31.
- [31]Benson George S. , Kimmel George S, Lawler Edward ,2013" Adoption of Employee Involvement Practices: Organizational Change Issues G 13-06 (625) and Insights" CEO Publication Business University of Southern California
- [32]Pradhan . Rabindra Kumar, Jena. Lalatendu Kesari and Bhattacharya . Pratishtha, 2016" Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence" Cogent Business & Management, 3: 1194174. Arts & Humanities; Science; Social Sciences; Technology.
- [33]الشماع, خليل محمد حسن , حمود , خضير كاظم (٢٠٠٧) " نظرية المنظمة " دار المسيرة للنشر , عمان -العبدلي , الطبعة الثالثة.
- [34]konrad M Alison ,2006"Engaging Employees through high involvement work practices"articles,
- [35]Rodrguez Roguel , Carvajal ,Moreno Bernardo,- Jimenez , Derivas Sara de Rivas , Hermasilla and Sanz Vergel Ana Isabel, (2010), " Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations" Vol: 26, n: 3, article Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid ,Madrid, España .
- [36]Luthans, Fred, James B. Avey , and Jaime L. Patera. (2008)"Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital." University of Nebraska – Lincoln, Article ,Management Department Faculty Publications. Paper 135.
- [37]Levene, Ronald A.(2015) "Positive Psychology At Work: Psychological Capital and Thriving as Pathways to Employee Engagement." Master of Applied Positive Psychology (MAPP), Capstone Projects .
- [38]Luthans, Fred; Youssef, Carolyn M.; and Rawski, Shannon,(2011) "ATale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation" Management Department Faculty Publications. Paper 130, <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/130> .
- [39]Luthans. Fred, (2002)" Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths" Academy of Management Executive, Vol: 16. No: 1.
- [40] Gibson James L , Lvancevich Johnm, Donnelly .James jr,Konopaske Robert ,2012" Organizations Behavior ,structure ,Processes"the McGraw .Hill Irwin.