وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي تبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير.

الرقم التسلسلي: ...../2025

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم التسيير.

التخصص: إدارة أعمال.

المذكرة موسومة بـ:

أثر إدارة الاحتواء العالي على الآداء التنظيمي دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة

إعداد الطالبات:
بوعلاق إيمان
بوطرفة أميرة

إشـــــراف أ.د:
ساري نصر الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلميـــــة	الصفة
مقران علجية	أستاذ مساعد ــأ-	رئيســـــا
ساري نصر الدين	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
مسعي بلال	أستاذ مساعد ــأ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024.

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

الحمد لله الذي زرع في قلوبنا الأمل، وألهمنا الصبر في لحظات التعب، وأحاطنا بلطفه في كل خطوة من خطوات هذا المشوار. إليه وحده نرفع الشكر أولاً وآخراً، فهو وليّ التوفيق، ومصدر القوة، وسرّ الاستمرار.

نتقدّم بخالص الشكر والامتنان لأستاذنا العزيز **ساري نصر الدين**، الذي لم يكن مجرّد مؤطّر، بل كان موجّهاً وأخاً وداعمًا حقيقيًا في كل مراحل هذا العمل. كان حضوره طمأنينة، وكلماته دفعة، ونقده البنّاء مرآة رأينا بها أخطاءنا لنُصلحها، فله منا كل التقدير والاحترام، وكل الدعاء بأن يجزيه الله خير الجزاء.

كما نعبر عن عميق امتناننا لمؤسسة اتصالات الجزائر، التي آمنت بأهمية ما نقوم به، وفتحت لنا أبوابها دون تردّد، ووفرت لنا الظروف المثلى لجمع المعطيات، فكان دعمهم سنداً فعلياً ساعدنا على تحويل أفكارنا إلى عمل ملموس.

ولا يمكن أن نمر دون أن نُرسل من قلوبنا شكراً دافئاً لكل من ساهم معنا، من قريب أو بعيد، من كان حضوره دعماً معنوياً، أو نصيحة صادقة، أو حتى ابتسامة خففت من وطأة الإرهاق. لكل من آمن بنا، وشجعنا، وسندنا في صمت... شكراً، لأن أثر وقفتكم سيبقى محفوراً في ذاكرتنا ما حيينا.

ونسأل الله، من أعماق قلوبنا، أن يتقبل هذا الجهد المتواضع، وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً لمن يقرأه، ومباركاً في أثره، وأن يكون خطوة أولى في طريق منير، نُكمل فيه حلمنا وشغفنا بالعلم

2025

إهداء

إلى من كان حضوره سكينة،
وصوته طمأنينة،
ونظرته عزّ ووقار...إلى أبي الحبيب منير،
كل إنجاز في حياتي هو امتداد لدعائك، لخطواتك، لعرقك...علّ هذا العمل يكون غصنًا من الشجرة التي غرستها،
فأنا ثمرة من غرسك، وظلّ من ظلالك.

إلى نبع الحنان الأول، وجدار قلبي الذي لا ينهار...
إلى أمي الغالية نعيمة،
يا دعاء السَحر، ودفء العمر، يا وطنًا كلما ضاق بي العالم، لجأت إليه بلا خوف...
كل سطرٍ في هذه المذكرة كُتب بنور وجودك، وحنانك الذي لا يُقاس.

إلى صغيرتي المدللة سلسبيل، يا ضحكة البيت، ويا نكهة الأيام،
أهديك هذا العمل عسى أن تكبرين وأكون في عينيك قدوة لا حكاية،
بصمة لا تمرّ، حلمًا لا يُنسى.

إلى أختي الغالية هديل، رفيقة الطفولة، وشاهدة كل لحظاتي،
لكِ من القلب امتنان لا يُكتب، على السند الذي لم أطلبه، والحنان الذي لا يعوّض.
كنتِ دائمًا كتفي الثاني حين مالت بي الحياة، وصوت العقل حين ضجّت مشاعري،
وجودك كان الأمان في فوضى الدنيا، ولم تكن الأخوّة بيننا دمًا فقط، بل كانت روحًا تحيا في روحي.
كل مرة تعثرتُ فيها، كنتِ اليد التي تسبق الكلام،
وكل فرحٍ عشته، لم يكتمل دون عيونك التي تفرح لي أكثر مني...
أنتِ الذاكرة التي أعود إليها حين يرهقني الحنين،
والحبّ الذي لا يُشترط ولا يُشبه أحد.

إلى صفاء، التي لم تجمعنا دماء بل جمعتنا الأرواح،
يا قلبًا من قلبي، يا نَفَس صدق في عالمٍ ضجّ بالزيف،
لكِ مني حبّ يليق بك، بنقائك، وبحضورك النقيّ في كل لحظاتي.

إلى **بيسو**،

التي لا تكتمل لحظاتي إلا بها، هي الفوضى الجميلة، والضحكة التي لا تُمل،
رفيقتي في العناد والمصالحة، في الحزن والفرح، كانت دائمًا مرآتي، وصدى روحي... حتى إن خاصمتها، لا يطول الخصام، لأن القلوب التي تعارفت صدقًا، لا تعرف الفُرقة.
بيسو ليست مجرد اسم... هي وطن صغير، وذاكرة لا تنسى، وركن دافئ من قلبي.

إلى **ضحى**،

رفيقة دربي الدراسي، التي تقاسمت معي وجع المذاكرة، وضغط الأيام
كنتِ نورًا في تعب الرحلة، وضحكةً تُنسيني مشقة الطريق...
لكِ كل الامتنان.

إلى **مروى**،
رفيقة الروح قبل أن تكون رفيقة درب، كنتِ دائمًا هناك، تصغين حتى لصمتي، وتفهمينني من غير حروف.
كنتِ المنقذة في لحظات ضعفي، والحضن الذي ألجأ إليه في وقت حاجتي، حبّك له مكانة خاصة في قلبي، لا تصلها الكلمات،
وجودك لم يكن عبورًا، بل قرارًا من القدر أن لا أكون وحدي.

إلى **رحاب**،
أحبك دون أسباب، بمحبة خالصة ونقية، أنتِ عزيزة عليّ بمثابة أخت كبرى،
فيكِ حنان ونُصح ودفء لا يشبه سواك، وجودك في حياتي هبة من السماء، وراحة لا توصف.

وإلى **أميرة**،
رفيقة هذا الدرب المتعب الجميل، يا من جمعتنا المذكرة، وقرّبتنا لحظات الانتصار رغم تعب الساعات،
شكرًا لأنك كنتِ كما يجب أن تكون الرفيقة :**صادقة، صبورة، حقيقية...**
هذا العمل لكِ كما لي، فيه بصمتك، وفيه تعبك الذي لا يُنسى.

وإلى كل من سكن قلبي بلطفه،
من أحبّوني واحتضنوني بكلمة، بدعاء، أو حتى بصمتهم النبيل ...من ذكرتهم ومن لم يسعفني الحبر لذكرهم،
هذا الإهداء يحملكم جميعًا، يحمل امتناني، محبّتي، وكل لحظة جعلتموها أهون وأجمل.

اهداء

إلى من رحل جسده، وبقي حضوره في قلبي لا يغيب...

إلى أبي الغالي "بوطرفة لخظر" رحمك الله وأسكنك فسيح جناته، كم تمنيتُ أن تكون هنا، لترى حلمًا كان لك فيه نصيب كبير، زرعتَ فيَّ حب الاجتهاد، وحصدتُ ثماره بغيابك المؤلم، لكنني متأكدة أن روحك فخورة الآن، كما كنت فخورًا بي دومًا.

إلى أمي الحبيبة، "حراث ليلى"

يا من حملتِ همومي قبل أن تُكتب، وسهرتِ الليالي لأحيا راحة الأيام، هذا الإنجاز ثمرة صبرك، ودعائك، وتضحياتك،

فكل حرف في هذه المذكرة يحمل من عطائك ما لا يُحصى...لكِ وحدك تنحني حروفي، فكل نجاح لي هو فخر لكِ أولاً.

إلى إخوتي وأخواتي، أنتم القوة التي لا تُرى ولكن تُشعر، (نذير، محمد العربي، شهرزاد، ريان، ابتهال)

أنتم من صنعتم من أوقاتكم راحةً لي، ومن كلماتكم أملًا، ومن دعمكم طريقًا.

إلى رفيقتيَّ الحبيبتين، بخوش حدة، عروسي اميرة

ما أجمل أن يرزقني الله بقلوب طاهرة كقلوبكما، كنتما السند في أوقات الانكسار، ورفيقتَي الفرح والتفاصيل الصغيرة،

شكرًا لوجودكما الدائم، لصدقكما، ولروحكما التي منحتني الكثير.

وإلى أصدقائي الأعزاء،

كنتم عائلتي الثانية، ورفقاء الدرب في الليالي الطويلة، ضحكنا، تعبنا، تشاركنا القلق والفرح والنجاح، شكرًا لكل كلمة صادقة، ولكل لحظة صبر ومحبة، نجاحي هو نجاحنا جميعًا، وسعادتي لا تكتمل إلا بوجودكم.

وإلى بوعلاق ايمان

زميلة المذكرة، ورفيقة هذا المشوار العلمي، عشنا معًا تحديات البحث والإنجاز، وتقاسمنا الجهد والضغط والأمل، فلكِ مني كل الشكر والتقدير على التزامك وتعاونك وروحك الطيبة.

وأخيرًا...

إلى كل من كان له أثر، مهما بدا صغيرًا، إلى كل من قال كلمة طيبة، أو رفع يديه بدعوة صادقة، هذا التخرج ثمرة قلوب أحبتني ودعمتني...

فلكم مني جميعًا الحب والامتنان.

بوطرفة اميرة

الفهـــــــــرس

فهرس المحتويات

شكر وعرفان
إهداء
الفهرس.....I
المقدمة.....أ

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الاحتواء العالي

المبحث الأول: نشأة ومفهوم إدارة الاحتواء العالي..... 3
المطلب الأول: نشأة إدارة الاحتواء العالي..... 3
المطلب الثاني: مفهوم إدارة الاحتواء العالي..... 4
المطلب الثالث: خصائص إدارة الاحتواء العالي..... 6
المطلب الرابع: اهمية ادارة الاحتواء العالي..... 8
المبحث الثاني: أبعاد إدارة الاحتواء العالي..... 10
المطلب الأول: التمكين..... 10
المطلب الثاني: الاندماج الوظيفي..... 11
المطلب الثالث: التدريب..... 12
المطلب الرابع: التحفيز والتعويضات..... 13
المطلب الخامس: الدعم التكنولوجي للعمل..... 14
المبحث الثالث: النظريات المفسرة لإدارة الاحتواء العالي..... 16
المطلب الأول: نظرية التبادل الإجتماعي Social Exchange Theory (SET).....16
المطلب الثاني: نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory..... 17
المطلب الثالث: نظرية الفعل الألمانية German Action Theory..... 18

الفصل الثاني: الأداء التنظيمي وعلاقته الارتباطية مع إدارة الاحتواء العالي

المبحث الأول: مفهوم الأداء التنظيمي والعوامل المؤثرة به..... 21
المطلب الأول: تعريف الأداء التنظيمي..... 21
المطلب الثاني: خصائص الأداء التنظيمي..... 23
المطلب الثالث: أهداف الأداء التنظيمي..... 24
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي..... 26
المبحث الثاني: المقاربات النظرية للأداء التنظيمي..... 28

المطلب الأول: المقاربة المحاسبية 28
المطلب الثاني: مقاربة بطاقة الأداء المتوازن 29
المطلب الثالث: المقاربة الاستراتيجية 30
المطلب الرابع: مقاربة ريادة الأعمال 31
المطلب الخامس: المقاربة الاقتصادية الجزئية 31
المبحث الثالث: العلاقة بين ادارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي 34
المطلب الأول: تأثير ممارسات ادارة الاحتواء العالي على الاداء التنظيمي 34
المطلب الثاني: الاسس النظرية للعلاقة بين ادارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي..... 36
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر 43
المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطور المؤسسة..... 43
المطلب الثاني: التعرف على منتوجات وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر. 44
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة 51
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية 57
المطلب الأول: مجتمع وعينة والدراسة 57
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة 60
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة..... 62
المطلب الثالث: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات 84
الخاتمة: 93
قائمة المراجع
الملاحق

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: نسبة استرجاع الاستمارات.....57
الجدول رقم 2: دلالات المتوسطات الحسابية حسب طول خلايا المقياس الثلاثي.....58
الجدول رقم 3: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان ككل.....61
الجدول رقم 4: نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف سميرنوف).....62
الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....63
الجدول رقم 6: سن العينة حسب الفئة العمرية.....63
الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....65
الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....66
الجدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....67
الجدول رقم 10: نتائج محور أثر ادارة الاحتواء العالي في المؤسسة.....68
الجدول رقم 11:نتائج محور الأداء التنظيمي في المؤسسة.....79
الجدول رقم 12: معنوية النماذج للفرضية الفرعية الأولى.....84
الجدول رقم 13: نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج).....84
الجدول رقم 14:نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج).....85
الجدول رقم 15: معنوية النماذج.....86
الجدول رقم 16: نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج).....86
الجدول رقم 17: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج).....87
الجدول رقم 18: معنوية النماذج.....87
الجدول رقم 19: نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج).....88
الجدول رقم 20: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج).....88
الجدول رقم 21: معنوية النماذج.....89
الجدول رقم 22: نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج).....90
الجدول رقم 23: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج).....90

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.....51
الشكل رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب السن.....64
الشكل رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....65
الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.....66
الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....67

المــقدمـــــــة

تمهيد

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة في ظل بيئات عمل ديناميكية ومعقدة، مما يجعلها تبحث باستمرار عن أساليب إدارية فعالة تضمن استمراريتها ورفع مستوى أدائها، ومن بين هذه الأساليب تبرز إدارة الاحتواء العالي كنهج حديث يركز على إشراك الموظفين، تعزيز الثقة، تمكين الأفراد، وتوفير بيئة عمل إيجابية تضمن الولاء والرضا الوظيفي.

تسعى إدارة الاحتواء العالي إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومحفّزة، ترتكز على قيم التعاون والشفافية، وهو ما ينعكس مباشرة على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة ويُسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن هذا المنطلق برزت أهمية دراسة العلاقة بين هذا النمط الإداري ومستوى الأداء التنظيمي، باعتبار أن الأداء هو المعيار الأساسي الذي يقيس فاعلية أي مؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، جاءت هذه المذكرة لتسلط الضوء على مفهوم إدارة الاحتواء العالي، خصائصها وأدواتها، وتحليل مدى تأثيرها على الأداء التنظيمي، معتمدين في ذلك على دراسات نظرية وبيانات ميدانية تسمح بفهم أعمق لهذه العلاقة.

1. إشكالية الدراسة

تُعَدُّ ممارسات إدارة الاحتواء العالي (High Envolement Management) من أبرز التطوّرات الحديثة في علم إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى تعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتحفيزهم على الإبداع والمسؤولية. ورغم تزايد الاهتمام النظري بهذه الممارسات في الأدبيات الغربية، إلا أن النتائج التطبيقية المتعلقة بتأثيرها على الأداء التنظيمي لا تزال غير مؤكدة، ولا سيما في بيئة المؤسسات الجزائرية ومن هذا المنطلق، تبرز الإشكالية التالي:

ما مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة؟

على ضوء التساؤل المحوري تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية يتم توضيحها فيما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي على القدرات التنظيمية في المؤسسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي على توفر الموارد التنظيمية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاحتواء العالي على القيادة الإدارية والرؤية التنظيمية؟

2. الفرضيات

أولا: الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي في المؤسسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانيا: الفرضيات الفرعية:

اِستنادًا إلى التساؤلات الفرعية السابقة، تفترض هذه الدراسة الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الأولى (H1):**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والقدرات التنظيمية في المؤسسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية الثانية (H2):**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي وتوفر الموارد التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$..

- **الفرضية الثالثة (H3):**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والقيادة الإدارية والرؤية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

3. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقييم واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.
- تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي وهي:(الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز والتعويضات، والدعم التكنولوجي) ومستوى الأداء التنظيمي في نفس المؤسسة.
- بناء إطار نظري شامل يوضح ويحدد مفاهيم إدارة الاحتواء العالي والاداء التنظيمي وعلاقتهما بسياق مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.
- اقتراح توصيات عملية تستهدف تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي ورفع مستوى الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.

4. أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يسعى إلى إبراز العلاقة الترابطية بين إدارة الاحتواء العالي وأثرها على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بوجه عام، وفي مؤسسة اتصالات الجزائر على وجه الخصوص، باعتبارها من المؤسسات الحيوية التي تلعب دورًا استراتيجياً في الاقتصاد الوطني.

كما تكمن أهمية الدراسة في تحليل مدى إسهام ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحسين كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي، من خلال توفير بيئة عمل تحفز العاملين على التفاعل الإيجابي والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

فضلاً عن ذلك، تسعى الدراسة إلى إثراء المكتبة العلمية العربية بنموذج تطبيقي حديث يمكن أن تستفيد منه المؤسسات المشابهة في تعزيز أدائها التنظيمي عبر تبني سياسات احتواء عالية تضمن استقرار الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة.

5. مبررات اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- التحول العالمي نحو نماذج عمل تشاركية تبرز الدور المحوري للموظف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الأسباب الذاتية:

- ينبع الدافع الشخصي لهذه الدراسة من الرغبة العميقة في تحليل أثر إدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي.
- تسعى هذه الدراسة الى تقديم دراسات وأبحاث موضوعية وقابلة للتطبيق لدارسي إدارة الاعمال والمؤسسات بما يساهم في دعم جهود التغيير والتحسين.

6. حدود الدراسة:

موضوعياً: يقتصر البحث على ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها على الأداء التنظيمي دون الخوض في نماذج إدارية أخرى.

زمانياً: تغطي الدراسة الفترة 2025/2024.

مكانياً: تستهدف الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.

بشريا: تم اسقاط الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.

7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يركز على وصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

استبانات المطبوعة تتضمَّن ثلاثة أجزاء: بيانات تخص المجيب على الاستبانة، أثر إدارة الاحتواء العالي على المؤسسة، الأداء التنظيمي في المؤسسة.

مقابلات شبه مهيكلة مع رئيسي الأقسام في المؤسسة.

التحليل الإحصائي: استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

8. صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بيانات سرية في المؤسسة.
- تفاوت مستوى وعي المشاركين بمفهوم الاحتواء العالي، مما تطلّب جلسات توضيحية إضافية.
- ضيق الإطار الزمني وتزامن عمليات جمع البيانات مع مواعيد إدارية أخرى.

9. هيكل الدراسة:

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة، تم تقسيم هذه المذكرة الى المحاور التالية:

- **الإطار المنهجي:** تم التطرق فيه الى الإطار العام للبحث، ويتضمن الإشكالية واهم التساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، بالإضافة الى التطرق الى أهمية الموضوع، أهدافه، المنهج المعتمد، وأدوات تطبيق جمع البيانات، مع الاستفادة من أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة.
- **الإطار المفاهيمي للدراسة:** تم تخصيص هذا الفصل لتوضيح المفاهيم المرتبطة بمحوري الدارسة حيث يتناول المفهوم النظري لإدارة الاحتواء العالي باعتباره متغيرا مستقلا وكذألك الأداء التنظيمي كمتغير تابع مع التطرق الى العلاقة بينهما كما وردت في الادبيات والنماذج النظرية.
- **الإطار التطبيقي:** يتناول هذا الإطار بالجانب الميداني للدراسة حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة وقد تم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لاختبار صحة الفرضيات وقياس طبيعة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي ومستوى الأداء التنظيمي.
- وفي الختام تضمن الفصل الأخير عرضا لاهم النتائج المستخلصة مع تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة وتعزيز افاق البحث المستقبلي في هذا المجال.

10. مراجع سابقة للدراسة:

دراسات سابقة ذات علاقة بالمتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي):

- **الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي:**

➢دراسة علوان (2022): هدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٩٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلياتهم حيث تبين وجود قصور وضعف في توفير فرص الترقي، وقصور في توفر أدوات وتكنولوجيات وبرامج الاتصال الحديثة، كما وجد أن لدى عينة الدراسة رغبة في ترك العمل بالمؤسسة الجامعية.

➢دراسة مهدي(2023): هدفت الدراسة إلى تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي من خلال التعرف على واقع الجدارات الرقمية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي لدى أعضاء هيئة [1]التدريس بجامعة المنوفية جاء متوسطاً، كما كشفت نتائج الدراسة عن قائمة بالجدارات الرقمية الواجب توافرها لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي أهمها الجدارات الرقمية المتعلقة بالآتي: النضج الرقمي، الإبداع والابتكار، مشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات الثقافة المعلوماتية الحاسوبية، إعداد المقررات الإلكترونية، المسئولية والأخلاقيات الرقمية، التقويم وحل المشكلات، الأمان الرقمي، التدريب الإلكتروني، البحث العلمي وتنمية المعرفة[2].

- **الدراسات الاجنبية المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي:**

[1] عبد العاطي حلقان، عنتر محمد، إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية– جامعة عين شمس، المجلد الثامن والاربعون، 2023.

[2] بوبكر بوبدية، عادل تيميزار، أثر إدارة الاحتواء العالي على الابداع التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، سنة 2024/2022.

دراسة Ahmad; Shahzad; Waheed & Khan(2013):

"High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction."

"إدارة الاحتواء العالي واداء الموظفين لدور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وأداء الموظفين من خلال التأثير الوسيط الذي يمارسه الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الباكستاني.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الاستنباطي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف.

وبعد التحليل الاحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الاحتواء العالي وأداء الموظفين وان هذه العلاقة تزداد بتوسط الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الباكستاني.

دراسة **Suzan**(2018):

"Development of administrative creativity in the framework of high containment management practices".

"تنمية الإبداع الإداري في إطار ممارسات إدارة الاحتواء العالي"

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة الموجودة بين تنمية الإبداع الإداري للعاملين من جهة وممارسات إدارة الاحتواء العالي من جهة أخرى، والتي تتضمن المشاركة في صنع القرار، الحصول على المعلومات المشاركة في الإيرادات، تبادل المعرفة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في دولة العراق، وقدد تم تحديد مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول تساؤل واحد هو التعرف على مدى تنمية الابداع الإداري في إطار ممارسات الإدارة الاحتواء العالي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (290) موظف.

وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الاحتواء العالي فوق المتوسط، ووعي الأفراد باستراتيجيات الابتكار الإداري عالية، أي أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض الممارسات الإدارية واستراتيجيات الإدارة العليا[1].

- **دراسات سابقة ذات علاقة بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي):**

[1] عبد العاطي حاقان، عنتر محمد، ادارة الاحتواء وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد الثامن والأربعون،2023، ص80/79.

- **الدراسات العربية المتعلقة بالأداء التنظيمي:**

دراسة مريم عبد الله فرج راشد الحربي (2023): تهدف إلى استقصاء مدى توجه العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت نحو إدارة المعرفة، من خلال أبعادها المتمثلة في: اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتقاسم المعرفة، وتخزينها، واستخدامها، وبيان أثر ذلك على تحسين الأداء التنظيمي، والذي تم قياسه عبر مؤشرات: رضا العملاء، ومؤشر العمليات الداخلية، ومؤشر التعلم والنمو.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة البحث في استبانة أُعدت خصيصاً لهذا الغرض، وزعت على عينة مكونة من 261 موظفاً من العاملين في الهيئة وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS) و(AMOS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في توجهات العاملين نحو إدارة المعرفة، وانعكاس ذلك على الأداء التنظيمي في الهيئة. كما كشفت النتائج عن علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وبين الأداء التنظيمي بمؤشراته المتعددة.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، قدّم الباحث عدداً من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء، أبرزها: ضرورة الاستثمار في تنمية مهارات العاملين وتوفير بيئة تنظيمية مشجعة على تبادل المعرفة، بما يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي[1].

– **دراسة برانسية رانية، عثامنية هناء (2023):** تهدف إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي، مع التركيز على الدور الذي تلعبه هذه الأنظمة في تحسين الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات الجامعية. وقد تم اختيار كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الشريف مساعدية – سوق أهراس، كدراسة حالة، قصد الوقوف على طبيعة هذا الأثر، وتحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تعترض طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبيان على عينة قوامها 62 موظفاً وموظفة يعملون بمختلف مصالح الكلية، بغرض جمع البيانات اللازمة وتحليلها. وقد تم استخدام أدوات قياس تعتمد على مؤشري الفعالية والكفاءة، باعتبارهما عنصرين أساسيين في تقييم الأداء التنظيمي في ظل التحول الإلكتروني.[2]

---

[1] مريم عبدالله فرج راشد الحربي، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة بجامعة الكويت، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، سنة 2023.

[2] برانسية رانية، عثامنية هناء، اثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة قالمة، سنة 2024/2023.

- **الدراسة الأجنبية المتعلقة بالاداء التنظيمي والاحتواء العلي:**

دراسة Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2018):

High-Involvement Work Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات العمل ذات الاحتواء العالي والأداء التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط الذي يلعبه انخراط الموظف في العمل.

حيث اعتمدت الدراسة على منهج كمي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من الموظفين العاملين في عدد من المؤسسات الأوروبية. وشملت أدوات القياس مؤشرات لممارسات العمل عالية الاحتواء، مستوى انخراط الموظفين، ومؤشرات الأداء التنظيمي وقد تم تحليل البيانات باستخدام النمذجة الإحصائية لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات العمل ذات الاحتواء العالي، والتي تشمل التمكين، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب، والتقدير تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن انخراط الموظف يُعدّ متغيرًا وسيطًا يفسّر العلاقة بين ممارسات العمل والأداء، حيث إن تطبيق هذه الممارسات يسهم في رفع مستوى الانخراط الوظيفي، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التنظيمي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الاحتواء العالي

تمهيد

فرضت التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة على المنظمات ضرورة تبني ممارسات إدارية حديثة ومرنة، تهدف إلى تعزيز فاعليتها وتحقيق الاستدامة وفي هذا السياق، تبرز إدارة الاحتواء العالي كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور استراتيجي في ترسيخ الثقة والانتماء، والاستثمار في العنصر البشري بما ينعكس إيجابًا على مختلف الجوانب التنظيمية.

سنحاول في هذا الفصل الالمام بالجوانب النظرية للموضوع بما في ذلك النشأة والمفهوم وكذا الأبعاد وأخيرا النظريات المفسرة له وفقا للتقسيم الآتي:

- **المبحث الأول** :نشأة ومفهوم إدارة الاحتواء العالي.
- **المبحث الثاني**: أبعاد إدارة الاحتواء العالي.
- **المبحث الثالث**: النظريات المفسرة لإدارة الاحتواء العالي.

المبحث الأول: نشأة ومفهوم إدارة الاحتواء العالي

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الاعمال الحديثة، برزت الحاجة لمراجعة الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية والتوجه نحو ممارسات أكثر شمولا وفاعلية نظرا لأهمية المورد البشري وقدرته على الارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة وعليه خلق ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق الاستدامة ، أدى هذا الى نشأة وتطور مفاهيم ادارية حديثة تركز على المورد البشري كعنصر حاسم في تحقيق الأداء المتميز والاستدامة ومن بين هذه المفاهيم برزت ادارة الاحتواء العالي كنهج اداري يهدف الى تعزيز مشاركة الموظفين، تمكينهم، وتحفيزهم للاندماج بفعالية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

انطلاقا من هنا يتناول هذا المبحث نشأة ومفهوم إدارة الاحتواء العالي

المطلب الأول: نشأة إدارة الاحتواء العالي

تعد إدارة الاحتواء العالي امتدادًا لاتجاه إداري برز في ثلاثينيات القرن العشرين، حين أدرك المتخصصون في إدارة الموارد البشرية أن تعزيز ارتباط العاملين بمؤسساتهم يؤثر إيجابيًا على تحفيزهم، رفع روحهم المعنوية، وتحسين أدائهم التنظيمي، وقد استند هذا المفهوم إلى فكرة أن إشراك الموظفين في بيئة العمل يزيد من التزامهم وإنتاجيتهم.

وفي السياق التاريخي، يُشار إلى أن سياسة الاحتواء التي تبناها الرئيس الأمريكي هاري ترومان (Harry Truman)عام 1946 في موسكو، والتي استُخدمت لأغراض عسكرية، اقتصادية، ودبلوماسية للحد من انتشار الفكر الشيوعي، كان لها أثر غير مباشر على تطور هذا النهج لاحقًا، استلهمت المؤسسات أساليب مماثلة للتعامل مع تحدياتها الإدارية من خلال تطوير استراتيجيات لتعزيز اندماج الموظفين ورفع أدائهم.

مع حلول خمسينيات القرن الماضي، بدأ هذا المفهوم يتطور تدريجيًا، حيث اعتمدت بعض المؤسسات أساليب إدارية جديدة مثل اللامركزية في اتخاذ القرار، فرق العمل ذاتية الإدارة، وتوزيع الصلاحيات بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة هذه الأساليب سمحت للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار، التعبير عن آرائهم، واختيار طرق تنفيذ مهامهم، مما عزز من إحساسهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم

فيما بعد، بدأت الشركات بتطبيق ممارسات مصممة لتعزيز انتماء الموظفين لمؤسساتهم، بهدف تحسين الأداء التنظيمي وأُطلق على هذه الممارسات مصطلح "إدارة الاحتواء العالي"، حيث تضمنت: فرق حل المشكلات، فرق العمل التعاونية، تبادل المعلومات، إضافةً إلى التحفيز، التدريب، واستراتيجيات التوظيف الفعالة.

ويُعتبر عالم الاجتماع الأمريكي إدوارد لاولر (Edward Lawler) أول من صاغ مصطلح "إدارة الاحتواء العالي"، حيث وصفه بأنه نموذج إداري يعتمد على تعزيز اندماج الموظفين مع مؤسساتهم، كوسيلة فعالة لمواجهة التحديات الاقتصادية والتنظيمية، وفي أواخر تسعينيات القرن الماضي، تبنت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم "أنظمة العمل عالية الأداء"، للإشارة إلى المؤسسات التي تعتمد على فرق العمل في تنفيذ المهام الأساسية، وتستخدم استراتيجيات مرنة ومبتكرة لتحفيز الموظفين وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

ترتكز إدارة الاحتواء العالي على مبادئ أساسية، منها تمكين الموظفين، إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، تقديم التغذية الراجعة حول أدائهم، تطوير مهاراتهم، وتعزيز إدارة الذات وبهذا أصبحت هذه الإدارة نموذجًا فعّالًا يهدف إلى تحقيق الالتزام والمشاركة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وضمان استمراريتها في بيئة عمل تنافسية[1].

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الاحتواء العالي

يعد مفهوم إدارة الاحتواء العالي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات المعاصرة، وقد تعددت التعريفات واختلفت وجهات النظر حوله، وعليه يمكننا عرض أبرز هذه التعاريف.

أولا: مفهوم الاحتواء العالي:

بعد مراجعة العديد من الدراسات العربية والأجنبية، يمكن تقديم مجموعة من التعريفات للاحتواء العالي فيما يلي:

الاحتواء العالي عبارة عن مدخل للإدارة يشجع على زيادة النشاط والمرونة والتعاون بين العاملين، وبالتالي يتجلى ذلك في استخدام مجموعة من الممارسات التي توفر فرصاً للمشاركة التنظيمية، إما بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي والوصف الوظيفي الرشيق، أو بشكل غير مباشر من خلال نشر المعلومات والتدريب المحدد للمشاركة

ويعرف الخفاجي، الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية بأنه "الممارسات التي تقدم للموظف الفرص للاحتواء أو المشاركة التنظيمية، سواء كان بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي أهم غير مباشر من خلال تبادل المعلومات أو اكتساب المهارات"

[1] عبد العاطي حلقان احمد عزيز، إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، سنة2023 ص 97/98.

فالاحتواء العالي يمثل مجموعة من الممارسات المبتكرة وتشمل اعادة التهيئة والتناوب الوظيفي، والفرق المدارة ذاتياً، والتشجيع الى حد كبير لمعالجة المشاكل واتخاذ القرارات، وتقاسم المعلومات والمناقشة المفتوحة بين العامل والمدير والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار ونظام المكافأة.[1]

ثانيا: تعريف إدارة الاحتواء العالي:

يعبر عن إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management بمصطلحات مختلفة في الأدب النظري أهمها:

- **ادارة الالتزام العالي:** وصفت إدارة الاحتواء العالي بداية بمصطلح إدارة الالتزام العالي High Commitment Management خاصة مع أعمال Beer et al (1984) الذين أشاروا إلى ضرورة إستبدال المدخل التايلوري القائم على التخصص والمراقبة إلى مدخل المشاركة والالتزام والثقة فإدارة الالتزام العالي تعبر عن الانتقال من الرقابة الخارجية من خلال أنظمة الإدارة والتكنولوجيا والإشراف إلى الرقابة الذاتية والاستقلالية وتمكين العاملين أو فرق العمل بما يزيد من التزامهم لصالح المنظمة.

- **ممارسات العمل عالية الاحتواء:** High-involvement Work Practices استخدم هذا المصطلح من قبل (Guthrie) وذلك للتعبير عن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم مناخ العمل عالي الاحتواء، مثل: التمكين، التفويض، مشاركة المعلومات، التحفيز والمكافآت، إدارة المواهب والمهارات. ... الخ، والتي تساهم في تكوين ميزة تنافسية للمنظمة.

- **أنظمة العمل عالية الأداء أو ثقافة الأداء العالي:** High-performance استخدم من قبل (Huselid, & Rau) وذلك للتعبير عن القيم والمعايير وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم خلق مناخ يكون فيه تحقيق مستويات عالية من الأداء كثقافة مستمرة.

كل هذه المصطلحات الثلاثة تنطوي ضمن مظلة إدارة الاحتواء العالي وتستخدم في الأدب النظري للتعبير عن الاحتواء العالي، وتعبر عن الاهتمام بالإثراء الوظيفي والاندماج الوظيفي والاهتمام بالعامل وتمتعه باستقلالية أكبر لممارسة وظائفه بتحدي أكبر.[2]

[1] فاطمة محمد رمضان مهدي، تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، مجلة الإدارة التربوية سنة 2023.

[2] خليل شرقي، الأطر والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي دراسة ببليومترية وتحليل المضمون، مجلة الباحث سنة2021 ص 289/288.

وفي سياق آخر، عبر عنها البعض بأنها هندسة معمارية مؤسسية تجمع بين العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات بطرائق ملائمة من أجل الاستجابة الفاعلة لطلبات الجمهور المستفيد والمتطلبات البيئية الأخرى[1]

وبين Gollan بأن إدارة الاحتواء العالي تتضمن التركيز على علاقات الثقة العالية بين الإدارة والعاملين، خصوصاً انها مبنية على افتراض أن العاملين يمكن ان يثقوا في اتخاذ القرارات المهمة حول مكان العمل، وبالإضافة الى ذلك يمكن للعاملين ان يطوروا معرفتهم ومهاراتهم في اتخاذ قرارات مهمة حول الإدارة لفعاليات أعمالهم والتي ينتج عنها انتاجية وفاعلية أكبر، وهو مبني على العلاقة ما بين الإدارة والعاملين في المنظمة من خلال احتواء العاملين وإشراكهم مع الهدف في زيادة أداء وربحية المنظمة[2].

انطلاقا مما سبق نستطيع القول ان إدارة الاحتواء العالي هي نهج اداري يعتمد على تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار وتمكينهم من أداء مهامهم بقدر أكبر من الاستقلالية، مع توفير بيئة عمل تحفزهم على الابتكار والتطوير المستمر لتقديم أفضل ما لديهم.

المطلب الثالث: خصائص إدارة الاحتواء العالي:

تتمتع إدارة الاحتواء العالي بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

1. **رفع مستوي الأداء داخل المنظمة:** حيث تعمل إدارة الاحتواء العالي على تشجيع العاملين على التدريب والتطوير في أعمالهم، بما ينعكس على تحقيق الأهداف المرجوة ورفع مستوي أدائهم بما يحقق النجاح التنظيمي
2. **تحقيق السعادة المؤسسية:** حيث تُسهم إدارة الاحتواء العالي الفعالة في تحفيز وتشجيع العاملين على العمل، من خلال توفير كافة الموارد والإمكانيات المادية والتدريبية اللازمة لرفع مستوي الإنجاز لديهم، بما ينعكس على الحالة النفسية والمزاجية للعاملين بالإيجاب، الأمر الذي ينشر جو من الرضي والسعادة والبهجة داخل المؤسسة مما يجعلهم على استعداد دائم لتقديم أفضل ما لديهم.
3. **رفع مستوي الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة:** حيث يسهم ذلك في تحسين مستوي المهارات والقدرات لدى العاملين، وتحقيق التمكين الإداري لهم، الأمر الذي يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة، فكلما زاد مستوي الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة، زاد تحقيق أهدافها في أقل وقت وبأقل جهد.

---

[1] سهام احمد محمد علوان، إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية سنة 2022 ص26.

[2] دنيا باسم كمال الحسيني، اثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط راس المال البشري دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2016، ص15.

4. **اتخاذ القرارات السليمة:** حيث إن عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرار أمر في غاية الأهمية في أي مؤسسة، لأنه يترتب عليه تحقيق التعاون والمرونة والمشاركة الإيجابية في تحديد القرارات المناسبة في المواقف المختلفة.
5. **حل المشكلات الطارئة:** حيث أن مشاركة وتبادل المعلومات يسهم في حل المشكلات الطارئة والمعقدة، وذلك الأمر في تكوين قاعدة معرفية ومعلوماتية حول كافة المشكلات التي قد تحدث في المؤسسة، ووضع خطة تنفيذية لمواجهتها، وذلك الأمر يتطلب من العاملين ضرورة تحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم بالتدريب المستمر.
6. **تحقيق الأمن الوظيفي:** حيث توفر إدارة الاحتواء العالي التحفيز اللازم للعاملين لتشجيعهم ودمجهم ودعمهم من خلال وجود نظام خاص بالحوافز والمكافآت.
7. **تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:** حيث أن إدارة الاحتواء العالي التي تستهدف رفع مستوي أداء العاملين بها، وتعمل بشكل دائم على تمكينهم وتشجيعهم، ينعكس ذلك على المؤسسة ككل برفع مستوي أدائها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة.[1]

المطلب الرابع: أهداف إدارة الاحتواء العالي:

تهدف إدارة الاحتواء العالي الى تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مما يمنحهم الفرصة لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف، ويساهم في تحسين انتاجياتهم وتطوير ادوارهم الوظيفية. كما تسعى الى تشجيع الموظفين على امتلاك المعلومات وتبادلها فيما بينهم، مما يساعدهم على فهم ثقافة المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

كما يرى Bockerman أن إدارة الاحتواء العالي تهدف إلى إكساب العاملين العديد من المعارف والمهارات وزيادة الرضا الوظيفي، والحد من مشكلات العمل، واحترام الذات، وزيادة قدرتهم على التعلم والابتكار والإبداع من خلال تمكينهم في ميدان العمل ومنحهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتؤدي رفاهية الموظف دور الوسيط الرئيس في تعزيزه وتحفيزه من أجل تحسين أدائه فالموظف المدرك للرفاهية يمكنه تقوية موقفه، وتعزيز مشاركته في عمله، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتقليل محل دوران هؤلاء العاملين، واتخاذ قرارات أفضل، وزيادة الإنتاجية وبصفة عامة، تسعى إدارة الاحتواء إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف، أهمها:

[1] فاطمة محمد رمضان مهدي، مرجع سابق، ص 555.

1. **زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة:** عن طريق منحهم حرية إبداء الرأي والعمل في إطار فرق عمل.
2. **إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات داخل أماكن العمل:** وتعزيز قدرتهم على توليد الأفكار.
3. **تمكين المؤسسة من مواجهة كافة التهديدات البحثية واستغلال الفرص:** من خلال تشجيع العاملين على امتلاك المعلومات وتبادلها، وفهم أفكار العاملين، وزيادة مستويات فهمهم لوظائفهم من أجل تحسين أدائهم الوظيفي.
4. تبنى المرونة التنظيمية، وتطبيق مجموعة من البرامج التدريبية، وإشراك العاملين، وتبني أساليب العمل الجماعي، وتمكين العاملين، وتطوير المعرفة، ومكافأة العاملين وفقا للأداء.
5. إكساب العاملين المعارف والمهارات المطلوبة، واحترام الذات، وتنمية قدرتهم على التعلم الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء تجاه المؤسسة، علاوة على تقليل مشكلات العمل والتوتر، وزيادة الابتكار والإبداع من خلال منح العاملين المزيد من حرية التصرف والتمكين وحرية اتخاذ القرارات الملائمة لظروف العمل.
6. كما تهدف إدارة الاحتواء العالي إلى تمكين الموارد البشرية، ومنحها فرصة للتفاعل مع أنشطة المؤسسة في كافة مستوياتها، وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات، مما يؤدي لنجاح المؤسسة، وتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة. [1]

المطلب الخامس: اهمية ادارة الاحتواء العالي

(Importance of High Involvement Management) :

أشار الكتاب والباحثون إلى أن احتواء الافراد العاملين يترك تأثيرات إيجابية على تحسين الإنتاجية والتكيف مع التغيير، كما يتطلب التخلي عن أساليب السيطرة والسلطة حيث ينظر للاحتواء العالي باعتباره احد ابرز الممارسات الفعالة في هذا المجال.

ومن جهة أخرى أشار الغالبي والمنصوري أهمية ادارة الاحتواء العالي بالآتي:

[1] د. عبد العاطي حلقان احمد عزيز، إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، سنة 2023 ص 98/99.

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 وتعقب 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 النظمية 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 وآثر 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 ودوران العمل والتغييب[1].

[1] عثمان كريم محمود، هوشه نك عبد الحميد عبد الهادي الزاخوالي، إدارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في عدد من المؤسسات الإعلامية محافظة دهوك، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية، سنة 2022، ص 264.

المبحث الثاني: أبعاد إدارة الاحتواء العالي

أصبحت المنظمات الحديثة تدرك أن تحقيق النجاح والاستدامة يتطلب اهتمامًا متزايدًا بالموارد البشرية باعتبارها أحد أهم الأصول الاستراتيجية وفي هذا السياق، برز مفهوم الاحتواء العالي للموارد البشرية كأحد الأساليب الإدارية الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتعكس فلسفة إدارة الاحتواء العالي سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التوظيف الأمثل لمواردها المتاحة، سواء كانت مالية، مادية، بشرية، أو معرفية، وذلك ضمن إطار تكاملي يهدف إلى تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة، ويتمثل جوهر هذه الإدارة في تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين، مما يعزز من مستوى الالتزام، الرضا الوظيفي، والإنتاجية داخل بيئة العمل.

حيث تعمل قرارات إدارة الاحتواء العالي على توجيه جميع الموارد المتاحة نحو دعم العمليات التشغيلية، تطوير الكفاءات البشرية، وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي العام، فهي تركز على تبني استراتيجيات احتواء فعالة تشمل التكوين المستمر، تحسين بيئة العمل، تعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتوفير الفرص التي تتيح لهم تحقيق النمو والتطور المهني.

وبناءً على ذلك، اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأبعاد التحليلية التي تم ذكرها فيما يلي:

المطلب الأول: التمكين

يشير التمكين إلى منح العاملين درجة من الاستقلالية والقدرة على التحكم في القرارات المتعلقة بمهامهم، بالإضافة إلى تفويضهم بالصلاحيات اللازمة التي تمكّنهم من المشاركة الفاعلة في عمليات اتخاذ القرار المرتبطة بمختلف جوانب العمل[1].

يتجاوز التمكين كونه مجرد بناء شخصي، إذ يستدعي فهماً دقيقاً للعوامل السلوكية والتفاعلية المحيطة بالفرد فهو عملية اجتماعية متعددة الأبعاد تهدف إلى مساعدة الأفراد على التحكم في حياتهم، وتعزيز قدرتهم على استثمار إمكاناتهم في التأثير على محيطهم، من خلال التفاعل مع القضايا التي يرونها جوهرية في حياتهم، ويُبرز هذا الفهم أن العلاقة بين الفرد والمجتمع تُشكّل جوهر مفهوم التمكين، وهو ما يسمح بفهم أعمق لمعنى القوة وكيفية توظيفها.

[1] أسامة عبد السلام وآخرون، ادارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثالث، جامعة الإسكندرية، 2022، ص387.

وتستند فعالية التمكين إلى عنصرين رئيسيين:

1. قابلية القوة للتحول: أي أن التمكين يمكن أن يتغير مع تغيّر مراكز السلطة داخل المؤسسات.
2. قابلية القوة للتوسع: بمعنى أن الصلاحيات الممنوحة للأفراد يمكن أن تتزايد تبعاً للظروف والاحتياجات.

ويُعتبر التمكين من أهم الممارسات التي تُعزز مشاركة الموظفين في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بالقضايا التي تؤثر مباشرة في بيئة العمل وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة، كما تركز هذه الممارسات على توسيع نطاق المسؤوليات، وتشجيع روح المبادرة، واعتماد التناوب الوظيفي، وتنظيم العمل بشكل يرسخ مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية والاجتماعية.

كما يُنظر إلى التمكين كعملية تنموية تشاركية، يتم فيها دعم الأفراد والمجموعات ليكتسبوا سيطرة أكبر على حياتهم المهنية، وتحقيق توازن أفضل في بيئتهم، والوصول إلى الموارد الأساسية التي تمكّنهم من تحقيق أهداف حياتية مهمة، تُسهم في تقدم المؤسسة.

كما أن التمكين يمكّن الموظفين من اتخاذ قرارات أفضل، ويُعزّز معارفهم ويزوّدهم بالمعلومات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة، مع ضرورة الاعتراف بمجهوداتهم ومكافأتهم بما يتماشى مع أدوارهم الحيوية داخل المؤسسة[1].

المطلب الثاني: الاندماج الوظيفي

يختلف مفهوم الاندماج حسب مجال الهدف المراد تحقيقه ونوعه فالاندماج هو درجة وضع الفرد الجهود الاختيارية في عمله فوق الحد الأدنى للحصول على الوظيفة ونوعية العمل الاضافي بقوة ذهنية وهمة عالية، وهو اتفاق عدد من الموارد البشرية ذات النشاط المماثل والمتناسق في الفكر والعمل والرغبة الذاتية الداخلية اذ تجعله ينسجم ارادياً مع المجموعة لتحقيق الاهداف المرسومة، وهو فكر مبني على المشاعر والعواطف والسلوك فهو النشاط الذي تكرس الموارد البشرية من جهودها للوصول الى اداء ذات مستوى عالي مما يؤدي الى زيادة قدرة الفرد وثقته والتفاني في تحقيق الاحتواء العالي لطاقة وفعالية مواردها البشرية، وهو الطريق الوحيد امام المنظمات التي تسعى الى خلق بيئة عمل داعمة لاحتواء مواردها البشرية والتعاطي مع المشكلات وحلها من خلال احتواء قدرات ومهارات الموارد البشرية بطرق خلاقة ومبتكرة ودمجها بكيان واحد لتقديم خدمات ذات مستوى عالي مما يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات.

[1] سحر عباس كاظم الدجيلي، ممارسات ادارة الاحتواء العالي تأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية والمبيدات، رسالة ماجستير، ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد ن جامعة كربلاء ،2021، ص ص 40 39.

يساهم الاندماج الوظيفي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ونتيجة لذلك يمكن تحقيق العديد من الفوائد في بيئة العمل، والتي تتلخص فيما يلي:

- توحيد نظام العمل وتعزيزه بمشاركة جميع الموظفين داخل المؤسسة.
- زيادة مستوى الثقة والاطمئنان لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق الأمان الوظيفي.
- تطوير كوادر إدارية ذات خبرة أكبر، مما يرفع كفاءة الأداء والفعالية من خلال استثمار قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم.
- تحقيق التوازن بين التوجيهات الإدارية واستقلالية الأفراد، مما يقلل من النزاعات بين الموظفين وبينهم وبين الإدارة.
- خلق بيئة تنافسية مثالية داخل المؤسسات من خلال تشجيع الإبداع والابتكار، مما يعزز النمو ويزيد من فرص النجاح[1].

المطلب الثالث: التدريب

يشير التدريب الى جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم المعرفة المرتبطة بالعمل والمهارات المطلوبة من أفراد العاملين، والغاية من جهود التدريب هي للأفراد العاملين لوضع المعرفة المحددة او المهارة او القدرة بشكل مركز في برنامج التدريب محدد يمكن ان يساعد أيضا في إنشاء منظمة متعلمة.

التدريب يزيد من فهم العاملين لدورهم في عمليات المنظمة والمعرفة المهمة المحددة بها، ولهذا تحتاج المنظمة الى القيام بكل شيء ممكن لتسهيل تطوير مهارات الأفراد بكل أنواع طرق التدريب الفني من أجل حل أي مشكلة تظهر في المنظمة، وكما يجب على كل الأفراد بان تكون لديهم القدرة على حل المشكلة والتكوين بصورة سريعة الى جماعات اتخاذ القرارات الفاعلة.

يعد التدريب من أهم مواضيع ادارة الاحتواء العالي الذي لاقى اهتماماً كبيراً في الوقت الحاضر نتيجة شعور الكثير من الموارد البشرية بعدم الامان والتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بالإمكان أن يؤدي الى احباط لدى الموارد البشرية مما يؤثر على اداءهم، وبالنتيجة يهدد انتاجية المنظمة، فإحدى الاساليب المتبعة حديثاً لتحفيز الموارد البشرية هو توفير التدريب الذي يعمل على احتواء قدراتهم ومهاراتهم ويمكن اعادة تطوير هذه المهارات أو تعليمهم مهارات جديدة تصب في مصلحة اعمال المنظمة، حيث يعد احدى الطرق المستخدمة في تزويد الموارد البشرية الجدد او الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، ويمثل عملية اكتساب الافراد

[1] امل محمود على، ضحى صالح مهدي السعدي، دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي، مجلة المنصور، ال عدد30، سنة 2018، ص 45.

العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الاداء الجيد في مسيرتهم الانتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق اهداف المنظمة.

بناءً على ما تقدم يمكن الاشارة بان العديد من المنظمات بدأت تأخذ منحى جديداً في برامجها التدريبية لغرض تحقيق الميزة التنافسية من خلال ادخال مواردها البشرية في برامج تأهيل واعداد من اجل تزويدهم بمهارات أكثر ومعلومات اوفر عن المنظمة، ومن ثم فان العملية التدريبية تساعد في رفع كفاءة العاملين وفعاليتهم من اجل اشراكهم في عملية اتخاذ القرار فالاهتمام بالتدريب ضرورة ملحة الإدارة الاحتواء العالي اذ يجب ان تكون على وفق اسلوب علمي مدروس على اغلب عناصر نجاح المؤسسة. فالتدريب الناجح يعمل على تحقيق استقرار للمؤسسات ومرونتها في التعاطي مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وبيئة العمل[1].

المطلب الرابع: التحفيز والتعويضات

يعرف التحفيز بأنه جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث العاملين على أداء واجباتهم بجد واخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائها، ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل في مجال الانتاج والخدمات.

تعرف التعويضات بوصفها عملية توفر تحليلاً للمقدرات الكلية للفرد وطاقاته الكامنة، بما يسمح اتخاذ قرارات حكيمة بالنسبة لأغراض معينة، فإنها تجمع البيانات عن الأداء السابق والحالي للفرد فضلاً عن السلوك في العمل، وتدقيق تلك البيانات، ولكنه هنالك أيضاً أنواعاً من الأغراض الاخرى للتعويضات والمنافع المرغوب بها بضمنها: توجد تحسين الدوافع والمعنويات، وتوضيح ما هو مطلوب او متوقع، وتقليل الغموض الخاص بالأداء، وتحديد المكافآت، وتعريف فرص التدريب والتطوير وحسن الاتصال، واختيار العاملين لغرض الترقية ورفع المستوى إدارة التطوير المهني، وتقديم الاستشارات والانضباط والتأديب، وتخطيط الإجراءات، ووضع الأهداف والغايات.

في ضوء ما تقدم يمكن الاشارة ان هناك نظم للتحفيز متنوعة تستخدمها المنظمات، حسب طريقة عملها أو بما يتلاءم مع أسلوبها في تحقيق الاهداف، فالمكافآت والحوافز تؤثر في تحسين بيئة العمل سواء كانت المتعلقة ببيئة العمل المادية او الصحية او الاجتماعية والعمل بشكل عادل في توزيعها من اجل الحصول على أفضل الاداء التنظيمي وذلك للبقاء والنمو واستمرار المنظمة في ظل البيئة المتغيرة، اما الحوافز الوقائية ليس بالضرورة ان تؤدي الى تحسين الأداء بل انها تحافظ على مستوى الاداء وتمنعه من التدهور[2].

[1] امل محمود على العبيدي، ضحى صالح مهدي السعدي، مرجع سابق، ص46.

[2] نفس المرجع السابق.

المطلب الخامس: الدعم التكنولوجي للعمل

نظام المعلومات هو عامل أساسي للتنسيق الفاعل والتغذية العكسية الفاعلة في أية منظمة، ولكنه حاسم ومهم جداً في أنظمة الاحتواء العالي، إذ ينبغي على هذا النظام توفير القدرة للأفراد على تنسيق وإدارة أنفسهم، ومثال ذلك خلق الشبكات بين الحواسيب جعل من الاسهل بكثير هيكلة المنظمات ذات الاحتواء العالي، إذ يمكن من خلال هذه الشبكات اتصال الأفراد فيما بينهم لتنسيق فعالياتهم وحل المشاكل ونقل المعرفة الضمنية.

تربط إدارة الاحتواء العالي بين إشراك العاملين والاحتواء من خلال تقديم الفرق المدارة ذاتيا والتي تخلق تعاوناً أكثر واتصالات أفضل بين الأقسام، مع تسجيل احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار، نتيجة لذلك فإن الزيادة في التخصص والدعم العاطفي يحصل كجزء من بيئة عمل الفريق ويؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي ومعدلات غياب اقل.

ان الميزة المركزية في المنظمات هي حاجتها الى معالجة المعلومات لتلبية الطلبات المحددة الموضوعة على عاتقها وكنتيجة لذلك فإن النظم التي تدعم معالجة المعلومات من خلال دعم التكنولوجيا وتأمين المعلومات الدفينة والموثوقة والكامنة لصناعة القرار ستحسن من الأداء المنظمي، ومن جهة أخرى أن أدوات التنسيق غير المبرمج مكن المعلومات الأكثر سلاسة من النقل ولذلك حسنت المخرجات في الأداء المنظمي ومن جهة أخرى أن أدوات التنسيق غير المبرمج مكن المعلومات الاكثر سلاسة من النقل ولذلك حسدت المخرجات في الأداء المنظمي.[1]

في حين ذكر Lawler&ledford أربعة أبعاد لإدارة الاحتواء العالي في شكل معادلة هي:

إدارة الاحتواء العالي = قوة اتخاذ قرار * مشاركة للمعلومات * المشاركة في الإيرادات " مشاركة للمعرفة.

تبين المعادلة أن إدارة الاحتواء العالي هو أسلوب تنتهجه المنظمة من خلال اتحاد مجموعة عناصر من قوة اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات والمعارف من أجل كسب ومشاركة الإيرادات في جميع المستويات التنظيمية.[2]

ويمكن تلخيص هذه المبادئ على أنها إمداد الفرد بـ (قوة، معلومة، معرفة , مكافآت) كما يلي:

1. القوة: المشاركة في صنع قرارات تعني أن الموظفين لديهم القدرة على اتخاذ قرارات مهمة لأدائهم وجودة حياتهم العملية يتم تعظيم المشاركة عندما يتم دفع أعلى مستوى ممكن من القوة إلى الموظفين الذين يجب عليهم تنفيذ القرارات[3].

[1] امل محمود على العبيدي، ضحى صالح مهدي السعدي، مرجع سابق، ص46.

[2] سليمة بن يحي، سعاد بن يحي، أثر إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعليم التنظيمي بمؤسسة التعليم العالي في الجزائر، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، سنة 2023، ص308.

[3] نفس المرجع السابق.

2. المعلومات: (الشفافية) تعني بيانات عن المنظمة (الإيرادات، إنتاج التكاليف الربحية ملاحظات العملاء، ويتمثل التحدي الرئيسي في إنشاء نظام يزود الموظفين بالمعلومات التي تأتي في الوقت المناسب وذات صلة بعملهم، بحيث يمكنهم التأثير شخصيا من خلال الجهد، ويمكنهم فهمها، وكلما زادت شفافية الإدارة في تنفيذ عمليات المؤسسة زادت فعالية مساهمة الموظفين في نجاح المؤسسة، وتساعد الشفافية الموظفين على رؤية الرابط بين أفعالهم وأداء المؤسسة، يمكن تحقيق الشفافية من خلال إدارة الكتاب المفتوح للبيانات والمعلومات.
3. المعرفة: التدريب والتطوير تعني الالتزام بالتدريب والتطوير تعتبر استثمارات التدريب ضرورية في منظمة عالية المشاركة لأنه عندما يتخذ الموظفون قرارات مهمة في مكان العمل، فمن المهم أن يتمتعوا بالمهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة.
4. المكافآت: يعني في معادلة المشاركة العالية مكافأة الموظفين على إنفاق القوة الذهنية التقديرية والطاقة والوقت لتحسين الأداء التنظيمي[1].

[1] سهام احمد محمد علوان، مرجع سابق ص 34/33.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة لإدارة الاحتواء العالي

تُعد إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وقد سعى العديد من الباحثين إلى تطوير مناهج ونظريات مختلفة لدراسة العلاقة بين نظام إدارة الاحتواء ومستوى الأداء المرتبط بالمؤسسة، ومن أبرز هذه الأساليب النظرية نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependency)، ونظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)، بالإضافة إلى النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based Theory).

تُجمع هذه النظريات على أهمية تطوير الأداء عبر تحسين مهارات ومعارف الموظفين، وتحفيزهم، وتعزيز قدراتهم وكفاءاتهم كما تؤكد على دور الشركات في الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.

ومن خلال هذه النظريات، برز مفهوم إدارة الاحتواء العالي بوصفه إطارًا مهمًا لفهم تأثير المؤسسات والعاملين فيها على الأداء التنظيمي[1]:

المطلب الأول: نظرية التبادل الإجتماعيSocial Exchange Theory (SET)

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من الأطر المفاهمية المهمة لفهم تأثير ممارسات ادارة الاحتواء العالي على سلوك الفرد.

تهتم هذه النظرية بتفسير سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل، خصوصا فيما يتعلق بالعلا قات بين الوظيفين والمؤسسات العاملين بها.

تنطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي يقوم على أن العلاقات داخل المنظمة تقوم على أساس التبادلية، أي الأخذ والعطاء والمعاملة بالمثل كرد الجميل مثلا، فشعور الموظف بالعدالة والانصاف بالإضافة الى تلقيه الدعم المستمر وكذا شعوره بالتقدير من قبل المنظمة التي ينتمي اليها يزيد من استعداده لبذل مجهود أكبر رغبة منه مما ينعكس ايجابا على أدائه.

كما تفترض هذه النظرية أن الحوافز المادية وحدها غير كافية لاستجابة الموظفين ، بل هناك أبعاد أخرى يتفاعلون معها كالاحترام ، التقدير ، التمكين، المشاركة وأيضا توفير بيئة عمل تركز على النمو الشخصي والمهني، فاجتماع هذه الأبعاد يولد شعور قوي لدى الموظفين بأن المنظمة تستثمر فيهم كأفراد ذوي قيمة، وليسوا فقط كعناصر انتاجية، يدفع هذا الاحساس تلقائيا الموظفين لرد الجميل من خلال زيادة دافعيتهم للعمل وتبنيهم سلوكيات

[1] يمنى السيد عبد الله محمد العوض، إدارة الاحتواء العالي مدخل لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، بحث مستل من رسالة ماجيست، سنة 2023,ص 130.

ايجابية كالالتزام التنظيمي، المبادرة الذاتية، الابداع وغيرها من السلوكيات التي تساهم في رفع الأداء وتحقيق السعادة المؤسسة وكذا تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .[1]

انطلاقًا مما سبق، يمكننا القول إن نظرية التبادل الاجتماعي تُعَد إطارًا نظريًا فاعلًا في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، حيث تُبرز كيف تؤدي المعاملة العادلة والداعمة إلى تحفيز الموظفين على تبنّي سلوكيات إيجابية تعزز من فعالية الأداء التنظيمي واستدامته.

الا أن هذه النظرية تقتصر على مبدأ التبادلية مهملة تأثر سلوكيات العاملين بعوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، الدوافع الشخصية، مما يستدعي توسيع النظرة وجعلها شاملة أكثر من أجل تفسير هذه العوامل بعمق أكبر ودمجها مع نظريات أخرى تهتم بهذه الأبعاد.

المطلب الثاني: نظرية رأس المال البشريHuman Capital Theory

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، ازداد الاهتمام بالرأس المال البشري باعتباره أصل من أصول المؤسسة الذي له دور مهم وفعال في استمرارية وتطور المؤسسة.

تركز نظرية رأس المال البشري على أن الاستثمار في الأفراد عن طريق، تعليمهم، وتدريبهم المستمر، بمثابة استثمار طويل الأمد، ينتج عوائد ملموسة على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي، فازدياد المعارف، وتطور القدرات يجعل من الفرد مرن في مواجهة التحديات الخاصة بالعمل ويجعله أكثر ابداعا في أداء مهامه.

يشمل رأس المال البشري كذلك السمات الشخصية والسلوكية للأفراد مثل المرونة، الذكاء العاطفي، القدرة على العمل الجماعي، والالتزام. كل هذا يجعل من الموظف عنصرًا ديناميكيًا، له القدرة في تحسين الأداء الجماعي ودفع المؤسسة نحو التطوير المستمر. ومن هذا المنظور، يبرز الارتباط الوثيق بين رأس المال البشري وممارسات إدارة الاحتواء العالي، فالاحتواء العالي لا يقتصر على توفير بيئة عمل مريحة، بل يتعدى ذلك ليشمل توفير فرص التدريب، إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، تمكينهم من تطوير أنفسهم، وتحفيزهم على تقديم أفكارهم ومبادراتهم. كل هذه الممارسات تسهم بشكل مباشر في تطوير رأس المال البشري وتعظيم مردوديته.

تنظر المؤسسات التي تتبنى ممارسات ادارة الاحتواء العالي الى موظفيها كشركاء في النجاح، وترى أن تطويرهم يعني في الوقت نفسه تطوير المنظمة ككل، لذلك نجد أن مثل هذه المؤسسات تضع استراتيجيات

[1] يمنى السيد عبد الله محمد العوض، مرجع سابق.

واضحة لتطوير معارف ومهارات العاملين، وتخصص موارد مهمة لهذا الغرض، إيمانًا منها بأن المورد البشري هو أصل لا يقلّ أهمية عن رأس المال المالي أو التكنولوجي.

وعليه، فإن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال ممارسات احتواء عالية الفعالية يُمكن أن يشكل الفارق الحقيقي في قدرة المؤسسة على التكيّف مع التغيرات، وابتكار الحلول، وتحقيق التميز في بيئة عمل أصبحت أكثر تنافسية وتعقيدًا، ومما لا شك فيه أن هذا النوع من الاستثمار لا يُظهر نتائجه فقط على المدى القصير، بل يؤسس لثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، التعلم المستمر، والانتماء العميق.

في الختام، يُمكن القول إن رأس المال البشري لا يُبنى من تلقاء نفسه، بل يحتاج إلى رعاية، واحتواء، وسياسات مدروسة تضع الإنسان في مركز الاهتمام، ومن هنا تبرز أهمية الربط بين هذه النظرية وممارسات إدارة الاحتواء العالي، باعتبار أن نجاح المؤسسات في عصر المعرفة يرتبط مباشرة بمدى احتضانها لمواردها البشرية وتطويرها المستمر لهم، لا باعتبارهم عناصر تنفيذ، بل باعتبارهم صُنّاع القيمة الحقيقيين[1].

المطلب الثالث: نظرية الفعل الألمانية German Action Theory

تُعد نظرية الفعل من النظريات النفسية والتنظيمية المعاصرة التي قدّمها العالِمان الألمانيان فريز وزابف (Frese & Zapf)، وتركّز هذه النظرية على فهم السلوك الوظيفي من خلال النظر إليه كفعل هادف وموجّه نحو تحقيق غايات محددة.

يُعرّف "الفعل" ضمن هذا الإطار: أنه وحدة سلوكية منظمة ومتكاملة تتكون من سلسلة من الخطوات والإجراءات المتتابعة، تتجه نحو تحقيق نتيجة أو هدف معيّن، أي أنه ليس مجرد سلوك عشوائي، بل هو نشاط هادف، ومقصود.

تفترض النظرية أن الموظف ليس منفّذ للتعليمات والمهام فقط، بل هو فاعل نشط داخل المنظمة، له القدرة على التخطيط، اتخاذ القرار، التقييم الذاتي، والتكيف مع المتغيرات. ومن هذا المنطلق تؤكد النظرية أن مدى قدرة الفرد على ممارسة الفعل داخل بيئة العمل يتأثر بشكل مباشر بدرجة التمكين التي يحظى بها، ومستوى السيطرة الذاتية التي يسمح له بها في أداء مهامه، فإذا حرم الموظف من حرية اتخاذ القرار، أو لم تتح له إمكانية

[1] يمنى السيد عبد الله محمد العوض، مرجع سابق، ص 131.

توجيه جهوده نحو الأهداف بمرونة، فإن ذلك يؤدي غالبا إلى تولد مشـــاعر الإحباط، القلق، والتوتر لديه إلى جانب ضعف التركيز وغياب الرؤية الواضحة حول الغايات المهنية.

كما تشـير النظرية إلى أن التحكم في مسـار العمل، وتحديد الأهداف المرحلية، واتخاذ قرارات تتماشـى مع الواقع العملي، كلّها عناصر تلعب دورا كبيرا في تعزيز شعور الموظف بالمعنى في العمل، مما يزيد من دافعيته ويحفز طاقاته الفكرية والسـلوكية، وعلى العكس من ذلك فإن تقييد حرية الفعل وتقييد الموظفين بإجراءات صارمة، يضعف الشعور بالمسؤولية، ويحول دون الاستفادة من القدرات الكامنة لديهم.

من جهة أخرى، تبرز نظرية الفعل أهمية الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، إذ إن وضـوح الرؤية لدى الموظف، وفهمه للغرض من المهام الموكلة إليه، يعزز من مستوى التزامه، يسهل عليه اتخاذ قرارات سليمة تدعم تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة. وبذلك تسهم هذه النظرية في توجيه السياسات الإدارية نحو ضرورة تمكين العاملين، ومنحهم هامشا من الحرية في العمل، وتحفيزهم على تطوير مبادراتهم الذاتية، باعتبار أن ذلك ليس فقط وسيلة لتحسين الأداء، بل عنصر جوهري في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة.

مما سبق، يمكن اعتبار نظرية الفعل من بين الأطر النظرية التي تنسجم مع فلسفة إدارة الاحتواء العالي، حيث تشـتركان في التأكيد على تمكين الموظف، منحه الثقة، وتوفير بيئة تدعم النمو الذاتي والتطور المهني، فكلما تم احترام الفعل الفردي داخل المؤسسة، كلما ارتفع مستوى الدافعية، وتعزز الانخراط التنظيمي، ما ينعكس إيجابًا على جودة العمل وكفاءة تحقيق الأهداف الاستراتيجية[1]

[1] يمنى السيد عبد الله محمد العوض، مرجع سابق، ص132.

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح أن إدارة الاحتواء العالي تُعد من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى بناء رأس مال بشري فعّال ومستدام. فهي تسعى إلى تحسين تجربة الموظفين داخل المنظمة من خلال تعزيز دافعيتهم للعمل، وتشجيعهم على الإبداع، ضمن بيئة داعمة تعزز شعورهم بالانتماء والأمان الوظيفي. ويرتكز هذا التوجه على تمكين الأفراد، إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتوفير الدعم المستمر، ما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وسلوكياتهم المهنية، وبالنظر إلى ما تفرضه بيئة الأعمال المعاصرة من تحديات متسارعة وتعقيد متزايد، فإن تبنّي إدارة الاحتواء العالي يعد خيارا استراتيجيا ضروريا لضمان التكيف والاستمرارية وتحقيق التميز التنظيمي.

الفصل الثاني: الأداء التنظيمي وعلاقته الارتباطية مع ادارة الاحتواء العالي

تمهيد

في ظل المنافسة الشرسة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات مطالَبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق أداء تنظيمي فعّال ومستدام، من خلال تبني ممارسات وأساليب إدارية حديثة تواكب التغيرات المتسارعة.

ومن هذا المنطلق تبرز إدارة الاحتواء العالي كأحد أبرز التوجهات الحديثة التي تسعى إلى تعزيز فعالية المورد البشري داخل المنظمة، من خلال تحفيز الأفراد، إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتمكينهم من المساهمة الفعلية في تحقيق الأهداف. إذ تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني ممارسات الاحتواء العالي وارتفاع مستويات الأداء التنظيمي، ما يجعل من هذا التوجه خيارا استراتيجيا يعزز من قدرة المؤسسة على التميز.

بناءا على هذا، يتناول هذا الفصل مفهوم الأداء التنظيمي مع التركيز على أبعاده ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه، وكذا النظريات المفسرة له، إضافة إلى استكشاف العلاقة التفاعلية بينه وبين إدارة الاحتواء العالي، كمدخل حديث يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

- **المبحث الأول:** مفهوم الأداء التنظيمي والعوامل المؤثرة به.
- **المبحث الثاني:** المقاربات النظرية للأداء التنظيمي.
- **المبحث الثالث:** العلاقة بين ادارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء التنظيمي.

يعتبر الأداء التنظيمي من المفاهيم الجوهرية في مجال الإدارة كونه يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، ونظرا لأهميته المتزايدة في ظل التغيرات المتسارعة، يهدف هذا المبحث إلى التطرق إلى تعريف الأداء التنظيمي، تحديد خصائصه، واستعراض أبرز أهدافه في السياق التنظيمي المعاصر.

المطلب الأول: تعريف الأداء التنظيمي

اختلفت التعاريف ووجهات النظر حول مصطلح الأداء التنظيمي نذكر منها ما يلي:

أولا: تعريف الأداء

1. لغة: "يُعرّف الأداء لغةً بأنّه القيام بالفعل وإتمامه على الوجه المطلوب، ويُقال: "أدّى الأمانة" أي قام بإيصالها وأدّاها تامة كما ينبغي ".[1]
2. اصطلاحا: اختلف المفكرين وعلماء الادارة في تحديد دقيق لتعريف الاداء لاختلاف وجهات النظر ومن أبرز التعاريف نذكر ما يلي:

حسب (Esccles الأداء يعكس مدى قدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.

حسب روبن (Robbins) : الأداء هو مجموع السلوكيات المرتبطة بالأهداف التنظيمية التي يمكن قياسها وتقييمها لدى الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة[2]

وقد اعتبر بعض الباحثين أن الأداء يشمل كل ما من شأنه الاسهام في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تبنوا هذا الطرح من خلال التركيز على رفع القيمة عبر ثنائية القيمة – التكلفة، والتي تتمثل في تعظيم القيمة أو تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المستهلكة.

من التعاريف المذكورة يمكننا القول أن الأداء: انعكاس لمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عن طريق استغلالها الأمثل لموارها المختلفة. [3]

[1] محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة الاولى، 1999، ص 34

[2] ستيفن روبنز، أسس السلوك التنظيمي، ترجمة سهيل صابان، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الثانية، 2001، ص. 45

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأول، 2009، ص–ص 36–39.

ثانيا: تعريف الأداء التنظيمي

ان زيادة الأرباح لا يمثل الهدف الوحيد للمنظمة، بل أهداف هذه الأخيرة يتعدى ذلك، ويشمل الحفاظ على وجودها من خلال التحسين المستمر لأدائها. فالاهتمام بالأداء بشكل مستمر، يعتبر ضرورة لتلبية احتياجات الأسواق التنافسية.

يعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اختلفت تعريفاتها ووجهات النظر حولها بين الباحثين، مما أدى إلى تنوع صيغ هذه التعريفات ونذكر منها ما يلي:

يُعرّف سيفن روبنز الأداء التنظيمي بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، من خلال استغلال الموارد المتاحة واستخدامها بشكل فعال، مع الحفاظ على رضا الموظفين والعملاء، والابتكار المستمر في العمليات لتحقيق تفوق تنافسي في السوق[1]"

وينظر (Wheelen & Hunger) للأداء التنظيمي على انه "النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة.

ويعرفه (David) بأنه مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها، والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة، أي أنه سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.[2]

وأشار (الأزهري) للأداء التنظيمي باعتباره المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويعكس هذا المفهوم كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، أي أن الأداء التنظيمي يتمثل في النتيجة الحية التي تعكس مستوى وقدرة المنظمة في استغلال كافة مواردها المتاحة، وذلك لتحقيق أهدافها المرغوبة من خلال ممارستها لعدة أنشطة مختلفة.[3]

[1] Robbins, S. P. (2019). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education, p. 98

[2] حنان أبو بكر مليطان، دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، رسالة ماجيستير، الاكاديمية الليبية، 2016، ص43

[3] نفس الرجع السابق.

المطلب الثاني: خصائص الأداء التنظيمي

يتسم الأداء التنظيمي بعدد من الخصائص الأساسية التي تعزز من فاعلية المؤسسة واستمراريتها، ومن أبرزها ما يلي:

1. الاعتماد على العمل الجماعي: يعتمد الأداء التنظيمي الفعال على تعزيز الثقافة التعاونية داخل بيئة العمل، حيث يتم التركيز على الإنجاز الجماعي أكثر من الإنجاز الفردي، يتجلى ذلك من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، خاصة المختصين وأصحاب الخبرة، مما يسهم في تنوع وجهات النظر وتقليل احتمالية الوقوع في أخطاء فردية، كما يسهم ذلك في الحد من المركزية والانفراد بالسلطة، ويعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة.
2. اتباع أنظمة واضحة: يتطلب الأداء التنظيمي المتميز وجود إطار تنظيمي واضح من السياسات والقوانين والإجراءات، هذه الأنظمة تُوفّر الاستقرار والاتساق في العمليات الإدارية والمالية، وتُقلّل من العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرارات، كما تُمكّن الموظفين من معرفة حقوقهم وواجباتهم، مما يدعم الشفافية ويُعزّز الانضباط التنظيمي.
3. الاستثمار في الموارد البشرية: من أبرز خصائص الأداء التنظيمي الحديث هو النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الحقيقي للمنظمة، يُترجم ذلك من خلال وضوح المهام والمسؤوليات، وتوفير بيئة تشجع التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام، كذلك يُشجَّع على تبادل الخبرات والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
4. تنمية الكفاءات البشرية: تهتم المنظمات عالية الأداء بتطوير وتأهيل موظفيها بشكل مستمر، سواء من خلال التدريب أو التعليم أو فرص التطوير المهني، كما تعتمد سياسات جذب واستبقاء الكفاءات العالية من خلال نظام توظيف حديث، قادر على اختيار الأشخاص الأنسب للأدوار الوظيفية هذا الاستثمار في الكفاءات ينعكس مباشرة على قدرة المنظمة على التكيّف والابتكار.
5. التركيز على النتائج والتحسين المستمر: يتميز الأداء التنظيمي بتركيزه على النتائج القابلة للقياس، مع الحرص على التقييم الدوري للأداء والتعلم من الأخطاء، كما يتم اعتماد استراتيجيات للتحسين المستمر، لضمان التقدم الدائم في العمليات والخدمات هذه الخاصية تعزز ثقافة التميز داخل المنظمة، وتشجع الابتكار والتجريب. [1]

[1] فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور، اثر الابداع على الأداء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال افريقياالمجلد15، لعدد 20,سنة 2019, 248.

المطلب الثالث: أهداف الأداء التنظيمي

للأداء التنظيمي أهداف تساهم في تحقيق الاستدامة وتعزز من القدرة التنافسية للمنظمة من بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

يعدّ تحقيق الأهداف الاستراتيجية من أبرز مؤشرات الأداء التنظيمي، إذ ترتكز فعالية المنظمة على مدى قدرتها على بلوغ الأهداف المعلنة، والتي تمثل التوجهات العامة للمؤسسة على المدى البعيد ويتحقق ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي، توزيع المهام، ومواءمة الموارد البشرية والمادية مع التوجهات الكبرى للمؤسسة[1].

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أداء مالي متوازن ومستدام، يعكس قدرتها على تحقيق الأرباح، التحكم في التكاليف، وضمان النمو المالي على المدى البعيد، ويُعتبر هذا الهدف أحد المؤشرات الأساسية لتقييم نجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة[2].

2. تحسين الكفاءة التشغيلية

تعتبر الكفاءة التشغيلية من الأهداف المحورية التي توليها المؤسسات اهتماما بالغا، نظرا لأثرها المباشر على الأداء العام. فهي انعكاس لقدرة المؤسسة على استخدام مواردها بشكل فعال، بما يساهم في تقليص الهدر، تحسين العمليات، وتسريع إنجاز المهام بأقل التكاليف الممكنة، مع الحفاظ على جودة المخرجات.

يجسد هذا الهدف قدرة المنظمة على تنظيم العمل الداخلي بأسلوب يضمن الانسجام والترابط بين الأنشطة المختلفة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز الأداء الكلي، كما يعد مؤشرا على النضج الإداري للمؤسسة وفعاليتها في إدارة الوقت والموارد.[3]

---

[1] : Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press

[2] نفس المرجع السابق.

[3] Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. Management Science, 32(5), 539–553.

3. تعزيز رضا العملاء وولائهم

يعد رضا العملاء من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها ضمن إطار أدائها التنظيمي، كونه مؤشر حيوي لنجاح استراتيجياتها المعتمدة في تقديم منتجاتها أو خدماتها، ويتحقق هذا الرضا عند تلبية رغبة العميل بما يخدم توقعاته أو أكثر من ذلك، سواء من حيث جودة المنتج، مستوى الخدمة، أو سرعة الاستجابة لاستفساراته واحتياجاته، وتكمن أهمية هذا الهدف في تأثيره المباشر على علاقة المؤسسة بعملائها، حيث يسهم في تعزيز ولائهم، وزيادة ثقتهم، ورغبتهم في تكرار تجربة الشراء أو التعامل، بالإضافة إلى ذلك يعتبر رضا العملاء أداة فعالة في التغذية الراجعة، حيث تمكّن المؤسسة من تحسين أدائها، وتطوير عروضها باستمرار بناءً على ملاحظاتهم وتوقعاتهم، وبهذا يتحول رضا العملاء من غاية إلى وسيلة استراتيجية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة[1].

4. دعم الابتكار التنظيمي

يعتبر الابتكار من بين الأهداف الديناميكية والمركبة التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيقها، باعتباره عاملا حاسما في ضمان البقاء والتكيف ضمن بيئة تنافسية تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر، ولا يقتصر الابتكار على مجرد طرح منتجات أو خدمات جديدة، بل يمتد ليشمل تبني تقنيات حديثة، وتطوير نماذج العمل، وإعادة تصميم العمليات التنظيمية بما يعزز من الكفاءة ويولد قيمة مضافة حقيقية للسوق والمستهلك، ويمثل الابتكار أيضا أداة استراتيجية تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها، والاستجابة بمرونة لمتطلبات العملاء المتجددة، كما يسهم في خلق ثقافة داخلية قائمة على الإبداع والمبادرة، ما يعزز من حيوية المؤسسة ويضمن استمرارية قدرتها على التجديد والنمو المستدام[2]

5. تحقيق الاستدامة المالية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أداء مالي متوازن ومستدام كأحد الأهداف المحورية في إطار تقييم أدائها التنظيمي، إذ يعد هذا الجانب انعكاسا حقيقيا لقدرتها على خلق قيمة اقتصادية مضافة وتحقيق استقرار مالي طويل الأمد. ويشمل هذا الهدف تحقيق الأرباح بشكل منتظم، التحكم الفعال في التكاليف، وضمان استمرارية النمو المالي، بما يتيح للمؤسسة التوسع، الاستثمار في مشاريع جديدة، ومواجهة التحديات المالية التي قد تظهر في بيئة العمل التنافسية.

---

[1] Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.

[2] : Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of management journal, 34(3), 555-59

ويمثل الأداء المالي مؤشرا مركزيا لنجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يترجم مدى فعالية قراراتها الإدارية، وكفاءتها التشغيلية، وقدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد، كما يعزز هذا الأداء من ثقة الأطراف المعنية بالمؤسسة، مثل المستثمرين، الشركاء، والممولين، مما يُسهم في دعم استقرارها واستدامتها على المدى الطويل.[1]

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

توجد عدة عوامل تساهم في التأثير على الأداء التنظيمي وتشكل مستوى إنتاجية كل موظف، من أهمها:

1. المناخ التنظيمي

يُشير إلى مجموعة من الظروف والخصائص داخل بيئة العمل التي تُؤثّر في سلوك الأفراد، مثل أسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي، والسياسات التنظيمية المعتمدة، ويُعد هذا المناخ بمثابة مرآة تُظهر مدى فهم العاملين لبيئتهم المهنية، حيث يُساهم الجو الإيجابي داخل المؤسسة في تعزيز أداء الموظفين، خاصةً وأنهم يقضون جزءًا كبيرًا من وقتهم في مقر العمل.

2. الروح المعنوية

ارتفاع معنويات الموظفين يعكس مدى رضاهم عن بيئة العمل وعندما تُحسن المؤسسة اختيار العاملين وتسعى لخلق جو من التعاون وروح الفريق، فإن ذلك يُعزز الانضباط والالتزام بالقوانين وتعتمد الروح المعنوية على عدة عوامل إنسانية مثل جودة الإشراف، التدريب الجيد، العدالة في الأجور والترقيات، وتوفير خدمات داعمة[2].

3. التكنولوجيا والابتكار:

إن تبني أحدث التقنيات وأدوات العمل الرقمية يساهم في تسريع العمليات وتحسينها مما يساعد في تقليل التكاليف، وهذا بدوره يعزز الكفاءة ويزيد من الإنتاجية، كما أن الابتكار في المنتجات والخدمات يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة ويقوي مركزها في السوق. [3]

4. القدرة على أداء المهام وفهم الدور:

يُقاس أداء كل موظف بمدى اجتهاده، مثابرته، ومهاراته المكتسبة ولا يمكن اعتبار كل عامل مؤثر بمعزل عن الآخر، بل تتفاعل هذه العوامل فيما بينها، فحين تكون الظروف إيجابية، يتحسّن الأداء، والعكس صحيح.

---

[1] : Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press

[2] برانسية رانية، عثامنية هناء، اثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، سنة 2024/2023، ص61

[3] العسيري محمد، التكنولوجيا والإبداع في الأداء التنظيمي، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية،2017، ص 120.

5. الأجور والحوافز:

تلعب الأجور دورًا محوريًا في جذب الكفاءات والحفاظ عليها، حيث تُعتبر من أبرز المحفزات للموظفين، وتُساهم أنظمة المكافآت العادلة والشفافة في رفع مستوى الرضا والانتماء، مما ينعكس على جودة الأداء داخل المؤسسة[1].

التدريب والتطوير :يعد التدريب المستمر من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، حيث يساهم في تطوير مهارات الموظفين، وتمكينهم من مواجهة التحديات والصعوبات وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تسهم برامج التدريب في تعزيز الكفاءة الفردية والجماعية، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمنظمة

الخبرة :ترتبط ارتباطًا وثيقًا بعدد سنوات العمل، وتُعتبر مصدرًا هامًا للمعرفة والمهارات العملية، فكلما زادت الخبرة، زادت قدرة الفرد على أداء مهامه باحترافية، بل إن بعض الوظائف قد تُعوّض متطلبات التعليم الرسمي بسنوات الخبرة العملية[2].

[1] برانسية رانية، عثامنية هناء، أثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 62.
[2] نفس المرجع السابق

المبحث الثاني: المقاربات النظرية للأداء التنظيمي

يعبر الأداء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمامًا واسعًا من طرف الباحثين والممارسين منذ نشأة المنظمات، لما له من أهمية في تقييم مدى كفاءة وفعالية تلك المنظمات في تحقيق أهدافها، وقد اختلفت الرؤى حول كيفية تفسير وقياس الأداء التنظيمي، مما أدى إلى بروز عدة مقاربات نظرية ساهمت كل واحدة منها في تقديم فهم خاص للأداء التنظيمي، حسب زاوية تخصصية معينة.

المطلب الأول: المقاربة المحاسبية

من بين المقاربات المعتمدة في تناول هذا الموضوع نجد المقاربة المحاسبية التي تركز على الجوانب المالية.

تركز هذه المقاربة على تحليل الأداء التنظيمي انطلاقا من البيانات المالية، حيث ينظر إلى المعلومات المالية كمصدر رئيسي وأساسي لتقييم الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة وقياس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ويرى المحاسبون والمهنيون في مجال المالية أن مؤشرات مثل الأرباح الصافية، الإيرادات، تكاليف التشغيل، والهامش الربحي، تُعد أدوات حيوية تسمح بفهم الوضع المالي الحالي للمنظمة وتساعد في توجيه القرارات الاستراتيجية المستقبلية، سواء على مستوى التوسع، الاستثمار، أو الترشيد المالي.

تستند هذه المقاربة إلى جملة من الأدوات الكمية المحاسبية الدقيقة، على غرار التقارير السنوية، القوائم المالية المختلفة (مثل قائمة الدخل، الميزانية العمومية، وقائمة التدفقات النقدية)، فضلًا عن قواعد البيانات المحاسبية التي تُستخرج منها المؤشرات الأساسية لمقارنة الأداء عبر الفترات الزمنية وتحليل الاتجاهات، كما يُوظف التحليل المالي المقارن لتقييم درجة التحسن أو التراجع، وذلك باستعمال نسب مالية مختلفة (مثل نسب السيولة، الربحية، والرفع المالي) التي تسمح للمسيرين والمستثمرين بتكوين رؤية أكثر دقة حول كفاءة العمليات وفعالية الإدارة المالية.

ومع تطور البيئة الاقتصادية، خاصة في ظل تعقيد الأسواق المالية وتزايد متطلبات الشفافية، اتّسع نطاق التحليل المالي ليشمل العلاقة بين المعلومات المحاسبية وسلوك سوق رأس المال، حيث لم يعد التركيز محصورًا في قياس الأرباح كمؤشر وحيد للأداء، بل أصبح يُنظر إلى مدى قدرة البيانات المالية على تفسير التغيرات في عوائد الأسهم، مما ساهم في تعزيز دور المحاسبة كأداة استراتيجية لخلق القيمة للمساهمين وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة.

ورغم ما توفره هذه المقاربة من أدوات كمية دقيقة وموضوعية، إلا أن العديد من الدراسات والأبحاث قد بيّنت محدودية العلاقة بين الأرباح وعوائد الأسهم، مما يشير إلى أن المعلومات المالية لوحدها قد لا تكون كافية لعكس الصورة الكاملة والشاملة للأداء التنظيمي، وقد ساهم هذا القصور في الدفع نحو تطوير مقاربات تحليلية بديلة أو مكمّلة تراعي الأبعاد غير المالية، مثل جودة القيادة، رضا العملاء، مستوى الابتكار، والتعلّم التنظيمي، إذ يُنظر إلى هذه الأبعاد باعتبارها ذات أثر استراتيجي طويل المدى، لا يظهر بالضرورة في النتائج المالية القصيرة المدى، ولكنه يُعدّ حاسمًا في تحديد الاستدامة والنجاح المستقبلي للمؤسسة[1].

المطلب الثاني: مقاربة بطاقة الأداء المتوازن

لفهم الأداء من منظور أكثر شمولية يمكن الاستعانة بمقاربة الأداء المتوازن التي تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد.

اقترح "كابلان" و"نورتون" سنة 1992 مقاربة **بطاقة الأداء المتوازن(Balanced Scorecard)** ، والتي تُعد من أبرز الابتكارات المعاصرة في مجال قياس الأداء الاستراتيجي، وقد جاءت هذه المقاربة استجابة للحاجة المُلِحّة إلى تجاوز القصور الذي عانت منه النماذج التقليدية المعتمدة فقط على المؤشرات المالية، إذ أن تلك النماذج، رغم أهميتها في قياس النتائج الاقتصادية، ظلت قاصرة عن عكس الصورة الكاملة للأداء التنظيمي، خصوصًا في بيئات الأعمال الديناميكية والمعقدة.

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطارًا مرنًا ومتكاملًا يربط بين الأداء المالي والمؤشرات غير المالية، بهدف تقديم رؤية شمولية حول أداء المنظمة، فهي لا تكتفي بقياس النتائج النهائية، بل تسعى إلى تتبّع العوامل المؤثرة فيها، مثل رضا العملاء، فعالية وكفاءة العمليات الداخلية، التعلم التنظيمي والابتكار، بالإضافة إلى تنمية رأس المال البشري كأحد الركائز الأساسية لتحقيق الاستدامة.

إن القيمة المضافة لهذه المقاربة تكمن في قدرتها على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من المؤشرات المتوازنة، ما يجعلها أداة قوية ليس فقط للتقييم، بل أيضًا للتوجيه والتحكم الاستراتيجي، فهي تمكّن الإدارة من متابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل متواصل، وتساعد في خلق التناسق بين مختلف الوحدات والأقسام، وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف محددة وواضحة.

[1] موسى خدم، الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 01، السنة 2023، ص15.

غير أنّه، ورغم نجاعة هذا النموذج، يُسجّل عليه بعض المآخذ، أبرزها أن نجاح تطبيقه يتوقف بدرجة كبيرة على ملاءمته للسياق التنظيمي الخاص بكل مؤسسة، فالمؤشرات المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن لا تصلح بالضرورة لكل المنظمات، إذ تختلف باختلاف طبيعة النشاط، وحجم المؤسسة، وثقافتها التنظيمية، وأهدافها الاستراتيجية وبالتالي فإن التعميم دون تكييف دقيق قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة أو حتى مضلّلة، ما يستدعي مقاربة مرنة تتلاءم مع الخصوصيات التشغيلية لكل كيان تنظيمي[1].

المطلب الثالث: المقاربة الاستراتيجية

تتناول هذه المقاربة الأداء التنظيمي من زاوية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث لا تُقاس فعالية المنظمة فقط بما تحققه من نتائج مالية، بل بما تنجح في تحقيقه من ترجمة فعلية لرؤيتها ورسالتها على أرض الواقع، فهي تُركّز على مدى كفاءة العمليات الإدارية في تحويل الأهداف النظرية إلى مخرجات ملموسة تساهم في بقاء المنظمة، قدرتها على المنافسة، ابتكار الحلول، تحقيق الربحية، وتطوير مواردها البشرية بما يخدم الاستمرارية والتميّز.

تنطلق هذه الرؤية من فرضية جوهرية مؤداها أن الأداء التنظيمي لا ينبع من داخل المنظمة فقط، بل هو حصيلة لتفاعل مستمر بين البيئة الداخلية بتعقيداتها—من هياكل، موارد، ثقافة تنظيمية—وتحديات البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، كالتقلبات الاقتصادية، المنافسة المتزايدة، التحولات التكنولوجية، وتطور توقعات أصحاب المصلحة، هذا التفاعل يتطلب من المنظمات مرونة عالية واستباقية في التفكير والتصرف، مما يجعل الأداء لا يُقاس فقط بما تم إنجازه، بل أيضًا بمدى القدرة على التكيّف والتجديد.

وفي سياق دعم هذا المنظور، قدّم "فيكراترامان ورامانوجام" سنة 1986 نموذجًا تصنيفيًا مهمًا يُعزز من فهم الأداء التنظيمي في شموليته، فقد اقترحا تقسيم الأداء إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **الأداء المالي:** الذي يُعبر عن النتائج الاقتصادية المباشرة ويُستخدم لتقييم الجدوى والربحية.
- **الأداء التشغيلي:** الذي يعكس مدى كفاءة العمليات الداخلية وقدرتها على تحقيق الجودة والفعالية.
- **تأثير أصحاب المصلحة:** والذي يتجاوز الأبعاد الداخلية ليشمل رضا العملاء، التزامات المسؤولية الاجتماعية، ورضا الموظفين وغيرهم من الفاعلين المرتبطين بالمنظمة.

[1] موسى خدم، الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

هذا التصنيف سمح بتوسيع النظرة إلى الأداء وجعل التقييم أكثر شمولًا، حيث لم يعد محصورًا في لغة الأرقام، بل أصبح يشمل الأبعاد الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية التي تلعب دورًا محوريًا في نجاح المؤسسة على المدى الطويل[1]

المطلب الرابع: مقاربة ريادة الأعمال

تعتبر مقاربة ريادة الأعمال من المقاربات الحديثة التي تستخدم لتفسير كيفية استجابة المؤسسات للتغيرات وتحقيق ميزة تنافسية.

تركز هذه المقاربة على سلوك المنظمة الريادي، من حيث قدرتها على الابتكار، الاستباق، وتحمل المخاطر، باعتبارها مؤشرات أساسية على ديناميكية الأداء الحقيقي فهي لا تنظر إلى المنظمة ككيان يُنتج فقط، بل كمشروع حيّ يسعى باستمرار إلى تجديد نفسه، استغلال الفرص، والتفاعل بفعالية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية وفي هذا السياق يؤكّد العديد من باحثي ريادة الأعمال أن الأداء التنظيمي لا يُقاس فقط بما تحققه المنظمة من مخرجات مالية أو مؤشرات ربحية فورية، بل يجب النظر إليه أيضًا من خلال مدى قدرتها على المبادرة، تحقيق النمو المستدام، وخلق القيمة المضافة على المدى الطويل.

لقد أصبح واضحًا أن النجاح التنظيمي في البيئات التنافسية لا يرتبط فقط بتحقيق الأهداف الكلاسيكية للمؤسس أو الإدارة العليا، بل يتجاوز ذلك ليشمل توقعات واهتمامات مختلف أصحاب المصلحة الذين تتقاطع مصالحهم مع المنظمة، سواء كانوا مستثمرين، شركاء استراتيجيين، عملاء رئيسيين، أو حتى أصحاب رأس المال المغامر، هذا التحول المفاهيمي جعل من الأداء التنظيمي مفهومًا متعدد الأبعاد، ومتعدد التوقعات، إذ لم يعد من الممكن اختزاله في مقاييس تقليدية، بل أصبح من الضروري تطوير أدوات تقييم تعكس هذا التنوع وتعزّز الشفافية والتفاعل الاستراتيجي بين المنظمة وبيئتها.[2]

المطلب الخامس: المقاربة الاقتصادية الجزئية

تعد المقاربة الاقتصادية الجزئية من أبرز الأطر النظرية التي ساهمت في تحليل الأداء التنظيمي من منظور كمي وعقلاني، حيث تنظر إلى المنظمة كمنظومة من الوحدات الاقتصادية الصغيرة – كالأقسام، الموظفين، خطوط الإنتاج، والموارد – التي تعمل وفق منطق الندرة، الكلفة، والعائد، تنطلق هذه المقاربة من فرضية أساسية

[1] موسى خدم، الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2] يمنى السيد عبد الله محمد العوض، إدارة الاحتواء العالي مدخل لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، رسالة ماجيستر، 2023.

مفادها أن الأداء الفعلي للمنظمة لا يقاس فقط بالنتائج المالية العامة، وإنما بكفاءة كل وحدة داخلية في استخدام الموارد المحدودة لتحقيق أقصى مردودية ممكنة، وهو ما يعكس فعالية التسيير الجزئي داخل المنظمة.

وقد مثل العمل الرائد لـ فاريل (Farrell, 1957) منعطفًا مهمًا في هذا السياق، حيث طوّر نموذجًا رياضيًا لقياس الكفاءة الإنتاجية، لا يستند فقط إلى مقارنة النتائج، بل يأخذ بعين الاعتبار العلاقة الدقيقة بين المدخلات (كالعمالة، رأس المال، الوقت...) والمخرجات (كالمنتوجات أو الخدمات) وبيّن من خلال هذا النموذج أن هناك دائمًا فجوة بين الأداء الفعلي والأداء الأمثل، وأن هذه الفجوة يمكن قياسها وتفسيرها علميًا، ما يسمح للمنظمات بتحديد مواقع الخلل وتطوير قرارات تصحيحية دقيقة.

كما تسمح هذه المقاربة بتطبيق أدوات كمية حديثة، مثل تحليل مغلف البيانات(DEA) ، الذي طُوّر لاحقًا انطلاقًا من أفكار فاريل، ويُستخدم اليوم على نطاق واسع في تقييم الأداء في المؤسسات الصحية، التعليمية، والصناعية، وغيرها، ويُعتبر هذا الأسلوب من بين النماذج القليلة التي تمكّن من تقييم الأداء دون الحاجة إلى تحديد دالة إنتاج دقيقة، بل فقط من خلال مقارنة الوحدات المتماثلة، مما يعزز العدالة والشفافية في التقييم.

علاوة على ذلك، تُبرز المقاربة الاقتصادية الجزئية أهمية العلاقة بين العرض والطلب، وسياسات التسعير، وتحقيق الربحية عبر خفض التكاليف دون التأثير على الجودة .وهي بذلك تدعم رؤية الأداء كحصيلة للقرارات الاقتصادية اليومية داخل المنظمة، وتربط الأداء التنظيمي بالسلوكيات الاقتصادية العقلانية، لا فقط بالأهداف الاستراتيجية أو البعد المالي الظاهر.

إن هذه المقاربة رغم تركيزها الكبير على الكفاءة، توفر للباحثين والمديرين أداة قوية لتحليل الأداء بطريقة علمية، قابلة للقياس، وتُراعي واقع المنظمة وتحدياتها الاقتصادية، مما يجعلها ذات فاعلية خاصة في السياقات التي تتطلب ترشيدًا دقيقًا للموارد وقرارات مبنية على البيانات.

علاوة على ذلك تدعم هذه المقاربة استخدام نماذج كمية وقياسية تقوم على تحليل المدخلات والمخرجات، كوسيلة لقياس الأداء بشكل دقيق وموضوعي، فالأداء هنا لا يُقاس فقط بنوعية النتائج، بل بكيفية تحقيقها

وفعالية استخدام الموارد لتحقيقها، وهو ما يسمح بإجراء تقييمات تستند إلى البيانات وتُسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر رشادة ووضوحًا.[1]

[1] Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General), 120(3), 253–290.

المبحث الثالث: العلاقة بين ادارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي

تمثل ممارسات الاحتواء العالي أحد الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث تركز على إشراك الموظفين، تمكينهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء، هذه الممارسات لا تسهم فقط في تحسين تجربة العمل، بل تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء التنظيمي.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين ممارسات الاحتواء العالي والأداء التنظيمي، لفهم كيف تساهم بيئة العمل الداعمة في رفع كفاءة المؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تأثير ممارسات ادارة الاحتواء العالي على الاداء التنظيمي

تعتبر ممارسات إدارة الاحتواء العالي من العوامل المهمة التي تؤثر في رفع الأداء التنظيمي من خلال تعزيز مشاركة وتمكين الموظفين.

أجرى Wood وdemenezes دراسة أشارت الى وجود علاقة بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي HIM والاداء التنظيمي، اذ تم في هذه الدراسة تسليط الضوء على مجموعة من الممارسات والتي تمثل النهج الاداري وتمثلت في:

1. تنظيم العمل: ويضمن كل من: الاثراء الوظيفي، المرونة في أداء المهام، العمل الجماعي، ودوائر الجودة.
2. دعم واكتساب المهارات: من خلال التوجيه، التدريب، وتقييم الأداء.
3. التحفيز التنظيمي: عن طريق ضمان الأمن الوظيفي، الاجور المتغيرة، الفرص الداخلية للترقية.

اصفرت نتائج هذه الدراسة على أن التوجه الاداري عالي الاحتواء High involement orientation والذي يعتمد على ممارسات مرنة وداعمة لتطوير الموظفين عن طريق اشراكهم في اتخاذ القرارات، وأخذ رأيهم بعين الاعتبار وتقدير جهودهم، مرتبط ايجابيا بمستوى الانتاجية أي زيادتها وتطويرها وتحسينها وهذا ناتج عن زيادة دافعيتهم نتيجة لهذا التوجه.

وكذا تم اختبار مدى تعزيز الممارسات التحفيزية أو الاثراء الوظيفي على فعالية ادارة الاحتواء العالي، وقد كشفت النتائج أن التفاعل بين ال HIM والممارسات المذكورة تؤدي بالفعل الى تحسين الأداء وعلى غير المتوقع لم يكن لهذا التفاعل أثر على الغياب او الاستقرار الوظيفي، وقد يشير هذا الى وجود عوامل اخرى أو ظروف تنظيمية تؤثر على العلاقة المذكورة كالضغوط المهنية، طبيعة بيئة العمل في حد ذاتها أو الخصائص الفردية للموظفين.

وأظهرت الدراسة كذلك أن ادماج ال HIM مع TQM (ادارة الجودة الشاملة) يزيد من تعزيز فعالية التوجه الاداري الاحتوائي خصوصا في جانب تحسين الأداء الانتاجي.

وأشارت دراسة أجراها كومبس وزملاؤه الى أن ممارسات العمل عالية الاداء والتي تعتبر بدورها شكل من أشكال الاحتواء العالي في بيئة العمل الى أن هذه الاخيرة تسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء التنظيمي.

اذ تعتمد هذه الممارسات على الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق تطويره من خلال استراتيجيات شاملة تشمل كل من:

التوظيف الانتقائي، التدريب المستمر، المساهمة في اتخاذ القرار، تقويم الاداء ونظم المكافآت المرتبط بالإنجاز، كما بينت نتائج التحليل التلوي الذي اشتمل على 92 دراسة سابقة وجود علاقة ايجابية معتدلة ثابتة بين تطبيق ممارسات ادارة الاحتواء العالي ومستويات الاداء التنظيمي وهذا دليل على تحقيق اداء عالي على كل من المستويين المالي وغير المالي للمؤسسات التي تستغل الاحتواء العالي ي بيئة عملها، ويزيد تأثير هذه الممارسات عند تطبيقها كمجموعة متكاملة ضمن نظام موارد بشرية مترابط وليس كممارسات مستقلة مستقرة، فعند اعتماد نماذج تركز على الثقة والتواصل والتقدير فإنها تسهم بدورها في تعزيز الشعور بالانتماء والاندماج لدى الموظفين ويؤثر هذا بشكل مباشر على مستوى الاداء والالتزام التنظيمي، والرغبة في الابداع، مما يساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها بكفاءة أعلى.

يتوسط هذا التأثير– بناءً على الدراسة –تعزيز شعور الموظف بقيمته داخل المنظمة وهو ما يعد أحد الجوانب الاساسية للاحتواء العالي وعليه يمكن القول أن الممارسات المذكورة لا تسهم فقط في تحسين الانتاجية بل تعد اداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة[1].

كما تساهم ادارة الاحتواء العالي بشكل فعال في رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال عدة اليات والتي تتمثل في:

- **تعزيز التزام الموظفين:** شعور الموظف بأن له دور فعال في القرارات والاجراءات اليومية، ويزيد من التزامه، ويصبح ذو ولاء كبير تجاه المؤسسة مما ينعكس بشكل مباشر على جودة العمل، والنتائج المحققة.
- **زيادة الجهد الطوعي:** شعور الثقة يحفز الموظفين ويجعلهم يتجاوزون مهامهم الرسمية ويقدمون جهد أكبر لتحسين العمليات وتقديم افكار جديدة، ولهذا تأثير ايجابي واضح على الأداء العام للمؤسسة.

[1] Angela hall ؛ david ketchen؛ james combs : how much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance؛ personnel psychology 2006, 59 ؛p513

- **تحفيز الابتكار والتجديد:** تتولد الافكار الابداعية نتاجا للراحة والجو التشاركي الذي توفره ممارسات الاحتواء العالي، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- **تحسين جودة العلاقات داخل المؤسسة:** ممارسات ادارة الاحتواء العالي تؤثر بشكل فعال على عملية التواصل والثقة بين كل من الادارة والموظفين مما يخلق بيئة عمل صحية تنعكس مباشرة على فعالية الفريق والأهداف المشتركة.
- الاستقرار التنظيمي وتقليل معدل الدوران الوظيفي: توفير الأمان الوظيفي وتقدير جهود الموظفين، يزيد من رغبتهم في البقاء في المؤسسة، مما يحافظ على الكفاءات يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب. [1]

من كل ما سبق نجد أن هناك تأثير واضح وايجابي لممارسات الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي، اذ تساهم هذه الممارسات في خلق بيئة عمل تدعم وتحفز وتشجع على الابداع والابتكار وهذا ينعكس بدوره على جودة الخدمات والعمليات ويزيد من اندماج العاملين ورضاهم الوظيفي وولائهم تجاه مؤسساتهم وكل هذا يعزز من الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، مع الاهتمام بجوانب اخرى كإدارة الجودة الشاملة لتقوية المركز التنافسي للمؤسسة.

المطلب الثاني: الاسس النظرية للعلاقة بين ادارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي

تعزز ادارة الاحتواء العالي اداء الموظفين من خلال خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة وداعمة، ويمكن توضيح هذا التأثير بالاعتماد على مجموعة من النظريات التي توضح طبيعة العلاقة بين ادارة الاحتواء العالي والاداء التنظيمي نذكر منها ما يلي:

1. نظرية تبادل العلاقات الاجتماعية social exchange theory:

تُعد نظرية تبادل العلاقات الاجتماعية (Social Exchange Theory) من النظريات الأساسية التي تفسر سلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث تقوم فكرتها الجوهرية على مبدأ "كما تعطي تعطى"، أي أن العلاقات الإنسانية مبنية على التبادل المتوازن بين الأخذ والعطاء، في سياق بيئة العمل، تتجسد هذه المعادلة في العلاقة بين الموظف والمؤسسة: كلما شعر الموظف أن المؤسسة توفر له بيئة داعمة، تتسم بالاحترام، التقدير، وإشراكه في القرارات، كلما تولد لديه دافع قوي لرد الجميل عبر أداء أفضل، إظهار الولاء، وزيادة الالتزام تجاه أهداف المؤسسة.[2]

[1] konrad, a. M. (n.d.). Engaging employees through high-involvement work practices. Ivey business journal. Retrieved april 18, 2025, from

[2] **Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005).** Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900.

بحسب ما أشار إليه Cropanzano & Mitchell، فإن التبادلات الاجتماعية لا تعتمد فقط على تبادل الموارد المادية كالأجور والحوافز، بل تشمل أيضًا تبادل موارد غير ملموسة مثل الدعم العاطفي، الاعتراف، الثقة والمعاملة العادلة. وتحدث هذه التبادلات بشكل تدريجي ومستمر، حيث يُكافأ السلوك الإيجابي بردود فعل إيجابية مماثلة، مما يؤدي إلى تعميق العلاقة بين الموظف والمؤسسة.

في إطار إدارة الاحتواء العالي(High Involvement Management) ، تُترجم ممارسات مثل تمكين الموظفين، تطوير قدراتهم، إشراكهم في صنع القرار، والاستماع إلى آرائهم، إلى إشارات قوية بأن المؤسسة تهتم بهم وتقدرهم. ووفقًا لمبادئ تبادل العلاقات الاجتماعية، فإن الموظفين كرد فعل طبيعي يعبرون عن امتنانهم من خلال تحسين أدائهم وزيادة انخراطهم في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

2. العدالة التنظيمية Organization justice theory وأثرها على أداء الموظفين في بيئة العمل:

تُعد العدالة التنظيمية (Organizational Justice) من المفاهيم الجوهرية التي تساهم في تشكيل ثقافة العمل داخل المؤسسات، وتشير هذه النظرية إلى إدراك الموظفين لمدى العدالة في معاملة المؤسسة لهم في جوانب متعددة، مثل توزيع المهام والمكافآت، واتباع إجراءات عادلة عند اتخاذ القرارات، وكذلك الطريقة التي يتم بها التعامل معهم من قبل المشرفين والزملاء، عندما يشعر الموظفون بالعدالة في بيئة عملهم، يعزز ذلك إحساسهم بالأمان والرضا والانتماء، مما ينعكس بدوره على تحسين الأداء وزيادة الولاء المؤسسي.

أحد أهم أبعاد العدالة التنظيمية هو العدالة التوزيعية(Distributive Justice) ، التي تتعلق بتوزيع المكافآت والمهام بشكل يتسم بالإنصاف، الموظفون الذين يعتقدون أن المكافآت التي يتلقونها تتناسب مع جهودهم ومساهماتهم في العمل يكونون أكثر رضا، مما يعزز مستويات الأداء لديهم.

إلى جانب ذلك، هناك العدالة الإجرائية(Procedural Justice) ، التي تتعلق بمدى نزاهة الإجراءات والآليات المتبعة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، عندما يشعر الموظفون أن العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات تتسم بالشفافية والعدالة، فإنهم يصبحون أكثر تعاونًا والتزامًا بالقرارات المؤسسية.

أما العدالة التفاعلية (Interactional Justice)، فهي تركز على كيفية التعامل مع الموظفين من قبل المسؤولين. إذا تمتع الموظفون بمعاملة محترمة وذات قيمة في تعاملاتهم اليومية مع مشرفيهم، فإن ذلك يساهم في زيادة شعورهم بالتقدير وبالتالي تعزيز أدائهم وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

[1] Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900.

من خلال تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي، التي تضمن العدالة في كل هذه الأبعاد، يمكن للمؤسسات تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء التنظيمي بشكل مستدام.[1]

3. نظرية الموارد البشرية كميزة تنافسية:

تعد الموارد البشرية أحد الأصول الاستراتيجية الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات وفقًا لنظرية الموارد البشرية، فإن الممارسات الفعّالة لإدارة الأفراد يمكن أن توفر للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، حيث يُعتبر العامل البشري من أبرز العوامل التي تميز بين المؤسسات الناجحة وتلك التي تواجه صعوبات، هذه النظرية تؤكد على أن الاستراتيجيات التي تهتم بالموارد البشرية — مثل التوظيف، التدريب، التحفيز، والاستبقاء — تؤدي إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئة الأعمال التنافسية.

أحد الأسس التي تقوم عليها هذه النظرية هو أهمية توفير بيئة عمل تركز على تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، بحيث يتم توزيع المكافآت والمهام بشكل يتسم بالإنصاف والشفافية، ذلك يعزز من شعور الموظفين بالاحترام، مما يزيد من الرضا الوظيفي لديهم ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف المنظمة. من خلال توفير هذه البيئة، تساهم ممارسات الاحتواء العالي في دعم الروح المعنوية للموظفين وزيادة ولائهم، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم.

عندما يتم تبني هذه الممارسات التنظيمية التي تركز على الاستثمار في الأفراد، يصبح الموظفون أكثر انخراطًا في العمل ويشعرون بأنهم جزء أساسي من استراتيجية المنظمة، هذا الارتباط العاطفي والعقلي يجعلهم أكثر استعدادًا لتقديم أفضل أداء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل دائم. كما أن التوجيه الفعّال والإشراف المستمر على تطوير مهارات الموظفين يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق التميز في أدائهم. [2]

4. نظرية رأس المال البشري human capital theory:

تعتبر نظرية رأس المال البشري أحد المفاهيم الرئيسية التي تركز على أهمية الأفراد كأصول اقتصادية داخل المؤسسات. وفقًا لهذه النظرية، يمكن للمهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها الأفراد أن تكون محركًا رئيسيًا لتحسين الأداء التنظيمي لذا ينبغي على المؤسسات استثمار هذا المورد البشري وتطويره باستمرار لتحقيق النجاح

[1] **Colquitt, J. A. (2001).** On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400

[2] Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed., pp. 24–25). Kogan Page.

والتميز، هذا الاستثمار في الأفراد لا يقتصر على تحسين القدرات التقنية، بل يشمل أيضًا تنمية الجوانب الشخصية والنفسية التي تدفعهم إلى التفوق والابتكار.

تلعب ممارسات الاحتواء العالي دورًا حيويًا في تعزيز هذا النوع من الاستثمار، فالموظف الذي يشعر بأن مؤسسته تهتم به وتقدر آراءه وتسمح له بالمشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات يتولد لديه شعور بالثقة والولاء، هذه البيئة التي تركز على الاعتناء بالموظف، تُشعره بالانتماء وتعزز من عزيمته على تقديم أفضل أداء ممكن، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي، يُظهر الموظف رغبة في تطوير نفسه بشكل مستمر، ويسعى إلى تحسين مهاراته والمعرفة التي يمتلكها.

من خلال تعزيز ممارسات الاحتواء داخل المؤسسات، يمكن تحفيز الموظفين على العمل بجدية أكبر، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم. فكلما زاد شعور الموظف بالاحتواء، زادت رغبته في العطاء والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى هذا النحو يُعتبر رأس المال البشري أحد العوامل الحاسمة التي تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي بشكل مستدام. [1]

5. نظرية التوافق الاستراتيجي strategic fit theory:

تنص نظرية التوافق الاستراتيجي على أهمية محاذاة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كلما كان هناك توافق قوي بين السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة الأفراد وبين الأهداف الكبرى للمؤسسة، كلما تحققت نتائج أكثر فعالية ونجاحًا، يعزز هذا التوافق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث يشعر الموظفون بأنهم يعملون في بيئة تدعم الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

تعد ممارسات الاحتواء العالي أحد الأدوات الأساسية لتحقيق هذا التوافق الاستراتيجي، فإذا كانت هذه الممارسات تتماشى مع ثقافة المؤسسة ورؤيتها، فإن ذلك يعزز من التزام الموظفين تجاه الأهداف الاستراتيجية. الموظفون الذين يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة ويُقدّرون في مكان عملهم، يكونون أكثر استعدادًا للعمل بجدية أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.

من خلال تعزيز بيئة احتواء تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير الدعم النفسي والمادي، يمكن للمؤسسة أن تضمن أن كل فرد يعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، هذا التفاعل يعزز من الفعالية التنظيمية ويدعم تحسين الأداء في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة.[2]

---

[1] **Colquitt, J. A**،مرجع سبق ذكره.

[2] نفس المرجع السابق.

6. نظرية التأثيرات النظامية systemic Effects theory:

تنص نظرية التأثيرات النظامية على أن تأثيرات ممارسات الموارد البشرية لا تتحقق بشكل فردي، بل يتم تفعيلها بشكل متكامل ومترابط عبر مجموعة من السياسات والإجراءات التي تعمل كوحدة واحدة. يُطلق على هذه المجموعة اسم الحزم، حيث يُفترض أن تصميم ممارسات مثل التوظيف، التدريب، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل متناسق يؤدي إلى تأثير تآزري، هذا التآزر يُسهم في زيادة الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام في جميع أقسام المنظمة.

عندما تعمل هذه الممارسات معًا، فإنها تساهم في بناء بيئة عمل متسقة تعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على سبيل المثال: يساهم التوظيف الجيد في اختيار الأشخاص المناسبين، بينما يوفر التدريب الفعّال المهارات اللازمة، ويعمل التحفيز على تعزيز الرغبة في الأداء العالي، وتساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على ضمان التزام الموظفين وتحفيزهم للعمل بجدية أكبر عندما تتكامل هذه الممارسات بشكل فعّال، فإنها تخلق تأثيرًا تآزريًا يدفع المؤسسة نحو تحقيق النجاح المستدام.[1]

7. التمييز بين الالتزام والاحتواء

يتضمن التمييز بين الالتزام والاحتواء علاقة وثيقة، حيث يركز الالتزام على تحفيز الموظفين على الاستمرار في العمل وتفانيهم في أداء مهامهم بشكل مستقل، أما الاحتواء فيعني خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، وجود أحد المفهومين لا يعني بالضرورة وجود الآخر، إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق التزامًا وظيفيًا عاليًا من خلال ضمان الأمان الوظيفي وتقديم تحفيزات مستمرة، مما يزيد من رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل من جهة أخرى عندما تتبنى المؤسسة نمطًا عاليًا من الاحتواء، فإن ذلك يفرض عليها تعزيز الالتزام من خلال تقليل فرص انسحاب الموظفين والاستفادة القصوى من مهاراتهم وخبراتهم.[2]

نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على طريقة تعاملها مع موظفيها فشعور الموظف بالتقدير، والدعم، يزيد من تعلقه بالمنظمة وتزداد دافعيته لتقديم أفضل ما يملك هذا الشعور ينتج من وجود علاقة تبادل متوازنة بين الموظف والمؤسسة، حيث كل طرف يعامل الآخر بعدل ويشعر بالتقدير.

الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وتوفير بيئة عمل تحفزهم وتشاركهم في القرارات يجعلهم يشعرون أنهم جزء مهم من نجاح المؤسسة، عندما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية متناسقة مع أهداف المؤسسة وتُطبق بشكل متكامل، يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء وزيادة إنتاجية الموظفين بشكل مستمر.

---

[1] Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. Human Resource Management Journal, 19(1), p. 4–5.

[2] نفس المرجع السابق.

بالتالي، توفير بيئة عمل عادلة، مشجعة، ومحفزة يخلق موظفين ملتزمين، متعاونين، ومستعدين لبذل جهد إضافي، وهذا هو الأساس لتحقيق نجاح المؤسسة واستمراريتها في سوق المنافسة.

خلاصة الفصل:

يعد الأداء التنظيمي مؤشّرا جوهريا على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويتأثر بعدة عوامل داخلية من أبرزها ممارسات الاحتواء العالي بالنظر الى ما تم تناوله في هذا الفصل تبين أن توفير بيئة تنظيمية داعمة، تسمح بمشاركة الموظفين، وتقدر اسهاماتهم، تسهم بشكل فعال في الارتقاء بمستويات الأداء، وعليه فان ممارسات الاحتواء العالي تعد رافعة حقيقية تعزز من الأداء التنظيمي وتحقق الاستدامة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تبسة.

تمهيد

بعد التطرق إلى موضوع دراستنا من الناحية النظرية بمختلف أبعاده ومتغيراته، سنخصص هذا الفصل للجانب الميداني، والذي يتمثل في دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة تبسة، باعتبارها من المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع الاتصالات. وسعياً منا لفهم أثر إدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي، قمنا بجمع وتحليل البيانات الديموغرافية للمفردات محل الدراسة من خلال الاستمارة، ثم تفسير هذه البيانات لفهم العلاقات المحتملة بين متغيرات الدراسة.

وقد تم الاعتماد على حزمة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات باستخدام برنامجSPSS ، بهدف التحقق من الفرضيات المطروحة، عبر بناء جداول التكرار وتحليلها، وكذا حساب النسب المئوية ومعاملات الارتباط بين الأبعاد المعتمدة. وقد اعتمدنا في بناء الدراسة الميدانية على ثلاث محاور أساسية: يتمثل المحور الأول في بعد "الثقة والدعم"، باعتباره من ركائز الاحتواء العالي، بينما تمحور الثاني حول "المشاركة في اتخاذ القرار"، أما المحور الثالث فركز على "التمكين النفسي والمهني."

كل هذه المحاور تم ربطها بمؤشرات الأداء التنظيمي، بغرض الكشف عن طبيعة العلاقة وأثر إدارة الاحتواء العالي على تحسين أداء المؤسسة. ومن خلال ذلك، سعينا للخروج بنتائج موضوعية تسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

يهدف هذا المبحث الى التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال التطرق لكل من نشأتها وخدماتها المقدمة وكذا الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطور المؤسسة

1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال

2- نشأة المؤسسة:

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد و المواصلات و التي أدت إلى تقسيم البريد و المواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر و اتصالات الجزائر و تعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاولة نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره : 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 و تشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي [1].

3- تطور المؤسسة:

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها100٪ للدولة وانشاءه عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت ببيع الهاتف الثابت وثم توفير شبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.[2]

[1] من الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.
[2] نفس المرجع السابق.

المطلب الثاني: التعرف على منتوجات وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

1- منتجات المؤسسة:

الهاتف الثابت:

- اتصالات الجزائر تعرض عليكم وتمنحكم شبكة اتصالات مثالية، وتضمن لكم جودة عالية في نوعية مكالمتكم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي.
- بكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيتها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي" أحكي".

- رصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين.
- مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهريين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكلمات تحسب حسب الفاتورة الأصلية).
- الاشتراك مجاني.
- تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية.
- تكلفة الاشتراك في الخدمة:400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني.

ملاحظة: تاريخ العرض الترويجي للمكالمات الغير محدودة نحو الشبكة المحلية ابتداء من 01 نوفمبر 2009 إلى غاية 31 ديسمبر 2009

خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت

إعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشترك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية.[1]

المشترك يستطيع أن:

- لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد
- يحرر النداء الأول ويأخذ الجديد

[1] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة-

- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني

النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور 05 توان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هده الخدمة موجهة إلى:

- الأطفال الصغار
- الأشخاص المعاقين وحادي البصر
- الأشخاص المسنين

خدمة المنبه:

هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة

- بالإضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعدكم المهمة.[1]

المحاضرة الثلاثية:

هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما.

- يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل

بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى

تحويل النداء:

هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة. حولوا مكالمتكم حتى في تنقلاتكم لأداء مهامكم.[2]

ترقيم مختصر:

هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد. تجنبوا الأخطاء في تشكيل رقم مراسلكم

تعريف برقم طالب المكالمة:

هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم

[1] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة-

[2] نفس المرجع السابق.

إقفال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح للمشترك بإن يتحكم أو يحرر استعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر. فضل هذه الخدمة يمكنكم التحكم أكثر في استعمال خطكم الهاتفي

الفاتورة المفصلة: هذه الخدمة تسمح للمشترك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة

بفضل هذه الخدمة يمكنكم الاطلاع على كل الكلمات التي قمتم بها وهذا من أجل تسيير عقلاني

الهاتف النقال

اتصالات الجزائر" موبليس " فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS)

- شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبليس
- أزيد من 10 ملايين مشترك
- أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة

موبليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة.[1]

موبليس كذلك تطور منتجاتها وخدماتها:

" عرض061، موبي كونترول، قوسطو، موبليس كارث، موبي+ موبي كوناكث، سلكني جي بي ياراس،الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية" أرسلي" و" رسيمو"

الإتصال المباشر الوافد: (DID)

وهي خدمة Direct INWARD Dialling) DID خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالإتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل أخص في كل من (أمريكا،كندا، والبلدان الاروبية)،التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال DID خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها . على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج

[1] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة-

الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر. بصفة عامة، مثلا هناك جزائري مقيم في موريال بكندا، يملك رقم هاتفي جزائري يسمح لعائلته في الجزائر بالاتصال به في كندا بتسعيرة حددت ب 4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم. أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بموريال بكندا

لإتمام العملية، سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية، ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف وتتم العملية بنجاح. وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من آبائهم وعائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.[1]

الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLLوهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مرد ودية كبيرة للشبكة CDMA–WLL

خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة.
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة
- مكالمات مؤمنة
- جودة الخدمات مضمونة
- تكنولوجية متطورة

الخدمات المتاحة"

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية، طاكسيفون...الخ)
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي
- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي)

[1] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة-.

- خدمات متممة.[1]

كما اتصـــالات الجزائر نعمل على تطوير خدمة " أثير" الذي يســـتخدم التكنولوجيا اللاســـلكية التي تســـمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية 2000 EVDO CDMA وتتعامل المؤسسة ببطاقات التعبئة من أهمها:

بطاقة أمال: هي بطاقة تعبئة تقو المؤسسة ببيعها ومن أهم مزاياها.

- التحكم في ميزانيتكم ورصيد حسابكم مبين عند بداية كل مكالمة
- بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجاتكم
- ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج،100دج، و200دج
- مع بطاقات أمال بإمكانكم الاتصـال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر
- بالاتصال بالرقم 1501
- بالاتصال بالرقم 1517 عن طريق الهواتف العمومية

خدمة الأنترنت:

اتصـالات الجزائر" جواب" فرع مجمع اتصـالات الجزائر، مهمتها هي وضـع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مسايرة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها.

وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصـالات الجزائر " جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.

اتصالات الجزائر" جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضـع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.
- تشـــجع على اســـتعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشـــتركيها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكبر عدد ممكن من الزبائن الابحار في تكنولوجية الانترنت.
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالإنترنت وكذا تسويقها مثل: "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الانترنت"، "الصوت والصورة"، "الانترنت في النقال"... الخ

[1] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة-.

- تضمن تكوينا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الاعلام الالي بصفة خاصة.[1]

انيس بلوس للمشتركين الخواص:

انيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على اخر على اخر التكنولوجيات الحديثة ,(NETWORK NGN NEW Génération متوفر بصياغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة.

وهذا حسب فئات العملاء:

- بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Anis Home و Anis Elite نقترح عليكم الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت/ثانية حتى 8 ميغابايت.
- بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت

هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، الشلف وقسنطينة على أن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.[2]

عرض سهلي SEHELLI: أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط او تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا اضافية.

تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى، ثم تمنح للزبون امكانية الحصول على بطاقة "امل" بعد تسديد القسط الاول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم اعمالها، وكذلك ايضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وابراز بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" ورزنامة سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد

[1] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة-
[2] نفس المرجع السابق.

رزنامة بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضـــع لشـــروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ســـتة أشهر على الاقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري الى غاية دفع كامل الدين.

مزايا عرض سهلي:

- امكانية الحصول على بطاقة "امال" مجانية بعد تسديد القسط الاول.
- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب".
- امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى.
- تسديد الديون بشروط مخففة.[1]

هذا العرض خاضع لشروط:

حيث إن الزبائن المعنيين هم كل الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي، والزبائن الذين استفادوا من صيغة "غايا" ورزنامة سابقة لم يتم احترامها، ويبقى العرض صالحا الى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون.[2]

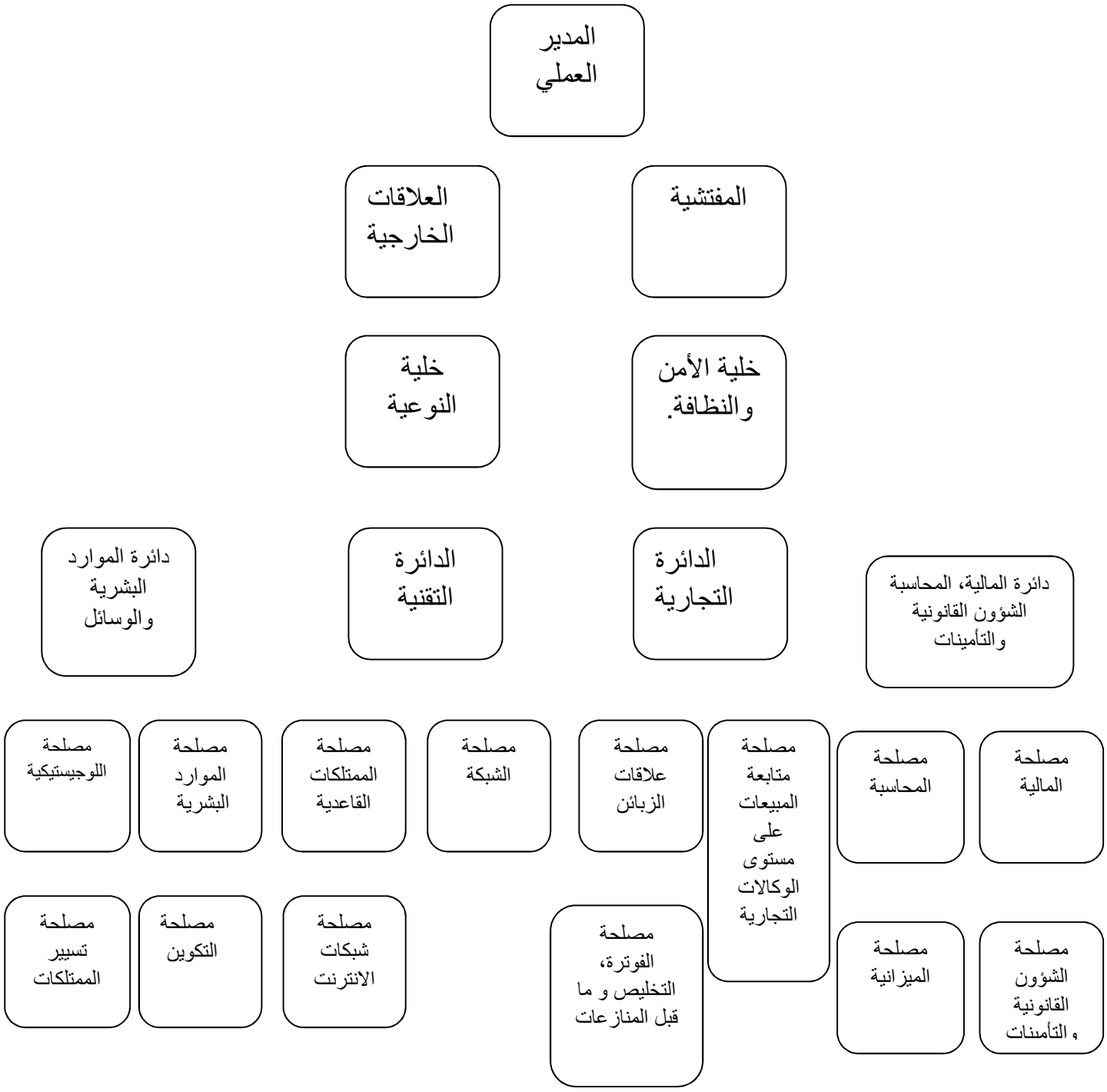
[1] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة-

[2] نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

سيتم عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة



المصدر: من إعداد الباحثتين بالرجوع الى مدير المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة

توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى اربعة خلايا واربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح.

وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.[1]

1-الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:

1-1-الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية:

- ✓ فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل.
- ✓ تطبيق القانون.

1-2-خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:

- ✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين.
- ✓ تمثيل المؤسسة.

1-3-خلية امن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:

- ✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب.
- ✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هياكلها

1-4-الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية:

- ✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج.

[1] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة-

✓ السعي وراء الأهداف المسطرة.[1]

2-الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الاوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي [2]

2-1-الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات:

2-1-1-مصلحة المالية:

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.

2-1-2-مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية – جدول حسابات – نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات و دفع الالتزامات على مستوى الولاية و الإدارة المركزية بالعاصمة

2-1-3-مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:

- **مصلحة التأمين:**

تقوم هذه المصلحة بتامين ممتلكات والعقارات والاعلان اي نوع من اضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار

- **مصلحة الشؤون القانونية:**

تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكوات لمصالح الامن او الدرك الوطني واعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

2-1-4-مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي:[3]

- استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام.
- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية
- إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.

[1] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة-
[2] نفس المرجع السابق.
[3] نفس المرجع السابق.

2-2-دائرة الموارد البشرية:

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسيق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة او من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

2-2-1-مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

2-2-1-1-مكتب تسير المستخدمين:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور.

2-2-1-2-مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة
- معالجة المنازعات والشكاوى
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.[1]

2-2-1-3-مكتب تسير: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها
- تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال
- تسيير ملفات الترقية المختلفة
- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات

[1] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة-

2-2-2-مصلحة تسير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسير المخزن
- تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة

2-2-3-مصلحة اللوجيستية:

تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم الى ثلاثة مكاتب:

2-2-3-1-مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

- نقل الأجهزة والعتاد
- صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية

2-2-3-2-مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسير المصالح
- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية
- تامين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة

2-2-3-3-مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

- شراء احتياجات المؤسسة
- تسيير وسائل المؤسسة

2-4-الدائرة التقنية:

2-4-1-مصلحة الشبكة

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم الى ثلاث مكاتب:

2-4-1-1-تركيب الخطوط

2-4-2-2-مكتب دراسة المراجع

2-4-2-2-مكتب مراقبة الانتاج

2-4-2-مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتضم هذه المصلحة ما يلي:

2-4-2-1-مكتب الإرسال والاستبدال

2-4-2-1-مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة

2-4-3-مصلحة شبكات الانترنت

تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا

2-3-الدائرة التجارية:

2-3-1-مصلحة علاقات الزبائن : تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوى الزبائن

2-3-2-مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات: تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات

2-3-3-مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية: تقوم هذه المصلحة بإحصائيات اسبوعية والشهرية والسنوية لكل انواع الممتلكات.[1]

[1] بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يهدف هذا المبحث إلى تقديم وصف مفصل لمنهجية الدراسة، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب عرض الأدوات المعتمدة في جمع البيانات. كما يتناول المبحث تعريفًا بالإجراءات الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل بيانات الاستبانة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الدراسة الميدانية تقوم على جمع المعطيات مباشرة من الواقع، مما يميزها عن الدراسة النظرية التي تركز على تحليل الأدبيات والنظريات السابقة. وفيما يلي عرض لأهم الخطوات المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة:

المطلب الأول: مجتمع وعينة والدراسة

سيتم في هذا المطلب تقديم مجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة التي جرت عليها الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدارسة "المجتمع الذي يهتم به الباحث لإجراء دراسته الميدانية"،[1] ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي واطارات مؤسسة اتصالات الجزائر –تبسة–

الجدول رقم 1: نسبة استرجاع الاستمارات

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
70	64	%91.42

من اعداد: الطالبتين

النسبة المقدمة في الجدول (91.42%) هي كافية لمواصلة الدراسة وتحليل النتائج.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1. الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

تم الاستعانة بعدد من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، بهدف تحقيق الأهداف المحددة وتوفير الأساس اللازم للحصول على نتائج دقيقة. وتشمل هذه الأدوات الجانب التطبيقي للدراسة، كما هو موضح في النقاط التالية:

أ. **الزيارات الميدانية:** تم تنفيذ عدة زيارات ميدانية بهدف جمع مزيد من المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة والتعرف على بيئتها من الداخل، مما يعزز من فهمنا العميق لما نقوم بدراسته.

[1]– محمد حسين وآخرون، **مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS**، دار الصفاء، الأردن، 2012، ص 19.

ب. **الوثائق المقدمة من المؤسسة:** قامت المؤسسة محل الدراسة بتوفير مجموعة من الوثائق التي تم الاعتماد عليها في إتمام الدراسة، مثل بيانات تعريفية عن المؤسسة، هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى معلومات أخرى ذات صلة تعتبر مفيدة لبحثنا.

ت. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أداة أساسية في جمع البيانات، حيث تتضمن مراقبة دقيقة للسلوك أو الظاهرة محل الدراسة وتسجيل الملاحظات بشكل منتظم. وقد تم استخدام هذه الأداة لتحليل البيانات وتحقيق الأهداف المرجوة، بما يتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروسة.

ث. **الاستبانة:** تعد الاستبانة من أبرز وسائل جمع البيانات، إذ تتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة ببعضها البعض بهدف تحقيق الأهداف البحثية. تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية على النحو التالي:[1]

ج. – **المقياس المختار:**

مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale) هو أحد أدوات القياس الشائعة المستخدمة في البحوث الاجتماعية والنفسية لقياس الآراء أو المشاعر أو المواقف لدى الأفراد تجاه موضوع معين. يُعتبر مقياس ليكرت أداة بسيطة وفعّالة في جمع البيانات الكمية المرتبطة بتقييمات الأفراد.

مكونات مقياس ليكرت الثلاثي:

المقياس يعتمد على طرح عدد من العبارات أو الأسئلة التي يعبر فيها المشاركون عن درجة اتفاقهم أو اعتراضهم مع كل عبارة. في الحالة الثلاثية، يتضمن المقياس ثلاثة خيارات فقط بدلاً من الخمسة أو السبعة المعتادة في النسخ الأخرى من مقياس ليكرت. الخيارات عادة ما تكون:

- موافق تمامًا
- محايد
- غير موافق تمامًا

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (3–2 = 1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية وبعد ذلك تم إضافة القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: دلالات المتوسطات الحسابية حسب طول خلايا المقياس الثلاثي

عدد أفراد العينات	طول الخلية	الدرجة	الدلالة
الفئة الاولى	من 1 إلى أقل من 1.66	غير موافق	منخفض

[1]– مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 110.

الفئة الثانية	من 1.67 إلى أقل من 2.33	محايد	متوسط
الفئة الثالثة	من 2.34 إلى أقل من 3	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

استخدامات مقياس ليكرت الثلاثي:

- قياس الاتجاهات: يمكن استخدام المقياس لقياس المواقف أو الآراء تجاه قضايا معينة، مثل مواقف الأفراد من موضوعات اجتماعية، سياسية، أو اقتصادية.
- تحليل السلوكيات: يستخدم أيضًا لقياس سلوكيات أو ردود فعل المشاركين في سياقات معينة.
- استطلاعات الرأي: مثالي في الاستطلاعات التي تتطلب قياس التأييد أو المعارضة حول قضية معينة:[1]

د. **الأدوات الإحصائية المستخدمة**

تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي: الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي ثمّ مقاييس التشتت من بينها الانحراف المعياري يليها تحليل الانحدار البسيط.

1. التكرارات:

وهو تعداد كل الإجابات المذكورة لأسئلة الاستبانة بعد تفريغها وتلخيصها في جداول، وذلك عند عرض نتائج الاستبانة.

2. النسبة المئوية:

هي الوسيلة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تفسير خصائص أفراد العينة أو البيانات الشخصية ومن ثم تمثيلها في دوائر نسبية، وتم الاعتماد عليها في تحليل نتائج محور الاستبانة. حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\boldsymbol{\Sigma_n * 100}}{\boldsymbol{N}}$$

3. – **معامل الثبات "ألفا كرونباخ"**

أُستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويُعبّر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1}\left[1 - \frac{\sum vi}{vt}\right]$$

: يمثل حجم العينة؛

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحور؛

Vt: يمثل التباين في مجموع أسئلة الاستمارة.

[1] أحمد عبد السميع طبيه، علم الإحصاء (مبادئ الإحصاء)، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 27.

4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتوسط الحسابي أو الوسط الحسابي (أيضا الوسط الحسابي للتوزيعات المتكررة) هي القيمة التي تتوسط القيم المقاسة المتحصل عليها وفق المعادلة الرياضية:[1]

$$\frac{\sum \mathrm{Xi}}{\mathrm{n}} = \bar{X}$$

$\bar{X}$ =المتوسط الحسابي للعبارة أو المقياس

$\Sigma \mathbf{xi}$ = مجموع جميع القيم الرقمية للاستجابات

n =العدد الكلي للمستجيبين

حيث إنّ الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويحسب بالعلاقة الآتية:[2]

$$\boldsymbol{R} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{N} (\mathbf{x_i} - \bar{x})^2}{N}}$$

أما المتوسط الحسابي فيستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية كذلك يفيد في ترتيب الأسئلة حسب أعلى متوسط حسابي.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تتضمنها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1. صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق استمارة الأسئلة قدرتها على قياس ما ينبغي قياسه من خلال ملائمة عباراتها لكافة أبعاد المتغيرات المختلفة، بحيث يجب إن تشمل الاستمارة على كل العناصر الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة، و أن تكون واضحة و مفهمة لكل مستخدميها، و لضمان تحقيق هذا فقد قمنا بتوضيح الأسئلة و العبارات دون توجيه المبحوثين نحو إجابة معينة.

- صدق المحكمين :بعد بناء الاستمارة المستخدمة في هذه الدارسة، ثم التأكد من صحة محتواها وذلك من خلال عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على عدد المحكمين المختصين للتأكد من تغطيتها الجوانب الموضوع الأساسية، ومن ثم وضوحها وسلامة صياغتها، لتخدم الغرض الذي وضعت من أجله.

[1] نفس المرجع السابق، ص 49.

[2] نفس المرجع السابق، ص 79.

- الصدق البنائي :التحديد الصدق البنائي يتم حساب مدى إرتباط متوسط كل محور مع المتوسط الحسابي للإستمارة
- **ثبات أداة الدراسة**

يعرف الثبات على انه التناسق في نتائج الأداة، وهو يشير إلى مدى قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة ذاتها مرة ثانية، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستمارة ككل هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان ككل

المحور	النتيجة
المحور الأول وأبعاده الستة	0,886
المحور الثاني وأبعاده الثلاثة	0,743
الاستبيان دون البيانات الشخصية	0,909

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) أن الاستبيان المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، حيث بلغت قيمة الألفا للمحور الأول وأبعاده الستة (0.886)، مما يدل على اتساق داخلي جيد جدًا. أما المحور الثاني فقد بلغت قيمة الألفا له (0.743)، وهي ضمن الحدود المقبولة. كما سجل الاستبيان ككل (باستثناء البيانات الشخصية) معامل ثبات قدره (0.909)، وهي قيمة ممتازة تؤكد ملاءمة الأداة لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية وذلك باستعمال أدوات الاحصاء الوصفي والاستدلالي.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي شرط أساسي لابد منه لاستكمال البحث والاستعانة في نفس الوقت بالأدوات الإحصائية الاخرى، الجدول التالي نسجل فيه نتائج الاختبار لمعرفة التوزيع الطبيعي للفقرات:[1]

الجدول رقم 4: نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف سميرنوف)

	Kolmogorov-Smirnov[a]	
	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
أثر إدارةالاحتواء العالي في المؤسسة	0,525	0,115
الأداء التنظيمي في المؤسسة	0,591	0,125

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (03)، يتضح أن المحاور تتبع توزيعا طبيعيا. حيث أن مستوى الدلالة يتجاوز 0.05، مما يعني أنه بمستوى ثقة 95%. وبناءً على التوزيع الطبيعي الذي تتميز به عينة الدراسة، فإنه يصبح من الممكن استخدام الاختبارات المعلمية (Tests Paramétriques) لاختبار الفرضيات في المراحل التالية من الدراسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

نقوم بعرض وتحليل البيانات الشخصيّة لأفراد عينة الدراسة التي تمّ جمعها وتفريغها من الاستبانة كالآتي:

1- عرض نتائج البيانات الشخصية للعينة:

أ. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول التالي يمثل التكرارات والنسب للعينة حسب جنسها: [2]

[1] ينظر الملحق رقم (01).

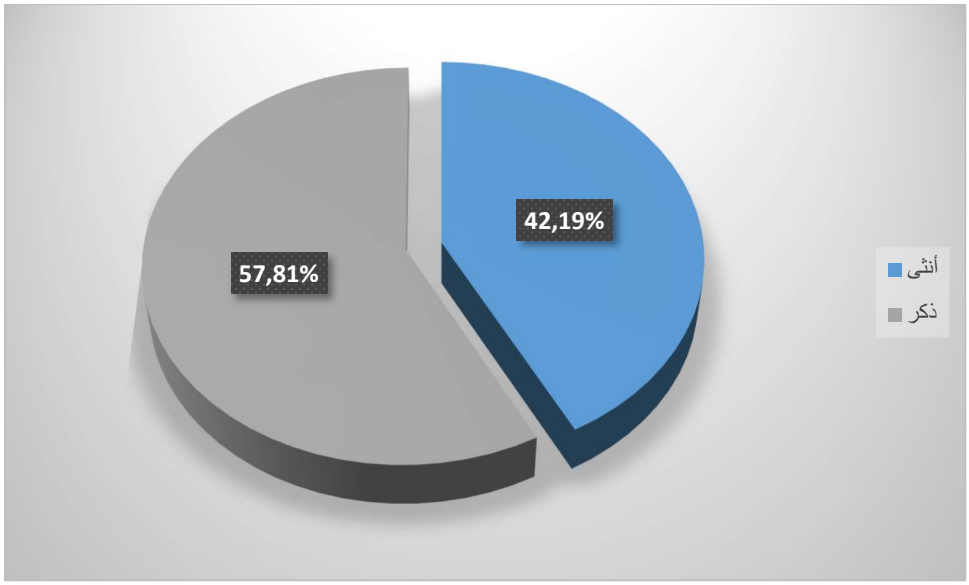
[2] ينظر الملحق رقم (01).

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
أنثى	27	42,2
ذكر	37	57,8
المجموع	64	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

شكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول جنس العينة

يوضح الجدول أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (37) بنسبة (57.8%)، في حين بلغ عدد الإناث (27) بنسبة (42.2%)، يدل هذا التوزيع على وجود تمثيل جيد لكلا الجنسين، مع ميل طفيف نحو الذكور، مما قد يعكس طبيعة القوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة (مديرية اتصالات الجزائر – تبسة

ب. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول التالي نبين فيه سن الأفراد حسب توزيعها في مجموعات:

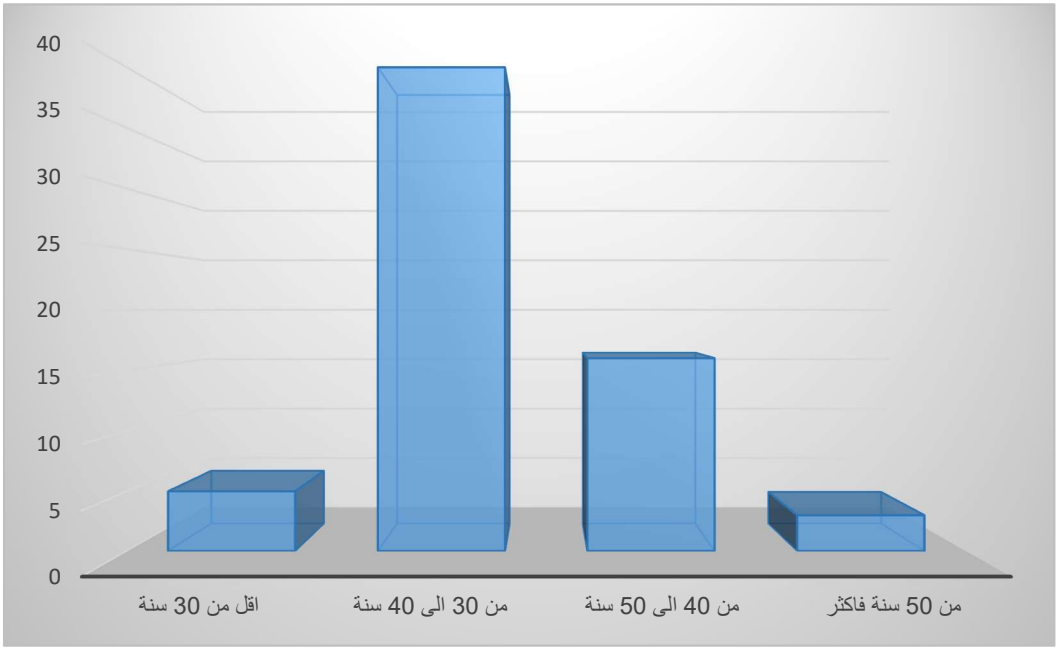
الجدول رقم 6: سن العينة حسب الفئة العمرية

السن	التكرار	النسبة (%)
اقل من 30 سنة	5	7,8

من 30 الى 40 سنة	40	62,5
من 40 الى 50 سنة	16	25,0
من 50 سنة فاكثر	3	4,7
Total	64	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول سن العينة

تشير البيانات إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، حيث بلغ عددهم (40) بنسبة (62.5%)، يليهم أفراد الفئة من 40 إلى 50 سنة بعدد (16) بنسبة (25.0%). أما الفئة الأقل من 30 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (5) فقط بنسبة (7.8%)، في حين أن الفئة 50 سنة فأكثر تمثل النسبة الأقل بعدد (3) وبنسبة (4.7%).

يعكس هذا التوزيع أن الغالبية من موظفي المؤسسة هم من الفئة الشابة والمتوسطة العمر، وهو ما قد يكون له أثر في مستويات الأداء التنظيمي والاستعداد لتقبل سياسات إدارة الاحتواء العالي.

ج. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

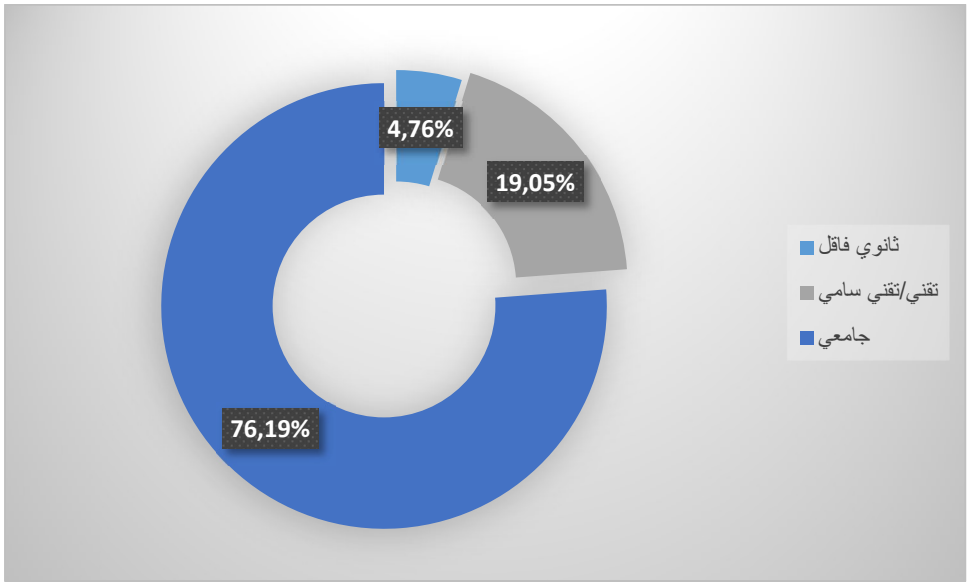
الجدول الموالي يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي فاقل	3	4,7
تقني/تقني سامي	12	18,8
جامعي	48	75,0
المجموع	64	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول المستوى التعليمي

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم (48) بنسبة (75.0%)، يليهم التقنيون والتقنيون الساميون بعدد (12) وبنسبة (18.8%)، أما الأفراد الذين يملكون مستوى ثانوي فأقل فلا يتجاوز عددهم (3) بنسبة (4.7%).

يشير هذا التوزيع إلى ارتفاع المستوى التعليمي داخل المؤسسة، مما قد يعزز من فعالية تطبيق مبادئ إدارة الاحتواء العالي، حيث يكون الأفراد أكثر قدرة على استيعاب المبادرات التنظيمية والمشاركة فيها بفعالية.

د. توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني:

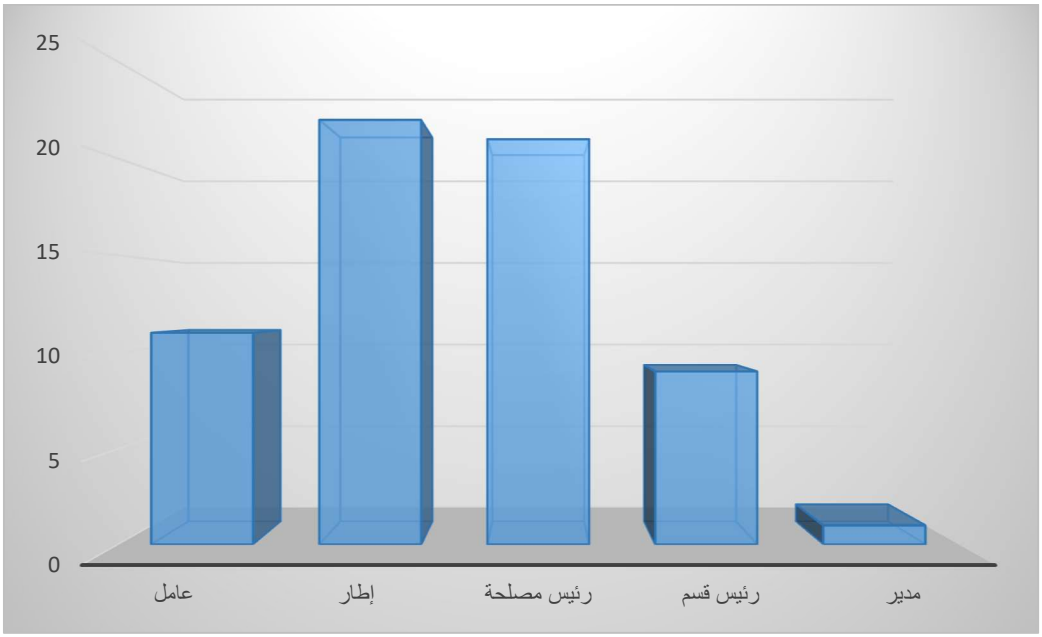
الجدول الموالي نعرض فيه توزيع الأفراد حسب الوظيفة:

الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
عامل	11	17,2
إطار	22	34,4
رئيس مصلحة	21	32,8
رئيس قسم	9	14,1
مدير	1	1,6
المجموع	64	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول سن الوظيفة

تشير البيانات إلى أن أكبر فئة من العينة هم من الإطارات بعدد (22) وبنسبة (34.4%)، تليها فئة رؤساء المصالح بـ(21) فردًا، أي بنسبة (32.8%). أما العمال فبلغ عددهم (11) بنسبة (17.2%)، في حين جاءت فئة رؤساء الأقسام بعدد (9) وبنسبة (14.1%)، وأخيرًا المدراء بنسبة (1.6%) فقط بعدد (1).

يعكس هذا التوزيع تمثيلًا جيدًا لمختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، مما يعزز من مصداقية الدراسة، خاصة في تحليل العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي عبر مختلف درجات الهيكل التنظيمي.

هـ. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

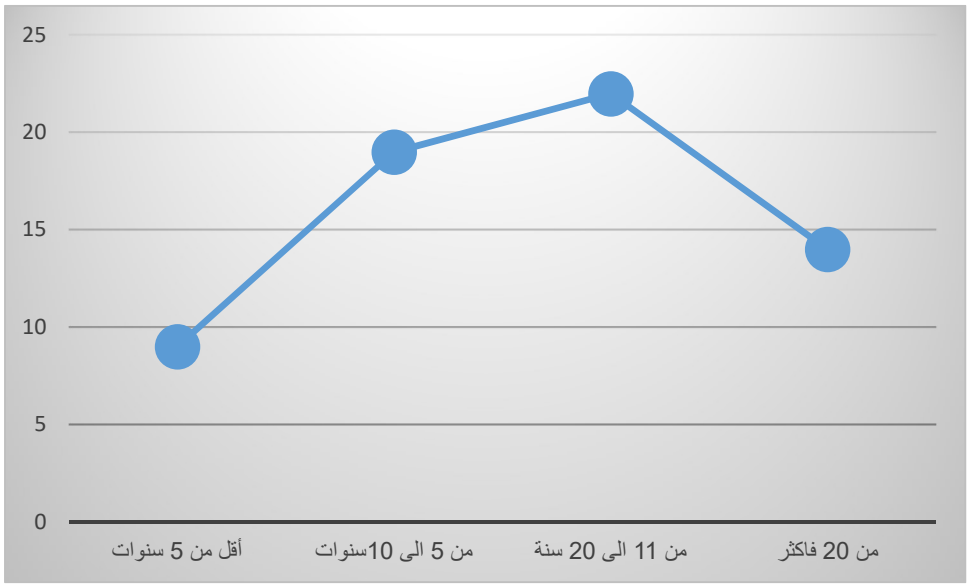
الجدول الموالي نعرض فيه توزيع الأفراد حسب سنوات خبرتهم:

الجدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	9	14,1
من 5 الى 10سنوات	19	29,7
من 11 الى 20 سنة	22	34,4
من 20 فاكثر	14	15.4
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول الخبرة المهنية

ظهر البيانات أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 11 إلى 20 سنة، بعدد (22) يمثلون نسبة (34.4%)، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد (19) بنسبة (29.7%). أما فئة أكثر من 20 سنة فبلغ عددها (14) بنسبة (15.4%)، في حين أن فئة أقل من 5 سنوات تمثل النسبة الأقل بـ(9) أفراد فقط، أي (14.1%).

يعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، ما قد يساهم في تقديم آراء ناضجة وموضوعية حول العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي ومستويات الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

- ✓ يمكن القول إن العينة المدروسة تتكوّن في غالبيتها من أفراد ذوي تعليم جامعي، يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، ويشغلون مناصب ذات طابع إشرافي أو قيادي. هذه الخصائص تجعل منهم مصدرًا مناسبًا وموثوقًا لفهم أثر إدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي. وعليه، فإن الخصائص العامة للعينة تُعد مناسبة وملائمة لأهداف الدراسة، وتُضفي مصداقية على النتائج المستخلصة منها، نظرًا لتنوعها من جهة، وامتلاكها لمؤهلات علمية وخبرات مهنية ذات صلة بموضوع الدراسة من جهة أخرى.

- **مناقشة وتحليل عبارات المحاور**

سيتم عرض بينات المحاور الأساسية المستخرجة من الاستبانة المسترجع من الأفراد وتحليل استجابات الأفراد بواسطة برنامج الحزم الإحصائية.

أولا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأثر إدارة الاحتواء العالي في المؤسسة

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لمحور المتغير المستقل وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم 10: تحليل نتائج كل عبارة من عبارات محور أثر ادارة الاحتواء العالي في المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	امتلك الحرية الكافية في اداء عملي ومناقشة أفكاري مع الادارة العليا	2,58	0,730	15	مرتفع
2	اقدم اقتراحاتي واستفساراتي الى الادارة العليا دون تردد	2,52	0,776	20	مرتفع
3	يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجو الى الادارة العليا	2,50	0,735	22	مرتفع
4	أمتلك الامكانات اللازمة للتصرفات المناسبة	2,52	0,734	20	مرتفع

5	يتم تصحيح الاخطاء التي تحدث في العمل دون اللجوء للادارة العليا	2,53	0,776	19	مرتفع
	اتخاذ القرار	2,53	0,444	/	مرتفع
6	تتيح إدارة المؤسسة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات	2,56	0,687	17	مرتفع
7	تحفزنا ادارة المؤسسة نحو الالتزام بتحقيق أهدافها	2,80	0,510	3	مرتفع
8	لدي الرغبة العالية للبقاء في المؤسسة التي أعمل بها	2,64	0,675	12	مرتفع
9	لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمؤسسة التي أعمل بها	2,88	0,454	1	مرتفع
10	تساهم الاجراءات الادارية الخاصة بممارسات العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل المؤسسة	2,73	0,512	10	مرتفع
	الاندماج الوظيفي	2,72	0,343	/	مرتفع
11	يتمكن المستفيد من المعلومات من اتخاذ القرارات المناسبة	2,80	0,540	3	مرتفع
12	تعتمد المؤسسة على بيانات حول زبائنها تتسم بدرجة عالية من الموثوقية	2,78	0,519	6	مرتفع
13	تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح	2,73	0,623	10	مرتفع
14	توفر المؤسسة المعلومات بالتوقيت الذي يتلاءم والاحتجاج لها	2,81	0,500	2	مرتفع
15	المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل المستفيد تشمل كل الجوانب المتعلقة بالمؤسسة	2,70	0,609	13	مرتفع

امتلاك المعلومات		2,77	0,339	/	مرتفع
16	تعتمد ادارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق أساليب علمية	2,78	0,603	6	مرتفع
17	تحرص ادارة المؤسسة على إشراك الموظفين بدورات تدريبية بهدف تطويرهم على أساليب العمل المعاصرة	2,69	0,687	14	مرتفع
18	تستخدم ادارة المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل	2,77	0,556	9	مرتفع
19	تنوع ادارة المؤسسة برامجها التدريبية لتغطي كافة مجالات التطوير اللازمة لعملها.	2,80	0,540	3	مرتفع
التدريب		2,76	0,411	/	مرتفع
20	تتم الترقية بناءاً على الكفاءة	2,30	0,790	25	متوسط
21	تميز الادارة بين العامل المجد والمتسيب في العمل	2,39	0,769	24	مرتفع
22	تقدر الادارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئني عليه	2,33	0,798	23	متوسط
23	تؤدي الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى العمل بكفاءة وفاعلية	2,56	0,710	17	مرتفع
24	يسهم تنوع الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تعزيز التزامي التنظيمي	2,58	0,662	15	مرتفع
الحوافز و التعويضات		2,67	0,592	—	مرتفع
25	تسعى المؤسسة الى اشتراك جميع الموظفين في ادارات واقسام المنظمة في تقاسم المعرفة	2,78	0,519	6	مرتفع
26	تمتلك الشركة مخزون معرفي يمكن الاطلاع علية بسهولة	2,63	0,655	13	مرتفع

27	يتبادل العاملون الأفكار والآراء لتطوير منتج، خدمة, عملية, استراتيجية	2,63	0,655	13	مرتفع
28	يمتلك العاملون القابلية والقدرة الى تحويل وترجمة ما يمتلكون من خبرات وتجارب اثناء تأديتهم الاعمال	2,30	0,790	25	متوسط
امتلاك المعرفة		2,68	0,469	/	مرتفع
إدارة الاحتواء العالي		2,65	0,307	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال spss.

أظهرت نتائج الدراسة الخاصة بمحور "أثر إدارة الاحتواء العالي " أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين 2.30 و2.88 وغالبيتها في نطاق مرتفع مع وجود متوسطات تقع في نطاق متوسط دلالة على أن هناك جهودًا فعلية في تطبيق ممارسات الاحتواء، لكنها تحتاج إلى مزيد من التعزيز والتطوير.

- تحليل كل عبارة من عبارات محور "**أثر ادارة الاحتواء في المؤسسة**"

العبارة الأولى:" امتلك الحرية الكافية في اداء عملي ومناقشة أفكاري مع الادارة العليا" احتلت العبارة الرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدر ب2.58 وهو مرتفع نسبيا يدل على وجود استقلالية وحرية لمناقشة الأفكار لدى الموظفين، وانحراف معياري البالغ 0.73 يدل على وجود اختلاف بين أراء الموظفين داخل المؤسسة.

تشير هذه النتائج عموما الى أنه توجد قدرة جيدة تمكنهم من التواصل وخلق نقاشات مما يؤدي الى مشاركة الأفكار، وكل هذا يساهم في زيادة الحرية عبر المستويات التنظيمية ويزيد من روح المسؤولية لديهم.

العبارة الثانية:" اقدم اقتراحاتي واستفساراتي الى الادارة العليا دون تردد" احتلت العبارة الرتبة العشرون بمتوسط حسابي 2.52 يدل على أن هناك مستوى معتبر من حرية التواصل والتعبير لدى الموظفين، و انحراف معياري قدر ب0.76 يظهر أن هناك تفاوت في أراء الموظفين وهذا قد يعكس وجود تباين في ثقافة التواصل أو مدى تقبل الادارة للاقتراحات في مختلف أقسامها.

تشير النتائج الى الحاجة لعزيز ثقة الموظفين في التواصل مع الادارة وتشجيعهم على تقديم آرائهم دون أي خوف وتردد.

العبارة الثالثة:" يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء الى الادارة العليا" احتلت العبارة الرتبة الثانية والعشرين بمتوسط حسابي 2.50 وهو مرتفع نسبيا دلالة على وجود مستوى معتبر من الاستقلالية والذاتية داخل المؤسسة، وانحراف معياري 0.73 وهو تشتت مرتفع يوضح وجود تفاوت بين الموظفين وقد يكون هذا راجع الى اختلاف خبراتهم أو مدى تعاونهم داخل الأقسام.

تدلل هذه النتائج الى أنه يوجد حل للمشكلات دون اللجوء للإدارة العليا الا أن التفاوت بين الأجوبة يستدعي تعزيز الثقة في فرق العمل وتنمية مهارات اتخاذ القرار الجماعي وتقوية القرار الداخلي لحل المشكلات دون اللجوء المباشر للإدارة العليا.

العبارة الرابعة:" أمتلك الامكانات اللازمة للتصرفات المناسبة"احتلت الرتبة 20 بمتوسط حسابي 2.52 وهو في المستوى "مرتفع"، ما يدل على شعور الموظفين عمومًا بأن لديهم القدرة والوسائل التي تمكنهم من التصرف بشكل مناسب داخل بيئة العمل، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.74، وهو تشتت متوسط إلى مرتفع، يشير إلى وجود تباين نسبي في آراء الموظفين حول هذه القدرة، مما قد يعني أن بعض الموظفين يشعرون بعدم توفر نفس الإمكانات.

هذه النتائج تبرز أهمية تعزيز التوزيع العادل للموارد والإمكانات لضمان تصرف فعّال للجميع في مواقف العمل.

العبارة الخامسة:" يتم تصحيح الاخطاء التي تحدث في العمل دون اللجوء للادارة العليا"جاءت هذه العبارة في الرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي 2.53 وهو ضمن الفئة المرتفعة، مما يشير إلى وجود قدر من الاستقلالية لدى العاملين في معالجة الأخطاء، والانحراف المعياري بلغ 0.77وهو متوسط مرتفع، ما يدل على تفاوت في الآراء بخصوص هذه النقطة.

هذه النتيجة تعكس وجود درجة معينة من التمكين، لكنها غير موحدة بين الجميع، مما يستدعي تحسين توزيع الصلاحيات بشكل أكثر توازنًا.

العبارة السادسة:" تتيح إدارة المؤسسة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات"احتلت هذه العبارة الرتبة السابعة عشر، بمتوسط حسابي 2.56وهو متوسط مرتفع، يعكس وجود توجه إيجابي من الإدارة نحو إشراك العاملين، وانحراف معياري بلغ 0.68وهو متوسط مرتفع، ما يدل على وجود تفاوت نسبي في توزيع هذه الفرص. توضح هذه النتائج أن روح المشاركة موجودة، لكن هناك حاجة لمزيد من التوازن في إتاحة هذه الفرص بين مختلف الموظفين والأقسام

العبارة السابعة:" تحفزنا ادارة المؤسسة نحو الالتزام بتحقيق أهدافها"احتلت هذه العبارة الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.80 وهي من أعلى القيم في هذا المحور، وتدل على مستوى مرتفع من التحفيز الذي يشعر به الموظفون نحو تحقيق أهداف المؤسسة، الانحراف المعياري بلغ 0.51وهو تشتت متوسط، ما يشير إلى تقارب نسبي في الآراء حول هذه النقطة.

تعكس هذه النتائج وجود بيئة عمل محفزة، حيث تعمل الإدارة على تعزيز التزام الموظفين وتوجههم نحو تحقيق الأهداف العامة

العبارة الثامنة:" لدي الرغبة العالية للبقاء في المؤسسة التي أعمل بها"سجلت هذه العبارة الرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 2.64 وهو متوسط مرتفع، مما يدل على وجود مستوى جيد من الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.67، وهو تشتت متوسط مرتفع، ما يعكس بعض التفاوت في رغبة الموظفين في البقاء.

تشير هذه النتائج إلى وجود ولاء وظيفي عام، مع ضرورة فهم أسباب التفاوت في الرغبة للبقاء والعمل على تعزيز استقرار الطاقم.

العبارة التاسعة:" لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمؤسسة التي أعمل بها"احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.88 وهي أعلى قيمة في هذا المحور، تدل على مستوى مرتفع جدًا من الدافعية لدى الموظفين، الانحراف المعياري كان 0.45وهو تشتت منخفض يشير إلى إجماع شبه تام على هذه النقطة. توضح النتائج وجود حماس كبير للعمل وانسجام في الرغبة لبذل الجهد، مما يساهم في رفع الأداء المؤسسي.

العبارة العاشرة:" تساهم الاجراءات الادارية الخاصة بممارسات العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل المؤسسة"جاءت هذه العبارة في الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2.73 وهو متوسط مرتفع يعكس وجود دور واضح للإجراءات الإدارية في دعم الاندماج الوظيفي، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.51وهو تشتت متوسط يدل على تقارب جيد في وجهات النظر.

تشير النتائج إلى أن سياسات العمل المطبقة تساعد على دمج الموظفين، لكن يمكن تعزيز هذا الأثر بتوسيع ممارسات الاحتواء.

العبارة الحادية عشر:" يتمكن المستفيد من المعلومات من اتخاذ القرارات المناسبة"احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.80وهو مرتفع، مما يشير إلى أن المعلومات المتاحة داخل المؤسسة تُمكّن متلقيها من اتخاذ قرارات

فعالة، وانحراف معياري قدر ب 0.54 وهو تشتت متوسط، ما يدل على وجود آراء متقاربة نوعًا ما. تعكس النتائج نظامًا معلوماتيًا واضحًا وداعمًا لاتخاذ القرار، وهو عنصر أساسي في نجاح المؤسسة.

العبارة الثانية عشر:" تعتمد المؤسسة على بيانات حول زبائنها تتسم بدرجة عالية من الموثوقية"احتلت هذه العبارة الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.78 وهو ضمن المستوى المرتفع، ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل ملحوظ على بيانات دقيقة وموثوقة حول زبائنها، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.51 وهو تشتت متوسط يدل على تقارب نسبي في الآراء.

تشير هذه النتائج إلى نضج المؤسسة في جمع وتحليل بيانات الزبائن، مما يعزز جودة الخدمات واتخاذ القرارات التسويقية الفعالة.

العبارة الثالثة عشر:" تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح"جاءت هذه العبارة في الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2.73 وهو مستوى مرتفع يشير إلى أن المعلومات التي تتداول داخل المؤسسة دقيقة وواضحة إلى حد كبير، الانحراف المعياري بلغ 0.62، وهو تشتت متوسط مرتفع يعكس بعض التفاوت في تقييم دقة ووضوح المعلومات.

تدل النتائج على وجود مستوى عام جيد من الشفافية المعلوماتية، لكن مع ضرورة تحسين طرق تقديمها بما يعزز الفهم لدى الجميع.

العبارة الرابعة عشر:" توفر المؤسسة المعلومات بالتوقيت الذي يتلاءم والاحتجاج لها"احتلت هذه العبارة الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.81 وهو من أعلى القيم في هذا المحور، مما يعكس توفر المعلومات في الوقت المناسب حسب حاجة المستخدمين، وانحراف معياري كان 0.50، وهو تشتت متوسط، يدل على تقارب واضح في الآراء.

النتائج تؤكد كفاءة النظام المعلوماتي للمؤسسة، ما يساهم في رفع مستوى التنسيق والسرعة في إنجاز الأعمال.

العبارة الخامسة عشر:" المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل المستفيد تشمل كل الجوانب المتعلقة بالمؤسسة"سجلت هذه العبارة الرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2.70، وهو مرتفع لكنه الأقل ضمن هذا المحور، ما يشير إلى وجود معلومات شاملة نوعًا ما، لكن ليس بالشكل الأمثل، الانحراف المعياري بلغ 0.60، وهو تشتت متوسط مرتفع يعكس تباينًا في الآراء حول شمولية المعلومات.

تدل النتائج على وجود فجوة جزئية في تغطية المعلومات لجميع جوانب المؤسسة، مما يتطلب تحسينات في الشمولية والشفافية.

العبارة السادسة عشر:" تعتمد ادارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق أساليب علمية"احتلت هذه العبارة الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.78 يدل على مستوى مرتفع في تحديد الاحتياجات التدريبي، و الانحراف المعياري بلغ 0.60 وهو تشتت متوسط مرتفع يعكس تفاوتًا في تقييم الأساليب المستخدمة. تشير النتائج إلى جهود معتبرة في مجال التدريب، مع ضرورة تطوير منهجيات تقييم أدق لضمان شمولية البرامج التدريبية.

العبارة السابعة عشر:" تحرص ادارة المؤسسة على إشراك الموظفين بدورات تدريبية بهدف تطويرهم على أساليب العمل المعاصرة"جاءت هذه العبارة في الرتبة الرابعة عشر، بمتوسط حسابي 2.69وهو أقل من بعض العبارات السابقة لكنه يبقى مرتفعًا، ما يدل على وجود اهتمام نسبي بالتدريب المستمر، الانحراف المعياري كان 0.68 وهو تشتت متوسط مرتفع، يعكس تفاوتًا في مدى شعور الموظفين بهذا الإشراك.

النتائج توضح أهمية تكثيف المشاركة الفعلية لجميع الموظفين في دورات التطوير المهني لرفع فاعليتها.

العبارة الثامنة عشر:" تستخدم ادارة المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل" تنوع ادارة المؤسسة برامجها التدريبية لتغطي كافة مجالات التطوير اللازمة لعملها." احتلت الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.77 وهو مرتفع ما يدل على اهتمام الإدارة بتحسين برامج التدريب بناءً على التقييم، وانحراف معياري بلغ 0.56، وهو تشتت متوسط يعكس تقاربًا نسبيًا في آراء الموظفين.

النتائج تؤكد وجود آلية لتغذية راجعة فعّالة تضمن التحسين المستمر في جودة التدريب.

العبارة التاسعة عشر:" تنوع ادارة المؤسسة برامجها التدريبية لتغطي كافة مجالات التطوير اللازمة لعملها." احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.80 وهو مرتفع ما يدل على اهتمام الإدارة بتحسين برامج التدريب بناءً على التقييم، وانحراف معياري بلغ 0.54، وهو تشتت متوسط يعكس تقاربًا نسبيًا في آراء الموظفين. النتائج تؤكد وجود آلية لتغذية راجعة فعّالة تضمن التحسين المستمر في جودة التدريب.

العبارة عشرون:" تتم الترقية بناءاً على الكفاءة "احتلت هذه العبارة رتبة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 2.30، وهو يقع ضمن المستوى "متوسط"، ما يدل على شعور الموظفين بوجود نوع من العدالة في الترقية يعتمد على الكفاءة لكن هذا الشعور غير متساو بين كافة الموظفين، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.79 وهو تشتت كبير جدا، مما يدل على تفاوت كبير في الآراء.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تحرص بدرجة مقبولة على ربط الترقية بأداء الأفراد وكفاءتهم، غير أن وجود تفاوت في الآراء يدعو إلى مراجعة إجراءات الترقية لضمان مزيد من الشفافية والعدالة.

العبارة الواحد والعشرين:" تميز الادارة بين العامل المجد والمتسيب في العمل"احتلت هذه العبارة الرتبة الرابعة والعشرين بمتوسط حسابي 2.39 وهو يقع ضمن المستوى "مرتفع"، مما يدل على وجود إدراك عام لدى الموظفين بأن الإدارة تقوم بتمييز واضح بين المجتهدين والمقصّرين، ولو بنسبة ليست قوية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.76، وهو تشتت مرتفع نسبيًا، ما يشير إلى تفاوت ملحوظ في الآراء بين الموظفين حول هذه النقطة.

تعكس هذه النتائج أن هناك إدراكًا عامًا بأن الأداء الجيد يُلاحظ من قِبل الإدارة، لكنه ليس كافيًا لخلق اتفاق تام بين العاملين، مما قد يعني أن سياسات التمييز أو التقييم تحتاج إلى مزيد من الشفافية أو التطبيق العملي المنتظم.

العبارة الثانية والعشرون:" تقدر الادارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئني عليه" جاءت هذه العبارة في الرتبة الثالثة والعشرين بمتوسط حسابي 2.33 وهو ضمن المستوى "متوسط"، ما يدل على أن تقدير الجهد الفردي لا يزال ضعيفًا نسبيًا في نظر الموظفين، الانحراف المعياري 0.79 وهو تشتت مرتفع، يدل على اختلاف كبير في آراء الموظفين حول مدى تلقيهم للتقدير والمكافأة.

هذه النتيجة تشير إلى قصور في آليات التقدير والتحفيز في المؤسسة، ما قد يؤدي إلى إحساس بعض الموظفين بالتجاهل أو عدم الإنصاف. ومن الضروري هنا تطوير نظام مكافآت يتسم بالعدالة والوضوح لتحفيز الأداء الجيد.

العبارة الثالثة والعشرون:" تؤدي الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى العمل بكفاءة وفاعلية"احتلت هذه العبارة الرتبة السابعة عشر، بمتوسط حسابي 2.56، وهو يصنّف ضمن المستوى المرتفع، ما يعكس أن الحوافز المقدّمة تلعب دورًا إيجابيًا في تعزيز كفاءة العمل داخل المؤسسة.

الانحراف المعياري بلغ 0.710 وهو تشتت مرتفع، مما يدل على وجود اختلافات ملحوظة في تقييم الموظفين لفعالية الحوافز.

تعكس هذه النتائج فعالية عامة لسياسة الحوافز في تحسين الأداء، لكن هناك حاجة لتحسين توازن توزيع هذه الحوافز أو توسيع أنواعها لتشمل جميع الموظفين بالشكل المناسب.

العبارة الرابعة والعشرون:" يسهم تنوع الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تعزيز التزامي التنظيمي"جاءت في الرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 2.58 وهو كذلك مرتفع، ما يشير إلى تأثير إيجابي لتنويع الحوافز في تقوية

ارتباط الموظفين بالمؤسسة، والانحراف المعياري بلغ0.66، وهو تشتت متوسط، يعكس وجود نسبية في الاختلافات بين الموظفين لكن ليست كبيرة.

تشير هذه النتائج إلى أن تنوع الحوافز يمثل دافعًا مهمًا لتعزيز الالتزام التنظيمي، وهو عنصر يجب البناء عليه وتطويره أكثر بما يتناسب مع احتياجات وتوقعات الموظفين المختلفة.

العبارة الخامسة والعشرون:" تسعى المؤسسة الى اشتراك جميع الموظفين في ادارات واقسام المنظمة في تقاسم المعرفة"احتلت هذه العبارة الرتبة السادسة، بمتوسط حسابي2.78 وهو "مرتفع "، ما يعكس إدراك الموظفين لجهود المؤسسة في نشر المعرفة بين الإدارات والأقسام، أما الانحراف المعياري فقدر بـ 0.51 وهو متوسط، دلالة على تقارب الآراء واتفاق كبير بين العاملين.

تدل هذه النتائج على وجود ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة وتبادل المعرفة، ما يعزز من فعالية العمل الجماعي ويساعد في تحسين الأداء التنظيمي.

العبارة السادسة والعشرون:" تمتلك الشركة مخزون معرفي يمكن الاطلاع علية بسهولة"احتلت هذه العبارة الرتبة الرابعة عشر، بمتوسط حسابي 2.63 وهو أيضاً "مرتفع نسبيا"، مما يدل على توفر المعرفة وسهولة الوصول إليها داخل المؤسسة، أما الانحراف المعياري فبلغ 0.65 وهو تشتت متوسط مرتفع ما يشير إلى تفاوت في التوافق بين الموظفين حول توفر هذا المخزون.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً بتنظيم وتوثيق المعرفة، ما يُعد مؤشراً إيجابياً يعزز كفاءة العمل واستمرارية الأداء مع وجود فجوات لابد من تصحيحها.

العبارة السابعة والعشرون:" يتبادل العاملون الأفكار والآراء لتطوير منتج، خدمة, عملية, استراتيجية"احتلت هذه العبارة الرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي 2.63، مما يدل على بيئة تشجع بشكل لابأس به على الابتكار والتعاون بين الموظفين، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.65، وهو تشتت متوسط مرتفع يدل على تفاوت في الأراء.

النتائج ايجابية عموما الا ان التفاوت يستدعي ضرورة الاهتمام بهذا الجانب أكثر لتسهيل تبادل الأراء وتعزيز الابتكار وكذا خلق روح التعاون بينهم.

العبارة الثامنة والعشرون:" يمتلك العاملون القابلية والقدرة الى تحويل وترجمة ما يمتلكون من خبرات وتجارب اثناء تأديتهم الاعمال" احتلت هذه العبارة الرتبة الخامسة والعشرين، وهي من الرتب المتأخرة، بمتوسط حسابي

2.30 وهو متوسط يصنف ضمن المستوى "متوسط" مما يشير إلى أن قابلية العاملين على توظيف خبراتهم ومعارفهم أثناء العمل لا تزال غير مفعّلة بالشكل الكافي داخل المؤسسة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.79 وهو تشتت مرتفع يدل على وجود تباين كبير في الآراء بين العاملين حول مدى قدرتهم على تطبيق خبراتهم وتجاربهم.

تدل هذه النتائج على أن المؤسسة ربما لا توفر بعد بيئة تنظيمية محفزة لتحويل المعرفة إلى أداء فعلي، أو أن هناك غيابًا لآليات واضحة تساعد الموظفين على الاستفادة من خبراتهم السابقة، ويوحي التفاوت في الآراء بوجود اختلافات بين الأقسام أو الأفراد، وهو ما يستدعي تعزيز ممارسات نقل المعرفة وتوظيفها عمليًا من خلال تشجيع التعلّم التشاركي، التدريب العملي، وتقدير المبادرات الفردية.

- **النتائج العامة لمحور "أثر ادارة الاحتواء في المؤسسة"**

من خلال استقراء آراء المشاركين حول هذا المحور، يتضح أن المؤسسة تُبدي مستوى مقبولًا من ممارسات الاحتواء العالي، خاصة فيما يتعلق بتمكين الموظفين ومنحهم استقلالية في أداء مهامهم. هناك إشارات إيجابية تدل على وجود نوع من الانفتاح الإداري، إذ يشعر عدد معتبر من الموظفين بإمكانية طرح أفكارهم والتواصل مع الإدارة دون تردد، ومع ذلك لا تزال بعض ممارسات الاحتواء بحاجة إلى تعزيز، خاصة فيما يخص إشراك الموظفين فعليًا في اتخاذ القرارات، وضمان توافر بيئة عمل عادلة تُقدّر الجهد وتربط الترقية بالكفاءة بوضوح، تظهر كذلك بعض الفروقات في درجة إدراك الموظفين لتوافر الإمكانيات والدعم، ما يوحي بتفاوت في توزيع الموارد والفرص.

من جهة أخرى، يبدو أن المؤسسة تبذل جهودًا ملحوظة في مجال التدريب وتوفير المعلومات، مع اعتمادها على أساليب علمية نسبيًا في تحديد الاحتياجات وتقييم البرامج التدريبية. ومع ذلك، تبقى الحاجة قائمة لتوسيع نطاق المشاركة وضمان استفادة الجميع من فرص التطوير بالتساوي.

أما في ما يتعلق بالحوافز والتقدير، فرغم وجود سياسات تحفيزية تُسهم في رفع معنويات الموظفين، إلا أن الإحساس بعدالة هذه الحوافز متفاوت، مما يستدعي إعادة تقييم آليات المكافأة والاعتراف بالجهد.

بشكل عام، يُظهر هذا المحور أن إدارة المؤسسة تعتمد ممارسات احتواء عالي بدرجة لا بأس بها، لكن ما يزال بالإمكان تحسينها من خلال إرساء ثقافة تنظيمية أكثر شمولًا وعدالة، وتوسيع نطاق المشاركة والتمكين لضمان اندماج أعمق للموظفين وتحقيق نتائج تنظيمية أقوى.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج استجابة الأفراد للمحور الثالث " الأداء التنظيمي في المؤسسة":

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد للمحور الثالث وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم 11:تحليل نتائج كل عبارة من عبارات محور الأداء التنظيمي في المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تعمل المؤسسة على توضيح السياسات العامة في شكل مناشير و إعلانات	2,89	0,362	3	مرتفع
2	توفر المؤسسة الاطر و الاجراءات و المهام الموجودة في كل قسم	2,89	0,362	3	مرتفع
3	هناك التزام بأنظمة و قوانين العمل وتعليمات رؤساء الأقسام و متخذي القرار	2,84	0,366	5	مرتفع
	القدرات التنظيمية	2,88	0,282	/	مرتفع
4	يتم انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	2,70	0,659	9	مرتفع
5	يحافظ العاملين على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	2,66	0,695	10	مرتفع
6	يملك العاملين الجهد الكاف لا تمام المهام الملزمة بها	2,64	0,675	11	مرتفع
7	تشهد المؤسسة انخفاض في معدل الغيابات و ترك العمل	2,41	0,830	14	مرتفع
8	يتواجد العاملين بشكل كاف في كل مصلحة و في كل وقت	2,45	0,795	13	مرتفع
9	تتوفر المؤسسة على موقع الكتروني يسهل عملية الحصول على الخدمات و المعلومات	2,81	0,500	6	مرتفع
	الموارد التنظيمية	2,61	0,511	/	مرتفع
10	تسعى المؤسسة لوضع رؤية تضمن تقديم افضل خدمة للزبائن	2,97	0,250	1	مرتفع
11	تخطط المؤسسة لتوفير احتياجات الزبائن على المدى الطويل	2,94	0,244	2	مرتفع
12	تركز المؤسسة على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العامل	2,81	0,531	6	مرتفع

13	تعمل المؤسسة على ضبط النظام العام للسلوكيات و المعاملات الأخلاقية	2,86	0,467	4	مرتفع
القيادة الإدارية و الرؤية		2,89	0,259	/	مرتفع
الأداء التنظيمي		2,79	0,248	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لمحور الأداء التنظيمي في المؤسسة أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين 2.41 و2.97، وفقا لجدول توزيع الدرجات وتفسيرها وفق طول خلايا المقياس الثلاثي، أن معظم العبارات جاءت ضمن المستوى المرتفع، دلالة على وجود ممارسات تنظيمية جيدة داخل المؤسسة، مع الحاجة الى التحسين في بعض الجوانب.

- **تحليل كل عبارة من عبارات محور** " الأداء التنظيمي في المؤسسة "

العبارة الأولى " تعمل المؤسسة على توضيح السياسات العامة في شكل مناشير وإعلانات تحتل الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 2.89 وهو مرتفع جدا، دلالة على وضوح كبير في السياسات داخل المؤسسة، وانحراف معياري 0.36 وهو منخفض دلالة على تقارب في الأراء.

تدل هذه النتائج على شعور العاملين باعتماد المؤسسة بشكل كبير على وسائل التوضيح الرسمية (المناشير، الاعلانات) لنقل السياسات العامة، أي احساسهم بالوضوح التنظيمي مما يساهم في تقليل الغموض .

العبارة الثانية "توفر المؤسسة الأطر والإجراءات والمهام الموجودة في كل قسم" احتلت هي بدورها الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.89 وهو مرتفع جدا، يدل على وجود تنظيم داخلي واضح وتوزيع دقيق للمهام داخل الأقسام، وانحراف معياري 0.36 وهو تشتت منخفض أي أن الأراء متقاربة أيضا وهناك اتفاق بين الموظفين.

تدل هذه النتائج أن كل موظف يعرف ما هو مطلوب منه، مما يعزز الكفاءة ويقلل من التداخل في المهام أو التعارض بين الصلاحيات.

العبارة الثالثة: "هناك التزام بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات رؤساء الأقسام ومتخذي القرار" احتلت الرتبة الخامسة وتعتبر رتبة جيدة نسبيا، بمتوسط حسابي 2.84 وهو مرتفع أيضا يعكس التزام جماعي بالهيكلة الادارية، وانحراف معياري 0.36 وهو كذلك تشتت منخفض يعني تقارب في الأراء مما يدعم مصداقية التقييم.

تشير هذه النتائج الى وجود التزام بقواعد المؤسسة، دلالة على وجود احترام للتدرج الوظيفي والسلطة، وهو عنصر مهم في الأداء المؤسسي المستقر.

العبارة الرابعة: "يتم انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد" ترتيبها التاسع يعتبر أقل مقارنة مع العبارات السابقة، بمتوسط حسابي 2.70 وهو جيد ولكن أقل مقارنة مع النسب المذكورة سلفا، اي أن الأعمال تنجز في الوقت المحدد، وانحراف معياري 0.65 وهو تشتت متوسط يدل على أن الأراء متفاوتة نسبيا .

بناءا على النتائج يتوضح عموما أن الأعمال المحددة تنجز في الوقت المحدد، مع وجود ثغرة في هذا الجزء لا بد من معالجتها.

العبارة الخامسة: "يحافظ العاملين على الالتزام بأوقات العمل النسبية " احتلت الرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي 2.66 أقل مقارنة بالنسب المذكورة سابقا لكن يبقى في المجال "مرتفع" دلالة على وجود احترام عام لمواعيد العمل، وانحراف معياري 0.69 وهو تشتت متوسط مرتفع قد يشير الى وجود بعض التراخي.

النتائج عامة توضح احترام عام لمواعيد العمل مع تسجيل تفاوت في اراء الموظفين، مما يشير الى ضرورة المتابعة الفردية لوجود حل للتأخرات أو الغيابات.

العبارة السادسة: "يملك العاملون الجهد الكافي لإتمام المهام الملزمة بها" احتلت الرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يعتبر مرتفع أي أن الموظفين يشعرون أن لديهم القدرة والطاقة اللازمة لإنجاز مهامهم، وانحراف معياري 0.67 وهو تشتت متوسط مرتفع أيضا يشير الى تفاوت في أراء الموظفين حول جهدهم لإتمام مهامهم الملزمين بها.

تدل النتائج على وجود قدرة وجهد للموظفين لإنجاز مهاهم المطلوبة، وقد يدل هذا على رضاهم العام عن ظروف العمل والدوافع الذاتية، الا أن التفاوت في هذه الأراء يتطلب دراسة لأسباب قلة الجهد أو القدرة على اتمام المهام ابتداءا من الظروف المهيئة للعمل.

العبارة السابعة: "تشهد المؤسسة انخفاض في معدل الغيابات وترك العمل" احتلت هذه العبارة الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.41 رغم أن النتيجة لا تزال ضمن المستوى "مرتفع" الا أن المتوسط منخفض مقارنة ببقية العبارات وهو يشير عموما الى انخفاض معدل الغيابات وترك العمل، يقابله انحراف معياري 0.83 وهو تشتت كبير يشر الى درجة تفاوت كبيرة في الأراء حول هذا الموضوع.

تشير هذه النتائج عموما على الاستقرار الوظيفي، الا أن التفاوت في الأراء يشير الى مشكلة نسبية في هذا الاستقرار تستدعي وجود حل لها.

العبارة الثامنة: "يتواجد العاملين بشكل كاف في كل مصلحة وفي كل وقت" احتلت الثانية عشر بمتوسط حسابي 2.45 منخفض نسبيا مقارنة ببقية العبارات لكنه يبقى ضمن المستوى" مرتفع " أي يوجد تواجد كاف

للموظفين في كل المصـالح، وانحراف معياري 0.79 وهو تشـتت كبير أيضـا يشـير الى تفاوت في الأراء دلالة على أن المصالح ليست مشبعة بالقدر الكافي.

تبقى النتيجة ضـمن الحدود المرتفعة دلالة على رضـا عام عن توفر القوى العاملة في الأقسـام، لكن تباين الأراء يستدعي التاكد من توزيع الموارد البشرية بطريقة عادلة وفعالة.

العبارة التاسعة: "تتوفر المؤسسة على موقع الكتروني يسهل عملية الحصول على الخدمات والمعلومات" احتل الرتبة السادسة وهي رتبة تعتبر جيدة بمتوسط حسابي 9.81 وهو مرتفع جدا دلالة على سهولة الحصول على الخدمات والمعلومات من خلال هذا الموقع، وانحراف معياري 0.5 وهو تشتت متوسط يشير الى وجود أراء مستقرة نوعا ما.

تظهر نتائج هذه العبارة أن المؤسسة تستغل التكنلوجيا في توفير الخدمات وكذا المعلومات، مما يسهل التفاعل مع الموظفين وكذا العملاء.

العبارة العاشرة: "تسعى المؤسسة لوضع رؤية تضمن تقديم أفضل خدمة للزبائن" احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى، بمتوسط معياري ممتاز قدر ب 2.97 وتشتت منخفض جدا 0.25، تعتبر هذه النتائج أعلى النتائج في هذا المحور، مما يشير الى الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة واضحة وقوية وموجهة نحو ارضاء الزبائن.

العبارة الحادية عشر: "تخطط المؤسسة لتوفير احتياجات الزبائن على المدى الطويل " وتحتل الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 2.94 وهو متوسط مرتفع، وانحراف 0.24 وهو تشت منخفض، تبين هذه النتائج وجود تخطيط استراتيجي يركز على رضا العملاء عن طريق توفير احتياجاتهم على المدى الطويل.

العبارة الثانية عشر: "تركز المؤسسة على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العامل" احتلت هذه العبارة الرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 2.86 وهي قيمة مرتفعة تعكس شعور الموظفين باهتمام المؤسسة في تعزيز شعور بالانتماء اي شعورهم بالاستقرار الداخلي، وانحراف معياري 0.53 وهو تشتت متوسط يدل على وجود تفاوت نوعا في الرؤية، مما يستوجب تدخلات لتعزيز الانتماء بشكل أكبر.

العبارة الثالثة عشر:" تعمل المؤسسة على ضبط النظام العام للسلوكيات والمعاملات الأخلاقية" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.86 يعتبر مؤشر قوي على وجود ضوابط سلوكية وأخلاقية تحكم العلاقة بين الموظفين والادارة مما يضمن بيئة عمل محترمة ومنظمة، وانحراف معياري 0.46 وهو تشتت متوسط ضعيف دلالة على اتفاق معتبر في الأراء

➢ **النتائج العامة لمحور الأداء التنظيمي:**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمحور الأداء التنظيمي أن تقييمات الموظفين جاءت إجمالاً ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.41و2.97، وهو ما يدل على مستوى أداء جيد داخل المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين، مع تسجيل تفاوتات طفيفة في بعض الجوانب تستدعي المتابعة والتحسين.

تُبرز النتائج وجود ممارسات تنظيمية واضحة ومهيكلة، خاصة من خلال وضوح السياسات العامة والإجراءات الداخلية، وهو ما ساهم في تقليل الغموض الإداري وتعزيز الفهم الوظيفي، كما أظهرت العبارات المتعلقة بالالتزام بالقوانين والأنظمة، ووضوح توزيع المهام تقييماً مرتفعاً، مما يشير إلى التزام هيكلي يعكس نضجًا في الإدارة الداخلية.

كما أن النتائج بينت أن المؤسسة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة تركز على تحسين جودة الخدمة ورضا الزبائن، وهو ما ظهر جلياً في ترتيب العبارات التي تعكس الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتخطيطها لتلبية حاجات العملاء على المدى الطويل.

لكن بالمقابل تم رصد بعض الجوانب التي تستدعي الانتباه مثل: الالتزام بأوقات العمل، الجهد المبذول لإتمام المهام، والتواجد الفعلي للعاملين، وهي مؤشرات قد تعكس وجود تفاوتات في الانضباط أو تفاوت في ظروف العمل بين الأقسام، كما أن انخفاض ترتيب عبارة "انخفاض معدل الغيابات وترك العمل" وتباين الآراء بشأنها يشير إلى ضرورة تحليل أعمق لعوامل الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

أما من ناحية التحول الرقمي، فقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تستغل التكنولوجيا بشكل إيجابي من خلال توفير موقع إلكتروني يسهل الوصول إلى الخدمات والمعلومات، مما يعزز كفاءة الأداء والتفاعل مع الزبائن والموظفين.

وفي الجانب المتعلق بالثقافة التنظيمية، جاءت عبارات مثل "تعزيز الانتماء الوظيفي" و"ضبط النظام الأخلاقي" بنتائج مرتفعة، مما يدل على وجود توجه نحو بناء بيئة عمل محترمة ومحفزة، رغم بعض التفاوت في وجهات النظر التي قد تتطلب تدخلات داعمة لتعزيز هذه الأبعاد بشكل أكثر شمولاً.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

بناءً على نتائج مخرجات الجداول الإحصائية الخاصة بمحوري "إدارة الاحتواء العالي" و"الأداء التنظيمي"، تم تحليل الفرضيات الفرعية كما يلي:

أولا: الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الأولى:

- H1: تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على القدرات التنظيمية للعمال عند مستوى دلالة 0.05.
- H0: لا تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على القدرات التنظيمية للعمال عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم 12: معنوية النماذج للفرضية الفرعية الأولى

Model	R معامل الإرتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square قيمة معامل التحديد المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
1	0,328	0,108	0,093	0,26828

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يبين هذا الجدول وجود علاقة تأثير ضعيفة نسبياً بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل والقدرات التنظيمية للعمال كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط .(R=0.328) كما تُظهر قيمة (0.108) R Square أن 10.8% فقط من التباين في القدرات التنظيمية يمكن تفسيره من خلال هذه الممارسات. وتشير قيمة Adjusted R Square (0.093) إلى أن هذا التفسير يظل محدوداً بعد تعديل التباين للتأكد من صحة النموذج.

الجدول رقم 13: نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج)

Model	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig

Regression	0,538	1	0,538	7,469	0,008
Residual	4,462	62	0,072	/	/
Total	5,000	63	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يوضح هذا الجدول نتائج تحليل التباين(ANOVA) ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7.469) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig.=0.008) وهو أقل من 0.05. يدل ذلك على أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة معنوية، مما يعني أن العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والقدرات التنظيمية للعمال ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم 14:نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

المتغير المستقل	معامل الانحدار b	StdError	Beta	قيمةT	مستوى المعنوية
ثابت الانحدار **Constant**	2,079	0,293	/	7,093	0,000
إدارة الاحتواء العالي	0,301	0,110	0,328	2,733	0,008

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يبين هذا الجدول أن قيمة الثابت (2.079) تمثل قيمة القدرات التنظيمية المتوقعة عند غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي. أما بالنسبة للمتغير المستقل، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.301)، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.301 في القدرات التنظيمية. كما أن قيمة (2.733) t ذات مستوى دلالة (0.008)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

تشير هذه النتائج إلى قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية الصفرية .(H0) وبذلك، يمكن القول بأن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على القدرات التنظيمية للعمال عند مستوى دلالة 0.05.

2- الفرضية الفرعية الثانية

- H1 :تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الموارد التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

- H0: لاتؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الموارد التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم 15: معنوية النماذج

Model	R معامل الإرتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square قيمة معامل التحديد المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
1	0,559	0,313	0,302	0,42699

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يبين هذا الجدول وجود علاقة تأثير متوسطة القوة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والموارد التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط .(R=0.559) كما أن قيمة (0.313) R Square توضح أن 31.3% من التباين في الموارد التنظيمية يمكن تفسيره بواسطة ممارسات إدارة الاحتواء العالي. ويشير Adjusted R Square (0.302)إلى أن النموذج يظل مقبولاً بعد التعديل.

الجدول رقم 16: نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج)

Model	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
Regression	5,144	1	5,144	28,212	0,000
Residual	11,304	62	0,182	/	/
Total	16,447	63	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن قيمة F المحسوبة (28.212) مرتفعة وتفوق القيم الحرجة، بينما مستوى الدلالة (Sig.=0.000) أقل بكثير من 0.05. وهذا يؤكد دلالة النموذج الإحصائية، مما يعكس وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والموارد التنظيمية.

الجدول رقم 17: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

المتغير المستقل	معامل الانحدار b	StdError	Beta	قيمةT	مستوى المعنوية
ثابت الانحدار **Constant**	0,150	0,467	/	0,322	0,748
محور إدارة الاحتواء العالي	0,930	0,175	0,559	5,311	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يوضح هذا الجدول أن قيمة الثابت (0.150) غير دالة إحصائياً(Sig.=0.748) ، مما يعني أن قيمة الموارد التنظيمية المتوقعة في حالة عدم وجود ممارسات إدارة الاحتواء العالي ليست ذات أهمية معنوية. بالمقابل، بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري للمتغير المستقل (0.930)، وهو ما يعني أن كل وحدة زيادة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.930 في الموارد التنظيمية. كما أن قيمة (5.311) t ومستوى الدلالة (0.000) يدلان على أن هذا الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تشير هذه النتائج إلى قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية الصفرية .(H0) وهذا يعني أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الموارد التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

3- الفرضية الفرعية الثالثة

- H1:تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على القيادة الإدارية والرؤية عند مستوى دلالة 0.05.
- H0:لا تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على القيادة الإدارية والرؤية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم 18: معنوية النماذج

Model	R معامل الإرتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square قيمة معامل التحديد المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
1	0,338	0,114	0,100	0,24569

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يبين هذا الجدول أن معامل الارتباط (R=0.338) يعكس وجود علاقة تأثير ضعيفة نسبياً بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والقيادة الإدارية والرؤية. كما توضح قيمة (0.114) R Square أن 11.4% من التباين في متغير القيادة الإدارية والرؤية يمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وهي نسبة منخفضة لكنها ذات دلالة إحصائية. وتشير (0.100) Adjusted R Square إلى أن هذا التفسير يظل مقبولاً بعد تعديل التباين لتأكيد صحة النموذج.

الجدول رقم 19: نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج)

Model	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
Regression	0,483	1	0,483	8,002	0,006
Residual	3,743	62	0,060	/	/
Total	4,226	63	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن قيمة F المحسوبة (8.002) تفوق القيم الحرجة، مع مستوى دلالة (Sig.=0.006) أقل من 0.05. وهذا يعني أن النموذج الإحصائي ككل دال إحصائياً، مما يعكس وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والقيادة الإدارية والرؤية.

الجدول رقم 20: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

المتغير المستقل	معامل الانحدار b	StdError	Beta	قيمةT	مستوى المعنوية
ثابت الانحدار **Constant**	2,140	0,268	/	7,973	0,000
محور إدارة الاحتواء العالي	0,285	0,101	0,338	2,829	0,006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يبين هذا الجدول أن قيمة الثابت (2.140) تشير إلى مستوى متوقع للقيادة الإدارية والرؤية في حال غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وهي قيمة دالة إحصائياً .(Sig.=0.000) أما بالنسبة لمعامل الانحدار غير المعياري (0.285)، فيشير إلى أن كل وحدة زيادة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤدي إلى زيادة قدرها

0.285 في مستوى القيادة الإدارية والرؤية. كما أن قيمة (2.829) t ومستوى الدلالة (0.006) يدلان على أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تشير هذه النتائج إلى قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية الصفرية .(H0) وبذلك، يمكن القول إن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على القيادة الإدارية والرؤية عند مستوى دلالة 0.05.

ثانيا: الفرضية الرئيسية

- H1 :تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.
- H0 :لا تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم 21: معنوية النماذج

Model	R معامل الإرتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square قيمة معامل التحديد المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
1	0,625	0,391	0,381	0,19548

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يوضح هذا الجدول العلاقة بين متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع. تشير قيمة معامل الارتباط (R=0.625) إلى وجود علاقة تأثير إيجابية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما تُظهر قيمة (0.391) R Square أن حوالي 39.1% من التباين في الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة الاحتواء العالي. وتشير قيمة (0.381) Adjusted R Square إلى أن هذا التفسير يظل قوياً حتى بعد تعديل التباين للتأكد من صحة النموذج.

الجدول رقم 22: نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج)

Model	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
Regression	1,518	1	1,518	39,724	0,000
Residual	2,369	62	0,038	/	/
Total	3,887	63	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يبين تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة (39.724) مرتفعة وتفوق القيمة الحرجة، مع مستوى دلالة(Sig.=0.000) ، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة 0.05. هذا يشير إلى أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية، أي أن العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي ذات معنوية إحصائية.

الجدول رقم 23: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

المتغير المستقل	معامل الانحدار b	StdError	Beta	قيمةT	مستوى المعنوية
ثابت الانحدار **Constant**	1,457	0,214	/	6,820	0,000
محور إدارة الاحتواء العالي	0,505	0,080	0,625	6,303	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يبين هذا الجدول أن قيمة الثابت (1.457) تشير إلى قيمة الأداء التنظيمي المتوقعة عندما تكون ممارسات إدارة الاحتواء العالي معدومة. أما بالنسبة للمتغير المستقل، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.505)، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.505 في الأداء التنظيمي. كما أن قيمة (6.303) t ذات مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعزز الفرضية البديلة.(H1)

تشير النتائج الإحصائية إلى قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية الصفرية .(H0) وهذا يعني أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

النتائج العامة

تشير النتائج الإحصائية الخاصة بدراسة أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على المتغيرات التنظيمية المدروسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا على جميع الأبعاد الأربعة محل الدراسة، وهي: الأداء التنظيمي، القدرات التنظيمية للعمال، الموارد التنظيمية، والقيادة الإدارية والرؤية. فقد كشفت نتائج تحليل الانحدار أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تساهم بشكل ملحوظ في تعزيز الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) حوالي 0.625، وهو ما يعكس علاقة قوية نسبيًا، وتفسر هذه الممارسات حوالي 39.1% من التباين في الأداء التنظيمي، مما يعكس الدور الحاسم لتلك الممارسات في تحسين مخرجات العمل وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسة.

أما بالنسبة لتأثير إدارة الاحتواء العالي على القدرات التنظيمية للعمال، فقد أظهرت النتائج علاقة ضعيفة نسبيًا (R=0.328)وتفسيرًا بنسبة 10.8% فقط، ما يشير إلى أن هذه الممارسات تسهم في تحسين القدرات التنظيمية، لكنها ليست العامل الرئيسي في ذلك. ومن منظور تنظيمي، يمكن القول إن تطوير القدرات التنظيمية يتأثر أيضًا بعدة عوامل أخرى مثل الخبرة المكتسبة والبيئة الداخلية للمؤسسة.

وفيما يتعلق بتأثير إدارة الاحتواء العالي على الموارد التنظيمية، اتضح أن العلاقة متوسطة القوة (R=0.559) وتساهم هذه الممارسات في تفسير حوالي 31.3% من التباين في الموارد التنظيمية. هذا يعكس أهمية إدارة الاحتواء العالي في تحسين استغلال الموارد وتفعيلها بكفاءة أكبر، مما يساهم في استدامة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

أما على مستوى القيادة الإدارية والرؤية، فقد بينت النتائج علاقة ضعيفة نسبيًا (R=0.338) وتفسيرًا بنحو 11.4%، مما يشير إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تلعب دورًا داعمًا، لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر في بلورة الرؤية القيادية. إلا أن هذا التأثير لا يمكن تجاهله في السياق الإداري، إذ يعزز من قدرة القادة على صياغة رؤية واضحة وتحفيز فرق العمل.

من الناحية التنظيمية، يمكن استنتاج أن إدارة الاحتواء العالي – التي تشمل أساليب الدعم والتقدير والتوجيه المستمر – تمثل إطارًا متكاملًا يدعم جودة الأداء المؤسسي، ويساهم في تعزيز الموارد، وبناء قدرات الأفراد، وصقل الرؤية القيادية. بالرغم من تباين قوة التأثير بين المتغيرات المدروسة، فإن هذه الممارسات تظل من العوامل الجوهرية التي ينبغي على المؤسسات التركيز عليها كجزء من استراتيجياتها الإدارية، نظرًا لدورها في تحسين بيئة العمل، وزيادة الولاء التنظيمي، ودعم استدامة الأداء والموارد.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث تم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة تبسة، وتحليل أثرها على الأداء التنظيمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية، اعتمادا على استبيان موجه لعينة من الموظفين وتحليلها إحصائيا، أن المؤسسة تعتمد فعليا على ممارسات احتوائية حديثة تسهم في خلق بيئة عمل قائمة على المشاركة، الشفافية، والتحفيز ، وأظهرت البيانات درجة رضا وتفاعل إيجابية من طرف العاملين تجاه هذه الممارسات، مما انعكس بشكل ملحوظ على تحسين مستويات الأداء التنظيمي في مختلف أبعاده. كما بينت النتائج وجود علاقة واضحة بين تمكين العاملين، وتوفير المعلومات والتدريب، وبين تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

بصفة عامة، خلص الفصل إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي داخل المؤسسة محل الدراسة يمثل عاملًا داعمًا لتطوير الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي، ما يدلّ على أهمية تبني أساليب إدارية حديثة تُركز على الإنسان كعنصر محوري في تحسين النتائج التنظيمية.

الخـــــاتمـــــــــــــة

الخاتمة العامة:

في ختام هذه الدراسة يتبين أن العنصر البشري يعد ركيزة اساسية لتحقيق التميز التنظيمي، ولهذا تؤثر ممارسات ادارة الاحتواء العالي باعتبارها أبرز ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة في أداء هذا المورد، اذ تسهم في تعزيزه وتحسينه وذلك من خلال بناء علاقات عمل ايجابية تقوم على الثقة المتبادلة، التقدير وروح المشاركة وكذا المشاركة في صنع القرار.

ويتجلى كل هذا في الجانب التطبيقي، حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد ادارة الاحتواء العالي وبين الأداء التنظيمي، اذ انعكس تطبيق هذه الممارسات بشكل ايجابي على سلوكيات العاملين وظهر هذا في زيادة التزامهم واظهار ولائهم تجاه المؤسسة.

يمكن القول ان هذه الدراسة تبرز الدور الحيوي الذي تلعبه ادارة الاحتواء العالي في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتفتح المجال أمام المؤسسات الجزائرية لاعتماد هذا التوجه باعتباره خيار استراتيجي يساهم في تحسين الأداء وخلق بيئة عمل مناسبة من أجل تحقيق الاستدامة

1- النتائج:

أولا. النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية تم استخلاص مجموعة من النتائج أهمها:

- تعد ممارسات إدارة الاحتواء العالي من العوامل المؤثرة بشكل مباشر وإيجابي في تعزيز الأداء التنظيمي، اذ أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، تمكينهم، وتوفير بيئة عمل محفزة لهم، يسهم في رفع درجة التفاعل والاندماج الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على مؤشرات الإنتاجية والجودة.
- يعزز الاحتواء العالي روح الالتزام والانضباط الوظيفي، من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة، وهو ما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وخلق الولاء المؤسسي.
- تحفز ممارسات الاحتواء العالي الموظفين على الابداع والابتكار، إذ أن المناخ التشاركي الذي تخلقه هذه الممارسات يوفر للموظفين مساحة للتفكير الإبداعي والمبادرة، مما يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية.

- تشير النتائج إلى أن إدارة الاحتواء العالي تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، وتوفير دعم تكنولوجي ومهني يسمح لهم بأداء مهامهم بكفاءة عالية.
- كما تبين أن ممارسات الاحتواء العالي تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الانخراط الوظيفي كمتغير وسيط، حيث يلعب مستوى انخراط الموظف في عمله دورًا محوريًا في تفسير العلاقة بين هذه الممارسات والأداء، بما يعني أن الموظفين المنخرطين فعليًا يكونون أكثر قدرة على رفع الأداء العام.
- يدعم الاحتواء العالي الاستقرار التنظيمي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، حيث يؤدي شعور الموظف بالتقدير والتكافؤ في الفرص إلى زيادة رغبته في البقاء داخل المؤسسة، وتقليل النية نحو ترك العمل.
- تؤكد الأدبيات أن تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في إطار متكامل ومترابط –لا كممارسات فردية – يضاعف من تأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي، خاصة عند مزجها مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة أو استراتيجيات القيادة التشاركية.

ثانيا. النتائج التطبيقية:

من خلال تحليل أجوبة العينة التي تم استجوابها توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت النتائج التطبيقية أن المؤسسة تحقق مستوى أداء تنظيمي يُعد مقبولًا إلى مرتفع، وهو ما يدل على وجود أرضية إدارية منظمة وهيكلية واضحة تسهم في تيسير العمليات اليومية وتقليل الغموض الوظيفي،كما بيّنت النتائج أن الموظفين يدركون وجود التزام نسبي بالقوانين والأنظمة، بالإضافة إلى وضوح في توزيع المهام، ما يعكس نضجًا إداريًا يُحتسب ضمن نقاط القوة الداخلية للمؤسسة.
- وجود رؤية استراتيجية واضحة لدى المؤسسة، تُركّز على تحسين جودة الخدمة وتلبية حاجات الزبائن على المدى البعيد، وهو ما ظهر في التقديرات المرتفعة للعبارات المرتبطة بالتخطيط والرؤية المستقبلية، كما أظهرت البيانات أن المؤسسة تُولي أهمية لاستخدام التكنولوجيا الرقمية، حيث عبّر الموظفون عن رضاهم النسبي عن توفر أدوات إلكترونية تُسهّل الوصول إلى الخدمات والمعلومات، ما يُعزز من فاعلية الأداء ويُحسّن من تجربة كل من الموظف والزبون.
- وجود تفاوتات في بعض مؤشرات الانضباط، من بينها الالتزام بأوقات العمل، والجهد المبذول، والتواجد الفعلي في أماكن العمل، وهو ما يعكس وجود تفاوت في مستوى الانضباط أو في ظروف العمل بين

الوحدات التنظيمية المختلفة، كما أظهرت النتائج تفاوتًا في تقييم الموظفين لعبارة "انخفاض معدل الغيابات وترك العمل"، مما يُشير إلى وجود بعض الإشكالات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي.

- أن هناك توجه إيجابيً نحو ترسيخ قيم الانتماء والاحترام داخل بيئة العمل، إلا أن التفاوت في الآراء بخصوص بعض الجوانب الأخلاقية والتنظيمية يوحي بوجود حاجة مستمرة لدعم هذه الثقافة وتعزيزها على نحو أكثر شمولاً.
- توفر ممارسات الاحتواء العالي بدرجة متوسطة إلى جيدة، خاصة فيما يتعلق بتمكين الموظفين ومنحهم قدرًا من الاستقلالية في أداء المهام، إلى جانب شعور عدد معتبر منهم بإمكانية التعبير عن آرائهم والتواصل مع الإدارة ومع ذلك برز تفاوت في درجة مشاركة الموظفين في صنع القرار، وفي إدراكهم لعدالة توزيع الموارد وفرص الترقية، ما يدل على محدودية بعض ممارسات الاحتواء في المستويات التطبيقية.
- يوجد اعتماد نسبي على الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات وتقييم البرامج التدريبية، لكن مع تفاوت في استفادة الموظفين من هذه البرامج، مما يعكس قصورًا في شمولية التكوين وتكافؤ الفرص، وبالنسبة للحوافز.
- وجود سياسات تحفيزية، غير أن الشعور بعدالة هذه الحوافز جاء متفاوتًا، ما يدل على أن آليات التقدير المعتمدة لا تزال غير مرضية بالنسبة لجميع الفئات.

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن المؤسسة تسير في اتجاه إيجابي فيما يخص الأداء التنظيمي، مع توفر ممارسات احتواء عالية بدرجة مقبولة، غير أن التطبيق العملي لتلك الممارسات يظل متفاوتًا بين المجالات، ويستلزم مواصلة الجهود لضمان تحقيق مستوى أعلى من التوازن، العدالة، والاندماج الوظيفي.

2- الاقتراحات والتوصيات:

- تعزيز الانضباط الوظيفي من خلال اعتماد آليات واضحة لمتابعة الالتزام بأوقات العمل، وتكثيف الرقابة على مدى الجهد المبذول والتواجد الفعلي للموظفين، بما يضمن تحسين مستوى الاستقرار والانخراط المهني.
- العمل على توسيع نطاق إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار عبر إنشاء قنوات حوار منتظمة، وتفعيل آليات التواصل العمودي والأفقي، بما يُعزّز الإحساس بالتمكين ويُنمّي روح المبادرة والمسؤولية لديهم.

- إعادة النظر في سياسات الحوافز، بما يضمن تحقيق العدالة والشفافية وربط المكافآت الفعلية بالأداء والكفاءة، الأمر الذي يُسهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز الولاء المؤسسي.
- ضمان توزيع عادل للموارد والفرص داخل المؤسسة، مع مراقبة الاختلالات المحتملة بين الأقسام أو الفئات، ما يُمكّن من خلق مناخ تنظيمي متوازن يدعم الإنتاجية والانتماء.
- توسيع الاستفادة من برامج التدريب وتعميمها على كافة الموظفين، مع تحسين أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم مدى نجاعة البرامج المعتمدة، قصد تطوير القدرات المهنية والرفع من جودة الأداء.
- مواصلة الاستثمار في التحول الرقمي من خلال تحديث المنصات الإلكترونية وتعزيز استخدامها في العمليات الإدارية والخدمية، لتسهيل التفاعل الداخلي والخارجي ورفع مستوى الكفاءة.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية والانتماء عبر تنظيم ورشات داخلية ولقاءات تواصلية، تُعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين وتُرسّخ معايير الاحترام والانضباط الجماعي.
- العمل على مأسسة ممارسات الاحتواء العالي بطريقة ممنهجة تشمل التمكين الفعلي، تشجيع التعبير عن الآراء، وتحقيق بيئة عادلة تكافئ الكفاءة وتدعم التقدم المهني.

3- آفاق البحث المستقبلية:

- ربط ممارسات الاحتواء العالي بمتغير اخر غير الاداء كاكتشاف العلاقة بين الاحتواء والإبداع.
- في ظل التحول الرقمي اليوم يمكن دراسة أثر ممارسات الاحتواء العالي على جاهزية الأفراد للتحول الرقمي.
- توسيع الفكرة لتشمل قطاعات اخرى كقطاع الصحة والتعليم.
- دراسة أثر ممارسات إدارة المواهب في ظل بيئة احتواء عالية الأداء على الأداء التنظيمي.

المراجع

المراجع:

أولا: العربية

أ. الكتب:

1. أحمد عبد السميع طبيه، علم الإحصاء (مبادئ الإحصاء)، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
2. العسيري محمد، التكنولوجيا والإبداع في الأداء التنظيمي، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2017.
3. ستيفن روبنز، أسس السلوك التنظيمي، ترجمة سهيل صابان، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الثانية،2001.
4. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأول، 2009.
5. محمد حسين وآخرون، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، دار الصفاء، الأردن، 2012.
6. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998
7. محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، الطبعة الاولى، 1999.

ب. المجلات:

1. أسامة عبد السلام، وآخرون، ادارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثالث، جامعة الإسكندرية ،2022.
2. امل محمود على، ضحى صالح مهدي السعدي، دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي، مجلة المنصور، ال عدد30، 2018.
3. بوبكر بوبدية، عادل تيميزار، أثر إدارة الاحتواء العالي على الابداع التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2023/2022.

4. خليل شرقي، الأطر والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي دراسة ببليومترية وتحليل المضمون، مجلة الباحث 2021.
5. سهام احمد محمد علوان، إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية 2022.
6. سليمة بن يحي، سعاد بن يحي، أثر إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعليم التنظيمي بمؤسسة التعليم العالي في الجزائر، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2023.
7. عثمان كريم محمود، وآخرون، إدارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في عدد من المؤسسات الإعلامية محافظة دهوك، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية، 2022.
8. عبد العاطي حلقان، عنتر محمد، إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية–جامعة عين شمس، المجلد الثامن والاربعون،2023.
9. موسى خدم، الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 01، 2023.
10. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998.
11. مريم عبد الله فرج راشد الحربي، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة بجامعة الكويت، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2023.
12. فاطمة محمد رمضان مهدي، تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، مجلة الإدارة التربوية 2023.
13. فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور، أثر الابداع على الأداء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، لعدد 20، 2019.

ج. المذكرات:

1. برانسية رانية، عثامنية هناء، أثر الإدارة الالكترونية على الأداء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة قالمة، 2024/2023.
2. حنان أبو بكر مليطان، دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، رسالة ماجيستير، الاكاديمية الليبية، 2016.
3. دنيا باسم كمال الحسيني، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط راس المال البشري دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2016.
4. سحر عباس كاظم الدجيلي، ممارسات ادارة الاحتواء العالي تأثيرها في تعزبز قدرات الموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية والمبيدات، رسالة ماجستير، ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد ن جامعة كربلاء ،2021.
5. ناصر، عبد الله (2018)، العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، دار الفكر الجامعي، مصر.
6. يمنى السيد عبد الله محمد العوض، إدارة الاحتواء العالي مدخل لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، بحث مستل من رسالة ماجيستر، 2023.

ثانيا: الأجنبية

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.
2. Angela hall ؛ david ketchen؛ james combs : how much do high-performance work practices matter A meta-analysis of their effects on organizational performance ؛personnel psychology 2006, 59.
3. Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. Human Resource Management Journal.
4. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3)

5. Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6)
6. Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. Management Science, 32(5).
7. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of management journal, 34(3).
8. Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. Annual Review of Sociology, 2(1).
9. Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General), 120(3), 253–290.
10. Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. American Journal of Sociology, 63(6).
11. konrad, a. M. (n.d.). Engaging employees through high-involvement work practices. Ivey business journal. Retrieved april 18, 2025, from
12. Robbins, S. P. (2019). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson Education.
13. Stephen wood and lilian M ،De menzes ،Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy ،The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 4, April 2008.
14. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.

الملاحق

الملحق (01):

الأساتذة المحكمين اللإستبيان

أ.د فريد راهم	جامعة تبسة
أ.د رملي حمزة	جامعة قسنطينة 2
أ.د سراج وهيبة	المركز الجامعي ميلة

الملحق (02):

الاستبيان:

جامعة العربي التبسي – تبسة –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والمحاسبة

قسم علوم التسيير

المستوى: سنة ثانية ماستر إدارة اعمال.

استبانة لبحث أكاديمي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة، أما بعد...

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان:

"أثر إدارة الاحتواء العالي على الاداء التنظيمي في المؤسسة" دراسة ميدانية للمؤسسة مديرية اتصالات الجزائر– تبسة –

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، بعد قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (X) بالمكان المناسب، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا جزيلا على تعاونكم.

الطالبتان: **البريد الالكتروني:** **تحت اشراف الأستاذ:**

بوطرفة اميرة Boutarfaamira62@gmail.com **ساري نصرالدين**

بوعلاق ايمان

الجزء الأول: بيانات تخص المستجيب على الاستبانة.

1-الجنس	**ذكر**	**انثى**

2-السن	**اقل من 30 سنة**	**من 30 الى 40 سنة**	**من 41 الى 50 سنة**	**51 سنة فأكثر**

3-المستوى التعليمي	**ثانوي فاقل**	**تقني/ تقني سامي**	**جامعي**

4-المنصب الوظيفي	**عامل**	**إطار**	**رئيس مصلحة**	**رئيس قسم**	**مدير**

5-سنوات الاقدمية	**اقل من 5 سنوات**	**من 5 الى 10 سنوات**	**من 11 الى 20 سنة**	**من 20 سنة فأكثر**

الجزء الثاني: أثر إدارة الاحتواء العالي في المؤسسة:

الابعاد			أوافق	لا أوافق	محايد
اتخاذ القرار	1	امتلك الحرية الكافية في اداء عملي ومناقشة أفكاري مع الادارة العليا			
	2	أقدم اقتراحاتي واستفساراتي الى الادارة العليا دون تردد			
	3	يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء الى الادارة العليا			
	4	أمتلك الامكانات اللازمة للتصرفات المناسبة			
	5	يتم تصحيح الاخطاء التي تحدث في العمل دون اللجوء للإدارة العليا			
الاندماج الوظيفي	6	تتيح إدارة المؤسسة فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات			
	7	تحفزنا ادارة المؤسسة نحو الالتزام بتحقيق أهدافها			
	8	لدي الرغبة العالية للبقاء في المؤسسة التي أعمل بها			
	9	لدي دافع كبير لبذل المزيد من الجهد لتقديم المنفعة للمؤسسة التي أعمل بها			

	10	تساهم الاجراءات الادارية الخاصة بممارسات العمل في تحقيق الاندماج الوظيفي داخل المؤسسة			
امتلاك المعلومات	11	يتمكن المستفيد من المعلومات من اتخاذ القرارات المناسبة			
	12	تعتمد المؤسسة على بيانات حول زبائنها تتسم بدرجة عالية من الموثوقية			
	13	تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح			
	14	توفر المؤسسة المعلومات بالتوقيت الذي يتلاءم مع الاحتياج لها			
	15	المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل المستفيد تشمل كل الجوانب المتعلقة بالمؤسسة			
التدريب	16	تعتمد ادارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق أساليب علمية			
	17	تحرص ادارة المؤسسة على إشراك الموظفين بدورات تدريبية بهدف تطويرهم على أساليب العمل المعاصرة			

	18	تستخدم ادارة المؤسسة نتائج تقييم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل			
	19	تنوع ادارة المؤسسة برامجها التدريبية لتغطي كافة مجالات التطوير اللازمة لعملها.			
الحوافز والتعويضات	20	تتم الترقية بناءاً على الكفاءة			
	21	تميز الادارة بين العامل المجد والمتسيب في العمل.			
	22	تقدر الادارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئني عليه			
	23	تؤدي الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى العمل بكفاءة وفاعلية			
	24	يسهم تنوع الحوافز التي تمنحها المؤسسة الى تعزيز التزامي التنظيمي			
امتلاك المعرفة	25	تسعى المؤسسة الى اشتراك جميع الموظفين في ادارات واقسام المنظمة في تقاسم المعرفة			
	26	تمتلك الشركة مخزون معرفي يمكن الاطلاع علية بسهولة			

	27	يتبادل العاملون الأفكار والآراء لتطوير منتج، خدمة، عملية، استراتيجية			
	29	يمتلك العاملون القابلية والقدرة الى تحويل وترجمة ما يمتلكون من خبرات وتجارب اثناء تأديتهم الاعمال			

الجزء الثالث: الأداء التنظيمي في المؤسسة:

الابعاد	العبارات		أوافق	لا أوافق	محايد
القدرات التنظيمية	1	تعمل المؤسسة على توضيح السياسات العامة في شكل مناشير وإعلانات			
	2	توفر المؤسسة الاطر والاجراءات والمهام الموجودة في كل قسم			
	3	هناك التزام بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات رؤساء الأقسام ومتخذي القرار			
الموارد التنظيمية	4	يتم انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد			
	5	يحافظ العاملين على الالتزام بأوقات العمل الرسمية			
	6	يملك العاملين الجهد الكاف لا تمام المهام الملزمة بها			
	7	تشهد المؤسسة انخفاض في معدل الغيابات وترك العمل			

	8	يتواجد العاملين بشكل كاف في كل مصلحة وفي كل وقت			
	9	تتوفر المؤسسة على موقع الكتروني يسهل عملية الحصول على الخدمات والمعلومات			
القيادة الإدارية والرؤية	10	تسعى المؤسسة لوضع رؤية تضمن تقديم أفضل خدمة للزبائن			
	11	تخطط المؤسسة لتوفير احتياجات الزبائن على المدى الطويل			
	12	تركز على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العامل			
	13	تعمل على ضبط النظام العام للسلوكيات والمعاملات الأخلاقية			

وفي الأخير أقدر اخلاصكم وتعاونكم معنا وشكرا.

الملحق (03):

المادة الثانية : يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة : التربص التطبيقي يجرى في مصلحة

الوكالة التجارية تبسة

الفترة من: 01-03-2015 الى: 15-03-2015

المادة الرابعة : برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طرق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

رئيس قسم علوم التسيير

ادارة المؤسسة المستقبلة

ALGERIE TELECOM S.P.A
Département Ressources Humaines
DOT TEBESSA

Chef de Département Ressources Humaines
HANNACHI Salima

الملحق (04):

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,886	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,743	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,743	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,909	41

البيانات الشخصية

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى_التعليمي	المنصب_الوظيفي	سنوات_الاقدمية
N	Valide	64	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	42,2	42,2	42,2
	انثى	37	57,8	57,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30سنة	5	7,8	7,8	7,8
	من 30 الى 40 سنة	40	62,5	62,5	70,3
	من 40 الى 50 سنة	16	25,0	25,0	95,3
	من 50 سنة فاكثر	3	4,7	4,7	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فاقل	3	4,7	4,7	4,7
	تقني/تقني سامي	12	18,8	18,8	23,4
	جامعي	48	75,0	75,0	98,4
	4	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

المنصب_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل	11	17,2	17,2	17,2
	اطار	22	34,4	34,4	51,6
	رئيس مصلحة	21	32,8	32,8	84,4
	رئيس قسم	9	14,1	14,1	98,4
	مدير	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

سنوات_الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	9	14,1	14,1	14,1
	من 5 الى 10سنوات	19	29,7	29,7	43,8
	من 11 الى 20 سنة	22	34,4	34,4	78,1
	من 20 فاكثر	12	18,8	18,8	96,9
	5	2	3,1	3,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

العبارات والأبعاد والمحاور على التوالي:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
a1	64	2,5781	,73040
a2	64	2,5156	,77648
a3	64	2,5000	,73463

a4	64	2,5156	,73446
a5	64	2,5313	,77600
a6	64	2,5625	,68718
a7	64	2,7969	,50958
a8	64	2,6406	,67535
a9	64	2,8750	,45426
a10	64	2,7344	,51152
a11	64	2,7969	,53983
a12	64	2,7813	,51851
a13	64	2,7344	,62341
a14	64	2,8125	,50000
a15	64	2,7031	,60892
a16	64	2,7813	,60340
a17	64	2,6875	,68718
a18	64	2,7656	,55613
a19	64	2,7969	,53983
a20	64	2,2969	,79041
a21	64	2,3906	,76878
a22	64	2,3281	,79791
a23	64	2,5625	,70991
a24	64	2,5781	,66200
a25	64	2,6719	,59240
a26	64	2,7813	,51851
a27	64	2,6250	,65465
a28	64	2,6250	,65465
b1	64	2,8906	,36153
b2	64	2,8906	,36153
b3	64	2,8438	,36596
b4	64	2,7031	,65900
b5	64	2,6563	,69508
b6	64	2,6406	,67535
b7	64	2,4063	,83035
b8	64	2,4531	,79542
b9	64	2,8125	,50000

b10	64	2,9688	,25000
b11	64	2,9375	,24398
b12	64	2,8125	,53080
b13	64	2,8594	,46691
اتخاذ القرار	64	2,5281	,44418
الاندماج الوظيفي	64	2,7219	,34294
امتلاك المعلومات	64	2,7656	,33910
التدريب	64	2,7578	,41060
الحوافز و التعويضات	64	2,4313	,57151
امتلاك المعرفة	64	2,6758	,46862
محور: إدارة الاحتواء العالي	64	2,6467	,30722
القدرات التنظيمية	64	2,8750	,28172
الموارد التنظيمية	64	2,6120	,51095
القيادة الإدارية و الرؤية	64	2,8945	,25898
الأداء التنظيمي	64	2,7938	,24839
Valid N (listwise)	64		

التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
أثر إدارةالاحتواء العالي في المؤسسة	0,525	64	0,115	0,903	64	0,442
الأداء التنظيمي في المؤسسة	0,591	64	0,125	0,810	64	0,345

a. Correction de signification de Lilliefors

الفرضيات

الفرضية الرئيسية

H1: تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيرا ايجابيا ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

H0: لا تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيرا ايجابيا ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,625[a]	,391	,381	,19548

a. Predictors: (Constant), محور: إدارة الاحتواء العالي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,518	1	1,518	39,724	,000[b]
	Residual	2,369	62	,038		
	Total	3,887	63			

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), محور: إدارة الاحتواء العالي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,457	,214		6,820	,000
	محور: إدارة الاحتواء العالي	,505	,080	,625	6,303	,000

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

الفرضية الأولى

H1: تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيرا ايجابيا ذو دلالة إحصائية على القدرات التنظيمية للعمال عند مستوى دلالة 0.05

H0: لا تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيرا ايجابيا ذو دلالة إحصائية على القدرات التنظيمية للعمال عند مستوى دلالة 0.05

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,328[a]	,108	,093	,26828

a. Predictors: (Constant), محور: إدارة الاحتواء العالي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,538	1	,538	7,469	,008[b]
	Residual	4,462	62	,072		

	Total	5,000	63			

a. Dependent Variable: القدرات التنظيمية

b. Predictors: (Constant), محور: إدارة الاحتواء العالي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,079	,293		7,093	,000
	محور: إدارة الاحتواء العالي	,301	,110	,328	2,733	,008

a. Dependent Variable: القدرات التنظيمية

الفرضية الثانية

H1: تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيرا ايجابيا ذو دلالة إحصائية على الموارد التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05

H0: لا تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيرا ايجابيا ذو دلالة إحصائية على الموارد التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,559[a]	,313	,302	,42699

a. Predictors: (Constant), محور: إدارة الاحتواء العالي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,144	1	5,144	28,212	,000[b]
	Residual	11,304	62	,182		
	Total	16,447	63			

a. Dependent Variable: الموارد التنظيمية

b. Predictors: (Constant), محور: إدارة الاحتواء العالي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,150	,467		,322	,748
	محور: إدارة الاحتواء العالي	,930	,175	,559	5,311	,000

a. Dependent Variable: الموارد التنظيمية

الفرضية الثالثة

H1: تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيرا ايجابيا ذو دلالة إحصائية على القيادة الإدارية و الرؤية عند مستوى دلالة 0.05

H0: لا تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيرا ايجابيا ذو دلالة إحصائية على القيادة الإدارية و الرؤية عند مستوى دلالة 0.05

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,338[a]	,114	,100	,24569

a. Predictors: (Constant), محور: إدارة الاحتواء العالي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,483	1	,483	8,002	,006[b]
	Residual	3,743	62	,060		
	Total	4,226	63			

a. Dependent Variable: القيادة الإدارية و الرؤية

b. Predictors: (Constant), محور: إدارة الاحتواء العالي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,140	,268		7,973	,000

	محور: إدارة الاحتواء العالي	,285	,101	,338	2,829	,006

a. Dependent Variable: القيادة الإدارية و الرؤية

الملخص:

سعت هذه الدراسة لتحليل أثر ادارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي، حيث تم اعداد جانب نظري يوضح مفاهيم عامة للاحتواء العالي والأداء التنظيمي، أما بخصوص الجانب التطبيقي تم اختبار هذا التأثير عن طريق استجواب عينة من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –تبسة–وتم تحليل الأجوبة عن طريق برنامج التحليل الاحصائي spss وانتهت الدراسة الى أن هناك أثر ايجابي لإدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التمكين، المشاركة، الأداء، الاحتواء، الموارد البشرية

The summary:

This study sought to analyze the impact of high containment management

On organizational performance, where a theoretical aspect was prepared that clarifies general concepts of high containment

And organizational performance, while on the applied side, this effect was tested by

Questioning a sample of employees at Algeria Telecom -Tebessa branch - and analyzing the answers

The study concluded that there is a positive impact of high inclusion management on organizational performance.

High inclusion on organizational performance

Keywords: empowerment, participation, performance, inclusion, human resources