



إدارة الاحتواء العالي مدخل لتجويد الأداء الإداري بالجامعات  
المصرية – دراسة تحليلية.  
بحث مستل من رسالة ماجستير  
تخصص (نظم الجودة والاعتماد والتميز المؤسسي)

إعداد الباحثة

يمنى السيد عبدالله محمد عوض

إشراف

الدكتور

حنان زاهر عبدالخالق عبدالعظيم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

بكلية التربية-جامعة الزقازيق

الأستاذ الدكتور

أحمد نجم الدين عيادروس

أستاذ دكتور التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية-جامعة الزقازيق

1445هـ-2023م



## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى إجراءات مقترحة لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تناول الإطار الفكري والنظري لكلاً من إدارة الاحتواء العالي وتجويد الأداء الإداري، ورصد الجهود والمبادرات المصرية، توصلت الدراسة إلي مجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، وفيما يلي عرض لأهم التوصيات والإجراءات المقترحة، والمتمثلة في: نشر ثقافة إدارة الاحتواء العالي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوعيتهم من خلال عقد دورات تدريبية عن العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس وكافة القيادات الجامعية على تطبيق ممارسات ومبادئ إدارة الاحتواء العالي التي تقضي إلى نجاح الجامعات المصرية وتحقيق أهدافها، وخلق بيئة ومناخ تنظيمي يهتم بتطبيق إدارة الاحتواء العالي، ويدرك أهميتها في إحداث التغييرات المنشودة في نظم العمل ذات الأداء العادي، ودعم مفهوم التنافسية لدى الجامعات المصري، وتوفير برامج تأهيل الموارد البشرية التي تُسهم في تطوير الأداء الإداري داخل الجامعات المصرية، وضرورة وجود رقابة ذاتية للقيادات الأكاديمية داخل الجامعات؛ لكي لا ينتج عنهم قصور في أدائهم، ومن ثم تراخي الموظفين عن أداء مهامهم؛ مما يؤثر على أداء الجامعات ككل، وزيادة الدعم المالي للجامعات المصرية لتفعيل أنشطة وممارسات إدارة الاحتواء العالي، ومرونة اللوائح والقوانين الخاصة بالأداء الإداري، وضرورة ألا تعوق تلك القوانين عن مهارات الأداء الإداري الإبداعي بالجامعات المصرية، والتأكد من ضرورة التخطيط الاستراتيجي وأهمية ذلك في تجويد الأداء الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الاحتواء العالي-تجويد الأداء الإداري.

## Abstract

The study aimed to propose procedures to improve administrative performance in Egyptian universities in light of the high-involvement management approach. The study used the descriptive analytical approach by addressing the intellectual and theoretical framework of high-involvement management, improving administrative performance, and monitoring Egyptian efforts and initiatives. The study reached a set of recommendations and proposed procedures to improve administrative performance in Egyptian universities in light of the high-involvement management approach. The following is a presentation of the most important recommendations and proposed guidelines, which are: Spreading the culture of high-involvement management among university faculty members, and raising their awareness through holding training courses on the relationship between high-involvement management of human resources and high-performance work systems, encouraging faculty members and all university leaders to apply high-involvement management practices and principles that lead to the success of Egyptian universities and the achievement of their goals, creating an organizational environment and climate that cares about applying high-involvement management, and realizes its importance in bringing about the desired changes in work systems with normal performance, supporting the concept of competitiveness in Egyptian universities, providing human resources qualification programs that contribute to developing administrative performance within Egyptian universities, and the necessity of having self-control for academic leaders within universities; so that they do not result in shortcomings in their performance, and then employees slack off in performing their duties, which affects the performance of universities as a whole, increasing financial support for Egyptian universities to activate high involvement management activities and practices, and the flexibility of regulations and laws related to administrative performance, and the necessity that these laws do not hinder the skills of creative administrative performance in Egyptian universities, and ensuring the necessity of strategic planning and its importance in improving administrative performance.

**Keywords:** High Involvement management - Improving administrative performance.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### مقدمة الدراسة:

أصبحت البيئة شديدة التنافسية هي الصفة الغالبة على محيط أي مؤسسة في هذا اليوم مما جعلها تشكل أحد الأهداف الاستراتيجية لمواجهة هذه التحديات الكبيرة لكافة المؤسسات؛ حيث بات العنصر البشري يشكل أحد مقوماتها، وأساساً لنجاحها واستدامتها بل وتميزها.

حيث برز قطاع الخدمات كعنصر قوي وراء الاقتصاد العالمي في عالم اليوم الحديث والمنافس للغاية؛ وبالتالي، تعترف المؤسسات بالدور المحوري للموظفين باعتبارهم أصولاً قيمة؛ حيث تؤثر الإدارة الفعالة للموظفين بشكل مباشر على الكفاءة التنظيمية وجودة المنتج والفعالية والربحية (Yang,2024,1)، ومع تزايد الاعتراف بأن الأفراد هم أفضل أصول المنظمة هناك رغبة في إيجاد طرق لزيادة مساهمة الموظف في المنظمة، حيث تسمح إدارة الاحتواء العالي بمزيد من مساهمة الموظفين وتسمح للمؤسسات بتحسين قدراتهم الفطرية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ومن خلال مشاركة الموظفين، يجب أن تكون المؤسسات قادرة على تطوير رؤية أفضل لكيفية عملها، حيث يمكن إجراء تحسينات لصالح كل من المؤسسة والموظفي (Ismail,2020,223,224).

ومن ثمَّ أصبحت الجامعات اليوم تشهد على المستوى العالمي محاولات جادة لتطويرها وتحديثها من بينها محاولات تقييم الأداء الجامعي وتحسينه من خلال التأكيد على مفاهيم الجودة كاتجاه تطويري معاصر لتمثل إطاراً محورياً في معظم دول العالم، وترجع بداية هذه المحاولات إلى عقد السبعينيات في كليات المجتمع الأمريكي، إلا أنها أصبحت تلاقي اهتماماً عالمياً متنامياً مع عقد الثمانينيات، وأصبح عقد التسعينيات عقد الجودة في التعليم الجامعي، وذلك نظراً لما تقوم به آليات الجودة من أدوار متعددة تحافظ من خلالها على القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي، وذلك بمساعدتها على الاستجابة المرنة للتحسين المستمر، ولمطالب قطاعات الإنتاج والمجتمع. (القحطاني، 2015، 67-68) ولعلَّ الغرض الأساسي من تقييم أدائهم الإداري يتمثل في تصنيف المقاصد التنظيمية، بمعنى ترتيب توصيفي للمهام الإدارية، وفق أهميتها ودلالا أولويتها في العمل الإداري

والتي تم إنجازها من خلال الإداريين الأكاديميين بالجامعة أو كلياتها، وتوفير الأسس والمبادئ المتعلقة بتحسين الأداء الإداري، وتطويره وتنميته من خلال التمرين، التدريب، النصح، التشاور، استخدام طرق التغذية الراجعة في رقابة الأداء الجامعي، وتشجيع أداء الإداريين الجامعيين ذوي الابتكارية الإدارية، والمنبثق، والمتوائم مع السياسات الجامعية بما يحقق رسالة الجامعة والحاجات المهنية للكليات وهيئات التدريس به، وإقرار استمرار من تقييمه أو الاستمرارية له في أداء مهام وظيفته الإدارية بناء على ماتوفر لدى المقيم من معلومات تتعلق بإنجازاته في نطاق التوصيف الوظيفي لمنصبه، كما يتمثل في اكتشاف أسباب الإنجاز الإداري، وأيضاً معوقات الأداء الفعال، وإدراج ذلك وفق قائمة معينة بناء على أولويات كلا منها، هذا إذا كان المعوق بعيداً عن ذاتية من يتم تقييمه، وأيضاً إرساء مبدأ التميز التنافسي بين الإداريين الأكاديميين بالجامعة وفق سياسة الجامعة، على مستوى الجامعة بين الكليات، وداخل الكلية الواحدة. (عيداروس، 2012، 108)

ونظراً لما سبق من أهمية إدارة الإحتواء العالي للمورد البشري والإهتمام بمشاركته في صنع القرار وضمان الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة، لهذا السبب تولي المؤسسات وبخاصة المؤسسات التعليمية اهتماماً كبيراً بإدارة الإحتواء العالي؛ مما يضمن لهم استقطاب أفضل المواهب والكفاءات وتنميتها والاحتفاظ بها، لضمان فعالية الأداء، وأيضاً نظراً لأهمية تقييم الأداء الإداري وتحسينه؛ حيث تعد أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد في المؤسسات بشكل عام؛ ويتم استخدام عملية تقييم الأداء وتحسينه لحث المرؤوسين على بذل أقصى الجهود والتفاني من أجل رفع معدلات الأداء علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى الأداء الإداري بصفة عامة، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات المادية والبشرية المتاحة، وباستقراء ما سبق يتضح أن العلاقة بين المتغيرين (إدارة الإحتواء العالي، وتجويد الأداء الإداري) علاقة تبادلية إيجابية طردية؛ حيث يتضح أن من أهم متطلبات تحقيق تجويد الأداء الإداري وتحسينه هي تطبيق الممارسات المبتكرة لإدارة الإحتواء العالي وهي منهج إداري حديث وفرع من فروع إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر العنصر الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة والقاعدة التي تجدد نجاحاتها؛ حيث تطبيق مدخل إدارة الإحتواء العالي يؤدي إلى تجويد الأداء الإداري وتغيير نظام عمل عالي الأداء.

### مشكلة الدراسة :

على الرغم من الجهود المبذولة من أجل النهوض بالتعليم الجامعي إلى أنه مازال يعاني من الكثير من المشكلات تتلخص في :  
- ضعف عملية التقويم المستمرة لبرامج التدريب أثناء الخدمة ، ضعف وجود سياسات ، وقواعد ثابتة بالجامعة لتعيين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بناءً على احتياجاتها الحالية والمستقبلية ، ضعف الميزانية وعدم توفير مصادر لتمويل ، وضعف تحفيز أعضاء هيئة التدريس ، عدم وجود آلية للتقويم المستمر لكفاءة القيادات الأكاديمية والإدارية ، عدم وجود خطة لتدريب القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية الحالية والمستقبلية ، البيروقراطية والمركزية في إدارة الكلية ، ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي في تحقيق العدالة والشفافية والمحاسبية ، ضعف تهيئة المناخ الإداري المساعد على الإبداع والإبتكار ، تعيين القيادات الإدارية العليا بالكلية بشكل مركزي من الجامعة وليس من الكلية. (مرسي ، 2015 ، 388 ، 396).

- ضعف نظم الحوافز والمكافآت وضعف البنية التحتية والتكنولوجية ، فضلاً عن ضعف تهيئة المناخ الجامعي المشجع والداعم للإبتكار والريادة والإبداع ، مع شيوع ثقافة النمطية والجمود والروتين ، والاستناد إلى هياكل بيروقراطية جامدة وليست مرنة (عتريس ، 2020 ، 893).

- ضعف البرامج التدريبية ؛ حيث أنها لا تفي بمتطلبات عضو هيئة التدريس بل تعاني من أوجه قصور ، مثل : ضعف المهارات لدى بعض المدربين ، وضعف المادة العلمية للدورات التدريبية ، فضلاً عن ندرة الأساليب المقننة لقياس أثر التدريب ، وضعف الأنشطة التدريبية المقدمة ، وغلبة الجانب النظري على الممارسة في البرنامج التدريبي (محمد ، 2021 ، 6 ، 7).

- ندرة تنوع الجامعة للبرامج التأهيلية لقياداتها تحقيقاً للجودة المؤسسية ، ومحدودية الفرص المتاحة للتأهيل القيادي بما يتسق وطبيعة المناصب الإدارية ، ضعف آليات التفاهات

الإستراتيجية بين القيادات الإدارية بجامعة الزقازيق ،ضعف اتساق أهداف الجامعة مع التدابير الإجرائية بابتكارية الأداءات المهنية (عبداروس، 2015، 178، 177).

-ضعف قدرة الجامعات الحكومية المصرية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والجامعات الخاصة ذات الحركة الأوسع والمرونة مما يمكنها من التكيف مع متطلبات أسواق العمل(محمد ،مرسي ،2009، 6).

-انقطاع الصلة بين الجامعة وخريجها في مواقع العمل والإنتاج ،وقلة الاهتمام بأرائهم في برامج الدراسة التي تقدمها، وضعف التنسيق بين الجامعة ومؤسسات استقطاب خريجها لتحديد مواصفات الخريج التي تحتاجها ،وعقد دورات تدريبية للطلاب الحاليين والخريجين (طعيمة ،2007، 60).

**وفي ضوء ماتقدم يمكن تحديد السؤال الرئيس للدراسة كما يلي:**

كيف يمكن لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية على ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية :

- 1-ما الإطار الفكري والنظري لمدخل إدارة الاحتواء العالي وتجويد الأداء الإداري ،والعلاقة بينهما، في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
- 2-ما الجهود والمبادرات المبذولة لتجويد الأداء الإداري على ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بالجامعات في مصر (دراسة وثائقية)؟
- 3- ما الإجراءات المقترحة لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية على ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي؟

### **أهداف الدراسة :**

تمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في : "كيفية توظيف مدخل إدارة الاحتواء العالي بممارساته وأبعاده المختلفة في تجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية ." ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- 1-التعرف على الإطار الفكري والنظري لمدخل إدارة الاحتواء العالي وتجويد الأداء الإداري بجامعات مصر ، والعلاقة بينهما، في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .



- 2-الكشف عن الجهود والمبادرات المبذولة لتجويد الأداء الإداري بجامعة مصر على ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بالجامعات مصر (دراسة وثائقية).
- 3- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتجويد الأداء الإداري بجامعة مصر على ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي.

### أهمية الدراسة :

#### أ-الأهمية النظرية :

-تستمد الدراسة أهميتها مما قد يترتب عليها من مساهمات ذات النفع على الصعيدين العلمي والعملية، فعلى الصعيد العلمي من أهمية موضوعه ؛حيث تحظى المتغيرات محل الدراسة (مدخل إدارة الاحتواء العالي، وتجويد الأداء الإداري) بكونهما متغيرات حديثة نسبياً على الصعيد البحثي،ومن ثم تقدم الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية في إدارة الموارد البشرية.

-قد تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة في المكتبة الإدارية المصرية ؛حيث لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين مدخل إدارة الاحتواء العالي وتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية بوجه عام.

-تتضح أهمية مدخل إدارة الاحتواء العالي في تعزيز التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والاستراتيجية الدورية، وفي مواجهة التحديات الداخلية والخارجية من خلال تبني أفضل الأساليب الإدارية ؛ليفتح آفاقاً جديدة للباحثين.

-كما تتضح أهمية تجويد الأداء الإداري كمؤشر لنجاح الجامعات في تحقيق غاياتها الاستراتيجية من عملياتها ونظمها الإدارية.

-كما تنطلق أهمية الدراسة من الدور الجوهري لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، فهم يمثلون مصدراً مهماً لتحقيق ميزة تنافسيه لها ؛ فلا يمكن إصلاح أحوال التعليم الجامعي إلا بتطوير أدائهم، وتقييم أدائهم وتحفيزهم وتشجيعهم وزيادة ثقتهم ومشاركاتهم وشعورهم بالتميز والرضا .

#### ب-الأهمية التطبيقية:

- تقدم الدراسة لصانعو السياسة التعليمية و متخذي القرار والقيادات الجامعية على جميع المستويات آليات وأساليب إجرائية مقترحة،تفيد في كيفية توظيف ممارسات وأبعاد مدخل إدارة الاحتواء العالي لدى أعضاء هيئة التدريس ؛ وبما يسهم في تجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية وتعزيز الريادة والتنافسية بالكلية .

**منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة النهج الوصفي التحليلي والذي يُعرف بأنه المنهج الذي يعني وصف ماهو كائن، ويتضمن وصف الظاهرة الراهنة وتركيبها والظروف السائدة وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة (الرشيدي، 2016، 59)، ويُعد هذا المنهج هو الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة، حيث أمكن من خلاله التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الاحتواء العالي وأهميته وخصائصه وأبعاده وممارساته، والنظريات المفسرة له، ودوره في تجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية.

### **حدود الدراسة:**

**-الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تجويد الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي.

**-الحدود البشرية:** عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من بعض الجامعات بمصر.

**\_الحدود المكانية:** تشمل بعض جامعات جمهورية مصر العربية.

**-الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في العام الدراسي الجامعي 2023-2024.

### **مصطلحات الدراسة:**

#### **1- إدارة الاحتواء العالي: (The High Involvement Management)**

تُعرف على أنها نظامًا لممارسات الموارد البشرية المبتكرة والمعتمدة على بعضها البعض بشكل متبادل؛ حيث أنها تحقق أداءً عاليًا متفوقًا من خلال التآزر بين هذه الممارسات، كما تُوصف أيضاً بأنها ممارسات إدارية تتمحور حول الإنسان وتعزز مهاراته وتحفزها من خلال رفع مشاركته وتطوير قدراته الإبداعية لتحقيق الأداء المتفوق (Hamdan, 2021, 4, 5).

وتُعرف أيضاً بأنها نهج إداري شائع يؤكد على مشاركة الموظفين، والاستقلالية، والتمكين، وتبادل المعلومات، والتطوير المستمر للمهارات المتعلقة بالعمل والتدريب المقدم من صاحب العمل (Böckerman, 2024, 2).

أما التعريف الإجرائي لمصطلح إدارة الاحتواء العالي بالجامعات فهو: قدرة إدارة

الجامعة على التطبيق المستدام لمجموعة من الممارسات التي تساعد على تحويل رأس

مالها البشري إلى مصدر للميزة التنافسية المستدامة من خلال تشجيع مشاركة العاملين، وزيادة قدرتهم على التأثير في جوانب العمل المختلفة، وتنمية شعورهم بالملكية والمسئولية، والاستثمار في معارفهم وقدراتهم، وإتاحة الفرص لهم لصنع القرارات وتطبيق معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وزيادة دافعيتهم للمساهمة بأفكارهم.

## 2- تجويد الأداء الإداري : (Improving Administrative Performance)

يُعرف بأنه كافة الجهود والممارسات الإدارية التي تبذلها القيادات وهي تتضح بصورة ملموسة يُمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة والمتفق عليها وفي الوقت المناسب وبالنوعية والكفاءة والفعالية المناسبين وفق معايير ومؤشرات وقواعد تقدير متفق عليها مع ضمان استمرارية ذلك. (المصري، 2007، 8)

كما يقصد به جودة وإتقان ما يقوم به موظف أو مدير أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة وتختلف من وظيفة لأخرى ولا يوجد بينهم عامل مشترك (احمد، 2019، 6). يُعرف أيضاً بأنه تحسين الأداء ببرنامج للتطوير المنهجي خاص بالتدريب على الإدارة ويعتمد على تفويض المسؤولية الإدارية بالإضافة إلى بذل الجهود المباشرة لتحقيق أهداف الإدارة على النحو الملائم (ابو الحرم، 2012، 6).

أما التعريف الإجرائي لمصطلح تجويد الأداء الإداري فهو: قدرة استمرارية وحدات ضمان الجودة والاعتماد بالجامعات على على التوظيف الأمثل لكافة الموارد البشرية والتقنية والمعرفية من أجل تحقيق الاعتماد المؤسسي أو البرامجي لكلياتهم.

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية :

1- دراسة سهام أحمد محمد علوان ( 2022 ) بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق-دراسة تحليلية". هدفت الدراسة إلى: وضع تصور مقترح لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي .  
المنهج المستخدم: وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (90) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق.

### نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يلي:

- غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكليات جامعة الزقازيق حيث تبين أن هناك قصور وضعف في توفير فرص الترقى، وقصور في توفير أدوات وتكنولوجيات وبرامج الاتصال الحديثة، كما وجد أن لدى أعضاء هيئة التدريس الرغبة في ترك العمل بالمؤسسة الجامعية، مع غياب الاهتمام المؤسسي بقياس مستوى السعادة لدى أعضائها، بالإضافة لوجود معامل ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى (0.01) ما بين إدارة الاحتواء العالي وتحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس، والنتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة وتدل دلالة قاطعة على أن هناك علاقة قوية بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي وتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق والتي تؤدي بدورها لإرتفاع مستوى الشعور بالسعادة إلى حد كبير كما عبر أفراد عينة الدراسة.

### 2-دراسة غادة محمد عبد السلام، هناء شحاتة مندور (2021) بعنوان "ممارسات

إدارة الإحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس-دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى: الوصول إلى إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات إدارة الإحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، واقتصر البحث في تناول إدارة الإحتواء العالي على عدد من الممارسات تم تصنيفها إلى ممارسات تعزيز القدرة، وممارسات تعزيز الدافعية، وممارسات تعزيز الفرص.

المنهج المستخدم: وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي ، وتم القيام بدراسة ميدانية من أجل التعرف على واقع ممارسات إدارة الإحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، وطبقت أداة الدراسة على عينة من الإداريين بالكلية بلغ عددهم (160) بنسبة 60.8 % من المجتمع الأصلي.

**نتائج الدراسة:** وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يلي:  
توصل البحث من خلال دراسة واقع ممارسات إدارة الإحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس إلى العديد من النتائج التي تمثل جوانب قوة وضعف ترتبط بتلك الممارسات، في مايلي: ويمكن عرض هذه النتائج

**من أهم جوانب القوة التي توصل إليها البحث ما يلي :**

أ- تبذل إدارة الكلية جهودها من أجل التحديد الدقيق لمهام ومسؤوليات العاملين بها، ومن أمثلة هذه الجهود إعداد وصف وظيفي لجميع الإداريين العاملين بالكلية.  
ب- تهتم إدارة الكلية بتنظيم دورات تدريبية للإرتقاء بالجهاز الإداري وتنميته مهنيًا.

**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.

3-دراسة وسام حسين علي، وريم قاسم حسن(2022)بعنوان: "إدارة الإحتواء العالي وأثرها في الحد من التمر الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء الكادر الصحي في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار".

**هدفت الدراسة إلى:**

يهدف البحث إلى استكشاف علاقة تأثير إدارة الإحتواء العالي والتمر الوظيفي، لغرض التحقق من مستوى استخدام ادارة الاحتواء العالي في الحد من التمر الوظيفي؛ حيث تم تطبيق البحث في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار/قضاء الشرطة على عينة بلغت (70) فرداً

**المنهج المستخدم:** وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ و

تم الإعتماد على الاستبانة لغرض جمع تمت لمعالجة البيانات (0

البيانات ، وباستخدام الادوات الاحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS.V.23)تمت

**نتائج الدراسة:**توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يلي:

-العلاقة بين إدارة الإحتواء العالي وسلوك التمر الوظيفي سلبية، أي أن إدارة الإحتواء العالي بأبعادها (الاندماج الوظيفي، التحفيز، مشاركة المعلومة، فرق العمل)تساهم في تقليل

سلوك التنمر الوظيفي، وهذا الأمر يدعو إلى ترسيخ وتشجيع ممارسات ادارة الإحتواء العالي في السياق التنظيمي بكونه آلية وقائية وعلاجية للطواهر والسلوكيات السلبية في مكان العمل؛ إذ أن السلوكيات السلبية أي(التنمر الوظيفي)يخلق مناخ تنظيمي سلبي، ويثبط دافعية العاملين تجاه العمل، وبالنهاية يكون له ضرر كبير على العاملين والمؤسسة معاً.

4. دراسة عزة عبد المنعم محمد. (2024) بعنوان: "تحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى: يهدف البحث إلى تعريف الإطار المفاهيمي للذكاء الإستراتيجي في المدارس الثانوية من حيثة عرض مفهومه وأهدافه وأهميته ومراحله وخصائصه ومستوياته ومتطلبات تفعيله في المدارس الثانوية العامة، ثم الانتقال إلى الأطر النظرية للأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر، وذلك من خلال عرض مفهوم الأداء وأهدافه وأهميته وخصائصه وعناصره ومراحل تطويره بالمدارس الثانوية العامة، ثم التعرف على مفهوم المدارس الثانوية العامة وأبعاد الأداء بها، ومتطلبات تحسين الأداء بالمدارس الثانوية العامة (مادية، بشرية، تنظيمية، تشريعية وقانونية، تكنولوجية وفنية) .

المنهج المستخدم: وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يلي:

-توصل البحث إلى مجموعة من المعوقات والصعوبات التي قد تواجه تفعيل دور الذكاء الإستراتيجي لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية العامة والمتمثلة في: ضعف الإمكانيات المالية المخصصة لوزارة التربية والتعليم بمصر بسبب الوضع الإقتصادي الصعب سواء على الصعيد المحلي أو الدولي وندرة وجود المعلم متعدد الأدوار المواكب للعصر الرقمي. وجود صعوبة أيضاً في كيفية تفعيل المرافق المدرسية في بعض المدارس من خلال توظيف مصادرهما المتنوعة بسبب عدم جاهزيتها لإتمام هذه الإستراتيجية إذ تكون بحاجة إلى الدعم المادي اللازم لتطوير مثل هذه المرافق.

5- دراسة مروة محمود إبراهيم الخولاني (2018) بعنوان: "تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية":

هدفت الدراسة إلى: وضع آليات تنفيذية لرفع كفاية الأداء للقيادات الجامعية اللازم لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

المنهج المستخدم: وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المتطلبات اللازمة للقيادات الجامعية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية والمعوقات التي تواجههم.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يلي:

- وضع الآليات والإجراءات المقترحة لتجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية وتضمنت مايلي: تكوين وبناء كوادر قيادية متميزة ،وتفعيل اللامركزية واستقلال الإدارة الجامعية، والتدريب المستمر وتبادل الخبرات لتنمية المهارات الإدارية وفقاً للاحتياجات الفعلية للقيادات ،وتطوير مقاييس الأداء الإداري لأنشطة ووظائف القيادات الجامعية ،ومراجعة القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإداري للقيادات، وتطوير تقنية أنظمة المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة الجامعية ،وتدعيم الشراكة بين المؤسسات الجامعية والمجتمع.

6- دراسة السعيد سعد السعيد الشامي (2018) بعنوان: "دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي-دراسة تقييمية":

هدفت الدراسة إلى: وضع تصور مقترح لتفعيل دور مركز ضمان جودة بالجامعة والتحسين المستمر للأداء الأكاديمي والمؤسسي.

المنهج المستخدم: وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي مع إجراء دراسة ميدانية للوقوف على الواقع الفعلي لأداء مركز ضمان الجودة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يلي:

-عدم وجود فوارق جوهرية بين الكليات والمعاهد المعتمدة وغير المعتمدة سوى إضافة خاتم الاعتماد على شهادة التخرج وأن الخريج لا يستشعر أثراً لذلك في سوق العمل وسيادة نمط المراجعة الشكلية حتى أصبحت الجودة هي مجرد جودة ورقية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

1-دراسة بعنوان لورا بيوتيري، أنتي سالونيمي، بيتري بوكerman، سيمو آهو، جوكو (2022) بعنوان: " ممارسات إدارة الاحتواء العالي وإنتاجية. ناتى وتابيو نومي المؤسسات: استبيان عن عدم تجانس الصناعة".

هدفت الدراسة إلى: توضيح الروابط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي، والإنتاجية وفروع الصناعة .

المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث جمعت البيانات من خلال المسح التمثيلي لبيانات (787) لشركات القطاع الخاص في فنلندا وبيانات على مستوى الشركة القائمة على المبيعات لكل موظف في العام التالي للمسح ،وقام المؤلفون بتحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي.

**نتائج الدراسة:** وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يلي:  
- الإرتباط بين إدارة الاحتواء العالي والإنتاجية ليس دائماً يكون ارتباطاً قوياً مثيراً (له إضافة)؛ أي في أحيان قد لا يفيد إستغلال مدخل إدارة الإحتواء العالي في زيادة الإنتاجية (أي يكون له تأثير إيجابي على الإنتاجية)، كانت فوائد إدارة الاحتواء العالي أكثر بروزاً في الصناعات التي نادراً ما يتم إستخدام إدارة الاحتواء العالي فيها. وهذه المفارقة تكون أكثر بروزاً في قطاع الخدمات.

**2-دراسة مينغشو تشن وجونرونج وانج.(2021) بعنوان: "تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الإحتواء على السلوك الاستباقي".**  
هدفت الدراسة إلى: كيفية تعزيز ممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء للسلوك الاستباقي للموظفين.

**المنهج المستخدم:** يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى نظرية (تقرير المصير) المشاركة في اتخاذ القرار ؛ من خلال تحليل (328) من بيانات الاستبيان .

**نتائج الدراسة:** وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يلي:  
-ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء تعزز السلوك الاستباقي، وتحقق هذه العملية من خلال التأثير الوسيط المتمثل في الازدهار في العمل، كما توسع هذه الدراسة البحث النظري حول تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء وإستكشاف الآلية والأهمية العملية لاعتماد المؤسسة لممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء الفعالة لتعزيز السلوك الاستباقي.

**3- دراسة شياو شي يانغ، علياء قادر، بلال شهيد، صفدار حسين ظاهر (2024)**  
**بعنوان "التأثيرات المتناقضة لممارسات العمل عالية المشاركة على الموظفين ونتائج الخدمة: منظور ثلاثي الألوان"**

**هدفت الدراسة إلى:** اعتماد البحث على نظرية (تقرير المصير) المشاركة في اتخاذ القرار، ويركز على كيفية تعزيز ممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء للسلوك الاستباقي للموظفين.

**المنهج المستخدم:** يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ذاتية من (475) مستجيباً في البنوك الباكستانية، وتم تحليل البيانات المعتدل (PROCESS Macro) و (AMOS) و (SPSS). بواسطة تحليل الوساطة باستخدام الأدوات الإحصائية التي يوفرها



### نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يلي:

-تعزز ممارسات العمل عالية الإحتواء أداء الخدمة من خلال تعزيز توجه العملاء ولكنها في الوقت نفسه تزيد من عبء العمل؛ مما يؤدي إلى عواقب وخيمة على الرفاهية الذاتية والصراع بين العمل والأسرة.

-كما تؤكد الدراسة على أهمية تنفيذ ممارسات العمل عالية الإحتواء تحت قيادة داعمة لتعظيم النتائج الإيجابية والتخفيف من العواقب السلبية، وفي نهاية المطاف، يمكن هذا المدخل الموظفين من خدمة العملاء بشكل فعّال، والحفاظ على توازن صحي بين العمل والأسرة، والمساهمة في النمو والاستدامة على المدى الطويل للمؤسسات.

### أوجه التشابه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

#### تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

-تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.  
-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال البحث من حيث مفهومي تجويد الأداء الإداري، ومدخل إدارة الإحتواء العالي.  
-تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المرحلة التعليمية وهي التعليم العالي- الجامعي.

#### وتختلف الدراسة الحالية عنها في :

-اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في الجمع بين متغيري ادارة الإحتواء العالي ومتغير تجويد الأداء الإداري في التعليم العالي بصفة خاصة، وهو لم تتعرض له الدراسات السابقة في حدود إطلاع الباحثة.  
-اتجه تركيز الدراسات السابقة نحو التعامل مع كل متغير على حدة دون إيجاد التوفيق المنهجي بين المتغيرين ذاتهما، وهذا يختلف مع المنهج العلمي للدراسة الحالية؛ والتي ستوجد الدور الفعال لإدارة الإحتواء العالي في تجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية. الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها.

#### وقد استفادت الدراسة الحالية الدراسات السابقة ما يلي :

-تحديد وبلورة مشكلة الدراسة بوضوح.  
-اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي .  
-التعرف على المفاهيم الأساسية للدراسة.  
-الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات السابقة.

### خطوات السير في الدراسة :

**الخطوة الأولى:** تتضمنت الإطار العام للدراسة ، وشملت (مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، مع تحديد المصطلحات، والدراسات السابقة والتعليق عليها، وكذلك توضيح منهج وأداة وعينة الدراسة ، ثم خطوات الدراسة).

**الخطوة الثانية:** تتضمنت الإطار الفكري والنظري لمدخل إدارة الاحتواء العالي من حيث ( نشأة المفهوم وتطوره، مفهومه، خصائصه ، النظريات المفسرة له ، أهميته، وممارساته)

**الخطوة الثالثة:** وتتضمن الإطار الفكري والنظري لتجويد الأداء الإداري من حيث (طبيعة الأداء الإداري، ومفهومه، أهميته، وأهدافه، وعناصره، ومقومات الأداء الإداري في الجامعات )

**الخطوة الرابعة:**تضمنت الكشف عن الجهود والمبادرات المبذولة لتحقيق استدامة للتميز المؤسسي في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بالجامعات في مصر من خلال بعض الوثائق والتقارير والقرارات الرسمية (دراسة وثائقية).

**الخطوة الخامسة:** تضمنت وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتجويد الأداء الإداري ؛على ضوء تفعيل مدخل إدارة الاحتواء العالي وبعض ممارساته بجامعات مصر وفي ضوء نتائج الدراسة.

## الفصل الثاني

مدخل إدارة الاحتواء العالي - إطاراً نظرياً.

**تمهيد.**

**المحور الأول: إدارة الاحتواء العالي**

أولاً - نشأة مفهوم إدارة الاحتواء العالي وتطوره.

ثانياً- مفهوم إدارة الاحتواء العالي.

ثالثاً- خصائص إدارة الاحتواء العالي.

رابعاً- النظريات المفسرة لإدارة الاحتواء العالي وأنواعها.

خامساً - أهمية إدارة الاحتواء العالي.

سادساً- ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

## الفصل الثاني

### مدخل إدارة الاحتواء العالي -إطاراً نظرياً.

#### تمهيد:

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة والذي اشتمل على مقدمة الدراسة ، ومشكلتها ، وأسئلتها، وأهدافها ، ومنهجها ، ومصطلحاتها ، وحدودها ، وخطواتها ، والدراسات السابقة ، بينما يتناول الفصل الحالي ماهية وطبيعة إدارة الاحتواء العالي بالمؤسسات الجامعية من حيث (نشأة مفهوم مدخل إدارة الاحتواء العالي ومفهوم إدارة الاحتواء العالي ، وأهميته ، وممارساته ، وأبعاده، والنظريات المفسرة لإدارة الاحتواء العالي ، وخصائصه، ومعوقات ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات الجامعية)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

#### المحور الأول : إدارة الاحتواء العالي:

تناولت الدراسة ماهية وطبيعة إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات الجامعية من حيث :

#### أولاً- نشأة مفهوم إدارة الاحتواء العالي وتطوره:

أدت العولمة المتزايدة والتنافس العالمي والمحلي والتصور إلى الاهتمام في المقام الأول بإدارة الاحتواء العالي القائلة بأن إحتواء الموظفين له تأثير إيجابي على أداء المؤسسات ،ولقد ظهرت العديد من الرؤى فيما يخص تعريف الاحتواء وإدارته(Vandenberg, Richardson,1999,300-301) ،ويشير معظم المؤلفين إلى تطور مفاهيم إدارة الإحتواء العالي لارتباطها بمورد مهم من موارد المنظمات والمؤسسات وعنصر مهم في تطور المنظمة ونجاحها: ألا وهو (المورد البشري) وحقيقة أن هذا المفهوم أصبح جزءاً أساسياً لثقافة المؤسسة(Hamdan,2021,4)، ويتضح ذلك من خلال الآتي :

حيث ترجع جذور إدارة الاحتواء العالي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، وتأكيداً على ضرورة تنمية علاقات إنسانية إيجابية داخل المؤسسة تقوم على معاملة الموظفين بإنصاف واحترام، وإشراكهم في صنع القرار المتعلق بالعمل؛ مما يحقق أداءً عالياً للمؤسسة من خلال زيادة أداء الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي لديه-(Ang,2002,193)

(194) ، كما ارتبط تاريخ ظهور مفهوم احتواء الموظفين أيضاً بالأعمال البحثية مبكرة ، والتي تدور حول القيادة الديمقراطية في مؤسسات الأعمال ، ويتضمن تصميم الوظائف ، وأنظمة الأجور ، والذي بدأ في ثلاثينيات القرن العشرين ، وأكد على مشاركة الموظفين في صنع القرار ؛ مما يؤدي إلى صنع قرارات أفضل (Lawler III, 1994, 70).

ويتضح من ذلك أن نشأة مفهوم احتواء الموظفين بدأ في ثلاثينيات القرن العشرين مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ، والتي جاءت ببعض المفاهيم مثل الديمقراطية ، وتصميم الوظائف ، وأنظمة الأجور ، والمشاركة واحترام الموظفين ، الأمر الذي يشير إلى قدم الاهتمام بما يركز عليه هذا المفهوم .

### ثانياً- مفهوم إدارة الاحتواء العالي:

تعتبر إدارة الاحتواء العالي اختراعاً رئيسياً للإدارة الحديثة ويقال إن لها تأثيراً قوياً على أداء المؤسسة والأداء الفردي ، وقد أدى هذا الحرص إلى إنشاء مجال بحثي مهم للعلماء والأكاديميين للبحث في تأثيره على أداء الموظف ؛ حيث أن أداء الموظف هو الطريقة التي تقيس بها المؤسسات ما إذا كانت نتائج عمل الموظف تتماشى مع الهدف التنظيمي العام ولكن قبل ذلك يجب تدريب الموظفين ويجب أن يكونوا مؤهلين وذوي مهارات كافية لتحقيق هذه النتائج ، وهناك العديد من المفاهيم بالأدبيات والتي تُستخدم لوصف نفس المفهوم تشمل : مصطلح إدارة الإحتواء العالي (HIM) The High Involvement Management ، وأنظمة العمل عالية الالتزام (HCWSs) High Commitment Work Systems ، وأنظمة العمل عالية الأداء (HPWSs) High Performance Work Systems (Ahmad&Shahzad, 2014, 232-234) ؛ وأدى ذلك إلى تعدد التعريفات المرتبطة بهذا المدخل والتي سنعرض بعضها كما يلي .

عرفها أبلباوم (Apelbaum) على أنها فرصاً للسلوك الفردي للمشاركة في صنع القرار وينظر إليه المديرون على أنه تمكين؛ حيث يعزز المهارات والقدرات التي يحتاجها الأفراد لي شعروا بالكفاءة؛ ويوفر هذا المدخل بيئة يمكن للأفراد فيها القيام بدور أكثر نشاطاً، وليس دوراً سلبيّاً، في المؤسسة (Appelbaum, 1999, 240).

وتعرف إدارة الاحتواء العالي أيضاً على أنها توجه إداري "يشجع على قدر أكبر من النشاط أو العمل الاستباقي والمرونة والتعاون" من قبل العمال، ويتم تعريفها أيضاً على أنها تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية ألا وهي: فرص الموظفين للمشاركة في المنظمة، وتعزيز المهارات والحوافز، ويشمل كل عنصر مجموعة متنوعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (Peutere, Salonemi & Böckerman, 2022, 855).

### ثالثاً- خصائص إدارة الاحتواء العالي:

من خلال تناول النشأة والمفهوم يتضح أن هناك خصائص رئيسية تميز المؤسسة المطبقة لهذا المدخل عن المؤسسات الأخرى وهي كالتالي (Gollan, 2010, 283-284):  
-تمتاز قياداتها بالقدرة على تيسير وتسهيل التشاور والمشاركة للموظفين، والحفاظ على علاقات العمل الإيجابية، والقدرة على تقييم المهارات المكتسبة، وتوفير البيئة المناسبة لتطبيق تلك المهارات، والتي ترتبط بثقافة المؤسسة.

-تمتاز بإشراك موظفيها في صنع القرارات، إذ تُعطى أهمية للتدريب وتجهيز الموظفين لإتخاذ القرارات، وإشراكهم في العمليات الأخرى؛ حيث أن تشجيع المعرفة وتحديد المعلومات في أدنى مستويات التسلسل الهرمي يمنح الموظفين الخبرة اللازمة لإدارة عملهم، والتعرف على المشكلات وإيجاد الحلول، وصولاً لتحقيق رضاهم مما ينعكس على مستويات إنتاجيتهم.

-تمتاز باستشارة الأفراد الموهوبين ومن ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة العالية بعملية التغيير التنظيمي في المؤسسات المطبقة لهذا المدخل.

-كما أشار آخر إلى أن هناك هناك خصائص عدة للمؤسسة التي تتبع مدخل إدارة الاحتواء العالي، حيث تمتاز المؤسسة التي تتبع هذا المدخل (Lawler III,2008,24-25-26):

- بتصاميم العمل المعززة، والهياكل التشاركية لصنع القرار أي؛بنية تنظيمية لامركزية.  
-بالمعلومات المشتركة الخاصة بالعمل على مستوى المؤسسة، والإلتزام بتعليم وتنمية وتطوير العاملين على كافة مستويات المؤسسة.

-بتعزيز المهنية الموجهة، وإعطاء مكافآت للأداء التنظيمي، وجماعة العاملين المتعاونين لتحقيق الأهداف المشتركة

- بالقيادة المشتركة، والإلتزام بإدارة المواهب، وتمتاز المؤسسات أيضاً بخاصية مميزة ألا هي أنها تقدر علاقة الولاء طويلة الأمد مع القوى العاملة لديها وتبذل جهداً كبيراً لبناء الإلتزام تجاه المؤسسة والشعور بالانتماء للمؤسسة.

وباستقراء ما سبق يتضح أن إدارة الاحتواء العالي تمتلك خصائص تميزها عن غيرها كمدخل تعاوني يسعى لخلق الانسجام بين الإدارة والموظفين والمستفيدين وتحسين علاقات بين الموظفين، واجتذاب الموظفين ذوي الأداء العالي والإحتفاظ بهم وتحفيزهم، والمساهمة في إحداث تأثير إيجابي، وإمداد الموظفين بالمعلومات حول أداء المؤسسة، وإعطائهم المكافآت بناءً على أدائهم، وتزويدهم بالمعرفة التي تمكنهم من فهم الأداء والمساهمة فيه، وإعطائهم القدرة على اتخاذ القرارات، وهذا يؤثر بدوره على تحسين وتجويد الأداء.

### رابعاً- النظريات المفسرة لإدارة الاحتواء العالي:

يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية على نطاق واسع على أنها وسيلة لتعظيم القدرة التنافسية للمؤسسات قام علماء من مختلف التخصصات بنشر مناهج نظرية مختلفة لدراسة العلاقات بين نظام إدارة الاحتواء عالي الأداء والأداء الذي له علاقة بالمؤسسة ، وتشمل هذه الأساليب النظرية: نظرية الاعتماد على الموارد Resource Dependency (Theory)، ونظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)، والنظرية القائمة على الموارد (Resource-Based Theory) ، بشكل عام تؤكد هذه النظريات على أهميتها في تحسين الأداء على مستوى الموظفين والشركات من خلال تأثيرها على مهارات الموظفين ومعرفتهم وقدراتهم وتحفيزهم ومرورهم (Ismail,2019,7).

ويتضح مما سبق نجد استناد الباحثون في تفسير مفهوم إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها على العاملين والمؤسسة على العديد من النظريات، يمكن توضيحها فيما يلي :

#### 1 - نظرية التبادل الاجتماعي (SET) Social Exchange Theory :

هي نظرية بارزة لدراسة التبادلات الاجتماعية في مكان العمل، وترى هذه النظرية أن الموظفين الذين يدركون أنهم يتلقون معاملة إيجابية وعادلة في المنظمة يتبادلون المعاملة بالمثل من خلال تحسين السلوكيات في مكان العمل؛ حيث يستجيب الموظفون بشكل إيجابي فقط عندما يرون أن موارد الوظيفة تلبى احتياجاتهم (Salas-Vallina,2020,954).

وترى النظرية أيضاً أن الموظفين ينظرون إلى ممارسات إدارة الاحتواء العالي على أنها استثمار في أنفسهم، وبالتالي يظهرون مواقف وسلوكيات إيجابية مثل؛ الالتزام وسلوك العمل الاستباقي استجابةً لمثل هذه الممارسات

(Iftikhar&Mehmood,2024,1572).



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

## 2- نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory :

تم استخدام مصطلح رأس المال البشري على نطاق واسع، وذكرت هذه النظرية أن المستوى المختلف من التعليم والتدريب يسهم في مستوى مختلف من الأجور والرواتب، وكلما زادت المعرفة والمهارة والقدرة، زاد احتمال الحصول على وظيفة، ويعتبر رأس المال البشري هو وسيلة مادية للإنتاج؛ حيث تستثمر المنظمات في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والصحة، و يتكون عنصر رأس المال البشري من القدرات والمعرفة والمهارة والموهبة الشخصية والسلوك والجهد (Wuttaphan,2017,242).

وتتمثل آثار نظرية رأس المال البشري الأساسية في أن ممارسات الموارد البشرية يمكن أن تحسن وتجويد الأداء من خلال زيادة معارف ومهارات الموظفين .

(Gittel,2010,491)

وفي ضوء ما سبق نجد أن هذه النظرية تعد من النظريات التي ترتبط بإدارة الاحتواء العالي؛ وطبقاً لنظرية رأس المال البشري فإن اهتمام المؤسسات بتدريب وزيادة معارف ومهارات الموظفين؛ حيث أن الموظفين هم وسيلة مادية للإنتاج وموارد قيمة للمؤسسة فالإهتمام بتدريبهم يدفعهم إلى إنجاز الأهداف التنظيمية؛ لذلك تحتاج المؤسسات إلى الاهتمام بإدارة الاحتواء العالي من أجل توفير موظفين ذو كفاءة عالية.

### 3- نظرية الفعل الألمانية German Action Theory :

قدم نظرية الفعل هما عالما النفس الألمان فريز وزابف (Frese&Zapf) ، ويعرفان الفعل (Action) على أنه سلوك موجه نحو الهدف، ويرتبط هذا السلوك بوجود عدد من الأهداف والإجراءات الفرعية للعمل ؛ حيث أن الفعل هو أصغر وحدة من النشاط له هدف واضح ؛ أي يمكن تعريفه على أنه الجانب المعرفي للهدف (Bedny & Karwowski, 2015, 18-20)

وتشير هذه نظرية إلى التحكم غير الكافي من قبل الموظفين، أي ندرة منح الموظفين السلطة أو التحكم يؤدي إلى زيادة التوجه الداخلي والقلق ، والتعقيد العالي للمهام أو الضغط، وزيادة التوتر؛ ونقص الدافعية للعمل (Bruch & Ghoshal, 2004, 189).

وباستقراء ما سبق فإن نظرية الفعل تعد من النظريات التي ترتبط بإدارة الاحتواء العالي ، حيث أن تبني المؤسسات لممارسات مثل منح العاملين السلطة لإتخاذ قرارات لامركزية ، ووضع أهداف للعمل تثير دافعيتهم ، وتزيد من مهاراتهم للتأثير في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها .

#### خامساً- أهمية إدارة الاحتواء العالي:

يرتكز مدخل إدارة الاحتواء العالي على طبيعة العمل الذي يقوم به الأفراد ، والسماح لهم باتخاذ القرارات وتزويدهم بالتغذية العكسية حول فعالية أدائهم والعمل على تطويرهم واستخدام مهاراتهم وقدراتهم .

ويعد هذا المدخل من أفضل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية؛ حيث تتمثل أهمية الاحتواء العالي في مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات وفي الأنشطة الأساسية

للمؤسسة، وقد لوحظ أن الاحتواء يساعد المؤسسة على إنجاز مهمتها، وتحقيق أهدافها، وذلك بالسماح للأفراد بتطبيق أفكارهم، وخبرتهم في حل المشاكل وإتخاذ القرارات (Kok,2014,425).

بالإضافة لهذا تتضح أيضاً أهمية ومزايا إدارة الاحتواء العالي فيما يلي:

### 1-تحقيق الرضا الوظيفي :

يُنظر إلى مدخل إدارة الإحتواء العالي على أنه تقنية ومنهج إداري أسس نموذج المكاسب المتبادلة لإدارة الموارد البشرية، والذي يتبنى، ويفترض وضعاً "مربحاً للجانبين" لكلاً؛ من الموظفين وأصحاب العمل؛ ولذلك فهو مدخل إداري مميز، لأنه يوفر مستويات عالية من الرضا والرفاهية للموظفين، ويشجع اتجاهات، وسلوك، ومواقف الموظفين الإيجابية تجاه المنظمة، ويوفر أداءً تنظيمياً متفوقاً (Wood, Ogbonnaya, 2016,4) ، ويساعد هذا المدخل أيضاً على تعزيز المشاركة المستمرة في العمل، وتحفيز الموظفين والتعلم والرضا الوظيفي لديهم؛ مما يجعل العمل نفسه أكثر تحفيزاً وإرضاءً بشكل جوهري للموظفين (Boxall,2022,43).

ونجد أيضاً أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي لها أهمية كبيرة من أهمها؛ التدريب الشامل للموظفين؛ حيث تعمل على تحسين مهاراتهم في العمل وتجميع رأس المال لتطوير حياتهم المهنية، حيث تُساعد الموظفين على تحديد الموارد واستخدامها في مكان العمل بشكل أفضل لتحقيق أهدافهم من خلال مشاركة الموظفين والتدريب والترقية الداخلية؛ ونتيجة لذلك، قد يعتبر الموظفون أنهم تلقوا اهتمام ودعم المؤسسة، واستقلالية في العمل، مما يشعرهم بأن المؤسسة تعتبرهم شركاء ومستعدين للاستثمار لفترة طويلة فيهم، مما يجعلهم يشعرون أن المؤسسة تقدر تطورهم ومساهماتهم (Hu Enhua, 2021,3).

## 2-تحقق الميزة التنافسية والإستدامة:

تعمل ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تحقيق مؤشرات متفوقة لأداء المؤسسة وميزة تنافسية مستدامة، وتحسين الفعالية التنظيمية وبالتالي نتائج أداء أفضل؛ من خلال تعزيز مهارات العاملين وتحفيزهم (Perello-Marina,2014,33).

كما يؤثر نموذج إدارة الاحتواء العالي بشكل إيجابي على الموظفين ومؤسساتهم حيث أن الممارسات الخاصة بالنموذج يوفر للموظفين مصادر حقيقية وجوهريّة للتحفيز والرضا الوظيفي ، ويشجع الموظفين على العمل بجدية أكبر وبذكاء أكبر وبمسؤولية أكبر، مما يساعد المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وأيضاً المؤسسات التي تولي اهتماماً جدياً لاقتراحات واهتمامات موظفيها تجمع ثروة من المعلومات التي يمكن أن تؤدي إلى قرارات أكثر حكمة (Doucet & Lapalme,2015,1060).

## 3--تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية المؤسسية :

تعمل ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تعزيز الروابط بين أصحاب العمل والموظفين من خلال مواءمة أهدافهم، مما يؤدي إلى مواقف وسلوكيات أكثر إيجابية لدى الموظفين ، فإن المؤسسة التي تستثمر في تدريب العمال لا تعمل فقط على تنمية الموظفين كمورد، بل تعمل أيضاً على زيادة مهاراتهم وإنتاجيتهم، و تعزيز فرص تطويرهم وترقيتهم، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية المؤسسية

( Iftikhar & Mehmood,2024,1572-1573) .

كما تعمل نماذج إدارة الاحتواء العالي أيضاً على تعزيز تنمية المهارات غير الرسمية من خلال التعلم أثناء العمل، وبالتالي مساعدة الأفراد على تحقيق المزيد من إمكاناتهم

والمساعدة في تعزيز منظمات أكثر ابتكارًا وتكيفًا، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية المؤسسية (Boxall & Huo,2022,44).

وباستقراء ما سبق يتضح أهمية إدارة الاحتواء العالي، والأثر الإيجابي لممارستها على الابتكار والإبداع والأداء والرضا والرفاهية والسعادة المؤسسية، ومن ثم يتضح أنها تزود العاملين بالقدرة لى اتخاذ القرارات في مكان العمل، والتدريب لبناء معارفهم ومهاراتهم من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل فعال، ومعلومات حول كيفية تأثير أفعالهم على أداء وحدة العمل، بالإضافة للمكافآت على جهودهم لتحسين الأداء، والتي من المؤكد تؤدي إلى وضع مريح للجانبين للموظفين والمؤسسة؛ وبالتالي تجويد وتحسين الأداء الإداري.

#### سادساً: ممارسات إدارة الاحتواء العالي:

تلعب ممارسات إدارة الاحتواء العالي دورًا رئيسيًا في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء الموظف، والأداء التنظيمي؛ حيث أولاً، إن إدارة الاحتواء العالي هي شريان الحياة بالنسبة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات، وتشكل مهارة تحقيق نتائج ناجحة للتكيف الناجح في المؤسسة، وتساعد الموظفين أن يدركوا أن مناصبهم آمنة وأن مستقبلهم جيد وتقدمي، وتساعد على تبادل المعلومات بين الموظفين، وتساعد على تعزيز التنوع الوظيفي للفرد، واحترام الذات، ومساعدة الموظفين في فهم هدف المنظمة وثقافتها، فيبدلوا جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية لخلق بيئة عمل مستقرة (Ahmad & Shahzad,2014,231).

وتشير الأبحاث بشكل متزايد إلى إطار (AMO) القدرة والتحفيز والفرصة من أجل تحديد هذه الممارسات، ووفقًا لهذا الإطار، يعتمد أداء الموظف؛ الذي يشير إلى السلوكيات

الجماعية للموظفين والتي لها علاقة بالأهداف التنظيمية والتي تقع تحت سيطرة الموظفين على : قدرات الموظفين (المعرفة والمهارات) ، والتحفيز، وفرص الأداء(Jianga&Lepaka,2012,74-75).

ومن خلال ذلك الإطار نجد أن هناك ثلاث ممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهم كالتالي(Chin& Tan,2023,102):

1- ممارسات تعزيز القدرة Ability- Enhancing Practices والتي تعمل على تحسين قدرة الموظفين على أداء واجباتهم الوظيفية.

2- ممارسات تعزيز الدافعية أو الحافز Motivation-Enhancing Practices والتي تلهم الموظفين للعمل بجدية أكبر.

3- ممارسات تعزيز الفرص Opportunity – Enhancing Practices والتي توفر فرصًا للموظفين للمساهمة في النجاح التنظيمي.

وسيتم تناولهم بصورة أكثر تفصيلاً؛ ويتضح ذلك من خلال الآتي :

### 1-ممارسات تعزيز القدرة Ability – Enhancing Practice:

تشير هذه الممارسات إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية المخصصة لتعزيز وتطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم المطلوبة لأداء جيد في العمل؛ لذلك ترتبط بممارسات مثل التوظيف الانتقائي، بالإضافة إلى التدريب المكثف (Afonso&Domínguez,2023,9)، وهم كالتالي:

#### 1-أ-التوظيف الانتقائي (اختيار الموظف) Selective Hiring :

يتضمن اختيار التوظيف ببساطة تقييم المعلومات المتعلقة بمقدم الطلب من أجل عرض العمل، وفقاً لستونر وآخرون، الاختيار هو عملية جمع المعلومات بهدف تقييمها وتحديد من يجب توظيفه من أجل مصلحة المؤسسة على المدى القصير والطويل، والاختيار هو

عملية يتم فيها اختيار المتقدمين الأكثر ملاءمة لوظيفة ما، حيث يجب أن يكون توظيف واختيار الموظفين أولوية في كل مؤسسة، ويجب أن يشمل التوظيف والاختيار على سلسلة من الخطوات الموجهة لتقييم احتياجات وجوهر الوظيفة، والثقافة التنظيمية، والأهم من ذلك اختيار الشخص الأفضل للمنصب (Arubayi,2023,15-16).

## 2-ب-التدريب والتطوير Training and Development :

تتناول فئة التدريب والتطوير الممارسات تعليم الموظفين الكفاءات التي يحتاجونها لوظائفهم الحالية والمستقبلية، وهذا المجال مهم لأنه يرتبط بشكل مباشر بالقدرة الوظيفية للمنظمة، ولكي تعمل المنظمة على النحو الأمثل، يجب أن توفر وسيلة لموظفيها لتطوير مهارات جديدة، حيث تتضمن ممارسات التدريب والتطوير عالية الأداء التدريب متعدد الوظائف ومتعدد المهارات، والتدريب على المهارات الخاصة بالمؤسسة وغيرها من الأمور الأخرى (Posthuma& Campion,2013,1198).

ومما سبق نجد أن تدريب الموظفين له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وتحسين وتجويد أداء الموظف وزيادة في كفاءة الموظفين بشكل عام، حيث يتمكن أصحاب العمل والعمال من تقديم أفضل ما لديهم من جهود من خلال تثقيف بعضهم البعض والاستفادة من بعضهم البعض.

## - ممارسات تعزيز الدافعية أو الحافز Motivation – Enhancing Practices :

تشير هذه الممارسات إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على تحفيز الموظفين لتطبيق مهاراتهم وتقديم أداء أفضل، مثل أنظمة التعويضات، والترقيات، والمكافآت غير المالية، وتقييم الأداء (Afonso& Domínguez,2023,9)، وسيتم تناولهم بشئ من التفصيل كالاتي:

## 2-أ. أنظمة التعويضات Compensation Systems :

يُعرف التعويض على أنه حافز يعتمد على الأداء (دفع حافز فردي أو جماعي)، فعالية الموظفين المهرة من المرجح أن تكون متواضعة؛ أي بسيطة إذا لم يكن لديهم الدافع للأداء، ولذلك، إذا تم تنفيذها بشكل صحيح، ستزيد أنظمة التعويضات من الدوافع الخارجية للموظفين لأداء متطلبات وظائفهم، وأنظمة التعويضات تُعد من أحد المكونات التي تؤثر على إبداع الموظف وتجعل الابتكار هي السمة السائدة على مستوى المؤسسة، وهو ما يؤثر بدوره على أداء المؤسسة في السوق (Damaro,2023,18).

وتستخدم بعض المؤسسات أنظمة التعويض من أجل الحفاظ على العدالة والإنصاف بين الموظفين، حيث يعتقد المديرين أنه عندما يحصل الموظفون على قدر ما من الإنجازات المكتسبة، فإنهم يظهرون المزيد من الجهد والإبداع من أجل نجاح وجودة المؤسسة (Mammadova,2020,437).

## 2-ب. المكافآت غير المالية Non-financial Rewards

وتشمل المكافآت غير المالية Non-financial Rewards الاهتمام المعنوي بالعاملين، والتقدير الاجتماعي، والتقييم الحقيقي، والتصريح بالتفويض في العمل والإقرار بالفضل والعرفان والشكر، والإجازة مدفوعة الأجر والبرامج التدريبية والثناء والترقية، حيث يجب أن تلبي المكافآت غير المالية الاحتياجات الداخلية للموظفين، وقد لوحظ أن معدل دوران الموظفين مرتفع في نظام خالٍ من المكافآت غير المالية (Abdussalaam& Ismail,2019,6)، ومن خلال ماسبق يمكن تحقيق التحفيز طويل الأمد للعمال من خلال مزيج من المكافآت المالية وغير المالية.



## 2-ج-تقييم الأداء Performance Appraisal

ويعد تقييم الأداء ممارسة بالغة الأهمية، نظرًا لأنه يمكنه موازنة أداء الفرد والفريق مع الاستراتيجيات التنظيمية، وتشتمل ممارسات التقييم Appraisal Practices على ردود فعل متكررة بناءً على أهداف الفريق والمنظمة، وإدارة الأهداف المرتبطة بالاستراتيجيات التنظيمية؛ حيث أن تقييم الأداء يحفز السلوكيات الإبداعية من جانب الموظف؛ وذلك لأن الموظف يدرك أن السلوكيات يتم تقييمها وربطها بالأداء، وتعتبر التغذية الراجعة حول الأداء العام مفيدة لتقييم حالة أداء العامل؛ حيث أن التغذية الراجعة حول جوانب وظيفية معينة تكون مفيدة للموظف الذي يهدف إلى تحسين الأداء (Abdussalaam & Ismail, 2019, 4-6).

ومن خلال ماسبق يتضح أن تقييم الأداء يعزز الدافعية لدى الموظفين ويشجعهم على البحث بشكل استباقي عن حلول عن المشكلات والعقبات التي تواجههم، وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية بأقل وقت وجهد.

## 3-ممارسات تعزيز الفرص Opportunity- Enhancing Practices والتي تتضمن:

تشير هذه الممارسات إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى تزويد الموظفين بفرصة المشاركة في مؤسساتهم من خلال كونهم مستقلين، والحصول على وصف وظيفي واضح، والمشاركة في القرارات التي تخص المؤسسة (Afonso & Domínguez, 2023, 9).

## 3-أ- مشاركة المعلومات الأساسية Sharing Key Information :

تتضمن ممارسة مشاركة المعلومات الأساسية المؤتمرات والأساليب التي يتم من خلالها تبادل المعلومات، ومن ثم، تكون ذات قيمة في تعزيز تصورات العمال الجدد حول

العضوية التنظيمية، الأمر الذي ينبغي أن يؤدي إلى انخفاض معدلات ترك العمل؛ حيث إن التواصل في المؤسسة يحفز ويدفع الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة، ويخلق الافتقار إلى التواصل تأثيرًا مضاعفًا في المؤسسة ويعرض في النهاية أهداف العمل للخطر، كما يؤدي عدم التواصل من الرؤساء إلى عدد كبير من المشاكل (Damaro,2023,18).

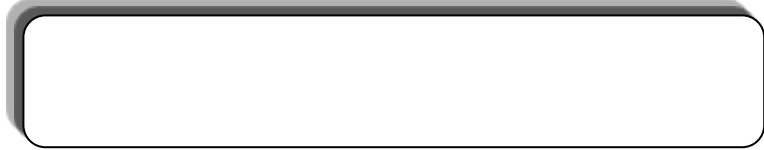
ومما سبق يتضح أن المشاركة الفعالة للمعلومات داخل مكان العمل تعزز بيئة عمل تعاونية وداعمة؛ حيث يسهل أصحاب العمل تبادل المعرفة والخبرة بين موظفيهم؛ مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المنشودة .

### 3-ب-تصميم الوظيفة Job Design:

تصميم الوظيفة هو نشاط مركزي لإدارة الموارد البشرية، ويرتبط بالقرارات المتعلقة بالهيكل الوظيفي الحالي، أي اختيار الأنشطة الوظيفية وتخصيصها، ومن أجل توليد التآزر والفوائد للمؤسسة ينشط تصميم الوظيفة ثلاث حالات نفسية تؤثر على تحفيز الموظفين وأدائهم: المعنى في العمل، والمسؤولية عن نتائج العمل، ومعرفة الفرد بالنتائج الخاصة به في العمل؛ حيث تؤثر هذه الحالات النفسية الثلاث على متغيرات مثل الاستقلالية وتحديد المهمة والتغذية الراجعة، وبالتالي تؤثر على تحفيز الموظفين وسلوك تبادل المعرفة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتصميم الوظائف أيضًا أن يعزز التكامل الاجتماعي، مما يؤدي إلى تحسين القدرة الاستيعابية (Vallina&Hidalgo,2020,953).

ومن خلال ما سبق يتضح أنه يسهل التدريب على الموظفين اكتساب مهارات ومعارف مختلفة وتفكير ابتكاري مميز؛ وفيما يتعلق بتقييم الأداء، فإنه يحفز الموظفين على المشاركة في الأنشطة المبتكرة ويشجع الشعور بالإنجاز، ويعتبر نظام المكافآت محركا

هاما للابتكار؛ حيث تعتبر المكافآت من المحفزات المهمة لأن الابتكار يتطلب جهوداً ومشاركة من الموظفين غير مرتبطة بوظائفهم الروتينية أي خارج إطار وظيفتهم.



## الفصل الثالث

تمهيد.  
تجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية - إطاراً نظرياً

المحور الأول: الأداء الإداري بالجامعات

أولاً- طبيعة الأداء الإداري:

ثانياً- مفهوم الأداء الإداري:

ثالثاً- أهمية الأداء الإداري:

رابعاً- أهداف الأداء الإداري:

خامساً- عناصر الأداء الإداري:

سادساً- مقومات الأداء الإداري في الجامعات:

## الفصل الثالث

### تجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية - إطاراً نظرياً

#### تمهيد:

يتناول الفصل الثاني ماهية وطبيعة إدارة الاحتواء العالي بالمؤسسات الجامعية من حيث (مفهوم إدارة الاحتواء العالي، وأهمية إدارة الاحتواء العالي، ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وأبعاد إدارة الاحتواء العالي، والنظريات المفسرة لإدارة الاحتواء العالي، وخصائص إدارة الاحتواء العالي وأنواعها، ومعوقات ومتطلبات تطبيق إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات الجامعية)، ، بينما يتناول الفصل الحالي تجويد الأداء الإداري من حيث (طبيعة الأداء الإداري، وأهداف الأداء الإداري، وعمليات الأداء الإداري بالجامعة، ومقومات الأداء الإداري بالجامعة، ومتطلبات الأداء الإداري، والمشكلات التي تعوق تطوير الأداء الإداري بالجامعة، وتقييم الأداء الإداري بالجامعة).

#### المحور الأول: الأداء الإداري في الجامعات:

وتناولت الدراسة ماهية وطبيعة الأداء الإداري من حيث:

#### أولاً- طبيعة الأداء الإداري :

تتمثل طبيعة الأداء الإداري في مجموعة من العمليات المكملة لبعضها، والتي تنحصر في العمليات الأساسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإدارية، ولا يمكن لهذه العمليات أن تسير دون استخدام واستثمار الطاقات والإمكانات البشرية والمادية المتاحة لها، وعادة ماتقوم الدولة بتسيير هذه العمليات متمثلة في مؤسساتها وإدارتها وأجهزتها المختلفة(عيسى، عامر، 2017، 38)، وبالتالي فإن الأداء الأمثل ماهو إلا القيام بأداء المسئوليات والواجبات على الوجه الأكمل، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الممارسات الإدارية، ويُعد الأداء الإداري الوسيلة التي تدفع الإدارات بالجامعة للعمل

بحيوية ونشاط، حيث يقوم المدير بمتابعة وملاحظة أداء العاملين بشكل مستمر أو من ثم يتم الأداء بنشاط وكفاءة؛ ليظهروا بمظهر جيد أمام المديرين (خليل، 2017، 179).

### ثانياً: مفهوم الأداء الإداري :

وقد تعددت تعريفات الأداء الإداري وسنعرض بعضها كما يلي:

يُعرف بأنه كافة الجهود والممارسات الإدارية التي تبذلها القيادات وهي تتضح بصورة ملموسة يُمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسئوليات والأساليب والطرق والوسائل المناسبة والمتفق عليها وفي الوقت المناسب وبالنوعية والكفاءة والفعالية المناسبين وفق معايير ومؤشرات وقواعد تقدير متفق عليها مع ضمان واستمرارية ذلك (المصري، 2008، 8).

ويُعرف بأنه الكفاءة في تنفيذ الجهود والممارسات الإدارية المنوط بها القائد الجامعي والتي تجعله قادراً على تحليل بيئة العمل وتحديد الأهداف المنشودة بفعالية ومن ثم تشخيص المشكلات التنظيمية ومحاولة وضع حلول لها في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة داخل المؤسسة (الخوانساري، 2018، 293).

كما أنه إدخال كل ما هو جديد في أفكار واتجاهات وبرامج وطرق، من أجل الارتقاء بالأداء الإداري وإحداث تحسيناً ملموساً في كافة الخدمات الإدارية التي تقدمه المؤسسات التعليمية والرفع من جودة العملية التعليمية (آل الشيخ، 2011، 2).

وهو جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتنمية أداء القيادات في المؤسسة عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وذلك لإدخال التغيير في المؤسسة ككل لتتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بها بهدف تحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة (كايد، 2015، 7).

### ثالثاً: أهمية الأداء الإداري :

تكمُن أهمية الأداء الإداري في المؤسسات بشكل عام وفي لتعليم بشكل خاص في دوره الفعّال في رفع كفاءة صاحي العمل ومساعدته على تجاوز الصعوبات التي يواجهها وبالتالي لإنجاز العمل بسرعة وفعالية (محمد، 2021، 479)، كما أكدت دراسة أنه في

السنوات الأخيرة زادت أهمية الأداء الإداري وتطويره، حيث أظهرت التقارير السنوية للجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب إن إحدى أفضل الممارسات لمؤسسات التعلم في تخصيص 40% من الداخل لتطوير الأداء (Rothwell,king,134,2012).

وتجدر الإشارة إلى أن تطوير الأداء الإداري من الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء العام داخل المؤسسة الجامعية، لأن فعالية أداء الموظفين بالجامعة تعتمد على أداء إدارة الجامعة نفسها .

#### رابعاً: أهداف الأداء الإداري :

الأداء الإداري عملية شاملة لجميع العمليات الإدارية المتكاملة والمترابطة، وهو رؤية مشتركة بين القائد والعاملين معه، بل هو قدرة قيادات الجامعة على القيام بوظائفهم ومهامهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وتطوير الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية عالية، وهو عملية تقوم على التطوير والتقويم المستمر، وتعدد أهداف الأداء الإداري وفقاً لاحتياجات الجامعة، ويأتي في مقدمة هذه الأهداف مايلي: (السبعي، 2016، 3)

-تطوير الأداء المهني والإداري للأفراد.

-وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للجامعة.

-توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل الجامعة .

-تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تطوير الأداء الإداري لقيادات الجامعة للقيام بواجباتهم ومسئوليات ووظائفهم بشكل فعال

-وضع معايير أداء مهنية قابلة للقياس.

-يمكن الجامعة من الاستفادة من إمكانيتها البشرية والمادية بفعالية أكبر.

ويتضح مما سبق أن أهداف الأداء الإداري للجامعة تركز على قاعدة معايير الأداء للعاملين بالجامعة، وتدعيم الروابط بين الجامعة والمجتمع المحلي، وكذلك تحديد طرق

الاتصال الفعّالة بالجامعة وبناء خطط التحسين المستمر ،ومتابعة تنفيذها من خلال تنفيذ العمليات الإدارية ،وتوزيع المهام على العاملين في الجامعة.

#### خامساً:عناصر الأداء الإداري:

تتمثل أهم عناصر الأداء الإداري فيما يلي : (أبو سمرة ،2016،41)

-معرفة متطلبات الوظيفة:وتشمل المعرفة والمهارات الفنية للوظيفة والمجالات المرتبطة بها والخلفية العامة عنها.

-كمية العمل المنجز:أي مقدار العمل الذي يُمكن للموظف إنجازه في ظل الظروف العادية ،وسرعة الإنجاز.

-الوثوق والمثابرة :وتشمل الجدية والتفاني في العمل،والقدرة على تحمل مسؤولية العمل ،وإنجازه في الوقت المحدد ،ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج العمل .

مما سبق يتضح أن عناصر الأداء الإداري تتمثل ركائزه التي لن يتحقق هذا الأداء بدونها ،وتتنوع هذه العناصر التي يجب أن يعرفها الموظفون ويتقنوها جيداً ،وذلك للوصول للأداء الإداري المطلوب. **سادساً:مقومات الأداء الإداري بالجامعات:**

يُعد التعليم أحد العوامل الرئيسية لكفاءة وسرعة التنمية الإقتصادية ،وتقديم قيمة اجتماعية وتحسين العمليات ،وتغيير العلاقات يعتمد على معارف الناس وتعليمهم،فالتعليم يؤهل الشخص ليكون عاملاً نشيطاً ومؤهلاً لمواجهة التغيرات الإقتصادية ،وكما يتعين على مدير المؤسسة التعليمية أن يوفر مناخ إيجابي حتى يتمكن المشاركون من تحقيق آمالهم فضلاً عن بذل المزيد من الجهود في هذا المجال (Dajanatubic & Mitic,2016,328)

والجدير بالذكر أن إدارة الجامعة كنظام اجتماعي يتكون من فئتين :الفئة الأولى تتكون من المؤسسة وأدوارها وتوقعاتها التي تتماشى مع أهداف النظام ،والفئة الثانية تتكون من رئيس الجامعة والعمداء وأساتذة الجامعة والإداريين والطلاب الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محددة سلفاً،ولكي تبقى الجامعة متواجدة في ظل التنافس الشديد



و المتغيرات المتزايدة يتطلب ذلك مهارات إدارية فعالة وإدارة جيدة (Bello,63,2014)،بالإضافة إلى ذلك فالأداء الإداري بالجامعة يحتاج إلى بعض المقومات الضرورية الآتية:(إسماعيل،2016،368-378).

-نشر الوعي الإداري من خلال تزويد المكتبة بأسماء الكتب والمراجع في شئون التنظيم والإدارة وإطلاع رؤساء الوحدات الإدارية على ما يستجد في مجال التطوير الإداري.

-إنشاء نظام معلومات يتم من خلاله تجميع وتيوب وحفظ كافة المعلومات التي تساعد الإدارة على أدائها لمهامها.

-إعداد وإصدار دليل تنظيمي للعمل بالتعاون مع رؤساء الوحدات الإدارية.

-متابعة تقييم الأداء في كافة الأجهزة المكونة للجامعة عن طريق إعداد التقارير الدورية عن الأداء ورفعها إلى الجهات المعنية.

-اقتراح البرامج والخطط اللازمة لإتاحة فرص التدريب في الداخل والخارج والتنسيق مع الجهات ذات الإختصاص .

-متابعة اللوائح المتبعة وتقديم المقترحات لتطويرها .

هذا بالإضافة إلى : (عيسى، عامر، 2017، 84)

-توافر الكفاءات البشرية والخبرات الإدارية المنوط بها مهمة التطوير سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.

-توافر الأدوات والأساليب التكنولوجية الحديثة التي يمكن أن تستخدم في جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لعلميات التطوير .

-توافر الإمكانيات المالية اللازمة للإنفاق على متطلبات التطوير، والإستعداد لبذل الجهود الجادة ولفترة زمنية طويلة لتنفيذ مراحل التطوير.

ويتضح مما سبق عرضه أن الأداء الإداري للجامعة يتطلب مجموعة من المقومات الضرورية مثل توافر الوسائل التكنولوجية، والكفاءات البشرية، والموارد المالية اللازمة

،وهذه المقومات لاغنى عنها من أجل الارتقاء بالأداء الإداري للجامعة ،وعدم توافر بعض هذه المقومات يؤثر بشكل سلبي على الجامعة ويعوقها عن تحقيق أهدافها.

## الفصل الرابع

واقع تجويد الأداء الإداري على ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بجامعة مصر (دراسة وثائقية).

تمهيد.

المحور الأول: الجهود والمبادرات المبذولة لتحقيق استدامة للتميز المؤسسي في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بالجامعات في مصر من خلال بعض الوثائق والتقارير والقرارات الرسمية:

أولاً: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

ثانياً: استراتيجية مصر للتنمية المستدامة ،ورؤية مصر 2030.

ثالثاً: رعاية الحقوق ضمن مواد دستور 2014.

رابعاً: محاولات رفع المستوى المادي للعاملين من قيادات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونينهم .

خامساً: بعض إنجازات وزارة التعليم العالي خلال عام 2023.

سادساً: نماذج التميز على المستوى الإقليمي والمحلي (جائزة مصر للتميز الحكومي).

## الفصل الرابع

### واقع تجويد الأداء الإداري على ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بالجامعات المصرية (دراسة وثائقية).

ويتناول هذا القسم الجهود والمبادرات المبذولة لتجويد الأداء الإداري على ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بالجامعات في مصر من خلال بعض الوثائق والتقارير والقرارات الرسمية، والدراسات السابقة.

حيث يُعتبر لب إصلاح التعليم الجامعي وتطويره هو تنمية القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، أعضاء الهيئة المعاونة، والإداريين، وتطوير أدائهم وزيادة دافعيتهم وإيمانهم بما يقومون به، والعمل الجاد على تجويد الأداء الإداري من خلال مدخل إدارة الاحتواء العالي وبعض ممارساته، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين، وفي هذا الشأن بذلت مصر العديد من الجهود والمبادرات منها ما يلي :

#### أولاً: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

فقد صدر القرار الجمهوري بإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد؛ طبقاً للقانون رقم (82) لسنة (2006) استجابة للمتغيرات العالمية والإقليمية والإحتياجات القومية لتطوير التعليم والارتقاء بجودته، وقد قامت الهيئة بالمراجعة الأولى وأدخلت بعض التعديلات لتقدم الإصدار الثاني للمعايير في أغسطس سنة (2009)، وتطبيقاً لنصوص قانون إنشاء الهيئة، فإن الهيئة تقوم بمراجعة دورية للمعايير الإعتماد كل خمس سنوات على الأكثر في ضوء المتغيرات العالمية في مجال جودة التعليم، وبما يحفظ الهوية المصرية ويتلائم مع سياقات التعليم العالي في جمهورية مصر العربية؛ حيث قامت الهيئة بإعداد معايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي (ج.م.ع.، الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد 2015، 3)

وكان أحد أهم معايير الاعتماد التي وضعتها الهيئة المعيار الرابع، والذي نص على أن "المؤسسة الجامعية العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، بما يتناسب مع متطلبات البرامج التعليمية المقدمة، وبما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، وتعمل المؤسسة على تنمية قدرات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتلتزم بتقييم أدائهم وضمان قياس أرائهم (ج.م.ع.، الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد 2015، 34)

كما أكد المعيار في مؤشراتته على التخصص العلمي، وأعباء وضغوط العمل ودورية الاحتياجات التدريبية، وموضوعية معايير تقييم أدائهم، بما يضمن تحسين، وتجويد الأداء.

### ثانياً- استراتيجية مصر للتنمية المستدامة، ورؤية مصر 2030:

اشتملت الرؤية على عدة أهداف استراتيجية مرتبطة بالارتقاء بمنظومة التعليم بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة، والتوسع في إتاحة التعليم الجيد للجميع دون أي تمييز، والحث على الإبداع والابتكار مع إدخال التكنولوجيا كعنصر تعليمي أساسي؛ مما يؤدي في النهاية إلى التنمية البشرية للأطفال والشباب المصريين، مما يجعلهم متميزين في مجالات سوق العمل المختلفة، وفي سبيل تحقيق ذلك يتم وضع محاور أساسية منها (ج.م.ع.، وزارة التخطيط والمتابعة وإصلاح الإداري، 2023، 55-56-57):

- زيادة الإنفاق على التعليم، وربط جميع أوجه الإنفاق بجودة المخرجات التعليمية، وزيادة متوسط نصيب الطالب من الإنفاق على التعليم، مع إعادة توزيع الإنفاق العام على مستويات التعليم المختلفة - وبخاصة الجامعي - بصورة تتماشى مع الارتقاء بجودة منظومة التعليم ككل .

- بناء القدرات ورفع كفاءة المعلمين في كل المراحل التعليمية وتبني تشريعات تربط نتائج تقييم المعلمين بالحوافز، وتوفير نظام تشجيع وإثابة لهم، لحثهم على التطوير المستمر.

-التقييم المستمر لمؤسسات ومراكز البحث العلمي، مع وضع معايير محلية للتقييم تأخذ في اعتبارها مساهمة البحث العلمي في تنفيذ رؤية مصر 2030 في المقام الأول، وتطوير قوانين التعيين ولوائح الجامعات، لتسهيل حركة الكوادر العلمية.

### ثالثاً-رعاية الحقوق ضمن مواد دستور 2014.

لقد نصت المادة (22) من الدستور أن:"المعلمين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم الركيزة الأساسية للتعليم، وتكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية؛ بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه(دستور جمهورية مصر العربية، 2014، مادة 22).

رابعاً- بعض إنجازات وزارة التعليم العالي خلال عام 2023 وهي كالتالي (ج.م.ع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المركز الإعلامي):

أكد وزير التعليم العالي الدكتور أيمن عاشور أن وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي قامت بتعزيز ودور المنظومة التعليمية والبحثية من خلال الإنجازات التي شهدتها خلال عام 2023؛ بما يساهم في تحقيق التقدم والاستدامة وتعزيز مكانة جمهورية مصر العربية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي على الصعيدين الوطني والدولي وهي كالتالي (ج.م.ع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المركز الإعلامي):

### 1-التصنيفات الدولية للجامعات المصرية لعام (2023)

حققت كافة الجامعات المصرية العديد من الإنجازات لعام 2023، في التصنيفات الدولية المختلفة؛ حيث تم إدراج 28 جامعة مصرية في تصنيف شنغهاي الصيني للتخصصات الأكاديمية بالإضافة إلى إدراج 37 جامعة مصرية في تصنيف التايمز البريطاني (THE) لأهداف التنمية المستدامة، وتواجد 13 جامعة مصرية بتصنيف (QS) للتخصصات العلمية.

وتم أيضاً إدراج 78 مؤسسة تعليمية وبحثية مصرية في تصنيف ويبوميتركس الأسباني لعام 2023، إلى جانب 49 مؤسسة تعليمية، و11 مؤسسة بحثية مصرية في تصنيف سيماجو العالمي، وشهد أيضاً العام تواجد جامعة مصرية في تصنيف ليدن الهولندي العالمي، وحقت مصر أيضاً المرتبة 24 علمياً في مؤشر سيماجو للنشر العلمي والمرتبة الأولى إفريقياً كما احتلت المرتبة 35 عالمياً والأولى إفريقياً في نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من الدخل القومي، إلى جانب دور بنك المعرفة المصري، ومساهمته في الإرتقاء لتصنيف الجامعات والمؤسسات والمراكز البحثية دولياً، كما تم إدراج 4 جامعات مصرية ضمن أفضل 20 جامعة في المنطقة العربية وهم كالتالي ( جامعة القاهرة \_ جامعة المنصورة -الجامعة الأمريكية بالقاهرة -جامعة عين شمس )، كما وصلت 7 جامعات مصرية أخرى إلى قائمة أفضل 1000 جامعة على مستوى العالم، وهي: (جامعة قناة السويس \_ جامعة الإسكندرية \_ جامعة بنها \_ جامعة أسيوط \_ جامعة الزقازيق \_ جامعة بني سويف \_ جامعة طنطا ) (ج.م.ع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المركز الإعلامي).

**خامساً-محاولات رفع المستوى المادي للعاملين من قيادات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:**

حيث زادت مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفق القانون رقم 84 لسنة 2012، إذ جاء في المادة الأولى: تزداد قيمة بدل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بشرط تفرغهم الكامل للعمل بالجامعة بحد أدنى أربعة أيام أسبوعياً، وذلك بواقع 3500 جنيه للأستاذ، 3000 جنيه للأستاذ المساعد 2500 للمدرس، 1500 للمدرس المساعد، 1000 جنيه للمعيد (ج.م.ع، 1972، مادة 1)، كما قامت الدولة بإعادة تشكيل القيادات الجامعية بالانتخاب، وذلك لتدعيم ثقة أعضاء هيئة التدريس في القيادات الجامعية

؛حيث يتولى أعضاء هيئة التدريس اختيار القيادات الجامعية بدءاً من رئيس القسم وصولاً إلى رئيس الجامعة وذلك بطريقة الانتخاب (ج.م.ع.، 1972، مادة4).

سادساً- نماذج التميز على المستوى الإقليمي والمحلي (جائزة مصر للتميز الحكومي)

من نماذج التميز على المستوى الإقليمي والمحلي جائزة مصر للتميز الحكومي (Egypt Government Excellence Award) أطلقها فخامة الرئيس عبد الفتاح السيسي رئيس جمهورية مصر العربية عام (2018) لتحقيق جهاز إداري كفء وفعال ويطبق مفاهيم الحوكمة للمساهمة في تطوير أداء الحكومة المصرية؛ مما سيؤدي إلى زيادة رضا المواطن عن أهداف رؤية مصر (2030)؛ وتأتي هذه الجائزة في إطار الشراكة الاستراتيجية بين مصر والإمارات في مجال التحديث الحكومي، والتي تسعى إلى تحقيق التعاون وتبادل الممارسات المعرفية والتجارب الناجحة في مجال مراقبة وقياس مؤشرات الأداء في الحكومة المصرية؛ حيث أن الهدف الرئيسي لهذه الجائزة السنوية هو تشجيع روح المنافسة وثقافة التميز على المستوى المؤسسي والفردي على سبيل المثال لا الحصر؛ الكليات الحكومية والمعاهد؛ وذلك لتحقيق معدلات رضا أفضل للمواطنين من خلال تعزيز روح الابتكار والإبداع، وتم تصميم وإعداد واستخدام نظام التميز الحكومي كأساس للتقييم (ج.م.ع. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية 2019-2022).

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه نظراً لإهتمام الحكومة المصرية بجوائز التميز المؤسسي والافتتاح بدورها في تقييم أداء المؤسسات وتحقيق التطور والتنافسية لها؛ فقد أطلقت جائزة مصر للتميز الحكومي بالشراكة مع دولة الإمارات العربية المتحدة وتهتم هذه الجائزة بتميز أداء المؤسسات الحكومية -فئة الكليات الحكومية- من أجل تحقيق أفضل الممارسات التي تؤدي إلى تجويد الأداء، وتقديم خدمات عالية الجودة، تتجاوز توقعات المستفيدين، وتعزز من القدرات التنافسية للكليات الحكومية محلياً وعالمياً.

## الفصل السادس

### التوصيات والإجراءات المقترحة

#### تمهيد:

بعد العرض السابق لفصول الدراسة بدء من الإطار العام ثم الإطار النظري، يسعى هذا الفصل إلى تقديم مجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من خلال الدراسات السابقة .

وفيما يلي عرض لأهم التوصيات والإجراءات المقترحة:

أولاً: التوصيات والإجراءات التي تتعلق بإدارة الاحتواء العالي بالجامعات المصرية

1- نشر ثقافة إدارة الاحتواء العالي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوعيتهم-من خلال عقد دورات تدريبية عن العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.

2-تشجيع أعضاء هيئة التدريس وكافة القيادات الجامعية على تطبيق ممارسات ومبادئ إدارة الاحتواء العالي التي تفضي إلى نجاح الجامعات المصرية وتحقيق أهدافها.

3-خلق بيئة ومناخ تنظيمي يهتم بتطبيق إدارة الاحتواء العالي، ويدرك أهميتها في إحداث التغييرات المنشودة في نظم العمل ذات الأداء العادي.

4-إنشاء قاعدة بيانات توفر لأعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة المعارف اللازمة لسبل تطبيق إدارة الاحتواء العالي.

5-الإطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال إدارة الاحتواء العالي في التعليم الجامعي، ومحاولة تبادل الأفكار بشأنها، والإستفادة منها على مستوى الجامعات المصرية.



6- الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز التشجيعية لأعضاء هيئة التدريس، بهدف تحسين أدائهم ومستوى إنجازهم للمهام المكلفين بها، وتحقيق الأهداف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

-الحرص على تحفيز إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس المتميزين والموهوبين بشكل دوري.

-تحري العدالة عند توزيع الحوافز والمكافآت على أعضاء هيئة التدريس.

-وضع مجموعة من المعايير الموضوعية الخاصة بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ومنحهم المكافآت والحوافز، وإشراكهم في وضع تلك المعايير، والإعلان عنها للجميع.

-تخصيص إدارة الجامعة لميزانية سنوية مخصصة لتحفيز ومكافأة أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على تطوير أدائهم.

-الحرص على أن تتناسب المكافآت والحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس مع الجهود التي يبذلونها، مع ضرورة التنوع في تلك الحوافز والمكافآت.

-إظهار الإمتنان لهم على كل ما يقدمونه، مع الإلتزام بمزيد من عبارات الشكر والمكافآت.

-التحسين والتطوير الدائم والدوري لبيئة العمل الجامعي، والحرص على توفير أنشطة وبرامج تحدي أمام أعضاء هيئة التدريس، تجنبًا لشعورهم بالضجر والملل.

-تنظيم مسابقة سنوية على مستوى الجامعة، الختار أعضاء هيئة التدريس المتميزين علمًا

وفكرًا وأداءً، وفقا لمجموعة من المعايير المحددة التي يتم الإعلان عنها، وإقامة حفل سنوي

على مستوى الجامعة في نهاية العام الجامعي، يُقدم فيه الشكر والثناء للقيادات الأكاديمية

ولأعضاء هيئة التدريس على جهودهم المبذولة على مدار العام الجامعي، ويكرم فيه

القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس المتميزون، وتقدم لهم الدروع وشهادات

التقدير؛ مع نشر أخبار المسابقة ونتائجها عبر قنوات الاتصال المتوفرة لدى الجامعة، ومن خلال مواقع التواصل الاجتماعي.

-الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، ومصالحهم، وإشعارهم بأنهم مكون أصيل ورئيس في الجامعة، وبأنهم مقدرون شخصيًا ومهنيًا، مما ينعكس إيجابًا-على تصرفاتهم وولائهم للجامعة.

7-إقامة الدورات التدريبية والورش التطويرية التي تحسن من قدرات أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم الميدانية، مع إتباع الطرق الحديثة في التدريب، من خلال:

-ربط البرامج التدريبية بأداء أعضاء هيئة التدريس، من أجل صقل قدراتهم ومهاراتهم، وتنفيذ التدريب القائم على أنشطة التدريس المصغر.

-إتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للمشاركة في الحوار والنقاش ولعب الأدوار.

-قيام قيادات الجامعة بجولات وزيارات ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في أماكن عملهم، وعقد اجتماعات دورية معهم.

-تعزيز الجدارات الجوهرية للعاملين، من خلال تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات الفنية الخاصة بوظائفهم، وبالمهارات اللازمة التي تمكنهم من إعداد خطة استراتيجية، مع تجويد الإجراءات الإدارية اللازمة لتطوير وتنمية قدراتهم.

-إنشاء وحدة إدارة الاحتواء العالي على مستوى الجامعات المصرية؛ هدفها دعم تطبيق ممارسات " إدارة الاحتواء العالي "لأعضاء الجهاز الإداري بالجامعات لتجويد وتحسين الأداء الإداري داخل الجامعات المصرية.

**ثانيًا: توصيات وإجراءات تتعلق بتجويد الأداء الإداري لدى الموظفين بالجامعات المصرية:**

-دعم مفهوم التنافسية لدى الجامعات المصرية، والعمل على تحسين قدرات الجامعات على تعزيز المركز التنافسي.

-توفير برامج تأهيل الموارد البشرية التي تُسهم في تطوير الأداء الإداري داخل الجامعات المصرية.

-زيادة الدوافع التي تشجع على بقاء الكفاءات الإدارية المطلوبة داخل الجامعات مثل الحوافز والترقيات.

-ضرورة وجود رقابة ذاتية للقيادات الأكاديمية داخل الجامعات؛ لكي لا ينتج عنهم قصور في أدائهم، ومن ثم تراخي الموظفين عن أداء مهامهم؛ مما يؤثر على أداء الجامعات ككل.

-زيادة الدعم المالي للجامعات المصرية لتفعيل أنشطة وممارسات إدارة الاحتواء العالي .

-ضرورة توافر ميزانية مالية مخصصة لعقد برامج تدريبية لتطوير الأداء الإداري للموظفين داخل الجامعات المصرية.

-مرونة اللوائح والقوانين الخاصة بالأداء الإداري، وضرورة ألا تعوق تلك القوانين عن مهارات الأداء الإداري الإبداعي بالجامعات المصرية.

-التأكد من ضرورة التخطيط الاستراتيجي وأهمية ذلك في تجويد الأداء الإداري.

-ضرورة امتلاك القيادات الأكاديمية الخبرة الكافية بعمليات التحسين والتطوير اللازمة لتجويد الأداء الإداري بالجامعات، وضرورة صقل مهارات الموظفين بالجامعات المصرية والتأكد من امتلاكهم المهارات الكافية التي تؤهلهم لحل المشكلات ببراعة وكفاءة عالية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

1. منصورين عوض صالح القحطاني. (2015). "تطوير مؤشرات الكفاءة الداخلية بمؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد"، مجلة مستقبل التربية، المجلد (22)، العدد (98)، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص ص 67-68.
2. أحمد نجد الدين عيداروس. (2012). "تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد"، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد (124)، ص (108).
3. سعيد محمود مرسي (2015): "مقترح خطة لتطوير كلية التربية جامعة الزقازيق دراسات تربوية ونفسية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مج (2)، العدد (7)، جامعة الزقازيق، كلية التربية، إبريل، ص ص 388-396.
4. محمد عيد عتريس. (2020): "الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجيات التنمية المستدامة رؤية مصر 2030"، المجلة التربوية، مج (77)، جامعة سوهاج، كلية التربية، ص 893.
5. إكرام عبد الستار محمد. (2021): التدريب الإلكتروني مدخل لإستدامة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مج (110)، جامعة الزقازيق، كلية التربية، ص ص 6-7.
6. مروان وليد المصري. (2007): "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكلية التربية"، مجلة كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 8.

7. نعمات العاقب ناصر أحمد. (2019): "دور إدارة ضمان الجودة في تجويد الأداء الإداري بجامعة السودان المفتوحة"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسبوط، المجلد (35)، العدد (2)، ص 11.
8. يوسف حميدة ابو الحرم. (2012): "مدى استخدام آليات تجويد الأداء بمؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي وعلاقتها بمقوماته: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي والأهلي بولاية الخرطوم"، مجلة كلية التربية، جامعة ام درمان، السودان، ص 6.
9. صالح الرشيدى. (2016): مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، القاهرة: دار الكتب الحديثة، مصر، ص 95.
10. ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد محمد مرسى (2009): "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها لتحسين جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية بجامعة أسبوط"، مجلة التربية، العدد (139)، جامعة الأزهر، ص 6.
11. رشدي طعيمة. (2007): "مؤشرات الجودة ومعوقاتهما في أداء القيادات الجامعية بروية شخصية، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، المؤتمر السنوي الخامس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس بالإشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي في الفترة من 27-28 يناير، ص 60.
12. سهام أحمد محمد علوان. (2022): "إدارة الإحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق: دراسة تحليلية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (16)، مجلد (6)، جامعة الزقازيق، ص 1-130.
13. غادة محمد عبدالسلام، هناء شحنة السيد مندور. (2021): "ممارسات إدارة الإحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (45)، العدد (4)، جامعة عين شمس، كلية التربية، ص 295-438.
14. وسام حسين علي، ريم قاسم حسن. (2022). "إدارة الإحتواء العالي وأثرها في الحد من التنمر الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء الكادر الصحي في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار"، مجلة دراسات إدارية، المجلد (15)، العدد (31)، ص 131-151.
15. عزة عبدالمنعم محمد. (2024): "تحسين الأداء الإداري للمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي"، مجلة بحوث، المجلد (4)، العدد (2)، ص 110-137.

16. جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل اعتماد كليات وعاهد التعليم العالي، الإصدار الثالث - يوليو (2015)، ص.3
17. جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل اعتماد كليات وعاهد التعليم العالي، مرجع سابق، ص.34
18. ج، م، ع، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية 2019-2022، متاح على <https://www.egea.gov.eg/Content.aspx?Id=1> (accessed:27/3/2024).
19. ج، م، ع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المركز الإعلامي متاح على <https://beta.sis.gov.eg/ar> (accessed:3/1/2024)
20. ج، م، ع، قانون رقم 48 لسنة 2012، بشأن تعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون 49 لسنة 1972، المادة (1).
21. ج، م، ع، قانون رقم 84 لسنة 2012 بشأن تعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون مرجع سابق، مادة (4).
22. ج.م.ع: دستور جمهورية مصر العربية (2014) مادة (22)، الجريدة الرسمية (3)، مكرر (أ)، 18 يناير.
23. ج.م.ع: وزارة التخطيط والمتابعة وإصلاح الإداري: استراتيجية الإصلاح الإداري: استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030، القاهرة، 2023، ص ص 55-57-56.
24. مروة محمود إبراهيم الخولاني. (2018): "تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (125)، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ص ص 285-330.
25. السعيد سعد الشامي. (2018): "دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي-دراسة تقويمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، المجلد (2)، العدد (101)، كلية التربية بالزقازيق، ص ص 243-346.
26. إيهاب عيسى وطارق عامر. (2017): "التطوير والإصلاح الإداري وتقييم الأداء"، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ص 38.
27. نبيل سعد خليل. (2014): إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر، القاهرة، ص 179.
28. مروان وليد المصري. (2007): تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 8.
29. مروة إبراهيم الخولاني. (2018): "تجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة استراتيجية الثقافة والتنمية"، جمعية الثقافة من أجل التنمية، العدد (125)، ص 293.

30. عبدالمجيد عبد المحسن ابن محمد آل الشيخ. (2011): "معوقات الاتصال الإداري المؤثر على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

31. حمد سلامة كايد. (2015): "برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة اليرموك، ص7.

32. عبدالرحمن عطية متولي محمد. (2021): "متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، مجلة التربية، المجلد (2)، العدد (190)، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص 479.

33. سعيد فايز محمد السبعي. (2016): "آليات تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدرسة"، مجلة عالم التربية، مصر، العدد (52)، ص 3.

34. محمود أحمد أبو سمرة. (2016): "واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (36)، العدد (1)، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العلنية، ص 41.

35. مشعل خالد إسماعيل. (2016): "تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية"، مجلة التربية، المجلد (63)، العدد (3)، جامعة طنطا، ص 368-378.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Xiaoxi Yang , Alia Qadir , Bilal Shahid & Safdar Husain Tahir.(2024): “The paradoxical effects of high involvement work practices on employees and service outcomes: a trichromatic perspective”, Frontiers in Psychology, Vol.(15), P.(1).
- 2- Hassan smail & Warrak Ahmad. (2020):” The Impact of High Involvement Management on Employee Retention”, International Journal of Human Resource Studies, Vol(10), No(1), PP.223-224.
- 3- Edward E. Lawler III.(1994):” Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible?”, Academy of Management Executive, Vol.(8), No.(1).P.70.
- 4- Anthony Ang.(2002):”An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement”, The TQM Magazine, Vol.(14), No.(3), PP.193-194.
- 5- Ahmed Hamdan (2021):”Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations”, Journal for Advancement of Marketing Education, Vol (7), P. 4.
- 6- Petri Böckerman ,Alex Bryson ,Ilari Ilmakunnas & Pekka Ilmakunnas,(2024): “Does High Involvement Management Make You Work Longer? Insights from Linked Survey and Register Data”, IZA Discussion Papers 16827, Institute of Labor Economics (IZA), P.2.
- 7- Laura Peutere, Antti Saloniemi, Petri Böckerman, Simo Aho, Jouko Nätti & Tapio Nummi,( 2022):”High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity”, Economic and Industrial Democracy, Vol.(43), No.(2), PP.853-876.
- 8- Mingshu Chen & Junrong Wang.(2021):”The influence of high-involvement human resources practices on proactive behavior”, E3S Web of Conferences, International Conference on Tourism, Economy and Environmental Sustainability (TEES 2021) 01020, EDP Sciences , Vol.(251), p.1-5.
- 9- Robert J. Vandenberg ,Hettie A. Richardson & Lorrina J. Eastman. (1999):”The Impact of High-Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness”, Group & Organization Management. Vol(24), No(3), PP.300-301.
- 10- Laura Peutere, Antti Saloniemi, Petri Böckerman, Simo Aho, Jouko Nätti and Tapio Nummi (2022): “High-involvement Management Practices and the Productivity of Firms: Detecting Industry Heterogeneity”, Economic and Industrial Democracy, Vol.(43), No.(2), P. 855.



- 11- Steven H. Appelbaum, Danielle HeÂbert & Sylvie Leroux (1999): "Empowerment: Power, Culture and Leadership – a Strategy or Fad for the Millennium?", Journal of Workplace Learning, Vol.(11), No.(7), P. 240.
- 12-Mubashir Ahmad, Naveed Shahzad, Abdul Waheed & Laeeq Khan. (2014):" High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction", European Journal of Business and Management, Vol.(6), PP. 232-234.
13. Lawrence Kok, Malefane Johannes Lebusa & Pierre Joubert,(2014):"Employee involvement in decision-making: A case at one university of technology in South Africa", Mediterranean Journal of Social Sciences ,Vol.(5),No.(27),P.(425).
- 14.Paul Gollan.(2010):"High involvement management and human resource line sustainability", Handbook of Business Strategy, Vol.(7),No.(1),PP.283-284.
- 15.Edward Lawler III & Dave Ulrich (2008):Talent: Making People Your Competitive Advantage, San Francisco : Jossey-Bass, PP. 24-25-26.
- 15.Abdussalaam Iyanda Ismail, Abdul-Majid Abdul-Halim , Abdullateef Ameen Saqlain Raza & Iyiola Tomilayo Akindele (2019) : "Using employee Creativity to Unpack the 'Black Box' in the High Performance Work System (HPWS)-Firm Performance Nexus", International Journal of Innovation Management, Vol. (24), No. (6), P. 7.
- 16.Andres Salas-Vallina ,Manoli Pozo-Hidalgo & Pedro-Gil Monte.(2020):" High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study", International Journal ,Vol.(42), No.(4), P.954.
- 17.Khalid Mehmood , Yaser Iftikhar , Ali Nawaz Khan & Ho Kwong Kwan.(2024):" The Nexus Between High-Involvement Work Practices and Employees' Proactive Behavior in Public Service Organizations: A Time-Lagged Moderated-Mediation Model", Psychology Research and Behavior Management, Vol.(16),P.1572.
- 18.Naphat Wuttaphan (2017). Human Capital Theory : The Theory of Human Resource Development, Implications, and Future, Life Sciences and Environment Journal, January, Vol. (18), No. (2), p.242.
- 19.Jody Hoffer Gittel , Rob Seidner & Julian Wimbush (2010): A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work, Organization Science, April, Vol. (21), No. (2), p. 491.
20. Gregory Z. Bedny ,Waldemar Karwowski & Inna Bedny.(2015):Applying Systemic-Structural Activity Theory to Design of Human-Computer Interaction Systems, , New York: Taylor & Francis Group 1st Edition,pp.18-20.

21. Heike Bruch & Sumantra Ghoshal (2004): "A Bias for Action [Electronic Resource] : How Effective Managers Harness their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time, Boston", Mass. : Harvard Business School Press, p. 189.
22. Rothwell .W.J., Hnne C.K.& King S.B.(2012):"Human performance improvement practitioner performance ",Routledge,p.134.
23. Ivan Dajanatubic & Teodora Mitic.(2011):"Management theories in education", international symposium Engineering management and competitiveness ,serbia,p.328.
24. Suleiman Bello & Others.(2014):"Principal's Administrative Style and student's Academic Performance in Taraba stat Secondary Schools, Nigeria", Journal of Education and Practice, Vol.(7),No.(18),P.(63).
25. [Stephen](#) Wood & [Chidiebere](#) Ogonnaya. (2016):"High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance", Journal of Management, Vol. (44),No.(6), P. 4.
26. Peter Boxall & Meng-Long Huo.(2022):"Fostering the high-involvement model of human resource management: what have we learnt and what challenges do we face?", Asia Pacific Journal of Human Resources,Vol.(60),No.(1),P.43.
27. Wei Qi Hu Enhua, Sun Jiandong & Shan Hongmei (2021):" Double-Edged Sword Effect of High-Performance Work System on Employee Well-Being Moderating Effect of Union Practice", Organizational Psychology,Vol.(12), P. 3.
28. M. Rosario Perello-Marina & Gabriela Ribes Giner.(2014):" Identifying a guiding list of high involvement practices in human resource management", WPOM-Working Papers on Operations Management,Vol.(5),No.(1),P.33.
29. Olivier Doucet, Marie-Ève Lapalme, Gilles Simard & Michel Tremblay (2015):"High Involvement Management Practices as Leadership Enhancers". International Journal of Manpower, Vol.( 36), No. (7), P. 1060.
30. Khalid Mehmood , Yaser Iftikhar , Ali Nawaz Khan & Ho Kwong Kwan.(2024):" The Nexus Between High-Involvement Work Practices and Employees' Proactive Behavior in Public Service Organizations: A Time-Lagged Moderated-Mediation Model", Psychology Research and Behavior Management,Vol.(16),PP.1572-1573.

31. Kaifeng Jianga, David P. Lepaka, Kyongji Hana, Ying Hongb, Andrea Kima & Anne-Laure Winkler (2012): "Clarifying the Construct of Human Resource Systems: Relating Humanresource Management to Employee Performance", Human Resource Management Review, Vol. (22), No. (2), PP. 74-75.
32. Tay Lee Chin & Tan Fee Yean & Hon-Wei, Leow (2023): "Ability, Motivation, Opportunity-Enhancing HRM Practices and Corporate Environmental Citizenship: Revisting the Moderating Role of Organisational Learning Capability in Malaysian Construction Companies", International Journal of Business and Society, Vol.(24),P. 102.
33. Daniel Dorta-Afonso, Laura Romero-Domínguez & Claudia Benítez-Núñez (2023): "It's Worth it! High Performance Work Systems for Employee Job Satisfaction: The Mediational Role of Burnout", International Journal of Hospitality Management, Vol. (108), P. 9.
34. Damaro Olusoji Arubayi (2023): "High Performance Work Systems (Hpws) and Employee Satisfaction", Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. (7), No.(1), PP. 15-18.
35. Richard A, Posthuma, Michael C Campion, Malika Masimova & Michael A Campion (2013): "A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research", Journal of Management, Vol. (39), No.(5), P. 1198.
36. Rima Mammadova.(2020): HRM practices at the University of Portugal, Conference Book, P.437.
37. Abdussalaam, Iyanda Ismail, Abdul-Majid, Abdul-Halim, Abdullateef Ameen, Saqlain Raza & Iyiola Tomilayo Akindele (2019): "Using Employee Creativity to Unpack the 'Black Box' in the High-Performance Work System Management, Vol. (24), No. (6), P.6.
38. Andres Salas-Vallina, Manoli Pozo-Hidalgo & Pedro-Gil Monte.(2020): "High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study", International Journal, Vol.(42), No.(4), PP.953.