



مجلة بحوث

جامعة حلب في المناطق المحررة

المجلد الثالث - العدد الثاني

الجزء الأول

1445 / 12 / 7 هـ - 2024 / 6 / 13 م

علمية - ربعية - محكمة

تصدر عن

جامعة حلب في المناطق المحررة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

د. جلال الدين خانجي أ.د. زكريا ظلام أ.د. عبد الكريم بكار
أ.د. إبراهيم أحمد الديبو أ.د. أسامة اختيار د. أسامة القاضي
د. يحيى عبد الرحيم

هيئة تحرير مجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

رئيس هيئة التحرير: أ.د. أحمد بكار

نائب رئيس هيئة التحرير: أ.د. عماد برق

أعضاء هيئة تحرير البحوث التطبيقية	أعضاء هيئة تحرير البحوث الإنسانية والاجتماعية
أ.د. عبد العزيز الدغيم	أ.د. عبد القادر الشيخ
أ.د. ياسين خليفة	د. جهاد حجازي
أ.د. جواد أبو حطب	د. ضياء الدين القاش
أ.د. عبد الله حمادة	د. سهام عبد العزيز
أ.د. محمد نهاد كردية	د. ماجد عليوي
د. ياسر اليوسف	د. أحمد العمر
د. كمال بكور	د. محمد الحمادي
د. مازن السعود	د. عدنان مامو
د. عمر طوقاج	د. عامر المصطفى
د. محمد المجبل	د. أحمد أسامة نجار
د. مالك السلیمان	
د. عبد القادر غزال	
د. مرهف العبد الله	

أمين المجلة: هاني الحافظ

مجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

مجلة علمية محكمة فصلية، تصدر باللغة العربية، تختص بنشر البحوث العلمية والدراسات الأكاديمية في مختلف التخصصات، تتوفر فيها شروط البحث العلمي في الإحاطة والاستقصاء ومنهج البحث العلمي وخطواته، وذلك على صعيدي العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الأساسية والتطبيقية.

رؤية المجلة:

تتطلع المجلة إلى الريادة والتميز في نشر الأبحاث العلمية.

رسالة المجلة:

الإسهام الفعّال في خدمة المجتمع من خلال نشر البحوث العلمية المحكمة وفق المعايير العلمية العالمية.

أهداف المجلة:

- نشر العلم والمعرفة في مختلف التخصصات العلمية.
- توطيد الشراكات العلمية والفكرية بين جامعة حلب في المناطق المحررة ومؤسسات المجتمع المحلي والدولي.
- أن تكون المجلة مرجعاً علمياً للباحثين في مختلف العلوم.

الرقم المعياري الدولي للمجلة ISSN: **2957-8108**

البريد الإلكتروني: journal@uoaleppo.net

الموقع الإلكتروني للمجلة: www.journal.uoaleppo.net

معايير النشر في المجلة:

- ١- تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية في مختلف التخصصات العلمية باللغة العربية.
- ٢- تنشر المجلة البحوث التي تتوفر فيها الأصالة والابتكار، واتباع المنهجية السليمة، والتوثيق العلمي مع سلامة الفكر واللغة والأسلوب.
- ٣- تشترط المجلة أن يكون البحث أصيلاً وغير منشور أو مقدم لأي مجلة أخرى أو موقع آخر.
- ٤- يترجم عنوان البحث واسم الباحث والمشاركين أو المشرفين إن وجدوا إلى اللغتين التركية والإنكليزية.
- ٥- يرفق بالبحث ملخص عنه باللغات الثلاث العربية والإنكليزية والتركية على ألا يتجاوز ٢٠٠-٢٥٠ كلمة، وبخمس كلمات مفتاحية مترجمة.
- ٦- يلتزم الباحث بتوثيق المراجع والمصادر وفقاً لنظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7).
- ٧- يلتزم الباحث بألا يزيد البحث على ٢٠ صفحة.
- ٨- ترسل البحوث المقدمة لمحكمين متخصصين، ممن يشهد لهم بالنزاهة والكفاءة العلمية في تقييم الأبحاث، ويتم هذا بطريقة سرية، ويعرض البحث على محكم ثالث في حال رفضه أحد المحكمين.
- ٩- يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة خلال ١٥ يوماً.
- ١٠- يبلغ الباحث بقبول النشر أو الاعتذار عنه، ولا يعاد البحث إلى صاحبه إذا لم يقبل، ولا تقدم أسباب رفضه إلى الباحث.
- ١١- يحصل الباحث على وثيقة نشر تؤكد قبول بحثه للنشر بعد موافقة المحكمين عليه.
- ١٢- تعتبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها، لا عن رأي المجلة، ولا تكون هيئة تحرير المجلة مسؤولة عنها.

جدول المحتوى

- ٩ مستوى مهارات ما وراء الذاكرة.....
د. عبد الحي المحمود
- ٥١ قلق المستقبل وعلاقته بتقدير الذات لدى طلاب الجامعة في الشمال السوري.....
أ. أحمد المحمود د. محمد الحمادي
- ٩٣ أثر التوزيعات النقدية في القيمة السوقية للشركات باختلاف الصناعة.....
د. عبد الحكيم المصري
- ١٢٧ مفهوم المكر في القرآن.....
أ. مؤمنة رياض السّكعة د. ماجد عليوي
- ١٨٥ القسم المسبوق بالأداة (أما) في شعر مجنون ليلى وابن الدُمينة.....
أ. جابر فرحان السلامة د. ضياء الدين عبد الغني القالشي
- ٢١٣ أزمة الهوية وعلاقتها بحل المشكلات.....
أ. حسين الكنشي د. عبد الحي المحمود
- العامل الاقتصادي وأثره في التنافس السوفيتي - الأمريكي في الخليج العربي بين عامي (١٩٧١ -
٢٣٩ (١٩٧٣م).....
أ. أحمد ازعيتير د. سهام هندراوي
- ٢٦٣ أثر السياق في الدلالات الخاصة لصيغ جموع التكسير.....
أ. هيفاء شيخ محمّد د. أحمد محمّد العمر
- ٢٨٥ التحول إلى اللهجة الحضرية من قبل متحدثي اللهجة البدوية من سنجار في.....
أ. محمد العزام د. عبد الحميد معيكل
- دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الصحة التنظيمية لدى العاملين في جامعات الشمال السوري
٣٠٧ باستخدام نمذجة المعادلات البنائية.....
أ. حسام إبراهيم د. محمود علي عريض د. عمر دره

ملخص البحث:

إن الغرض الرئيس للبحث التعرف على دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري من وجهة نظر العاملين (أعضاء الهيئة التدريسية، الموظفين الإداريين)، إضافة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الاحتواء العالي في تلك الجامعات. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢٧٢) من العاملين في أربع جامعات في الشمال السوري (حلب، إدلب، الشمال، الدولية للعلوم والنهضة)، واستخدمت المعادلة الهيكلية من خلال برنامج AMOS لتحليل البيانات، وأظهرت نتائج البحث أن مستوى تطبيق إدارة الاحتواء العالي والصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري كان مرتفعاً، وأكدت نتائج البحث أيضاً وجود أثر معنوي لإدارة الاحتواء العالي في الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع).

كلمات مفتاحية: إدارة الاحتواء العالي، الصحة التنظيمية، جامعات الشمال السوري.



The Role of High Involvement Management in Promoting Organizational Health among Staff in the Universities of the North of Syria Using Structural Equation Modeling

Prepared by:

Mr. Hossam Ibrahim Dr. Mahmoud Ali Arayed Dr. Omar Dora

Abstract:

The main purpose of the research to identify the role of high involvement management in promoting Organizational Health in the universities of NW Syria from the perspective of that universities' staff (faculty members and administrative staff). In addition, the study aimed at identifying the reality of the application of high involvement management in this universities. The researchers adopted the descriptive-analytical approach. A sample of 272 staff members was selected from four universities in NW Syria (Aleppo, Idleb, Al-Shamal and International of Science and Renaissance). The structural equation was used by AMOS software to analyze the data. The results showed that the level of practice of high involvement management and organizational health in the universities of NW Syria was at a high degree. Also, the results showed that there is a significant effect of high involvement management on organizational health in its dimensions (communication, ethics and creativity).

Keywords: High involvement Management, Organizational health, Universities of NW Syria.

Yapısal Eşitlik Modellemesi Kullanarak Suriye'nin Kuzeyindeki Üniversitelerde Çalışanlar Arasında Örgüt Sağlığının Geliştirilmesinde Yüksek Katılım Yönetiminin Rolü

Hızırleyenlar:

Mahmud Ali Kurak Dr. Ömer Dora Dr. Hüsam İbrahim

Özet:

Araştırmanın temel amacı, bu üniversitelerin personeli (öğretim üyeleri ve idari personel) açısından KB Suriye üniversitelerinde Örgüt Sağlığını geliştirmede yüksek katılım yönetiminin rolünü belirlemektir. Ayrıca, çalışma bu üniversitelerde yüksek katılım yönetimi uygulamasının gerçekliğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacılar tanımlayıcı-analitik yaklaşımı benimsediler. Kuzeybatı Suriye'deki dört üniversiteden (Halep, İdlib, Al-Shamal ve International of Science and Renaissance (272) personelden oluşan bir örneklem seçilmiştir. Verileri analiz etmek için AMOS yazılımı tarafından yapısal eşitlik kullanılmıştır. Sonuçlar, KB Suriye üniversitelerinde yüksek katılım yönetimi ve örgütsel sağlık uygulama seviyesinin yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca sonuçlar, yüksek katılım yönetiminin örgütsel sağlık üzerinde boyutlarında (iletişim, etik ve yaratıcılık) önemli bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Yüksek katımlı Yönetim, Örgütsel sağlık, KB Suriye Üniversiteleri.

مقدمة البحث:

تشكل ممارسات الاحتواء العالي للموارد البشرية أحد التوجهات الإدارية المعاصرة حيث تسعى المنظمات اليوم إلى مشاركة كافة المعلومات والمعرفة والعوائد التي تحصل عليها مع مواردها البشرية، وكذلك تزويدهم بكافة التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية وذلك لضمان ولائهم لها (حسين، ٢٠١٨). ويمتد احتواء العاملين إلى ما هو أبعد من تحكم المورد البشري في وظيفته فهو يتضمن امتلاكه لقوة التأثير على القرارات في وحدة عمله والمنظمة ككل (عبد السلام والسيد، ٢٠٢١).

وقد أشار خلف (٢٠٢٠) أنه لما كان جزء كبير من وقت الأفراد يتم قضاءه في المنظمة كان من الضروري أن تكون بيئة العمل فيه آمنة وصحية، ما دفع بالمنظمات الحديثة والتي تسعى إلى درجات عالية من الجودة إلى تبني الصحة التنظيمية كمدخل من أجل تهيئة المناخ التنظيمي المناسب. ولما كانت الجامعات أحد الركائز الأساسية في عملية التعليم لكونها تمثل نظاماً مفتوحاً على المجتمع حيث يؤثر كل منهما بالآخر، ونتيجة لتعدد الاتجاهات في مجال التعليم العالي وما تشهده النظم الإدارية من تغيرات متسارعة، كل ذلك دفع الجامعات إلى تبني الصحة التنظيمية لضمان استمراريتها وكفاءتها (الدويش، ٢٠٢٠).

إن تحقيق بيئة صحية تنظيمية جاذبة في جامعات الشمال السوري قد يتطلب إشراك العاملين واحتوائهم، لذا يحاول البحث الحالي التعرف على درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري وأثرها في تحقيق الصحة التنظيمية.

١. مشكلة البحث وأسئلته:

يعدّ المورد البشري مورداً فريداً يؤثر على الأداء من خلال ما يمتلكه من تعليم ومهارات وخبرات، ويعدّ أيضاً المحرك الأساسي لكافة الموارد التي تمتلكها المنظمة، لذا أضحت من الضروري لدى المنظمات تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تجعل من مواردها البشرية جزءاً لا يتجزأ منها وذلك من خلال إشراكها واحتوائها، وفي سبيل ذلك استخدمت تلك المنظمات مدخل الاحتواء العالي للإدارة المرتكز على الاستخدام الفاعل للموارد البشرية من خلال إشراكها بالمعلومات والمعرفة واتخاذ القرارات (الحسني، ٢٠١٦).

أدى الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات المعاصرة بالموارد البشري إلى زيادة جهودها في تحليل الجوانب التنظيمية والبيئية للمنظمة، وكذلك الجوانب السلوكية لمواردها البشرية، وذلك بهدف التعرف على التأثير المتبادل بينهما (الأكلبي، ٢٠٢١)، ومن هنا تبرز أهمية الصحة التنظيمية للمنظمة من

خلال المساهمة في تحقيق التوازن بين مختلف الأنظمة الفرعية للمنظمة وأهدافها، وكذلك تعكس الصورة الإيجابية للمنظمة وتساعد على استغلال الموارد المتاحة لديها وتحقيق أعلى درجات المنافسة. وعلى الرغم من الاعتراف بأهمية إدارة الاحتواء العالي ودورها في عددٍ من المخرجات التنظيمية مثل الأداء، والعدالة التنظيمية، ودافعية الإنجاز وغيرها إلا أنه يوجد قصور في الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بالصحة التنظيمية ما يشير إلى وجود فجوة بحثية تشير إلى أهمية استكمال الجهود البحثية في هذا المجال، واستناداً إلى ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال صياغة مجموعة من التساؤلات كما يأتي:

١. ما مدى تطبيق إدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري؟
 ٢. ما مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري؟
 ٣. ما دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري؟
٢. أهمية البحث:

١. أهمية تناول موضوع إدارة الاحتواء العالي كأحد الموضوعات المعاصرة والذي لم يحظَ بالاهتمام الكافي وخصوصاً في الدراسات العربية (في حدود اطلاع الباحثين)، بالرغم من تناوله في عدة دراسات أجريت في بيئات عمل وثقافات مختلفة، وهذا فتح المجال لمزيد من الدراسات وعلى وجه الخصوص الدور الذي قد تلعبه إدارة الاحتواء العالي في تحسين الصحة التنظيمية.

٢. اعتماد البحث الحالي على أحد الأساليب الإحصائية المتطورة وهو أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (SEM)، وهذا يعدّ مساهمة في تعزيز المنهج العلمي لمواكبة التيار البحثي للدول المتقدمة.

٣. قد يساعد هذا البحث في تقديم توصيات لمتخذي القرارات في جامعات الشمال السوري لتحسين ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وبالتالي التعامل مع المورد البشري وإدارته على نحوٍ جيد وبصورة تساهم في تحسين جودة حياتهم الوظيفية، وكذلك قد يساعد في توفير بيئة جامعية تتمتع بصحة تنظيمية ملائمة لتعزيز عمل مواردها البشرية.

٣. أهداف البحث:

١. التعرف على مدى تطبيق إدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري.
٢. التعرف على واقع وأهمية الصحة التنظيمية في جامعات الشمال السوري.
٣. التعرف على دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الصحة التنظيمية في جامعات الشمال

السوري.

٤. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.

H2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.

H3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري.

٥. نموذج البحث:

الشكل رقم (١):

نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثين.

٦. مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بصفة وظيفة عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري في أربع جامعات في الشمال السوري، التي تعاونت مع الباحثين، وهي: جامعة إدلب وجامعة حلب في المناطق المحررة وجامعة الشمال والجامعة الدولية للعلوم والنهضة، وتم تحديد حجم العينة وفق جدول Krejci and Morgan حيث بلغت عينة البحث ٢٧١.

تم التواصل مع إدارة الجامعات المذكورة ليتم توزيع أداة الدراسة على غرف التواصل الرسمية للجامعات^{٢٥٥}. والجدول رقم (١) بين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاستجابة والصالحة للتحليل.

الجدول رقم (١):

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

اسم الجامعة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستبانات المستردة	نسبة الاستجابة	الصالحة للتحليل
جامعة إدلب	424	125	١٢٤	%٩٩	١٢٤
جامعة حلب	280	٨٢	٨٢	%١٠٠	٨٢
جامعة الشمال	105	31	٣١	%٩٦.٧	30
الدولية للعلوم والنهضة	111	33	٣٢	%٩٦.٩	٣٢
الكلي	920	271	٢٦٩	%٩٨.١	268

المصدر: دائرة الشؤون الإدارية في الجامعات المذكورة.

ويوضح الجدول رقم (٢) الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين، ويظهر الجدول أن الغالبية كانوا من الذكور %٧٦.٩، والغالبية العظمى كانوا متزوجين %٩٤.٨، وكان نصف العينة تقريباً من الشباب حيث شكلت الفئة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ نسبة %٤٢.٥، ونسبة ٦٢.٧ لديهم خبرة أكثر من ٤ سنوات.

^{٢٥٥} ملاحظة قام الباحثون بفتح رابط الاستبيان فور الحصول على العدد الكافي من الاستبانات.

الجدول رقم (٢):

الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	نكر	206	76.9
	أنثى	62	23.1
الحالة الاجتماعية	عازب	14	5.2
	متزوج	254	94.8
الفئة العمرية	أقل من ٣٠	33	12.3
	من ٣٠ - أقل من ٤٠	114	42.5
	من ٤٠ - أقل من ٥٠	84	31.3
	50 عاماً فما فوق	37	13.8
المستوى التعليمي	معهد	54	20.1
	جامعة	81	30.2
	ماجستير	73	27.2
	دكتوراه	60	22.4
الجامعة	إدلب	١٢٤	47
	حلب	٨٢	32.1
	الشمال	٣٠	10.4
	الدولية للعلوم والنهضة	٣٢	10.4
الوظيفة	موظف إداري	116	43.3
	عضو هيئة تعليمية	113	42.2
	عضو هيئة وموظف	39	14.6
سنوات الخبرة	أقل من ٢ سنتين	51	19
	من ٢ إلى ٤ سنوات	49	18.3
	٤ سنوات فأكثر	168	62.7

٧. أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة الحالية وذلك بعد الرجوع للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام: القسم الأول مخصص لقياس بعض المتغيرات الوظيفية والديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الجامعة)، القسم الثاني مخصص لقياس إدارة الاحتواء العالي بالاستناد إلى مقياس (حداد، ٢٠٢١)، والمكون من (١١) عبارة، القسم الثالث مخصص لقياس الصحة التنظيمية بالاستناد إلى مقياس (الحسين، ٢٠١٨)، والمكون من (١٣) عبارة (٤ لقياس بعد الاتصالات، ٥ لقياس بعد الأخلاقيات، ٤ لقياس بعد الإبداع).

٨. أساليب تحليل بيانات البحث:

اعتمد الباحثون على حزمة البرامج الإحصائية SPSS.v25 و AMOS v24، وعلى مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختيار صحة فرضيات البحث وتحقيق أهدافه على النحو الآتي: التحليل الوصفي Descriptive؛ اختبار ثبات المقاييس Reliability؛ التحليل العاملي الاستكشافي Confirmatory Factor Analysis (CFA)؛ المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (S E M).

٩. الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة أكدت دراسة (محمود، ٢٠٢١) وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والمكافآت، والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية. وهدفت دراسة العبيدي والسعدي (٢٠١٨) إلى معرفة الدور الذي تمارسه إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة بين الموارد البشرية في معهد التدريب النفطي التابع لوزارة النفط العراقية، وأظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسط لإدارة الاحتواء العالي وللعدالة التنظيمية، ووجود أثر معنوي لإدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية.

وذكر أبو زيد والرواشدة (٢٠٢٠) أن تصورات العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاءت مرتفعة لإدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية وفرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات)، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها في دافعية الإنجاز. وأكدت دراسة عبد الصادق (٢٠١٧) على وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة

الاحتواء العالي في الأداء الجامعي المتميز. وأشارت دراسة أبو ليفة (٢٠١٦) إلى أن إدراك الأفراد العاملين في شركة أسيوط لتكرير البترول لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي جاء بدرجة فوق المتوسطة، وإلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري.

وأوضحت دراسة Ahmad et al (٢٠١٤) وجود علاقة قوية بين إدارة الاحتواء العالي وأداء العاملين، وأن الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي للعاملين. في حين توصلت دراسة Voipio (٢٠١٤) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي في السلوك المبكر للعاملين، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات الاحتواء العالي وتعزيز القدرة الإنتاجية لدى الموارد البشرية. بينما أشارت دراسة تهامي (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة عكسية بين إدارة الاحتواء العالي بأبعاده (مشاركة المعلومات، الدعم التكنولوجي للعمل، التدريب والتطوير) والاحترق الوظيفي بأبعاده (تدني الإنجاز الشخصي، الإنهاك العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات مع الآخرين).

وتوصلت دراسة العمري والغويزن (٢٠٢٠) إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للحرية الأكاديمية ومستوى الصحة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وبينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية ومستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة الحرية الأكاديمية ومستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وفي ذات السياق أظهرت نتائج دراسة دراوشة (٢٠١٩) أن مستوى الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة، وأكدت وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي.

واعتمدت دراسة Martin (٢٠١٦) على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الاستقصائية، وتم أخذ عينة قوامها (١٤٢٤) موظفاً عاملاً في مصانع أربع دول وهي (لوكسمبورغ، فرنسا، بلجيكا، ألمانيا) بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تحفيز الموارد البشرية من جهة وعلى سلوكهم في مغادرة وظائفهم من جهة أخرى، وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية إدارة الاحتواء العالي تقلل من خطر بحث الموظفين عن وظيفة أخرى بدافع من النمو الشخصي، وعلى العكس فإن استراتيجية إدارة الاحتواء العالي تشجع الموارد البشرية للمنظمة على البقاء وعدم البحث عن عمل

آخر من خلال التحفيز بالمكافآت.

وهدف دراسة حسين (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة إسهام ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية في الشركة العامة للزيوت النباتية العراقية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات الاحتواء العالي على الصحة التنظيمية، وأكدت على أن ممارسات الاحتواء العالي للعاملين تسهم وبشكل معنوي في تعزيز الصحة التنظيمية. واعتمدت دراسة شرقي وآخرين (٢٠٢٢) على نموذج الفرضية الاستنتاجية القائم على تطوير نموذج فرضي يربط عمليات إدارة المعرفة بالصحة التنظيمية بهدف التعرف على عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الهدف، الاتصالات، توازن السلطة، تسخير الموارد، التماسك، المعنويات، الإبداع، الاستقلالية، التكيف، حل المشكلات) في الجامعات الجزائرية، وأظهرت نتائج الدراسة درجة التزام الجامعات الجزائرية بعمليات إدارة المعرفة متوسطة، ومستوى الصحة التنظيمية ضعيف إلى محدود، وأكدت على وجود دور معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية في الجامعات الجزائرية.

١٠. الإطار النظري للبحث:

١٢.١. مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

عرف Voipio (٢٠١٥) الاحتواء العالي بأنه المنهج الذي تتبعه إدارة المنظمة لإتاحة الفرصة والسماح لمواردها البشرية للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، وكذلك تزويدهم بالصلاحيات والمسؤوليات والواجبات لتحسين أعمالهم، وكذلك تزويدهم المستمر بالتغذية العكسية عن أدائهم بالصورة التي تسهم في تحسينه على نحو مستمر. وعدّ حسين (٢٠١٨) الاحتواء العالي بأنه أحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تعتمدها المنظمة لتعزيز التزام مواردها البشرية وزيادة ولائهم لها، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والمعرفة والمعلومات والعوائد بما يحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وتتمثل إدارة الاحتواء العالي في الالتزام وأنظمة العمل عالية الأداء والتي تشمل العمل على إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات التنظيمية والممارسات التحفيزية، وذكر في هذا السياق مجموعة من الممارسات لقياس إدارة الاحتواء العالي وهي: اختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وبرامج التدريب، والعمل الجماعي، والتعويض على أساس الأجر، وتمكين الموظفين والأمن الوظيفي (البطران، ٢٠٢٠؛ Ahmad et al, 2014).

وعرفت إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية والتي تلعب دوراً في

تمكين الموارد البشرية من المشاركة الفاعلة في صناعة واتخاذ القرارات، وتطوير معارفهم ومهاراتهم وتمييزها من خلال تدريبهم وتوفير المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم، ومكافأتهم من خلال إشراكهم في العوائد (Armstrong, 2016). وفي السياق ذاته عرفت خروفاً (٢٠٢٠) بأنها مجموعة من الممارسات والأنشطة والعمليات والهيكلية التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية من أجل تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وزيادة مدى التزامهم وولائهم من أجل الوصول إلى الأهداف الكلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وذكر Foesenek (٢٠١٣) أن الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية يشير إلى الممارسات التي تتيح الفرصة لموارد المنظمة للاحتواء أو المشاركة التنظيمية، سواء أكان ذلك على نحو مباشر، من خلال العمل الجماعي أو مسميات الوظيفة المرنة، أو غير مباشر من خلال تبادل المعلومات أو اكتساب المعارف والمهارات. وأشارت الحسني (٢٠١٦) أن إدارة الاحتواء العالي هي إحدى السياسات التي تنتهجها المنظمة لتعزيز التعاون بين مواردها البشرية من خلال العمل الجماعي بالصورة التي توفر المرونة الوظيفية اللازمة للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية للمنظمة.

ويصفها wood and ogbonnaya (٢٠١٨) على أنها مدخلٌ للإدارة يركز على احتواء العاملين ويشجع على المزيد من التعاون بينهم باعتباره مدخلاً لتصميم الوظائف عالية الجودة، ما يتيح لهم المرونة الكافية لأداء المهام الموكلة إليهم. وفي السياق ذاته عرفها law (٢٠١٦) بأنها مدخلٌ للإدارة يركز على الحاجة لتطوير الالتزام التنظيمي بين العاملين من خلال التدريب والتحفيز ومشاركة المعلومات والمشاركة في صنع القرار، ما يسهم في تحسين دافعية العاملين، وتحسين أدائهم، وتقليل معدل دوران العمل. وعرف أبو زيد والرواشدة (٢٠٢٠) إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من الممارسات الصحية ضمن بيئة العمل تسهم في ضمان مشاركة كافة الموارد البشرية للمنظمة في صنع القرارات واتخاذها، وتركز على عدد من الجوانب الجوهرية المتداخلة مثل التمكين، والثقة، والانفتاح، والفرق المدارة ذاتياً، والأداء القائم على أساس المكافآت.

ومما سبق يمكن القول إن إدارة الاحتواء العالي هي النهج الذي تتبعه الإدارة للحفاظ على مواردها البشرية ودمجها بها بحيث تصبح جزءاً أساسياً من استراتيجيتها وتوجهاتها، وذلك من خلال تبني برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية وتفعيل مشاركتهم بالمعلومات والمعرفة وكذلك عملية صنع واتخاذ القرارات، كل ذلك يسهم في تحسين أداء المنظمة وبالتالي زيادة فرصة استمرارها وتميزها.

١٢.٢ . أهمية إدارة الاحتواء العالي:

تلعب ممارسات إدارة الاحتواء العالي دوراً رئيساً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء الموظف والأداء التنظيمي من خلال (Ahmed et al, 2014):

١. تمثل إدارة الاحتواء العالية شريان الحياة الذي يمد المنظمة بالدماء الجديدة القادرة على الإبداع وتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات، فالاحتواء يمكن الموارد البشرية للمنظمة من السيطرة على الإجراءات والأنشطة المتنوعة للعمل.

٢. يسهم الاحتواء العالي في تبني روح الفريق ويسرع من العمل الجماعي، وبالتالي تكون الأفكار في شكل مجموعة، وكذلك يزيد الاحتواء العالي من التنشئة الاجتماعية بين الموارد البشرية.

٣. في ظل الاحتواء العالي يتم مشاركة المعلومات بين الموارد البشرية، وهذا يساعدهم على فهم رسالة المنظمة وثقافتها وأهدافها، وبالتالي يبذلون جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بالصورة التي تحقق بيئة مستقرة للمنظمة.

٤. تحقق إدارة الاحتواء العالي مخرجات ناجحة للمنظمة، وبالتالي فإن مواردها البشرية سوف تدرك بأن مناصبها آمنة وأن مستقبلها جيد ويلبي طموحاتهم.

٥. تسهم إدارة الاحتواء العالي في إكساب الموارد البشرية للمنظمة المعرفة والمهارات، وتعمل على تعزيز التنوع الوظيفي لديهم وتنمية احترام الذات والثقة بالنفس.

٦. تعزز إدارة الاحتواء العالي دوافع الموارد البشرية وتزيد شعورهم بالارتياح وتعّد مشاركتهم ذات قيمة عالية، فالموارد البشرية هم الأكثر نشاطاً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وحدّد حسين (2018) أهمية الاحتواء العالي من خلال مجموعة من النقاط وهي: يسهم في تعزيز إمكانيات المنظمة على التنبؤ بالمستقبل وتكييف قدراتها وفق للمتطلبات التي تفرضها التغيرات، توليد أفكار جديدة تسهم في إيجاد قيمة مضافة لأنشطة المنظمة والتي بدورها تنعكس على تعزيز القيمة المادية المقدمة للموارد البشرية، تحسين وتطوير العلاقات التنظيمية داخل المنظمة، وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة من خلال استدامة المزايا التنافسية التي تمتلكها.

وتتجسد أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي وفق (Armstrong, 2009) بما يأتي:

٧. وضوح الرؤية بين الغايات الاستراتيجية للمنظمة وأهداف الأقسام بكافة المستويات الإدارية للمنظمة.

٨. فهم الموارد البشرية للمنظمة لواجباتها ومسئولياتها وكذلك إدراكها للأهداف الواجب تحقيقها.

٩. التأكد من تطابق إمكانيات الموارد البشرية مع الوظيفية التي سيشغلونها، والسعي الدائم لتكون تلك الموارد موائمة للمنظمة من خلال زيادة جودة عمليات التعيين وكفاءتها.

١٠. تعدّ إدارة الاحتواء العالي وسيلة تمكن الموارد البشرية في منظمات الاحتواء العالي من خلال تأثيرها الإيجابي في رفع مستويات الالتزام التنظيمي.

١٢.٣. مفهوم الصحة التنظيمية:

عرف Mohammad et al (٢٠١٢) الصحة التنظيمية بأنها مفهوم فريد أو غير مسبوق يسمح بالحصول على صورة واضحة عن المنظمة من حيث مدى التزام مواردها البشرية بواجباتهم ومسؤولياتهم لتحقيق الأداء العالي الذي تطمح له، وأشار أيضاً إلى أن المنظمة الصحية هي المكان الذي يندفع إليه المورد البشري باهتمام عميق ويفتخر بالعمل فيه. وتعتبر الصحة التنظيمية عن نجاح المنظمة في التفاعل الإيجابي مع بيئتها المحيطة، ومدى قدرتها في التكيف والاستجابة لمطالبها من جهة، وإيجاد التكامل والانسجام بين مواردها البشرية والتناغم بين مستوياتها التنظيمية من جهة أخرى، وذلك من أجل زيادة فاعليتها وتطورها وضمان استمرارها (السبيعي، ٢٠١٦). ويمكن اعتبار الصحة التنظيمية بأنها حل يستخدم لقياس وتتبع الأساسيات التنظيمية التي تحدد أداء الموارد البشرية (Farooq et al, 2017).

وعدّ حسين (٢٠١٨) الصحة التنظيمية تعبر عن الحالة المثالية للمنظمة والتي يمكن تحقيقها من خلال الاهتمام بالاتصالات التنظيمية لمواردها البشرية، وكذلك حثهم على الإبداع والابتكار من أجل رفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأداء العالي الذي تطمح المنظمة لتحقيقه. وذكرت دراوشة (٢٠١٩) بأنّ الصحة التنظيمية الجامعية هي: مدى المقدرة التي تتمتع بها إدارة الجامعة في التكيف والتعاطي مع بيئتها المحيطة والمجتمع المحلي من حولها، ومساهمتها في تحقيق الانسجام والتوافق بين مواردها البشرية بكافة المستويات الإدارية، وتهيئة بيئة العمل المناسبة التي تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال التنسيق والمشاركة بين جميع الأطراف، وقدرتها على مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات والتغلب عليها بالصورة الملائمة، من خلال نظام وظيفي فعال ومتكامل.

وعدّ جابر وآخرون (٢٠٢٠) مفهوم الصحة التنظيمية يعكس حالة المنظمة فعندما تكون ذات بيئة محفزة وصحية يطلق عليها منظمة ذات صحة تنظيمية، وعلى العكس عندما تقتصر للمناخ الإيجابي

عند ذلك يمكن وصفها بأنها لا تتمتع بصحة تنظيمية، ما يؤدي إلى عددٍ من الآثار السلبية التي تؤثر بمجملها في معدلات الأداء. ويرى الباحثون أن الصحة التنظيمية نظام وظيفي متكامل يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة التنظيمية، والبشرية، والمالية، والمادية فكلما كان النظام الوظيفي فعالاً ويعمل بالجودة المطلوبة انعكس ذلك إيجاباً على صحة المنظمة بحيث تكون أقرب إلى المثالية وبالصورة التي تحقق أهداف المنظمة ورسالتها، والعكس صحيح كلما انخفضت فعالية هذا النظام تدنّت مستويات الصحة التنظيمية في المنظمة وكانت أقل من المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

١٢.٤ . أهمية الصحة التنظيمية ومجالاتها:

حدد الأكلبي (٢٠٢١) أهمية الصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بما يأتي:

- تؤمن للموارد البشرية العاملة في المنظمة الوعي والإدراك المشترك نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - الإدراك بالقدر المطلوب للعوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يسهم إسهاماً كبيراً في زيادة فاعلية تحسين الجوانب المتفق عليها بين موارد المنظمة البشرية، وبالتالي زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المنظمة.
 - زيادة التطابق بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والعمل على إنجازها من قبل الموارد البشرية وتوسيع خيارات العمل.
 - تلعب الصحة التنظيمية دوراً مهماً في زيادة التفاعل ما بين الأنظمة الفرعية والاستجابة للتغيرات في النظام ككل وفقاً لجودة هذه التفاعلات ومدى صحتها، وبما يؤدي إلى توفر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمسايرة الأحداث والمستجدات المتعددة.
 - تعدّ الصحة التنظيمية أداة رئيسية في تقويم العلاقات والظروف داخل المنظمة.
 - تلبية احتياجات الموارد البشرية من الرفاهية والإنتاجية والتجارب الذاتية والخدمات.
- وقد حدد (Laub) ستة مجالات رئيسية للصحة التنظيمية في المنظمة موضحة بالشكل رقم (٢) الآتي:

الشكل رقم (٢)

مجالات الصحة التنظيمية في المنظمة



source: Laub, James, (2004). Organizational Health and Organizational Levels, OLAG, Indiana Wesleyan University, p5.

١٢.٥ . مستويات الصحة التنظيمية:

تتباين مستويات الصحة التنظيمية من منظمة لأخرى تبعا لمدى توفر أبعاد الصحة التنظيمية ومكوناتها في تلك المنظمات، وحدد Wolff ستة مستويات للصحة التنظيمية وهي (الكماي، ٢٠١١):

- الصحة التنظيمية المفقودة: في هذا المستوى لا تُحترم قيم الموارد البشرية ولا تُتاح لهم الفرصة لتطوير أنفسهم ولا يتم الاستماع إليهم ويتم تجاهل أفكارهم.
- الصحة التنظيمية الضعيفة: تشعر الموارد البشرية في هذا المستوى بعدم الاحترام لقيمهم، ويتم استغلال جهودهم دون أن يتم تطويرها مهنيًا، ومعظم القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا دون إشراك الموارد البشرية في باقي المستويات.
- الصحة التنظيمية المحدودة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية تشعر الموارد البشرية بأنها تتلقى التدريب لزيادة أدائها من أجل مصلحة المنظمة وليس لتطويرها الشخصي، ويتم الاستماع لآرائها ولكن نادراً ما يتم الأخذ بها، وتبقى القرارات المهمة في المستويات الإدارية العليا للمنظمة.
- الصحة التنظيمية المتوسطة: في هذا المستوى يتم تحفيز الموارد البشرية ورفع روحها المعنوية، وهناك تحاور محدود بين القادة في المستويات الإدارية العليا والموارد البشرية في باقي المستويات وتكون التوجيهات في أغلب الأحيان مشوشة، ويوجد مستوى من العمل الجماعي والتعاون الحقيقي.

■ الصحة التنظيمية الممتازة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية تشعر الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية باحترام قيمهم، ويستمتع أغلب القادة والموارد البشرية لبعضهم ويتشاركون في صناعة القرارات واتخاذها.

■ الصحة التنظيمية المثالية: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية تشعر جميع الموارد البشرية بالاهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المنظمة، والعلاقة قوية بينها وبين القادة وتشارك في اتخاذ القرارات المهمة (خلف، ٢٠٢٠).

١٢.٦. أبعاد الصحة التنظيمية:

١٢.٦.١. الاتصالات

نكر ميهوب (٢٠٢٠) أن الاتصالات تشير إلى مدى تبادل وتداول المعلومات والأفكار بين أعضاء المنظمة من خلال النقاشات والمراسلات ولوحة الإعلانات والاجتماعات، وأن الاتصالات الفعالة هي التي يتم تبادل المعلومات فيها عبر شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية من دون تحريف أو تشويش. وعدّ الضمرات (٢٠١٦) الاتصالات التنظيمية وسيلة فعالة لبناء العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية داخل المنظمة وكذلك بين المنظمة والأطراف الخارجية وأصحاب المصلحة خارجها، وحدد أنواع الاتصالات داخل المنظمة بما يأتي:

■ الاتصالات الهابطة (Down Ward communication): وتتمثل في الأوامر والتعليمات من

الإدارة العليا في المنظمة إلى الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية فيها.

■ الاتصالات الصاعدة (Upward communication): وتتمثل في التقارير والمعلومات

الصاعدة من الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية إلى الإدارة العليا في المنظمة.

■ الاتصالات الأفقية أو الجانبية (Vertical communication): وتتمثل في المعلومات

المتبادلة بين الأقسام أو الدوائر أو الإدارات.

وأوضح الحوراني (٢٠١٧) أن نظام الاتصالات في المنظمة يجب أن يكون متاحاً ومفهوماً بحيث

تتمكن مواردها البشرية من الحصول على المعلومات ما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة. وعدّ

قطاونة وأبو تايه (٢٠١٦) الاتصالات نشاطاً إدارياً واجتماعياً داخل المنظمة يسهم في نقل المفاهيم

والأفكار والآراء، ولبنة أساسية تستخدم لتحقيق التماسك بين أعضاء المنظمة ومكوناتها، وبالتالي تعدّ

روح المنظمة.

١٢.٦.٢ . الأخلاقيات:

تعدّ الأخلاقيات من المواضيع المهمة للقادة ولجميع الموارد البشرية للمنظمة فكلما زاد فهمهم لها انعكس ذلك بالإيجاب على النتائج الصحية للموارد البشرية وللمنظمة (عطية ومهدي، ٢٠١٦)، ويمكن اعتبار الأخلاقيات من المحركات الأساسية في تعزيز شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي وكذلك تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية داخل المنظمة، وهذا من خلال مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد طبيعة السلوكيات المقبولة والمرفوضة للتعامل بين الموارد البشرية (حسين، ٢٠١٨).

١٢.٦.٣ . الإبداع:

عرف حسين (٢٠١٨) الإبداع بأنه قدرة الإدارة على توليد مجموعة من الأفكار وأساليب العمل الجديدة، والتي تمكن المنظمة من التعامل مع متغيرات بيئتها الخارجية بالصورة التي تمكنها من تعزيز القدرات التكيفية لديها. أما المبيضين والطراونة (٢٠١١) فقد أكدوا بأنّ الإبداع تطبيق فكرة مطورة داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة لتطبيقها. ويشير الإبداع إلى الأفكار والإجراءات والأساليب الجديدة المطبقة في المنظمات (Sarooghi, et al, 2015). بينما أشار cadato et al (٢٠١٣) إلى أنّ الإبداع هو توليد أفكار ورؤى جديدة وكذلك إيجاد حلول للمشكلات. وعرفه وشاح (٢٠١٥) بأنه التوجه نحو ابتكار إجراءات جديدة، والتحرك نحو أهداف جديدة، والسعي لإنتاج كل جديد بحيث تصبح المنظمة أكثر تميزاً وتفرداً ما يسمح لها بالتطور والازدهار وبالتالي استمراريتها.

١١ . الجانب العملي للبحث:

١٢.١ . حساب الصدق والثبات:

تم إجراء تحليل الثبات Cronbach's Alpha لأداة البحث، كما تم حساب الصدق الذاتي لمقاييس البحث من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، يتضح من خلال الجدول رقم (٣) قيم الثبات لمتغيرات البحث، والتي تدل على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات عال وفقاً لما ذكره (Sekaran and Bougie, 2016).

الجدول رقم (٣)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
إدارة الاحتواء العالي	11	0,828	0,909
الاتصالات	٤	٠.٧٤٤	0.862
الأخلاقيات	٥	٠.٨٢٠	0.905
الإبداع	٤	٠.٨٢٣	0.907
الصحة التنظيمية ككل	13	0,795	0.891

١٢.٢ . التحليل العاملي الاستكشافي (EFA):

١٢.٢.١ . التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة الاحتواء العالي:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لتحديد أبعاد إدارة الاحتواء العالي، وتم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA) principle components analysis لاستخراج العوامل الكامنة، ويظهر الجدول رقم (٤) أن جميع شروط التحليل العاملي الاستكشافي محققة. وأظهرت نتائج التحليل وجود عامل واحد يفسر ما مقداره ٦٦.٤٪ من التباين الكلي لإدارة الاحتواء العالي، وهذا يشير إلى إمكانية وجود المزيد من العوامل التي تؤثر على إدارة الاحتواء العالي عندما يتم إنشاء المزيد من العناصر من قبل الباحثين.

الجدول رقم (٤)

مصفوفة تشبعات فقرات إدارة الاحتواء العالي على عواملها

الفقرة	التشبع	الجزر التباين الكامن المفسر
تطرح الجامعة برامج تدريبية متنوعة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل.	٠.٦٤	
تهدف السياسات المتبعة في الجامعة إلى تحقيق الاندماج الوظيفي بين مواردها البشرية.	٠.٧٨	
تمنح الجامعة مواردها البشرية الحرية الكافية في مناقشة أفكارهم مع الإدارة.	٠.٨٢	
تقوض الجامعة مواردها البشرية بحل المشكلات التي تواجههم في العمل.	٠.٨٦	
تسهم الموارد البشرية في الجامعة في اتخاذ القرارات التي تسهم في حل المشكلات.	٠.٨٧	
يهدف نظام الحوافز المطبق في الجامعة لتحقيق المساواة بين مواردها البشرية.	0.84	٦٦.٤ ٧.٣
تمنح الجامعة مواردها البشرية فرصاً متساوية في الترقية.	٠.٨٣	
يتم منح الحوافز في الجامعة حسب معايير الكفاءة.	٠.٨٥	
تستند الجامعة إلى نظام عادل للمكافآت.	٠.٨٣	
تشعر الموارد البشرية في الجامعة بالانتماء لها.	٠.٧٩	
تشعر الموارد البشرية في الجامعة بالفخر بإنجاز أعمالها.	٠.٧٨	
	KMO	٠.٩٢٩
Bartlett's Test $X^2=2509.641$; Df=55; $p<0.001$		

١٢.٢.٢. التحليل العاملي الاستكشافي للصحة التنظيمية:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لتحديد أبعاد الصحة التنظيمية، وتم استخدام طريقة المكونات الأساسية principle components analysis (PCA) لاستخراج العوامل الكامنة، وتم الاعتماد على طريقة تدوير المائل Oblique rotation من أجل تحديد معاملات التشبع كما هو مبين في الجدول رقم (٥). ويظهر الجدول رقم (٥) أن جميع شروط التحليل العاملي الاستكشافي محققة. وأظهرت نتائج التحليل ثلاثة عوامل للصحة التنظيمية وهي: (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) كما هو مبين في الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥):

مصنوفة تشبعت فقرات إدارة المواهب على عواملها بعد التدوير وفق طريقة Pro Max

العام ل	الفقرة	التشبع	الجذر الكامن	التباين المفسر
الاتصالات	تعمل الجامعة على دعم اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لضمان حصول الاتصالات الفعالة.	0.771		
	تؤكد الجامعة على وجود مجموعة من قنوات الاتصال لضمان تبادل الأفكار الخلاقة داخلها.	0.898	١.٠١	٦.٨٥
	تؤكد الجامعة على أهمية الاتصالات المكتوبة، والشفوية في الوقت ذاته.	0.662		
	تعمل الجامعة على ربط مستويات الاتصالات في الاتجاهات كافة.	0.832		
الأخلاقيات	يوجد في الجامعة مدونة (ميثاق) للسلوك الوظيفي والأخلاقي تحدد السلوكيات الأخلاقية المطلوبة وغير المطلوبة في العمل.	٠.٨٥٤		
	تؤكد إدارة الجامعة على تحفيز مواردها البشرية، وتعزيز شعورها بأهمية الدور الذي تقوم به في الجامعة كجزء من واجبها الأخلاقي.	٠.٨٨٥		
	تعمل إدارة الجامعة على إقامة ورش عمل وندوات تثقيفية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى مواردها البشرية.	٠.٧٦٨	٨.٥٤	٦٥.٧٣
	تعمل إدارة الجامعة على وضع برامج التحفيز، والتعويض بشكل عادل وبصورة شفافة.	٠.٦٩٧		
	تحدد إدارة الجامعة المعايير الأخلاقية التي سيتم تقييم أداء مواردها البشرية عليها وبشكل موضوعي.	٠.٨٧٣		
التدريب	تشجع إدارة الجامعة كافة المبادرات التي تقدمها مواردها البشرية.	٠.٨٧٠		
	تدعم إدارة الجامعة كافة المبادرات الخاصة بالتطورات التكنولوجية.	٠.٩٠٨		
	تتبنى إدارة الجامعة الأفكار الجديدة التي تقدمها مواردها البشرية. تركز إدارة الجامعة على تطوير مهارات الإبداع لدى مواردها البشرية.	٠.٩١٨ ٠.٩٨	١.١٢	٧.٨٧
	التباين المفسر الكلي	٨٠.٤٥		
	KMO			0.927
	Bartlett's test			$X^2=3289.844$; Df=78; p<0.001

١٢.٣. تقيم نموذج البحث القياسي:

استخدم الباحثون نماذج المعادلات البنائية من أجل تقييم نموذج البحث المقترح وفق مرحلتين: المرحلة الأولى تتمثل بتقييم نموذج البحث القياسي، وهذه المرحلة تركز على تحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة latent variables والمتغيرات المشاهدة observed variables والمتمثلة في فقرات الاستبانة وذلك من خلال التحليل العاملي التوكيدي confirmatory factor analysis (CFA) الذي يربط بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة، أما المرحلة الثانية فتتمثل بتقييم النموذج البنائي أو الهيكلي للدراسة، ويتم تحديد مدى ملاءمة النموذج للبيانات من خلال مؤشرات جودة المطابقة، والجدول رقم (٦) التالي يبين أكثر المؤشرات استخداماً في الدراسات الأكاديمية لمطابقة جودة النموذج.

الجدول رقم (٦)

مؤشرات جودة المطابقة

اسم المؤشر	التسمية المختصرة	مستويات قبول المطابقة
النسبة الاحتمالية لمربع كاي	X ²	أن تكون غير دالة
مؤشر نسبة درجة الحرية لمربع كاي	CMIN/Df	CMIN/Df < 3
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ الاقتراب	RMSEA	RMSEA ≤ 0.08
مؤشر تاكر - لويس	TLI	TLI ≥ 90
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	CFI ≥ 90
مؤشر جودة المطابقة	GFI	GFI ≥ 90
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	RMR < 0.08
مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	PGFI	PGFI > 0.5
مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	PNFI	PNFI > 0.05
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	NFI ≥ 90
مؤشر المطابقة التزايد	IFI	IFI ≥ 90

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على (البرق وآخرين، ٢٠٢٠).

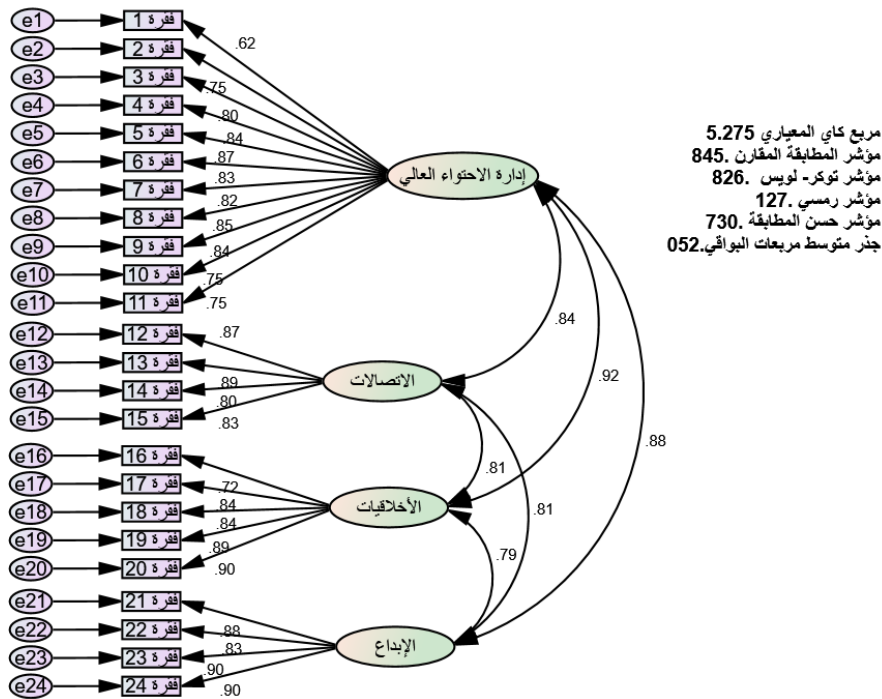
١٢.٣.١ التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لنموذج البحث:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتأكيد على النموذج العاملي الاستكشافي، وذلك من خلال تحديد مدى ملاءمة بيانات العينة مع النموذج المفترض (البرق وآخرون، ٢٠٢٠).

ويظهر الشكل رقم (٣) عدم وجود تطابق لنموذج القياس مع بيانات الدراسة (تيعزة، ٢٠١٢). ومن أجل تحسين جودة النموذج وتحسين جودة المطابقة مع البيانات استعان الباحث بمؤشرات التعديل modification indices، حيث تم حذف العبارات (١-٩-١١-١٣-١٦-١٩-٢٢). وكذلك تم تحديد العبارات (3 و10؛ 7 و8؛ 6 و8؛ ١٢ و١٤) كتقدير معلمي حر وفقاً لما ذكره (مخيمر، ٢٠١٩). ويظهر الشكل رقم (٤) وجود تطابق لنموذج القياس مع بيانات الدراسة (تيعزة، ٢٠١٢).

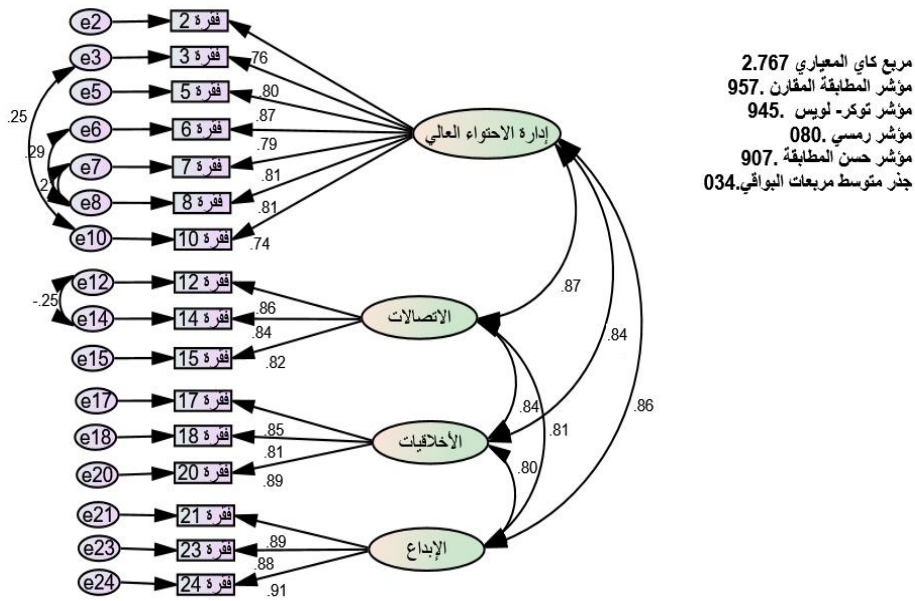
الشكل رقم (٣)

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج البحث



الشكل رقم (٤)

التحليل العاملي التوكيدي المعدل لنموذج البحث



١٢.٤. تقييم صحة النموذج القياسي وموثوقيته:

يشير الجدول رقم (٧) إلى أن قيمة متوسط التباين المستخرج AVE كانت أكبر من ٠.٥٠، وأقل من قيمة الثبات المركب CR وبالتالي فإن صحة تلك المؤشرات تشير إلى صدق تقاربي للنموذج (حسين محمد، ٢٠٢٠). وقيمة التباين المشترك MSV أقل من قيمة من AVE، والجذر التربيعي للتباين المستخرج AVE (القيم بلون غامق) أكبر من معاملات الارتباط بين الأبعاد، وهذا يدل على صدق تمايزي للنموذج (عزوز، ٢٠١٨). وكانت قيمة CR < ٠.٦، وهذا يدل على اتساق وثبات نموذج القياس (تيعزة، ٢٠١٢).

الجدول (٧):

اختبار الصدق والاتساق لأبعاد إدارة المواهب

	CR	AVE	MSV	إدارة الاحتواء العالي	الاتصالات	الأخلاقيات	الإبداع
إدارة الاحتواء العالي	0.926	0.640	0.601	0.861			
الاتصالات	0.878	0.706	0.691	0.851	0.895		
الأخلاقيات	0.888	0.727	0.711	0.845	0.841	0.878	
الإبداع	0.923	0.800	0.792	0.859	0.805	0.798	0.895

١٢.٥. الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة:

يبين الجدول رقم (8) أن الاتصالات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للعينة المستهدفة، وقد بلغ متوسطه الحسابي ٣.٥٧ والذي يتوافق مع نسبة قبول مرتفعة، وجاء بعد الإبداع ثانياً بمتوسط حسابي ٣.٤٤ والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة، في حين جاء بعد الأخلاقيات ثالثاً بمتوسط حسابي ٣.٤٠، والذي يتوافق مع نسبة قبول متوسطة. في حين جاء متغير إدارة الاحتواء العالي جاء بمتوسط حسابي ٣.٣٧ وهذا يتوافق مع نسبة قبول متوسطة.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد / المتغير
0.863	3.37	إدارة الاحتواء العالي
0.879	3.57	الاتصالات
0.932	3.40	الأخلاقيات
0.910	3.44	الإبداع

١٢.٦. تقييم النموذج البنائي أو الهيكل للدراسة:

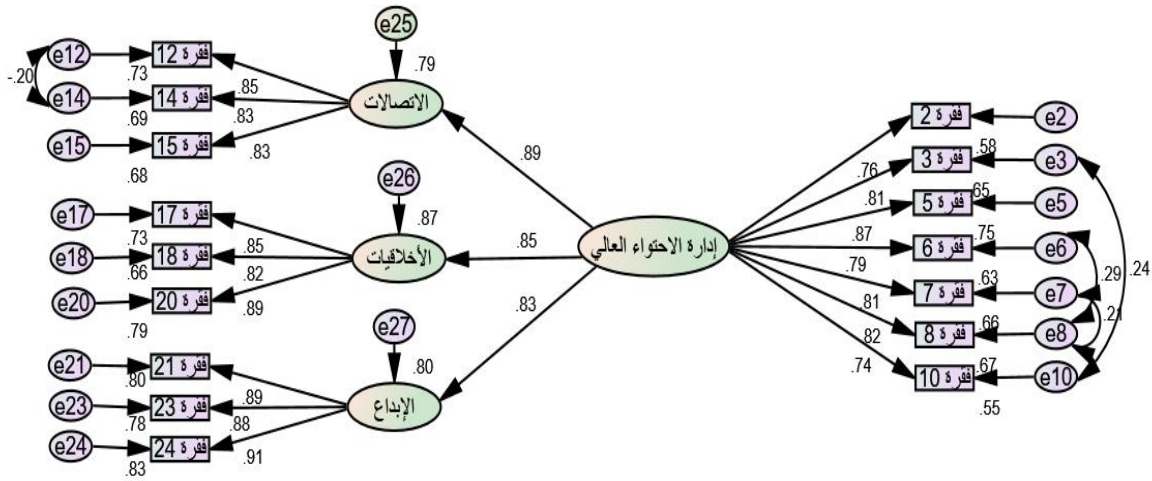
يختلف النموذج البنائي عن النموذج القياسي بأنه يتعامل مع المتغيرات الكامنة، بينما النموذج القياسي يركز على العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة (عامر، ٢٠١٨)، وفي الدراسة الحالية تم إجراء نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS لإظهار تأثير إدارة الاحتواء العالي في الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) كما هو موضح في الشكل رقم (٥).

وأثبتت النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أن جميع قيم مؤشرات المطابقة سجلت قيماً مقبولة وفقاً لما ذكره (Hair et al (2010) and Schreiber et al (2006)، حيث إن قيمة مؤشر نسبة درجة الحرية لمربع كاي أقل من ٣، وقيمة توكر لويس ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر جودة المطابقة ومؤشر المطابقة المعياري ومؤشر المطابقة التزايدية كانت أكبر من ٠.٩٠، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ الاقتراب كانت تساوي ٠.٠٨، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي كانت أصغر

من ٠.٠٠٨، في حين كانت قيمة مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي ومؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي كانت أكبر من ٠.٠٠٥.

الشكل رقم (٥)

النموذج البنائي للدراسة



الجدول رقم (9)

المؤشرات الملائمة للنموذج

CMIN/Df	RMR	RMSEA	CFI	NFI	GFI	TLI	IFI	PGFI	PNFI
2.767	0.034	0.08	0.957	0.935	0.907	0.945	0.957	0.620	0.732

الجدول رقم (10)

وزن الانحدار وأهميته عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥

Result	P	C.R.	S.E.	Estimate	الفرضية	Structure path
مثبتة	***	12.644	.072	0.916	إدارة الاحتواء العالي	الاتصالات H1
مثبتة	***	14.701	.070	1.035	إدارة الاحتواء العالي	الأخلاقيات H2
مثبتة	***	14.338	0.076	1.085	إدارة الاحتواء العالي	الإبداع H3

***p<٠.٠٠١

١٢.٧. اختبار الفرضيات:

يظهر الشكل رقم (٥) أثر إدارة الاحتواء العالي بوصفها متغيراً مستقلاً في الصحة التنظيمية

بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) بوصفها متغيراً تابعاً، ويظهر الشكل أيضاً معاملات مسار الانحدار المعياري، حيث تفسر إدارة الاحتواء العالي حوالي ٧٩% بالمئة من التباين في الاتصالات وكذلك حوالي ٨٧% من التباين في الأخلاقيات، في حين تفسر ٨٠% من التباين في الإبداع.

ويبين الجدول رقم (١٠) وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الاتصالات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، حيث كانت قيمة P أصغر من ٠.٠٠٥، ويبين الجدول أيضاً أنه عندما تزداد إدارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة ترتفع الاتصالات بنسبة ٠.٠٩١٦.

وكذلك يبين الجدول وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الأخلاقيات من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، حيث كانت قيمة P أصغر من ٠.٠٠٥، ويظهر الجدول أيضاً أنه عندما تزداد إدارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة ترتفع الأخلاقيات بنسبة ١.٠٣٥.

ويوضح الجدول رقم (١٠) أيضاً وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الإبداع من وجهة نظر العاملين في جامعات الشمال السوري، حيث كانت قيمة P أصغر من ٠.٠٠٥، ويبين الجدول أيضاً أنه عندما تزداد إدارة الاحتواء العالي بمقدار وحدة واحدة يزداد الإبداع بنسبة ١.٠٨٥.

١٢. النتائج:

١. تطبق الجامعات العاملة في الشمال السوري إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين بصفة وظيفة عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣.٣٩، ويمكن تفسير ذلك أن الجامعة تمنح مواردها البشرية قدرًا من الحرية لمناقشة أفكارهم معها، وكذلك تمنحهم التفويض المطلوب لحل المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ مهامهم، في حين أن مستوى ثقة الموارد البشرية بالإدارة متدنٍ فيما يتعلق بمنح الحوافز والمكافآت. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كلٍّ من (العبيدي والسعدي، ٢٠١٨؛ أبو ليفة، ٢٠١٦)، وتختلف مع دراسة كلٍّ من (صالح، ٢٠٢٠؛ أبو زيد والرواشدة، ٢٠٢٠) والتي جاءت بمستوى تطبيق مرتفع، وكذلك تختلف عن دراسة (عودة، ٢٠١٩) والتي جاءت بمتوسط حسابي منخفض.

٢. تطبق الجامعات العاملة في الشمال السوري الصحة التنظيمية بأبعادها (الاتصالات، الأخلاقيات، الإبداع) من وجهة نظر العاملين بصفة وظيفة عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري بدرجة

مرتفعة وبمتوسط حسابي ٣.٤٧، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة تلك الجامعات تدرك الدور الذي تلعبه الأفكار الإبداعية التي تقدمها مواردها البشرية في تطوير وتحسين عمل الجامعة إلا أنها لا تهئ البيئة المناسبة لهم لتعزيزها، وكذلك عدم توفر نظام تواصل فعال بين العاملين في تلك الجامعات، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (العمرى والغويرن، ٢٠٢٠؛ خلف، ٢٠٢٠؛ دراوشة، ٢٠١٩؛ اشتوي ومشاركة، ٢٠١٩؛ الحربي، ٢٠١٩؛ العليان، ٢٠١٨؛ عطية ومهدي، ٢٠١٦؛ الضمرات، ٢٠١٦؛ Hong and Toner, 2014) والتي أظهرت مستوى تطبيق متوسط للصحة التنظيمية، في حين تتفق مع دراسة كلٍ من (السقا، ٢٠١٩؛ الحوراني، ٢٠١٧؛ السبيعي، ٢٠١٦)، والتي أظهرت مستوى تطبيق مرتفع للصحة التنظيمية، وكذلك تختلف مع دراسة (شرقي وآخرين، ٢٠٢٢) والتي أظهرت مستوى منخفضاً لتطبيق الصحة التنظيمية.

٣. يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠٥ لمستوى تطبيق إدارة الاحتواء العالي على الصحة التنظيمية لدى العاملين بصفة وظيفة عضو هيئة تدريسية أو موظف إداري في جامعات الشمال السوري، حيث فسّر المتغير المستقل (إدارة الاحتواء العالي) ما نسبته ٠.٧٩ من التباين الحاصل في بعد الاتصالات، و ٠.٨٧ من التباين الحاصل في بعد الأخلاقيات، و ٠.٨٠ من التباين الحاصل في بعد الإبداع، ويمكن تفسير ذلك بأن المستويات العالية من الأخلاقيات لدى الموارد البشرية تقترن مع مستويات عالية من التطبيق لإدارة الاحتواء العالي، في حين أن المستويات المنخفضة من الأخلاقيات تقترن مع مستويات متدنية لتطبيق إدارة الاحتواء العالي. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حسين، ٢٠١٨) والتي أظهرت وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة الاحتواء العالي في الصحة التنظيمية.

١٣. التوصيات:

١. بناء نظام اتصال فعال في تلك الجامعات من خلال إدخال وسائل وبرامج الاتصال الحديثة، وتحسين أساليب الاتصالات وتطويرها، وتفعيل اللقاءات المشتركة الدورية بين الإدارة والعاملين، ووضع نظام مفتوح للشكاوى.
٢. قيام الجامعات بمجموعة من الإجراءات التي تعزز من الممارسات الأخلاقية داخلها مثل الدورات التدريبية، وورش العمل أو ربط الحوافز بالسلوكيات الإيجابية.

٣. وضع مدونة قواعد سلوك في تلك الجامعات مع ضرورة اطلاع جميع العاملين عليها، وأن تكون إحدى الوثائق المرفقة عند التعيين.
٤. دعم إدارة الجامعة لأفكار ومبادرات موارد البشرية من خلال تبنيها والعمل على تطبيقها ضمن الإمكانيات المتاحة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة باتخاذ القرارات في حدود ما يتطلبه العمل.
٥. العمل على تنمية ثقافة الصحة التنظيمية داخل الجامعات من خلال توفير أجواء مريحة للعمل، وتحسين العلاقة بين الموارد البشرية في المستويات كافة، وخلق بيئة صحية تشجع على الإبداع.

المراجع العربية:

أبو زيد، أحمد، والرواشدة، إياد طه. (٢٠٢٠). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٦ (٤). ٨٣٤-٨٥٤.

أبو ليفة، سناء مصطفى محمد. (٢٠١٦). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٦ (١)، ٢٧٩-٣٠٤.

اشتوي، محمد، ومشاركة، عودة. (٢٠١٩). درجة توافر الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية: دراسة ميدانية (بلدية البيرة). *المجلة العربية للإدارة*، ٣٩ (٤)، ١٢٥-١٤١.

الأكلمي، عايض شافي. (٢٠٢١). الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، ٢٢ (١)، ٣٦٢-٣٦٩.

البرق، عباس، والمعلا، عايد، وسليمان، أمل. (٢٠٢٠). دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos). *دار اثناء للنشر والتوزيع، الأردن*.

البطران، شيماء. (٢٠٢٠). تحليل العلاقات السببية بين تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية والانتماء التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمات دراسة ميدانية على قطاع الأغذية والمشروبات. *المجلة العلمية للاقتصاد*، ٥٠ (١)، ٣٣-٤٠٢.

تهامي، خالد. (٢٠٢٠). العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحترق والوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١١ (٤)، ٦٧-١١٦.

تيغزة، أمحمد بوزيان. (٢٠١١). اختبار صحة البنية العملي للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحى التحليل والتحقق. بحث علمي محكم. مركز بحوث كلية التربية. جامعة الملك سعود.

جابر، عبد السلام، وسليمان إبراهيم، خالد محمد، ورحومة، حاتم. (٢٠٢٠). التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في ليبيا، *المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية*، ٤ (٣)، ٤١-٦٤.

حداد، أسيل نبيه رشدي. (٢٠٢٠). أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الاحتواء

العالي في دائرة الجمارك الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ١٠ (٣). ٤٧٣-٤٩٧.
الحربي، لولوه بنت سعد الفريدي. (٢٠١٩). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية
بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية ببنها، العدد*
(١١٧)، ج ٢، ٢٤٠ - ٢٧٠.

الحسني، دينا باسم كمال. (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري
دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد [رسالة ماجستير غير منشورة].
جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

حسين، حسين. (٢٠١٨). انعكاسات ممارسات الاحتواء العالي للعامين في الصحة التنظيمية. *مجلة*
جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، ٢٦ (٩)، ١٤٤-١٦٧.

حسين محمد، محمد حبشي. (٢٠٢٠). حساب الثبات والصدق التقاربي والتمييزي للمقاييس النفسية
والتربوية والاجتماعية باستخدام برنامج AMOS. تم استرجاعه في ٢٠٢٢/٢/٢ متاح على
الموقع:

https://www.youtube.com/watch?v=3r4_pFBjzrw

الهوراني، هبة منير. (٢٠١٧). *الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان*
وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر
المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

خروقة، رغد محمد يحيى. (٢٠٢٠). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من الضغوط الوظيفية:
دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٣). ١٩٩-
٢١٢.

خلف، حسين. (٢٠٢٠). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية الكليات
الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق
الأوسط. الأردن.

دراوشة، نجوى عبد الحميد. (٢٠١٩). الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها
بالتمكن الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٤٦ (٢)،
٥٠٠ - ٥٢٠.

الدويش، ندى أحمد. (٢٠٢٠). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة

التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠ (٤). ٦٥٦-٦٢١.

السبيعي، فهد بن الحميدي مفلح. (٢٠١٦). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، ٣٥ (١٦٨)، ج. ٢، ٣٢٥-٣٨٤.

السبيعي، فهد بن الحميدي مفلح. (٢٠١٦). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، ٣٥ (١٦٨)، ج. ٢، ٣٢٥-٣٨٤.

السقا، منيب عبد الله. (٢٠١٩). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين [رسالة ماجستير]، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

شرقي، خليل، ويحيوي، فتحية، وعيشوش، رياض. (٢٠٢٢). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية - دراسة لآراء عينة من الأساتذة بالجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، ٩ (١)، ٣٤٠-٣٦٠.

صالح، محمد. (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ٦ (١)، ١٢٣-١٤٨.

الضمرات، ألاء طارق. (٢٠١٦). مستوى الصحة التنظيمية في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير]، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن. عبد السلام، غادة، والسيد، هناء. (٢٠٢١). ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد (٤٥) - ج ٤، ٢٩٥-٤٣٨.

عبد الصادق، نوار محمد. (٢٠١٧). دور ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في تعزيز الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

العبيدي، أمل، والسعدي، ضحى. (٢٠١٨). دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي. مجلة المنصور، العدد ٣٠، ٣٩-٦٧.

- عزوز، عبد الناصر. (٢٠١٨). استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥ (١). ٢٨٧-٣٢٢.
- عطية، طارق، ومهدي، آمنة. (٢٠١٦). تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٩٤)، ٣٢٥-٣٤٥.
- العمرى، أحمد، والغويزن، يوسف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤٧ (١). ١٩-١.
- عودة، مصطفى. (٢٠١٩). أثر الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر. مجلة المنتدى للدراسات الاقتصادية، ٣ (١)، ٧٢-٨٩.
- القطاونة، منار، وأبو تايه، بندر. (٢٠١٦). أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ٣٦ (١)، ٣٦٥-٣٩٧.
- الكمالي، عبد الله عبد القادر. (٢٠١١). مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المبيضين، محمد، والطراونة، محمد. (٢٠١١). أثر التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية (ط.١). دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- محمود، مي مرعي. (٢٠٢١). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، ١٤ (١). ٢٠٩-٢٢٧.
- مخيمر، إبراهيم. (٢٠١٩). نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج Amos دليل لتعلم نمذجة المعادلات البنائية، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ميهوب، نور الدين. (٢٠٢٠). الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ٣١ (٣). ١٧٥-١٩٠.
- وشاح، مؤيد محمد. (٢٠١٥). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في



الجامعات الأردنية للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير] ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6 (31), 230 – 243.
- Armstrong, M, (2009), *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*, Clays Ltd, Ives Plc, British.
- Armstrong, M, (2016), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, London: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Codato, M., Damian, R., Testoni, I. and Ronconi, L. (2013), Creativity and nonattachment: a relationship moderated by pride, *TPM*, 20(2), 185-195.
- Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., and Ibrahim, M. B. (2017). Examining organizational health practices among universities in the central region of Uganda. *Journal of Positive Management*, 8(2): 69-86.
- foesenek, C. (2013). *High-involvement HRM and Employee Energy at Work: The Counteracting Mediating Effects of Challenge and Hindrance Demands*, Master Thesis – Human Resource Studies, Tilburg University.
- Hair, F., Black, C., Babin, J. and Anderson, E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson prentice Hall. 7th Edition.
- Hong, K.; Law, L., and Toner, A., (2014). Organizational health: A study of a Malaysian private higher learning institution. *International Journal of Business and Society*, 15 (2), 277 – 302.
- Laub, J, (2004), *Organizational Health and Organizational Levels*, OLAG, Indiana Wesleyan University.
- Law, j. (2016). *A dictionary of business and management*, 6th ed., New York Oxford University Press.
- Martin, l. (2016). High involvement management practices, technology uses, work motivation and job search behavior, *center for Research in economics and management*, 2(7), 1-36.



- Mohammad, M., and Siadat, S. A. (2012). Relationship between Managers' Performance and Organizational Health, *International Education Studies*, 5 (3), 228-234.
- Saroghi, H., Libaers, D. and Burkemper, A. (2015), Examining the relationship between creativity and innovation: a meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors, *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.
- Schreiber, j. B., Stage, f. k., King, j, Nora, A. and Barlow, A. B. (2006). reporting structure equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *the journal of educational research*, 99(6), 323-337.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach*. 7th Edition, Wiley, New York.
- Voipio. A. (2015). *Do High-Involvement Management Practices Enhance Employees' Innovative Behavior* [Master Thesis that is not published]. Aalto university. Finland.
- Wood, S. and Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement Management, Economic Recession, Well-being, and Organizational Performance, *Journal of Management*, 44(8), 3070- 3095.

قواعد البيانات التي تمت فهرسة المجلة ضمنها



دار المنطومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

ESJI

Eurasian
Scientific
Journal
Index

www.ESJIndex.org

AskZad

Academic Digital Library

المكتبة الرقمية العربية



INTERNATIONAL
Scientific Indexing



CiteFactor
Academic Scientific Journals



جامعة حلب في المناطق المحررة

Aleppo university in the liberated areas