

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس-

### دراسة ميدانية

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

د. هناء شحته السيد

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

#### ملخص البحث:

تحتاج الجامعات إلى الاهتمام برأس مالها البشري من خلال تبني ممارسات لإدارة الاحتواء العالي، بما يساعدها على تقديم خدماتها بجودة أعلى وضمان تحقيق أهدافها وبالتالي استمرارية بقائها. وتعرف إدارة الاحتواء العالي في سياق البحث الحالي على أنها: قدرة إدارة الجامعات على التطبيق المستدام لمجموعة من الممارسات التي تساعد على تشجيع مشاركة العاملين، وتنمية شعورهم بالمسئولية والملكية، وزيادة قدرتهم على التأثير في جوانب العمل المختلفة، من خلال الاستثمار في معارفهم وقدراتهم، وزيادة دافعيتهم للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم، وتزويدهم بالفرص لتطبيقها، بما يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات وتحقيق ميزتها التنافسية.

وقد تمثل هدف هذا البحث في الوصول إلى إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، واقتصر البحث في تناول إدارة الاحتواء العالي على عدد من الممارسات تم تصنيفها إلى ممارسات تعزيز القدرة، وممارسات تعزيز الدافعية، وممارسات تعزيز الفرص.

وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم القيام بدراسة ميدانية من أجل التعرف على واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس. وطبقت أداة الدراسة على عينة من الإداريين بالكلية بلغ عددهم (١٦٠) بنسبة ٦٠,٨٪ من المجتمع الأصلي.

**الكلمات المفتاحية:** احتواء العاملين، إدارة الاحتواء العالي، ممارسات تعزيز القدرة، ممارسات تعزيز الفرص، ممارسات تعزيز الدافعية.

## The Practices of High Involvement Management in the Faculty of Education, Ain Shams University - A Field Study

**Dr. Ghada Mohamed Abd Elsalam**

Lecturer in Comparative Education and  
Educational Administration Department  
Faculty of Education- Ain Shams  
University

**Dr. Hanaa Shehta El-sayed Mandor**

Lecturer in Comparative Education and  
Educational Administration Department  
Faculty of Education- Ain Shams  
University

### **Abstract:**

Universities need to take care of their human capital by adopting high involvement management practices. This may help universities to provide their services with higher quality and ensure the achievement of their aims, and thus their survival. In the context of this research, high involvement management is defined as “the ability of universities' administration to sustainably apply a set of practices that help encourage employees' participation, develop their sense of responsibility and ownership, and increase their ability to influence various aspects of work. This could be done by investing in employees' knowledge and abilities, increasing their motivation to contribute with their thoughts and experiences and provide them with the opportunities to implement them, that would help to improve universities' performance and achieve their competitive advantage”.

The research aimed to introduce some suggested procedures to activate high involvement management practices in the faculty of education, Ain Shams university.

The research was limited to a number of practices, which were classified into ability- enhancing practices, motivation- enhancing practices, opportunity- enhancing practices.

The research has depended on the descriptive method. A field study was conducted in order to identify the status quo of the practices of high involvement management in the faculty of education, Ain Shams university. The study tool was applied to a sample of faculty administrators, whose number was (160), or 60.8% of the original community.

**Key words:** Employee Involvement, High Involvement Management, Ability- Enhancing Practices, Motivation- Enhancing Practices, Opportunity- Enhancing Practices

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس-

### دراسة ميدانية

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة عين شمس

د. هناء شحته السيد

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة عين شمس

القسم الأول: الإطار العام للبحث

#### مقدمة:

يشهد العالم تطورات وتغيرات سريعة ومتلاحقة فرضت على المنظمات بمختلف أنواعها- ومنها الجامعات- العديد من التحديات من بينها تحقيقها لميزة تنافسية. وقد تطلب ذلك من الجامعات الاهتمام برأس مالها البشري، بما يساعدها على تقديم خدماتها بجودة أعلى وضمان بقائها ونموها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات من بينها إدارة الاحتواء العالي.

ويرجع ظهور مصطلح إدارة الاحتواء العالي إلى ثمانينيات القرن العشرين من خلال رائدها عالم النفس الأمريكي إدوارد لولر Edward Lawler<sup>(1)</sup>. ويشير الاحتواء Involvement إلى مستوى مشاركة أعضاء المنظمة في عملية صنع القرار، وهو يتضمن بناء القدرة البشرية والشعور بالملكية والمسؤولية، بما يؤدي إلى رؤية وقيم وهدف موحد،<sup>(2)</sup> الأمر الذي يمكن أن ينعكس على تنمية العاملين لوظيفتهم وكذلك للمنظمة التي يعملون بها.

وقد أشار أماه وأهياوزو E. Amah & A. Ahiauzu ٢٠١٣ إلى أن احتواء العاملين يمتد إلى ما هو أبعد من تحكم الفرد في وظيفته؛ فهو يشمل امتلاك الفرد لقوة التأثير على القرارات في وحدة العمل التي يعمل بها والمنظمة بشكل عام. وبجانب القوة يتطلب احتواء العاملين مشاركة المعلومات والمعرفة للمساهمة بفعالية في عملية صنع القرار.<sup>(3)</sup>

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

وفي ضوء ما سبق يشير الاحتواء إلى تنمية مشاركة العاملين بالمنظمات من خلال تنمية قدراتهم وشعورهم بالملكية والمسئولية، ليس فقط عن وظائفهم، ولكن أيضا عن المنظمة بشكل عام. ويتطلب احتواء العاملين امتلاكهم للقوة للتأثير على القرارات داخل المنظمة، وبالتالي مشاركتهم في صنعها وتطبيقها. وحيث إن احتواء العاملين يرتبط بمستوى المشاركة والتأثير؛ لذلك فإن الاحتواء العالي للعاملين يعني أعلى مستوى للمشاركة من جانبهم.

وفي سياق ما سبق يعرّف بوكسال ووينترتون P. Boxall & J. Winterton ٢٠١٨ الاحتواء العالي (HI) بأنه: المستويات العالية لتحكم العاملين في كيفية تنفيذهم لعملهم وأدائهم لوظيفتهم.<sup>(٤)</sup> ويحتاج ذلك إلى امتلاك العاملين للقوة اللازمة للتأثير على القرارات، وتنمية شعورهم بالملكية والمسئولية، وإتاحة المعلومات والمعرفة لتشجيعهم على المشاركة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، الأمر الذي يتطلب من المنظمات بذل جهودها لتحقيق ذلك من خلال تطبيق مجموعة من ممارسات الموارد البشرية تعرف بإدارة الاحتواء العالي.

وتعرّف إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management (HIM) بأنها: مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تركز على العاملين من حيث تنمية مشاركتهم في صنع القرار، ومنحهم القوة اللازمة لذلك، وحصولهم على المعلومات والتدريب والحوافز.<sup>(٥)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن إدارة الاحتواء العالي تحتاج من المنظمات إلى تبني مجموعة من الممارسات التي تساعد على تنمية مشاركة العاملين في المنظمة، وتنمية شعورهم بالملكية والمسئولية، ومنحهم القوة للتأثير على وظائفهم وفي المنظمة بشكل عام، الأمر الذي يعكس إيجابيًا على أداء المنظمة وإنتاجيتها.

وتكمن الفكرة الرئيسية لإدارة الاحتواء العالي في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحويلهم إلى فاعلين يرغبون في دعم المنظمة.<sup>(٦)</sup> وتسعى إدارة

الاحتواء العالي من خلال الممارسات التي توظفها المنظمات إلى جعل مواردها البشرية ممتلكا استراتيجيًا؛ حيث إن لهذه الممارسات تأثيرًا قويًا على تشكيل مهارات وسلوكيات العاملين وتطوير قدراتهم ودافعيتهم لأداء مهام متعددة ومختلفة وإنجازهم لأداء أفضل في بيئة العمل؛<sup>(٧)</sup> الأمر الذي يعظم من مشاركتهم في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتحتاج ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى الاهتمام بها من المنظمات لما لها من أهمية كبيرة وتأثير إيجابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام؛ حيث تساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتنمية الابتكار لدى العاملين، وزيادة دافعيتهم والتزامهم بالعمل، وتحسين رضاهم الوظيفي، بما يؤدي إلى نقص معدل الغياب وترك العمل؛<sup>(٨)</sup> الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجية المنظمات وتحسين أدائها.

وقد بذل العديد من الباحثين جهودهم من أجل تطوير ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وقد تجسدت هذه الجهود في ظهور العديد من الأطر من بينها إطار (القدرة- الدافعية- الفرص (Ability- Motivation- Opportunity) المعروف بإطار AMO الذي طوره أبلباوم وآخرون Appelbaum et. al.

ولقد استُخدم إطار AMO لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء بالمنظمات. وهو يؤكد على أن أداء العاملين يعتمد على قدراتهم ودافعيتهم والفرص المتاحة لهم بالمنظمة.<sup>(٩)</sup> وفي ضوء ذلك فإن تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين يحتاج إلى تبني المنظمات للممارسات التي تعزز كلاً من قدرة العاملين ودافعيتهم والفرص المتاحة لهم، ويمكن توضيح ممارسات تعزيز كل منهم كما يلي:<sup>(١٠)</sup>

١- **ممارسات تعزيز القدرة:** هي الممارسات التي تؤثر على جدارات العاملين من أجل زيادة قدرتهم على القيام بالعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية. ومن أمثلة هذه الممارسات: الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير. وتوسعى ممارسات الاستقطاب والاختيار إلى البحث عن العاملين ذوي المستويات الأعلى من المعرفة والمهارات لتلبية متطلبات الوظيفة المحددة. ومن جانب آخر تزيد ممارسات التدريب والتطوير

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

من معرفة ومهارات العاملين داخل المنظمات من خلال إمدادهم بالمعرفة المناسبة وتنمية مهاراتهم لأداء وظائفهم.

٢- **ممارسات تعزيز الدافعية:** وهي تعني الممارسات التي تعزز دافعية العاملين لبذل جهود أعلى في وظائفهم، مما يعمل على تحسين الأداء التنظيمي. ومن أمثلة هذه الممارسات: المكافآت المشروطة، ونظام التعويضات، وعدالة المكافآت، وتقديم تغذية راجعة للأداء.

٣- **ممارسات تعزيز الفرص:** هي الممارسات التي تيسر مشاركة العاملين داخل المنظمات من أجل الاستفادة بقدراتهم ومهاراتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي تعكس ثقة المنظمة في العاملين وتقديرها لإسهاماتهم. ومن ممارسات تعزيز الفرص تفويض السلطة للعاملين، ومشاركة المعرفة.

ويشير ما سبق إلى أن اهتمام المنظمات بإدارة الاحتواء العالي يحتاج إلى تبنيها للممارسات التي تساعد على تنمية قدرات العاملين، وزيادة دافعتهم للعمل، ومنحهم الفرص للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم. وتوجه الجامعات المصرية إلى بذل العديد من الجهود من أجل الاهتمام بمواردها البشرية وتفعيل مشاركتهم في تحقيق أهدافها. ويعد الإداريون من فئات الموارد البشرية التي تشتمل عليها الجامعات وتمثل رأس مال لها يمكن أن يساعدها في تقديم خدماتها، حيث إنهم يتعاملون مع كافة الفئات بالجامعات من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وقيادات، لذلك يمكنهم التأثير على كافة جوانب العمل بالجامعة.

وفي هذا الصدد تولي جامعة عين شمس في استراتيجيتها أهمية قصوى للجهاز الإداري حيث إن الغاية الرابعة لاستراتيجية الجامعة هي: تطوير الجهاز الإداري وميكنة الخدمات الإدارية. وفي سبيل تحقيق هذه الغاية تسعى جامعة عين شمس إلى تدريب أفراد جهازها الإداري وتأهيلهم وتنمية قدراتهم في بعض المهارات الجوهرية طبقا لاحتياجاتهم الفعلية، وحرصا من الجامعة على استدامة رضاه الوظيفي وتلبية احتياجاته،

مما ينعكس على كفاءة أدائه وإتقانه العمل. كما تستهدف الجامعة سد الفجوة في تعيينات الجهاز الإداري، ودعم المرونة في صنع القرارات الإدارية، وتحسين التعاون بين الإدارات، وتعزيز بيئة العمل، وتطبيق معايير قياس أداء الكوادر البشرية<sup>(١١)</sup> كل هذا من شأنه تنمية ممارسات الاحتواء العالي بالجامعة.

ومن أجل تحقيق غايات الجامعة وأهدافها تبذل كلية التربية جهودها كإحدى كليات جامعة عين شمس للمساهمة في تحقيق هذه الغايات؛ حيث تسعى كلية التربية إلى تحقيق العديد من الأهداف من بينها: تطوير الأداء الإداري، وتحقيق معايير القدرة المؤسسية<sup>(١٢)</sup> وتحتاج إدارة الكلية من أجل تطوير أدائها الإداري إلى الاهتمام بمواردها البشرية من الإداريين ودعم مشاركتهم في تحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بممارسات الاحتواء العالي، كما أن من ضمن معايير القدرة المؤسسية تطوير الجهاز الإداري، لذلك تحتاج كلية التربية إلى الاهتمام بالإداريين وتطوير أدائهم من أجل ضمان مساهمتهم في تحقيق معايير القدرة المؤسسية.

#### مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود التي تبذلها جامعة عين شمس بشكل عام وكلية التربية بشكل خاص من أجل الاهتمام بجهازها الإداري، وتفعيل قدرته على المشاركة في تحقيق أهداف الجامعة بشكل عام وكلية التربية بشكل خاص، إلا أن هناك العديد من جوانب القصور التي ترتبط بممارسات إدارة الاحتواء العالي بالكلية تجاه الإداريين.

ففي هذا السياق توصلت دراسة السعودي ٢٠١٨ إلى أن من جوانب الضعف التي تعاني منها الجامعات المصرية وجود قصور في الدورات التدريبية المقدمة للعاملين، وضعف ربط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين، وضعف الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية بسبب عجز الموارد المالية. علاوة على ذلك يعاني العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

المصرية من قلة مشاركتهم في صنع القرارات الجامعية، وزيادة مستوى ضغوط العمل لديهم، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المهام المطلوبة منهم.<sup>(١٣)</sup>

وفي ضوء ذلك فإن كلية التربية جامعة عين شمس كأحدى المؤسسات التي تنتمي للجامعات المصرية تعاني من ضعف ممارساتها المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي لدى الإداريين بسبب ضعف ممارساتها لتعزيز القدرة والتي تتمثل في ضعف البرامج التدريبية، وضعف ممارساتها لتعزيز الدافعية كضعف الحوافز والاهتمام المعنوي بهم، وكذلك ضعف ممارساتها لتعزيز الفرص مثل ضعف تشجيعهم على المشاركة في صنع القرار.

ويعد ضعف مشاركة الجهاز الإداري في صنع القرار من المشكلات التي يعاني منها الإداريون بالجامعات المصرية، والتي ترجع إلى ضعف اهتمام القوانين بمنحهم الفرص اللازمة لذلك، فبالرجوع لقانون تنظيم الجامعات يتضح في تشكيل مجلس الكلية أنه لا يتم تمثيل العاملين في مجالس الكليات كحق لهم للمشاركة في صنع القرارات.<sup>(١٤)</sup> بالإضافة إلى ما سبق توصلت دراسة أمل مصطفى ٢٠٢٠ إلى أن هناك العديد من جوانب القصور المرتبطة بالإداريين بجامعة عين شمس من بينها: ضعف مراعاة الجامعة عند التوظيف استقطاب عمالة قادرة على تحقيق ميزة الإبداع، كما أن نظام العقوبات والأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة في الجامعة لا تسهم في تطوير أدائهم. وتوصلت أيضا هذه الدراسة إلى قصور نظام التحفيز المادي بسبب ضعف توافر نظاما عادلا للمكافآت، وضعف منح العمالة المتميزة من الإداريين جوائز مادية، علاوة على قصور نظام التحفيز المعنوي، كما أن الترقيات لا تتم على أساس الأداء أو الكفاءة، مما يؤثر على إبداعهم وابتكارهم، بالإضافة إلى عدم اهتمام الجامعة بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، أو تشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد في مجال عملهم.<sup>(١٥)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن كلية التربية كأحدى كليات جامعة عين شمس تعاني من العديد من المشكلات المرتبطة بالإداريين، والتي تعكس ضعف إدارة الاحتواء العالي

بالكلية، وتنعكس هذه المشكلات على تنمية قدرات العاملين ودافعيتهم للعمل، وتوفير الفرص لهم للمشاركة، الأمر الذي يمكن أن يؤثر سلبًا على أدائهم ورغبتهم في المشاركة في تحقيق الكلية لأهدافها وغاياتها.

كما أكدت دراسة دعاء أحمد ٢٠٢٠ ما توصلت إليه الدراسات سابق الإشارة إليها من أن هناك محدودية في استقطاب الجامعة للعاملين من ذوي الخبرات والمهارات والاكتفاء بالإجراءات الروتينية في تعيين الموارد البشرية، علاوة على ضعف برامج التنمية المهنية المقدمة للإداريين، مما ينعكس على تدني كفاءة الجهاز الإداري. كما أكدت أيضًا قلة مشاركة إدارة الجامعة للأفراد العاملين في المستويات الإدارية الأقل في صنع القرارات المهمة بها. وقد أضافت هذه الدراسة لما سبق ذكره أن هناك ضعفًا في طرح الجامعة لمبادرات لتحفيز العاملين الإداريين ماليًا ومعنويًا، علاوة على قلة توفير الجامعة لمكافآت للعاملين بها من ذوي الأداء المتميز. كما أن هناك ضعفًا في تشجيع الجامعة للأفكار الإبداعية والمبادرات من قبل العاملين بها من الإداريين، وهو ما يثبط روح المبادرة والتجريب لديهم.<sup>(١٦)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من المشكلات التي ترتبط بممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، وعلى ذلك تتحدد أسئلة البحث فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية المرتبطة بإدارة الاحتواء العالي وممارستها بالجامعات من منظور الأدبيات والدراسات؟
- ٢- ما جهود كلية التربية جامعة عين شمس فيما يتعلق بممارسات إدارة الاحتواء العالي؟
- ٣- ما الواقع الراهن لممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتنفيذ ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس؟

**أهداف البحث:**

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بإدارة الاحتواء العالي وممارساتها بالجامعات من منظور الأدبيات والدراسات.
- ٢- استعراض جهود كلية التربية جامعة عين شمس فيما يتعلق بممارسات إدارة الاحتواء العالي.
- ٣- الوقوف على الواقع الراهن لممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر عينة البحث.
- ٤- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس.

**أهمية البحث:**

تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

- ١- أن مفهوم إدارة الاحتواء العالي لم يلق الاهتمام الكافي من الدراسات السابقة على مستوى مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص على حد علم الباحثين.
- ٢- أن الموارد البشرية تمثل موردًا رئيسيًا للجامعات ومصدرًا مهمًا لتحقيق ميزة تنافسية لها؛ ومن ثم فهم في حاجة إلى الاهتمام بهم.
- ٣- أن هذا البحث يأتي تزامنًا مع اهتمام جامعة عين شمس بتطوير جهازها الإداري - كما يتضح في خطتها الاستراتيجية- من أجل مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية لها.
- ٤- أن هذا البحث قد يفيد صناع القرار في التعرف على بعض المشكلات التي يعاني منها الإداريين بكلية التربية جامعة عين شمس؛ ومن ثم التوصل إلى الحلول المناسبة لها، بما يؤدي إلى تحسين جودة حياتهم الوظيفية.

### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث في تناول إدارة الاحتواء العالي بالجامعات على الممارسات التالية:

أ- ممارسات تعزيز القدرة، وتشمل: التوظيف الانتقائي، وتطوير الجدارات، والإثراء الوظيفي.

ب- ممارسات تعزيز الدافعية، وتشمل: حوافز العاملين، وعدالة المكافآت، والاهتمام المعنوي بالعاملين.

ج- ممارسات تعزيز الفرص، وتشمل: تمكين العاملين، وتصميم الوظيفة المرنة، ومشاركة المعلومات.

حيث اتضح من مراجعة الدراسات والأدبيات ذات العلاقة أن هذه الممارسات لها تأثير كبير في تعزيز قدرات العاملين ودافعيتهم والفرص المقدمة لهم، ومن ثم يمكن أن تساعد على إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس.

٢- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث في حده البشري على فئة العاملين الإداريين بكلية التربية جامعة عين شمس، نظرًا لأنهم يمثلون عنصرًا مهمًا من مواردها البشرية ورأس مال من أجل تحقيق أهدافها، كما إنهم خط الدفاع الأول بالنسبة للكلية ومعول أساسي في تقديم الكلية لخدمات متميزة للمستفيدين منها، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بهم.

٣- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق استبانة الدراسة الميدانية في شهر سبتمبر من عام ٢٠٢١.

### مصطلحات البحث:

يتمثل التعريف الإجرائي لإدارة الاحتواء العالي في سياق هذا البحث فيما يلي:

قدرة إدارة الجامعات على التطبيق المستدام لمجموعة من الممارسات التي تساعد على تشجيع مشاركة العاملين وتنمية شعورهم بالمسؤولية والملكية، وزيادة قدرتهم على

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

التأثير في جوانب العمل المختلفة، من خلال الاستثمار في معارفهم وقدراتهم، وزيادة دافعيتهم للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم، وتزويدهم بالفرص لتطبيقها، بما يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات وتحقيق ميزة تنافسية لها.

### منهج البحث وخطواته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لوصف وتشخيص واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس. كما استعان باستبانة موجهة إلى عينة ممثلة من الإداريين بالكلية. وفي ضوء ذلك سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

١- وضع إطار نظري تناول أسساً نظرية لإدارة الاحتواء العالي بالجامعات وممارساتها من منظور الأدبيات والدراسات. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثاني من البحث، والذي جاء تحت عنوان: "إدارة الاحتواء العالي وممارساتها بالجامعات- إطار نظري".

٢- دراسة الوضع الراهن لممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس من خلال استعراض جهود كلية التربية فيما يتعلق بممارسات إدارة الاحتواء العالي، وكذلك تطبيق استبانة على عينة البحث للتعرف على واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالكلية. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثالث من البحث والذي جاء تحت عنوان: "واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس".

٣- عرض نتائج البحث ووضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتنفيذ ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الرابع من البحث والذي جاء تحت عنوان: "النتائج والإجراءات المقترحة".

### القسم الثاني: إدارة الاحتواء العالي وممارساتها بالجامعات- إطار نظري:

يتناول هذا القسم التأصيل النظري لإدارة الاحتواء العالي وممارساتها بالجامعات من حيث نشأتها وتطورها، ومفهوم إدارة الاحتواء العالي، وطبيعتها، والنظريات المفسرة لها، وأهميتها، وأبعادها، وممارساتها. وفيما يلي توضيح لذلك.

## أولاً: نشأة مفهوم إدارة الاحتواء العالي وتطوره:

ترجع جذور مفهوم احتواء العاملين إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، وتأكيداً على ضرورة تنمية علاقات إنسانية إيجابية داخل المنظمة تقوم على التعامل مع العاملين بإنصاف واحترام، والسماح لهم ببعض المشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم بما يحقق أداءً عاليًا للمنظمات.<sup>(١٧)</sup> كما ارتبط تاريخ ظهور مفهوم احتواء العاملين أيضاً بالعمل البحثي المبكر في القيادة الديمقراطية في منظمات الأعمال، والذي بدأ في ثلاثينيات القرن العشرين، وأكد على أهمية احتواء العاملين في عملية صنع القرار؛ حيث يؤدي إلى صنع قرارات أفضل.<sup>(١٨)</sup>

ويتضح من ذلك أن نشأة مفهوم احتواء العاملين جاء في النصف الأول من القرن العشرين مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية أي مع ثلاثينيات القرن العشرين، والتي جاءت ببعض المفاهيم مثل الديمقراطية والمشاركة واحترام العاملين، الأمر الذي يشير إلى قدم الاهتمام بما يركز عليه هذا المفهوم.

ولقد زاد الاهتمام بمفهوم احتواء العاملين في خمسينيات القرن العشرين مع بعض التجارب المبكرة البارزة في منظمات الأعمال في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم احتواء العاملين إلى مدخل متكامل لتصميم نظم العمل بحيث يمنح العاملين سلطة صنع القرار.<sup>(١٩)</sup> وفي ضوء ذلك تطور مفهوم احتواء العاملين من مجرد الاهتمام بمشاركة العاملين واحترامهم في إطار من الديمقراطية، إلى منح العاملين سلطة كافية للمشاركة في صنع القرارات. وحيث إن السلطة تمنح مع وجود مسؤوليات، لذلك فإن تطور مفهوم احتواء العاملين أدى إلى ضرورة منح العاملين مسؤوليات أكبر داخل المنظمة، بما يمنحهم الشعور بالملكية.

وفي ثمانينيات القرن العشرين بدأت محاولات لإيجاد طرق أكثر فعالية لمشاركة العاملين، وقد أدى ذلك إلى إزاحة المفاهيم السابقة المتعارف عليها مثل الديمقراطية ومشاركة العاملين، والتركيز على احتواء العاملين، لكي يقع على عاتق المنظمة

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

مسؤولية منح العاملين فرصًا أكبر للمشاركة في عملهم وفي المنظمة التي يعملون بها لتحقيق الأداء العالي للمنظمات.<sup>(٢٠)</sup>

وبناء على ما سبق يتضح أن الجهود والتجارب المبكرة في الفترة من خمسينيات إلى ثمانيات القرن العشرين قد ساهمت بشكل كبير في إدراك الاهتمام باحتواء العاملين، وذلك على اعتبار أن العاملين موارد بشرية قيمة للمنظمات؛ مما استوجب على المنظمات ضرورة منحهم فرصًا أكبر للمشاركة ليكون لديهم سلطة صنع القرار وتحمل مسؤولية عملهم بما يحقق أداء عاليًا للمنظمات.

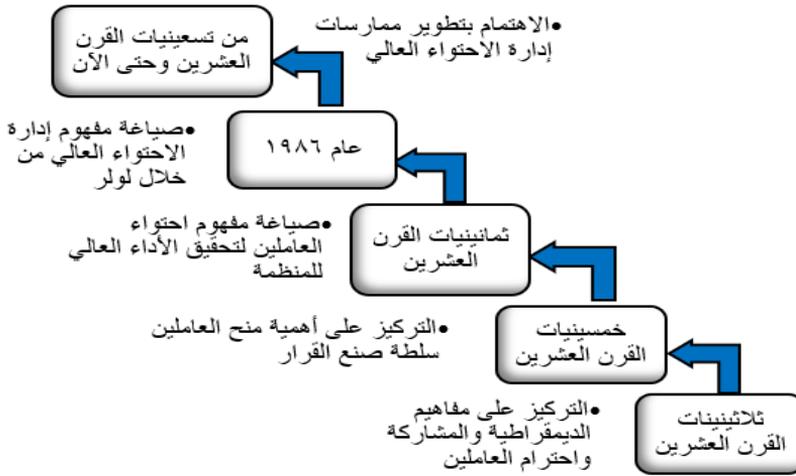
وفي عام ١٩٨٦ اصاغ إدورد لولر Edward Lawler مفهوم إدارة الاحتواء العالي لوصف الممارسات التي تؤثر على احتواء العاملين، ومنذ ذلك الحين تطورت ممارسات الاحتواء العالي مفاهيميًا وتطبيقيًا. وقد أشار لولر إلى أن المنظمات تحتاج إلى امتلاك العاملين فيها للمهارات والمعرفة التي يحتاجون إليها لصنع قرارات مستنيرة وتنفيذها بفعالية.<sup>(٢١)</sup> كما أشار إلى أن احتواء العاملين في عملية صنع القرار يساعد على الربط بين أفكارهم الفردية والأهداف التنظيمية، وعلى أن يكونوا أكثر إنتاجية، وأن ذلك يحتاج إلى نظام تشاركي ولا مركزي للإدارة.<sup>(٢٢)</sup>

وفي ضوء ذلك يتضح أن الجهود التي قام بها لولر أدت إلى تطور مفهوم احتواء العاملين، بحيث يتضمن ضرورة مساعدة العاملين على الحصول على المهارات والمعرفة التي تمكنهم من المشاركة، الأمر الذي يعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومع بداية تسعينيات القرن العشرين أدت زيادة العولمة والتنافس الدولي إلى نمو مهم في ممارسات عمل الاحتواء العالي بحيث أصبح يؤكد مفهوم احتواء العاملين على أهمية ممارسات التوظيف.<sup>(٢٣)</sup> أي أن مشاركة العاملين بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية لا يتحقق فقط بتنمية مهاراتهم ومعارفهم داخل المنظمة بعد التعيين، ولكن يحتاج إلى تبني المنظمة لممارسات التوظيف المناسبة من استقطاب واختيار، بما يساعد

على ضمان امتلاك المنظمة لموارد بشرية متميزة. ومنذ ذلك الحين بدأت الدراسات التي تتناول ممارسات الاحتواء العالي في الصعود من أجل تحديد الممارسات التي تساعد على تنميته بالمنظمات.

وباستقراء ما سبق، يتضح أن هناك جهودًا ومحاولات وتجارب ساهمت في نشأة مفهوم احتواء العاملين وتطوره، يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (١) والذي يتضح فيما يلي:



شكل (١) يوضح نشأة مفهوم إدارة الاحتواء العالي وتطوره (من إعداد الباحثين) يتضح من الشكل السابق أن ظهور مفهوم الاحتواء العالي يرجع إلى ثلاثينيات القرن العشرين من خلال التركيز على مفاهيم الديمقراطية والمشاركة واحترام العاملين. وقد زاد الاهتمام به في خمسينيات القرن العشرين من خلال التركيز على أهمية منح العاملين سلطة صنع القرار. وقد تم صياغة مفهوم الاحتواء العالي لأول مرة في ثمانينيات القرن العشرين، الأمر الذي أدى إلى صياغة مفهوم إدارة الاحتواء العالي عام ١٩٨٦ من خلال إدورد لولر، ومنذ ذلك الحين وحتى الآن هناك اهتمام متزايد بتطوير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

أدت العولمة المتزايدة والتنافس إلى الاهتمام المستمر بإدارة الاحتواء العالي للعاملين، لما له من تأثير إيجابي على المنظمات. ولقد ظهرت العديد من الرؤى في السنوات السابقة فيما يخص تعريف الاحتواء، وإدارته.<sup>(٢٤)</sup>

وهناك العديد من المفاهيم بالأدبيات والتي تستخدم لوصف نفس المفهوم تشمل:

إدارة الاحتواء العالي (HIM)، ونظم عمل الاحتواء العالي High- Involvement Work Systems (HIWS)، وإدارة الالتزام العالي High Commitment Management (HCM)، وممارسات عمل الأداء العالي High Performance Work Practices (HPWPs).<sup>(٢٥)</sup> وتسمى ممارسات عمل الاحتواء العالي High- Involvement Work Practices (HIWP) بـ "الأداء العالي" بسبب إسهام ممارسات محددة للموارد البشرية في تحفيز العاملين على المشاركة في تحسين الأداء التنظيمي.<sup>(٢٦)</sup>

ويعرّف أماه وأهياوزو E. Amah & A. Ahiauzu ٢٠١٣ احتواء العاملين EI على أنه: مشاركة العاملين في صنع القرار وتطبيقه في المنظمات، ويرتبط ذلك بمدى امتلاك العاملين للشعور بالملكية والمسئولية تجاه المنظمة التي يعملون بها.<sup>(٢٧)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن احتواء العاملين يعني مشاركة العاملين في صنع القرارات بدلاً من المشاركة فقط في تطبيق القرارات التي يتخذها رؤسائهم في العمل، وعلى ذلك فهو يتضمن لامركزية القرارات وإمداد العاملين بالفرص للمشاركة والتجديد. كما أن استعداد العاملين للمشاركة في صنع القرار يأتي من شعورهم بالملكية والمسئولية.

كما يعرّف سريفاستافا S. Srivastava ٢٠٢٠ احتواء العاملين EI على أنه: المشاركة المباشرة من العاملين لمساعدة المنظمة في إنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها من خلال تطبيق أفكارهم وخبراتهم وجهودهم في حل المشكلات وصنع القرارات.<sup>(٢٨)</sup> ويؤكد هذا التعريف على ما جاء بالتعريف الذي يسبقه أن مصطلح احتواء العاملين يتضمن

مشاركة العاملين في صنع القرارات، ولكن يُشترط أن تكون هذه المشاركة مباشرة بين العاملين ورؤسائهم دون وجود ممثلين. ويضيف هذا التعريف أيضا أن احتواء العاملين يتضمن تطبيق العاملين لما لديهم من أفكار وخبرات وجهود. كما أن احتواء العاملين يهدف إلى إنجاز المنظمة لرسالتها وتحقيق أهدافها، وهو ما يتطلب مشاركة العاملين في جميع جوانب العمل بالمنظمة. وعلى ذلك فإن احتواء العاملين يدعم مشاركة أكبر للعاملين في المنظمة.

كذلك يشير احتواء العاملين EI إلى درجة مشاركة العاملين للمعلومات والمعرفة والمكافآت والقوة عبر المنظمة.<sup>(٢٩)</sup> ويشير ذلك إلى أن احتواء العاملين يتطلب حصول العاملين على المعلومات والمعرفة التي تساعدهم على المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، ويتطلب حصولهم على المكافآت من أجل تشجيعهم على المشاركة، وامتلاكهم للقوة لتمكينهم من تطبيق أفكارهم وخبراتهم وجهودهم.

ويعرّف بوكسال ووينترتون P. Boxall & J. Winterton ٢٠١٨ الاحتواء العالي High Involvement على أنه: امتلاك العاملين لمستويات أعلى من التأثير على القرارات التي تؤثر على عمليات العمل، وتتحدد من خلال إدراكات العاملين لوظائفهم ولبينة عملهم.<sup>(٣٠)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن الاحتواء العالي يتضمن امتلاك العاملين لمستوى عالٍ من التأثير داخل المنظمة، وهو ما يشير إلى أن هناك مستويات مختلفة لتأثير العاملين على القرارات في عملهم. وتأتي قدرة العاملين على المشاركة في صنع القرار وتطبيقه، وكذلك قدرتهم على المساهمة بأفكارهم وخبراتهم وجهودهم من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها من مدى إدراكهم لتشجيع إدارة المنظمة على تقديمهم لتلك الإسهامات.

وحيث إن احتواء العاملين يسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال استثمار إمكانات العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات؛ لذلك فإن احتواء العاملين يتطلب إدارته من أجل تحقيق أعلى استفادة ممكنة من مشاركة العاملين ومن استثمار إمكاناتهم، وتعظيم قدرتهم على تحقيق أعلى مستوى من التأثير على عمليات العمل، وبالتالي تحقيق

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

أهداف احتواء العاملين بكفاءة وفعالية عالية. كما أن احتواء العاملين يرتبط بمدى امتلاك العاملين للشعور بالملكية والمسئولية، هذا الشعور لن ينمو إلا من خلال الجهود التي تقوم بها إدارة المنظمات من أجل تنمية هذا الشعور لدى العاملين بها. وعلى ذلك زاد اهتمام الدراسات والبحوث بإدارة الاحتواء العالي للعاملين.

وفي هذا السياق يعرّف وود S. Wood ٢٠١٦ إدارة الاحتواء العالي HIM على أنها: مدخل إداري يركز على احتواء العاملين، وتزويدهم بالفرص لصنع القرارات المرتبطة بأداء وظائفهم والمشاركة في أعمال المنظمة ككل.<sup>(٣١)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن إدارة الاحتواء العالي تساعد على تحفيز العاملين للمشاركة، وتزويدهم بالفرص اللازمة لصنع القرار. كما يؤكد على أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تكون فيما يخص أدائهم لوظائفهم، وكذلك فيما يخص أعمال المنظمة بشكل عام.

كما يعرّف لو J. Law ٢٠١٦ إدارة الاحتواء العالي على أنها: مدخل للإدارة يركز على الحاجة لتطوير الالتزام التنظيمي بين العاملين من خلال التدريب والتحفيز ومشاركة المعلومات والمشاركة في صنع القرار، على أساس أن ذلك سوف يؤدي إلى تحسين دافعية العاملين، وتحسين أدائهم، وتقليل معدل دوران العمل.<sup>(٣٢)</sup> ويشير ذلك إلى أن إدارة الاحتواء العالي تقوم على استعانة إدارة المنظمات بمجموعة من الممارسات التي تساعد على تحقيق أهدافها، مثل التدريب والتحفيز ومشاركة المعلومات. وتساعد تلك الممارسات على تطوير مهارات العاملين ومعارفهم، وزيادة دافعيتهم والتزامهم، لتحقيق أعلى أداء بما يعظم إنتاجية المنظمة.

ويؤكد ما سبق دراسة جولان P. Gollan ٢٠٠٦ والذي عرّف إدارة الاحتواء العالي على أنها: قدرة المنظمات على تعظيم قيمتها وتجديدها من خلال التطبيق المستدام للسياسيات والممارسات التشاركية.<sup>(٣٣)</sup> ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة الاحتواء العالي تسعى إلى تطبيق مجموعة من الممارسات التي تشجع على مشاركة العاملين، ويتسم تطبيق هذه الممارسات بالاستدامة.

وحيث إن إدارة الاحتواء العالي تشير إلى تطبيق المنظمات لمجموعة من الممارسات التي تنمي مشاركة العاملين في صنع القرار الخاص بوظائفهم وبالمنظمة بشكل عام؛ لذلك يستخدم العديد من الباحثين مصطلح ممارسات عمل الاحتواء العالي كمصطلح مرادف لإدارة الاحتواء العالي.

ويعرّف جاي F. Guy ٢٠٠٣ ممارسات عمل الاحتواء العالي HIWP على أنها: تلك الممارسات التي تساعد على تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة نطاق الإجراءات أو القرارات التي يكون العاملون مسؤولين عنها.<sup>(٣٤)</sup> كما تعرّف على أنها: تلك الممارسات المعترف بها على نطاق واسع والمستخدمة من قبل المنظمات التي تعتبر العاملين أساس نجاحها، وتساعد على تشجيع العاملين على أداء وظائفهم بجدارات أكبر ودافعية أعلى.<sup>(٣٥)</sup>

ويتضح مما سبق أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تساعد على تدعيم الاحتواء العالي بالمنظمات من خلال الاستعانة بالممارسات التي تعطي الفرصة للعاملين للشعور بالمسؤولية وتشجعهم على أداء وظائفهم بجدارات أعلى على اعتبار أنهم يمثلون عنصرًا رئيسيًا لنجاح المنظمات وتحسين أدائها.

ويطلق بعض الباحثين على ممارسات عمل الاحتواء العالي "نظم عمل الاحتواء العالي HIWS"، وهي تشير إلى رابطة أو مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تتضمن القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة التي تعزز بعضها البعض، وتتكامل وتتداخل فيما بينها، لكي تساعد على تيسير التزام العاملين ومشاركتهم.<sup>(٣٦)</sup>

وباستقراء ما سبق عرضه من تعريفات متعددة يتضح ما يلي:

١- أن احتواء العاملين يمثل قدرة العاملين على التأثير على عمليات العمل من خلال تطبيقهم لأفكارهم وخبراتهم ومشاركتهم في صنع القرار وتطبيقه بالمنظمات التي يعملون بها.

٢- أن احتواء العاملين يتضمن مساهمة العاملين في جميع جوانب العمل بالمنظمة.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

- ٣- أن احتواء العاملين يرتبط بشعورهم بالملكية والمسئولية وإدراكهم لمدى تشجيع إدارة المنظمة لهم للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم وجهودهم.
  - ٤- أن الاحتواء العالي يمكن إدارته من خلال الاستعانة بمجموعة من الممارسات التي تساعد على تنمية مشاركة العاملين، وتزويدهم بالفرص لصنع القرارات، وزيادة نطاق الإجراءات والقرارات التي يكون العاملون مسئولون عنها.
  - ٥- أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تقوم على الاستثمار في معرفة العاملين، وتوفير التعلم المستمر لهم، وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم.
  - ٦- أن إدارة الاحتواء العالي تتطلب استدامة المنظمات في تطبيق ممارسات تنمية احتواء العاملين بها.
  - ٧- أن إدارة الاحتواء العالي تسعى إلى تنمية التزام العاملين وتحسين دافعيتهم وأدائهم في العمل، ومن ثم تحقيق المنظمات لأهدافها ورسالتها وتحسين أدائها.
- وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الاحتواء العالي بالجامعات إجرائياً على أنها: قدرة إدارة الجامعات على التطبيق المستدام لمجموعة من الممارسات التي تساعد على تشجيع مشاركة العاملين وتنمية شعورهم بالمسئولية والملكية، وزيادة قدرتهم على التأثير في جوانب العمل المختلفة، من خلال الاستثمار في معارفهم وقدراتهم، وزيادة دافعيتهم للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم، وتزويدهم بالفرص لتطبيقها، بما يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات وتحقيق ميزتها التنافسية.

### ثالثاً: طبيعة إدارة الاحتواء العالي:

يعتمد نجاح المنظمات في مواءمة التغيرات الخارجية وتنفيذ التجديدات الداخلية على مشاركة العاملين بها والاستفادة من إسهاماتهم. لذلك تحتاج الجامعات إلى الاهتمام بمواردها البشرية وتشجيعهم على المشاركة وعلى بذل جهودهم تجاه تحقيق أهدافها المنشودة.

وتتوقف مشاركة العاملين بالمنظمات على ثلاثة جوانب، هي: (٣٧)

١- الجانب المعرفي cognitive aspect: ويشمل المعتقدات التي يكونها العاملون عن المنظمة وقادتها وظروف العمل.

٢- الجانب العاطفي emotional aspect: وهو يرتبط بمشاعر العاملين تجاه المنظمة وقادتها وظروف العمل، وما إذا كان لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتها.

٣- الجانب السلوكي behavioral aspect: ويتكون من جهود طوعية يقدمها العاملون في شكل وقت إضافي وطاقة مخصصة للعمل والمنظمة، ويمثل هذا الجانب قيمة مضافة للمنظمة

ويشير ما سبق إلى أن مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها -ومن بينها الجامعات- يعتمد على ما لديهم من معتقدات أو معرفة عن إدارة الجامعة وقادتها وظروف العمل بها من حيث تشجيعهم لهم على المشاركة، وأن كل منهم يهيئ لهم الظروف المناسبة للمشاركة. كما تعتمد مشاركة العاملين على اتجاهاتهم الإيجابية أو السلبية تجاه إدارة الجامعة وقادتها وظروف العمل بها؛ حيث تؤثر تلك الاتجاهات على ميولهم للمشاركة. كذلك تعتمد مشاركة العاملين على مدى استعدادهم لبذل جهود إضافية لصالح الجامعة التي يعملون بها. وعلى ذلك فإن مشاركة العاملين لجامعتهم في تحقيق رسالتها وأهدافها لا يتوقف فقط على ميولهم الداخلية للمساهمة في ذلك، ولكن يتوقف أيضا على البيئة الخارجية المحيطة بهم ومدى ما توفره لهم من عوامل داعمة.

وبناء على ما سبق فإن مشاركة العاملين تحتاج إلى تبني إدارة الجامعات لممارسات تنمي المكونات الثلاث لديهم المعرفية والعاطفية والسلوكية كممارسات الاحتواء العالي. وفي هذا السياق أكد كونراك A. Konrak ٢٠٠٦ أن ممارسات عمل الاحتواء العالي يمكن أن تطور معتقدات واتجاهات إيجابية مرتبطة بمشاركة العاملين وتولد نوعًا من السلوكيات الطوعية التي تؤدي إلى تحسين الأداء. (٣٨)

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

ويمكن أن تكون مشاركة العاملين إما مباشرة أو غير مباشرة. وتهتم المشاركة المباشرة للعاملين **Direct Employee Participation** بالتفاعل وجها لوجه أو المكتوب بين المديرين والمؤوسين بدون ممثلين. أما المشاركة غير المباشرة للعاملين **Indirect Employee Participation** فهي تمثل مشاركة العاملين في عملية صنع القرار من خلال ممثلين يتم انتخابهم من مجموعات العاملين.<sup>(٣٩)</sup>

وحيث إن احتواء العاملين يمثل المشاركة المباشرة من العاملين لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تطبيق أفكارهم وخبراتهم وجهودهم في حل المشكلات وصنع القرارات؛<sup>(٤٠)</sup> لذلك فإن احتواء العاملين يضم الشكل الأول للمشاركة التي تتم دون وجود ممثلين؛ حيث يمكن أن تزيد من دافعية العاملين للمشاركة، وتزيد من شعورهم بالملكية والمسئولية.

ويشير لولر **Lawler** ١٩٩٤ إلى أن مفهوم احتواء العاملين يهتم بصنع القرارات في المستوى الأدنى بالمنظمة؛ حيث إن الوظائف أو الأعمال في المستوى الأدنى بالمنظمة تنفذ بشكل أفضل عندما يكون العاملون مسئولين عنها.<sup>(٤١)</sup> ويعني ذلك أن هناك أهمية لمنح العاملين قدرًا من الاستقلالية في العمل بحيث يكون لديهم قدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، حيث إنهم على دراية بمتطلبات عملهم وكيفية تنفيذها أكثر من رؤسائهم. ولقد أشار أماه وأهياوزو **E. Amah & A. Ahiauzu** ٢٠١٣ إلى أن هناك مستويات مختلفة لاحتواء العاملين والتي تعكس درجة القوة التي يمتلكها العاملين لصنع القرار وتطبيقه، هذه المستويات هي:<sup>(٤٢)</sup>

١- المستوى الأقل للاحتواء **the lowest level of involvement**: ويمثل استشارة العاملين، حيث يُطلب منهم معلومات محددة أو آراء عن مشكلة ما دون معرفتهم لتفاصيل عنها أو تقديم حلول لها.

٢- المستوى المتوسط لاحتواء العاملين **moderate level of employee involvement**: وهو يمثل استشارة العاملين بشكل كامل سواء بشكل فردي أو

جماعي. ويتم إخبارهم بالمشكلة لتقديم اقتراحاتهم وتوصياتهم للمسئولين، ولكن القرار الأخير لا يكون تحت سيطرتهم.

٣- المستوى الأعلى لاحتواء العاملين *the highest level of employee involvement*: وفيه يكون لدى العاملين قوة كاملة في عملية صنع القرار؛ حيث يكتشفون المشكلات ويقومون بتحديدتها، ويحددون الحلول المناسبة لها، ويختارون البديل الأفضل، ويراقبون نتائج قرارهم.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن المستوى الأعلى للاحتواء -والذي يطلق عليه الاحتواء العالي- يمثل امتلاك العاملين بالجامعات للقوة التي تساعدهم على تطبيق أفكارهم وخبراتهم والتأثير على عمليات العمل. وتأتي هذه القوة من الفرص التي تمنحها إدارة الجامعات للعاملين بها، والتي قد تتمثل في التمكين ومشاركة المعلومات وغيرهم، الأمر الذي يساعدهم على المشاركة الكاملة في صنع القرارات الخاصة بعملهم أو بجوانب أخرى من جوانب العمل الخاص بالجامعة، الأمر الذي ينعكس على تحسين أدائهم وأداء الجامعة بشكل عام. وفي ضوء ذلك ظهر اهتمام الباحثين بمصطلح الاحتواء العالي بدلا من احتواء العاملين.

وقد أشار بوكسال وآخرون P. Boxall et al. ٢٠١٩ إلى أن الاحتواء العالي يهتم بالطريقة التي ينفذ بها الأفراد عملهم في المنظمات. وترتبط بالمستويات العالية لتأثير العاملين على عمليات العمل، مثل المستويات العالية للرقابة على كيفية القيام بالمهام الوظيفية الفردية أو المستوى العالي للاحتواء في تصميم إجراءات العمل على مستوى الفريق أو المنظمة ككل.<sup>(٤٣)</sup> ويشير ذلك إلى أن الاحتواء العالي يهتم بتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين والالتزام الداخلي من جانبهم تجاه المنظمة التي يعملون بها بدلا من الرقابة الخارجية.

ويستخدم مصطلح الاحتواء العالي لوصف نظم الإدارة المعتمدة على الالتزام والمشاركة، على عكس النموذج البيروقراطي والتسلسل الهرمي القديم القائم على

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

الرقابة؛ حيث تعتمد رقابة الإدارة على قواعد وإجراءات صارمة لزيادة الكفاءة، بينما تهدف نظم الالتزام إلى زيادة الفعالية والإنتاجية، وتعتمد على الظروف التي تشجع العاملين على التماثل مع أهداف المنظمة والعمل الجاد لتحقيق تلك الأهداف.<sup>(٤٤)</sup> ويعني ذلك أن تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين يحتاج من إدارة المنظمات إلى بذل جهودها من إعدادهم للمشاركة والعمل باستقلالية، من هنا تظهر أهمية إدارة الاحتواء العالي بالمنظمات بشكل عام وبالجامعات بشكل خاص.

وتكمن الفكرة الرئيسية لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في أن مجموعة محددة من ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحقق فعالية تنظيمية من خلال تأثيرها على زيادة دافعية العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بشكل مباشر تجاه التعامل مع القضايا التنظيمية. وبذلك تسمح إدارة الاحتواء العالي ببناء رأس مال بشري خاص بالمنظمة يؤثر إيجابياً على أدائها.<sup>(٤٥)</sup> وفي ضوء ذلك تسعى إدارة الاحتواء العالي إلى تطوير جميع العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ودعم تطورها.

بالإضافة إلى ما سبق ينظر إلى إدارة الاحتواء العالي على أنها مبادرة إدارية قائمة على العلاقات بين الإدارة والعاملين من خلال احتوائهم ومشاركتهم، بهدف تحسين أداء المنظمة وزيادة إنتاجيتها.<sup>(٤٦)</sup> وفي هذا السياق تركز إدارة الاحتواء العالي على تنمية علاقات الثقة العالية بين الإدارة والعاملين؛ فهي تعتمد بشكل خاص على افتراض أن العاملين يمكن الوثوق بهم لصنع قرارات مهمة للعمل، كما يمكنهم تطوير معرفتهم ومهاراتهم لصنع قرارات مهمة عن إدارة أنشطة العمل الخاصة بهم، وهو ما يؤدي إلى إنتاجية وفعالية أعلى. كذلك تتضمن إدارة الاحتواء العالي سياسات تعزيز التأثير والاحترام المتبادل والمسؤولية المتبادلة.<sup>(٤٧)</sup>

وتشير دراسة سونج Z. Song ٢٠٢٠ إلى أن مناخ الاحتواء يعكس بيئة عمل يشعر فيها جميع العاملين بأنهم يمتلكون القوة لصنع القرارات، وقادرون على الحصول على المعلومات وتبادلها مما يمكنهم من المشاركة والعمل بفعالية داخل المنظمة، وبأنه

يتم تزويدهم بالتدريب اللازم والفرص لتحسين معارفهم ومهاراتهم، ويكافأ العاملون على التأثير إيجابياً على المخرجات التنظيمية من خلال مشاركتهم في صنع القرار وتبادل المعلومات والتدريب.<sup>(٤٨)</sup>

وحتى تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بإدارة الاحتواء العالي؛ فهي تحتاج إلى الاهتمام بجانبين من إدارة الاحتواء هما:<sup>(٤٩)</sup>

١- إدارة احتواء الدور Role-Involvement Management: وهي تركز على الوظيفة الأساسية للعاملين، وتعد مدخلاً لتصميم الوظائف عالية الجودة والتي تسمح للعاملين بحرية التصرف والمرونة في تنفيذ وإدارة مهامهم الأساسية.

٢- إدارة الاحتواء التنظيمي Organizational-Involvement Management: وهي تتضمن مشاركة العاملين في صنع القرار في المنظمة بشكل عام، وتشجع على وجود قدر أكبر من الاستباقية والمرونة والتعاون بين العاملين من خلال استخدام الممارسات التي تقدم الفرص للاحتواء التنظيمي إما بشكل مباشر -من خلال فرق العمل وتوصيفات الوظيفة المرنة- أو بشكل غير مباشر من خلال التدريب.

وفي ضوء ما سبق فإن إدارة الاحتواء العالي للعاملين تتضمن مشاركة العاملين وتطبيقهم لأفكارهم وخبراتهم فيما يخص وظيفتهم التي يقومون بها، وكذلك فيما يخص عمليات المنظمة بشكل عام؛ الأمر الذي يزيد من شعور العاملين بالمسؤولية، ويزيد من نطاق القرارات التي يكون العاملون مسئولين عنها، مما يزيد من قيمة العاملين ويؤدي إلى تلبية حاجاتهم للاستقلال. ويحتاج ذلك إلى تنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم. كما يحتاج إلى منحهم القدرة على المشاركة في صنع القرار من خلال تمكينهم، وتوفير المرونة الوظيفية لهم، بما يساعدهم على المزيد من المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام دون الإقتصار فقط على أهداف وظيفتهم.

ولقد أشار وود وأجفونايا S. Wood & C. Ogvonnaya ٢٠١٨ إلى أن كل من إدارة الاحتواء التنظيمي وإدارة احتواء الدور لهما تأثيرات دافعية على العاملين.<sup>(٥٠)</sup>

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

وعلى ذلك فإن المنظمات تحتاج إلى الاهتمام بكل منهما على حد سواء من خلال تبني الممارسات التي تساعد على تعزيز احتواء الدور والاحتواء التنظيمي.

واتساقاً مع ما سبق يتضح أن إدارة الجامعات في حاجة إلى تبني إدارة الاحتواء العالي، من أجل تنمية احتواء العاملين بها، وزيادة قدرتهم على التأثير في العمل، وتنمية الرقابة الذاتية لديهم. وهي في سبيل ذلك تحتاج إلى إعداد العاملين بها للعمل بطريقة مستقلة، وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وأيضاً تنمية علاقات الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل بينهم وبين إدارة الجامعة.

### رابعاً: النظريات المفسرة لمفهوم إدارة الاحتواء العالي:

استند الباحثون في تفسير مفهوم إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها على العاملين والمنظمة على العديد من النظريات، يمكن توضيحها فيما يلي:

### ١- نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory:

ترجع جذور نظرية التبادل الاجتماعي إلى عشرينيات القرن العشرين، وتتأصل في العديد من العلوم مثل الأنثروبولوجيا وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع.<sup>(٥١)</sup> وقد أسهم في تطوير هذه النظرية أربعة رواد هم: جورج هومانز George Homans، وجون ثيبوت John Thibaut، وهارولد كيلي Harold Kelly وبيتر بلو Peter Blau.<sup>(٥٢)</sup> وبالرغم من ظهور العديد من وجهات النظر المختلفة عن التبادل الاجتماعي، إلا أن علماء النظرية يتفقون على أنه يشير إلى التفاعلات التي تتم بين الأفراد وتؤدي إلى التزامات من جانبهم. وفي إطار نظرية التبادل الاجتماعي تُرى هذه التفاعلات على أنها تعتمد على بعضها بعضاً، وبعد كل منها مشروطاً بأفعال الآخرين.<sup>(٥٣)</sup>

وطبقاً لبلو Blau تزعم نظرية التبادل الاجتماعي أن إدراك العاملين أنهم يتم معاملتهم بإيجابية وعدالة في المنظمة يؤدي إلى مبادلتهم ذلك من خلال سلوكيات أفضل في مكان العمل.<sup>(٥٤)</sup> وقد عرف بلو سلوك التبادل exchange behavior على أنه

الأفعال الطوعية للأفراد التي يتم تحفيزها من خلال ما يتوقعونه من مردود، بحيث كلما زادت مكافأة شخص ما على سلوك معين، زادت رغبته في تكرار هذا السلوك.<sup>(٥٥)</sup>

ويقترح بلو أنه يمكن تعزيز التبادلات الاجتماعية من خلال طريقة معاملة المنظمة للعاملين؛ فما تقوم به المنظمة من إجراءات سوف يتم تبادلها من العاملين فيها. وعندما ترسل المنظمات إشارات للعاملين بأنها تقدر إسهاماتهم وتسعى لتلبية اهتماماتهم؛ فإن العاملين يستجيبون باتجاهات وسلوكيات إيجابية. وبذلك تعد الالتزامات المتبادلة reciprocal obligations حجر الزاوية في نظرية التبادل الاجتماعي.<sup>(٥٦)</sup>

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه عندما تهتم إدارة المنظمات بحاجات العاملين بها وتطويرهم وتحقيق رفاهيتهم، فسوف يؤدي ذلك إلى علاقات تبادل إيجابية من جانب العاملين تجاه المنظمة تتمثل في اتجاهات وسلوكيات إيجابية مثل أداء أفضل والتزام في العمل ومشاركة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة.

واتساقا مع ما سبق أشار ليو Liu ٢٠١٨ إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات الاحتواء العالي تبعث رسالة للعاملين بأنها تهتم بتطويرهم وباهتماماتهم، لذلك يبذل العاملون جهودًا أكبر في عملهم لتحقيق النجاح الفردي والتنظيمي.<sup>(٥٧)</sup> وبالتالي فإن ضعف اهتمام المنظمة بممارسات الاحتواء العالي يؤثر سلبًا على سلوكيات العاملين ويؤدي إلى ضعف أدائهم وإنتاجيتهم.

بالإضافة لما سبق أكد روبل وآخرون Rubel et. al. ٢٠١٧ على أنه طبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية يمكن أن تزيد من علاقات التبادل بين العاملين والمنظمة؛ حيث يرى العاملون جهود المنظمة لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية كدعم واهتمام بإسهاماتهم تجاه المنظمة. وبناء على معيار التبادل فإن العاملين يتبادلون الدعم والاهتمام من خلال توجيه اتجاهاتهم الإيجابية وسلوكياتهم تجاه المنظمة.<sup>(٥٨)</sup>

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

وفي ضوء ما سبق فإن نظرية التبادل الاجتماعي تعد من النظريات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الاحتواء العالي؛ فكلما بذلت إدارة الجامعات جهودها من أجل تطبيق ممارسات الاحتواء العالي والتي تعكس اهتمامها بالعاملين وتقديرها لإسهاماتهم؛ أدى ذلك إلى بذل العاملين لسلوكيات إيجابية من جانبهم تنعكس إيجابياً على أداء الجامعات بشكل عام.

### ٢- المنظور المعتمد على الموارد Resource Based View:

يرجع ظهور المنظور المعتمد على الموارد لأول مرة في بداية ثمانينيات القرن العشرين. حيث قدم مصطلح المنظور المعتمد على الموارد لأول مرة فيرنر فيلت Wernerfelt عام ١٩٨٤، والذي أكد على قيمة التركيز على موارد المنظمة بدلاً من منتجاتها. وفي عام ١٩٩١ قدم بارني Barney تعريفاً تفصيلياً للموارد ومجموعة من السمات التي تجعلها مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة.<sup>(٥٩)</sup>

وقد أشار بارني إلى أن المنظمات تمتلك العديد من الموارد والتي تصنف إلى موارد مادية وبشرية وتنظيمية، وأن الموارد التي تؤدي إلى ميزة تنافسية هي الموارد القيمة *valuable*، والنادرة *rare*، والتي لا يمكن تقليدها *inimitable*، ولا يمكن إحلالها *non-substitutable resources*.<sup>(٦٠)</sup> وحيث أن الموارد المادية يمكن للمنظمات تقليدها ونسخها من المنظمات الأخرى، إلا أن الموارد البشرية لا يمكن تقليدها؛<sup>(٦١)</sup> لذلك فإن الموارد البشرية تعد موارد معنوية فريدة للمنظمات، وتحتاج إلى الاهتمام بها من أجل تحقيق فوائد للمنظمات.

ولقد أصبح المنظور المعتمد على الموارد منذ ظهوره واحدًا من المنظورات النظرية الأكثر قبولاً في مجال الإدارة الاستراتيجية، ويعد إطارًا لتفسير الظروف التي يمكن للمنظمات من خلالها إنجاز ميزة تنافسية مستدامة.<sup>(٦٢)</sup> حيث إن كل المنظمات وخاصة المنظمات التعليمية تمتلك موارد بشرية، وتعتمد عليها من أجل تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، لذلك فهي المصدر الرئيسي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحقيق ميزة

تنافسية. وطبقا للمنظور المعتمد على الموارد فإن اهتمام المنظمات بمواردها البشرية من خلال إدارة الاحتواء العالي يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية.

وفي هذا الصدد أشار أوديرو وماكوري Odero & Makori ٢٠١٨ إلى أن العاملين هم موارد قيمة، ويؤدي الاهتمام بهم إلى دفعهم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية. لذلك تحتاج المنظمات إلى الاهتمام بإدارة الاحتواء العالي من أجل تحقيق رفاهية العاملين،<sup>(٦٣)</sup> وبالتالي ضمان مشاركتهم في تحقيق المنظمات لمستقبلها المنشود.

### ٣- نظرية الفعل الألمانية The German Action Theory:

قدم نظرية الفعل عالما النفس الألمان فريز وتسابف Frese & Zapf عام ١٩٩٤، وهما يعرفان الفعل Action على أنه سلوك موجه نحو تحقيق هدف ما، ويرتبط هذا السلوك بوجود عدد من الأهداف والإجراءات الفرعية للعمل.<sup>(٦٤)</sup> وطبقا لفريز وتسابف يعد الهدف مكوناً دافعياً ومعرفياً، حيث يمكن توجيه الفعل من خلاله.<sup>(٦٥)</sup> ويشير ذلك إلى أن سعى المنظمات نحو تحقيق أهدافها وتحسين أدائها يتطلب توجيه جهود العاملين نحو العمل الجاد من خلال وجود أهداف فرعية للعمل وإجراءات تفصيلية تساعدهم على العمل.

وتفترض هذه النظرية أن العاملين يبذلون المزيد من الجهد وراء تحقيق هدف معين يوجه سلوكهم ويتعلمون من خلاله مهاماً جديدة ويشاركون في أداء مهام أكثر تحدياً، ويتطلب ذلك من المنظمة تخصيص المزيد من الموارد لإنجاز المهام، مما يساعد في تحقيق أهداف المستوى الأدنى من العاملين أكثر من تحقيق أهداف المستوى الأعلى.<sup>(٦٦)</sup>

ويتضح مما سبق أن المنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات تحتاج إلى بذل جهودها لتوجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتكوين معتقدات لديهم بأن المنظمة تهتم بهم، وتحويلهم إلى فاعلين يرغبون في نجاح العمل، الأمر الذي

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

يتطلب من المنظمات البحث عن السبل اللازمة لزيادة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم من خلال وجود أهداف يعملون من خلالها.

كما تشير نظرية الفعل الألمانية إلى أن المستويات العالية من التحكم تسمح للعاملين بتطوير استراتيجيات للتعامل مع مواقف محددة، وتساعد على تطوير مهاراتهم وتحقيق النمو العام للفرد.<sup>(٦٧)</sup> كذلك تساعد على التعامل مع المواقف بشكل أكثر مرونة لتجاوز الأخطاء بما يحقق لهم أداء أفضل.<sup>(٦٨)</sup> ويعنى التحكم توجيه الأفراد لأنشطتهم الخاصة نحو تحقيق هدف ما من خلال تمكنهم من التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة بمرور الوقت وعبر الظروف المتغيرة.<sup>(٦٩)</sup> كما تفترض نظرية الفعل الألمانية أن التحكم غير الكافي يمكن أن يؤدي من جانب الأفراد إلى زيادة القلق والإجهاد، ونقص الدافع للعمل، وعدم الرضا.<sup>(٧٠)</sup>

وباستقراء ما سبق فإن نظرية الفعل تعد من النظريات التي ترتبط بإدارة الاحتواء العالي، حيث إن تبني المنظمات لممارسات مثل منح العاملين السلطة أو التحكم في وظائفهم ووضع أهداف للعمل تثير دافعيتهم، تزيد من قوتهم ومهاراتهم للتأثير في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

### خامساً: أهمية إدارة الاحتواء العالي بالجامعات:

تكمن أهمية إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها على المنظمات بمختلف أنواعها -ومن بينها الجامعات- في أن لها دورًا رئيسيًا في تطوير المنظمات من خلال تعزيز أداء العاملين وأداء فرق العمل وأداء المنظمة ككل، ويمكن توضيح أهمية إدارة الاحتواء العالي على النحو التالي.

#### ١- جوانب الأهمية المرتبطة بأداء العاملين:

تتضح أهمية إدارة الاحتواء العالي في أن لها تأثيرًا قويًا على أداء الأفراد؛ ففي هذا السياق أشار أحمد وآخرون Ahmad et. al. ٢٠١٤ إلى أن المنظمات التي تطبق ممارسات إدارة الاحتواء العالي يكون عاملوها ذوي مستويات عالية من الأداء، حيث

تدفع تلك المنظمات بمهارات العاملين وجداراتهم، بما يسهم في تطوير أدائهم الكلي. كما تعطي تلك الممارسات إشارة إيجابية للعاملين عن قيمتهم وأنهم موضع اهتمام من المنظمة، الأمر الذي يحقق رضاهم ويعزز دافعيتهم لإنجاز الأهداف التنظيمية.<sup>(٧١)</sup>

كما أشار فييس S. Phipps ٢٠١٣ إلى أن ممارسات الاحتواء العالي تجعل العاملين أعضاء فاعلين يشعرون بأن المنظمة ملتزمة تجاههم، وبالتالي يسجلون مستويات أعلى للالتزام التنظيمي عن غيرهم،<sup>(٧٢)</sup> ومن ثم يعملون تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية ولا يرغبون في ترك العمل.<sup>(٧٣)</sup>

علاوة على ما سبق توصلت دراسة التيت A. Al-Tit ٢٠٢٠ إلى أن ممارسات الاحتواء العالي لها تأثير مهم على السلوك الاستباقي لدى العاملين وتعد مصدرًا رئيسيًا له. ويشير السلوك الاستباقي إلى ما يقوم به العاملون من أجل تغيير بيئة عملهم وتحسين ظروفها، من خلال تقديمهم لأفكار واقتراحات جديدة ترتبط بالعمل، وتحديد المشكلات التي تؤثر على العمل، وتوفير حلول مناسبة لها؛ الأمر الذي ينعكس على العاملين من جهة من حيث تطوير أدائهم الوظيفي، ويفيد المنظمة من جهة أخرى من خلال تحسين فعالية المنظمة وإنجاز أهدافها.<sup>(٧٤)</sup>

ومن جانب آخر أوضحت دراسة ربيول وآخرون M. Rabiul et. al. ٢٠١٧ أن ممارسات الاحتواء العالي لها تأثير كبير في دعم علاقة الثقة بين العاملين والمنظمة عندما تشتمل على تمكين العاملين ومشاركتهم للمعلومات، وتوفير المكافآت العادلة لهم، والاهتمام بفرص تطويرهم، مما يؤكد للعاملين على درجة اهتمام المنظمة بهم؛ ويؤدي إلى زيادة ثقتهم في المنظمة وبالتالي استعدادهم لمبادلة ذلك.<sup>(٧٥)</sup> كما أكدت دراسة ليو W. Liu ٢٠١٨ على أن ممارسات الاحتواء العالي للموارد البشرية تجعل العاملين يشعرون بالثقة في منظماتهم، وبالتالي يتبنون سلوكيات إيجابية في العمل.<sup>(٧٦)</sup>

وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي فإن إدراك العاملين لاهتمام إدارة الجامعة بهم وتقديرها لهم وتنميتهم يساعد على مبادلة العاملين لهذا السلوك وتكوين اتجاهات

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

وسلوكيات إيجابية، مثل أداء أفضل والتزام في العمل ومشاركة في حل المشكلات التي تواجهها الجامعة.

علاوة على ما سبق أكد لوبتس O. López et.al ٢٠١٦ على أن ممارسات الاحتواء العالي توفر عدد أكبر من المهام المتنوعة للعاملين وتساعدهم على التعامل مع متطلبات عملهم، والتخفيف من شعورهم بالإرهاق، حيث تتيح للعاملين الاستقلالية والتحكم للتعامل مع متطلبات عملهم وفقاً لاحتياجاتهم وظروفهم الخاصة، مما يقلل من شعورهم بالضغط، ويحد من النزاعات فيما بينهم وبين الإدارة.<sup>(٧٧)</sup> ولذلك تسعى المنظمات لتنمية ثقافة احتواء العاملين لتمكينهم من المساهمة إيجابياً في إنجاز الأهداف التنظيمية.<sup>(٧٨)</sup>

وقد توصل فاندنبرج وآخرون J. Vandenberg et. al. ١٩٩٩ إلى أن إدارة الاحتواء العالي لها تأثير إيجابي على عدد من المخرجات على مستوى الفرد تشمل رفع الروح المعنوية للعاملين، وتقليل نوايا العاملين لترك العمل.<sup>(٧٩)</sup> علاوة على أنها تؤدي إلى شعور العاملين بالرفاهية، والرضا الوظيفي.<sup>(٨٠)</sup> كما توصل ياسر وماجد M. Yasir & A. Majid ٢٠٢٠ إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي لها تأثير إيجابي على أداء العاملين من خلال دعم سلوك العمل الابتكاري لديهم.<sup>(٨١)</sup>

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من جوانب الأهمية التي ترتبط بالعاملين ويمكن أن تحققها إدارة الاحتواء العالي بالمنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات، ويظهر ذلك في ناتج مخرجاتهم الفردية والتي تتمثل في زيادة رفايتهم والتزامهم ودافعيتهم للعمل، علاوة على شعورهم بالرضا الوظيفي، ودعم الثقة والاحترام والمسؤولية المتبادلة بينهم وبين إدارة الجامعة؛ كل ذلك يساعد في النهاية على تنمية اتجاهات إيجابية لديهم تجاه عملهم، ويزيد من رغبتهم في البقاء في المنظمة. ويعكس ذلك ما أشارت إليه نظرية التبادل الاجتماعي من أن السلوكيات الإيجابية الموجهة من المنظمة تجاه العاملين يرسل لهم إشارات بأنها تقدر إسهاماتهم وتسعى لتلبية اهتماماتهم،

وهو ما يؤدي إلى تبادل تلك السلوكيات من جانب العاملين في صورة أداء مرتفع والتزام ودافعية ورضا بالعمل.

## ٢- النتائج المرتبطة بأداء فرق العمل:

تتضح أهمية إدارة الاحتواء العالي أيضا على مستوى فرق العمل؛ حيث أشار جولان J. Gollan ٢٠٠٥ إلى أن ممارسات الاحتواء العالي تسهم في تحسين العلاقات بين العاملين من خلال تحسين جودة الاتصال والتشاور بين الإدارة والعاملين، والتركيز على الفرق لتكون الوحدات التنظيمية مسؤولة عن الأداء.<sup>(٨٢)</sup>

كما أشار فيكراماسينغ وجاماج V. Wickramasinghe & A. Gamage ٢٠١١ إلى أن ممارسات الاحتواء العالي تعزز التأثير المتبادل، والاحترام والمسؤولية في تحسين العلاقات بين العاملين، ومن ثم تسهم بشكل أكبر في ضمان التطبيق الفعال لمبادرات التحسين التنظيمية.<sup>(٨٣)</sup> حيث إن العلاقات الجيدة بين العاملين تنمي الرغبة لديهم في العمل الجماعي الذي يتيح لهم الفرصة لتبادل المعارف والمهارات والخبرات فيما بينهم لتحقيق أداء أفضل، ويدعم مبادراتهم في التحسين المستمر.

وفي نفس السياق أوضح أحمد وآخرون M. Ahmad et. al. ٢٠١٤ أن إدارة الاحتواء العالي تساعد على تكوين فرق العمل من خلال زيادة دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين والتشجيع على مشاركة المعلومات فيما بينهم؛ بما يساعدهم على فهم أهداف المنظمة وثقافتها وينمي دافعيتهم لإنجاز الأهداف التنظيمية.<sup>(٨٤)</sup> بالإضافة إلى ما سبق أكد فالينا وآخرون A. Vallina et.al ٢٠٢٠ على أن التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق الممكنين يعزز الاتجاهات الإيجابية ويؤدي إلى أداء مرتفع.<sup>(٨٥)</sup>

كما أوضح سونج وآخرون Z. Song et.al ٢٠٢٠ أنه كلما زاد إدراك أعضاء الفريق لمستوى الاحتواء العالي في منظماتهم، زاد شعورهم بالرضا الوظيفي والتزامهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويرجع ذلك إلى أن ممارسات الاحتواء العالي تساعد على منح أعضاء الفريق الإدارية الذاتية وتوزيع القوة والسلطة عليهم للمشاركة في عملية

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

صنع القرار المتعلقة بوظائفهم، ومكافأتهم على القيام بذلك. ويساعد ذلك على زيادة شعور أعضاء الفريق بالدافعية ورغبتهم في مشاركة مسؤوليات قيادة الفريق، وتقديم اقتراحات لتحسين فعالية الفريق وكفاءته، والمشاركة بخبراتهم وأفكارهم ومعارفهم في أداء وظائفهم لمساعدة بعضهم بعضاً، واكتساب مهارات متنوعة ليكون لديهم القدرة على قيادة أنفسهم والآخرين.<sup>(٨٦)</sup>

وبناء على ما سبق، تظهر أهمية إدارة الاحتواء العالي بالنسبة لأداء فرق العمل من العاملين داخل الإدارات التنظيمية بالجامعات، حيث تساعد إدارة الاحتواء العالي على منح أعضاء الفريق الرقابة الذاتية على أدائهم بدلاً من الرقابة الخارجية، مما يتيح لهم القدرة على قيادة وتوجيه أنفسهم والآخرين، ويجعلهم يشعرون بالمسؤولية ويشاركون خبراتهم ومعارفهم في العمل، بما يؤدي إلى تحسين فعالية أداء الفريق وكفاءته. وفي ضوء نظرية الفعل الألمانية فإن تبني الجامعات لممارسات الاحتواء العالي مثل منح العاملين السلطة أو التحكم في وظائفهم ووضع أهداف للعمل لتثير دافعيتهم الأمر الذي يزيد من قوتهم للتأثير في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

### ٣- النتائج المرتبطة بأداء المنظمات:

لما كانت إدارة الاحتواء العالي تؤثر إيجابياً على أداء العاملين وفرق العمل بالمنظمات؛ لذلك فهي تؤثر أيضاً إيجابياً على أداء المنظمات بشكل عام، والتي تحتاج من أجل تحقيق أهدافها إلى موارد بشرية ذوي مهارة وكفاءة والتزام بالعمل ودافعية، كما تحتاج إلى التعاون بينهم والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، وهو ما يتحقق من خلال إدارة الاحتواء العالي.

وقد أشار فاندربرج وآخرون R. Vandenberg et.al. ١٩٩٩ إلى أن إدارة الاحتواء العالي تحقق فاعلية تنظيمية أعلى من خلال تقديم خدمات عالية الجودة،<sup>(٨٧)</sup> كما أشار جولان J. Gollan ٢٠٠٦ إلى أن إدارة الاحتواء العالي لها تأثيرات إيجابية على أداء المنظمة من خلال زيادة إنتاجية العمل وانخفاض معدل دوران العاملين، وتقليل

التغيب عن العمل، كما تساعد على تحسين ثقافة المنظمة، بالإضافة إلى زيادة قدرتها على التعامل مع التغيرات.<sup>(٨٨)</sup>

وعلى ذلك تؤثر إدارة الاحتواء العالي إيجابياً على المخرجات التنظيمية بما تشمله من زيادة الإنتاجية، ودعم الثقة التنظيمية، وتوفير بيئة احتواء داعمة، وتوفير مناخ تنظيمي صحي، وتحقيق ميزة تنافسية؛ ومن ثم لها العديد من جوانب الأهمية التي تؤثر على أداء المنظمات بمختلف أنواعها.

بالإضافة إلى ما سبق أشار تونر وكروس T. Tuner & C. Cross ٢٠١٨ إلى أن ممارسات الاحتواء العالي تسهم في تعزيز رأس المال البشري من العاملين من خلال جعلهم أكثر إنتاجية وقيمة للمنظمة؛ مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل وزيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها.<sup>(٨٩)</sup> وينطبق ذلك مع ما أشار إليه المنظور المعتمد على الموارد من أن الموارد البشرية تعد موارد قيمة للمنظمات وأن الاهتمام بها يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وعلى ذلك فإن إدارة الاحتواء العالي يمكن أن تساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات من خلال الاهتمام بمواردها البشرية.

وباستقراء ما سبق يتضح أهمية إدارة الاحتواء العالي بالمنظمات بشكل عام ومن بينها الجامعات وتأثيرها في الثلاث مستويات المختلفة السابق عرضهم: أداء العاملين وأداء فريق العمل وأداء المنظمة ككل؛ بحيث تسهم ممارسات إدارة الاحتواء العالي في إحداث ترابط وتكامل بين المستويات الثلاثة السابقة، وذلك من خلال أن زيادة شعور العاملين بالمسؤولية والملكية يولد لديهم الشعور بالدافعية والالتزام تجاه عملهم وتجاه الجامعة، وينمي شعورهم بالرضا الوظيفي ويجعلهم عاملين ذوي مستوى احتواء عالي، هذا بالإضافة إلى أن التأثير والاحترام المتبادل الذي تدعمه المنظمة بين العاملين يزيد من دعم العلاقات والتعاون والتنسيق فيما بينهم كفريق عمل واحد ليكونوا أكثر قدرة على إنجاز الأهداف التنظيمية للجامعة وضمان زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزتها التنافسية.

بمراجعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة يتضح أن هناك عدة أطر تمثل أبعادًا لإدارة الاحتواء العالي، والتي يعتمد عليها اختيار ممارسات تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين.

فقد طور إدورد لولر Edward Lawler عام ١٩٨٦ إطار PIRK الذي يشتمل على أربعة أبعاد لإدارة الاحتواء العالي هي: القوة (P) Power، والمعلومات (I) Information، والمكافآت (R) Reward، والمعرفة (K) Knowledge، لذلك أُطلق عليه إطار PIRK؛ حيث تمثل هذه الحروف أول حرف من كل بعد من هذه الأبعاد والتي يمكن توضيحها فيما يلي: (٩٠)

١- **القوة:** وهي تعني إمداد العاملين بالقوة لصنع قرارات مهمة تتعلق بأدائهم وبجودة حياتهم الوظيفية. ويمكن أن تكون قوة العاملين في مستوى قليل نسبيًا من التأثير، وبالتالي تسمح لهم فقط بتقديم مدخلات للقرارات التي يصنعها الآخرون. وقد يكون لدى العاملين سلطة نهائية ومحاسبية للقرارات. ويزيد الاحتواء عندما يُعطى العاملين أعلى مستوى ممكن من القوة من أجل تنفيذ القرارات.

٢- **المعلومات:** وتعني حصول العاملين على البيانات والمعلومات فيما يخص مخرجات العمل وجودتها وتكاليفها وردود فعل المستفيدين. ويعد التحدي الرئيسي لتنمية الاحتواء العالي للعاملين هو تهيئة نظام للمعلومات بالمنظمة يمد العاملين بالبيانات المناسبة لعملهم في الوقت المناسب، بحيث تتوافر الشفافية في عمليات العمل، والتي تؤدي إلى مساهمة العاملين بفعالية في نجاح المنظمة.

٣- **المعرفة:** وتسمى أيضًا بمهارات العاملين، وتعني تحسين معرفة العاملين مثلًا من خلال الاهتمام بتدريبهم وتطويرهم، وهو ما يعد مهمًا في منظمة الاحتواء العالي High Involvement Organization، لأنه يساعد العاملين على صنع قرارات مهمة للعمل.

٤- **المكافآت:** وهي تعني مكافأة العاملين على بذل جهودهم في سبيل تعزيز الأداء التنظيمي. وتضمن المكافآت استخدام العاملين لقوتهم ومعلوماتهم ومعارفهم لصالح المنظمة.

ويشير ما سبق إلى أن تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين يتطلب تنمية مهاراتهم ومعارفهم، وحصولهم على القوة للمشاركة بها، وعلى المعلومات اللازمة في الوقت المناسب من أجل المساهمة في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وكذلك حصولهم على المكافآت المناسبة من أجل تحفيزهم على العمل.

ويعد إدراك أبعاد الاحتواء العالي السابق ذكرها مهمًا في تحديد ممارسات إدارة الاحتواء العالي للعاملين؛ ففي هذا السياق أشار كيلروي وآخرون S. Kilroy et. al. ٢٠١٦ إلى أن إطار PIRK يستخدم في أدب الاحتواء العالي لتفسير كيف أن ممارسات الاحتواء العالي تساعد في تحسين مخرجات العاملين؛<sup>(٩١)</sup> حيث إن ممارسات الاحتواء العالي التي تتبناها المنظمة من المهم أن تعزز أبعاد القوة والمعلومات والمعرفة والمكافآت لدى العاملين من أجل تفعيل قدرتهم على التأثير، وتنمية الاحتواء العالي لديهم، وتدعيم شعورهم بالمسؤولية والملكية.

وطبقًا للولر فإن القوة بدون معرفة ومعلومات ومكافآت تؤدي إلى قرارات ضعيفة، وأن المعلومات والمعرفة بدون قوة تؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط؛ لأنهم لا يمكنهم الاستفادة من خبراتهم. كما أن المكافآت بدون قوة ومعرفة ومعلومات تؤدي إلى إحباط ونقص في الدافعية لدى العاملين؛ لأنهم لا يمكنهم التأثير على القرارات، وأن المعلومات والمعرفة والقوة بدون مكافآت لا يضمن استخدام العاملين لها في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية.<sup>(٩٢)</sup> ويشير ذلك إلى أنه لا بد من الاهتمام بجميع الأبعاد السابق ذكرها من أجل تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين، حيث إن هذه الأبعاد مرتبطة بعضها ببعض، ولا يمكن توفير أي منهم دون توافر الأبعاد الأخرى.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

ومن الأطر الأخرى المستخدمة بشكل واسع هو إطار AMO،<sup>(٩٣)</sup> وترجع جذوره إلى ببلي Bailey عام ١٩٩٣، حيث أشار إلى أن ضمان الجهود الطوعية للعاملين يحتاج إلى ثلاثة مكونات هي: أن يكون لدى العاملين المهارات الضرورية، ويحصلون على الدافعية المناسبة، ويقدم لهم صاحب العمل الفرصة للمشاركة. واعتمادًا على تلك الجهود وعلى مفهوم نظم عمل الأداء العالي HPWS تم تطوير إطار AMO من خلال أبلباوم وآخرون Appelbaum et al. عام ٢٠٠٠ ويمثل هذا الإطار اختصارًا لثلاثة أبعاد تعزز معًا أداء العاملين هم: قدرة الفرد (A) Ability (A)، ودافعيته Motivation (M)، والفرص المتوفرة له للمشاركة (O) Opportunity to participate (O). وطبقا لهذا الإطار فإن العاملين يؤدون جيدا عندما يكون لديهم القدرات والدافعية المناسبة وتوفر لهم بيئة العمل للفرص للمشاركة.<sup>(٩٤)</sup> ويمكن توضيح هذه الأبعاد فيما يلي:

- ١- **القدرة:** وهي تشير إلى السمات الفردية للفرد كالمهارات، والخبرة، والاتجاهات، والمعرفة، والتي تمكنه من إنجاز مهمة محددة بنجاح، وهي إما أن تكون طبيعية أو مكتسبة.<sup>(٩٥)</sup> وعلى ذلك يمكن للمنظمات تعزيزها من خلال تبني الممارسات المناسبة.
- ٢- **الدافعية:** وهي تعرف بأنها الميكانزم الذي يمكن من خلاله تحويل مهارات العاملين وقدراتهم إلى إجراء.<sup>(٩٦)</sup> كما تعرف بأنها درجة رغبة الفرد واختياره لأداء سلوكيات محددة. ويمكن أن تكون الدافعية داخلية أو خارجية. وترتبط الدافعية الخارجية بالعوامل الخارجية مثل المكافآت الاقتصادية، في حين أن الدافعية الداخلية ترتبط بالعوامل الداخلية مثل الشعور بالاهتمام.<sup>(٩٧)</sup>
- ٣- **الفرص:** وهي تشير إلى الظروف التي تحيط بالعامل وتمكن أداءه أو تعوقه وتكون خارج سيطرته.<sup>(٩٨)</sup> وتركز الفرص على السماح للعاملين بالاستفادة من مهاراتهم المطورة في العمل وأداء السلوك المرغوب.<sup>(٩٩)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن أبعاد إطار AMO تركز على العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة بأداء العاملين. وتتمثل العوامل الداخلية في قدرات العاملين ودافعيتهم، بينما تتمثل

العوامل الخارجية في الفرص التي توفرها المنظمة للعاملين من أجل الاستفادة من قدراتهم ودافعيتهم في تقديم إسهامات للمنظمة التي يعملون بها بما يساعد على تحقيقها لأهدافها. ويمكن الاستعانة بإطار AMO من أجل صياغة مجموعة واسعة من ممارسات الموارد البشرية كممارسات الاحتواء العالي التي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أبعاد اعتماداً على افتراضات إطار AMO. ويعد إطار AMO أداة مهمة لتوضيح كيف أن ممارسات الاحتواء العالي تؤثر على أداء الأفراد وسلوكهم في مكان العمل (100) ومن خلال هذا الإطار فإن ممارسات الاحتواء العالي تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي عن طريق تعزيز قدرات العاملين ودافعيتهم وإمدادهم بالفرص اللازمة (101).

وبمراجعة إطار PIRK للولر وإطار AMO لألبلاوم السابق عرضهما يتضح أن هناك ترابطاً بينهما؛ حيث يتفقان في الجوهر بالرغم من المسميات المختلفة للأبعاد المكونة لكلٍ منهما. ويوضح الجدول التالي أبعاد إطار AMO وما يقابل كل بعد في إطار PIRK:

جدول (1) يوضح العلاقة بين أبعاد إطار AMO وأبعاد إطار PIRK (من إعداد الباحثين)

ما يقابل كل بعد في إطار PIRK	أبعاد إطار AMO	
	المقصود بكل بعد	البعد
المعرفة K	مستوى المعارف والمهارات لدى العاملين	القدرة A
المكافآت R	محفزات لتحويل مهارات العاملين وقدراتهم إلى إجراء	الدافعية M
القوة P، المعلومات I	الظروف التي تساعد العاملين على الاستفادة من قدراتهم ودافعيتهم في العمل لأداء السلوك المرغوب	الفرص O

وفي ضوء الجدول السابق يتضح الترابط بين إطار AMO وإطار PIRK؛ حيث إن كل بعد في إطار AMO يقابله بعد أو أكثر في إطار PIRK متطابق معه في

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

المعنى. وفي هذا السياق أشار بوكسال وآخرون P. Boxall et. al. ٢٠١٩ إلى أن إطار PIRK يرتبط بإطار AMO حيث يمكن أن تساعد القوة والمعلومات في تحسين الفرص، كما أن المكافآت يمكن أن تدعم الدافعية، وتحسن المعرفة من قدرة العاملين.(١٠٢)

ولما كانت أبعاد إطار PIRK مرتبطة بعضها ببعض، وأن هذه الأبعاد متشابهة مع إطار AMO؛ لذلك فإن أبعاد إطار AMO مرتبطة أيضًا ببعضها البعض وتحتاج جميعها إلى الاهتمام بها؛ حيث إن القدرة بدون دافعية وفرص تجعل الأفراد لا يمكنهم الاستفادة من خبراتهم. كما أن الدافعية بدون فرص وقدرة تجعل الأفراد لا يمكنهم التأثير على القرارات. وكذلك الفرص بدون قدرة ودافعية تؤدي إلى قرارات وإسهامات ضعيفة من العاملين.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن إطار AMO يعد واحدًا من أكثر الأطر أهمية التي تناولها الباحثون بالدراسة، كما أنه يتسم بالشمول فيما يخص ممارسات الموارد البشرية التي تسهم في بناء قدرات العاملين وزيادة دافعيتهم ومنحهم الفرص للمشاركة.(١٠٣) كما توصل جارسيا وتوماس J. Garcia & J. Tomas ٢٠١٦ من مراجعة للدراسات إلى أن نموذج AMO يعد إطارًا مميزًا؛ حيث يوفر فهم أفضل للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء.(١٠٤)

وفي ضوء ما سبق تعتمد الدراسة الحالية على نموذج AMO في تصنيف ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي ستعرض تفصيلًا في المحور التالي.

### سابعًا: ممارسات إدارة الاحتواء العالي:

يتضح من خلال عرض المحاور السابقة أن إدارة الاحتواء العالي تحتاج إلى تبني الجامعات للعديد من الممارسات التي يمكن أن تنمي الاحتواء العالي لدى العاملين بها، الأمر الذي ينعكس على أدائهم وأداء الجامعات التي يعملون بها.

ويشير ياسر وماجد M. Yasir & A. Majid ٢٠٢٠ إلى أن ممارسات الاحتواء العالي هي ممارسات الموارد البشرية التي تتكون من ثلاثة تصنيفات رئيسية هي: القدرة والدافعية والفرص، ولديها الإمكانية لتعزيز معرفة العاملين ومهاراتهم وقدراتهم.<sup>(١٠٥)</sup> وعلى ذلك تحتاج الجامعات من أجل إدارة الاحتواء العالي إلى تبني مجموعة من الممارسات بحيث تعمل على تعزيز قدرات العاملين ودافعيتهم للعمل والفرص المقدمة لهم. ولقد أكد جيريرو وديديه S. Guerrero & V. Didier ٢٠٠٤ على أنه لا يمكن تنفيذ أي من ممارسات الاحتواء العالي بمعزل عن غيرها من الممارسات، حيث إنها تعمل معًا بحيث إذا تم إهمال أي منها فلن يتحقق الاحتواء العالي للعاملين، لذلك يشار إلى ممارسات الاحتواء العالي على أنها حزمة متماسكة.<sup>(١٠٦)</sup>

وقد تعددت الممارسات التي يتبناها الباحثون لإدارة الاحتواء العالي؛ فمن خلال مراجعة للدراسات المختلفة قام بها وود ومينيزيس S. Wood & L. Menezes ٢٠٠٨ اتضح تنوع تناول الباحثين لممارسات إدارة الاحتواء العالي، كما اتضح أن من الممارسات التي حازت على اهتمام الباحثين هي: توصيفات الوظيفة المرنة، ومشاركة المعلومات، وفعالية التدريب، وفرق العمل، والتمكين، والمرونة الوظيفية، وأساليب اختيار العاملين، وفرص الترقية، والحوافز.<sup>(١٠٧)</sup>

كذلك أشار روندو وواجر V. Rondeau & H. Wagar ٢٠١٠ إلى أن معظم تصورات ممارسات الاحتواء العالي تميل إلى أن تشمل ممارسات مثل فرق العمل المدارة ذاتيا، ومشاركة العاملين، وممارسات التمكين، والاهتمام، ونظم المكافآت، وإجراءات العمل المرنة.<sup>(١٠٨)</sup>

بالإضافة إلى ما سبق أشار أحمد وآخرون M. Ahmad et. al. ٢٠١٤ إلى أن ممارسات الاحتواء العالي تشمل: مشاركة المعلومات، والاتصال المفتوح بين العاملين وصاحب العمل، والمشاركة الفعالة في صنع القرار، ونظام المكافآت.<sup>(١٠٩)</sup> كما أكد ليو W. Liu ٢٠١٨ على أن ممارسات الاحتواء العالي تشتمل على الممارسات التي تعزز

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

مهارات العاملين، والحوافز والمشاركة. وفي ضوء ذلك تناول خمسة ممارسات للاحتواء العالي هي: الاهتمام، وتطوير الجدارة، والتمكين، ومشاركة المعلومات، والمكافآت العادلة. (١١٠)

وبالرغم من الجهود السابق ذكرها من أجل تحديد ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالمنظمات؛ إلا أن هناك إجماع محدود في الأدبيات فيما يخص الاتفاق على هذه الممارسات. (١١١) وقد يرجع ذلك إلى اختلاف المنظمات عن بعضها واختلاف فئات الموارد البشرية المستهدفة من الدراسة داخل المنظمات. ولكن بالرغم من هذا الاختلاف إلا أن ممارسات الاحتواء العالي تؤدي إلى نتائج أفضل عندما تشجع على مشاركة العاملين في صنع القرار، وتنمي لدى العاملين الشعور بالملكية والمسئولية، وتنمي ما لديهم من معلومات ومعرفة ومهارات، وتساعدهم على الحصول على المكافآت المناسبة؛ وهو ما اتفق عليه الباحثون عند اختيارهم لممارسات إدارة الاحتواء العالي.

وفي ضوء ما سبق يتناول هذا المحور بعض ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالجامعات والتي تم تقسيمها طبقا لما يعزز قدرة العاملين ودافعيتهم والفرص المقدمة لهم. وسيتناول ذلك على النحو التالي:

### ١- ممارسات تعزيز القدرة Ability- Enhancing Practices:

تعرف ممارسات تعزيز القدرة على أنها الممارسات التي تمكن المنظمات من جذب الأفراد ذوي قدرات ومعرفة ومهارات مرغوبة ومطلوبة للمنظمة، والعمل على تنميتهم. ومن الممارسات التي تشتمل عليها ممارسات تعزيز القدرة: التوظيف الانتقائي والتدريب المكثف. (١١٢) كما أن تطوير العاملين يمكن إنجازه من خلال الإثراء الوظيفي حيث يملك العاملين رقابة أكثر على عملهم. (١١٣) ويمكن توضيح هذه الممارسات فيما يلي:

#### أ- التوظيف الانتقائي Selective Hiring:

تحتاج المنظمات من أجل نجاحها في أداء أدوارها المختلفة إلى تنمية قدرتها على الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها على اعتبار أن الموارد البشرية تمثل رأس

مال معنوي مهم للمنظمات، وبالتالي يتوقف عليها إنجاز المنظمات لأهدافها وتحقيقها لميزة تنافسية. ويتطلب هذا الأمر من المنظمات الاهتمام بجذب الموارد البشرية الكفو من خلال التوظيف الانتقائي.

ويعد التوظيف الانتقائي عملية تقوم المنظمات من خلالها بجذب المهارات من خلال عملية الاختيار والتعيين.<sup>(١١٤)</sup> ويتضمن التوظيف الانتقائي اختيار العاملين اعتماداً على قابليتهم للتدريب من أجل تمكنهم من اكتساب المهارات المطلوبة لأداء وظائفهم وإنجاز مخرجات محددة في إطار زمني محدد. ومن خلال التوظيف الانتقائي فإن مواهب العاملين تعمل كموارد أساسية للمنظمات تساعد على المنافسة.<sup>(١١٥)</sup> وفي ضوء ذلك فإن التوظيف الانتقائي يتضمن اختيار العاملين المناسبين للمنظمات، أو ما يسمى باستقطاب العاملين.

ويمثل الاستقطاب عملية متكاملة يتم من خلالها اختيار العاملين وتوظيفهم حسب احتياجات الإدارات الوظيفية وعلى أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي. وهو يعد خطوة أولية وأساسية في عملية بناء رأس مال بشري والحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية من أجل الاستفادة مما يمتلكونه من قدرات وإمكانات.<sup>(١١٦)</sup> كما يشير الاستقطاب إلى عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملاء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة.<sup>(١١٧)</sup>

وهناك نوعان من الاستقطاب؛ استقطاب داخلي وهو استقطاب عاملين يعملون حالياً في المنظمة؛ حيث تتجه المنظمات عند البدء في استقطاب ما تحتاجه من موارد بشرية إلى ملء الوظائف الشاغرة لديها من داخل المنظمة. أما النوع الآخر فهو استقطاب خارجي وهو يعتمد على استقطاب مرشحين من السوق الخارجي.<sup>(١١٨)</sup>

وفي ضوء ذلك فإن الاستقطاب الداخلي يمكن أن يكون من خلال الترقية أو نقل الفرد من إدارة أو قسم إلى آخر، أي أن هذا النوع يسعى إلى الاستفادة القصوى من

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

الموارد البشرية داخل المنظمة وتنوع خبراتهم. أما الاستقطاب الخارجي فهو يسعى إلى الحصول على أفراد جدد لا يكون للمنظمة القدرة على توفيرهم داخليا، كما يسعى إلى الحصول على مهارات وكفايات لا تتوفر لدى أعضاء المنظمة. ويمكن أن تستفيد المنظمات من الاستقطاب الخارجي للعاملين في تنمية الاحتواء العالي لديهم من خلال مشاركتهم في تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب توافرها في العاملين الجدد، ومساهمتهم في عملية الاختيار، وكذلك في تقييم نتائج عملية الاختيار، الأمر الذي يكسبهم العديد من المهارات وينمي قدرتهم على المشاركة في المنظمة. كما أن العاملين على دراية أكثر من غيرهم بمواصفات شغل الوظائف التي يجب أن تتوفر في العاملين الجدد في الوحدات والأقسام التي يعملون بها، لذلك يجب على رؤسائهم في العمل مشاركتهم بما يعود بالنفع على المنظمة بشكل عام.

وحيث أن المنظمات تلجأ إلى الاستقطاب الخارجي من أجل استقطاب أعداد وأنواع المتقدمين الذين تحتاجهم؛ إلا أن المنظمات تحتاج أيضا إلى الاهتمام بالاستقطاب الداخلي ذلك لأنه يوفر العديد من المزايا، مثل إمداد العاملين بالفرص للتطوير المهني والتقدم الوظيفي،<sup>(١١٩)</sup> كما يكون شاغل الوظيفة على علم ودراية بطبيعة أعمال المنظمة وثقافتها مما يقلل تكاليف الإعداد والتدريب ويؤدي إلى ارتفاع دوافع العاملين للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة،<sup>(١٢٠)</sup> الأمر الذي يعكس الاستثمار في معرفة العاملين؛ وبالتالي تنمية الاحتواء العالي لديهم.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على مدى نجاح عملية الاستقطاب في المنظمات، من بينها الرواتب والأجور المجزية، والترقيات السريعة والتقدم في الوظيفة للفرد، والضمان الصحي والاجتماعي للعاملين.<sup>(١٢١)</sup> وفي ضوء ذلك فإن هذه العوامل تحتاج إلى الاهتمام بها من المنظمات من أجل تنمية قدرتها على جذب الكفاءات من الموارد البشرية سواء أكان ذلك من خلال الاستقطاب الداخلي أو الخارجي، ومن ثم قدرتهم على المشاركة الفعالة في المنظمة.

ويتطلب الاستقطاب تعاون المديرين مع العاملين لإعداد أهداف الاستقطاب وخططه التي تلبى الحاجات الاستراتيجية للمنظمة وحاجات العاملين، ونشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة إلى جميع العاملين المؤهلين للترشيح، من أجل اطلاعهم على الوظائف الشاغرة. وقد تستخدم المنظمة في ذلك موقعها الإلكتروني أو غيرها من الوسائل التي تستخدمها في اتصالاتها مع العاملين. وينبغي أن يتضمن الإعلان عن الوظائف الشاغرة وصفًا واضحًا لمهام ومسئوليات الوظيفة الشاغرة وظروفها والقدرات والمهارات المطلوب توافرها في الشخص الذي سيشتغلها. (١٢٢)

ويشير ما سبق إلى أن الاستقطاب يسعى إلى مشاركة العاملين في صنع القرار من خلال المشاركة في إعداد أهداف الاستقطاب وخططه، كما يساعد على مشاركة العاملين للمعلومات والمعرفة فيما يخص الوظائف الشاغرة. الأمر الذي يزيد شعور العاملين بالملكية والمسئولية ويزيد من الإجراءات أو القرارات التي يكون العاملون مسئولين عنها، وينمي لديهم القدرة على التأثير ليس فقط في عملهم؛ ولكن أيضا في المنظمة ككل. كل ما سبق يساعد في تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين.

وتؤثر نوعية العاملين بشكل مباشر في فاعلية المنظمة ونجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة، ولذلك يحتاج الاختيار والتعيين بالمنظمات إلى أن يتم على أساس الجدارة والأهلية، بهدف تحديد المهارات الحاسمة والخصائص المرتبطة بالوظيفة. (١٢٣) كما أنه من المهم في عملية الاختيار بذل المنظمة لجهودها لتقييم المتقدمين من خلال تقييمات صارمة باستخدام جولات متعددة من المقابلات والاختبارات وأدوات اختيار أخرى؛ بما يضمن رأس مال بشري قوي بالمنظمة. ويتم اختيار المرشحين ليس فقط على أساس مهاراتهم، ولكن أيضا طبقاً لمدى مواءمتهم مع ثقافة المنظمة ورسالتها، أي قدرة الفرد على تعلم المهارات المطلوبة. (١٢٤) الأمر الذي يضمن امتلاك العاملين للمعرفة التي تساعد على المشاركة في صنع قرارات خاصة بعملهم وبالمنظمة وأن يكون لديهم فرصة للتأثير داخل المنظمة.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

وللتوظيف الانتقائي العديد من جوانب الأهمية؛ حيث يساعد على بناء منظمة عالية الأداء من خلال تحديد الأفراد المتوافقين مع ثقافة المنظمة واتجاهاتها، وتحديد أهم المهارات والسلوكيات المطلوبة لنجاح المنظمة، ومشاركة الأفراد ذوي الخبرات والمهارات في عملية اختيار العاملين للتوظيف، وتقييم نتائج وأداء عملية الاختيار والتعيين في النهاية.<sup>(١٢٥)</sup>

بالإضافة إلى ما سبق يلعب التوظيف الانتقائي دورًا مهمًا في ضمان أداء العاملين وتحقيق نواتج تنظيمية إيجابية؛ حيث يؤدي إلى جذب عاملين يمتلكون بالفعل المعرفة والمهارات. وتساعد الاستراتيجية المستخدمة في التوظيف في تقليل دوران العمل وعدم رضا المستفيدين، وتساعد في تحفيز علاقة توظيف ذات منفعة متبادلة. كما يعد الاستقطاب مهمًا لبقاء المنظمة.<sup>(١٢٦)</sup>

وبناء على ما سبق فإن التوظيف الانتقائي وما يسعى إليه من استقطاب العاملين واختيارهم على حسب المهارات والقدرات التي يمتلكونها يمكن أن يساعد على إدارة الاحتواء العالي لدى العاملين بالجامعات من خلال الاستفادة من خبراتهم في عملية البحث عن الموارد البشرية الكفاء، وفي وضع استراتيجية التوظيف المناسبة، وهو ما يساعد على تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وتنمية علاقات الثقة بينهم وبين إدارة المنظمة، الأمر الذي ينمي لديهم الاحتواء العالي.

### ب- تطوير الجدارات Competence Development:

لما كانت إدارة الاحتواء العالي تقوم على تنمية علاقات الثقة بين الإدارة والعاملين؛ لذلك من المهم مساعدة العاملين على تطوير معارفهم ومهاراتهم ليتمكنوا من المشاركة في جميع جوانب العمل وأداء أدوارهم باستقلالية وكفاءة. وعلى ذلك فإن تطوير الجدارات تعد من الممارسات المهمة التي تحتاج المنظمات بشكل عام ومن بينها الجامعات إلى الاهتمام بها من أجل إدارة الاحتواء العالي لدى العاملين بها.

وتعتبر الجدارة عن الخصائص التي يمتلكها الفرد وتؤدي إلى أداء وظيفي متميز. وتتحدد جدارة العامل في ضوء ما يمتلكه من معارف ومهارات واتجاهات لازمة لأداء وظيفة معينة.<sup>(١٢٧)</sup> وتحتاج المنظمات إلى الاهتمام بتطوير العاملين في جميع المستويات، فقد يضر أداء المنظمة إهمال تطوير العاملين في المستويات التشغيلية حيث يكون اتصالهم مباشرًا مع المستفيدين.<sup>(١٢٨)</sup>

وفي سياق ما سبق يمثل تطوير الجدارات استثمار المنظمة في رأس مالها البشري؛ فمن خلال تطوير الجدارات يمكن للمنظمات تحسين إنتاجية العاملين بها، وإرسال إشارات لهم بأن المنظمة ترغب في الاستثمار فيهم، وبالتالي يمكن أن تعمل تطوير الجدارات كمصدر رئيسي للميزة التنافسية. كما يساعد تطوير الجدارات على التعلم المستمر للعاملين واكتسابهم المهارات من خلال منحهم حرية التصرف وتطوير التفاعلات الاجتماعية والاتصال بينهم.<sup>(١٢٩)</sup> وفي ضوء ذلك يمكن أن يساعد تطوير الجدارات على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين بالمنظمات.

ويشمل تطوير الجدارات بالمنظمات العديد من الممارسات التطويرية لتعزيز معرفة العاملين ومهاراتهم مثل التدريب المكثف extensive training.<sup>(١٣٠)</sup> وبمراجعة الدراسات المختلفة يتضح تركيزها على التدريب عند تناولها لتطوير جدارات العاملين وبخاصة التدريب المكثف.

ويشير التدريب المكثف إلى برامج التدريب المطبقة لتطوير مهارات العاملين الحاليين من أجل أدائهم للمهام المكلفين بها.<sup>(١٣١)</sup> كما يشير إلى التدريب المتواصل والمتعمق الذي تهتم به المنظمة والذي يجب أن يشمل أكبر عدد ممكن من العاملين، ويحقق أكثر ما يمكن تحقيقه من زيادة وتنوع في المهارات.<sup>(١٣٢)</sup> الأمر الذي يمكن أن ينعكس على تحسين كفاءات العاملين بما يتناسب مع الوظائف التي يقومون بها.

وتعد البرامج التدريبية أداة أساسية لاكتساب المعرفة، وجعل العاملين أكثر قدرة ومهارة للحصول على المعرفة المطلوبة لتحسين أدائهم لمهامهم.<sup>(١٣٣)</sup> ويساعد التدريب

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

على تطوير رأس مال بشري بالمنظمات من العاملين وزيادة مهاراتهم، بما يسمح لهم بأداء مهامهم بكفاءة، وأداء مهام مختلفة عند الضرورة.<sup>(١٣٤)</sup> كما أن التدريب يعتبر أسلوباً فعالاً لتطوير معارف العاملين حتى يتمكنوا من المشاركة بكفاءة في التأثير على نتائج منظماتهم. وبعد الاستثمار في التدريب وتطوير معارف العاملين متطلباً أساسياً لعمل منظمات إدارة الاحتواء العالي.<sup>(١٣٥)</sup>

ولما كان التدريب يساعد على اكتساب المعرفة وتنمية مهارات العاملين؛ لذلك فإن الاهتمام به بشكل متواصل وتعميق الموضوعات التي يتم التدريب عليها يمكن أن يساعد العاملين على تعظيم الاستفادة منه، وتعظيم اكتساب العاملين للمعرفة وتنمية مهاراتهم. ويتطلب نجاح التدريب وتحقيق أهدافه توافر متطلبات متعددة منها تنمية الرغبة لدى المتدربين للتعلم والتدريب، وتشجيع الإدارة العليا لهم على المشاركة في التدريب، وتشجيع المتدربين ومكافأتهم على تطبيق ما اكتسبوه من معارف وقدرات ومهارات في أداء العمل.<sup>(١٣٦)</sup> علاوة على الدور الذي تلعبه إدارة المنظمة في مدى توفير الموارد والبيئة الداخلية المحفزة التي تشجع العاملين وتحفزهم على التدريب والتطوير.<sup>(١٣٧)</sup>

ويؤكد ما سبق على أن التدريب يساعد على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين؛ حيث إن تشجيع الإدارة العليا للعاملين على المشاركة في التدريب وتطبيق ما اكتسبوه من معارف وقدرات ومهارات يعكس رغبتها في الاستثمار في معارفهم، الأمر الذي ينمي معتقدات العاملين عن المنظمة بأنها تهتم بهم، ويساعد ذلك على بناء الجانب المعرفي لدى العاملين الذي يسهم في تنمية الاحتواء العالي لديهم. علاوة على أن ذلك يساعد على بناء اتجاهات إيجابية للعاملين تجاه المنظمة وقاداتها (جانب عاطفي)، ويؤدي إلى جهود طوعية يقدمها العاملون (جانب سلوكي)، كل ذلك يساعد على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين. علاوة على ما سبق يتطلب الاحتواء العالي للعاملين اكتسابهم لمهارات جديدة لا يمتلكونها مثل التدريب على العمل في فريق ومهارات بناء الفريق، والتدريب على مهارات حل المشكلات، والتدريب على المشاركة. كما يحتاج العاملين إلى التدريب على

التمكين من أجل الاستفادة من القوة التي لديهم وإدراك القوة على أنها شيء إيجابي. (١٣٨) كل ذلك يساعد على تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لصنع القرارات المرتبطة بأداء وظائفهم وبالمنظمة ككل، حيث يساعد على تنمية جدارات العاملين على العمل الجماعي وحل المشكلات والمشاركة. وهي من الجدارات التي يجب تطويرها لدى العاملين حيث تساعد في إنجاز المنظمات لأهدافها.

ولقد أظهرت نتائج دراسة أبو زيد والرواشدة ٢٠٢٠ أن توفير التدريب الملائم للعاملين ييسر ترقيتهم وتطورهم الوظيفي إلى جانب منحهم الاستقلالية والقدرة على المساهمة في صنع القرارات، ويؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء والتنافس بين العاملين. كما أن توفير التدريب اللازم للعاملين بشكل دوري حسب احتياجات العمل يؤدي إلى إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم، وينمي لديهم المنافسة لإنجاز مهامهم على أكمل وجه. (١٣٩)

بالإضافة إلى ما سبق توصلت دراسة العبادي والشعار ٢٠١٩ إلى أن التدريب يساعد في تحقيق التغيير الذي تطمح إليه المنظمات، وبالتالي الوصول بالعاملين إلى الجدارات الجوهرية وبخاصة تمكين العاملين والإبداع والابتكار. (١٤٠)

وباستقراء ما سبق يتضح أن التدريب كأحد الممارسات التي يمكن أن تلجأ لها المنظمات ومن بينها الجامعات من أجل تطوير جدارات العاملين بها يمكن أن يساعد في تنمية الاحتماء العالي لديهم من خلال مساهمته في الاستثمار في معارفهم وتنمية قدرتهم على المشاركة في صنع القرار بالاستعانة بالمعارف والمهارات التي اكتسبوها، ويساعد على منح العاملين قدرة عالية على التأثير في الأداء التنظيمي، وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، علاوة على أنه يساعد على تنمية علاقات الثقة بين الإدارة والعاملين بأنها تسعى إلى إشباع حاجاتهم وأنهم لديهم الجدارات المناسبة من أجل المشاركة وتحمل المسؤولية.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

وحتى يمكن تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين من خلال التدريب كأحد ممارسات تطوير الجدارات؛ تحتاج إدارة المنظمات ومن بينها الجامعات إلى الاهتمام بالتدريب المتواصل بحيث يمكن تنويع مهارات العاملين وتطوير معارفهم لأداء مهام مختلفة، علاوة على تشجيعها للعاملين على تطبيق ما اكتسبوه من معارف. كما تحتاج إدارة الاحتواء العالي إلى تنمية مهارات العاملين على العمل في فريق، ومهارات حل المشكلات، والتدريب على المشاركة.

ولقد توصلت دراسة جوبتا وشارما N. Gupta & V. Sharma ٢٠١٨ إلى أن تطوير الجدارات تعد من ممارسات إدارة الاحتواء العالي الداعمة والمعززة لمستوى مشاركة العاملين.<sup>(١٤١)</sup> كما توصلت دراسة ليو W. Liu ٢٠١٨ إلى أن تطوير الجدارات يعتبر من ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي لها تأثيرات إيجابية على تعلم العاملين، وبالتالي تعد محدد مهم لقدرة الفرد على المواءمة في سوق العمل المتغير.<sup>(١٤٢)</sup> وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي فإن إدراك العاملين لاهتمام إدارة الجامعة بهم وبتنميتهم يساعد على مبادلتهم لهذا السلوك بالالتزام في العمل وبذل مجهود أكبر بما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

### ج- الإثراء الوظيفي Job Enrichment:

تسعى إدارة الاحتواء العالي إلى تزويد العاملين بالقدرة على صنع القرارات المرتبطة ليس فقط بأداء وظائفهم؛ ولكن أيضا بالمنظمة بشكل عام، الأمر الذي يتطلب امتلاك العاملين للمزيد من المهارات التي تساعد على ذلك؛ ومن ثم ظهر الإثراء الوظيفي كأحد ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي تساعد العاملين على اكتساب المزيد من المهارات.

ويعرف الإثراء الوظيفي بأنه: منح العاملين مسؤوليات أكبر واستقلالية أعلى في تنفيذها من خلال إضافة مهام ومسؤوليات للعاملين تساعد على إكسابهم مهارات متنوعة وتوفر لهم الاستقلالية والتغذية الراجعة في الأداء الوظيفي.<sup>(١٤٣)</sup> وتأكيدًا لذلك أشار

رويزبالمو وآخرون Ruiz-Palomo et. al. ٢٠٢٠ إلى أن الإثراء الوظيفي يتضمن تكامل عناصر متعددة في الوظيفة وهي تنوع المهام التي يجب أداؤها من العاملين، وحرية العاملين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل وتطبيقها، ومنحهم مسؤولية أكبر وتغذية راجعة للأداء ومشاركة في مبادرات التغيير.<sup>(١٤٤)</sup>

ويضم الإثراء الوظيفي التحميل الرأسي للوظيفة vertical job loading، ويعني ذلك ليس فقط إضافة مهام أكثر للوظيفة ولكن أيضا منح العاملين رقابة أعلى على وظائفهم لتعزيز خبرات إيجابية لدى العاملين مثل شعور العاملين بالإنجاز والمسؤولية وأنهم يقومون بشيء جدير بالاهتمام.<sup>(١٤٥)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن الإثراء الوظيفي يتضمن بجانب تنوع أنشطة ووظائف العاملين ومهامهم وزيادة المسؤوليات التي يقومون بها، إعطائهم السلطة التي تتناسب مع أداء تلك المسؤوليات. وينعكس ما سبق على تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم وبالتالي فعالية مشاركتهم في العمل، كما ينمي الثقة بين الإدارة والعاملين، وينمي ذلك في النهاية الاحتواء العالي لدى العاملين.

ومن ضمن المهام التي يمكن إسنادها للعاملين لتنوع مهامهم وإثراء وظيفتهم مهام تتسم بالطابع الإشرافي، كأن يقوم هو ذاتياً بتحديد خطوات عمله وفحصها لمعرفة نقاط الضعف وتصحيحها؛ الأمر الذي يؤهل الفرد لوظائف أفضل.<sup>(١٤٦)</sup> وفي ضوء ذلك فإن الإثراء الوظيفي يمكن أن ينمي قدرات العاملين ومهاراتهم ويساعد على الاستثمار في معارفهم، الأمر الذي يساعد على إدارة الاحتواء العالي لدى العاملين.

وللإثراء الوظيفي العديد من الأبعاد من بينها ما يلي:<sup>(١٤٧)</sup>

(١) تنوع المهام: أي تشتمل الوظيفة على مهام متعددة، وهو ما يساعد العاملين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

(٢) تنوع المهارات: حيث تتطلب الوظيفة من العامل أن يؤدي أنشطة متعددة تتحدى مهاراته وقدراته، الأمر الذي يتطلب تنمية مهاراته.

(٣) استقلالية العامل: يشير هذا البعد إلى مدى ما يحصل عليه العامل من حرية واستقلالية للقيام بمهام بوظيفته.

(٤) المعرفة بالنتائج أو التغذية الراجعة: وهو يشير إلى مدى معرفة العامل بفعالية جهوده من خلال حصوله على معلومات من رؤسائه تخص أداءه لوظيفته. فإذا حصل العاملون على تغذية راجعة إيجابية، فإن ذلك يحفزهم على بذل المزيد من الجهد علاوة على زيادة معرفتهم المرتبطة بالنتائج.

وفي ضوء ما سبق فإن الإثراء الوظيفي يحتاج إلى منح العاملين مزيداً من المسؤوليات من خلال تنويع المهام التي يقومون بها بحيث تكون ذات أهمية للمنظمة، علاوة على تنمية مهاراتهم من أجل تمكنهم من القيام بالمسؤوليات الجديدة. وحيث إن مسؤولية العاملين لا بد أن تتعادل مع السلطة الممنوحة لهم؛ لذلك يحتاج العاملون إلى منحهم سلطات كافية لأداء المسؤوليات المكلفين بها. وفي ضوء ذلك تتسم الوظائف التي يتم إثراءها بمسؤولية أكبر وكذلك استقلالية أكبر.

وفي هذا السياق أشار أسواثابا Aswathappa ٢٠١٣ إلى أن الإثراء الوظيفي يحتاج إلى منح العاملين حرية في جدولة مهامهم بحيث يقرر العاملون متى يمكن إعداد أي مهمة، علاوة على منحهم رقابة على الموارد، مثلاً يكون لديهم السلطة لاستخدام الموارد الضرورية لإنجاز وظيفتهم.<sup>(١٤٨)</sup>

واتساقاً مع ما سبق يهدف الإثراء الوظيفي إلى تحقيق العديد من الفوائد من ضمنها إكساب العاملين الخبرة اللازمة للعمل من خلال تكليفهم ببعض المهام الإضافية، وتحسين جودة أداء العاملين وجداراتهم، مما ينعكس على جودة العمل والخدمات التي تقدمها المنظمة، واستثمار قدرات العاملين ومهاراتهم وجداراتهم.<sup>(١٤٩)</sup>

ويترتب على استعانة المنظمات بالإثراء الوظيفي شعور العاملين بأهميتهم وقيمتهم ودورهم في المنظمة التي يعملون بها. ويتوقف تطبيق هذا الأسلوب على توفير البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين وعلى درجات طموح العاملين وقدراتهم الابتكارية، إلى

جانب استعدادهم للتعطاء وحرصهم على نجاح العمل ورفقي مستوياته.<sup>(١٥٠)</sup> ويعني ذلك أن نجاح الإثراء الوظيفي وتحقيق أهدافه يحتاج إلى عاملين لديهم الرغبة في تحمل مسؤوليات أكبر وعدم رضاهم بمستوى مسؤولياتهم الحالية.

وفي ضوء ما سبق فإن الإثراء الوظيفي يعد من ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي يجب أن تهتم بها الجامعات من أجل تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين بها؛ حيث يساعد على تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، بما يمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة أعلى، والمساهمة في تحقيق أهداف العمل بفعالية.

وباستقراء ممارسات تعزيز القدرة السابق ذكرها (التوظيف الانتقائي- تطوير الجدارات- الإثراء الوظيفي) يتضح ارتباطها ببعضها بعضاً؛ حيث تحتاج المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص عند استقطابها للعاملين مراعاة امتلاكهم للقدرات والمهارات اللازمة للعمل، واستعدادهم للعمل بكفاءة. ويحتاج تطوير الجدارات إلى أن يكون لدى العاملين درجات من الطموح والرغبة في التطوير وهو ما يجب على الجامعات مراعاته عند وضع معايير اختيار العاملين للوظائف المختلفة. علاوة على ذلك يحتاج الإثراء الوظيفي إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين من أجل تمكنهم من تحمل مسؤوليات أكبر. كما يحتاج إلى امتلاك العاملين للقدرات الابتكارية والاستعداد للتعطاء وحرصهم على نجاح المنظمة ورفقيها مما يستدعي اهتمام الجامعات باختيار العاملين الذين تتوافر فيهم هذه السمات. ويؤكد ذلك ما توصلت إليه الدراسات السابقة من أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي ترتبط ببعضها بعضاً.

كما يتضح من ممارسات تعزيز القدرة أنها تعكس اهتمام المنظمة بالعاملين بها وسعيها لتقدير إسهاماتهم من خلال الاهتمام بتطوير مهاراتهم وقدراتهم. وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي فإن معاملة العاملين بإيجابية من خلال تبني ممارسات لتعزيز قدراتهم يؤدي إلى سلوكيات أفضل من جانبهم تؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها. كما

يؤدي ذلك طبقاً للمنظور المعتمد على الموارد إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات على اعتبار أن الموارد البشرية تعد موارد قيمة.

## ٢- ممارسات تعزيز الدافعية **Motivation- Enhancing Practices**:

تشير ممارسات تعزيز الدافعية إلى الجهود التنظيمية المبذولة لتحفيز العاملين من أجل تحويل قدراتهم ومهاراتهم إلى فعل،<sup>(١٥١)</sup> حيث تساعد الحوافز في تحفيز العاملين لتطبيق معارفهم ومهاراتهم من أجل أداء مهام محددة وإنجاز أهداف المنظمة.<sup>(١٥٢)</sup> ومن هذه الممارسات المكافآت المرتبطة بالأداء الفردي والجماعي، ونظام الترقية المعتمد على الجدارة، وطرق تقويم الأداء الرسمي.<sup>(١٥٣)</sup> ويمكن توضيح ممارسات تعزيز الدافعية فيما يلي:

### أ- حوافز العاملين **Employee Incentives**:

تعد الحوافز قوى محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز. وبالتالي فإن للحوافز تأثيراً كبيراً ومباشراً على توجيه السلوك، وتحديد الاتجاهات، وزيادة الإنتاجية، والارتقاء بمستوى رضا والتزام العاملين.<sup>(١٥٤)</sup> وبناء على ذلك تحتاج الجامعات إلى الاهتمام بحوافز العاملين من أجل تشجيع مشاركتهم وزيادة دافعيتهم لبذل جهودهم لصالح الجامعة التي يعملون بها. وتشير الحوافز إلى مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهودهم في العمل، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصولهم على ما يضمن تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم المتعددة.<sup>(١٥٥)</sup> كما أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم في العمل، ويحقق أهدافهم وأهداف المنظمة في نفس الوقت.<sup>(١٥٦)</sup> وتوصف أيضاً بأنها تهيئة العاملين لبذل مستوى عالي من الجهود من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إتاحة الفرص أمامهم لتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم.<sup>(١٥٧)</sup> وفي ضوء ذلك فإن الحوافز يمكن أن

تنمي الاحتواء العالي لدى العاملين، لأنها يمكن أن تشجعهم على بذل جهودهم من أجل المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

وهناك أنواع متعددة للحوافز التي يمكن أن تقدمها المنظمات باختلاف أنواعها وإمكاناتها المتاحة وفي ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، ومن هذه الأنواع ما يلي:

(١) **الحوافز الفردية Individuals Incentives**: يحصل العاملون من خلالها على مكافآتهم اعتماداً على أدائهم ومخرجاتهم في مكان العمل.<sup>(١٥٨)</sup> وهي توجه نحو دفع الأداء الفردي، وتكون المهام التي يكلف بها العاملون عادة مستقلة دون أن تقترن بمهام الآخرين، كما تتسم بالوضوح حيث يمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم، ومن ثم يعتبر هذا النوع وسيلة تحفيزية على درجة عالية من الأهمية لأنها تربط مباشرة بين الحوافز والأداء.<sup>(١٥٩)</sup> وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الحوافز الفردية تنمي الشعور لدى العاملين بأن إدارة المنظمة التي يعملون بها تهتم بهم وتقدر إسهاماتهم، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وبذلك تساعد الحوافز الفردية على دفع العاملين لبذل أقصى ما لديهم وتحقيق التنافس الإيجابي بينهم مما يؤدي ذلك إلى تحسين إنتاجية المنظمة وتحسين أدائها.

(٢) **الحوافز الجماعية Group Incentives**: يُقدّم هذا النوع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة ومهام مشتركة تترابط مع بعضها البعض ولا يمكن فصلها لترابطها الدقيق، وهي تعتمد على الجهود الجماعية المشتركة وليست الفردية المستقلة، وتتطلب تثقيف جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة تجاه مختلف جوانب الأداء.<sup>(١٦٠)</sup> ويضع هذا النوع أعضاء الفريق في منافسة على الحوافز الجماعية، بحيث تُمنح الفرق حافزاً مستحقاً بناء على تقييمات أداء الفريق، وقد يتطلب قياس أداء الفريق تقييم أعضاء الفريق بعضهم لبعض على أساس العمل

التعاوني والمساهمة أو المشاركة والتي لها تأثير على مستوى الحوافز التي يتلقاها العاملون. (١٦١)

### (٣) الحوافز التنظيمية **Organizational Incentives**: يرتبط هذا النوع بشكل

وثيق بمدى التعاون والترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها والعاملين في المنظمة، إذ أن سبل التعاون بين الطرفين من شأنه أن يسهم في روح التفاعل البناء لتحقيق الفاعلية التنظيمية بالصورة المستهدفة. (١٦٢) حيث يقدم هذا النوع بناء على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف التنظيمية وإنجازها على كافة مستويات المنظمة، فإذا كان من ضمن الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة لتحقيقها الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين للوصول للتميز، فإن ذلك يتطلب مشاركة كافة جميع العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة لإنجاز الهدف المطلوب.

وعليه تطبق المنظمات الحوافز القائمة على الهدف **Goal-based Incentives** على المستوى التنظيمي، وهي بذلك تساعد على التنسيق بين العاملين في الأقسام المختلفة من أجل إنجاز أهداف استراتيجية للمنظمات. وتساعد الحوافز القائمة على الهدف على تحسين دافعية العاملين؛ حيث إن تحديد المنظمات لأهداف واعية يؤثر بشكل مباشر على دافعية وسلوك العاملين وتقودهم لتحقيق هذه الأهداف، كما أن مكافأة المنظمات للعاملين الأكثر إسهامًا في إنجاز الأهداف يعد مصدرًا لدافعية العاملين. (١٦٣) وفي ضوء نظرية الفعل الألمانية فإن الحوافز القائمة على الهدف تساعد في تحسين دافعية العاملين، وتوجيههم لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، بما ينمي شعورهم بالإنجاز والمسئولية، ويدعم علاقة الثقة بين الإدارة والعاملين الأمر الذي يسهم في تنمية الاحتواء العالي لديهم.

وبناء على ما سبق فإن الحوافز بأنواعها المتعددة يمكن أن تساعد على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين؛ حيث تدفعهم من خلال تحقيق رغباتهم وإشباع احتياجاتهم نحو بذل مستوى عالٍ من الجهد من أجل المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بأداء

وظائفهم والمنظمة ككل، بما ينمي الثقة بين الإدارة والعاملين ويدعم شعورهم بالإنجاز والمسئولية والالتزام تجاه تحقيق أهداف الجامعة التي يعملون بها.

ويعد ربط الحافز بالأداء الفردي ممارسة إدارية أساسية في منظمات الاحتواء العالي والتي تتناسب مع فكرة تصميم العمل ليكون محفزاً وممتعاً؛ حيث تساعد على جذب العاملين ذوي الأداء العالي، والاحتفاظ بهم، وضمان انضمام عاملين جدد إلى المنظمة والبقاء فيها.<sup>(١٦٤)</sup> كما تساعد الحوافز القائمة على الأداء على تحفيز العاملين لبذل جهود إضافية من أجل القيام بمهام متعددة ومختلفة.<sup>(١٦٥)</sup>

وتحتاج المنظمات عند ربط الحافز بالأداء الفردي إلى توافر عدة متطلبات أساسية، وهي: اقتران الحافز بإثراء الوظائف حتى يسهل قياس الأداء الفردي، والتركيز في تقييم الأداء الفردي على الممارسات التي يمكن قياسها وتولد مقارنة بين الأقران ينتج عنها المشاركة والتعاون والثقة اللازمة لتحقيق الاحتواء العالي للعاملين، والإعلان عن معدلات الحوافز الفعلية والعلاقة بين الحافز والأداء.<sup>(١٦٦)</sup>

وتؤكد الحوافز القائمة على الأداء الفردي على المحاسبية الفردية، إلا أن الحوافز الجماعية أو القائمة على الفريق تعد ضرورية لتيسير التفاعل بين العاملين وتبادل المعلومات بينهم، كما أنها تساعد في تقليل التنافس السلبي بين العاملين وتعزيز التعاون بينهم.<sup>(١٦٧)</sup> ويتطلب الاحتواء التوازن بين الأنشطة الفردية والجماعية، وبالتالي بين الحوافز الفردية والجماعية. ويساعد التنوع بين الحوافز على تركيز العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية مع تنمية دافعيتهم نحو العمل الجاد.<sup>(١٦٨)</sup>

وبناءً عليه يمكن أن يكون لمنظمات الاحتواء العالي نظامان منفصلان للحوافز، ولكن يعملان جنباً إلى جنب لتحقيق التكامل والترابط فيما بينهم؛ الأول حوافز للفرق بناءً على أداء الفريق وتقسّم الحوافز بين أعضاء الفريق بناءً على مساهمة كل عضو في الفريق، بينما الثاني حوافز الأفراد بناءً على الأداء الفردي الأفضل.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

وتشير دراسة مدداني ومنهاج K. Mamdani & S. Minhaj ٢٠١٦ إلى ضرورة التزام المنظمات في ظل مواجهة المنافسة الشديدة بتقديم حوافز ومزايا مختلفة ومرغوبة للعاملين من بينها الحوافز القائمة على الأداء والحوافز القائمة على الهدف، حيث تساعد في الحفاظ على حماس العاملين، وزيادة دافعيتهم والتزامهم تجاه العمل، وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي، وزيادة كفاءتهم، علاوة على الحصول على أقصى إمكانات العاملين، والاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(١٦٩)</sup>

بالإضافة إلى ما سبق تهدف الحوافز إلى تحقيق العديد من الفوائد على المستوى الفردي والتنظيمي؛ حيث تساعد على زيادة الدافعية للعمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة المنافسة بين العاملين، وجذب العاملين ذوي المهارة والاحتفاظ بهم، وتقدير العاملين ذوي الأداء المتميز، وتقليل التغيب عن العمل، واستثمار الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية، وربط زيادة المكافآت بزيادة الإنتاجية.<sup>(١٧٠)</sup>

وفي هذا الصدد تؤكد دراسة البلوشي وخان Al-Belushi & M. Khan ٢٠١٧ على أن هناك تأثيراً قوياً للحوافز المادية بأشكالها المختلفة على أداء العاملين لوظائفهم بحماس كامل وزيادة إنتاجيتهم والتزامهم ودافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها سواء كانت هذه الحوافز على المستوى الفردي أو الجماعي.<sup>(١٧١)</sup>

### ب- عدالة المكافآت Fair Rewards:

تعد الممارسات التي تحددها إدارة الجامعات في تعاملها مع العاملين وتقييم إسهاماتهم عاملاً حافزاً لهم للمشاركة في تحقيق أهدافها. لذلك يجب على إدارة الجامعات وضع أسس لكيفية تقييم إسهامات العاملين بها بحيث تعتمد على العدالة وتؤثر على إدراك العاملين لها.

وفي هذا السياق تعتبر العدالة متطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بها. ويطلق على عدالة المكافآت "عدالة التوزيع" لأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته.<sup>(١٧٢)</sup>

وتشير عدالة المكافآت إلى العدالة المدركة للمخرجات الوظيفية بما تشمله من تعويضات وتقويمات للأداء.<sup>(١٧٣)</sup> كما تشير إلى اعتقاد الفرد أن المعاملة التي يتلقاها تعد عادلة مقارنة بالمعاملة التي يتلقاها الآخرون.<sup>(١٧٤)</sup> كما تعكس العدالة التوازن بين ما يقدمه العاملون للمنظمة وما يتوقعون الحصول عليه.<sup>(١٧٥)</sup>

وفي ضوء ذلك فإن العدالة تتضمن إدراك العامل لمدى حصوله على مخرجات من إدارة المنظمة تناسب جهوده وتلبي توقعاته مقارنة بالآخرين، وبالتالي فإن العاملين لا يكتفون بالحصول على مكافآت، وإنما يهتمون بمدى مناسبتها للجهود التي بذلوها مقارنة بالآخرين. كما أن العاملين لا يهتمون فقط بعدالة الموارد المادية؛ ولكن أيضاً يهتمون بالجوانب الأخرى المرتبطة بالعمل كعدالة التقييم والحصول على تغذية راجعة. حيث إن شمولية العدالة للجوانب المختلفة المرتبطة بالعمل يمكن أن يؤثر على دافعية العاملين بدلاً من الاقتصار على جوانب دون أخرى.

وطبقاً لنظرية العدالة لأدمز Adam's Equity theory فإن العاملين يمكن تحفيزهم بشكل أفضل عندما يتم معاملتهم بعدالة وإنصاف والعكس صحيح؛<sup>(١٧٦)</sup> حيث يقارن العاملون المكافآت التي يحصلون عليها مقابل ما يحصل عليه الزملاء في مواقف عمل شبيهة، أي يقارنون بين المدخلات (الأداء) والمخرجات (المكافآت)، وعلى أساس هذه المقارنة يقررون مدى عدالة التعامل معهم. وتشير المدخلات إلى ما يقدمه العاملون من جهد، وولاء، وعمل جاد، والتزام، ومهارات، وقدرة، ومرونة، وتسامح، ودعم للزملاء والتابعين. أما المخرجات فهي ما يحصل عليه العاملون من مكافآت، وعلاوات، واهتمام، وتدريب، وترقية.<sup>(١٧٧)</sup> ويمكن تمثيل ذلك بالمعادلة التالية:<sup>(١٧٨)</sup>

$$\frac{\text{النواتج التي يحصل عليها}}{\text{مدخلاته}} = \text{مقارنة بـ} \frac{\text{النواتج التي يحصل عليها الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}}$$

عدالة أو عدم عدالة

ويشعر الفرد نتيجة لهذه المقارنة بأنه يكافأ بعدالة عندما تكون النسبتان متساويتين،<sup>(١٧٩)</sup> أي يتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.(١٨٠) واعتمادًا على مبدأ العدالة فإن السلوك العادل من المنظمة يتم مبادلتته من خلال سلوكيات من العاملين مفيدة للمنظمة.(١٨١) وعندما لا تكون النسبتان متكافئتين يشعر العاملين بعدم العدالة، وبالتالي يحاول تقليل عدم العدالة مثلًا عن طريق تقليل مدخلاته من خلال بذل جهد أقل أو من خلال ترك العمل.(١٨٢)

وفي ضوء ما سبق فإن شعور العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤثر على سلوكياته مثل مشاركته في تحقيق المنظمة لأهدافها؛ وعلى ذلك فإن عدالة المكافآت يمكن أن تساعد على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين حيث تؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل وتنمية الثقة بينهم وبين المنظمة بأنه سوف يتم مكافأتهم بعدالة على ما يبذلونه من جهد مقارنة بزملائهم.

وفي سياق ما سبق تؤثر العدالة تأثيرًا بالغًا على العاملين؛ حيث إن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بشكل عام.(١٨٣) كما يمكن للمنظمات التي تقدم مكافآت عادلة تحقيق ميزة تنافسية والتأثير على التزام العاملين وسلوك المواطن التنظيمية لديهم. كما يمكن أن تؤدي المكافآت المناسبة إلى الثقة في المنظمة من جانب العاملين من خلال اعتقادهم أنه سوف يتم تقديرهم ومكافأتهم.(١٨٤)

ولقد توصلت دراسة الدغان A. Al Doghan ٢٠١٩ إلى أن النظام العادل للمكافآت يؤثر إيجابيًا على مشاركة العاملين، كما يضمن حصولهم على المكافآت اعتمادًا على الأداء. وعندما تكافأ المنظمات العاملين بها على زيادة أدائهم وإنتاجيتهم، فإن العاملين بالتالي يظهرون مستويات أعلى من المشاركة، ويدركون عدالة هذه المكافآت.(١٨٥)

ويحتاج إدراك العاملين للعدالة إلى وعي قادة المنظمات بحاجة العاملين للحصول على نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي والآخر معنوي، وتنميتهم لأنظمة عادلة

لقياس فاعلية أداء العاملين،<sup>(١٨٦)</sup> علاوة على توفير مكافآت وحوافز عادلة، ووضع أسس ومعايير واضحة لتقديمها. كما يحتاج قادة المنظمات إلى إدراك الاختلافات الثقافية التي تؤثر على كيفية إدراك الأفراد أو رد فعلهم تجاه العدالة وعدم العدالة.<sup>(١٨٧)</sup> ويحتاج ذلك إلى تتبع إدراكات العاملين للعدالة بالمنظمات التي يعملون بها، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المقابلات والاستبانات.

كما أشار لولر Lawler ١٩٩٢ إلى أن تنمية الاحتواء العالي بالمنظمات من خلال العدالة تتطلب من المنظمات إلى أن يكون لديها منتديات لمناقشة عدالة الممارسات المتعددة التي تطبقها، والسماح للأفراد بالتعبير عن آرائهم تجاه تلك الممارسات، علاوة على الاستعانة بالمسوحات التي يمكن من خلالها توجيه المنظمة لأسئلة للعاملين عن ممارسات محددة لمعرفة مدى تقبل العاملين لممارسات المنظمة.<sup>(١٨٨)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن إدراك العاملين لعدالة المكافآت يتطلب من المنظمات بذل العديد من الجهود من أجل توفير نظم عادلة للمكافآت، ووضع معايير لها، وتقييم مدى عدالتها، للتأكد من تأثيرها على إدراك العاملين لها. الأمر الذي يمكن أن يؤثر على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين، ويزيد من رغبتهم للمشاركة في تحقيق المنظمة التي يعملون بها لأهدافها.

### ج- الاهتمام المعنوي بالعاملين Employee Recognition:

يعد الاهتمام محرکًا أساسيًا للسلوك البشري؛ حيث تتبع الكثير من دوافع الأفراد من الاعتراف الذي يحصلون عليه من رؤسائهم تجاه العمل الجيد الذي يقومون به ومن شعورهم بأنهم جزء محوري من المنظمة.<sup>(١٨٩)</sup> وفي ضوء ذلك تحتاج إدارة المنظمات بشكل عام ومن بينها الجامعات إلى توجيه اهتمامها بجهود العاملين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد من أجل المشاركة في تحقيق الجامعات لأهدافها.

ويشير الاهتمام إلى المكافآت غير المادية التي توفرها المنظمات للعاملين بها من خلال تقدير جودة عملهم وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية لهم لتحفيزهم على أداء مستوى

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

أعلى من المجهود الفردي.<sup>(١٩٠)</sup> كما يوصف الاهتمام بأنه منح العاملين مكانة معينة داخل المنظمة، من خلال تقييم عملهم وإعطائهم التقدير المناسب لتحفيزهم للوصول إلى الأداء المتميز.<sup>(١٩١)</sup>

ويوجد أمثلة متنوعة للاهتمام أو ما يطلق عليه التحفيز المعنوي والذي يمكن أن يزيد من دافعية العاملين لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، وبالتالي يؤثر إيجابياً على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين، ومنها: تفويض السلطة للعاملين ومنحهم مسؤوليات إضافية، وإشراكهم في صنع القرارات، وتخصيص صندوق للاقتراحات لكي يعبر الفرد عن نفسه ومشاكله وآرائه، ووضع نظام فعال لحل الشكاوى والنزاعات، ومنح شهادات للعاملين وأوسمة وترقيات استثنائية تقديراً لجهودهم المتميزة،<sup>(١٩٢)</sup> بالإضافة إلى اتباع سياسة الباب المفتوح، والسماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وآرائهم مباشرة إلى رؤسائهم، وإدراك أسماء المتميزين في العمل في لوحات داخل المنظمة، وتقديم عبارات الثناء والشكر لهم شفهيًا أو كتابيًا؛ مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.<sup>(١٩٣)</sup> ويمكن أن ينعكس ما سبق على تنمية العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين بحيث يسودها الود والاحترام.

بالإضافة إلى ما سبق تميل العديد من المنظمات بمختلف أنواعها إلى تصنيف الاهتمام إلى:<sup>(١٩٤)</sup>

**(١) الاهتمام الرسمي من قبل الإدارة للفرق أو الأفراد:** يعد التقدير أو الاهتمام الرسمي جزءاً أساسياً من المبادرات التي تزيد مستويات مشاركة العاملين، وهو يتطلب التنوع في ممارسات الاهتمام سواء كان تقدير فردي أو تقدير لفرق العمل للتعرف على الأداء الاستثنائي للعاملين، وغالباً تشجع الإدارة العمل الجماعي؛ حيث يصعب نسبياً تتبع الجهد الفردي للعاملين الذين ليس لديهم مخرجات واضحة. ويقدم التقدير الرسمي من قبل الإدارة العليا من خلال جدول دوري بحيث يرشح العامل المتميز في تلك الفترة للحصول على حوافز رمزية لإظهار إنجازاتهم وإتاحة الفرصة

لمعرفة من هم الأفضل أداء في المنظمة، بما يدفع العاملين باستمرار للحفاظ على النجاح.

(٢) **الاهتمام من قبل الأقران أو من قبل النظير:** يتميز هذا النوع بأن العاملين يرشحون بعضهم بعضاً من خلال رصد سلوكيات العمل اليومية في إطار مجموعة من قيم العمل المحددة داخل كل منظمة والتي تظهر الأداء المطلوب لجميع العاملين أمام زملائهم، ويتم تسجيل تلك الممارسات داخل شبكات داخلية بها برنامج خاص يحمل قاعدة بيانات كاملة لجميع العاملين ويتم من خلاله توزيع المؤهلين والمرشحين من قبل آراء الأقران بموضوعية، ويتم إضافة المرشحين في جدول وترتيبهم لتقديرهم رسمياً، ويعلن الفائزون ويتم دعوتهم للاحتفال وتسليمهم شهادات تقدير أو دروع على مستوى الأقسام.

(٣) **الاهتمام بالأفكار والمقترحات:** يشجع هذا النوع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم؛ ويكافئ العاملين الذين يقدمون أفكاراً ابتكارية لتطوير أداء المنظمة، وتزيد مكافأة أفكار العاملين حسب أهميتها التي ترقى لها بعد تقييمها بموضوعية، مما يتيح الفرصة للعاملين للمشاركة النشطة والمستمرة وتحفيزهم على توليد أفكار جديدة ومبتكرة.

(٤) **حوافز مقدمة للعاملين طوال فترة عملهم:** توجد حاجة مستمرة للاعتراف بمساهمة العاملين الذين خدموا لفترة طويلة من خلال تقديم حوافز معنوية لهم مثل الإعلان الرسمي عنهم وإعطائهم شهادة تقدير وهدايا عينية، وهذا يدعم جهود المنظمة في تقدير اسهامات العاملين طوال فترة عملهم حتى الوصول للتقاعد، ويتطلب ذلك من المنظمات التفكير في حوافز الخدمة المستمرة وتقدير العاملين للبقاء بالمنظمة وتحقيق فترات عمل أطول من المتوسط، وتوقعات أفضل للأداء نتيجة ما يلقي العاملون من تقدير واهتمام.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

ويتضح مما سبق أنه يمكن للمنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات الاستعانة بالأشكال المختلفة للاهتمام، والاستفادة منها في تقديم التقدير المناسب للعاملين لزيادة دافعيتهم في بذل جهودهم للمشاركة في تحقيق أهداف الجامعة التي يعملون بها، وتحفيزهم للوصول إلى أعلى مستوى للأداء المتوقع منهم؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تنمية الاحتواء العالي للعاملين.

ويعد الاهتمام عاملاً مهماً ومؤثراً على سلوكيات العاملين؛ حيث يمكن تحسين أداء العاملين من خلال اهتمام المنظمة بإسهاماتهم القيمة وتدعيمها.<sup>(١٩٥)</sup> وقد يؤدي العاملون بشكل أفضل عندما يشعرون أن جداراتهم وجهودهم وإسهاماتهم تدرك من المنظمة. وقد يعتبرون ممارسات الاهتمام كعائد على استثماراتهم وينخرطون في العمل إلى الحد الذي يرون فيه قدرًا أكبر من الاهتمام بأدائهم.<sup>(١٩٦)</sup> وفي هذا الصدد توصلت دراسة دانيال C. Daniel ٢٠١٩ إلى أن الاهتمام بالعاملين من خلال أشكاله المختلفة يؤدي إلى تحفيزهم لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.<sup>(١٩٧)</sup> الأمر الذي يترتب عليه تنمية الاحتواء العالي لديهم. وقد أشار مامداني ومنهاج K. Mamdani & S. Minhaj ٢٠١٦ أنه لا يكفي تركيز المنظمات على الحوافز المادية فقط، ولكن هناك ضرورة إلى الاهتمام بالحوافز غير المادية التي توفر بيئة عمل متميزة تشجع على زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين وتنمية شعورهم بالرضا وزيادة التزامهم تجاه العمل والمنظمة. كما يساعد الاهتمام المعنوي على تنمية التفاهم بين زملاء العمل والإدارة العليا، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز العاملين ويدعم الاحتواء العالي لديهم.<sup>(١٩٨)</sup>

بالإضافة إلى ما سبق يمثل تقديم تغذية راجعة تطويرية للعاملين على جميع المستويات شكلاً آخر من الاهتمام المعنوي بالعاملين؛ حيث إن توفير المعلومات في الوقت المناسب للعاملين يساعدهم في تعديل أدائهم للقيام بعمل أفضل، ويحقق منافسة عادلة بين العاملين الذين لديهم أعلى إمكانات للتحسين، ويحفزهم على المشاركة في صنع قرارات بشأن عملهم دون الضغط عليهم مما يشعرهم بالتقدير والاهتمام

المناسب<sup>(١٩٩)</sup> كما أن التغذية الراجعة التطويرية تساعد العاملين على فحص جوانب عملهم المختلفة لمعرفة جوانب القوة وجوانب الضعف وتصحيحها، مما يزيد شعورهم بالأمان والدافعية تجاه العمل ويساعد المنظمة في اتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بالترقية ومستويات التعويضات<sup>(٢٠٠)</sup>.

في ضوء ذلك فإن التغذية الراجعة التطويرية المنتظمة تسهم في تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين، حيث إنها تساعد العاملين في معرفة نتائج أداء عملهم من خلال تحديد نقاط الضعف في جوانب عملهم كفحصها لتصحيحها مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود والمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بوظائفهم وينمي لديهم الشعور بالمسؤولية والاهتمام والتقدير من جانب المنظمة.

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من الممارسات التي يمكن أن تقوم بها إدارة الجامعات وتساعد على تعزيز دافعية العاملين بها، من بينها الحوافز بأنواعها المختلفة، وعدالة المكافآت، والاهتمام المعنوي بالعاملين. هذه الممارسات تؤثر على إدراكات العاملين بأن إدارة الجامعة التي يعملون بها تهتم بهم وتقدر إسهاماتهم. وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي يدفعهم ذلك إلى مقابلة تلك الممارسات بسلوكيات إيجابية من جانبهم كالمشاركة الفعالة في صنع القرار وفي تحقيق الجامعة لأهدافها وفي التأثير على جوانب العمل المختلفة، الأمر الذي يعكس تنمية الاحتواء العالي لديهم. كما أن اهتمام الجامعة بالعاملين بها يساعد -طبقاً للمنظور المعتمد على الموارد- على تحقيق ميزة تنافسية للجامعة. وعلى ذلك فإن ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالجامعات لا تساعد فقط على تحسين أداء العاملين وتحسين سلوكياتهم في العمل، وإنما أيضاً تحقيق أهداف الجامعة بشكل عام.

### ٣- ممارسات تعزيز الفرص :Opportunity- Enhancing Practices

تشير ممارسات تعزيز الفرص إلى مجموعة من الظروف التي تسمح للعاملين بالمشاركة في جوانب متعددة بالمنظمة<sup>(٢٠١)</sup> ومن ثم توفير بيئة عمل مناسبة لاحتواء

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

العاملين. (٢٠٢) كما تمثل الآفاق المفتوحة للعاملين للمشاركة في نجاح المنظمة وتحفيزهم للالتزام وتحقيق الأداء العالي مثلا من خلال تمكين العاملين، وتصميم الوظيفة، ومشاركة المعلومات. (٢٠٣) وسوف يتم تناول ممارسات تعزيز الفرص تفصيلاً على النحو التالي.

### أ- تمكين العاملين Employee Empowerment:

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات في تحقيق أهدافها. وتعمل إدارة الاحتواء العالي على حسن توجيه الأفراد، وتوفير الفرص المناسبة التي تساعد على ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، وإيجاد مناخ تنظيمي يدعم المشاركة والشعور بالمسؤولية والقوة والاستقلالية في أداء الأعمال الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة؛ الأمر الذي يؤكد على أهمية تمكين العاملين.

ويعد التمكين ممارسة إدارية تستخدم لحث العاملين وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب توفير الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية لخدمة أهداف المنظمة وغاياتها. (٢٠٤) بالإضافة إلى منح العاملين اللامركزية في صنع القرار والشعور بالملكية للذات يرتبطان بشكل إيجابي بالأداء وزيادة الإنتاجية. (٢٠٥)

ويشير التمكين إلى إتاحة حرية التصرف للعاملين لصنع القرارات اليومية المتعلقة بأعمالهم الوظيفية، وتمتعهم بالاستقلالية للقيام بأدوار ومسئوليات العمل المختلفة؛ مما يؤدي إلى تعزيز الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل وزيادة شعورهم بالدعم والثقة. (٢٠٦) كما يوصف تمكين العاملين بأنه مشاركة القوة في كل مكان بالمنظمة، وتنمية مهارات العاملين ومنحهم السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى عملهم، وإتاحة حرية التصرف لهم لأداء مهامهم بدرجة من الاستقلالية مع تحملهم مسؤولية نتائج العمل. (٢٠٧)

وفى ضوء ذلك فإن تمكين العاملين يركز على مشاركة العاملين في القوة والسلطة ومنحهم الاستقلالية في التصرف لأداء أعمالهم دون تدخل مباشر من إدارة المنظمة، مما ينمي الاحتواء العالي للعاملين بالمنظمات. وفي هذا السياق يعتمد تمكين العاملين على العديد من المكونات، من أهمها:

(١) **مشاركة العاملين employee participation**: وهى تشير إلى تفاعل العاملين واندماجهم ذهنياً وعاطفياً واجتماعياً مع متخذي القرارات بالمنظمة من خلال تعزيز دورهم فيها وتعبئة جهودهم نحو تحقيق أهدافها. (٢٠٠٨) كما توصف بأنها اندماج العاملين في العمليات التنظيمية من خلال تشكيل مجموعات أو فرق عمل لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وتحقيق التواصل والتفاعل بين العاملين. وقد يتطلب ذلك من المنظمات تبنى هيكل تنظيمي مسطح يقدر آراء العاملين مع الاستعانة بالتقنيات التي تسمح للعاملين بفهم كيفية تحسين وظائفهم. (٢٠٠٩) كما يتطلب تطوير معرفة العاملين للحصول على المهارات والخبرات اللازمة لتلبية مطالبهم الوظيفية ووصولهم إلى الأداء العالي، حتى يصبحوا أكثر وعياً بما هو متوقع منهم، وتتناسب جهودهم مع الصورة المرجوة منهم، وتزداد جودة عملهم بشكل عام. (٢١٠) ويرتبط تمكين العاملين ارتباطاً وثيقاً بمشاركة العاملين عبر مستويين، هما: (٢١١)

(أ) مستوى التكليف، والذي يعنى امتلاك العاملين لصلاحيات صنع القرارات ذات الصلة بتكليفات العمل المباشرة أي سريعة التنفيذ.

(ب) مستوى صناعة الخدمة، والذي يتصل باحتياج العاملين لاتخاذ قرارات متميزة لتلبية احتياجات المستفيدين.

وبناء على ما سبق يتضمن التمكين مشاركة العاملين وإعطاءهم السلطة أو القوة المباشرة لاتخاذ القرارات التي تحقق مستوى الخدمة المتميزة للجامعة، بما يلبي احتياجات المستفيدين؛ ويتطلب ذلك من الجامعات توفير فرص المشاركة التي تساعد

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين، بما يؤثر إيجابياً على أداء العاملين وأداء الجامعة ككل.

ويمكن بمشاركة العاملين تحسين كمية ونوعية القرارات التنظيمية، حيث يقدم العاملون حلولاً أكثر وبدائل مطورة تؤدي إلى جودة قرارات المنظمة في كل المستويات؛ حيث إن العاملين في كثير من المجالات أكثر حساسية واستشعار لبيئة المنظمة ومن ثم يكونون على معرفة بالمشكلات الحقيقية والفرص الموجودة؛ ولذا فإن مشاركتهم تمثل ميزة للمنظمة في التعامل السريع والكفاء مع المشكلات.(٢١٢)

(٢) **الاستقلالية Autonomy**: وهي تعني أن يكون للعاملين القدرة على اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بوظائفهم دون تدخل مباشر من إدارة المنظمة، وعندما يُمنح العاملون مزيداً من الاستقلالية وحرية التصرف في اتخاذ القرارات وأداء المهام الموكلة إليهم، فإن ذلك يساعد المنظمة على المنافسة.(٢١٣)

وباستقراء ما سبق يتضح أن تمكين العاملين يمكن أن يسهم بشكل أساسي في تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين بالمنظمات بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرار وحل المشكلات المتعلقة بأداء وظائفهم ومنحهم القوة والسلطة التي تدعم شعورهم بالاستقلالية وحرية التصرف في أداء المهام الموكلة إليهم، وتطوير معارفهم لزيادة خبراتهم ومهاراتهم الوظيفية، مما يزيد من جودة عملهم ويدعم ثقتهم والتزامهم بتحقيق أهداف الجامعة وميزتها التنافسية.

وللتمكين أهمية كبيرة على مستوى العاملين والمنظمة؛ فعلى مستوى العاملين يؤدي التمكين إلى زيادة تحكم الفرد في أداء المهام اليومية، والشعور بالملكية في العمل، واكتساب معارف ومهارات وظيفية جديدة وتعزيز الولاء والالتزام. بينما على مستوى المنظمة يؤدي التمكين إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتحسين الاتصالات، وزيادة سرعة استجابة المنظمات للتغيرات وتحقيق ميزة تنافسية لها.(٢١٤)

ويتطلب التمكين لتنمية الاحتواء العالي لدى العاملين بالمنظمات الاستعانة بأسلوب فرق العمل كأحد الأساليب المهمة التي تسهم بشكل مباشر في تعزيز الفرص المتاحة أمامهم. وتشير فرق العمل Team Works إلى مجموعة ممكنة تنظيميًا للمشاركة في صنع القرار وإنجاز المنظمة لأهدافها، وهي تساعد على بناء الثقة والشعور بالملكية، وتحسين التنسيق بين المجالات الوظيفية العديدة من خلال تنوع المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلات وحلها بكفاءة أكبر.<sup>(٢١٥)</sup>

ويتسم فريق العمل في المنظمة المتمكنة عن التقليدية بالاستمرارية حيث لا ينتهي عمله بانتهاء المهمة المحددة ويمكن إسناد مهام إضافية له، كما أنه يدير نفسه؛ فأعضاء الفريق جميعًا يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية للنهاية. ويحتاج فريق العمل بالمنظمة الممكنة إلى الإرشاد بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادًا أو كيان مستقل عن الإدارة العليا في إدارة أعمالهم.<sup>(٢١٦)</sup> وهناك العديد من أشكال فرق العمل التي يمكن أن تعزز من فرص تمكين العاملين لتحقيق الاحتواء العالي بالمنظمات، من بينها:

(١) **فريق الإدارة الذاتية Self- Managing Team**: هي مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ذاتيًا. ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة، وتتوافر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والموارد اللازمة لتحقيق النجاح، ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ويتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة.<sup>(٢١٧)</sup> كما يقوم أيضًا بجدولة العمل والإجازات وتبادل المهام الوظيفية وتحديدًا بين الأعضاء ووضع أهداف الفريق واختيار قائد الفريق، ويُمكن الفريق من التحكم في كيفية إنجاز مهامهم، وكل فرد في الفريق يمتلك مهارات متعددة تمكنه من القيام بأداء المهام الموكلة إليه.<sup>(٢١٨)</sup> وعادة يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات التي تهتم بمشاركة العاملين بدرجة عالية.<sup>(٢١٩)</sup>

(٢) فريق حل المشكلة **Problem- Solving Team**: وهو يتشكل من مجموعة من العاملين من مجالات مختلفة في الأقسام أو الوحدات التنظيمية، ويتراوح عدد أعضاء الفريق بين ٥-١٢ عضوًا، ويتشكل هذا الفريق بصورة رسمية على أساس تطوعي، وتعد اجتماعات على مستوى الفريق لمناقشة طرق تحسين الجودة والإنتاجية، وبيئة العمل.(٢٢٠)

(٣) فريق الغرض المحدد **Special- Purpose Team**: وهو مجموعة من العاملين من أقسام مختلفة، وربما من مستويات إدارية متعددة، يتراوح عدد أعضائه فيما بين ٥-٣٠ عضوًا، ويتشكل بصورة رسمية، ويتم منحهم المسؤوليات والصلاحيات اللازمة للتعامل مع أي مواقف محتملة تواجههم، وتتضمن مهامهم تصميم وإدخال التكنولوجيا الجديدة، ومقابلة المستفيدين لتحسين المخرجات، والقيام بمهام ترتبط بالتسويق للخدمات التي تقدمها المنظمة، وتحسين الروابط بين القرارات والخطط التكتيكية والإستراتيجية.(٢٢١)

(٤) فرق العمل عن بعد **Virtual Work Teams**: ظهر هذا النوع نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات، ويقوم التفاعل بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها تبادل المعرفة والخبرة والمعلومات، وتخطي حدود الزمان والمكان، مما يسهل إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.(٢٢٢)

وبناء على ما سبق يتضح أنه يمكن للجامعات تعزيز فرص تمكين العاملين لتنمية الاحتواء العالي لديهم من خلال الاستعانة بالأشكال السابق ذكرها لفرق العمل، حيث تشكل أحد صور المشاركة واللامركزية الإدارية في اتخاذ القرارات، ومن ثم يكون كيان مستقل عن الإدارة العليا في إدارة أعماله ويتاح لهم القوة والسلطة وحرية التصرف في

رسم الخطط وفى تنفيذها وفى إدارة العمل من البداية للنهاية مما يدعم شعورهم بالملكية والمسؤولية نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

وحتى تتمكن المنظمات بمختلف أنواعها من إدارة الاحتواء العالي من خلال تمكين العاملين يجب على إدارتها التأكد من أن العاملين في جميع المستويات الهرمية الأدنى لديهم المزيج الصحيح من المعلومات الضرورية واللازمة عن العمليات والجودة والتغذية الراجعة للمستفيدين، والمعرفة الوظيفية المرتبطة بنظام العمل ككل، والقوة والسلطة والاستقلالية وحرية التصرف لصنع القرارات بشأن جوانب العمل.<sup>(٢٢٣)</sup>

وباستقراء ما سبق فإن نجاح الجامعات في تنمية الاحتواء العالي للعاملين بها يتطلب من إدارتها تطبيق ممارسات التمكين بشكل يدعم قوة العاملين في المستوى الأدنى بحيث يتم منحهم المسؤولية والاستقلالية والسلطة وحرية التصرف لاتخاذ قرارات مهمة بشأن وظائفهم ونظام العمل ككل، وبما يساهم في تحسين أداء الجامعات.

### ب- تصميم الوظيفة المرنة Flexible Job Design:

تسعى المنظمات عالية الأداء إلى التغلب على ظروف العمل التي تعوق العاملين لتأدية وظائفهم، الأمر الذي يستدعي اهتمام المنظمات بمرونة تصميم الوظيفة بما يساعد على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين.

وتؤكد ممارسات إدارة الاحتواء العالي على ضرورة الانتقال بتصميم الوظيفة من النظرة التقليدية الموجهة نحو الرقابة على الوظائف التي تمثل مجموعات ثابتة من المهام المحددة في توصيف الوظائف، إلى الوظائف التي تحقق احتواء العاملين، وتمثل تحدياً لهم للتكيف مع البيئة المتغيرة، وتمكنهم من أن يقرروا بأنفسهم أفضل طريقة للقيام بعملهم لتحقيق أعلى النتائج، وتسمح لهم بتنوع الفرص الوظيفية الداخلية؛ بما يساعد على تطوير تصميم الوظيفة.<sup>(٢٢٤)</sup> ويؤكد ذلك على أن احتواء العاملين يتطلب تغيير النظرة التقليدية لتصميم الوظائف القائمة على المهام الثابتة التي لا تسمح بالتكيف المتلائم مع التغيرات وتنوع الفرص الوظيفية بما يساهم في تطوير الأداء الكلي للعاملين.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

ويشير تصميم الوظيفة إلى تقسيم مهام العمل المخصصة للعامل في المنظمة وتحديد ما يفعله العامل وكيف يفعله ولماذا، بما يساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>(٢٢٥)</sup> كما يوصف بأنه مخطط للمهام المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح، ويعرف أيضاً بأنه العمل الخاص بربط عمليات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة والحوافز المقررة لها بشكل يحقق رغبات العاملين واحتياجاتهم بالمنظمة.<sup>(٢٢٦)</sup> كذلك يشير تصميم الوظيفة إلى تحديد المهام والمسؤوليات التي تتكون منها الوظائف، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة لتنفيذ هذه المهام وتحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة في المنظمة من أجل رفع مستوى الأداء والإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي.<sup>(٢٢٧)</sup>

وحيث إن تصميم الوظيفة يشمل تحديد مهام العمل والطرق والأساليب اللازمة لتنفيذها، كما أنه يؤثر على أداء العاملين ورضاهم وإنتاجيتهم، لذلك يجب أن يتفق تصميم الوظيفة مع ظروف العامل وقدرته على القيام بالعمل؛ وبذلك يتطلب تصميم الوظيفة أن يتسم بالمرونة.

وتُعتبر المرونة عن مدى تكيف العاملين مع ظروف العمل المختلفة،<sup>(٢٢٨)</sup> وتشير المرونة الوظيفية إلى الميكانيزم الذي يساعد العاملين على أداء مهام ومسؤوليات متعددة من خلال الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، وبالتالي إنجاز متطلبات المهام المتعددة والمتنوعة للمنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية متسارعة. ولذلك تسعى المنظمات بشكل مستمر إلى البحث عن وسائل تعزيز فرص تحسين مهارات العاملين الوظيفية ومعارفهم وخبراتهم لأداء مهام متنوعة وهو ما يرتبط بمفهوم المرونة الوظيفية.<sup>(٢٢٩)</sup> ويتضح من ذلك أهمية سعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى تصميم الوظيفة المرنة ليكون العامل أكثر قدرة على التعامل مع التغيرات وإنجازهم لمهامهم؛ بما يدعم مشاركتهم في نجاح المنظمة ويشعرهم بحياة وظيفية أفضل.

وقد أشار لولر Lawler إلى أن تنمية الاحتواء العالي يتطلب من العاملين التكيف مع البيئة المتغيرة وتقرير كيف يمكنهم استخدام معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم في أداء

وظائفهم بشكل أفضل.<sup>(٢٣٠)</sup> وتتضمن عملية تصميم الوظيفة المرن وصف وتحديد الجوانب المتعلقة بالعمل، وهي:<sup>(٢٣١)</sup>

(١) مضمون أو محتوى العمل، ويركز على بعدين رئيسيين، الأول: نطاق العمل أي مدى تنوع المهام والواجبات التي يتضمنها العمل. والثاني: عمق العمل أي مدى الاستقلالية والحرية والاجتهاد الذي يعطى لشاغل العمل.

(٢) متطلبات أو مواصفات العمل، وتتضمن التحصيل العلمي والتدريب والخبرة والقدرات والمهارات وخصائص شخصية العامل التي يتطلبها تأدية العمل بنجاح.

(٣) علاقات العمل، وتشير إلى نوع العلاقات بين العامل وغيره من داخل المنظمة وخارجها وطبيعتها وأهميتها.

(٤) ظروف العمل التي يتم فيها أداء العمل من حيث الظروف المادية ودرجة المسؤولية والمساءلة والإشراف.

وبناء على ذلك، فإن مرونة تصميم الوظيفة تسمح للعاملين بالتكيف والمواءمة مع التغييرات في طبيعة الأدوار والمهام المطلوبة لتأدية العمل بنجاح، وإعطائهم مزيداً من الاستقلالية لتحديد أفضل طريقة للقيام بهذه الأدوار والمهام المتعددة لدعم شعورهم بالمشاركة والمسؤولية نحو أداء وظائفهم بشكل أفضل.

ويعد التحكم أو السيطرة والتنوع الوظيفي عنصرين رئيسيين لتصميم الوظيفة المرن ومن خلالهما يمكن للعاملين الحصول على مدى واسع من الحرية المطلوبة لأداء مهام مختلفة ومتنوعة، وتعزز الفرص المتاحة من خلال الوظيفة ذات التنوع المرن شعور العاملين بتقرير المصير والكفاءة لأداء أدوار ومهام إضافية.<sup>(٢٣٢)</sup>

ويهدف تصميم الوظيفة المرن إلى تيسير عملية تحديد الوظائف التي تحتاجها المنظمة، وتحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة، مما يسهل فهم متطلبات كل وظيفة ومدى تكاملها وحدود تأثيرها على الوظائف الأخرى.<sup>(٢٣٣)</sup> ولتصميم الوظيفة المرن العديد من جوانب الأهمية التي تنعكس على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين حيث

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

يعزز فرص الأمن الوظيفي للعاملين، وبالتالي حماية الوظائف الأساسية في المنظمة. (٢٣٤) كما يتيح للعاملين التناوب الوظيفي لتبادل الخبرات والمعارف واكتساب مهارات في جمع المعلومات الضرورية للتوصل في النهاية إلى أفكار إبداعية لإنجاز مهام عملهم المتنوعة. (٢٣٥)

وعلاوة على ذلك ترتبط مرونة الوظائف بتقليل التمييز بين العاملين حيث يشارك العاملون المهام ويتبادلونها؛ بالإضافة إلى أنه مع تواجد الخبرة والسلطة لحل المشاكل يمكن للعاملين تنفيذ الحلول بسرعة أكبر لضمان أن يكون كل عامل أكثر قدرة على التعامل مع مهام ومتطلبات الوظائف المتنوعة، مما لا يتطلب إحالة المشكلات إلى المستويات الأعلى. (٢٣٦)

وتتعلق المرونة الوظيفية مباشرة بتقرير أو تحديد متى وكيف ينبغي القيام بالعمل، ومن ثم تتعدد أشكال المرونة الوظيفية، وتشمل: مسار الدوام المرن، والعمل بدوام جزئي للعاملين (الوقت المرن)، واختيار الساعات التي يكون فيها العامل أكثر إنتاجية، والعمل عن بُعد، ومشاركة أو تقاسم الوظائف. وتوفر هذه الأشكال الفرص لتقليل التسلسل الهرمي الرأسي الذي غالبًا ما يعوق تنمية الاحتواء العالي للعاملين على مستوى المنظمة، ويسمح للعاملين بإدارة عملهم بالطريقة التي يشعرون أنها أكثر فعالية. وكلما زادت خيارات المرونة التي توفرها المنظمة للعاملين بها، زادت إمكانية وجود ممارسات تتمحور حول العامل دون التقيد بالنتائج التنظيمية. (٢٣٧) ويتضح من ذلك أهمية توظيف الأشكال المختلفة للمرونة الوظيفية التي تتكامل مع بعضها بعضًا في تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين على مستوى المنظمة ككل.

ويتيح الوقت المرن للعاملين تحديد ساعات عملهم الشخصية وهي أحد طرق الاستيعاب الكامل لحاجات العاملين، وهناك العديد من أشكال الوقت المرن، من بينها: (٢٣٨) (١) أسبوع العمل المضغوط: وهو أحد أشكال الوقت المرن الذي يتيح إنجاز العمل في وقت أقل مما هو مقدر له أن ينجز بحيث يعطى العاملين عددًا أقل من أيام الحضور

للعمل، مما يتيح للعاملين حصولهم على وقت فراغ أكبر وخفض كلفة التنقلات وخفض معدل الغياب وتحسين الأداء وإنتاجية المنظمة.

(٢) تقاسم الوظيفة: وهو يشير إلى تقاسم الوقت الكامل للوظيفة بين شخصين أو أكثر، حيث يعمل كل عامل نصف يوم عمل، ويتم تقاسم ترتيبات العمل أسبوعيًا أو شهريًا، وعندما يتم تجزئة العمل وتقاسمه فإن المنظمة يمكن أن تستفيد من توظيف ذوي الكفاءات غير الراغبين في العمل بدوام كامل.

(٣) العمل خارج المكتب: ويطلق عليه المكان المرن، ويعنى السماح للعاملين بأداء بعض ساعات العمل خارج المنظمة مثل العمل بالمنزل، أو العمل عن بعد، الأمر الذي يحرر العامل من الحاجة إلى العمل وفقًا لساعات محددة أو التقييد بملابس العمل الخاصة أو قيود التنقل أو الخضوع للرقابة التقليدية. ويساعد هذا النوع على زيادة الإنتاجية، وتسجيل أخطاء أقل، والتمتع بالحرية التي تجعل من العامل رئيس لنفسه، والانتفاع من المزيد من الوقت تحت تصرفه الخاص.

ويتضح مما سبق أن المرونة الوظيفية يمكن أن تساعد على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين في المنظمات بمختلف أنواعها؛ حيث تسمح للعاملين بالتكيف والمواءمة مع المتغيرات الوظيفية، وتحديد متى وكيف ينبغي القيام بالعمل من خلال توفير الفرص المناسبة للعاملين السابق ذكرها (تقاسم الوظيفة، والعمل عن بعد، والعمل بدوام مرن، ودوام جزئي) لإدارة عملهم بالطريقة التي يشعرون أنها أكثر فعالية، مما يترتب عليه تحسين أداء العاملين وإنتاجية المنظمة.

وباستقراء ما سبق فإن منظمات الاحتواء العالي بمختلف أنواعها ومن بينها الجامعات يمكن أن تنمي الاحتواء العالي لدى العاملين من خلال الابتعاد عن الشكل التقليدي للوظيفة، والتركيز على تصميم الوظيفة المرن الذي يسمح للعاملين بالتكيف مع ظروف العمل المختلفة ومشاركتهم المهام وتبادلها مع إعطائهم مدى واسع من الحرية

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

المطلوبة لاستثمار الإمكانيات بشكل أفضل والطرق والأساليب اللازمة لإنجاز مهام عملهم بما يمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة أعلى ويدعم مشاركتهم في إنجاز الأهداف.

### ج- مشاركة المعلومات Information-Sharing:

تمثل مشاركة المعلومات مكونًا أساسيًا للمنظمات عالية الأداء، لأنها تعد واحدة من الممارسات وأكثرها فعالية لتعزيز الاحتواء العالي للعاملين داخل تلك المنظمات؛ حيث يتاح للعاملين مشاركة المعلومات في جوانب العمل المختلفة مثل: الأداء المالي والاستراتيجي والإجراءات التشغيلية؛ مما يؤدي إلى استيعاب العاملين للأهداف والقيم التنظيمية، وتعزيز مشاعر الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة، وشعورهم بأهميتهم وتقديرهم من المنظمة. (٢٣٩) ويؤكد ذلك على أن تنمية الاحتواء العالي للعاملين يعتمد بشكل أساسي على ضرورة إتاحة المعلومات للعاملين في الجوانب التنظيمية المختلفة، بما يدعم علاقة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويزيد من درجة مشاركة العاملين وتفاعلهم، ويساعدهم في تحقيق الأهداف المرجوة منهم.

وتشير مشاركة المعلومات إلى التبادلات المشتركة بين الأفراد التي تزيد من كفاءة استيعاب وفهم المعلومات والمعرفة، وتعد المعلومات معالجة للبيانات، أما المعرفة فهي تفسير للمعلومات. (٢٤٠) كما توصف مشاركة المعلومات بأنها منح العاملين كل المعلومات المطلوب مشاركتها دون تحميلها المفرط بالمعلومات والتفاصيل الزائدة التي لا يحتاجون لها ويصعب معالجتها، لكي تضع العاملين أمام مسؤوليات أكبر ويضعون أقدامهم على أول خطوة في بناء الثقة الحقيقية بينهم والإدارة. (٢٤١)

بالإضافة إلى ذلك تؤكد مشاركة المعلومات على أن العاملين لديهم الحق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بجودة العمل والتغذية الراجعة. وتعد مشاركة المعرفة طريقة مهمة لنشر المعلومات وتيسير تفاعل العاملين المتكرر في المنظمة، ولها دور مهم في تعزيز سلوكيات تعلم العاملين، ومن خلال إتاحة الفرصة للعاملين في مشاركة المعلومات الداخلية والخارجية يمكن تأسيس علاقات قائمة على الثقة المتبادلة

والشفافية والوضوح بين العاملين والإدارة، بما يحقق الأداء العالي للعاملين ويضمن الميزة التنافسية للمنظمة. (٢٤٢)

ويتضح من ذلك أهمية نشر المعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية وتداولها بين الإدارة والعاملين في منظمات الاحتواء العالي؛ حيث تدعم علاقات الثقة العالية بين الإدارة والعاملين من جانب، ومن جانب آخر تطور معارفهم ومهاراتهم المكتسبة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وتساعد مشاركة المعلومات على استيعاب الأهداف والقيم التنظيمية عن طريق تعزيز شعور العاملين بالثقة المتبادلة وجعل العاملين يشعرون بأهميتهم لدى المنظمة. كما تساعد مشاركة المعلومات على رؤية العاملين للصورة الأكبر لعمليات العمل. وفي البيئة الغنية بالمعلومات تلعب مشاركة المعلومات دوراً رئيسياً في مساعدة العاملين على مواهمة التكنولوجيا. وعلى نقيض ذلك فإنه في غياب مشاركة المعلومات ربما تعرقل الصراعات والاضطرابات داخل المنظمة من السلوكيات الابتكارية. (٢٤٣)

ولما كانت مشاركة المعلومات تعتمد بشكل أساسي على إتاحة المعلومات بشفافية دون غموض أمام جميع العاملين بالمنظمة، مما يساعدهم على إيجاد شبكات اتصال فعالة للتنسيق فيما بينهم وحل المشاكل ونقل المعرفة؛ فإن ذلك يتطلب الحاجة إلى الموازنة والتقييم بدقة لمشاركة المعلومات، فالكثير من المعلومات تضلل العاملين بسبب قلة قيمتها وأهميتها؛ بينما المعلومات غير الكافية لن تمكن العاملين من العمل بكفاءة وفعالية وتجعلهم يشعرون بعدم الثقة بالإدارة. (٢٤٤) ويتضح من ذلك أهمية الشفافية والمصارحة في مشاركة المعلومات أمام جميع العاملين، حيث إنها تساعد العاملين في وضوح جميع الجوانب المرتبطة بالعمل وفهم رؤية وأهداف المنظمة ليكون العاملون على درجة عالية من المشاركة والتفاعل بالمنظمة مما يزيد من احتوائهم.

وفى هذا السياق تعتبر الشفافية Transparency عنصراً أساسياً في مشاركة المعلومات؛ حيث يتاح الكشف التام عن المعلومات والعمليات والخطط والأدوار

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

والإجراءات التي تقوم بها المنظمات، والعمل ببيئة مفتحة تسمح لجميع العاملين الحصول على المعلومات الضرورية. (٢٤٥)

وهناك نوعان من الشفافية الإدارية، الشفافية الداخلية وهي تعكس الدرجة التي وصل لها العاملون في الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم حسب متطلبات العمل، وتكون نتائجًا طبيعيًا لسلوكيات الاتصال الفعالة والتدفق الحر للمعلومات داخل المنظمة، أما النوع الثاني وهي الشفافية الخارجية وتعني حصول المستفيدين من نشاطات المنظمة على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب حول برامج ومشاريع المنظمة الحالية وما تم من إنجازات بالإضافة إلى برامج ومشاريع المنظمة المستقبلية التي تسعى إلى تنفيذها. (٢٤٦)

ويتضح مما سبق أن الشفافية الداخلية يمكن أن تسهم بشكل فعال في تنمية الاحتواء العالي للعاملين بالمنظمات وذلك من خلال الاتصال المفتوح الذي يتيح الكشف والإفصاح عن المعلومات وإمكانية تدفقها بسهولة ويسر بين العاملين داخل المنظمة ويزيد الفرص المتاحة للعاملين دون مخاوف من دفع الأداء وتحريكه تجاه الأهداف المنشودة.

كما يشجع جعل المعلومات الضرورية متوافرة ومتاحة للعاملين بشفافية على تنمية الثقة وتوليد الالتزام العالي من قبل العاملين تجاه المنظمة، وزيادة شعورهم بالمسؤولية فضلًا عن تحسين قدراتهم واستثمار طاقاتهم في المشاركة في تحديد أهدافهم. (٢٤٧)

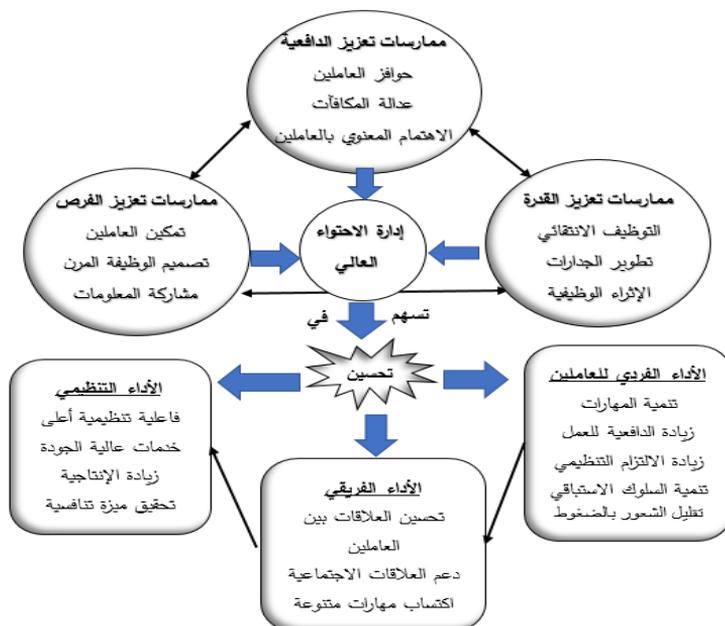
وفى هذا السياق تظهر العديد من جوانب الأهمية للشفافية الإدارية؛ حيث تتيح الفرصة للعاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتطبيق أفكارهم الإبداعية وإحداث التغيير اللازم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة، بالإضافة إلى فهم العاملين المهام والمسؤوليات المنوطة بهم للتخلص من معوقات العمل والتحرك الذاتي نحو الأهداف، بما يجعلهم أكثر حذرًا وحرصًا في أعمالهم؛ وينعكس إيجابيًا على أدائهم وزيادة إنتاجية المنظمة. (٢٤٨)

ومن ثم فالمنظمات التي تتبنى ممارسات إدارة الاحتواء العالي تحرص على إتاحة المعلومات بشكل علني لجميع العاملين لديها بهدف ضمان قدرتهم على المشاركة في صنع القرارات بالشكل السليم، كما تمثل مشاركة المعلومات آلية جيدة يتم من خلالها تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية<sup>(٢٤٩)</sup> ويؤكد على ذلك دراسة تونر وكروس T. Tuner & C. Cross ٢٠١٨ والتي أشارت إلى أن مشاركة المعلومات وقوة صنع القرار موزعة على العاملين خلال المنظمة ككل في منظمة الاحتواء العالي، مما يتطلب تهيئة قنوات اتصال مفتوحة في الاتجاهين لإمداد العاملين بمعلومات عن خطط وأهداف المنظمة التي تعطي للعاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم من خلال عملية صنع القرار<sup>(٢٥٠)</sup>.

وبناء على ما سبق، يتضح أن سعي الجامعات لتنمية احتواء العاملين يتطلب من إدارتها توفير بيئة عمل وفرص مناسبة للاحتواء العالي من خلال الاستعانة ببعض الممارسات السابق ذكرها (تمكين العاملين، وتصميم الوظيفة، ومشاركة المعلومات)، والتي تزيد من شعور العاملين بالمسؤولية والملكية في نطاق القرارات المتعلقة بوظائفهم وفي نطاق العمل ككل، وبالتالي تنمي لديهم الاحتواء العالي. ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية الفعل والتي تشير إلى أن المستويات العالية من التحكم تساعد الأفراد على تطوير استراتيجيات للتعامل مع مواقف محددة وتساعد على تطوير مهارات الأفراد، مما يمكنهم من بذل جهود في عملهم وتساعد المنظمة التي يعملون بها على تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

وباستقراء ما سبق من ممارسات متعددة يتضح أنها تساعد على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين بالجامعات، ويمكن توضيح هذه الممارسات ونتائجها من خلال الشكل رقم (٢).

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية



شكل (٢) يوضح ممارسات إدارة الاحتواء العالي (من إعداد الباحثين)

يتضح من الشكل السابق أن إدارة الاحتواء العالي تتمثل في العديد من الممارسات والتي تنقسم إلى ممارسات تعزيز القدرة (التوظيف الانتقائي- تطوير الجدارات- الإثراء الوظيفي)، وممارسات تعزيز الدافعية (حوافز العاملين، وعدالة المكافآت، والاهتمام المعنوي بالعاملين)، وممارسات تعزيز الفرص (تمكين العاملين، وتصميم الوظيفة المرنة، مشاركة المعلومات). هذه التصنيفات الثلاث ترتبط ببعضها بعضاً، وتؤثر على بعضها بعضاً، بحيث لا يمكن الاهتمام بأي منها دون الآخر. وتسهم إدارة الاحتواء العالي في تحسين كل من الأداء الفردي للعاملين والأداء الفرقي والأداء التنظيمي. كما أن تحسين الأداء الفردي يساعد في تحسين الأداء الفرقي الذي هو بالتالي يسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

### القسم الثالث: واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي

#### بكلية التربية - جامعة عين شمس

يتناول هذا القسم واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي لدى الإداريين بكلية التربية جامعة عين شمس من خلال تناول الجهود المبذولة بالكلية على مستوى الوثائق، وكذلك من خلال تطبيق دراسة ميدانية للتعرف على مدى إدراك الإداريين بالكلية لممارسات إدارة الاحتواء العالي. وسيتم تناول ذلك فيما يلي:

**أولاً: جهود تفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي للإداريين بكلية التربية جامعة عين شمس:**

بذلت كلية التربية جامعة عين شمس العديد من الجهود من أجل الارتقاء بالعاملين بها بما فيهم الإداريين، حيث يمثلون عنصرًا مهمًا في تقديم الجامعة لخدماتها وتحقيق أهدافها. وترجع جذور الجهود التي قامت بها كلية التربية إلى مشروعات تطوير التعليم العالي والتي جاءت بالعديد من المشروعات من بينها مشروع ضمان الجودة والاعتماد. فقد صدر القرار الجمهوري بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد طبقًا للقانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ استجابة للمتغيرات العالمية والإقليمية والاحتياجات القومية لتطوير التعليم والارتقاء بجودته. وفي ضوء التكاليف المنوطة بالهيئة، والتي تستوجب وضع السياسات اللازمة لضمان جودة التعليم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة باعتماد مؤسسات التعليم في مصر، قامت الهيئة بإعداد معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي. (٢٠١)

وقد تم إصدار وثيقة معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأولى سنة ٢٠٠٨، وتم تطويرها سنة ٢٠٠٩، ثم قامت الهيئة بتطويرها عام ٢٠١٤، وقد تم إعداد الإصدار الثالث ٢٠١٥ لمعايير اعتماد وتقويم كليات ومعاهد التعليم العالي في مصر. (٢٠٢)

وترتكز عملية تقويم واعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي في مصر حول مجموعة من المعايير عددها ١٢ معيارًا، ولكل منها عدد من المؤشرات. ويأتي المعيار الخامس

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

من هذه المعايير تحت مسمى الجهاز الإداري. وطبقاً لهذا المعيار فإن منظمات التعليم العالي من كليات ومعاهد تحتاج إلى أن تمتلك جهازاً إدارياً يتسم بكفاءة الأداء بما يكفل تحقيق رسالتها وأهدافها. وتحرص المنظمة على التنمية المستمرة لأفرادها، وتلتزم بتقييم أدائهم وضمان قياس آرائهم. ويشتمل معيار الجهاز الإداري على العديد من المؤشرات هي كما يلي: (٢٥٣)

١- أن يكون الجهاز الإداري ملائماً مع حجم وطبيعة أنشطة المنظمة، ويكون العاملون موزعين وفقاً لمؤهلاتهم وقدراتهم على الوظائف المختلفة وبما يتناسب مع مهام الوظيفة، وتوجد آليات للتعامل مع النقص والزيادة في أفرادها.

٢- أن تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دورية وتتخذ الإجراءات الملائمة لتنفيذ البرامج التي تلبي الاحتياجات التدريبية لكل فئة.

٣- أن يكون للمنظمة نظام لتقييم أداء أعضاء الجهاز الإداري يتضمن معايير موضوعية ومعلنة، وتخطرهم القيادة بنتائج التقييم وتناقشهم فيها عند الضرورة، وتحرص على استخدام نتائج التقييم للمحاسبة ولوضع برامج التدريب والتطوير.

٤- أن يكون للمنظمة وسائل مناسبة لقياس آراء أعضاء الجهاز الإداري، والاستفادة من النتائج في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وباستقراء ما سبق من مؤشرات يتضح أن الالتزام بها يعكس اهتمام المنظمة بإدارة الاحتواء العالي. حيث يمكن أن تساعد هذه المؤشرات على تعزيز قدرات أعضاء الجهاز الإداري من خلال الاهتمام بتلبية احتياجاتهم التدريبية، ويمكن أن تساعد على تعزيز دافعيتهم من خلال الاهتمام بتقييم الأداء ووضع معايير معلنة للتقييم ومناقشتها معهم، كذلك يمكن أن تساعد على تعزيز الفرص المتاحة لهم من خلال الاهتمام بالتعرف على آرائهم والاستفادة منها في اتخاذ إجراءات تصحيحية.

وفي ضوء مؤشرات التقييم السابق ذكرها بذلت إدارة الكلية العديد من الجهود في سبيل استيفاء معايير الاعتماد -ومن بينها معيار الجهاز الإداري- حتى حصلت عليه بتاريخ ١٤ أغسطس ٢٠١٧،<sup>(٢٥٤)</sup> ومن هذه الجهود ما يلي:

#### ١- إعداد كتاب وصف وظيفي للعاملين:

قامت وحدة ضمان الجودة بالكلية بإعداد توصيف وظيفي شامل وموثق لجميع وظائف الكلية من بينها الإداريين، وفي ضوء ذلك تم إعداد كتيب للتوصيف الوظيفي للإداريين، بحيث تستعين إدارة الكلية به في التعيين والنقل والندب للوظائف المختلفة طبقاً للوائح والقوانين المنظمة لذلك.<sup>(٢٥٥)</sup> ويمكن أن يساعد الاستعانة بكتيب توصيف الوظائف على اختيار الإداريين حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة وعلى أساس الكفاءة، الأمر الذي يمكنهم من الإنجاز في العمل والمشاركة في تحقيق الكلية لأهدافها.

#### ٢- الاهتمام بتدريب العاملين:

في إطار جهود كلية التربية للحصول على الاعتماد تم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالكلية بواسطة لجنة التدريب بوحدة ضمان الجودة من خلال استطلاع رأيهم في الدورات التي يرغبون في الالتحاق بها، وتم وضع خطة تدريبية لتأهيل ذوي التخصصات غير المناسبة للوظائف التي يشغلونها وتنفيذها في إطار الخطة الموسوعة.<sup>(٢٥٦)</sup> ومن الدورات التدريبية التي تم تنفيذها للإداريين في العام الجامعي ٢٠١٦ / ٢٠١٧: دورة تنمية المهارات الإدارية، ودورة التوصيف الوظيفي، ودورة التصنيف والفهرسة للسادة الإداريين بالمكتبات.<sup>(٢٥٧)</sup>

كما قامت إدارة الكلية خلال صيف عام ٢٠١٨ بإعداد برنامج لتدريب أعضاء الجهاز الإداري وتنمية مهاراتهم التكنولوجية لاكتساب مهارات أساسيات التعامل مع الحاسب الآلي، ومهارة معالجة النصوص، وإتقان كتابة وتنسيق وطبع الملفات، مثل: السيرة الذاتية، والتقارير، والقوائم، والشهادات، والمراسلات، ومهارة التعامل مع الجداول والأشكال البيانية، ومهارة التعامل مع البريد الإلكتروني الرسمي للإدارة التي

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

ينتمي إليها الموظف، وإتقان استخدامه في إرسال واستقبال الإيميلات. وقد تم تدريب عدد ٣٨ فرد من أعضاء الجهاز الإداري بالكلية. (٢٥٨)

كذلك قامت وحدة ضمان الجودة بتنفيذ دورة تدريبية للإداريين في شهر نوفمبر من عام ٢٠٢٠ بعنوان "إدارة الأزمات والكوارث"، ولقد شارك فيها إداريون من إدارات وأقسام مختلفة بالكلية بلغ عددهم ٣٨ فردًا. (٢٥٩) ويشير ذلك إلى استمرار إدارة الكلية في القيام بجهودها لتطوير أداء الجهاز الإداري بالكلية حتى بعد حصولها على الاعتماد. ويتضح مما سبق حرص إدارة الكلية على تأهيل الإداريين وإكسابهم المهارات اللازمة للعمل، بما يساعد على تنمية قدراتهم، ويؤكد ذلك على سعي إدارة الكلية لتحقيق بعض من ممارسات إدارة الاحتواء العالي، على الرغم من تباعد الفترات الزمنية بين عقد هذه الدورات واشتمالها على عدد قليل من الإداريين بالكلية مقارنة بالعدد الكلي.

### ٣- اتخاذ إجراءات لتحسين الرضا الوظيفي للعاملين:

في سبيل استيفاء الكلية لمعايير الاعتماد قامت إدارة الكلية بقياس الرضا الوظيفي للإداريين بالاستعانة بأداة الاستبانة. وقد اتخذت الكلية عدة قرارات لتحسين رضاهم الوظيفي مثل: ضرورة وجود مكافآت للإداريين بالعديد من الإدارات، وإشراك الإداريين في الإشراف الإداري بالبرامج التدريبية وأنشطة مشروع الكلية نظير مكافآت عن ساعات العمل، وتحسين بيئة العمل بتجهيز غرف العاملين بأجهزة الحاسب الآلي والطابعات وماكينات التصوير بكل إدارة، والتأكيد على ربط المكافآت بسرعة الإنجاز في العمل ووضع نظام للحوافز والمكافآت يرتبط بالأداء، والعمل على توفير الموارد الذاتية للكلية لتوفير الدعم المادي للعاملين، والتحفيز المعنوي لتحقيق الرضا الوظيفي عن طريق الاهتمام بهم وتدريبهم. (٢٦٠)

ويعكس ما سبق بذل الكلية للعديد من الجهود التي يمكن أن تعزز من دافعية العاملين للقيام بمهامهم وإنجاز العمل، حيث إن القرارات التي أصدرتها الكلية من أجل تحسين الرضا الوظيفي للعاملين يمكن أن يساعد تنفيذها على تحسين الحوافز المادية التي

يحصل عليها الإداريون، وتحقيق عدالة المكافآت من خلال ربطها بالأداء، والاهتمام المعنوي بالإداريين من خلال الاهتمام ببيئة العمل وتوفير حوافز معنوية لهم. كما يمكن أن يساعد تنفيذ هذه القرارات على تعزيز قدرات الإداريين من خلال الاهتمام بتدريبهم.

#### ٤- إعداد دليل للممارسات الأخلاقية للعاملين بالكلية:

وضعت كلية التربية جامعة عين شمس عام ٢٠١٥ دليلاً للممارسات الأخلاقية لجميع العاملين بها. ويضم الدليل أهدافاً ومبادئ أساسية تستند إليها أخلاقيات المهنة المتعلقة بجميع العاملين بالكلية بما فيهم الإداريين بحيث يهتدي به جميع العاملين بالكلية في سلوكياتهم المهنية. كما يضم حقوق الموظفين والإداريين بحيث يراعي المسؤولين بالكلية مع الموظفين والإداريين ما يلي: (٢٦١)

- أ- تحديد مهام الموظف ومسئوليته وواجباته بوضوح وما يتعين عليه القيام به وما يتوقع منه إنجازَه بالضبط.
  - ب- التعامل مع الموظف في كل ما يتعلق بأوضاعه الوظيفية على أساس الاستحقاق والجدارة والتنافسية وتكافؤ الفرص.
  - ج- توفير ظروف عمل جيدة وأمنة بما يضمن الحفاظ على حق العامل في العمل.
  - د- توفير فرص التدريب المناسبة والمستمرة لتحسين فرص ترقيته ومساره الوظيفي وفقاً لأحكام نظام الخدمة المدنية أو نظام الموظفين الخاص بالجامعة وحسب ما تقتضيه الظروف.
  - هـ- ضمان حرية الرأي والتعبير في إطار النظم واللوائح والقواعد المعمول بها في الكلية والجامعة.
  - و- كفالة حقه في التظلم أو الشكوى من أي قرار خاطئ اتخذ بحقه ووفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها في الكلية والجامعة.
- كذلك يضم دليل الممارسات الأخلاقية بعض الممارسات التي لا بد أن يقوم بها الرؤساء عند التعامل مع المرؤوسين من بينها ما يلي: (٢٦٢)

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

أ- العمل على تنمية قدرات المرؤوسين، ومساعدتهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم، وأن يكون قدوة حسنة لهم من خلال الالتزام بالقوانين والتعليمات المعمول بها في الكلية والجامعة.

ب- نقل المعرفة والخبرات التي اكتسبها إلى مرؤوسيه، وتشجيعهم على زيادة تبادل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينهم.

ج- الإشراف على مرؤوسيه، ومساءلتهم عن أعمالهم، وتقييم أدائهم بموضوعية، والسعي لتوفير فرص التدريب والتطوير لهم وفقاً للأنظمة والتعليمات المعمول بها بالكلية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك العديد من الممارسات التي حددها دليل الممارسات الأخلاقية للكلية والتي تعد ممارسات للاحتواء العالي، مثل: ضرورة توفير ظروف عمل جيدة، وضمان حرية الرأي للإداريين، وتحفيزهم على تحسين أدائهم، وتوفير فرص التدريب لهم، وغيرهم. هذه الممارسات يمكن أن تعكس اهتمام إدارة الكلية بإدارة الاحتواء العالي للإداريين عند الالتزام بتحقيقها.

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من الجهود التي بذلتها إدارة كلية التربية والتي تعكس اهتمامها بالجهاز الإداري بالكلية، كما تعكس ممارسات إدارة الاحتواء العالي. وتحتاج هذه الجهود إلى الكشف عنها في الواقع لمعرفة مدى إدراك العاملين لها. ثانياً: دراسة ميدانية لواقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس:

في إطار أهداف هذا البحث والمتمثلة في الوقوف على الواقع الراهن لممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر عينة البحث (العاملين الإداريين)، سيتم فيما يلي عرض الدراسة الميدانية من حيث إجراءاتها ونتائجها.

## ١- إجراءات الدراسة الميدانية:

تشتمل إجراءات الدراسة الميدانية على المحاور التالية:

## أ- الهدف من الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الوقوف على درجة إدراك الإداريين العاملين بكلية التربية جامعة عين شمس لمستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالكلية، والتي تضمنت ممارسات تعزيز القدرة، وممارسات تعزيز الدافعية، وممارسات تعزيز الفرص.

## ب- مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الحالي من العاملين الإداريين في الإدارات والأقسام المختلفة بكلية التربية جامعة عين شمس، والبالغ إجمالي عددهم (٢٦٣) إداريًا وفقًا لآخر إحصائية عام ٢٠٢١-٢٠٢٢. (٢٦٣) وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية؛ بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي محل البحث، وبالرجوع إلى جداول تحديد حجم عينة البحث بلغ حجم العينة (١٦٠) إداري عامل، (٢٦٤) موزعين على الإدارات والأقسام والوحدات والمراكز المختلفة بالكلية طبقًا لهيكلها التنظيمي (ملحق ١)، وقد بلغ نسبة عينة البحث بالنسبة للمجتمع الأصلي ٦٠,٨٪، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفقًا لأقسام الكلية وإداراتها وعدد سنوات الخبرة وكذلك عدد الدورات الحاصلين عليها طبقًا للجدول التالي:

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
القسم أو الإدارة التابع لها	إدارات/ وحدات تابعة للجنة شؤون التعليم والطلاب	٢١	١٣,١٪
	إدارات/ وحدات/ مراكز تابعة للجنة شؤون الدراسات العليا والبحوث	٢٩	١٨,١٪
	أقسام/ وحدات/ مراكز تابعة للجنة شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة	١٤	٨,٨٪
	الأقسام الأكاديمية والتربوية	٤١	٢٥,٦٪
	أقسام تابعة لإدارة الحسابات	٢٧	١٦,٩٪
	أقسام تابعة لأمين الكلية	٢٢	١٣,٨٪

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

وحدات تابعة لعميد الكلية مباشرة	٦	٣,٧%
عدد سنوات الخبرة	من ١-٥ سنوات	٦,٩%
	من ٦-١٠ سنوات	٢٠,٦%
	من ١١ سنة فأكثر	٧٢,٥%
عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها في الخمس سنوات الأخيرة السابقة	لا يوجد	٥٥,٠%
	دورة واحدة	١٤,٤%
	دورتين	١٣,٨%
	ثلاث دورات	١٦,٩%

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة والبالغ عددها (١٦٠) موزعة على أقسام الكلية المختلفة وإداراتها ووحداتها ومراكزها، وكذلك تبين وجود سنوات خبرة مختلفة لأفراد العينة، مما يؤكد على تنوع العينة المختارة. كما أن نسبة الإداريين الذين زادت سنوات خبرتهم عن ١١ سنة بلغت ٧٢,٥%، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة من ست إلى عشر سنوات ٢٠,٦%، بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة من سنة وحتى خمس سنوات ٦,٩%، أي أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة طويلة في التعامل مع إدارة الكلية والتأثر بممارساتها، مما يساعد ذلك على تكوين إدراكات لديهم عن ما بذلته إدارة الكلية من جهود من أجل تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وبمدى اهتمام إدارة الكلية بهم وتوجيه جهودهم وسلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يتضح من الجدول السابق وجود اختلاف أو تباين كبير وواضح في عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها الإداريون في الخمس سنوات الأخيرة السابقة؛ حيث بلغت نسبة عدم الحاصلين على دورات تدريبية (٥٥%)، وكان أعلى عدد دورات تم الحصول عليها في الخمس سنوات السابقة هي ثلاث دورات، مما يدل على أن هناك ضعف من قبل إدارة الكلية في الاهتمام بالبرامج التدريبية المقدمة للإداريين، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة السعودي ٢٠١٨ من أن الجامعات المصرية تعاني من وجود قصور في الدورات التدريبية المقدمة للعاملين. (٢٦٥)

## ج- أداة البحث:

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية. وقد تم إعداد الاستبانة وبنائها في صورتها المبدئية (ملحق رقم ٢) بالاعتماد على ما ورد في الأدب النظري لإدارة الاحتواء العالي، وبالاطلاع على ما جاء في الدراسات السابقة. وقد تكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٤٤) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: أولها ممارسات تعزيز القدرة وتضمن (١٥) عبارة، والثاني ممارسات تعزيز الدافعية وتكون من (١٤) عبارة، والثالث ممارسات تعزيز الفرص وتكون هذا المحور من (١٥) عبارة، بالإضافة إلى سؤال مفتوح عن مقترحات أفراد العينة لتفعيل إدارة الاحتواء العالي بالكلية.

## د- صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة كما يلي:

## (١) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من إعداد الصورة المبدئية للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية والتخطيط التربوي (ملحق رقم ٣) لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول بناء الاستبانة، من حيث مدى وضوح العبارات وصياغتها واتساقها مع محاور الاستبانة. وقد قامت الباحثتان بفحص الملاحظات التي تم تلقيها من سيادتهم والاستفادة منها في الوصول إلى الصورة النهائية للاستبيان. وعليه تم حذف بعض العبارات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات الأخرى، واختصار بعض العبارات لتتضمن فكرة واحدة، وإضافة سؤال مفتوح عن معوقات إدارة الاحتواء العالي بالكلية من وجهة نظر أفراد العينة. وقد أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٤٢) عبارة، موزعة على ثلاث محاور رئيسية، أولها: ممارسات تعزيز القدرة، ويتضمن (١٤) عبارة، والثاني ممارسات تعزيز الدافعية، ويتضمن (١٤) عبارة، والثالث ممارسات تعزيز الفرص ويتضمن (١٤) عبارة، بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين عن

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

معلومات إدارة الاحتواء العالي ومقترحات لتفعيل إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر عينة البحث.

### (٢) صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل

محاور الاستبانة	قيمة معامل الارتباط
ممارسات تعزيز القدرة	٠,٩٣٤**
ممارسات تعزيز الدافعية	٠,٩٤٢**
ممارسات تعزيز الفرص	٠,٩٢١**
الاستبانة ككل	١,٠٠

\*\* تعنى الدلالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معاملات الارتباط مرتفعة بين كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، لذلك فهي دالة عند مستوي (٠,٠١)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

### هـ- ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronpach؛ حيث يعطى قيمة جيدة للتكافؤ وتجانس عبارات الاستبانة، والاستبانة ككل.

جدول رقم (٤) يبين حساب معامل ثبات ألفا

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ثبات ألفا
ممارسات تعزيز القدرة	١٤	٠,٩٠٣
ممارسات تعزيز الدافعية	١٤	٠,٨٨١
ممارسات تعزيز الفرص	١٤	٠,٨٨٦
الاستبانة ككل	٤٢	٠,٩٢٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات مرتفعة إلى حد كبير بالنسبة للاستبانة ككل، وبالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتجانس عباراتها.

#### و- إجراءات التطبيق:

تمثلت إجراءات التطبيق فيما يلي:

- الحصول على الموافقة الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من عميد كلية التربية جامعة عين شمس.
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة، ثم تجميعها خلال شهر سبتمبر من عام ٢٠٢١، وقد تم تفرغ بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.26، وكان عدد الاستبانات الموزعة (١٨٠)، والعائد منها (١٦٠)، والفاقد (٢٠) والصالح (١٦٠).

#### ٢- المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب التالية:

- أ- حساب التكرارات والنسب المئوية المرتبطة بها للتعرف على نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ب- حساب الوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك طبقاً للجدول التالي: (٢٦٦)

جدول رقم (٥) مؤشر الأهمية النسبية ومداهما طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

درجة الأهمية المدى	عالية	متوسطة	منخفضة
٣ - ٢,٣٤	٢,٣٣ - ١,٦٧	١,٦٦ - ١	

#### ٣- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية وتفسيرها على النحو التالي:

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

### أ- نتائج خاصة بمحور ممارسات تعزيز القدرة:

يبين الجدول رقم (٦) نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بمحور ممارسات تعزيز القدرة من حيث درجة تحقيقها في الواقع الفعلي بكلية التربية جامعة عين شمس، علاوة على الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

### جدول رقم (٦)

نسبة استجابات أفراد العينة الخاصة بمحور ممارسات تعزيز القدرة ودرجة أهميتها

م	العبارات	الاستجابات						درجة الأهمية	
		منخفضة		متوسطة		عالية			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	تتيح لي إدارة الكلية التنقل بين إدارتها للعمل بها من أجل اكتسابي مهارات وخبرات متنوعة.	١٤,٤	٢٣	٣١,٣	٥٠	٥٤,٤	٨٧	١,٦	منخفضة
٢	تستخدم إدارة الكلية طرق متعددة لتقييم العاملين عند نقلهم من إدارة أو قسم إلى آخر.	١٣,٨	٢٢	٣٣,٨	٥٤	٥٢,٥	٨٤	١,٦١٢	منخفضة
٣	تنشر إدارة الكلية المعلومات الكافية للعاملين بها عن الوظائف الشاغرة بالاستعانة بوسائل اتصال متعددة.	٢٦,٣	٤٢	٣٢,٥	٥٢	٤١,٣	٦٦	١,٨٥	متوسطة
٤	تتيح إدارة الكلية الفرصة أمامي للمشاركة في تحديد المهارات المطلوب توافرها في العاملين الجدد.	٢٠	٣٢	٣١,٣	٥٠	٤٨,٨	٧٨	١,٧١٢	متوسطة
٥	يسمح لي رؤسائي في العمل بالمشاركة في وضع خطط استقطاب العاملين الجدد.	١٧,٥	٢٨	٣٦,٣	٥٨	٤٦,٣	٧٤	١,٧١٢	متوسطة
٦	تسعى إدارة الكلية لشغل الوظائف الشاغرة لديها من الداخل بالاستعانة بالعاملين ذوي الكفاءات.	٢٦,٩	٤٣	٤٣,١	٦٩	٣٠,٠	٤٨	١,٩٦	متوسطة
٧	تعمل إدارة الكلية على تطوير جدارات جميع العاملين بها لإكسابهم المهارات المختلفة.	٢٠	٣٢	٤٨,٨	٧٨	٣١,٣	٥٠	١,٨٨	متوسطة

د. غادة محمد عبد السلام

د. هناء شحته السيد

م	العبارات	الاستجابات						درجة الأهمية	
		منخفضة		متوسطة		عالية			
		ك	%	ك	%	ك	%		
٨	يشجعني رؤسائي في العمل على التعلم المستمر.	٣٧	٢٣,١	٥٤	٢٣,٨	٦٩	٤٣,١	عالية	
٩	تقدم لي إدارة الكلية التدريب اللازم بشكل دوري.	٧١	٤٤,٤	٥٩	٣٦,٩	٣٠	١٨,٨	متوسطة	
١٠	تتيح لي إدارة الكلية التدريب على اكتساب مهارات جديدة تلبي احتياجاتي الوظيفية.	٦٨	٤٢,٥	٥٤	٣٣,٨	٣٨	٢٣,٨	متوسطة	
١١	يشجعني رؤسائي في العمل على تطبيق ما اكتسبته من معارف ومهارات جديدة.	٤٢	٢٦,٣	٥٦	٣٥	٦٢	٣٨,٨	عالية	
١٢	تستعين إدارة الكلية بطرق متعددة لتحسين مهاراتي.	٧٦	٣٧,٥	٥٦	٣٥	٢٨	١٧,٥	متوسطة	
١٣	تترك لي إدارة الكلية الحرية لجدولة مهامى المتعددة.	٦٤	٤٠	٦٢	٣٨,٨	٣٤	٢١,٣	متوسطة	
١٤	تتيح لي إدارة الكلية قيامي بمهام وظيفية متنوعة تنمي مهاراتي وقدراتي.	٦٨	٤٢,٥	٦٠	٣٧,٥	٣٢	٢٠	متوسطة	
الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)								١,٨٢١	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المرتبطة بتعزيز القدرة لدى الإداريين يتم ممارستها بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (١,٨٢١)، مما يدل على أن إدارة الكلية مازالت تفتقر إلى ممارسات تنمية الاحتواء العالي لدى الإداريين والتي تتضمن التوظيف الانتقائي من خلال البحث عن الإداريين المناسبين لمتطلبات الوظيفة المحددة وذوي المستويات الأعلى من المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى ضعف اهتمام إدارة الكلية بتطوير جدارات الإداريين في جميع الإدارات والأقسام المختلفة بالكلية من خلال ضعف التركيز على برامج التدريب المتنوعة (المكثفة والمتواصلة)، وربما يرجع ذلك إلى أنه بالرغم من الجهود المبذولة من إدارة الكلية، إلا أنها ما زالت جانبًا تنظيريًا يفتقر إلى التطبيق الفعلي. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة دعاء نبيل ٢٠٢٠، والتي توصلت إلى محدودية استقطاب العاملين من ذوي الخبرات والمهارات والاكتفاء بالإجراءات الروتينية في تعيين الموارد البشرية، علاوة على

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

ضعف برامج التنمية المهنية المقدمة للإداريين بجامعة عين شمس،<sup>(٢٦٧)</sup> وهو ما ينطبق أيضاً على كلية التربية كإحدى كليات الجامعة.

- جاءت بعض عبارات المحور بدرجة تحقق منخفضة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٦، ١,٦١٢)، ويؤكد ذلك على ضعف إدارة الكلية في تطبيق أساليب اختيار الإداريين وتوظيفهم حسب احتياجات الإدارات والأقسام الوظيفية وعلى أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي، ولعل ذلك يرجع إلى أن الطرق المتبعة في نقل الإداريين تتم بناءً على سد العجز القائم وليس لاكتساب المهارات وتنوع الخبرات، بالإضافة إلى ضعف طرق تقييم العاملين عن نقلهم من إدارة أو قسم إلى آخر.
- جاءت بعض عبارات المحور بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٧، ١,٩٦)، مما يدل على أن إدارة الكلية لاتزال تفتقر إلى العوامل التي تساعد في نجاح عملية الاستقطاب من حيث مشاركة الإداريين على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة في إعداد خطط الاستقطاب، ولعل ذلك يرجع إلى اعتقاد الإداريين بأن الإدارة ليس لديها القدرة على استثمار معارفهم وتنمية قدراتهم على المشاركة وتحمل مسؤوليات أكبر، هذا إلى جانب ضعف الممارسات التطويرية المتبعة من إدارة الكلية المتمثلة في التدريب الملائم للإداريين بشكل دوري حسب احتياجات العمل مما يؤثر على إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم بكفاءة عالية. ويؤكد ذلك ما تم الإشارة إليه فيما سبق من أن ٥٥% من أفراد العينة لم يحصلوا على دورات تدريبية في الخمس سنوات السابقة، وأن أقصى عدد من الدورات التدريبية تم الحصول عليها هي ثلاث دورات، وبلغت نسبة الإداريين الحاصلين على هذا العدد ١٦,٩% من أفراد العينة. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة السعودي ٢٠١٨، والتي توصلت إلى وجود قصور في الدورات التدريبية المقدمة للعاملين بالجامعات المصرية.<sup>(٢٦٨)</sup>

■ جاءت عبارتان من المحور بدرجة تحقق عالية وبوزن نسبي (٢,٢, ٢,١٢٥)، وربما يؤكد ذلك على أن أفراد العينة يتفقون على تشجيع رؤسائهم لهم على التعلم المستمر وتطبيق المعارف الجديدة التي اكتسبوها، الأمر الذي يشير إلى أهمية التعلم المستمر واكتساب مهارات ومعارف جديدة لتمكين الإداريين من تطبيق أفكارهم وخبراتهم الإبداعية في حل المشكلات والمشاركة في صنع القرارات بما يساعدهم على ترقيتهم وتطورهم الوظيفي، وينفق ذلك مع نتائج دراسة أبو زيد والرواشدة ٢٠٢٠ والتي توصلت إلى أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم إلى جانب منحهم الاستقلالية والقدرة على المساهمة في صنع القرارات يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء والتنافس فيما بينهم. (٢٦٩)

#### ب- نتائج خاصة بمحور ممارسات تعزيز الدافعية:

يبين الجدول رقم (٧) نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بمحور ممارسات تعزيز الدافعية من حيث درجة تحقيقها في الواقع الفعلي بكلية التربية جامعة عين شمس، علاوة على الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

#### جدول رقم (٧)

نسبة استجابات أفراد العينة الخاصة بمحور ممارسات تعزيز الدافعية ودرجة أهميتها

م	العبارات	الاستجابات					
		منخفضة		متوسطة		عالية	
		%	ك	%	ك	%	ك
١٥	تقدم لي إدارة الكلية الحوافز التي تلبي احتياجاتي.	٤٩,٤	٧٩	٣٩,٤	٦٣	١١,٣	١٨
١٦	تقدر إدارة الكلية الجهود التي أقوم بها بشكل مستمر.	٣٨,١	٦١	٤١,٩	٦٧	٢٠	٣٢
١٧	تنوع إدارة الكلية من الحوافز التي تقدمها للعاملين بها.	٤٠,٦	٦٥	٤٣,٨	٧٠	١٥,٦	٢٥
١٨	تشجعتي الحوافز التي أحصل عليها على بذل جهود إضافية في العمل.	٣٠,٦	٤٩	٣٧,٥	٦٠	٣١,٩	٥١

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

درجة الأهمية	الوزن النسبي	الاستجابات						العبارات	م
		منخفضة		متوسطة		عالية			
		%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	١,٨٥٦	٣٦,٩	٥٩	٤٠,٦	٦٥	٢٢,٥	٣٦	١٩	تنتمي الحوافز التي تقدمها إدارة الكلية التنافس الإيجابي بيني وبين زملائي في العمل.
متوسطة	١,٨١٨	٤٠,٠	٦٤	٣٨,١	٦١	٢١,٩	٣٥	٢٠	تقدم لي إدارة الكلية الحوافز بناء على نتائج أدائي في العمل.
متوسطة	١,٧٦٢	٤٢,٥	٦٨	٣٨,٨	٦٢	١٨,٨	٣٠	٢١	تقدر إدارة الكلية إسهاماتي في العمل بطرق متعددة.
متوسطة	١,٧٤٣	٤٦,٤	٧٤	٣٣,١	٥٣	٢٠,٦	٣٣	٢٢	أحصل على مكافآت تتناسب مع الجهود التي أبذلها مقارنة بجهود زملائي في العمل.
متوسطة	١,٧٥	٤٦,٣	٧٤	٣٢,٥	٥٢	٢١,٣	٣٤	٢٣	تقدم لي إدارة الكلية المكافآت بناء على معايير واضحة.
متوسطة	٢,٠١	٣٣,٨	٥٤	٣١,٩	٥١	٣٤,٤	٥٥	٢٤	يُعلمني رئيسي في العمل بالمعايير التي يتم بناءً عليها تقييم أدائي.
منخفضة	١,٥٧	٥٧,٥	٩٢	٢٨,١	٤٥	١٤,٤	٢٣	٢٥	تتيح لي إدارة الكلية مناقشة مدى عدالة معايير توزيع المكافآت.
متوسطة	١,٧٥	٤٣,٨	٧٠	٣٧,٥	٦٠	١٨,٨	٣٠	٢٦	تُقدّر إدارة الكلية آرائي ومقترحاتي لتطوير العمل.
عالية	٢,٢	٢١,٩	٣٥	٣٦,٣	٥٨	٤١,٩	٦٧	٢٧	تنتمي إدارة الكلية لعلاقات طيبة مع العاملين قائمة على الود والاحترام.
متوسطة	١,٨٨	٤١,٣	٦٦	٢٩,٤	٤٧	٢٩,٤	٤٧	٢٨	يقدم لي رئيسي في العمل تغذية راجعة بشكل مستمر بما يساعدني على تطوير أدائي.
متوسط	١,٨٢٣	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)							

- يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المرتبطة بتعزيز الدافعية يتم ممارستها بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (١,٨٢٣)، مما يدل على أن إدارة الكلية لاتزال تفتقر إلى ممارسات تنمية الاحتواء العالي لدى الإداريين من حيث نظم الحوافز المقدمة لهم، والاهتمام المعنوي والاعتراف بجهودهم، وعدالة توزيع المكافآت التي يحصلون عليها، وربما يرجع ذلك إلى أن الجهود التي تقوم بها إدارة الكلية مازال بها العديد من جوانب الضعف التي تعيق تحفيز الإداريين لتحويل مهاراتهم وقدراتهم إلى إجراء وسلوك لزيادة دافعيتهم للوصول إلى الأداء المتميز بما يشعرهم بالرضا الوظيفي والشعور بالالتزام والمسؤولية والمشاركة في تحقيق أهداف الكلية.
- جاءت عبارتان بالمحور بدرجة تحقق منخفضة وبوزن نسبي (١,٥٧، ١,٦١٨)، ويؤكد ذلك على ضعف الوعي لدى إدارة الكلية بأهمية إشباع وتلبية احتياجات الإداريين من الحوافز والمكافآت، هذا بالإضافة إلى تجاهل إدارة الكلية اتباع الأساليب المختلفة لمناقشة الإداريين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم تجاه عدالة توزيع المكافآت ومدى تقبلهم لها، مما يؤثر سلباً على تنمية الثقة بين الإدارة والعاملين وكفاءة أدائهم في العمل، ويضعف من مشاركة الإداريين والتزامهم تجاه تحقيق الكلية لأهدافها. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أمل مصطفى ٢٠٢٠ والتي توصلت إلى قصور نظام التحفيز المادي بجامعة عين شمس بسبب عدم توافر نظاماً عادلاً للمكافآت، وضعف منح العمالة المتميزة جوائز مادية، علاوة على قصور نظام التحفيز المعنوي. (٢٧٠)
- جاءت بعض عبارات المحور بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٧٤٣، ٢,٠١)، ويشير ذلك إلى ضعف تركيز إدارة الكلية على نظم الحوافز المادية المتنوعة سواء كان على مستوى الأداء الفردي لتحفيز الإداريين على بذل جهود إضافية للقيام بمهام متعددة، أو على مستوى الأداء الجماعي لتشجيعهم على العمل التعاوني وزيادة المشاركة والشعور بالمسؤولية تجاه عملهم مما يؤدي إلى

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

زيادة التنافس الإيجابي بينهم لتحقيق إنتاجية أعلى والوصول لأداء أفضل، ولعل ذلك يرجع إلى عجز الموارد المالية بالكلية. هذا بالإضافة إلى افتقار إدارة الكلية إلى الاهتمام المعنوي بالإداريين أصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة والإبداعية لتطوير العمل وتقييم إسهاماتهم بشكل مستمر بناء على معايير وأسس واضحة؛ مما يضعف دافعيه الإداريين للحفاظ على الأداء المتميز ومشاركتهم في إنجاز الأهداف. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة السعودي ٢٠١٨ والتي تؤكد على ضعف ربط صرف الحوافز فعليًا بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين، وضعف الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية بسبب عجز الموارد المالية<sup>(٢٧١)</sup>. كما يتفق ذلك أيضًا مع نتائج دراسة أمل مصطفى ٢٠٢٠ والتي توصلت إلى قصور نظام التحفيز المعنوي، ويرجع ذلك إلى أن الترقيات لا تتم على أساس الأداء أو الكفاءة، كما أنها لا تنمي مبدأ الرقابة الذاتية للعاملين أو تحد من الرقابة المباشرة عليهم مما يؤثر على إبداعهم وابتكارهم<sup>(٢٧٢)</sup>.

■ جاءت عبارة من المحور بدرجة تحقق عالية وبوزن نسبي (٢,٢)، وربما يؤكد ذلك على أن أفراد العينة يتفقون على توجه إدارة الكلية إلى التنوع في الاهتمام المعنوي بالإداريين من خلال منحهم مكانة معينة والاعتراف بجهودهم وتقديم عبارات الثناء والشكر والتقدير لهم من جانب رؤسائهم في العمل بما يشعرهم بأهميتهم وينمي لديهم الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية تجاه الكلية، مما يؤدي إلى تنمية العلاقات الطيبة بين الإدارة والعاملين بحيث تكون قائمة على الود والاحترام المتبادل بينهم. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة دانيال C. Daniel ٢٠١٩ من أن تعزيز الاهتمام بالعاملين من خلال أشكاله المختلفة يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم<sup>(٢٧٣)</sup>.

## ج- نتائج خاصة بمحور ممارسات تعزيز الفرص:

يبين الجدول رقم (٨) نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بمحور ممارسات تعزيز الفرص من حيث درجة تحقيقها في الواقع الفعلي بكلية التربية جامعة عين شمس، علاوة على الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

جدول رقم (٨)

نسبة استجابات أفراد العينة الخاصة بمحور ممارسات تعزيز الفرص ودرجة أهميتها

م	العبارات	الاستجابات						درجة الأهمية
		منخفضة		متوسطة		عالية		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٢٩	يمكنني اتخاذ قرارات متعلقة بأداء مهامي دون الرجوع إلى رئيسي في العمل.	٥١,٩	٨٣	٢٨,١	٤٥	٢٠	٣٢	متوسطة
٣٠	تتيح لي إدارة الكلية تحمل مسؤولية نتائج عملي.	٣١,٣	٥٠	٣٦,٣	٥٨	٣٢,٥	٥٢	متوسطة
٣١	تتيح لي إدارة الكلية حرية التصرف في حل المشكلات المتعلقة بأداء مهامي الوظيفية.	٣٩,٤	٦٣	٤٠,٦	٦٥	٢٠	٣٢	متوسطة
٣٢	تتمتع فرق العمل بالكلية بالاستقلالية لإنجاز المهام المختلفة دون تدخل مباشر من رؤسائهم.	٥٦,٣	٩٠	٣١,٩	٥١	١١,٩	١٩	منخفضة
٣٣	يفوضني رؤسائي في العمل للقيام ببعض المهام.	١٧,٥	٢٨	٣٦,٣	٥٨	٤٦,٣	٧٤	عالية
٣٤	تتيح لي إدارة الكلية الفرصة للإبداع في طريقة تنفيذ العمل.	٣٣,٨	٥٤	٤٠,٦	٦٥	٢٥,٦	٤١	متوسطة
٣٥	تمنحي إدارة الكلية الحرية لاستخدام الموارد المتاحة لإنجاز مهامي المختلفة.	٣٥	٥٦	٤٠,٦	٦٥	٢٤,٤	٣٩	متوسطة
٣٦	تتيح لي إدارة الكلية تحديد الطرق اللازمة للقيام بمهامي المتعددة.	٣٠	٤٨	٤٣,٨	٧٠	٢٦,٣	٤٢	متوسطة
٣٧	تتيح لي إدارة الكلية ساعات عمل مرنة تناسب ظروفي لإنجاز عملي.	٣١,٣	٥٠	٤٣,١	٦٩	٢٥,٦	٤١	متوسطة

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

درجة الأهمية	الوزن النسبي	الاستجابات						العبارات	م
		منخفضة		متوسطة		عالية			
		%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	١,٨٧٥	٣٤,٤	٥٥	٤٣,٨	٧٠	٢١,٩	٣٥	توفر إدارة الكلية بيئة عمل ملائمة لأداء مهامها بالجودة المطلوبة.	٣٨
متوسطة	١,٩٣١	٣٢,٥	٥٢	٤١,٩	٦٧	٢٥,٦	٤١	تتيح إدارة الكلية لجميع العاملين المعلومات المتعلقة بكافة جوانب العمل.	٣٩
متوسطة	١,٩٢٥	٣٠,٦	٤٩	٤٦,٣	٧٤	٢٣,١	٣٧	تعلن إدارة الكلية عن إجراءاتها بوضوح أمام جميع العاملين بها.	٤٠
متوسطة	١,٨٣٧	٣٩,٤	٦٣	٣٧,٥	٦٠	٢٣,١	٣٧	توفر لي إدارة الكلية قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات الضرورية ومشاركتها لتنفيذ مهامها.	٤١
متوسطة	١,٩٧٥	٣٠	٤٨	٤٢,٥	٦٨	٢٧,٥	٤٤	تتيح لي إدارة الكلية الفرصة لتبادل الآراء مع زملائي لتطوير العمل.	٤٢
متوسط	١,٨٩٩	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)							

- يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المرتبطة بتعزيز الفرص يتم ممارستها بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (١,٨٩٩)، مما يدل على أن إدارة الكلية مازالت تفتقر إلى ممارسات تنمية الاحتواء العالي لدى الإداريين من حيث تمكين الإداريين ومنحهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات اليومية المتعلقة بأعمالهم الوظيفية، ومشاركتهم المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم حسب متطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى مرونة الوظيفة التي تسمح لهم بالتكيف الملائم مع تغيرات المهام المطلوبة لإنجازها بنجاح، وربما يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام قانون تنظيم الجامعات بمنح الإداريين الفرصة اللازمة للمشاركة في صنع القرار، ومن ثم غياب الجهود ذات العلاقة بممارسات تعزيز الفرص من قبل الكلية.
- جاءت عبارة (تتمتع فرق العمل بالكلية بالاستقلالية لإنجاز المهام المختلفة دون تدخل مباشر من رؤسائهم) بدرجة تحقق منخفضة وبوزن نسبي (١,٥٥٦)، مما يدل على افتقار إدارة الكلية إلى أهمية فرق العمل ككيان مستقل يتاح لهم السلطة وحرية

التصرف في إنجاز المهام المتعددة المكلفين بها، ولعل ذلك يرجع إلى ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، وغياب الثقافة التنظيمية التي تشجع فرق العمل وضرورة شعور جميع الإداريين بأهمية المسؤولية والمشاركة بخبراتهم ومعارفهم لمواجهة المشكلات وحلها بكفاءة أكبر.

■ جاءت بعض عبارات المحور بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (١,٦٨، ٢,٠١)، ويؤكد ذلك على غياب توجه إدارة الكلية نحو منح الإداريين الفرصة للمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات المتعلقة بأداء مهامهم من خلال تمتعهم بالاستقلالية في توظيف الموارد والإمكانات والطرق اللازمة لهم للقيام بمسؤوليات ووظائفهم المختلفة، إلى جانب غياب توافر المعلومات الضرورية المتعلقة بعملهم بما يتيح لهم تبادل الخبرات والمعارف الوظيفية ويؤثر سلبيًا على كفاءة أدائهم وإنجازهم لتحقيق الأهداف ويضعف شعورهم بالثقة، علاوة على تمسك إدارة الكلية بالنظرة التقليدية لتصميم الوظائف القائمة على المهام الثابتة التي لا تسمح بالتكيف مع التغييرات وذلك بتنوع الفرص الوظيفية، مما يؤدي إلى إخماد فرص الإبداع والابتكار لإنجاز مهام عملهم، ويضعف من أداء ووظائفهم بشكل أفضل، وكذلك يفقد إدارة الكلية الاستفادة من ذوي الكفاءات في الوظائف المختلفة. ويتفق ذلك ما مع نتائج دراسة أمل مصطفى ٢٠٢٠ والتي توصلت إلى ضعف الاهتمام بمشاركة الإداريين بجامعة عين شمس في صنع القرارات أو تشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد في مجال عملهم،<sup>(٢٧٤)</sup> كما يتفق أيضا مع نتائج دراسة دعاء أحمد ٢٠٢٠ والتي توصلت إلى قلة مشاركة الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الأقل في صنع القرارات الهامة بالجامعة،<sup>(٢٧٥)</sup> الأمر الذي ينطبق أيضًا على كلية التربية كإحدى كليات الجامعة.

■ جاءت عبارة (يفوضني رؤسائي في العمل للقيام ببعض المهام) بدرجة تحقق عالية وبوزن نسبي (٢,٢٨)، وربما يشير ذلك إلى أن أفراد العينة يتفوقون على منحهم

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

الفرصة للشعور بالمسؤولية تجاه أداء مهام عملهم، وذلك من خلال تمكينهم من اتخاذ قرارات تتعلق بأداء المهام الموكلة إليهم بما يلبي احتياجات المستفيدين ويحقق مستوى الخدمة المتميزة للكلية.

### د- نتائج خاصة بآراء عينة البحث حول معوقات تنمية إدارة الاحتواء العالي بالكلية:

أضاف العديد من أفراد عينة البحث العديد من المعوقات التي تحول دون تنمية إدارة الاحتواء العالي بالكلية، تتمثل فيما يلي:

- نقل الإداريين من قسم أو إدارة إلى أخرى دون مراعاة توافر الخبرة المطلوبة لأداء مهام الوظيفة مما يؤثر سلبيًا على أدائهم.
- ندرة الاستفادة من الكفاءات والكوادر المتميزة من الإداريين في مجالات العمل المختلفة.
- ضعف توزيع الإداريين في بعض الإدارات أو الأقسام حسب الكفاءة والتخصص.
- قلة عدد الدورات التدريبية المقدمة للإداريين والتي تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.
- ضعف الحوافز المقدمة للإداريين ذوي الأداء المتميز في بعض الأقسام.
- ضعف اهتمام إدارة الكلية بإعلام الإداريين بمعايير توزيع المكافآت.
- ندرة الاهتمام بالإداريين من حيث تقديم الخدمات المتنوعة لهم، ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية المختلفة.
- ضعف الإمكانيات اللازمة لقيام الإداريين بمهامهم الوظيفية، وضعف وجود بيئة مادية مناسبة للقيام بمهام العمل.
- ندرة دعوة الإداريين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والمشاركة في صنع القرارات مما يحد من فرص الإبداع والابتكار لديهم.
- ضعف وجود قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الاحتفاظ بسريتها دون مشاركتها.

### القسم الرابع: النتائج والإجراءات المقترحة:

يعرض هذا القسم النتائج التي تم التوصل إليها من دراسة واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، بالإضافة إلى إجراءات مقترحة لتفعيلها، ويتضح ذلك تفصيلاً فيما يلي:

#### **أولاً: نتائج البحث:**

توصل البحث من خلال دراسة واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس إلى العديد من النتائج التي تمثل جوانب قوة وضعف ترتبط بتلك الممارسات، ويمكن عرض هذه النتائج فيما يلي:

#### **١- جوانب القوة:**

من أهم جوانب القوة التي توصل إليها البحث ما يلي:

- أ- تبذل إدارة الكلية جهودها من أجل التحديد الدقيق لمهام ومسئوليات العاملين بها، ومن أمثلة هذه الجهود إعداد وصف وظيفي لجميع الإداريين العاملين بالكلية.
- ب- تهتم إدارة الكلية بتنظيم دورات تدريبية للارتقاء بالجهاز الإداري وتنميته مهنيًا.
- ج- تهتم إدارة الكلية بتشجيع العاملين على التعلم المستمر، وتنمية ذاتهم، وتطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات جديدة، بما يعكس على جودة العمل وتحقيق أهدافه.
- د- تحاول إدارة الكلية توفير مكافآت لبعض الإداريين ووسائل للتحفيز المعنوي من أجل تشجيعهم على العمل والإنجاز.
- هـ- تبذل إدارة الكلية جهودها من أجل تحسين بيئة العمل بالكلية، بما يساعد الإداريين العاملين بها على إيجاد بيئة عمل تساعد على الإنجاز.
- و- تنمي إدارة الكلية علاقات طيبة مع العاملين بها قائمة على الود، مما ينمي لديهم الشعور بالاحترام ويعكس الاهتمام المعنوي بهم.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

- ز- تهتم بعض القيادات بالكلية بتفويض العمل للعاملين للقيام ببعض المهام من أجل تنمية شعورهم بالمسئولية والمشاركة.
- ح- تتخذ إدارة الكلية العديد من الإجراءات من أجل الاهتمام المعنوي بالعاملين بها مثل إعداد دليل للممارسات الأخلاقية يضم حقوق الإداريين وما يجب أن يراعيه المسئولون عند التعامل معهم.

### ٢- جوانب الضعف:

- من أهم جوانب الضعف التي توصل إليها البحث ما يلي:
- أ- ضعف اهتمام إدارة الكلية بنشر معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة للعاملين بها، بما يؤثر على اختيار العاملين المناسبين حسب احتياجات الإدارات الوظيفية وعلى أساس كفاءاتهم وأدائهم.
- ب- ضعف تشجيع إدارة الكلية للعاملين بها على المشاركة في وضع خطط استقطاب العاملين الجدد ووضع المعايير الواجب توافرها فيهم، مما يؤثر سلبيًا على تنمية قدرتهم على المشاركة في جوانب العمل المختلفة.
- ج- ندرة استفادة إدارة الكلية من الكفاءات والكوادر المتميزة من الإداريين عند النقل من قسم أو إدارة إلى أخرى.
- د- قلة اهتمام إدارة الكلية بالتدريب المكثف للعاملين وتقديم الدورات لهم بشكل دوري، مما يؤثر على إكسابهم الجدارات والمهارات اللازمة للعمل لتلبية احتياجات الوظيفة المتغيرة.
- هـ- ضعف اهتمام إدارة الكلية بتنويع طرق تحسين مهارات العاملين مما يؤثر سلبيًا على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- و- ندرة اهتمام إدارة الكلية بإكساب الإداريين للخبرات المتعددة من خلال تنقلهم للعمل بين إدارات الكلية وأقسامها لقيامهم بمهام وظيفية متنوعة تساعد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

- ز- ندرة الحوافز التي تقدمها إدارة الكلية للعاملين، وتلبي حاجاتهم المختلفة، وتناسب الجهود التي يبذلونها في العمل، مما يؤثر سلبيًا على بذلهم لجهود إضافية وعلى التنافس الإيجابي بين العاملين.
- ح- ندرة تنوع إدارة الكلية للحوافز المقدمة للعاملين، مما يؤثر سلبيًا على دافعية العاملين وشعورهم بالرضا ومساهمتهم في تحقيق أهداف الكلية.
- ط- ضعف إعلان إدارة الكلية للمعايير التي يتم بناءً عليها تقديم المكافآت للعاملين، وضعف مناقشتهم في مدى عدالة توزيعها.
- ي- قلة إتاحة إدارة الكلية الفرصة للعاملين للإبداع في طريقة تنفيذ العمل وتحديد الطرق اللازمة للقيام بالمهام المتعددة.
- ك- ضعف مرونة تصميم الوظيفة والمتمثلة في ضعف مرونة ساعات العمل بحيث تناسب ظروف العاملين وأداء المهام بالجودة المطلوبة.
- ل- ضعف قنوات الاتصال أمام جميع العاملين داخل الكلية، مما يعوق فرصة تبادل المعلومات الضرورية ومشاركتها لإنجاز المهام المختلفة وتبادل الآراء لتطوير العمل.
- ثانياً: الإجراءات المقترحة:**

في ضوء ما تم عرضه من إطار نظري للأسس النظرية لممارسات إدارة الاحتواء العالي وما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الدراسة الميدانية، يعرض هذا الجزء من البحث بعض الإجراءات المقترحة لتفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، وقد تم تقسيم هذه الإجراءات إلى إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات تعزيز القدرة، وإجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات تعزيز الفرص، ويتضح ذلك فيما يلي:

#### ١- فيما يتعلق بتفعيل ممارسات تعزيز القدرة:

أ- الاستفادة من الموقع الإلكتروني للكلية في الإعلان عن الوظائف الإدارية الشاغرة عند اللجوء إلى سد العجز في الوظائف الإدارية بإداريين من داخل الكلية، مع مراعاة

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

أن يشتمل الإعلان على وصفٍ واضحٍ لمهام ومسئوليات الوظيفة والمهارات المطلوب توافرها في الشخص الذي سيشتغلها، الأمر الذي يساعد على أن يطّلع عليها جميع العاملين بالكلية، ويتقدم لها من يرى صلاحيته للقيام بهذه الوظيفة، كما يساعد ذلك على اختيار الشخص المناسب الذي تتوافر فيه مؤهلات الوظيفة، ويتمكن من المشاركة بفعالية في إنجاز العمل.

ب- عقد مقابلات مع الإداريين الجدد، وكذلك عند النقل من قسم أو إدارة إلى أخرى، ووضعهم في فترات اختبار من أجل التأكد من امتلاكهم للمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة، ومدى مناسبتهم للوظيفة التي تم اختيارهم لها، وإمكانية مساهمتهم في تحقيق أهداف العمل.

ج- إنشاء قاعدة بيانات تشتمل على معلومات عن جميع الإداريين العاملين بالكلية من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم ومستوى إنجازهم في العمل والدورات الحاصلين عليها، على أن يتم تجديدها بشكل مستمر للاستعانة بها عند نقل أحدهم لسد العجز في قسم أو إدارة أخرى بالكلية، ومعرفة مدى مناسبة كل شخص للمكان الذي يعمل به، ومدى إمكانية مشاركته في تحقيق أهداف الكلية، كذلك يمكن الاستعانة بها عند ترشيح الإداريين لدورات تدريبية للتأكد من تكافؤ الفرص.

د- إعداد ذاكرة تنظيمية لتخزين خبرات جميع العاملين بالكلية من الإداريين عبر الزمن بشأن ما اتخذوه من قرارات مهمة في مشاكل أو أمور خاصة بالعمل أو مواقف عصبية واجهتهم، والحفاظ على هذه المعرفة من أجل استرجاعها عند الحاجة، وكذلك نقلها إلى العاملين الجدد، على أن يتم تحديثها بشكل مستمر وإتاحتها لجميع الإداريين؛ بما يساعد على تنمية مهاراتهم والاستفادة منها في اتخاذ قرارات خاصة بالعمل.

هـ- عمل استطلاعات رأي للإداريين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة للتعبير عن آرائهم فيما يخص المهارات والسلوكيات والمعايير المطلوب توافرها في

- العاملين الجدد أو عند النقل من إدارة أو قسم إلى آخر، وتقديم مقترحات لتطويرها من خلال الاجتماعات واللقاءات، والأخذ بها عند تعيين أعضاء جدد.
- و- الاهتمام بأن تتضمن استراتيجية الكلية ما يتعلق بدراسة الوضع الراهن للتوظيف على مستوى الكلية، بحيث يتم من خلال وضع هذه الإستراتيجية حصر جوانب النقص والزيادة في أعداد الإداريين، وسبل التغلب عليها، وطرق الحصول على عاملين جدد، وشروط النقل الداخلي؛ الأمر الذي يساعد على تقليل الضغوط الوظيفية على الإداريين بما يمكنهم من إنجاز العمل. ويراعى عند وضع هذه الاستراتيجية مشاركة الإداريين العاملين بالأقسام والإدارات المختلفة، الأمر الذي يساعد على زيادة شعورهم بالملكية والمسئولية، ويزيد من الإجراءات أو القرارات التي يكون العاملون مسئولين عنها، وينمي لديهم القدرة على التأثير ليس فقط في عملهم، ولكن أيضاً في المنظمة ككل.
- ز- استطلاع آراء الإداريين بشكل دوري عن احتياجاتهم من الدورات التدريبية ومحاولة توفيرها لهم، الأمر الذي يساعد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة قدرتهم على المشاركة في صنع قرارات خاصة بوظائفهم وبالمنظمة بشكل عام، وبالتالي التأثير على جوانب العمل المختلفة.
- ح- تشكيل فريق بحثي بالكلية من أجل عمل أبحاث دورية لدراسة الاحتياجات التدريبية للإداريين لإكسابهم الخبرات والمهارات التي يحتاجونها وفقاً للمتغيرات المستحدثة في وظائفهم. ويتم تخصيص موازنة مناسبة لإجراء هذه البحوث بالاستفادة من الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية.
- ط- تكثيف البرامج التدريبية للإداريين، وتقديمها لهم بشكل دوري، والاهتمام بشكل خاص بتوفير دورات تدريبية تنمي مهارات العاملين على العمل الجماعي والفريقي، ومهارات حل المشكلات، والمشاركة في صنع القرارات، الأمر الذي يساعد ليس فقط على تنمية مهاراتهم بشكل عام، وإنما أيضاً تنمية الاحتواء العالي لديهم.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

ي- تقديم أنواع متعددة من البرامج التدريبية مثل التدريب الإلكتروني، والتدريب المبني على الجدارات الذي يتم من خلاله تحديد المهارات والمعارف المطلوبة لتنمية جدارات العاملين بما يحقق التميز في الأداء، علاوة على التدريب التفاعلي والذي يقوم على تهيئة ظروف مناسبة للتفاعل والتواصل بين المتدربين بما يمكن المتدربين من الشعور بنجاحاتهم وإظهار أفكارهم.

ك- تشجيع الإداريين على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تعقدتها إدارة الكلية أو تعقدتها جهات أخرى من خلال تخصيص حوافز استثنائية لهم، وتقديم التسهيلات والإمكانات اللازمة للالتحاق بها.

ل- إضافة بنود "الدورات التدريبية التي حصل عليها على مدار العام"، و "مهارات التعلم الذاتي" لنموذج تقييم أداء العاملين بالكلية، الأمر الذي يشجع الإداريين على تنمية مهاراتهم واكتساب معارف ومهارات جديدة سواء أكانت من خلال التكليف من إدارة الكلية أو من خلال التعلم الذاتي.

م- تعظيم العائد من تدريب الإداريين من خلال تبنى نماذج لقياس العائد من التدريب مثل "نموذج كيرك باتريك لتقييم التدريب والتعلم"، والذي يقيس مستويات أربعة للمتدربين هي: رد فعل المتدربين، والتعلم، والسلوك، والنتائج، من أجل تقييم كامل وهادف للتعلم. ويمكن قياس هذه الجوانب من خلال الاستعانة بالعديد من الأساليب مثل تطبيق استبيانات، وعقد اختبارات قبل التدريب وبعده، وإجراء مقابلات أو ملاحظات على امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير في أداء المتدربين، وتكليفهم بكتابة تقارير على فترات زمنية متتالية عن أوجه الاستفادة من البرامج التدريبية التي حصلوا عليها وجدواها، ومدى تطبيق ما تم تعلمه في الواقع، والاستفادة من هذه التقارير في اختيار العاملين المرشحين للدورات التدريبية التالية.

ن- غرس ثقافة التعلم التنظيمي عن طريق تكليف الإداريين الحاصلين على دورات تدريبية على نقل ما تم تدريبهم عليه لزملائهم في الإدارة أو القسم الذي يعملون به

من خلال تنظيم ورشة عمل أو دورة تدريبية على مستوى القسم أو الإدارة أو الوحدة يقدمها الحاصل على دورة تدريبية، الأمر الذي يساعد على تشارك المعرفة، وتعميم الفائدة في جميع أرجاء الكلية، كما يساعد ذلك على التغلب على اقتصار التدريب على عدد محدود من الإداريين.

س- تنظيم إدارة الكلية لمنتديات مع كليات أخرى تنتمي لجامعة عين شمس أو تنتمي لجامعات أخرى، ويشارك فيها إداريين، ويتم من خلال هذه المنتديات تبادل الخبرات فيما بين الإداريين بالكلية ومثيلاتهم من الكليات والجامعات الأخرى، بما يساعد على التعلم من الآخرين خارج حدود الكلية.

ع- إثراء وظيفية الإداريين العاملين بالكلية عن طريق الدوران الوظيفي ومن ثم تكليفهم بمهام متنوعة لزيادة مهاراتهم وخبراتهم. ويمكن أن يتم ذلك من خلال انتدابهم لفترة من الوقت للعمل في قسم أو إدارة أخرى داخل الكلية، بما يساعد على قيامهم بمهام مختلفة، ويساعد على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

ف- تكليف كل إداري في كل قسم أو إدارة لديه مهارات في الحاسب الآلي بتدريب زملائه في ذات القسم على أن يكون لذلك مكافآت مادية أو معنوية، حيث يساعد ذلك على تشجيعهم على المشاركة في تنمية مهارات زملائهم في العمل.

ص- الاستفادة من مهارات وقدرات الإداريين الحاصلين على دراسات عليا من خلال توظيفهم في مواقع العمل التي تحتاج إلى مهارات عالية، الأمر الذي يساعد إدارة الكلية على الاستفادة من قدرات العاملين ومهاراتهم في تحقيق أهداف الكلية.

## ٢- فيما يتعلق بتنفيذ ممارسات تعزيز الدافعية:

أ- تخصيص مكافآت للأداء المتميز والابتكاري للإداريين الذي يسهم في تطوير العمل، مع مراعاة تنوعها بين المادي والمعنوي، وتحديد معايير للحصول على هذه المكافآت، والإعلان عنها باستخدام وسائل مختلفة كالموقع الإلكتروني للكلية، على

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

- أن يتم دعوة أفراد من الإداريين للمشاركة في وضع هذه المعايير، الأمر الذي يساعد على تحفيز الإداريين على بذل جهود متميزة.
- ب- تطبيق استبانة بشكل دوري وعقد لقاءات مستمرة مع الإداريين للتعرف على مدى عدالة المكافآت التي يحصلون عليها، والتعرف على مقترحاتهم للتغلب على المشكلات المرتبطة بذلك.
- ج- تشجيع الإداريين على استخدام صندوق الاقتراحات الذي تم إنشاؤه بالكلية للتعبير عن مشكلاتهم، وتقديم مقترحات من جانبهم لحل هذه المشكلات، مما ينمي لديهم مهارة حل المشكلات وينمي قدرتهم على التفكير الإيجابي.
- د- اهتمام إدارة الكلية بالتقدير المعنوي للعاملين، من خلال تخصيص لوحات شرف داخل الكلية للإعلان عن أسماء المتميزين والتعبير عنهم بعبارات الشكر والثناء، وتخصيص شهادات تقدير وأوسمة لهم بناء على أعمالهم المتميزة.
- هـ- عقد لقاءات واجتماعات دورية يشارك فيها الإداريون، ويتم دعوة المتميزين منهم للتحديث عن جهودهم وأدوارهم وإنجازاتهم بما يشعرون بأهميتهم ويحفظ غيرهم على تحسين أدائهم.
- و- الاهتمام بما يقدمه الإداريون من أفكار ومقترحات تساعد على تطوير العمل من خلال تشكيل فريق يضم قيادات على مستوى الكلية لدراسة هذه الأفكار والمقترحات وتقييمها ومكافأة أصحاب الأفكار الابتكارية، الأمر الذي يشجعهم على المشاركة النشطة والمستمرة.
- ز- إقامة إدارة الكلية لاحتفالات بشكل دوري مع الإداريين لمناسبات اجتماعية خاصة بهم ومشاركتهم في احتفالاتهم لإشعارهم بأهميتهم.
- ح- ترشيح الإداريين المتميزين من قبل زملائهم للحصول على مكافآت، من خلال دعوة كل إداري من كل إدارة/ قسم لترشيح أحد زملائه للحصول على مكافأة للأداء المتميز، ويتم بناء على ذلك ترتيب المتميزين على حسب الاتفاق عليهم، ويعلن

الفائزون في احتفالات أو لقاءات مع جميع الإداريين، الأمر الذي يساعد على تنمية شعور الإداريين بقيمتهم.

ط- تقييم مدى تطبيق ما جاء بدليل الممارسات الأخلاقية للعاملين الذي وضعته الكلية، من خلال تطبيق استبانات وعقد لقاءات مستمرة معهم، بحيث يتم الوقوف على مدى حصول العاملين على حقوقهم، ومدى الاهتمام بهم طبقاً لما جاء بدليل الممارسات الأخلاقية، والسماع لمقترحاتهم فيما يخص معوقات تطبيقه.

ي- الاعتماد في تقديم البرامج التدريبية للإداريين على تصنيفهم إلى مستويات من ذوي الأداء العالي وذوي الأداء المتوسط وذوي الأداء المنخفض، وتقديم الدورات التدريبية المناسبة لكل فئة، الأمر الذي ينمي من دافعيتهم للتميز.

ك- تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية على تبني الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على العاملين مثل القيادة الجمالية التي تعتمد على الاستفادة من السلوكيات الإيجابية للعاملين وتعزيز أدائهم من خلال الاهتمام بتفاصيل البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك القيادة الودودة التي تعمل على توفير بيئة تنمي الثقة والالتزام وعلاقات الصداقة بين أعضاء المنظمة، كما تنمي المودة والتواصل الاجتماعي الفعال، وغيرهم من الأنماط القيادية الحديثة، الأمر الذي يساعد على تحفيز الإداريين على بذل جهودهم في سبيل المساهمة في تحقيق الكلية لأهدافها.

### ٣- فيما يتعلق بتفعيل ممارسات تعزيز الفرص:

أ- تكثيف البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية وتنويعها لتدريبهم على التمكين ومشاركة المعلومات، بما ينمي لديهم تلك الممارسات مع الإداريين، الأمر الذي يؤدي إلى إتاحة الفرصة لهم لتطبيق معارفهم ومهاراتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

- ب- تمكين الإداريين المتميزين من اتخاذ القرارات فيما يخص بعض المهام الضرورية، وإعلان ذلك في لقاءات دورية تنظم معهم لتشجيع غيرهم على التميز في الأداء، وبالتالي الحصول على الاستقلالية في العمل.
- ج- توفير إمكانات مادية وبيئة عمل مناسبة للإداريين من أجهزة ومكاتب وتهوية مناسبة، بما يساعدهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- د- تطوير نظام الاتصال الداخلي بالكلية، من خلال إعداد شبكة داخلية تربط أجزاء الكلية ببعضها وتتيح المعلومات لجميع الأقسام والإدارات، مما يساعد على توافر المعلومات لجميع الإداريين العاملين بالكلية، وتشجيع التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، لإنجاز المهام المتعلقة بالعمل.
- هـ- إتاحة الفرص للإداريين للمشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية للكلية عن طريق ضمهم في فرق صياغة الخطط على مستوى الكلية.
- و- عقد لقاءات دورية مع الإداريين بصفة منتظمة للاستماع إلى شكاوهم ومشاكلهم ومقترحاتهم لحلها، والعمل بعد ذلك على دراسة هذه المقترحات وتطبيقها بقدر المستطاع.
- ز- تنمية ثقافة تنظيمية تدعم التمكين والمشاركة من خلال عقد لقاءات دورية وورش عمل مع الإداريين.
- ح- وضع معايير لاختيار القيادات الإدارية بحيث يتوافر فيها مهارات المشاركة والتفويض من أجل ضمان تشجيعهم للإداريين على المشاركة في وضع الخطط وصنع القرارات.
- ط- توفير مرونة وظيفية للعاملين بما يحقق لهم التوازن بين العمل وظروفهم الشخصية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:
- تبني تقنيات الوقت المرن مثل أسبوع العمل المضغوط حيث يتم زيادة وقت العمل وتقليل أيام الحضور.

- 
- السماح للعاملين بأداء بعض ساعات العمل خارج مكاتبهم من خلال العمل عن بعد، مما يحررهم من الحاجة إلى العمل وفقاً لساعات محددة أو قيود التنقل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- السماح للعاملين باختيار الساعات التي يكونون فيها أكثر إنتاجية دون التقيد بتوقيتات محددة بقدر الإمكان.
- ي- تشجيع العاملين على المشاركة والعمل الفريقي من خلال تقديم حوافز جماعية للفرق لمكافأتهم على إنجاز مهام مشتركة وعلى تقديم أفكار مبتكرة.
- ك- تشكيل فريق حل المشكلة من الإداريين بالكلية من أقسام وإدارات ووحدات مختلفة ويراعى التطوع في اختيار أعضاء الفريق بحيث يكون لديهم الرغبة في المشاركة، ويتراوح أعضاء الفريق من ٥ - ١٢ عضواً، ويكون هدف هذا الفريق هو دراسة المشكلات التي يواجهها الإداريون وتحول دون مشاركتهم وسبل مواجهتها.
- ل- تنمية الرقابة الذاتية لدى الإداريين من خلال عقد دورات تدريبية حول ماهية الرقابة الذاتية وأهميتها، وكيفية تنميتها لديهم، علاوة على الاهتمام بشكل مستمر بالعمل الفريقي، مما يساعد ذلك على تنمية قدرتهم على التأثير على عمليات العمل، وتنمية الالتزام الداخلي من جانبهم، مما يزيد من فعالية أدائهم وإنتاجيتهم.

(<sup>١</sup>) سعد العنزي وإيمان الدهان ونور العبيدي (٢٠١٩)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، عمان: دار

اليازوري العلمية، ص٢٣٧

(<sup>٢</sup>) Edwinah Amah and Augustine Ahiauzu (2013), Employee involvement and organizational effectiveness, *Journal of Management Development*, Vol. 32, No. 7, p.662

(<sup>٣</sup>) *Ibid.*, pp. 662- 663

(<sup>٤</sup>) Peter Boxall and Jonathan Winterton (2018), Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research”, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 39, No.1 p.30

(<sup>٥</sup>) Micheal Armstrong (2016), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, London: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, p.65

(<sup>٦</sup>) Mohammad Rabiul Bsher Rubel, Daisy Mui Hunge Kee, Nadia Newaz Rimi and Yusliza Mohd Yusoff (2017), Adapting technology: effect of high-involvement HRM and organisational trust, *Behaviour & Information Technology*, Vol. 36, No. 3, p.285

(<sup>٧</sup>) Muhammad Yasir and Abdul Majid (2020), High-involvement human resource practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility, *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 42, No. 4, p.884

(<sup>٨</sup>) Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Lorrina J. Eastman (1999), The Impact of high involvement work processes on organizational effectiveness, *Group & Organization Management*, Vol. 24, No. 3, p. 301

(<sup>٩</sup>) Anderes Salas- Vallina, Susana Pasamar and Mario J. Donate (2021), Well-being in times of ill- being: how AMO HRM practices improve organizational citizenship behaviour through work-related well-being and service leadership, *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 43, No. 4, p.914

(<sup>١٠</sup>) Lee-Chin Tay, Fee-Yean Tan and Khulida Kirana Yahya (2017), The power of ability-motivation-opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate, *International Journal of Business Society*, Vol. 18, No. 3, pp.549- 550

(<sup>١١</sup>) جامعة عين شمس، إستراتيجية جامعة عين شمس ٢٠١٨ - ٢٠٢٣، ص٨

(<sup>١٢</sup>) كلية التربية جامعة عين شمس، متاح على الموقع التالي: <http://edu.asu.edu.eg/index.php/goals/> (accessed: 11.9.2021)

(<sup>١٣</sup>) رمضان محمد محمد السعودي (٢٠١٨)، تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري لجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسة، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٥٤، ص ٧٦٨، ٧٧٠، ٧٩٢

(<sup>١٤</sup>) عادل عبد التواب بكري وثورت سعد زغلول (٢٠٠٦)، *قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لآخر التعديلات*، ط٤، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ص ١٣

(<sup>١٥</sup>) أمل محمد محمد مصطفى (٢٠٢٠)، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين لتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، *مجلة بحوث الشرق الأوسط*، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، العدد ٥٧، ص ٩١ - ٩٢

(<sup>١٦</sup>) دعاء نبيل محمد حمدي أحمد (٢٠٢٠)، التمكين المؤسسي والتغيير الإستراتيجي في جامعة عين شمس: دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس، ص ٢٢٤، ٢٢٩، ٢٣٤

(<sup>17</sup>) Anthony Ang (2002), Research and concepts: an eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement, *The TQM Magazine*, Vol.14, No.3, p.193

(<sup>18</sup>)Edward E. Lawler (1994), Total quality management and employee involvement: are they compatible?, *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 1, p.70

(<sup>19</sup>) George S. Benson and Edward E. Lawler III (2003), Employee involvement: utilization, impacts and future prospects”, in David Holman, Toby D. Wall and Chris W. Clegg, Paul Sparrow and Ann Howard, *The New Workplace: A Guide to the Impact of Modern Working Practices*, Chichester: John Wiley & Sons, p.p.155-156

(<sup>20</sup>) Mick Marchington, John Goodman, Adrian Wilkinson and Peter Ackers (1992), *New Developments In Employee Involvement*, Manchester: Employment Department Group, p.5

(<sup>21</sup>) George S. Benson and Edward E. Lawler III , *Op. Cit.*, p.156

(<sup>22</sup>) Patricia Moss Wigfall and Behrooz Katlanntar (2001), *Biographical Dictionary of Public Administration*, London: Greenwood Press, p.81

(<sup>23</sup>) George S. Benson and Edward E. Lawler III, *Op. Cit.*,p.156

(<sup>24</sup>) Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Lorrina J. Eastman, *Op. Cit.*, pp. 300- 301

- (25) Thomas Tuner and Christine Cross (2018), Do high- involvement work practices affect employee earnings in union and non-union settings in the Irish private sector, *Personnel Review*, Vol. 47, No. 2, p.462
- (26) Kent V. Rondeau and Terry H. Wagar (2010), High- involvement work practices and social capital formation: examining the role of strategic orientation in nursing homes, in Myron D. Fottler, Naresh Khatri and Grant T. Savage (Editors), *Strategic Human Resource Management in Health Care: Advances in Health Care Management*, Vol.9, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, p.26
- (27) Edwinah Amah and Augustine Ahiauzu, *Op. Cit.*, p.663
- (28) Sandhya Srivastava (2020), *Employee Relations & Labour Laws*, Mathura: Shanti Publications, AGRA, p.42
- (29) Edwinah Amah and Augustine Ahiauzu, *Op. Cit.*, p.662
- (30) Peter Boxall and Jonathan Winterton, *Op. Cit.*, p.39
- (31) Stephen Wood (2016), High involvement management, In Adrian Wilkinson and Stewart Johnstone (Editors), *Encyclopedia of Human Resource Management*, UK: Edward Elgar Publishing, p.178
- (32) Jonathan Law (2016), *A dictionary of business and management*, 6<sup>th</sup> ed., New York: Oxford University Press, p.294
- (33) Paul J. Gollan (2006), High involvement management and human resource line sustainability, *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7, No. 1 p.281
- (34) Frederick Guy (2003), "High-involvement work practices and employee bargaining power", *Employee Relations*, Vol. 25 No. 5, p. 456
- (35) Neha Gupta and Vandna Sharma (2018), "Relationship between leader member exchange (LMX), high- involvement HRP and employee resilience on extra- role performance", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 10, No. 2, p.130
- (36) Zhigang Song, Qinxuan Gu and Fang Lee Cooke (2020), The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation, *Hum Resource Manage*, Vol.59, p.202
- (37) Alison M. Konrak (2006), Engaging employees through high-involvement practices, *IVEY Business Journal*, Vol. 24, No. 3, p.1
- (38) *Ibid.*, p.1
- (39) Anthony Ang (2002), *Op. Cit.*, p.197
- (40) Sandhya Srivastava, *Op. Cit.*, p.42
- (41) Edward E. Lawler III, *Op. Cit.*, p.70
- (42) Edwinah Amah and Augustine Ahiauzu, *Op. Cit.*, p.663
- (43) Peter Boxall, Meng- Long Huo, Keith Macky and Jonathan Winterton (2019), High-involvement work processes and systems: a review of theory, distribution, outcomes and tensions, in M. Ronald Buckley, Anthony R. Wheeler John E. Baur, Jonathon R. B. Halbesleben (Editors), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Bingley: Emerald Publishing Limited, p.2

- (44) Sylvie Guerrero and Valérie Barraud-Didier (2004), High-involvement practices and performance of French firms, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.15, No.8, p.1409
- (45) Mohammad Rabiul Bsher Rubel, Daisy Mui Hunge Kee, Nadia Newaz Rimi and Yusliza Mohd Yusoff, *Op. Cit.*, p.282
- (46) Paul J. Gollan and Edward M. Davis (1999), High involvement management and organizational change: beyond rhetoric”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.37, No.3, p.72
- (47) Paul J. Gollan, *Op. Cit.*, pp.279- 280
- (48) Zhigang Song, Qinxuan Gu and Fang Lee Cooke (2020), The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation, *Hum Resource Manage*, Vol. 59, p.204
- (49) Stephen Wood and Chidiebere Ogbonnaya (2018), High- involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance, *Journal of Management*, Vol. 44, No. 8, p.3073
- (50) Stephen Wood and Chidiebere Ogbonnaya, *Op. Cit.*, p.3073
- (51) Russell Cropanzano and Marie S. Mitchell (2005), Social exchange theory: an interdisciplinary review, *Journal of Management*, Vol.31, No. 6, p. 874
- (52) Richard M. Emerson (1976), “Social exchange theory”, *Annual Review of Sociology*, Vol.2, p. 335
- (53) Russell Cropanzano and Marie S. Mitchell, *Op. Cit.*, p. 874
- (54) Andres Salas-Vallina and Manoli Pozo-Hidalgo and Pedro-Gil Monte (2020), High-involvement work systems: happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study, *Employee Relations: The International Journal*, Vol.42, No.4, p.954
- (55) Richard M. Emerson, *Op. Cit.*, pp. 339- 340
- (56) Simone T. A. Phipps, Leon C. Prieto and Erastus N. Ndinguri (2013), Understanding the impact of employee involvement on organizational productivity: the moderating role of organizational commitment, *Journal of Organizational Culture Communication and Conflict*, Vol. 17, No. 2, p.111
- (57) Wei Liu (2018), High-involvement human resource practices, employee learning and employability, *Career Development International*, Vol. 23, No. 3, p.313
- (58) Mohammad Rabiul Bsher Rubel, Daisy Mui Hunge Kee, Nadia Newaz Rimi and Yusliza Mohd Yusoff, *Op. Cit.*, p. 282
- (59) Matthias Bertram (2016), *The Strategic Role of Software Customization: Managing Customization-Enabled Software Product Development*, Koblenz: Springer Gabler, p. 69
- (60) Jay Barney (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, pp. 101, 116
- (61) Mubashir Ahmad Naveed Shahzad, Abdul Waheed and Muddassar Khan (2014), High involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction, *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 31, p. 232

- (<sup>62</sup>) Matthias Bertram , *Op. Cit.*, p. 67
- (<sup>63</sup>) Jackline Akoth Odero and Makori Ezekiel Makori (2018), Employee involvement and employee performance: the case of part time lecturers in public universities in Kenya, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Vol. 5, No. 2, p.1171
- (<sup>64</sup>)Gregory Bendy and Waldemar Karwowski (2015), *Applying systemic structural activity theory to design of human Commuter interaction systems*, New York: Taylor & Francis Group, pp.18, 20
- (<sup>65</sup>) Gregory Bendy and Waldemar Karwowski (2007), *A Systemic-structural theory of activity: applications of human performance and work design*, New York: Taylor & Francis Group, p.17
- (<sup>66</sup>) Richard M. Ryan (2019), *The Oxford Hand Book of Human Motivation*, 2<sup>nd</sup> ed, New York: Oxford University press, p.511
- (<sup>67</sup>) Peter Boxall and Jonathan Winterton, *Op. Cit.*, p.28
- (<sup>68</sup>) Sharon Parker and Toby Wall (1998), *Job and work design: organizing work to promote well-being and effectiveness*, London: Sage Publications, p.51
- (<sup>69</sup>)Babette Raabe, Michael Frese and Terry A. Beehr (2007), Action regulation theory and career self-management, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, No.26, p.298
- (<sup>70</sup>) Hiek Bruch and Sumantra Ghoshal (2004), *A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Will Power Achieve Results And Stop Wasting Time*, Boston: Harvard Business school press, p.189
- (<sup>71</sup>) Mubashir Ahmad, Naveed Shahzad, Abdul Waheed and Muddassar Khan, *Op. Cit.*, pp.231, 234, 241
- (<sup>72</sup>) Simone T. A. Phipps, Leon C. Prieto and Erastus N. Ndinguri *Op. Cit.*, p.116
- (<sup>73</sup>)Jackline Akoth Odero and Makori Ezekiel Makori, *Op. Cit.*, p.1171
- (<sup>74</sup>) Ahmad Adnan Al-Tit (2020), The impact of AMO-HR systems on proactive employee behavior: the mediating contribution of leader-member and team exchange, *International Journal of Engineering Business Management*, Vol. 12, pp.2,9
- (<sup>75</sup>)Mohammad Rabiul Bsher Rubel, Daisy Mui Hunge Kee, Nadia Newaz Rimi and Yusliza Mohd Yusoff, *Op. Cit.*, p.289
- (<sup>76</sup>)Wei Liu, *Op. Cit.*, p.321

- (77) Andrea Ollo-López, Alberto Bayo-Moriones and Martin Larraza-Kintana (2016), Disentangling the relationship between high-involvement-work-systems and job satisfaction, *Employee Relations*, Vol.38, No.4, p.315
- (78) Edwinah Amah and Augustine Ahiauzu, *Op. Cit.*, pp.671,672
- (79) Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Lorrina J. Eastman, *Op. Cit.*, p.304
- (80) Peter Boxall, Meng- Long Huo, Keith Macky and Jonathan Winterton, *Op. Cit.*, p.29
- (81) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.895
- (82) Paul J. Gollan, *Op. Cit.*, p.19
- (83) Vathsala Wickramasinghe and Anuradha Gamage (2011), High involvement work practices quality results and the role of HR function, *The TQM Journal*, Vol. 23, No.5, p.517
- (84) Mubashir Ahmad, Naveed Shahzad, Abdul Waheed and Muddassar Khan, *Op. Cit.*, p.231
- (85) Andres Salas-Vallina, Manoli Pozo-Hidalgo and Pedro-Gil Monte (2020), High-involvement work systems: happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study, *Employee Relations: The International Journal*, Vol.42, No.4, p.955
- (86) Zhigang Song, Qinxuan Gu and Fang Lee Cooke, *Op. Cit.*, pp.204,205
- (87) Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Lorrina J. Eastman, *Op. Cit.*, p.303
- (88) Paul J. Gollan , *Op. Cit.*, p.280
- (89) Thomas Tuner and Christine Cross, *Op. Cit.*, p.427
- (90) Alison M. Konrak, *Op. Cit.*, p.2
- (91) Steven Kilroy, Patrick C. Flood, Janine Bosak and Denis Chênevert (2016), Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands, *Human Resource Management Journal*, Vol. 26, No. 4, p.410
- (92) Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Lorrina J. Eastman, *Op. Cit.*, p.305
- (93) Andrea Ollo-López, Alberto Bayo-Moriones and Martin Larraza-Kintana, *Op. Cit.*, p. 623
- (94) Juan A. Marin-Garcia and Juan Martinez Tomas (2016), Deconstructing AMO framework: A systematic review, *Intangible Capital*, Vol. 12, No. 4, p.1042
- (95) *Ibid.*, p.1063
- (96) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.885
- (97) Juan A. Marin-Garcia and Juan Martinez Tomas, *Op. Cit.*, p. 1064
- (98) Anderes Salas- Vallina, Susana Pasamar and Mario J. Donate, *Op. Cit.*, p.914
- (99) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.885

(<sup>100</sup>) *Ibid.*, p.885

(<sup>101</sup>) Andrea Ollo-López, Alberto Bayo-Moriones and Martin Larraza-Kintana, *Op. Cit.*, p. 623

(<sup>102</sup>) Peter Boxall, Meng- Long Huo, Keith Macky and Jonathan Winterton, *Op. Cit.*, p.10

(<sup>103</sup>) Ahmad Adnan Al-Tit, *Op. Cit.*, p.2

(<sup>104</sup>) Juan A. Marin-Garcia and Juan Martinez Tomas, *Op. Cit.*, p. 1076

(<sup>105</sup>) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.885

(<sup>106</sup>) Sylvie Guerrero and Valerie Barraud –Didier, *Op. Cit.*, p.1410

(<sup>107</sup>) Stephen Wood and Lilian M. de Menezes, *Op. Cit.*, pp. 644- 655

(<sup>108</sup>) Kent V. Rondeau and Terry H. Wagar, *Op. Cit.*, p.28

(<sup>109</sup>) Mubashir Ahmad, Naveed Shahzad, Abdul Waheed and Muddassar Khan, *Op. Cit.*, p. 230

(<sup>110</sup>) Wei Liu, *Op. Cit.*, p. 313

(<sup>111</sup>) Peter Boxall, Meng- Long Huo, Keith Macky and Jonathan Winterton, *Op. Cit.*, p.3

(<sup>112</sup>) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.885

(<sup>113</sup>) Patricia Moss Wigfall and Behrooz Katlanntar, *Op. Cit.*, p.82

(<sup>114</sup>) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.885

(<sup>115</sup>) Baofeng Huo, Zhaojun Han, Haozhe Chen and Xiande Zhao (2015), The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 45, No. 8, p.719

(<sup>116</sup>) محمد صالحى (٢٠٢٠)، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي -تصالات الجزائر- جيجل،  
مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد ٦، العدد ١، ص ١٣٠

(<sup>117</sup>) أحمد عبد الحميد أمين حجازي (٢٠١٨)، أثر استقطاب الموظفين العادي- الإلكتروني على الأداء الوظيفي:  
دراسة تطبيقية على شركات التأمين في مدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد  
٤٠، العدد ٤، ص ٣٥

(<sup>118</sup>) حسين حريم (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ١٣٩

(١١٩) المرجع السابق، ص ١٤١ - ١٤٢

(١٢٠) عادل محمد زايد (٢٠٠٦)، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ١٦٥ - ١٦٦

(١٢١) هديل محمد علي عبد الهادي القاموسي (٢٠٢٠)، استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية، العدد ٥٨، ص ٢٢٩

(١٢٢) حسين حريم، مرجع سابق، ص ١٣٨، ١٤٠

(١٢٣) سعد علي حمود العنزي (٢٠١٩)، فاعلية إدارة المنظمات: التحول من إدارة الذات إلى إدارة الآخرين ودفعهم للأداء العالي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ٢٠٨

(124) Micheal A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella and Maria Triana (2018), *Organizational Behavior*, 5<sup>th</sup> ed., New York: John Wiley & Sons, pp.14- 15

(١٢٥) سر السيد علي محمد شحاته (٢٠١٩)، أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة لتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد ٥٦، العدد ١، ص ١٥

(١٢٦) المرجع السابق، ص ١٥

(١٢٧) عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ٢٤٢

(١٢٨) سعد علي حمود العنزي، مرجع سابق، ص ٢١٣

(129) Mohammad Rabiul Bsher Rubel, Daisy Mui Hunge Kee, Nadia Newaz Rimi and Yusliza Mohd Yusoff, *Op. Cit.*, pp. 283- 285

(130) Wei Liu, *Op. Cit.*, p.315

(131) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.885

(١٣٢) سعد علي حمود العنزي، مرجع سابق، ص ٢٠٩

(133) Andres Salas-Vallina and Manoli Pozo-Hidalgo and Pedro-Gil Monte, *Op. Cit.*, p.954

(134) Baofeng Huo, Zhaojun Han, Haozhe Chen and Xiande Zhao, *Op. Cit.*, p.719

(135) مي مرعي كامل محمود (٢٠٢١)، أثر ممارسات الإدارة لاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٤١، العدد ١، ص ٢١١

(136) حسين حريم، المرجع السابق، ص ص ٢٠٥ - ٢٠٦

(137) ليلى حمدان العبادي واسحق محمود الشعار (٢٠١٩)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية الدور المعدل لإدارة المعرفة: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية، *مجلة رواح للبحوث والدراسات*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رواح، العدد ٣٥، ص ٢٦

(138) Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Lorrina J. Eastman, *Op. Cit.*, p.309  
(139) أحمد صر أبو زيد وإد طه الرواشدة (٢٠٢٠)، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ١٦، العدد ٤، ص ٨٥

(140) ليلى حمدان العبادي واسحق محمود الشعار، مرجع سابق، ص ٤٨

(141) Neha Gupta and Vandna Sharma, *Op. Cit.*, p.140

(142) Wei Liu, *Op. Cit.*, p.321

(143) Sharad D. Geet, Amit D. Deshpande and Asmita A. Deshpande (2009), *Human Resource Management*, Pragati: Nirali Prakashan, pp. 4.33- 4.34

(144) Daniel Ruiz-Palomo, Ana León-Gómez and Francisca García-Lopera (2020), Disentangling organizational commitment in hospitality industry: the roles of empowerment enrichment satisfaction and gender, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 90, p.2

(145) Eugene McKenna (2020), *Business Psychology and Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> ed., Oxon: Routledge, p.168

(146) رافدة الحريري (٢٠١٨)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية، ص ٢٤٣

(147) Sharad D. Geet, Amit D. Deshpande and Asmita A. Deshpande, *Op. Cit.*, pp. 4.35- 4.36

(148) K Aswathappa (2013), *Human Resource management: text and cases*, 7<sup>th</sup> ed., New Delhi: McGraw Hill Education, p.169

(149) Sharad D. Geet, Amit D. Deshpande and Asmita A. Deshpande, *Op. Cit.*, p.4.34

(150) مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٧)، *إدارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص ٣٦٠*

(151) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.885

(152) Baofeng Huo, Zhaojun Han, Haozhe Chen and Xiande Zhao, *Op. Cit.*, p.719

(153) Anderes Salas- Vallina, Susana Pasamar and Mario J. Donate, *Op. Cit.*, p.914

(154) مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٢)، *الإدارة لحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ١٤٩*

(155) المرجع السابق، ص ١٥١

(156) فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧)، *معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٢١٦*

(157) بريشان معروف جميل (٢٠١٨)، *تحفيز الأفراد استخدام نظرية العدالة، عمان، دار الكتاب الثقافي لنشر والتوزيع، ص ١٩*

(158) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.885

(159) طاهر محمود الكلالدة (٢٠١٩)، *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية، ص ص ١٢٩، ١٣٠*

(160) المرجع السابق، ص ص ١٣١، ١٣٢

(161) Edward E. Lawler (1992), *Ultimate advantage: creating the high involvement organization*, San Francisco, Jossey bess Inc, pp.197-198

(162) طاهر محمود الكلالدة (٢٠١٩)، *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص ١٣٢، ١٣٤*

- (<sup>163</sup>) Baofeng Huo, Zhaojun Han, Haozhe Chen and Xiande Zhao, *Op. Cit.*, p.720
- (<sup>164</sup>)Edward E. Lawler, *Op. Cit.*, p.193
- (<sup>165</sup>) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.887
- (<sup>166</sup>)Edward E. Lawler, *Op. Cit.*, pp.194-197
- (<sup>167</sup>) Mohamed Behery (2011), High involvement work practices that really count: perspectives from the UAE, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21, No.1, p. 26
- (<sup>168</sup>) Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Lorrina J. Eastman, *Op. Cit.*, p.308
- (<sup>169</sup>) Kaneez Fatima Mamdani and Safia Minhaj (2016), Effects of motivational incentives on employees' performance: a case study of banks of Karachi, Pakistan, *Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol.9, No. 2, p.32
- (<sup>170</sup>)Ugwu Ude and M. A. Coker (2012), Incentive schemes, employee motivation and productivity in organizations in Nigeria: analytical linkages, *Journal of Business and Management*, Vo. 1, No. 4, p.36
- (<sup>171</sup>)Fatma Yousuf Al-Belushi and M. Firdouse Rahman Khan (2017), Impact of monetary incentives on employee's motivation: shinas college of technology, Oman - a case study, *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, Vol. 3, No 1, p.3
- (<sup>١٧٢</sup>) عادل محمد زايد ، مرجع سابق، ص ص ١٣ ، ١٨
- (<sup>173</sup>) Guy Paré and Michel Tremblay (2007), The influence of high-involvement human resources practices procedural justice organizational commitment and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions, *Group & Organization Management*, Vol. 32, No. 3, p. 330
- (<sup>174</sup>) Ricky W. Griffin and David D. Van Fleet (2014), *Management Skills: Assessment and Development*, Mason: South-Western Cengage Learning, p.113
- (<sup>175</sup>) John Adair (2009), *Leadership and Motivation: The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*, London: Kogan Page, p.103

(١٧٦) منال أحمد البارودي (٢٠١٥)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، القاهرة: المجموعة العربية

للتدريب والنشر، ص ٢٩

(177) Cynthia A. Zarate (2006), *Organizational Behavior and Management in Philippine Organizations*, Manila: Book Store, p.65

(178) Ricky W. Griffin and David D. Van Fleet, *Op. Cit.*, p. 113

(179) *Ibid*, p. 113

(١٨٠) عادل محمد زايد ، مرجع سابق، ص ١٨

(181) Mohammad Rabiul Bsher Rubel, Daisy Mui Hunge Kee, Nadia Newaz Rimi and Yusliza Mohd Yusoff, *Op. Cit.*, p.283

(182) Ricky W. Griffin and David D. Van Fleet, *Op. Cit.*, p. 113

(١٨٣) عادل محمد زايد ، مرجع سابق، ص ١٢

(184) Mohammad Rabiul Bsher Rubel, Daisy Mui Hunge Kee, Nadia Newaz Rimi and Yusliza Mohd Yusoff, *Op. Cit.*, p.283

(185) Mohammed A. Al Doghhan (2019), Examining the effects of perceived organizational support a fair rewards system training and development and information sharing on employees engagement in Saudi Arabia telecom sector, *Humanities and Social Sciences Letters*, Vol.7, No.3, p.187

(١٨٦) حمزة الجبالي (٢٠١٦)، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة، ص ٨٨

(187) Ricky W. Griffin and David D. Van Fleet, *Op. Cit.*, pp. 113- 114

(188) Edward E. Lawler III, *Op. Cit.*, p. 243

(189) Guy Paré and Michel Tremblay, *Op. Cit.*, p.330

(190) Wei Liu, *Op. Cit.*, p.315

(191) Rizwan Qaiser Danish and Ali Usman (2010), Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 2, p.162

(<sup>١٩٢</sup>) طاهر محمود الكلالدة (٢٠١٨)، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ص ص

١٣٥ ،١١٩

(<sup>١٩٣</sup>) عبد الكريم أحمد جميل (٢٠١٥)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ص ص ١٥٥-١٥٦

(<sup>194</sup>) John G Fisher(2015), *Strategic Reward and Recognition Improving Employee Performance Through Non-Monetary Incentives*, London ,Kogan Page, pp.148-152,158-161

(<sup>195</sup>) Mohammad Rabiul Bsher Rubel, Daisy Mui Hunge Kee, Nadia Newaz Rimi and Yusliza Mohd Yusoff, *Op. Cit.*, p.284

(<sup>196</sup>) Ceyda Maden (2015), Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: the role of work engagement and learning goal orientation", *Personnel Review*, Vol. 44, No. 5, p.723

(<sup>197</sup>) Cross Ogohi Daniel (2019), Effects of Incentives on Employees Productivity, *International Journal of Business Marketing and Management*, Volume 4, No. 1, p.44

(<sup>198</sup>) Kaneez Fatima Mamdani and Safia Minhaj, *Op. Cit.*, p.32

(<sup>199</sup>)John G Fisher, *Op. Cit.*,p.166

(<sup>200</sup>) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.885

(<sup>201</sup>) Norzanah Mat Nor and Farahdiba Abdullah (2020), The relationships between ability, motivation and opportunity (AMO) model of high-performance work practices (HPWP) and organizational performance on millennials in MARA headquarters, Kuala Lumpur: mediated by job embeddedness, *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, Vol. 10, No. 13, p.64

(<sup>202</sup>) Juan A. Marin-Garcia and Juan Martinez Tomas (2016), Deconstructing AMO framework: A systematic review, *Scientific Information System*, Vol.12, No.4, p. 1066

(<sup>203</sup>) Tamadur Mesfer Al-shahwani (2020), Impact of AMO enhancing human resource management practices on sustainable competitive advantage in insurance companies in Qatar, *Management Science Letters*, Vol.10, No.27, p.1828

(٢٠٤) سعد على العنزي وإيمان الدهان ونور العبيدي، مرجع سابق، ص ٢٥٩

(205) Sylvie Guerrero and Valerie Barraud –Didier, Op. Cit., p.1411

(206) Ceyda Maden (2015), Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: the role of work engagement and learning goal orientation, *Personnel Review*, Vol. 44, No. 5, p.722

(٢٠٧) سعد على العنزي وإيمان الدهان ونور العبيدي، مرجع سابق، ص ٢٥٧-٢٥٨

(٢٠٨) سعد على العنزي (٢٠١٦)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، بغداد، الذكرة للنشر والتوزيع، ص ٢٩٣

(209) Baofeng Huo, Zhaojun Han, Haozhe Chen and Xiande Zhao, *Op. Cit.*, p.720

(210) Anuva Choudhury and D.V. Giri (2013), Employee Empowerment: The Rourkela Steel Plant Experience, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 48, No. 4, p.637

(٢١١) سعد على العنزي وإيمان الدهان ونور العبيدي، مرجع سابق، ص ٢٥٩

(٢١٢) سعد على العنزي (٢٠١٦)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ٢٩٤

(213) Anuva Choudhury and D.V. Giri, *Op. Cit.*, p.637

(٢١٤) رعد عبد الطئي وعيسى قداد (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ٢٣٩

(٢١٥) المرجع السابق، ص ٢٦٢

(٢١٦) زكريا مطر الدوري وأحمد على صالح (٢٠٢٠)، إدارة التمكين واقتصادات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، ط ٣، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ٢٥

(٢١٧) طارق إلياس (٢٠١٩)، الإدارة لعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص ١٤٥

(٢١٨) رعد عبد الطئي وعيسى قداد، مرجع سابق، ص ٢٦٣

(٢١٩) طارق إلياس، مرجع سابق، ص ١٤٥

(٢٢٠) رعد عبد الطئي وعيسى قدارة ، مرجع سابق، ص ٢٦٣

(٢٢١) رعد عبد الطئي وعيسى قدارة ، مرجع سابق، ص ٢٦٤

(٢٢٢) طارق إلياس ، مرجع سابق، ص ١٤٧

(223) Anuva Choudhury and D.V. Giri, *Op. Cit.*, p.635

(224) Mohamed Behery, *Op. Cit.*, p.26

(225) Sharon E. Norris and Tracy H. Porter (2012), Job Design, in William J. Rothwell, *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*, John Wiley & Sons, Inc., p.288

(٢٢٦) صفوان المبيضين وعائض الأكلبي (٢٠١٩)، التخطيط في الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٠٤

(٢٢٧) مازن فارس رشيد (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، ط ٣، الرض: مكتبة العبيكان، ص ١٥٩

(228) Baofeng Huo Zhaojun Han, Haozhe Chen and Xiande Zhao, *Op. Cit.*, p.719

(229) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.886

(230) Robert J. Vandenberg, Hettie A. Richardson and Lorrina J. Eastman, *Op. Cit.*, pp.307-308

(٢٣١) حسين حريم ، مرجع سابق، ص ٧٧

(232) Muhammad Yasir and Abdul Majid, *Op. Cit.*, p.886

(٢٣٣) سعد على ربحان المحمدى (٢٠١٩)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ٢٥٩

(234) Morris B. Mendelson, Nick Turner and Julian Barling (2011), Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship

to employee attitudes A test of competing models, Personnel Review, Vol. 40 No. 1, p.50

(235) Zhigang Song, Qinxuan Gu and Fang Lee Cooke, *Op. Cit.*, p.203

(236) Morris B. Mendelson, Nick Turner and Julian Barling, *Op. Cit.*, p.50

(237) Mohamed Behery, *Op. Cit.*, p.26

(238) مسلم علاوى شبلى (٢٠١٨)، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، ص ١٥٦-١٥٧

(239) Guy Paré and Michel Tremblay, *Op. Cit.*, p.329

(240) Andres Salas-Vallina and Manoli Pozo-Hidalgo and Pedro-Gil Monte, *Op. Cit.*, p.953

(241) محمد صالحى (٢٠٢٠)، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي تصالات الجزائر-جيجل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد ٦، العدد الاول، ص ١٣٢

(242) Wei Liu, *Op. Cit.*, pp.315-316

(243) Mohammad Rabiul Bsher Rubel, Daisy Mui Hunge Kee, Nadia Newaz Rimi and Yusliza Mohd Yusoff, *Op. Cit.*, p.284

(244) سعد على العنزى وإيمان الدهان ونور العبيدي، مرجع سابق، ص ٢٦١-٢٦٢

(245) عبد بن عوض الشهري (٢٠٢٠)، الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ١٩

(246) المرجع السابق، ص ٣٩-٤١

(247) سعد على حمود العنزى، مرجع سابق، ص ٢١٠

(248) أحمد محمد الشاب وعنان محمد أبو حمور (٢٠١٤)، مفاهيم إدارية معاصرة، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص ١٢٠

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

(٢٤٩) أحمد صر أبو زيد وآ د طه الراوشدة (٢٠٢٠)، أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ١٦، العدد ٤، ص

٨٣٩

(250) Thomas Tuner and Christine Cross, *Op. Cit.*, p.427

(٢٥١) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومي لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث- يوليو ٢٠١٥، ص ٣

(٢٥٢) رسة مجلس الوزراء، الهيئة القومي لضمان جودة التعليم والاعتماد، *الكتاب السنوي ٢٠١٥ / ٢٠١٦*، ص ٢٨

(٢٥٣) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومي لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٣٠ - ٣٥

(٢٥٤) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومي لضمان جودة التعليم والاعتماد، *قرارات مؤسسات التعليم العالي*، متاح على الموقع التالي:

[https://naqaae.gov.eg/ar/higher\\_education/decisions\\_higher\\_education](https://naqaae.gov.eg/ar/higher_education/decisions_higher_education) (accessed: 11.9.2021)

(٢٥٥) جامعة عين شمس، كلية التربية، وحدة ضمان الجودة، *الدراسة الذاتية ٢٠١٦ - ٢٠١٧*، ص ٤٤

(٢٥٦) المرجع السابق، ص ٥٧ - ٥٨

(٢٥٧) جامعة عين شمس، كلية التربية، وحدة ضمان الجودة، ما تم تنفيذه من دورات تدريبية وورش عمل وندوات للعام الجامعي ٢٠١٦ - ٢٠١٧، ص

(٢٥٨) جامعة عين شمس، كلية التربية، وحدة الخدمات التكنولوجية، برمج تنمية المهارات التكنولوجية للجهز الإداري لكلية، بتاريخ من ٧/٨ وحتى ١٦/٨ / ٢٠١٨

(٢٥٩) جامعة عين شمس، كلية التربية، وحدة ضمان الجودة، دورة تدريبية بعنوان "إدارة الأزمات والكوارث"، بتاريخ ١٦/١١ / ٢٠٢٠

(٢٦٠) جامعة عين شمس، كلية التربية، وحدة ضمان الجودة، *الدراسة الذاتية*، مرجع سابق، ص ٥٩ - ٦٠

(٢٦١) جامعة عين شمس، كلية التربية، وحدة ضمان الجودة (٢٠١٥)، دليل الممارسات الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التربية جامعة عين شمس، ص ص ٢، ٢٢، ٢٣

(٢٦٢) المرجع السابق، ص ٢٥

(٢٦٣) إدارة الشؤون الإدارية، قسم شؤون العاملين، إحصائية عداد العاملين الإداريين بكلية التربية جامعة عين شمس عام ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ .

(٢٦٤) سوتيريوس ساراتاكوس (٢٠١٧)، البحث الاجتماعي، ترجمة شحدة فارح و ثر ديب، بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ص ٣٢٠

(٢٦٥) رمضان محمد محمد السعودي (٢٠١٨)، تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري لجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٥٤، ص ٧٧٠

(266) Jonald L Pimentel (2010), A note on the usage of Likert scaling for research data analysis, *USM R & D*, Vol. 18, No. 2, p. 111

(٢٦٧) دعاء نبيل محمد حمدي أحمد، مرجع سابق، ص ٢٣٤

(٢٦٨) رمضان محمد محمد السعودي، مرجع سابق، ص ٧٧٠

(٢٦٩) أحمد صر أبو زيد وإد طه الرواشدة، مرجع سابق، ص ٨٥٠

(٢٧٠) أمل محمد محمد مصطفى، مرجع سابق، ص ٩١

(٢٧١) رمضان محمد محمد السعودي، مرجع سابق، ص ص ٧٧٠، ٧٩٢

(٢٧٢) أمل محمد محمد مصطفى، مرجع سابق، ص ٩١

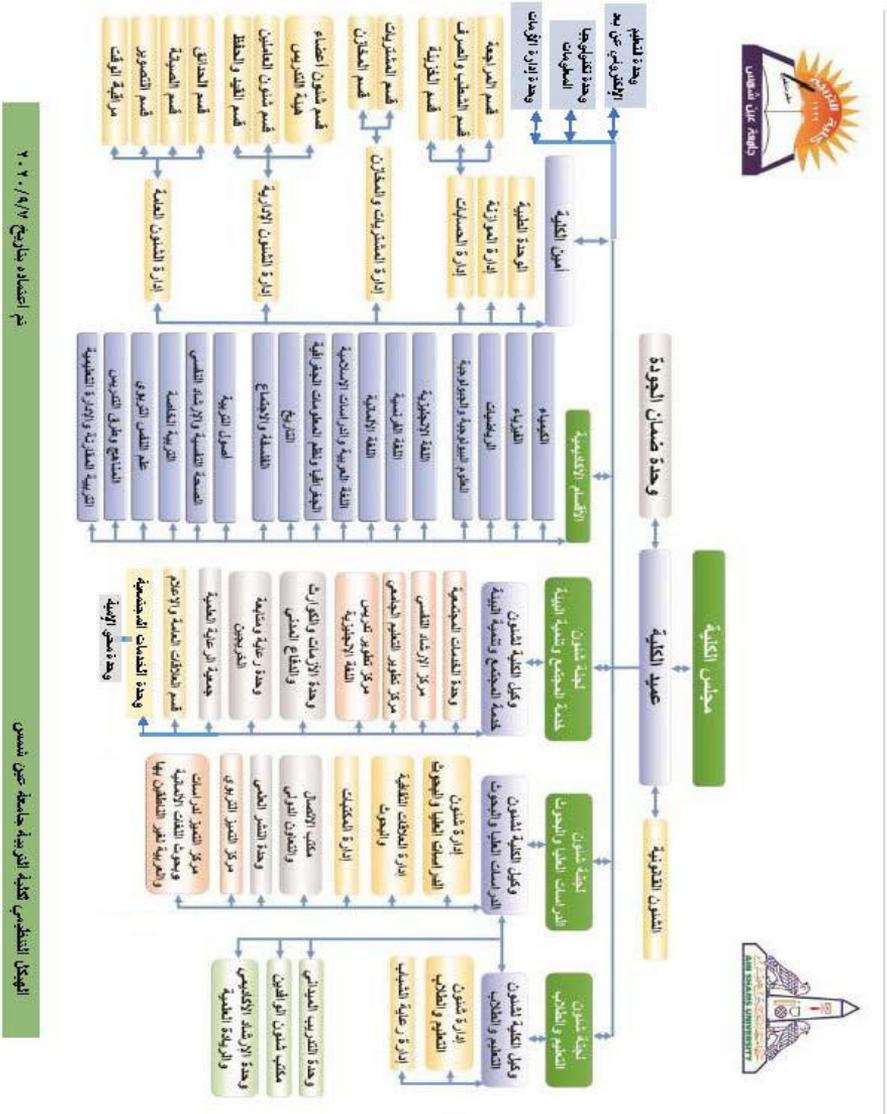
(273) Cross Ogohi Daniel, *Op. Cit.*, p.44

(٢٧٤) أمل محمد محمد مصطفى، مرجع سابق، ص ٩١

(٢٧٥) دعاء نبيل محمد حمدي أحمد، مرجع سابق، ص ٢٢٤

ملحق رقم (١)

الهيكل التنظيمي لكلية التربية جامعة عين شمس



تم اعتماد خارطة ٢٠١٧/٢٠١٨

الهيكل التنظيمي لكلية التربية جامعة عين شمس





كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## ملحق (٢)

### استمارة تحكيم

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد....

تأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات بحث بعنوان: "ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية"، ويهدف هذا البحث إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي لدى الإداريين بكلية التربية جامعة عين شمس.

وتعرف إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management في سياق البحث بأنها: قدرة إدارة الكلية على التطبيق المستدام لمجموعة من الممارسات التي تساعد على تشجيع مشاركة العاملين وتنمية شعورهم بالمسئولية والملكية، وزيادة قدرتهم على التأثير في جوانب العمل المختلفة، من خلال الاستثمار في معارفهم وقدراتهم، وزيادة دافعيتهم للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم، وتزويدهم بالفرص لتطبيقها، بما يؤدي ذلك إلى تحسين أداء الكلية وتحقيق ميزتها التنافسية.

يقتصر البحث في تناول ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الممارسات التالية:

١- ممارسات تعزيز القدرة Ability- Enhancing Practices: وتشير إلى الممارسات التي تقوم بها إدارة الكلية من أجل جذب الأفراد ذوي المعرفة والمهارات المرغوبة وتنمية العاملين بها لزيادة قدرتهم على القيام بالعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية، وتشمل: التوظيف الانتقائي، وتطوير الجدارات، والإثراء الوظيفي.

٢- ممارسات تعزيز الدافعية Motivation- Enhancing Practices: وتشير إلى الجهود التنظيمية المبذولة لتحفيز العاملين من أجل تطبيق معارفهم ومهاراتهم لإنجاز مهامهم بكفاءة

عالية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل: حوافز العاملين، وعادلة المكافآت، والاهتمام المعنوي بالعاملين.

٣- ممارسات تعزيز الفرص **Opportunity- Enhancing Practices**: وتشير إلى مجموعة من الممارسات التي توفرها إدارة الكلية للسماح للعاملين بالمشاركة في جوانب العمل المختلفة بما يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة لاحتواء العاملين، وتشمل: التمكين، تصميم الوظيفة المرنة، مشاركة المعلومات.

واستنادا على ما سبق تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر عينة البحث المختارة وهم الإداريين، ويستعين الاستبيان بمقياس ليكرت الثلاثي للتعبير عن آرائهم (تتحقق بدرجة كبيرة، تتحقق بدرجة متوسطة، تتحقق بدرجة منخفضة).

وفي ضوء ما تتمتعون به حضراتكم من خبرات واسعة في هذا المجال، يرجى من سيادتكم التفضل بإبداء آرائكم ومقترحاتكم الثمينة لتحكيم هذه الاستبانة، وتحديد مدى اتساق بنودها وعباراتها الواردة مع أهداف البحث.

وتتقدم الباحثة ان لسيادتكم سلفاً بجزيل الشكر والامتنان لما تتفضلون به من آراء ومقترحات تسهم في إثراء البحث وتحقيق أهدافه.

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

بيانات السادة المحكمين:

الاسم
الوظيفة الحالية
الكلية
الجامعة

#### الباحثان

د. هناء شحته السيد

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

كلية التربية- جامعة عين شمس



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

السيد الأستاذ الفاضل/.....

تحية طيبة وبعد....

تأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات بحث بعنوان: "ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية"، ويهدف هذا البحث إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتنفيذ ممارسات إدارة الاحتواء العالي لدى الإداريين بكلية التربية جامعة عين شمس. وتعرف إدارة الاحتواء العالي في سياق البحث بأنها: قدرة إدارة الكلية على التطبيق المستدام لمجموعة من الممارسات التي تساعد على تشجيع مشاركة العاملين وتنمية شعورهم بالمسئولية والملكية، وزيادة قدرتهم على التأثير في جوانب العمل المختلفة، من خلال الاستثمار في معارفهم وقدراتهم، وزيادة دافعيتهم للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم، وتزويدهم بالفرص لتطبيقها، بما يؤدي ذلك إلى تحسين أداء الكلية وتحقيق ميزتها التنافسية. إرشادات الإجابة على الاستبانة:

يرجى قراءة كل عبارة بدقة وتحديد استجابة واحدة من الاستجابات الثلاث بوضع علامة (√) في المكان المخصص لها، مع مراعاة الإجابة على جميع العبارات، وعدم وضع أكثر من علامة للعبارة نفسها. وتتعهد لسيادتكم بأن تحظى هذه البيانات والمعلومات بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثان

د. هناء شحته السيد

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

كلية التربية- جامعة عين شمس

## بيانات أساسية:

الوظيفة:	الدرجة الوظيفية الحالية:
القسم أو الإدارة التابع لها:	
عدد سنوات الخبرة: من ١-٥ سنوات ( ) من ٦-١٠ سنوات ( ) من ١١ سنة فأكثر ( )	
عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها في الخمس سنوات السابقة:	

أولاً: ممارسات تعزيز القدرة: وتشير إلى الممارسات التي تقوم بها إدارة الكلية من أجل جذب الأفراد ذوي المعرفة والمهارات المرغوبة وتنمية العاملين بها لزيادة قدرتهم على القيام بالعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية.

الصورة التي ستعرض على عينة البحث		رأى السادة المحكمين		
م	العبارة	تحقق بدرجة منخفضة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة كبيرة
١	تختار إدارة الكلية العاملين الجدد بناء على قدرتهم على الإنجاز.			
٢	تستخدم إدارة الكلية طرق متعددة لتقييم المتقدمين لضمان امتلاكهم للقدرات اللازمة للعمل.			
٣	تنشر إدارة الكلية المعلومات الكافية عن الوظائف الشاغرة بالاستعانة بوسائل متعددة.			
٤	تتيح لي إدارة الكلية المشاركة في تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب توافرها في العاملين الجدد.			

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

					يسمح لي رؤسائي في العمل بالمشاركة في إعداد أهداف وخطط استقطاب العاملين الجدد.	٥
					يتاح لي التنقل بين إدارات الكلية للعمل بها من أجل اكتسابي مهارات وخبرات متنوعة.	٦
					تسعى إدارة الكلية إلى شغل الوظائف الشاغرة لديها من الداخل بالاستعانة بالعاملين ذوي الكفاءات.	٧
					تسعى إدارة الكلية إلى تطوير جدارات العاملين بها لإكسابهم المهارات المختلفة.	٨
					يشجعني رؤسائي في العمل على التعلم والتدريب المستمر.	٩
					تقدم لي إدارة الكلية التدريب اللازم بشكل دوري حسب احتياجات العمل.	١٠
					يتاح لي التدريب على اكتساب مهارات جديدة لازمة لتلبية احتياجاتي الوظيفية.	١١
					يشجعني رؤسائي في العمل على تطبيق ما اكتسبته من معارف ومهارات جديدة.	١٢
					تستعين إدارة الكلية بأنشطة تطويرية متعددة لتحسين مهاراتي ومعرفي.	١٣
					تترك لي إدارة الكلية الحرية لجدولة مهامى وتحديد متى يمكن تنفيذها.	١٤
					تتيح لي إدارة الكلية قيامى بمهام وظيفية متنوعة تنمى مهاراتي وقدراتي.	١٥
					عبارات أخرى يمكن إضافتها:	

ثانيا: ممارسات تعزيز الدافعية وتشير إلى الجهود التنظيمية المبذولة لتحفيز العاملين من أجل تطبيق معارفهم ومهاراتهم لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

رأى السادة المحكمين		الصورة التي ستعرض على عينة البحث					
ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	تتحقق بدرجة منخفضة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	العبارة	م
						تقدم لي إدارة الكلية الحوافز التي تلبي احتياجاتي وتشبع رغباتي.	١
						تقدر إدارة الكلية الجهود التي أقوم بها بشكل مستمر.	٢
						تنوع إدارة الكلية من الحوافز التي تقدمها للعاملين.	٣
						تشجعتني الحوافز التي احصل عليها على بذل جهود إضافية.	٤
						تنمي الحوافز التي تقدمها إدارة الكلية التنافس الإيجابي بيني وبين زملائي في العمل.	٥
						تقدم لي إدارة الكلية الحوافز بناء على نتائج أدائي في العمل.	٦

					٧	تقدر إدارة الكلية إسهاماتي في العمل بطرق متعددة.
					٨	أحصل على مكافآت تتناسب مع الجهود التي أبذلها مقارنة بجهود زملائي في العمل.
					٩	تقدم لي إدارة الكلية المكافآت بناء على أسس ومعايير واضحة.
					١٠	يعلمني رئيسي في العمل بالمعايير التي يتم بناء عليها تقييم أدائي.
					١١	تتيح لي إدارة الكلية مناقشة مدى عدالة الممارسات المرتبطة بتوزيع المكافآت.
					١٢	تهتم إدارة الكلية بأرائي ومقترحاتي وتقدرها.
					١٣	تتمي إدارة الكلية علاقات مع العاملين قائمة على الود والاحترام.
					١٤	يقدم لي رئيسي في العمل تغذية راجعة بشكل مستمر بما يساعد على تطوير أدائي.
						عبارات أخرى يمكن إضافتها:

ثالثاً: ممارسات تعزيز الفرص وتشير إلى مجموعة من الممارسات التي توفرها إدارة الكلية للسماح للعاملين بالمشاركة في جوانب العمل المختلفة بما يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة لاحتواء العاملين.

رأى السادة المحكمين			الصورة التي ستعرض على عينة البحث				
ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	تتحقق بدرجة منخفضة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	العبارة	م
						يمكنني اتخاذ قرارات مهمة متعلقة بأداء مهامي دون الرجوع إلى رئيسي في العمل.	١
						تتيح لي إدارة الكلية تحمل مسئولية نتائج عملي.	٢
						يتاح لي حرية التصرف في حل المشكلات المتعلقة بأداء مهامي الوظيفية.	٣
						تشجع إدارة الكلية على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية لإنجاز المهام المختلفة دون تدخل مباشر من رؤسائهم.	٤
						يفوض لي رؤسائي في العمل بعض المهام للقيام بها.	٥
						تتيح لي إدارة الكلية الفرصة للإبداع في طريقة تنفيذ العمل.	٦

## ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية

					٧	توفر لي إدارة الكلية الإمكانيات اللازمة لأداء العمل.
					٨	تمنحني إدارة الكلية الرقابة الذاتية على الموارد المتاحة لإنجاز مهامى المختلفة.
					٩	تتيح لي إدارة الكلية تحديد الطرق والأساليب اللازمة للقيام بمهامى ومسئولياتى المتعددة.
					١٠	تتيح لي إدارة الكلية ساعات عمل مرنة تناسب ظروفى لإنجاز العمل.
					١١	توفر إدارة الكلية بيئة عمل ملائمة لإنجاز مهامى بنجاح.
					١٢	تتيح إدارة الكلية المعلومات المتعلقة بكافة جوانب العمل أمام جميع العاملين بالكلية.
					١٣	تعلن إدارة الكلية عن إجراءاتها بوضوح أمام جميع العاملين دون غموض.
					١٤	توفر إدارة الكلية قنوات اتصال فعالة لتبادل ومشاركة المعلومات الضرورية لتنفيذ مهامى.
					١٥	يتاح لي الفرصة لتبادل الآراء والأفكار مع زملائى لتطوير العمل.
						عبارات أخرى يمكن إضافتها:

في رأيك:

ما مقترحاتك لإدارة الاحتواء العالي للعاملين بكلية التربية جامعة عين شمس؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق (٣)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

م	الاسم	الوظيفة
١-	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية- جامعة حلوان
٢-	أ.د/ السيدة محمود إبراهيم سعد	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم- كلية التربية- جامعة الإسكندرية
٣-	أ.د/ سوزان محمد المهدي	أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية- كلية البنات- جامعة عين شمس
٤-	أ.د/ سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس
٥-	أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس
٦-	أ.د/ عبد الناصر محمد رشاد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس
٧-	أ.د/ محمود عطا محمد علي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- بكلية التربية- جامعة الزقازيق
٨-	أ.د/ مرفت صالح صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس
٩-	أ.د. نبيل سعد خليل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المنفرغ- كلية التربية- جامعة سوهاج
١٠-	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس
١١-	أ.د/ هندواوي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المنفرغ- كلية التربية- جامعة حلوان