https://doi.org/10.47641/JRS.2026-13-1.08

مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات ISSN 2518-5721 PTCJRS

Vol. 13, **No.** 1, 2026, **pp.** 239-285

تاريخ الاستلام: (23-09-2026)، تاريخ القبول: (10-10-2026)

آليات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي

مروان وليد المصري

Marwan Waleed El-massry

جامعة القدس المفتوحة – فلسطين

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديراتهم التي تُعْزَى لمُتغيِّرات: (الجنس، والتصنيف الوظيفي، والجامعة)، وذلك بُغية التَّوصُّل إلى آلِيَّات مُقترحة للتطوير. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ المسحي والتَّطويري، وتكونت عينتها من (308) أفراد من العاملين (الأكاديميين والإداريين) في (جامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية، وجامعة فلسطين)، طُبِّقَتْ عليهم استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى الأداء المؤسسي جاء "متوسطاً"، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات تُعْزَى لمُتغيِّرات الدراسة. وقدمت الدراسة آلِيَّات مُقترحة لتطويره، وللتحقق من صدقها واتساق بنودها مع أهداف الدراسة وصلاحيتها للتطبيق في البيئة الفِلسطِينيَّة، استخدمت طريقة المجموعة البؤرية بمشاركة (12) خبيراً من المتخصصين في الإدارة التربوية. وأوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم العالي والجامعات هذه الآلِيَّات، ودمج مدخل إدارة الاحتواء العالي ضمن برامج التنمية المهنيّة للعاملين في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي، إدارة الاحتواء العالي، الجامعات، محافظات غزة، فلسطين.

Proposed Mechanisms for Developing the Institutional Performance of Palestinian Universities in the Gaza Governorates in Light of the High-Involvement Management Approach

Abstract:

The study aimed to identify the level of institutional performance of Palestinian universities in the Gaza Governorates in light of the high-involvement management approach, from the perspective of their staff, and to examine the statistical significance of differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of their ratings attributable to the variables (gender, job classification, and university), in order to propose mechanisms for developing this level. The study used the descriptive-survey and developmental approach, and the sample consisted of (308) academic and administrative staff members from (Al-Aqsa University, the Islamic University of Gaza, and the University of Palestine), to whom a questionnaire was administered. The study found that the level of institutional performance was "moderate", and that there were no statistically significant differences between the mean ratings attributable to the study variables. The study presented proposed mechanisms for developing it, and to verify their validity, the consistency of their components with the study's objectives, and their applicability within the Palestinian context, a focus group method was used, with the participation of (12) experts specializing in educational administration. The study recommended that the Ministry of Education and Higher Education and the universities adopt these mechanisms and integrate the high-involvement management approach into the professional development programs for university staff.

Keywords: Institutional performance, high-involvement management, universities, Gaza Governorates, Palestine.

حقوق النشر للمؤلف © . الترخيص / License: CC BY 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

المقدمة

لم يعد خافياً أنَّ تطوير أداء المؤسسات التربوية والتعليميَّة وزيادة قدراتها على مواجهة التَّحَدّيات ومواكبة التطوّرات والتكيّف مع المُتغيّرات بات مرهوناً بكفاءة إداراتها وفعَّاليَّتها، وذلك من منطلق أنَّ الإدارة وسيلة المؤسسات العصرية في تحقيق أهدافها وتوجيه مواردها، وكلما ارتفع مستوى كفاءة الإدارة وفعَّاليَّتها، زادت قدرتها على تفعيل دور العنصر البشري، ما ينعكس إيجاباً في مستوى الأداء المؤسسي وفاعِليَّة تحقيق الأهداف.

ولذلك أصبح الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات التربوية والتعليميَّة ضرورة ملحة، لا سيما في ظل ما يشهده العالم اليوم من تطوّرات وتغيّرات مُتلاحقة في مختلف نواحي الحياة، بما فيها النظام التربوي بكافة مكوناته؛ ما شجع مؤسسات التعليم الجامعي على البحث عن أحدث الأساليب التي تمكّنها من إدارة مواردها البشرية بأسلوب يحقق أهدافها وتميزها (عبد العال وعبد العزيز، 2024: 57).

فالعالم يشهد تطوّرات وتغيّرات سريعة ومُتلاحقة فرضت على المؤسسات بمختلف أنواعها ومنها الجامعات العديد من التَّحَدّيات، وقد تطلّب ذلك من الجامعات الاهتمام برأس مالها البشري، بما يساعدها في تقديم خدماتها بجودة أعلى وضمان بقائها ونموها وتحقيق أهدافها (عبد السلام والسيد، 2021: 297)، ولذلك، تهتم المؤسسات بمواردها البشرية بأشكال متنوعة، ولعل أبرزها احتواء هذه الموارد في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي وفلسفته؛ إذ يعمل هذا المدخل على تحقيق التكامل بين الموارد المتاحة للمؤسسة، إلى جانب احتواء قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المُحدَّدة للمؤسسة (Abdullah, 2023: 143).

ويُعَدُّ مدخل إدارة الاحتواء العالي أحد الأساليب المعاصرة والفعّالة في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد في تهيئة بيئة عمل محفزة وإيجابية تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعاليّة، ويحظى باهتمام كبير لكون احتواء الموظف جزءاً مركزياً في إدارة مواردها البشرية الذين هم عمودها الفقري (عبد اللاه، 2025: 410)، ما يؤكد على أهميّة تطوير الأداء المؤسسي للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُشير الدِّراسات إلى أنَّ الجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة تعاني من بعض المشكلات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام لتلك الجامعات؛ فقد أظهرت دراسة المصري (2026) أنَّ درجة توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية في الجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة "متوسطة"، وأظهرت دراسة حمدان (2026) أنَّ مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في تلك الجامعات "متوسط"، كما أظهرت دراسة أبو عاصي (2021) أنَّ مستوى تحقيق الأداء المتوازن في جامعة الأقصى "متوسط"، وأظهرت دراسة المصري (2022) أنَّ مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميَّة بجامعة الأقصى "متوسطة"، كما أظهرت دراسة حمد والحولي (2024) أنَّ مستوى الأداء المتميز والقدرات الديناميكية في الجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة "متوسط".

وأظهرت دراسة المزين وأبو ضاهر (2025) أنَّ درجة توافر معايير الجودة الشاملة في التعليم عن بُعد في الجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة "متوسطة"، كما أظهرت دراسة أبو عفش (2026) أنَّ درجة ممارسة الجامعات الفِلسطِينيَّة

بمحافظات غَزَّة لدورها في مواجهة الاحتراق الأكاديمي لدى طلبتها "متوسطة"، وأظهرت دراسة الحولي والقطراوي (2024) أنَّ دور تلك الجامعات في إعداد طلبتها لمجتمع المعرفة "متوسط" أيضاً.

بالإضافة إلى وجود مشاكل إدارية؛ فقد أظهرت دراسة حمدان (2026) أنَّ درجة ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة "متوسطة"، وأظهرت دراسة خلف الله وتنيرة (2026) أنَّ درجة توظيف تلك الجامعات للوسائل الاتصالية "متوسطة"، كما أظهرت دراسة أبو عاصي (2021) أنَّ واقع تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الأقصى "متوسط".

كما تعاني الجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة من بعض المشكلات المتعلقة بممارسة القيادة؛ فقد أظهرت دراسة المصري (2022) أنَّ درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميَّة بجامعة الأقصى "متوسطة"، وأظهرت دراسة بركة وسلمان (2022) أنَّ درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين "متوسطة" أيضاً.

يضاف إلى ذلك وجود قصور نسبي في الرؤى المستقبليّة والتوجهات والأهداف والأولويَّات الاستراتيجية؛ فقد أظهرت دراسة المصري (2026) أنَّ مستوى الوضوح الاستراتيجي في الجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة "متوسط"، كما تعاني الجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة من بعض المشكلات المتعلقة بالطلبة؛ فقد أظهرت دراسة أبو عفش (2026) أنَّ مستوى الاحتراق الأكاديمي لدى طلبة الجامعات بمحافظات غَزَّة نتيجة لحرب 2023م "مرتفع"، كما أظهرت دراسة العتال (2025) أنَّ مستوى الذكاء الوجداني لدى طلبة تلك الجامعات "متوسط"، ومستوى الكفاءة الذاتية لديهم "متوسط".

إلى جانب ذلك، تعاني الجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة من مشكلات وأزمات ناجمة عن حرب 2023 وتداعياتها، فقد أشارت دراسة المصري (2026) إلى أنَّ حرب عام 2023م أدت إلى إحداث اختلالات جوهرية في البيئة الاستراتيجية للجامعات بمحافظات غَزَّة، حيث تسببت في تعطّل الرؤى والخطط طويلة المدى، وأدت إلى الانتقال من التخطيط طويل المدى إلى الاستجابات الطارئة قصيرة المدى، بالإضافة إلى تآكل قواعد البيانات المنظمية، وفقدان الكفاءات العلمية، كما أظهرت دراسة أبو شرخ وأبو شرخ (2024) أنَّ الحرب أدت إلى تدني الإنجاز الأكاديمي، والتوقف المؤقت للمسيرة التعليميّة، وانخفاض مستوى التحصيل المعرفي، وانخفاض جودة الأداء الأكاديمي، ووجود مجموعة من التَّحَدّيات لاستمرار التعليم الجامعي في غَزَّة، كما أدت الحرب إلى انخفاض مستوى الإبداع والابتكار في مجال تخصص الطلبة، وتدني الدافعية والمثابرة، والحدّ من الطموح الأكاديمي.

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات والتَّحَدّيات التي تواجه الجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة، تستوجب الدراسة والبحث وطرق مداخل إدارية جديدة يمكن أن تُسهم في معالجتها والحد من آثارها كمدخل إدارة الاحتواء العالي، الذي يُركز على العنصر البشري واستثماره بفاعِلِيَّة، انطلاقاً من اعتباره مصدراً رئيساً للمعرفة والخبرة، ومحوراً للتَّحسِين والتَّطوير المؤسسي، وذلك من خلال احتوائه في أربعة أبعاد أساسية، وهي: الاحتواء بالنفوذ أو السلطة، والاحتواء بالمعلومات، والاحتواء بالعوائد، والاحتواء بالمعرفة. وصولاً إلى مقترحات وتصورات للإصلاح وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في تلك الجامعات. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي تُعْزَى لمُتغيّرات: (الجنس، والتصنيف الوظيفي، والجامعة)؟
3. ما الآلِيَّات المُقترحة لتطوير مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى آلِيَّات مُقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين فيها.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي تُعْزَى لمُتغيّرات: (الجنس، والتصنيف الوظيفي، والجامعة).
3. التوصل إلى الآلِيَّات المُقترحة لتطوير مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي.

أهميّة الدراسة

تكتسب الدراسة أهميّتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

1. حداثة موضوع الدراسة، وطبيعة المُتغيّر المبحوث وأهميّة تلمس معطياته في الجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة، والذي يأتي متزامناً مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التربية والتعليم العالي الفِلسطِينِيَّة لتحسين الأداء المؤسسي لتلك الجامعات في ظل الأزمات الناتجة عن حرب 2023م.
2. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة كاستجابة منطقية لتداعيات حرب 2023م وآثارها الكارثية.
3. قد تُفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي والجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة وتوجه اهتمامهم لمدخل إدارة الاحتواء العالي ودمجه ضمن برامج التنمية المهنيّة للعاملين في الجامعات.
4. قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة.
5. قد تفيد نتائجها في تحديد احتياجات التدريب والتنمية المهنيّة للعاملين في الجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة.

حدود الدراسة ومحدّداتها

تتحدد الدراسة بالحدود والمحدّدات الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بأبعاده: (الأداء المالي، والعمليَّات الداخليَّة، والمستفيدين، والتعلّم والنمو).
- **الحدود البشرية:** عينة عشوائية طبقية من العاملين (الأكاديميين، والإداريين) في الجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة ممثلة بـ(جامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية، وجامعة فلسطين).
- **الحدود المكانية:** محافظات غَزَّة أو المحافظات الجنوبية لفلسطين، وهي: شمال غَزَّة، وغَزَّة، والوسطى، وخان يونس، ورفح.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2026/2025م.
- بينما تتمثل محدّدات نتائج الدراسة في خصائص أداة الدراسة السيكومترية، وصدق وموضوعية استجابة العاملين الذين شاركوا في الدراسة الميدانية.

مصطلحات الدراسة

ترتكز الدراسة على المصطلحات الآتية:

التَّطوير (Development):

عُرِّف التَّطوير بأنَّه: "ذلك الجهد المخطط لإحداث التغيير الشامل وتحسين إدارة وتشغيل المؤسسة المبني على التشخيص السليم للموقف الراهن، بهدف زيادة فعَّاليَّتِها وتحسين قدرتها على التكيّف مع التغيّرات التي تحدث في بيئتها الخارجية وصقل قدراتها الداخليَّة في حل المشكلات واتخاذ القرارات" (فلية والزكي، 2004: 104-105)، وعُرِّف أيضاً بأنَّه: عمليَّة منظمة متكاملة تسير وفق خطوات مُحدَّدة تهدف إلى إحداث تحسين للواقع التنظيمي من خلال إدخال أفكار أو اتجاهات أو برامج أو طرق أو مداخل، تقود إلى الارتقاء بالأداء، وزيادة قدرته على تحقيق الأهداف بطريقة أفضل (المصري، 2015: 12).

ويُعرِّف الباحث التَّطوير إجرائياً بأنَّه: عمليَّة منظمة تهدف إلى إحداث تعديلات وتغييرات إيجابيّة في الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة؛ بما يُسهم في تحسينه وتجويده، ورفع مستوى فاعليّته، وتعزيز قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعِلِيَّة.

الأداء المؤسسي (Institutional performance):

عُرِّف الأداء المؤسسي بأنَّه: "الجهود التي تبذلها المؤسسة بهدف سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المنشود، من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية وتطويرها، وتحقيق فاعِلِيَّة الأداء وكفاءته، بما يؤثر إيجابياً في البيئة الداخليَّة والخارجية، مما يؤدي لتحقيق التميز وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة" (عيداروس ونصيف وعوض الله، 2019: 537)، وعُرِّف أيضاً بأنَّه: "تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية من خلال رضا العاملين وضمان تعلّمهم ونموهم وكفاءة أعمالهم، بما يحقق التنافسية والتميز والابتكار والاستدامة للمؤسسة" (منصوري وقشقري، 2020: 234).

ويُعرِّف الباحث الأداء المؤسسي إجرائياً بأنَّها: هي كافة الجهود والمُمارسات الفِعليَّةِ التي تبذلها الجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة، في تنفيذ أنشطتها ومهامها ومسؤولياتها، بما يعكس مستوى كفاءتها وفاعِليَّتِهَا في توظيف مواردها وتحقيق أهدافها المؤسسية، وتتجسد في شواهد وأدلة واقِعِيَّة قابلة للملاحظة والقياس، وفق مبادِئَ ومُؤشِّرات ومعايِير مُحدَّدة، وبما يضمن استمرارية تحسين الأداء وتطويره، ويقاس مستوى الأداء المؤسسي للجامعات بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الأداء المؤسسي للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي المستخدم في هذه الدراسة وفق أربعة أبعاد مُترابطة، هي: الأداء المالي، والعمليَّات الداخليَّة، والمستفيدين، والتعلّم والنمو.

إدارة الاحتواء العالي (High-Involvement Management):

عُرِّفت إدارة الاحتواء العالي بأنَّها: مجموعة متسقة من ممارسات الموارد البشرية التي تركز على تصميم نظم عالية الاحتواء، وذلك بهدف إيجاد مناخ ملائم للعاملين بمعارفهم وكفاءاتهم وخبراتهم ومهاراتهم ومواهبهم، ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في المنظمة لتحقيق ما يعرف بالأداء العالي (شرقي، 2021: 286)، وعُرِّفت أيضاً بأنَّها: النهج الذي تتبعه الإدارة للحفاظ على مواردها البشرية ودمجها بها، بحيث تصبح جزء أساسي من استراتيجيتها وتوجهاتها، وذلك من خلال تبني برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية وتفعيل مشاركتهم بالمعلومات والمعرفة وكذلك عمليَّة صنع واتخاذ القرارات، كل ذلك يُسهم في تحسين أداء المنظمة، وبالتالي زيادة فرصة استمرارها وتميزها (دره وعريض وإبراهيم، 2022: 219-220).

ويُعرِّف الباحث إدارة الاحتواء العالي إجرائياً بأنَّها: مدخل إداري، وفلسفة إدارية عصرية وآلية استراتيجية تهدف إلى استثمار الموارد البشرية في الجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة، واحتوائها ودمجها في مختلف جوانب العمل المؤسسي، من خلال: الاحتواء بالقوة، والاحتواء بالمعلومات، والاحتواء بالعوائد، والاحتواء بالمعرفة، بما يعزز مشاركة العاملين ومسؤوليتهم وثقتهم ودافعيتهم، ويُسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات وتحقيق أهدافها المنشودة.

الخلفية النظرية للدراسة

يُشير الاحتواء إلى تنمية مشاركة العاملين من خلال تنمية قدراتهم وشعورهم بالملكية والمسؤولية، ليس فقط عن وظائفهم، ولكن أيضاً عن المؤسسة بشكل عام، ويتطلب احتواء العاملين امتلاكهم للقوة للتأثير في القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي مشاركتهم في صنعها وتطبيقها (عبد السلام والسيد، 2021: 298)، وقد تطوّر مفهوم احتواء العاملين ليغدو مدخلاً متكاملاً لتصميم نظم العمل، يقوم على تعزيز مشاركة العاملين وتمكّينهم من ممارسة صلاحيات اتخاذ القرار (Benson; Young & Lawler, 2006: 519).

وتُشير الدِّراسات إلى أنَّ أهميّة الاحتواء تتمثل في إسهام العاملين في عمليَّة اتخاذ القرارات، واحتواء العاملين يساعد المؤسسة في إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها (البطران، 2020: 414)، كما يُمكّن من مواجهة الزيادة في تيارات المنافسة، ويساعد في الحفاظ على تنمية الموارد البشرية واستدامتها وتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى، كما يحقق أعلى مستوى من التعاون والتكامل بين الإدارة والموظفين وهو الوسيلة الأكثر فعاليّة للإدارة لإيجاد مؤسسة يشعر فيها الموظفون أنهم مسؤولون عنهم من خلال اندماجهم ومشاركتهم في عمل المؤسسة ونجاحها وعوائدها (عبد اللاه، 2025: 410).

وتتعدد أنواع الاحتواء التي تمارسها إدارة المؤسسات الجامِعِيَّة مع منسوبيها، فالاحتواء في تلك الجامعات قد يكون رسمياً، أو غير رسمي؛ وقد يكون احتواء مباشراً أو غير مباشر؛ وقد يكون الاحتواء في مستوى الوصول للقرار؛ وقد يكون حسب

محتوى القرار وأهميّته ودرجة تعقيده؛ وقد يكون وفقاً للنطاق الاجتماعي، بمعنى اختلاف الاحتواء باختلاف نوعية أعضاء هيئة التدريس الذين سيتم احتواؤهم، ودرجة ومستوى إتاحة هذا الاحتواء، كما تتعدد أيضاً مستويات إدارة الاحتواء العالي داخل الجامعات، فقد يكون الاحتواء منخفض المستوى أو منعدم المستوى؛ أو قد يكون احتواء موازياً؛ أو احتواء وسطيًّا أو مُعتدلاً أو تشارُكيًّا؛ أو احتواء وظيفياً عالياً يتضمن نوعاً من التمكّين لأعضاء هيئة التدريس (عبد العال وعبد العزيز، 2024: 106).

وبالتالي فالاحتواء يتخذ صوراً ومستويات متعددة، ويتدرج في مستوياته من المشاركة المحدودة أو المنعدمة إلى مستويات أعلى تتضمن التمكّين والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعل مستوى مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير في القرارات من المؤشرات المهمة التي تعكس مدى ممارسة إدارة الاحتواء العالي داخل المؤسسة.

وهذا ما تؤكده بعض الدِّراسات بأنَّ احتواء العاملين يرتبط بمستوى المشاركة والتأثير؛ لذلك فإن الاحتواء العالي للعاملين يعني أعلى مستوى للمشاركة من جانبهم (عبد السلام والسيد، 2021: 298)، والاحتواء العالي من أهم مداخل الإدارة الحديثة التي تُسهم في تشجيع العاملين وتحفيزهم على إنجاز الأعمال في أقل وقت وبأقل جهد، والاحتواء العالي يُشير إلى مجموعة من الممارسات المبتكرة التي تُسهم في دمج العاملين بالمؤسسة في عمليَّة صنع القرار للمساعدة في حل المشكلات من خلال تحفيز العاملين على العمل الجماعي والمشاركة الفعّالة، والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مما يترتب عليه تحقيق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة (مهدي، 2024: 554-555).

ويرجع ظهور مفهوم الاحتواء العالي إلى ثلاثينيات القرن العشرين من خلال التركيز على مفاهيم الديمقراطية والمشاركة واحترام العاملين، وقد زاد الاهتمام به في خمسينيات القرن العشرين من خلال التركيز على أهميّة منح العاملين سلطة صنع القرار، وقد تم صياغة مفهوم الاحتواء العالي لأول مرة في ثمانينيات القرن العشرين من قبل إدورد لولر Edward Lawler عام 1986 لوصف الممارسات التي تؤثر في احتواء العاملين، ومنذ ذلك الحين تطوّرت ممارسات الاحتواء العالي مفاهيمياً وتطبيقياً، وأدت الجهود التي قام بها لولر إلى تطوّر مفهوم احتواء العاملين، بحيث يتضمن ضرورة مساعدة العاملين في الحصول على المهارات والمعرفة التي تمكنهم من المشاركة؛ الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التنظيمية (عبد السلام والسيد، 2021: 308-309).

وقد عبّر إدورد لولر عن مفهوم الاحتواء العالي بوصفه مدخلاً إدارياً يركز على احتواء العاملين، من خلال منحهم صلاحيات وفرصاً أوسع للمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء مهامهم، وذلك في إطار التوجه نحو تبني مداخل إدارية جديدة والحاجة إلى تجاوز النماذج التقليدية واستبدالها (Hamdan; Khaleel & Kamil, 2020: 1)، والاحتواء العالي يمكن إدارته من خلال الاستعانة بمجموعة من الممارسات التي تساعد في تنمية مشاركة العاملين، وتزويدهم بالفرص لصنع القرارات، وزيادة نطاق الإجراءات والقرارات التي يكون العاملون مسؤولين عنها (عبد السلام والسيد، 2021: 314).

ولذلك تُعَدُّ إدارة الاحتواء العالي مدخلاً إدارياً معاصراً لإدارة الأفراد العاملين بالمؤسسات، يقوم على تطوير الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة (السيد، 2023: 52)، ويرتكز مدخل إدارة الاحتواء العالي على طبيعة العمل الذي يقوم به الأفراد، والسماح لهم باتخاذ القرارات وتزويدهم بالتغذية العكسية حول فعاليّة أدائهم والعمل على

تطويرهم واستخدام مهاراتهم وقدراتهم (عوض وعيداروس وعبد العظيم، 2024: 132)، كما يركِّزُ هذا المدخل على مشاركة العاملين وزيادة تقديرهم بالشكل الذي يجعل العمل أكثر فعاليّة مما يسهم في التغلب على الأزمات ويدعم تحسين الأداء وتحقيق النتائج الإيجابية في المؤسسة (شرقي، 2021: 287-288).

وقد عُرِّفت إدارة الاحتواء العالي بأنَّها: مجموعة من ممارسات عمل إدارة الموارد البشرية تُسهم بتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم ومكافأتهم من خلال العوائد (البطران، 2020: 414)، وعُرِّفت أيضاً بأنَّها: ممارسات إدارية تتمحور حول الموارد البشرية، حيث تُعزز مهاراتهم وتحفزهم من خلال رفع مستوى مشاركتهم، وتنمية إبداعهم لتحقيق أداء متميز (Hamdan; Khaleel & Kamil, 2020: 5).

ومن التعريفات الأخرى لإدارة الاحتواء العالي أنَّها: نهج تعاوني بين الإدارة والعاملين يتضمن مجموعة متسقة من ممارسات الموارد البشرية والتي تدعم احتواء العاملين بمعارفهم وكفاءاتهم ومهاراتهم، وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المختلفة وتدريبهم وتمكّينهم ودمجهم وتحفيزهم ودعمهم ومنحهم الاستقلالية في العمل والثقة، ليصبحوا على قدر من الالتزام العالي الذي يسمح لهم بتحقيق مستويات عالية من الأداء (شرقي، 2021: 289)، وهناك من يُعرِّف إدارة الاحتواء العالي بأنَّها: مجموعة من الممارسات القائمة على العلاقات والثقة بين الإدارة والعاملين، والتي تُمكّن العاملين من اتخاذ القرارات في بيئة العمل، كما تُمكّنهم هذه الممارسات من تطوير مهاراتهم ومعارفهم لاتخاذ قرارات إدارية مهمة تتعلق بأنشطة العمل وفعاليَّاته لزيادة الإنتاجية (Abdullah, 2023: 142-143).

ويُستنتج أنَّ إدارة الاحتواء العالي ليست مجرد مدخل تطبيقي لتنمية رأس المال البشري؛ بل آلية استراتيجية تركز على العنصر البشري باعتباره محور العمليَّة التنظيمية، وتهدف إلى استثماره بفاعِليَّة من خلال تحويله إلى قوة إنتاجية ومعرفية تُسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية والتميز المؤسسي.

وقد صيغ مصطلح إدارة الاحتواء العالي بعدة مسميات منها: ممارسات الأداء العالي، وأنظمة الأداء العالي، والالتزام العالي، وعمليَّات العمل العالية، ومشاركة العمل العالية المستوى (جلفاوي وبن يحيى، 2023: 306)، كما تُرجم مصطلح High Involvement إلى اللغة العربية بأكثر من تسمية، فقد تناوله مجموعة من الباحثين باسم: الاندماج، والاحتواء العالي (البطران، 2020: 413-414).

وتؤكد الدِّراسات أنَّ إدارة الاحتواء العالي تُعدّ إحدى أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن استخدامها مع الموارد البشرية الجامِعِيَّة تحديداً (عبد العال وعبد العزيز، 2024: 186)، فالجامعات تحتاج إلى الاهتمام برأس مالها البشري من خلال تبني ممارسات إدارة الاحتواء العالي، بما يساعدها في تقديم خدماتها بجودة أعلى وضمان تحقيق أهدافها، وبالتالي استمرارية بقائها (عبد اللاه، 2025: 384).

وعلى الصعيد الجامعي، فقد عُرِّفت إدارة الاحتواء العالي بأنَّها: ممارسات هادفة من قبل المؤسسة الجامِعِيَّة لرفع مستوى الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة مما يزيد من قدراتهم الجوهرية، ويُسهم في تعزيز مشاركتهم في العمليَّات والإجراءات للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويتحقق ذلك على ضوء ممارسات عدة مثل: المشاركة في المعلومات وصنع القرار، والدعم التكنولوجي، والتدريب والتَّطوير، والاندماج الوظيفي، والتحفيز والتعويض (علوان، 2022: 15).

وعُرِّفت أيضاً بأنَّها: قدرة إدارة الجامعة على التطبيق المستدام لمجموعة من الممارسات التي تساعد في 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 والمسؤولية، والاستثمار في معارفهم وقدراتهم، وإتاحة الفرص لهم لصنع القرارات وتطبيق معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وزيادة دافعيتهم للإسهام بأفكارهم (عوض وعيداروس وعبد العظيم، 2024: 116-117).

يتضح مما سبق، أنَّ إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات الجامِعِيَّة تمثل مدخلاً إدارياً متكاملاً لاستثمار رأس المال البشري وتعظيم إسهامه في تحقيق الأهداف المؤسسية، كما يتضح أن فاعِلِيَّة هذا المدخل لا تتوقف على مجرد إتاحة فرص المشاركة، وإنما تمتد إلى تحويل العاملين من منفذين للمهام إلى شركاء فاعلين في العمل المؤسسي.

حيث تهدف إدارة الاحتواء العالي إلى تعزيز نظرة العاملين إلى العمل والوظيفة باعتبارهما أكثر من مجرد أداءٍ لمهام وظيفية، وإنما مجالاً مهنياً يقوم على اكتساب المعرفة والمهارات، والتمكّين، والحصول على مكافآت مُرتبطة بالأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي؛ بما يعزز إسهامهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Hamdan; Khaleel & Kamil, 2020: 6)، كما تؤكد الدِّراسات أنَّ المؤسسات التي تتبنّى مدخل إدارة الاحتواء العالي في ممارساتها الإدارية ينعكس ذلك إيجاباً في مستوى رضا العاملين، من خلال ما توفره لهم من مزايا وحوافز (Abdullah, 2023: 143).

إلى جانب ذلك، تهدف إدارة الاحتواء العالي إلى إعطاء حرية أكبر للعاملين في اتخاذ قراراتهم وحل مشكلاتهم بكفاءة وفعاليّة، مما يرفع الأداء (جلفاوي وبن يحيى، 2023: 307)، وإدارة الاحتواء العالي في الجامعات تهدف إلى تهيئة بيئة تعليميّة داعمة ومحفزة، تُسهم في تحسين جودة التعليم وتطوير قدرات الطلاب والأعضاء الأكاديميين، وبالتالي رفع مستوى التحصيل العلمي والبحثي للجامعة، فالأمر ينعكس إيجاباً على أداء الجامعة وإنتاجيتها ويحقق ميزة تنافسية مستدامة، ولذلك، تعتمد إدارة الاحتواء العالي على تشجيع التفاعل الإيجابي بين أعضاء المؤسسة التعليميَّة، وتقدير أهميّة إسهامكل فرد في تحقيق أهداف الجامعة، من خلال توزيع السلطة والمسؤولية بشكل أكبر بين الأعضاء، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في صناعة القرارات المهمة (عبد اللاه، 2025: 385-386).

كما تُعدّ ممارسات إدارة الاحتواء العالي من عوامل نجاح المؤسسات، ولذلك فقد اهتم العديد من الأكاديميين والباحثين بتحليل خصائص إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في أداء العاملين، وقد قدم الأكاديميين والباحثين مجموعة من الممارسات الإدارية لتعزيز إدارة الاحتواء العالي والأداء المتميز للعاملين، وتبدأ هذه الممارسات من توظيف الأفراد المناسبين للمؤسسة، حيث يكون الموظف المُختار ملتزماً بالتدريب، ونشيطاً في تطوير مهاراته، أما على مستوى المؤسسة، فتشمل هذه الممارسات بيئة عمل قائمة على العمل الجماعي، والأمان الوظيفي، والمكافآت والحوافز (Ahmad; Shahzad; Waheed & Khan, 2014: 71-72).

ويمكن أن تؤدي ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى تطوير المعتقدات والمواقف الإيجابية المرتبطة بمشاركة العاملين العالية، والسلوكيات التقديرية التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي (علوان، 2022: 32)، وممارسات إدارة الاحتواء العالي ممارسات مُترابطة ومختارة بعناية في مجال الموارد البشرية، وتشمل التوظيف، والتوسع في بناء قدرات

العـاملين مـن خـلال بـرامج تدريبيـة مُنتقـاة، ومـن خـلال العوائـد، وتقيـيم الأداء، وإشـراك العـاملين فـي صـنع القـرار (Ahmad et al., 2014: 77)، وممارسات مدخل الإدارة بالاحتواء العالي ذات انعكاسات إيجابية نحو تحقيق وتعزيز السعادة المؤسسية والتي بدورها تُعدّ دوافع تحفيزية لدى الموارد البشرية لإنجاز أعمالهم بكفاءة وأداء عاليين (علوان، 2022: 5).

ولذلك، أصبحت ممارسات إدارة الاحتواء العالي أحد التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية والتي تُسهم في تحقيق الرضا والنجاح الوظيفي وتهدف إلى رفع مستويات الثقة بين العاملين والإدارة، وتنمية العلاقات الإنسانية وتعزيز المشاركة في عمليَّات المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، مما يؤدي إلى الشعور بالرضا وتحقيق نجاحهم الوظيفي والاستعداد لبذل أقصى ما لديهم من جهد (عبد اللاه، 2025: 414-415)، وبالتالي، تتسم إدارة الاحتواء العالي بتعدد فوائدها وانعكاساتها على العاملين والمؤسسة على حدٍّ سواء.

وإدارة الجامعات كلما بذلت جهودها من أجل تطبيق ممارسات الاحتواء العالي والتي تعكس اهتمامها بالعاملين وتقديرها لإسهاماتهم، أدى ذلك إلى بذل العاملين لسلوكيات إيجابية من جانبهم تنعكس إيجابياً على أداء الجامعات بشكل عام (السيد، 2023: 53-54)، حيث تؤكد الدِّراسات أنَّ إدارة الاحتواء العالي تُسهم في بناء بيئة تعليميّة داعمة ومشجعة، تعزز التفاعل والتعاون بين جميع أفراد المجتمع الجامعي وتحقق نتائج إيجابية في مجال التعليم والبحث تعزز من شعور الفرد بالتماسك والذي بدوره يمكّنه من تحمل أي ضغط في العمل، وتقليل مشكلات العمل، وإعطائهم حرية التصرف والتمكّين (عبد اللاه، 2025: 415)، وإدارة الاحتواء العالي تمتلك مجموعة تأثيرات إيجابية على الأداء، وزيادة إنتاجية العمل، وتدني معدلات دوران الأفراد (علوان، 2022: 25).

وبالتالي، تُساعد إدارة الاحتواء العالي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ورفع جودة العمل، وزيادة الالتزام التنظيمي، والتقليل من حالة عدم الرضا الوظيفي، والتقليل من إجهاد العمل، وتحفيز المرؤوسين على ممارسة السلوكيات التطوعية الاختيارية التي تصب في صالح الجامعة، والتطبيق الناجح لمدخل إدارة الاحتواء العالي يُحقق العديد من الفوائد والمنافع للجامعة، نظراً لما تمتلكه إدارة الاحتواء العالي من تأثيرات إيجابية على الأداء، وزيادة الإنتاجية (السيد، 2023: 56-57)، وإدارة الاحتواء العالي تزيل الحواجز النفسية الموجودة بين إدارة المؤسسة والعاملين، من خلال العمل في فريق واحد، وضمن نظم مفتوحة العضوية بعيداً عن النظم البيروقراطية والهرمية التقليدية (عبد العال وعبد العزيز، 2024: 102).

وإدارة الاحتواء العالي تعمل على تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين سلوكيات العاملين من خلال تمكّينهم وتحفيزهم وتدريبهم لأداء وظائفهم ومهامهم بجدارات أعلى، ومن المتوقع أن تُعزز هذه الممارسات مهارات وقدرات العاملين ودافعيتهم للعمل بشكل أكثر كفاءة وفعاليّة (السيد، 2023: 26)، ولإدارة الاحتواء العالي مجموعة من الخصائص التي تميزها، وتكمن في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة خروجاً من الحدود الضيقة إلى الحدود الواسعة في مكان العمل، وتعزيز التواصل وتنمية العلاقات الإنسانية، والتحفيز والمكافأة، وتقييم الأداء على أساس معايير موضوعية، وهذا يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي ورفع التزام العاملين لأداء مهامهم بشكل أكبر ورفع مستوياتهم (عبد اللاه، 2025: 418).

وقد استند الباحثون في تفسير مفهوم إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في العاملين والمنظمة على العديد من النظريات، وهي: نظرية التبادل الاجتماعي، والمنظور المعتمد على الموارد، ونظرية الفعل الألمانية (عبد السلام والسيد، 2021: 320-323)، ويضيف البعض نظرية رأس المال البشري كنظرية مفسرة لإدارة الاحتواء العالي (عوض وعيداروس وعبد العظيم، 2024: 131).

وقد أشارت العديد من الدِّراسات، مثل: دراسة فاندنبرغ وريتشاردسون وإيستمان (Vandenberg; Richardson & Eastman, 1999)؛ ودراسة بن باك وأحمد (Bin Bak & Ahmed, 2017)؛ ودراسة نولاند (Nuland, 2019) إلى أن أبعاد إدارة الاحتواء العالي مشتقة من نموذج إدوارد لولر (1986) Edward Lawler's model، المكون من أربعة أبعاد، هي: القوة، والمعلومات، والعوائد، والمعرفة.

ويُشار إلى أبعاد نموذج لولر Edward Lawler's model مجتمعة بالاختصار (PIRK)، وهو اختصار يتكوّن من الحرف الأول لكل بُعْد من أبعاد النموذج، حيث القوة Power (P)، والمعلومات Information (I)، والعوائد Reward (R)، والمعرفة Knowledge (K)، وتعتبر هذه الأبعاد الأربعة مُترابطة ومُعزِّزة لبعضها البعض (Boxall, Peter & Macky, 2009: 12-13).

حيث تجتمع إدارة الاحتواء العالي في أربعة مبادئ أساسية، وهي: الاحتواء بالقوة أو السلطة، والاحتواء بالمعلومات، والاحتواء بالحوافز والمكافآت، والاحتواء بالمعرفة، ومن ثم فلا بد من الاهتمام بتلك المبادئ جميعها من أجل تحقيق الاحتواء العالي للأفراد العاملين، حيث إن هذه المبادئ مرتبطة بعضها ببعض، ولا يمكن توفير أي منها دون توافر المبادئ الأخرى (السيد، 2023: 63).

فأبعاد نموذج إدوارد لولر تعتبر مبادئ مُترابطة لبناء نظام عمل عالي الاحتواء، ما يساعد في ضمان فعاليّة النظام وتكامل الممارسات المختلفة لتحقيق تأثير إيجابي في احتواء العاملين، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في تزويد العاملين بالقوة والمعلومات والعوائد أو المكافآت والمعرفة (Konrad, 2006: 2)، وبالرغم من ذلك، يمكن لكل بُعْد من أبعاد نموذج (PIRK) أن يؤدي إلى الاستغراق الوظيفي (Nuland, 2019: 6)، ولذلك يجب على العاملين اعتبار أبعاد نموذج (PIRK) بمثابة سمات أو خصائص تشغيلية لوظائفهم (Vandenberg; Richardson & Eastman, 1999: 303).

كما يفترض نموذج إدوارد لولر أن الأبعاد الأربعة: القوة، والمعلومات، والعوائد، والمعرفة، يجب أن تنتشر في جميع أنحاء المؤسسة لكي تنجح التدخلات التي تُعزز الاحتواء العالي، وأن إدارة الاحتواء العالي تتحقق عندما تُعزز الأبعاد الأربعة معاً لتغيير بيئة العمل (Bin Bak & Ahmed, 2017: 86)، ويمكن كتابة إدارة الاحتواء العالي وفقاً للمعادلة الآتية: إدارة الاحتواء العالي = القوة X Power المعلومات X Information المكافآت X Reward المعرفة X Knowledge، " HIM = P x I x R x K" (شرقي، 2021: 290).

وبالتالي يرتكز هذا المنظور على أربعة أبعاد أو سمات مُترابطة ومتكاملة، وهي: القوة، والمعلومات، والعوائد، والمعرفة، وبقدر انتشار هذه الأبعاد أو السمات في جميع أنحاء المؤسسة، وعدم اقتصارها على فئة مُحدَّدة من الأفراد، يمكن القول إن المؤسسة تعزز إدارة الاحتواء العالي (Vandenberg; Richardson & Eastman, 1999: 327)، وتتبنى الدراسة الحالية أبعاد نموذج إدوارد لولر Edward Lawler's model لإدارة الاحتواء العالي، وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:

القوة (Power):

تُشير القوة إلى امتلاك العاملين المقدرة على اتخاذ القرارات المرتبطة بأدائهم وجودة حياتهم الوظيفية، والقوة يمكن أن تكون ذات تأثير منخفض نسبياً كما هو الحال عند تقديم مدخلات أو آراء للقرارات التي يتخذها الآخرون، وقد تكون القوة ذات تأثير كبير وبمسؤولية كاملة عن القرارات ونتائجها، ويزداد مستوى الاحتواء كلما تم تفويض العاملين درجة أعلى من القوة لتنفيذ القرارات (Konrad, 2006: 2).

وبالتالي، فالقوة تشير إلى منهجية صنع القرار في المؤسسة، والتي قد تتراوح بين المشاركة الكاملة وعدم المشاركة، وتتضمن ثلاثة أنواع من القرارات: القرارات اليومية التي تشمل شاغلي الوظائف؛ والقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا؛ والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وفي معظم الحالات، تُتخذ هذه القرارات بشكل مشترك بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، والممارسات التنظيمية المُعزِّزة للقوة تتضمن: المشاركة في حل المشكلات، والعمل الجماعي، وحلقات الجودة، واتخاذ القرارات اللامركزية (Bin Bak & Ahmed, 2017: 85).

ويُستنتج أنَّ القوة داخل المؤسسات ليست ثابتة؛ وإنما متدرجة وتبدأ من مجرد إبداء الرأي وتنتهي بالاستقلال الكامل في اتخاذ القرار وتحمل نتائجه، وطبيعة صنع القرار هي التي تحدد مستوى هذه القوة؛ فقد تكون مركزية أو ضعيفة، وقد تكون تشاركية أو مرتفعة المشاركة، وبالتالي فالتمكّين هو الفلسفة الإدارية التي تدفع نحو توسيع القوة وتعزيز الاحتواء؛ بمعنى أن القوة هي الأداة والتمكّين هو الإطار الذي يوجه استخدامها.

وتتمثل فلسفة إدارة الاحتواء العالي في تمكين العاملين ومنحهم الاستقلالية (Ahmad et al., 2014: 71)، والتمكين يُشير إلى منح العاملين الصلاحيات والسلطات التي تُمكّنهم من المشاركة في القرارات المتعلقة بأعمالهم، ومنحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم (السيد، 2023: 65)، والقوة تعني قوة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات (عليون وحميدات، 2022: 307).

والمشاركة في صنع القرارات تُعَدّ جزءاً أساسياً من إدارة الاحتواء العالي، من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات، حيث يؤدي إلى زيادة الالتزام، وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من وجهات نظر متنوعة وخبرات مختلفة، والتشجيع على إثارة الأفكار الجديدة وتحفيز الابتكار والإبداع، وبناء ثقافة من التعاون، فضلاً عن تعزيز رضا الموظفين فإنهم يكونون أكثر رضى وسعادة في بيئة العمل (عبد اللاه، 2025: 423).

وإدارة الاحتواء العالي تُؤدي إلى تمكين الموارد البشرية وإعطائهم الحرية في صنع القرارات، وتحسين العلاقات التنظيمية، وزيادة قدرة الجامعة على مواجهة التهديدات واقتناص الفرص، وتحسين مركزها التنافسي (السيد، 2023: 25)، وتؤكد الدِّراسات أنَّ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات توفر مناخاً صحياً للأداء والتَّطوير، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي والسعادة التنظيمية، ويمكن أن تجعل العاملين أكثر تحمساً لتنفيذ تلك القرارات التي شاركوا في اتخاذها (المصري، 2023: 463).

ويُستنتج أنَّ الاحتواء بالقوة يتمثل في توسيع نطاق مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم وأعمالهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذها وتحمل مسؤولية نتائجها.

المعلومات (Information):

يُشير هذا البُعْد إلى إتاحة البيانات والمعلومات ذات الصلة بالعاملين وأعمالهم، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالكمية والنوعية والتكاليف والإيرادات والربحية وردود فعل المستفيدين، ويُعدّ توفير نظام معلومات يزوّد العاملين بمعلومات آنية وملائمة لطبيعة أعمالهم، وبصورة واضحة ومفهومة، لتمكّينهم من فهم نتائج أعمالهم والتأثير فيها من خلال ما يبذلونه من جهد أو ما يتخذونه من قرارات من أبرز التَّحَدّيات التي تواجه إدارة الاحتواء العالي؛ وكلما ارتفع مستوى الشفافية وإتاحة المعلومات في المؤسسة، زادت فاعِلِيَّة إسهام العاملين في نجاح المؤسسة، لأن الشفافية تعزز الجانب المعرفي للاحتواء (Konrad, 2006: 2).

ويقصد بالمعلومات في معادلة الاحتواء تلك المعلومات التي تُمكّن العاملين من المشاركة الفاعلة في صنع القرارات واتخاذها، وتعزز التعاون والتنسيق فيما بينهم، ومن ثم، فإن تعزيز الاحتواء والمشاركة يتطلب إتاحة المعلومات ونقلها إلى المستويات التنظيمية المختلفة، ولا سيما المستويات الأدنى، بصورة واضحة وملائمة وفي الوقت المناسب، وأن تتضمن الممارسات المرتبطة بالمعلومات: تبادل المعلومات، وتصميم الوظائف بصورة مرنة، وتقديم التغذية الراجعة بشأن الأهداف، وإتاحة معلومات واضحة حول قواعد الترقية، وتفعيل أنظمة الاقتراحات والاجتماعات، وتوفير معلومات حول نتائج تقييم الأداء (Bin Bak & Ahmed, 2017: 85)، وبالتالي يقصد بالمعلومات ضمن إدارة الاحتواء العالي مشاركة المعلومات الكافية (عليون وحميدات، 2022: 307).

ولذلك تعدّ مشاركة المعلومات عبر المستويات التنظيمية من الأبعاد المهمة لإدارة الاحتواء العالي، فهي تساعد في تحقيق السلامة المهنيّة، فالعمل بأمان لن يكون ممكناً بدون معلومات كافية حول كل جوانب العمل، علاوة على أن مشاركة المعلومات تزرع الثقة بين الإدارة والعاملين (عبد العال وعبد العزيز، 2024: 116).

كما تُعدّ مشاركة المعلومات أهم أبعاد إدارة الاحتواء العالي بسبب التَّحَدّيات والتغيّرات المعاصرة التي تحدث في بيئة العمل التي جعلت المؤسسة تسعى إلى جعل العاملين لديها قادرين على توقع مشكلات العمل وحلها، بحيث تكون مشاركة المعلومات تعبر عن كمية المخرجات وجودتها والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومن ثم يجب على المؤسسات أن تتبنى سياسة واضحة في مشاركة المعلومات لأنها تُساعد العاملين في رؤية مدى إسهام أعمالهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها (عبد اللاه، 2025: 422-423).

ومشاركة المعلومات تُعرَّف بأنَّها: منح العاملين المعلومات المطلوبة كافة ومشاركتها من خلال تقديم معلومات عن سير الأعمال في الجامعة وعن أهدافها واستراتيجيتها ومواردها مع عدم المبالغة بالتحميل المفرط بالمعلومات والتفاصيل التي لا يحتاجونها (السيد، 2023: 66-67).

ويُستنتج أنَّ المعلومات في إدارة الاحتواء العالي تمثل المحتوى الذي يحتاجه العاملون للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، كما يُستنتج أن تبادل المعلومات يُشير إلى الآلية التي يتم من خلالها تدفق هذه المعلومات بين العاملين وبين المستويات التنظيمية المختلفة، وعليه يمكن القول بأن تبادل المعلومات يُعدّ أحد الممارسات الأساسية التي تترجم الاحتواء بالمعلومات إلى ممارسة فعليّة.

حيث يُشير تبادل المعلومات إلى تداول البيانات والمعلومات المرتبطة بالعمل بما يمكّن العاملين من اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات اللازمة لأداء مهامهم (Bin Bak & Ahmed, 2017: 84)، وتشير الدِّراسات إلى أن تبادل المعلومات يُحسّن أداء المؤسسة؛ لما يتيحه من تعزيز مستوى مشاركة العاملين وتفاعلهم مع رؤية المؤسسة واستراتيجيتها العامة، فضلاً عن إسهامه في تقليل حالة عدم اليقين لدى العاملين من خلال تزويدهم بمعلومات واضحة وشاملة تعزز فهمهم لبيئة العمل ومتطلباتها (Hamdan; Khaleel & Kamil, 2020: 8).

العوائد (Rewards):

يُقصد بالعوائد في معادلة الاحتواء، مكافأة العاملين لبذلهم جهوداً إضافية من أجل تحسين أداء المؤسسة، وذلك لضمان استخدام العاملين سلطتهم ومعلوماتهم ومعرفتهم لصالح المؤسسة (Konrad, 2006: 2)، فالعوائد تعني المشاركة في المكافآت والحوافز (عليون وحميدات، 2022: 307).

ويمكن أن تتخذ العوائد صورتين أساسيتين؛ عوائد خارجية تتمثل في المكافآت والحوافز المادية أو المعنوية المقدمة للعاملين، وعوائد داخلية ترتبط بتعزيز الشعور بالإنجاز وتقدير الذات، وفي هذا السياق، تتضمن الممارسات المرتبطة بالعوائد مجموعة من الأساليب، من أبرزها: المكافآت المشروطة بالمهارات، ومشاركة الأرباح، ومشاركة المكاسب (Bin Bak & Ahmed, 2017: 86).

والمكافآت الجيدة تُعدّ من الوسائل المهمة لإشراك العاملين في أعمالهم وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، ويميل العاملون إلى الاستفادة من نوعي المكافآت؛ سواء المالية أم المعنوية، ففي حين يفضّل بعض العاملين المكافآت المالية، يقدّر آخرون المكافآت غير المالية، التي قد تتمثل في إتاحة فرص تولّي مهام ومسؤوليات ذات أهميّة، والتقدير والتشجيع من جانب القيادة، وتستخدم المؤسسات نظام المكافآت بوصفه أداةً لتحفيز العاملين، كما يمثل أحد الآليَّات المرتبطة بتقدير جهودهم، ويؤدي وجود نظام مكافآت فعّال وعادل إلى تعزيز دافعية العاملين، وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد، والارتقاء بمستوى أدائهم؛ الأمر الذي يسهم في استقطاب الكفاءات، ويحفز العاملين الحاليين على تحقيق مستويات عالية من الأداء (Ibrar & Khan, 2015: 95).

ويُستنتج أنَّ العوائد تمثل آليةً مهمةً لتعزيز دافعية العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال ربط الجهود المبذولة بالمكافآت المادية والمعنوية، بما يشجعهم على توظيف قدراتهم ومعلوماتهم ومعارفهم في تحسين الأداء المؤسسي، كما يُستنتج أن تنويع المكافآت يُسهم في تلبية احتياجات العاملين المختلفة، وتعزيز دافعيتهم للعمل، وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد، ومن هذا المنطلق، تبرز الحوافز بوصفها إحدى الأدوات الإدارية المهمة لتوجيه سلوك العاملين، وتعزيز دافعيتهم، وتحفيزهم على تحسين أدائهم والإسهام بفاعِلِيَّة في تحقيق أهداف المؤسسة.

حيث تؤكد الدِّراسات أنَّ الحوافز من أهم الأنشطة التي تهدف إلى رفع كفاءة الإنتاج وتحسين أساليب العمل (Abdullah, 2023: 144)، والحوافز هي مجموعة العوامل التي تقدمها الجامعة لتوجيه أفرادها لإنجاز واجباتهم وأعمالهم بجد وإخلاص، وتحريك دوافعهم ورغباتهم، بما يزيد من كفاءة أدائهم، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف الجامعة، والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تساعد في تدعيم شعور العاملين بالإنجاز

والمسؤولية والالتزام تجاه تحقيق أهداف الجامعة التي يعملون بها، بما يؤدي إلى تعزيز التعاون بين العاملين والشعور بالانتماء للجامعة، وتنمية الثقة بين الإدارة والعاملين (السيد، 2023: 68).

وبالتالي فالعوائد تمثل أحد المكونات الأساسية في مدخل إدارة الاحتواء العالي؛ إذ تؤدي وظيفة تحفيزية تتمثل في مكافأة العاملين على جهودهم وإسهاماتهم الإضافية في تحسين أداء المؤسسة، كما تُسهم في تشجيع العاملين على توظيف ما يمتلكونه من سلطة ومعلومات ومعرفة لخدمة الأهداف المؤسسية، ومن ثم، يمكن القول بأنَّ العوائد لا تقتصر على كونها مكافآت تُمنح للعاملين، بل تُعدّ آلية لتحفيزهم وتعزيز السلوكيات والأداء المرغوب فيه.

والتحفيز يُعدّ أحد المكوّنات المهمة في تعزيز السلوك وتوجيهه، لما يؤديه من دور في التأثير في اتجاه السلوك ومستوى شدته واستمراريته (Bin Bak & Ahmed, 2017: 86)، والتحفيز يعني تهيئة بيئة تنظيمية مناسبة تُسهم في إيجاد بيئة عمل مُرضية للأفراد، وتدفعهم إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف من خلال تحسين الأداء والإنتاجية، وخفض التكاليف والحوادث (Hamdan; Khaleel & Kamil, 2020: 7).

المعرفة (Knowledge):

المعرفة تُشير إلى مهارات العاملين وقدراتهم، وهي تختلف عن المعلومات التي تمثل البيانات التي يستخدمها العاملون لاتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات، ولذلك فإن تحسين معارف العاملين يعني الالتزام بالتدريب والتَّطوير، ولذلك تُعدّ استثمارات التدريب أولوية في المؤسسات التي تُولي أهميّة كبيرة للاحتواء، وذلك لتحسين مهارات العاملين وقدراتهم اللازمة لاتخاذ قرارات صحيحة (Konrad, 2006: 2).

فالبيانات هي حقائق مجردة، والبيانات يتم تحويلها إلى معلومات من خلال ربطها ببيانات أخرى، فالمعلومات هي بيانات تم ربطها ببيانات أخرى وتحولت إلى محتوى مفيد لاستخدام مُحدَّد، وبالتالي يمكن القول بأن البيانات هي المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، وأن البيانات والمعلومات هي من المكونات الأساسية للمعرفة، والمعرفة هي مجموعة مفاهيم وأفكار وخبرات وتجارب ومعلومات تهدي الأفعال وتثري القرارات (السعدوني، 2015: 74-75).

والمعرفة كأحد أبعاد إدارة الاحتواء العالي تعني تشارك المعرفة التي تتضمن المهارات والقدرات (عليون وحميمدات، 2022: 307)، ولذلك تُعدّ المعرفة والمهارات أساس كل محاولة لتعزيز الاحتواء، ويمكن أن يؤدي نقص المعرفة والمهارات إلى تقويض أي محاولة لاحتواء المستويات الدنيا في المؤسسة، لأن نقص المعرفة والمهارات يُضعف الاحتواء والمشاركة ويؤثر سلباً في القرارات، ويمكن للمؤسسات تعزيز مهارات ومعارف موظفيها وقدراتهم من خلال التدريب، سواء على كيفية أداء مهامهم، بما في ذلك المهارات التقنية، أو على كيفية العمل والمشاركة في فريق عمل، بما في ذلك المهارات الشخصية والقيادية. والممارسات المرتبطة بالمعرفة تتضمن: التدريب والتنمية المهنيّة (Bin Bak & Ahmed, 2017: 85).

والغرض الأساسي من التدريب هو تشخيص المعارف والمهارات والقدرات بطريقة تعتمد على برنامج التدريب المُحدَّد، مما يُسهم في بناء المؤسسة وتطويرها (Abdullah, 2023: 144)، والتدريب هو عمليَّة مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبليّة للعاملين من خلال إعطائهم الفرصة الكاملة لاكتساب المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات من أجل القيام بالأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعاليّة (السيد، 2023: 68).

والتدريب يهدف إلى رفع مستوى المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين لزيادة قدرتهم على المشاركة في صنع القرارات والعمل الجماعي وكذلك القدرة على حل مشكلات العمل، كما يزيد من فهم العاملين لدورهم في المؤسسة والمعرفة بالمهمة المُحدَّدة لهم، فالغاية الأساسية من التدريب في ظل إدارة الاحتواء العالي هو برنامج تدريبي يتضمن مجموعة من المهارات والمعرفة يحاول الأفراد استخدامها في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة (عبد اللاه، 2025: 425).

ولذلك، يُعدّ التدريب نشاطاً مُخططاً ومنظماً يهدف إلى تنمية معارف العاملين وقدراتهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعِلِيَّة، بما يُسهم في إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم وأساليب عملهم وتطوير قدراتهم الفكرية والتقنية، ويعزز قدرتهم على تلبية احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبليّة (Hamdan; Khaleel & Kamil, 2020: 7)، ولذلك يجب أن يُنظر للتدريب على أنه استثمار، لأن التدريب عمليَّة مستمرة لتزويد الموارد البشرية في الجامعة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي (السيد، 2023: 69).

ولا يُتوقع من المعرفة أنَّ تنتشر بين العاملين فحسب، بل يجب أن يكون العاملون على دراية بمجموعة واسعة من القضايا، مثل وظائفهم، وكيفية ارتباط وظائفهم بالوظائف التي يؤديها الآخرون، وكيفية ارتباطها بفعاليّة المؤسسة (Bin Bak & Ahmed, 2017: 84).

إلى جانب ذلك، يُعدّ الأداء المؤسسي مرآة سير الأعمال في المؤسسات، والذي يتمحور من خلاله مفهوم النجاح الجوهري للمؤسسة (منصوري وقشقري، 2020: 233)، والأداء المؤسسي هو انعكاس للأهداف التي ترغب المؤسسات في تحقيقها في ضوء تفاعلها مع مكونات بيئتها الداخليَّة والخارجية، وهذا التفاعل يتسم بطابع التميز والقدرة على الاستفادة من مواردها سواء المادية أو البشرية، وتسخير وظائفها المختلفة في تحقيق المتطلَّبات المرجوة منها (أبو المجد، 2018: 712).

ويُعَدُّ مدخل إدارة الاحتواء العالي أحد مداخل الإدارة الحديثة وتوجهاتها، التي تؤثر في الأداء الفردي والمؤسسي (Ahmad et al., 2014: 75)، وقد أظهرت الدِّراسات أنَّ إدارة الاحتواء العالي تؤثر إيجابياً في الأداء المؤسسي (Roy & Mastan, 2024: 22)، كما أظهرت الدِّراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الاحتواء العالي والأداء المؤسسي (Ahmad et al., 2014: 72)، كما أشارت الدِّراسات إلى أنَّ ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي لها تأثير إيجابي في العديد من المخرجات التنظيمية مثل الأداء المؤسسي (علوان، 2022: 39).

يضاف إلى ذلك، أنَّ مدخل إدارة الاحتواء العالي يُساعد الجامعات في تطوير وتحسين أدائها المؤسسي من خلال تمكّين العاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من السيطرة على القرارات المتعلقة بعملهم، ودمجهم في إطار العمل الجامعي وتحفيزهم بما يُولد لديهم الشعور بالأهميّة والفخر والتحدّي والحماس والإلهام والتقدير، فضلاً عن منح العاملين الفرص للحصول على المعلومات حول أداء الأعمال والخطط والاستراتيجيات وتنمية وتطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم، ورفع مستوى التعاون بين أعضاء المجتمع الجامعي (السيد، 2023: 61).

ولذلك، يمكن القول بأنَّ قياس الأداء المؤسسي للجامعات يمثل أهميّة بالغة؛ لما يوفره من مؤشرات موضوعية تساعد في الوقوف على مستوى أدائها، والكشف عن جوانب القوة والقصور، وتحديد أولويَّات التَّحسِين والتَّطوير، فضلاً عن توفير معلومات تدعم اتخاذ القرارات وتوجّه الجهود نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعِلِيَّة، ونظراً لتعدد جوانب الأداء المؤسسي وترابطها، فإن قياسه يتطلب أطراً أو نظماً متكاملة.

وبطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاماً أو وسيلةً متعددة الأبعاد لقياس أداء المؤسسات، من خلال مجموعة مقاييس مُترابطة تتضمن جميع جوانب الأداء المؤسسي: المالي، والعمليَّات الداخليَّة، والمستفيدين، والتعلّم والنمو (الأغا، 2021: 22–23)، وبالنظر إلى شمولية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتناولها لمختلف جوانب الأداء المؤسسي، وتكاملها في تقديم رؤية متوازنة للأداء، يمكن الاستناد إليها بوصفها إطاراً منظماً لعرض ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وذلك من خلال تناول كل بُعْد من أبعادها، وتحديد ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي ترتبط به وتندرج ضمنه أو في نطاقه، بما يتيح تنظيم هذه الممارسات في ضوء الأبعاد المتكاملة للأداء المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

البُعْد المالي (Financial Perspective):

ويركّز على المؤشرات المالية التي تعكس الموقف المالي للجامعة، كالإيرادات المحققة، والدخل الناتج من التشغيل، والتدفقات المالية المخصومة، وإدارة الموارد المالية، والتدفقات النقدية، والعوائد المالية والاستثمارية، والتكلفة الإنتاجية ومؤشرات خفضها (المطيري، 2024: 123–124)، ومن أكثر المقاييس المتبعة في ضبط الأداء المالي للمؤسسات المختلفة: قيمة الموجودات/ المستخدمين، والعائدات، والسيطرة على التكاليف، ومجموع التكاليف، والعائد من الاستثمار (الهلالي وغبور ومحمود، 2010: 46)، وقد أظهرت الدِّراسات أنَّ ممارسات إدارة الاحتواء العالي ترتبط إيجاباً بالأداء المالي للمؤسسات (Benson; Young & Lawler, 2006: 519).

ولذلك، أصبحت إدارة الاحتواء العالي جزءاً أساسياً من ثقافة العديد من المؤسسات المعاصرة، وذلك انطلاقاً من كون تلك المؤسسات تعمل في بيئات مُتغيّرة باستمرار؛ الأمر الذي يتطلب من قيادة تلك المؤسسات مواجهة التَّحَدّيات البيئية وإعادة توجيه مؤسساتهم، وتغيير اهتماماتهم، وتحويل تركيزهم من مراقبة الإيرادات إلى مراقبة المستفيدين، ومن التركيز على زيادة الإنتاجية إلى التركيز على التَّحسِين المستمر، ومن التركيز على الأهداف المالية قصيرة الأجل إلى إرضاء العاملين من خلال توفير وظائف طويلة الأجل لهم، وذلك من خلال تبني استراتيجية مُحدَّدة للاحتواء العالي وخطة عمل قابلة للقياس، ولذلك، تكمن ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تهيئة بيئة عالية الاحتواء وأداء عالٍ، ونشرهما بين العاملين (Hamdan; Khaleel & Kamil, 2020: 4).

ويستنتج أنَّ الأداء المالي أحد الأبعاد الأساسية للحكم على أداء المؤسسات، ويُعبَّر عنه بمجموعة من المؤشرات المرتبطة بكفاءة إدارة الموارد المالية، وتنمية الإيرادات، وضبط التكاليف، وتعظيم العوائد والاستثمارات، وبالتالي يمكن قياس مستوى الأداء المالي للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من خلال مجموعة من مؤشرات الممارسات المالية القائمة على إدارة الاحتواء العالي، ومنها: مدى توفير إدارة الجامعة مخصصات وبدلات مالية مجزية لمكافأة العاملين الأكفاء، ومستوى إشراك الأطراف المعنية في مناقشة القضايا ذات البُعْد المالي، ووضوح معايير توزيع الحوافز والمكافآت المالية على العاملين، ومستوى مشاركة العاملين في إعداد الخطط المالية للجامعة.

بُعْد العمليَّات الداخليَّة (Internal Processes):

ويُشير إلى العمليَّات والنشاطات التي تتم داخل الجامعة بهدف تقويمها، نتيجة للتغذية الراجعة عن سير العمليَّات التي تمكّن القيادات من معرفة سيرها، كما يركّز على العوامل والإجراءات الداخليَّة المهمة التي تمكّن الجامعة من تحقيق التميُّز، ومن ثم تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفعاليّة (المطيري، 2024: 124)، ومن أهم المقاييس

المستخدمة لمراقبة أداء العمليَّات الداخليَّة: المصروفات الإدارية/ العوائد الكلية، ومعدل الوقت اللازم لاتخاذ القرار (الهلالي وغبور ومحمود، 2010: 47).

وإدارة الاحتواء العالي هي هندسة تنظيمية أو تشكيلة من الأساليب المصممة لزيادة التزام العاملين وتحسين سلوكهم وتحقيق النجاح التنظيمي، وهي مدخل إداري حديث قائم على أساس بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات تمكينهم ومشاركتهم، مما يؤدي إلى رفع أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة (عليون وحميمدات، 2022: 307)، وإدارة الاحتواء العالي تقوم في الأساس على العمل الجماعي والتعاوني بين العاملين في المؤسسة (مهدي، 2024: 565). وممارسات إدارة الاحتواء العالي هي ممارسات عمل وتوظيف مصممة لتعزيز مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم وتمكينهم ومشاركة المعلومات معهم بما يعمل على تحسين أدائهم (طه وإسماعيل وشلبي، 2025: 1403)، وتشير الدِّراسات إلى أنَّ المشاركة الفعّالة للمعلومات داخل مكان العمل تعزز بيئة عمل تعاونية وداعمة؛ حيث يسهل أصحاب العمل تبادل المعرفة والخبرة بين موظفيهم؛ مما يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المنشودة (عوض وعيداروس وعبد العظيم، 2024: 140)، كما تشير الدِّراسات إلى أنَّ ممارسات إدارة الاحتواء العالي يمكن أن تُسهم في تنمية المعتقدات والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بالاستغراق الوظيفي، وأن تحفّز العاملين على تبنّي سلوكيات اختيارية تُسهم في تحسين مستوى الأداء (Konrad, 2006: 1).

يضاف إلى ذلك، أنَّ ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤدي دوراً محورياً في تطوير المؤسسات وتعزيز أداء العاملين فيها، من خلال: زيادة مقدرتهم على توليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات، وزيادة التفاعل الاجتماعي بين العاملين، وبالتالي تحسين مستوى الرضا الوظيفي، كما تساعد إدارة الاحتواء العالي وممارساتها في زيادة تبادل المعلومات بين العاملين؛ الأمر الذي يُساعدهم في فهم أهداف المؤسسة وثقافتها، ويساعد في زيادة الاستقرار في بيئة العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة، يضاف إلى ذلك أنَّ إدارة الاحتواء العالي وممارساتها تساعد المؤسسات في التكيّف، وتساعد العاملين في اكتساب المهارات والمعارف؛ الأمر الذي يزيد ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم ويعزز دافعيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة (Ahmad et al., 2014: 72).

مما سبق، يستنتج الباحث أنَّ إدارة الاحتواء العالي يمكن أن تؤدي دوراً محورياً في تحسين كفاءة العمليَّات الداخليَّة للجامعة؛ ويمكن قياس كفاءة العمليَّات الداخليَّة للجامعة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من خلال مجموعة من المؤشرات، ومنها: مدى توفير إدارة الجامعة قنوات اتصال فعّالة لتبادل المعلومات ومشاركتها مع العاملين، ومدى تفويض الصلاحيات الكافية للعاملين بما يمكّنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة، ومستوى إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، ومدى ارتباط نظم المكافآت والحوافز بجهود العاملين وإسهاماتهم في تحسين العمليَّات الداخليَّة والأداء المؤسسي.

بُعْد المستفيدين/ العملاء (Customer Perspective):

يشتمل هذا البُعْد على أهداف ترتبط برضا العملاء؛ مثل تحقيق رغباتهم من خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم، وأسلوب تقديمها، أو تقديم خدمات جديدة لهم، وكذلك الاستجابة لمقترحاتهم وللشكاوى المقدمة منهم، ويركز هذا البُعْد في الجامعات

على قدرتها على إرضاء عملائها ممثلين في الطلاب والمجتمع، وتقديم خدمات ومنتجات تلبي حاجاتهم ومتطلباتهم، بما يضمن للجامعة البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة (علي، 2021: 685).

وإدارة الاحتواء العالي هي استراتيجية ونهج تتبعه المنظمة من أجل التحول من الإدارة التقليدية الهرمية إلى إدارة مرنة هدفها تحقيق رضا العملاء الداخليين عن طريق تمكينهم ومشاركتهم وتعزيز مهاراتهم وإعطاءهم الحرية في أداء مهامهم، والعملاء الخارجيين بتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم، مما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً بكفاءة وفعاليّة (جلفاوي وبن يحيى، 2023: 306).

يضاف إلى ذلك، أنَّ إدارة الاحتواء العالي تمتلك خصائص تميزها كمدخل تعاوني يسعى لخلق الانسجام بين الإدارة والعاملين والمستفيدين، قياساً بالمفاهيم القديمة السابقة القائمة على أساس تضييق التخصصات الوظيفية والجمود في العمل، بهدف تحسين علاقات الموظفين والأداء التنظيمي، والعلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين مع المشاركة في التخطيط والتنفيذ، وتمكين العاملين للقيام بمهامهم بحرية أكبر، ويؤدي هذا بدوره إلى تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التغيب عن العمل، وتحسين الثقافة في مكان العمل، من أجل رفع التزام العاملين ورضاهم ورفع مستويات مشاركتهم ومن ثم تمكينهم في عملهم (علوان، 2022: 29).

ويرى الباحث أنَّه يمكن قياس مستوى أداء الجامعات المرتبط بالمستفيدين في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من خلال مجموعة من المؤشرات، ومنها: مدى توفير إدارة الجامعة مصادر معرفية متنوعة تلبي احتياجات المستفيدين، ومستوى إتاحة قنوات تواصل فعّالة لتبادل المعلومات معهم، ودرجة إشراكهم في اتخاذ القرارات، ومدى الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم، ومستوى تشجيع ثقافة التعاون وتبادل المعرفة بينهم.

بُعْد التعلّم والنمو (Learning & Growth Perspective):

ويهدف هذا البُعْد في الجامعات إلى توفير البيئة اللازمة لتَّطوير وتحسين عمليَّات التعلّم، وضمان النمو المهني المستمر للعاملين بها، بما يضمن لها الوصول إلى المستوى المطلوب ومنافسة الجامعات المناظرة، حيث يشمل تنمية رأس المال البشري؛ أي إعداد أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، وتدريبهم، وتنمية مهاراتهم، كما يتضمن تنمية رأس المال المعرفي من خلال توفير قواعد للبيانات، وأنظمة معلوماتية متطورة تُسهم في الارتقاء بجودة التعليم الجامعي، ونوعيته (علي، 2021: 686).

كما يهتم هذا البُعْد بتمكّين المؤسسة من تجديد أدائها وتطويره دائماً بما يضمن لها الاستمرار في تقديم خدماتها، ومن المقاييس التي يمكن استخدامها في هذا البُعْد، ما يتم إنفاقه على البحث والتَّطوير، وكفاءة نظام تقييم الأداء، ومصروفات تطوير نظم المعلومات، وموارد البحث والتَّطوير، ومؤشرات رضا العملاء (الهلالي وغبور ومحمود، 2010: 47).

ومدخل إدارة الاحتواء العالي يهتم بالموارد البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومشاركتهم في صنع القرارات الجامِعِيَّة، كما يُركز على احتواء الأفراد العاملين، وتزويدهم بالفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات المرتبطة بأداء وظائفهم، وتدريبهم بما يؤدي إلى اكتساب مزيد من المهارات والمعارف وتحسين إنتاجيتهم، ومن ثم تُثري إدارة الاحتواء العالي حياة العاملين العمليَّة من خلال تقديم قدر أكبر من الاستقلالية، فعندما يتمتع الفرد بالاستقلالية الوظيفية، يُمكنه الانطلاق نحو الابتكارات في ممارسات أعماله اليومية (السيد، 2023: 55)، ولذلك فإن عمليَّة التدريب والتَّطوير يجب أن

تكون جزءاً مستمراً من ثقافة العمل في المؤسسة، مما يساعد في تطوير مهارات الموظفين وزيادة استعدادهم للمشاركة في صنع القرارات (عبد اللاه، 2025: 426).

يضاف إلى ذلك، أنَّ إدارة الاحتواء العالي هي مدخل إداري معاصر يتضمن مجموعة من الممارسات الهادفة والمبتكرة التي تستهدف تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والمعلومات والدوافع لتحقيق النجاح التنظيمي، وتمكّين العاملين من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم، وذلك لزيادة النشاط والمرونة والتعاون للأفراد (مهدي، 2024: 538).

وتُسهم ممارسات إدارة الاحتواء العالي، التي تمنح العاملين صلاحية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفر لهم التدريب اللازم لتنمية معارفهم ومهاراتهم بما يمكنهم من اتخاذ القرارات وتنفيذها بفعاليّة، وتزوّدهم بالمعلومات التي توضح أثر ممارساتهم وقراراتهم في أداء وحدات العمل، إلى جانب مكافأتهم على جهودهم الرامية لتحسين الأداء، في إحداث آثار إيجابية تنعكس على العاملين والمديرين على حدّ سواء، إذ تعزز لدى العاملين الرضا والاستمتاع بأداء أعمالهم، ويستفيد المديرون من آثارها الإيجابية في تحسين مستوى الأداء (Konrad, 2006: 6).

وبالتالي فإن ممارسات إدارة الاحتواء العالي لا تقتصر آثارها على تنمية قدرات العاملين، وإنما تمتد إلى بناء قدرات تنظيمية داعمة للتعلّم والنمو، بما ينعكس على تطوير الأداء المؤسسي، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة جلفاوي وبن يحيى (2023) من وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الاحتواء العالي وتنمية التعلم التنظيمي.

يضاف إلى ذلك، أنَّ التعلّم هو طاقات وعمليَّات تهدف إلى الاستمرار في تحسين الأداء ارتكازاً إلى الخبرة والممارسة، ولقد أشارت العديد من الدِّراسات والبحوث إلى أن التعلّم في المنظمات من المهام الأصيلة والضرورية، فالتعلّم يجعل المنظمة قادرة على تطوير كفاءات محورية تكون بمثابة نقطة انطلاق المنظمة نحو التميز (حمد والحولي، 2024: 7).

ويرى الباحث أنَّه يمكن قياس مستوى أداء الجامعات المرتبط بالتعلّم والنمو في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من خلال مجموعة من المؤشرات، ومنها: مدى تهيئة إدارة الجامعة مناخاً تنظيمياً داعماً للتعلّم والتَّطوير، ومستوى تشجيع العاملين على تبادل المعارف والمعلومات والخبرات المهنيّة، ومستوى الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في توجيه العاملين نحو مجالات التَّحسِين والتَّطوير، ومدى توفير فرص حقيقية لمشاركة الأطراف المعنية في القرارات المرتبطة بالتَّطوير المؤسسي.

الدِّراسات السابقة

اهتم العديد من الباحثين بإدارة الاحتواء العالي ودورها في تطوير الأداء وتحسينه، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي موازٍ، فقد أجرى بن باك وأحمد (Bin Bak & Ahmed, 2017) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي في مؤسسات التعليم العالي السعودية، من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بجامعة الدمام، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ المسحي، وتكونت عينتها من (135) عضوة، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي كانت "متوسطة"، ووُجدت علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الاحتواء العالي والالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة حمدان وخليل وكامل (Hamdan; Khaleel & Kamil, 2020) إلى التعرف إلى واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مؤسسات التعليم العالي العراقية، وذلك من وجهة نظر عمداء الكُلِيَّات ومساعديهم ورؤساء الأقسام

الأكاديميَّة في جامعة تكريت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (34) قائداً أكاديمياً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي كان بدرجة "متوسطة".

كما هدفت دراسة عبد السلام والسيد (2021) إلى التعرف إلى الواقع الراهن لممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية في جامعة عين شمس من وجهة نظر العاملين الإداريين بالكلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (160) فرداً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ الواقع الراهن لممارسات إدارة الاحتواء العالي في الكلية كان بدرجة "متوسطة"، وأن معوقات تنمية إدارة الاحتواء العالي بالكلية متعددة ومنها: نقل الإداريين من قسم أو إدارة إلى أخرى دون مراعاة توافر الخبرة المطلوبة لأداء مهام الوظيفة مما يؤثر سلباً في أدائهم، وندرة الاستفادة من الكفاءات والكوادر المتميزة.

وسعت دراسة دره وعريض وإبراهيم (2022) للتعرف إلى واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري من وجهة نظر العاملين (أعضاء الهيئات التدريسية والإداريين)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ التحليلي، وتكونت عينتها من (268) فرداً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ واقع ممارسة إدارة المواهب كان "متوسطاً"، ودرجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي كانت "متوسطة" أيضاً، ووُجد أثر معنوي لأبعاد إدارة المواهب في إدارة الاحتواء العالي.

ورمت دراسة علوان (2022) للتعرف إلى واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي وواقع السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزقازيق المصرية من وجهة نظرهم، وذلك بُغية التَّوصُّل إلى تصور مقترح لتحقيق السعادة المؤسسية بالجامعة على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (90) عضواً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وضعف الشعور بالسعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس، ووُجد ارتباط موجب ودال إحصائياً بين إدارة الاحتواء العالي وتحقق السعادة المؤسسية.

وهدفت دراسة الجحيشي وحمودات (2023) إلى التعرف إلى واقع إدارة الاحتواء العالي ومستويات أبعادها لدى عمداء الكُلِيَّات في الجامعات العراقية من وجهة نظر مسؤولي شعب النشاطات الطلابية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ المسحي، وتكونت عينتها من (151) فرداً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ واقع إدارة الاحتواء العالي ومستويات أبعادها لدى العمداء كان "عالياً".

كما هدفت دراسة جلفاوي وبن يحيى (2023) إلى التعرف إلى أثر إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ التحليلي، وتكونت عينتها من (115) فرداً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي كان بدرجة "متوسطة"، ومستوى إدراك العينة للتعلم التنظيمي كان بدرجة "مرتفعة"، ووُجدت علاقة إيجابية قوية بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها وتنمية التعلم التنظيمي، كما وُجد أثر لإدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي.

وسعت دراسة السيد (2023) للتعرف إلى واقع إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية المصرية من وجهة نظرهم، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة إدارة الاحتواء

العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ الارتباطي، وتكونت عينتها من (412) فرداً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي كانت "متوسطة"، وواقع السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها كان "متوسطاً" أيضاً، ووُجد أنَّ إدارة الاحتواء العالي وأبعادها ترتبط ارتباطاً دالاً عكسياً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها.

وهدفت دراسة عبد الله (Abdullah, 2023) التعرف إلى العلاقة والتأثير بين إدارة الاحتواء العالي ومشاعر الانتماء التنظيمي في معهد التدريب النفطي العراقي بيجي، من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (35) موظفاً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي والانتماء التنظيمي، ووُجد أنَّ إدارة الاحتواء العالي تؤثر بدرجة كبيرة في تعزيز مشاعر الانتماء التنظيمي.

ورمت دراسة روي وماستان (Roy & Mastan, 2024) للكشف عما إذا كان هناك أثر لآلِيَّات إدارة الاحتواء العالي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات مختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (50) موظفاً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ لآلِيَّات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً إيجابياً مرتفعاً في الأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة عبد العال وعبد العزيز (2024) إلى الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين إدارة الاحتواء العالي بأبعادها وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (320) عضواً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي في الجامعة كان بدرجة "متوسطة"، وواقع أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس كان بدرجة "متوسطة" أيضاً، ووُجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي وجودة الحياة الوظيفية، كما وُجد أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي في جودة الحياة الوظيفية.

وسعت دراسة مهدي (2024) للتعرف إلى درجة توافر الجدارات الرّقمية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية المصرية من وجهة نظرهم، وذلك بُغية التَّوصُّل إلى آلِيَّات إجرائية لتَّطوير تلك الجدارات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (335) عضواً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ درجة توافر الجدارات الرّقمية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي لدى أعضاء هيئة التدريس "متوسطة".

وهدفت دراسة طه وإسماعيل وشلبي (2025) إلى تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاستدامة المؤسسية لجامعة مدينة السادات المصرية من خلال الازدهار في العمل كمُتغيّر وسيط، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ الاستقرائي، وتكونت عينتها من (324) عضواً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي كان "عالياً"، ومستوى الازدهار في العمل والاستدامة المؤسسية كانا "عاليين" أيضاً، ووُجدت علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاستدامة المؤسسية، كما وُجدت علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والازدهار في العمل، ووُجدت علاقة معنوية بين

الازدهار في العمل والاستدامة المؤسسية، كما وُجدت علاقة غير مباشرة قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاستدامة المؤسسية من خلال الازدهار في العمل كمُتغيِّر وسيط.

وهدفت دراسة عبد اللاه (2025) إلى التعرف إلى واقع تحقيق النجاح الوظيفي وواقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بجامعة جنوب الوادي المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والنجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ الارتباطي، وتكونت عينتها من (304) عضواً، طُبِّقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ واقع تحقيق النجاح الوظيفي كان "عالياً"، وواقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي كانت "متوسطة"، ووُجدت علاقة ارتباطية بين أبعاد النجاح الوظيفي وممارسات إدارة الاحتواء العالي.

كما هدفت دراسة هادي والربيعي (2025) إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط العراقية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ الارتباطي، وتكونت عينتها من (400) عضواً، طُبِّقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي كانت "عالية".

ومن خلال الاطلاع على الدِّراسات السابقة يتضح وجود قصور في المعالجة البحثية التي تجمع بين مدخل إدارة الاحتواء العالي والأداء المؤسسي في الجامعات الفِلسطِينِيَّة، وقياس مستوى الأداء المؤسسي في ضوء هذا المدخل باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بما يمثل فجوة معرفية وموضوعية، وتتسع هذه الفجوة في السياق الجامعي بمحافظات غَزَّة؛ إذ تكتسب دراسة الأداء المؤسسي في هذه البيئة خصوصية فرضتها التداعيات الاستثنائية لحرب 2023م، وما صاحبها من تحدّيات مست الموارد البشرية والمادية، والعمليَّات الداخليَّة، والخدمات المقدمة للمستفيدين، وفرص التعلّم والنمو المؤسسي، بما يمثل فجوة مكانية وسياقية، كما تبرز فجوة منهجية وتطبيقية تتمثل في الحاجة إلى توظيف الأسلوب الوصفي/ المسحي لتشخيص مستوى الأداء المؤسسي في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والأسلوب التطويري للانتقال من التشخيص إلى بناء آليات مُقترحة للتطوير.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدِّراسات السابقة في انفرادها بتقصي مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي في تلك الجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي تُعْزَى لمُتغيِّرات: (الجنس، والتصنيف الوظيفي، والجامعة)، وذلك بُغية التَّوصُّل إلى آلِيَّات مُقترحة لتَّطوير مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدِّراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها.

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج الدراسة، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنينها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ المسحي، لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع، ولتصميم وإعداد الآليات المقترحة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي/ التَّطويري.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (الأكاديميين والإداريين) في الجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة البالغ عددهم (2006) فرداً وفقاً لإحصائيات وزارة التعليم العالي الفِلسطِينِيَّة للعام الأكاديمي 2023/2022م، ونظراً لأن حجم المجتمع معلوم، والبالغ (2006) فرداً، فقد تم تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون للحصول على حجم العينة المناسب لتمثيل العاملين في عينة الدراسة؛ وقد بلغ عدد العاملين المطلوب لتمثيل العينة (323) فرداً، وتمثل (16.1%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، لتمثيل توزيع العاملين، بطريقة ملائمة في عينة الدراسة، وقد طبقت الاستبانة على (323) فرداً، وتم استرداد (311) منها، وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها (308) استبانة، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة

المُتغيِّر	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	256	83.1
	أنثى	52	16.9
التصنيف الوظيفي	أكاديمي	124	40.3
	إداري	184	59.7
الجامعة	الأقصى	142	46.1
	الإسلامية	138	44.8
	فلسطين	28	9.1

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستفيداً من بعض الأدبيات والدِّراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، مثل: دراسة فاندنبرغ وريتشاردسون وإيستمان (Vandenberg; Richardson & Eastman, 1999)؛ ودراسة بنسون ويونغ ولولر (Benson; Young & Lawler, 2006)؛ ودراسة بن باك وأحمد (Bin Bak & Ahmed, 2017)؛ ودراسة نولاند (Nuland, 2019)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (34) فقرة موزعة على (4) أبعاد، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، ومرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

1. **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة بثلاث طرق وهي:

- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بالجامعات الفِلسطِينِيَّة، وعددهم (12) محكماً، وتم

استرجاع الاستبانات من المحكمين ودراستها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والخطوط العريضة لهذه التعديلات تضمنت: إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية، وحذف بعض العبارات المتكررة، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (32) فقرة موزعة على (4) أبعاد.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من الصدق الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للبُعْد الذي تنتمي إليه، وذلك بعد تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (30) فرداً، من خارج عينة الدراسة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط كما في الجدول (2):

جدول (2): معامل ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للبُعْد الذي تنتمي إليه

البُعْد الأول: الأداء المالي		البُعْد الثاني: العمليَّات الداخليَّة		البُعْد الثالث: المستفيدين		البُعْد الرابع: التعلّم والنمو	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.79**	1	0.80**	1	0.76**	1	0.83**
2	0.84**	2	0.87**	2	0.77**	2	0.89**
3	0.90**	3	0.89**	3	0.82**	3	0.91**
4	0.85**	4	0.89**	4	0.76**	4	0.93**
5	0.88**	5	0.91**	5	0.84**	5	0.80**
6	0.81**	6	0.78**	6	0.72**	6	0.87**
7	0.74**	7	0.81**	7	0.81**	7	0.90**
8	0.83**	8	0.84**	8	0.79**	8	0.89**

يتضح من الجدول (2) أنَّ معاملات الارتباط في البُعْد الأول قد بلغت (0.74–0.90)، وفي البُعْد الثاني (0.78–0.91)، وفي البُعْد الثالث (0.72–0.84)، وفي البُعْد الرابع (0.80–0.93)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **الصدق البنائي:** تم التأكد من الصدق البنائي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل بُعْد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) فرداً، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط كما في الجدول (3):

جدول (3): معامل الارتباط بين كل بُعْد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة: (ن=30)

البُعْد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء المالي	0.96	0.000
العمليَّات الداخليَّة	0.92	0.000
المستفيدين	0.95	0.000
التعلّم والنمو	0.95	0.000

يتضح من الجدول (3) أنَّ جميع معاملات الارتباط بين كل بُعْد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يتضح أنَّ أبعاد الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أنَّ الاستبانة يمكن أن تقيس ما صممت لقياسه.

2. **ثبات الاستبانة:** تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقتين وهما: طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وكانت معاملات الثبات كما في الجدول (4):

جدول (4): معاملات الثبات لكل بُعْد من أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ

البُعْد	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية	معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
الأداء المالي	0.96	0.98
العمليَّات الداخليَّة	0.93	0.95
المستفيدين	0.95	0.96
التعلّم والنمو	0.96	0.98
معامل الثبات الكلي للاستبانة	**0.96**	**0.97**

يتضح من الجدول (4) أنَّ معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل ارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على الأبعاد والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى – الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو درجة التوافر؛ أي (5–1=4) ÷ 5 = (0.8). وحُددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: مرتفعة جداً (من 4.21 إلى 5)؛ مرتفعة (من 3.41 إلى 4.20)؛ متوسطة (من 2.61 إلى 3.40)؛ منخفضة (من 1.81 إلى 2.60)؛ منخفضة جداً (من 1.00 إلى 1.80).

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

السؤال الأول: ما مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (5):

جدول (5): تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي مُرتَّبَة تنازلياً

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
2	العمليَّات الداخليَّة	2.82	0.35	56.4	متوسطة	1
4	التعلّم والنمو	2.81	0.32	56.2	متوسطة	2
3	المستفيدين	2.71	0.31	54.2	متوسطة	3
1	الأداء المالي	2.68	0.33	53.6	متوسطة	4
الدرجة الكلية		**2.76**	**0.31**	**55.2**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (5) أنَّ درجة التقدير الكلية لمستوى الأداء المؤسسي للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين في الأبعاد جميعها بلغت (2.76)، وبوزن نسبي (55.2%)، ويدل ذلك على أنَّ درجة التقدير الكلية بشكل عام "متوسطة"، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى طبيعة الظروف الاستثنائية التي تعيشها الجامعات في محافظات غَزَّة، والأزمات المركَّبَة والتَّحَدّيات المتعدِّدَة التي تواجهها، في ظل محدُودِيَّةِ الموارد والإمكانات، وتسارع المُتغيِّرات، وتعدُّد المتطلَّبات وتزاحم الأولويَّات؛ الأمر الذي انعكس على قدرتها في توظيف مدخل إدارة الاحتواء العالي ضمن أدائها المؤسسي بكفاءة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة حمدان وخليل وكامل (Hamdan; Khaleel & Kamil, 2020)؛ ودراسة دره وعريض وإبراهيم (2022)؛ ودراسة جلفاوي وبن يحيى (2023)، ودراسة أبو عاصي (2021)؛ وتختلف مع نتائج دراسة علوان (2022)؛ ودراسة الجحيشي وحمودات (2023)؛ ودراسة طه وإسماعيل وشلبي (2025)، وبالنسبة للأبعاد فقد حصل بُعْد (العمليَّات الداخليَّة) على الترتيب الأول، يليه بُعْد (التعلّم والنمو)، ثم بُعْد (المستفيدين)، ثم بُعْد (الأداء المالي)، وفيما يلي عرض ومناقشة مستوى الأداء المؤسسي للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي داخل كل بُعْد من أبعاد الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت أبعادها، كما هو موضح في الجداول (6)، (7)، (8)، (9):

البُعْد الأول: الأداء المالي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات العاملين لمستوى الأداء المالي للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، وذلك كما في الجدول (6).

جدول (6): تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المالي للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي مُرتَّبَة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
7	تُشرك العاملين في إعداد الخطط المالية للجامعة	2.97	0.59	59.4	متوسطة	1
8	توفر معلومات مالية واضحة للأطراف المعنية	2.77	0.45	55.4	متوسطة	2
3	توزع الحوافز المالية في ضوء معايير مُحدَّدة	2.76	0.52	55.2	متوسطة	3
2	تُشرك الأطراف المعنية في مناقشة القضايا ذات البُعْد المالي	2.74	0.47	54.8	متوسطة	4
4	تأخذ آراء الأطراف المعنية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المالية	2.73	0.50	54.6	متوسطة	5
5	تعتمد على المشاركة الجماعية في تحديد أولويَّات الإنفاق	2.71	0.47	54.2	متوسطة	6
6	تشجع على مشاركة المعرفة المتعلقة بإدارة الموارد المالية	2.41	0.53	48.2	منخفضة	7
1	توفر إدارة الجامعة مخصصات وبدلات مالية مجزية لمكافأة العاملين الأكفاء	2.35	0.52	47	منخفضة	8
	التقدير العام للبُعْد	**2.68**	**0.33**	**53.6**	متوسطة	

يتضح من الجدول (6) أنَّ المستوى العام لتقدير العاملين لمستوى الأداء المالي للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بلغ (2.68)، وبوزن نسبي (53.6%)، ويدل ذلك على أنَّ درجة التقدير كانت "متوسطة"، وقد كان أعلى مستوى

هو المتضمن في الفقرة (تُشرك العاملين في إعداد الخطط المالية للجامعة)، وبدرجة تقدير "متوسطة" لهذه الفقرة، وهذا يعني وجود توجه نحو إشراك العاملين في بعض جوانب التخطيط المالي، إلا أنَّ هذا التوجه لم يصل بعد إلى ممارسة مؤسسية منتظمة تُمكّن العاملين من التأثير الفعلي في القرارات المالية، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى أنَّ التخطيط المالي في الجامعات يُعدّ من المجالات التي ترتبط قراراته بتحديد أولويَّات الجامعة وتقدير احتياجاتها وتخصيص مواردها، ما قد يدفع الإدارات الجامِعِيَّة إلى تركيز جانب كبير من قرارات إعداد الخطط المالية في المستويات الإدارية والمالية العليا، مع اقتصار مشاركة العاملين في بعض الحالات على تقديم الاحتياجات والمقترحات المرتبطة بمجالات عملهم، دون امتدادها إلى المشاركة الفعليّة في صياغة الخطط المالية أو تحديد أولويَّات توزيع الموارد.

كما يتضح أنَّ أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (توفر إدارة الجامعة مخصصات وبدلات مالية مجزية لمكافأة العاملين الأكفاء)، وبدرجة تقدير "منخفضة" لهذه الفقرة، وهذا يعني محدُودِيَّةِ قدرة إدارات الجامعات، على ربط العوائد المالية بمستوى الأداء والإنجاز، أو توظيف العوائد المالية كأداة فاعلة لتحفيز الكفاءات وتعزيز إسهامها في تحسين الأداء المؤسسي، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى الظروف الاستثنائية التي تمر بها الجامعات نتيجة لتداعيات 2023م، وما رافقها من تعطل مصادر الدخل، وتراجع الموارد المالية، وتزايد الاحتياجات والأعباء التشغيلية، وتعدد الأولويَّات الطارئة؛ الأمر الذي قد يكون فرض على إدارات الجامعات توجيه ما يتوافر لديها من موارد محدودة نحو تأمين الاحتياجات الأساسية والمحافظة على استمرارية العمل الأكاديمي والإداري، على حساب التوسع في المخصصات والبدلات والحوافز المالية.

البُعْد الثاني: العمليَّات الداخليَّة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات العاملين لمستوى العمليَّات الداخليَّة للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، وذلك كما في الجدول (7).

جدول (7): تقديرات عينة الدراسة لمستوى العمليَّات الداخليَّة للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي مُرتَّبَة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
4	تفوض الصلاحيات الكافية للعاملين لتمكّينهم من اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم	2.99	0.57	59.8	متوسطة	1
2	تُشرك العاملين في صنع القرارات واتخاذها	2.85	0.43	57	متوسطة	2
6	تستفيد من المخزون المعرفي للعاملين عند اتخاذ القرارات	2.83	0.46	56.6	متوسطة	3
5	تتبادل الآراء والمعلومات والخبرات التنظيمية مع العاملين ذوي العلاقة قبل اتخاذ القرارات	2.82	0.47	56.4	متوسطة	4
3	تزود العاملين بمعلومات واضحة ودقيقة دون اللجوء لسياسة إخفاء المعلومات	2.80	0.50	56	متوسطة	5
7	تُعلن عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والحوافز	2.78	0.45	55.6	متوسطة	6
8	تربط الحوافز والمكافآت بجهود العاملين وإسهاماتهم في تحسين العمليَّات الداخليَّة وتطوير الأداء المؤسسي	2.77	0.46	55.4	متوسطة	7

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
1	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعّالة لتبادل المعلومات ومشاركتها مع العاملين	2.75	0.48	55	متوسطة	8
التقدير العام للبُعْد		**2.82**	**0.35**	**56.4**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (7) أنَّ المستوى العام لتقدير العاملين لمستوى العمليَّات الداخليَّة للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بلغ (2.82)، وبوزن نسبي (56.4%)، ويدل ذلك على أنَّ درجة التقدير كانت "متوسطة"، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تفوض الصلاحيات الكافية للعاملين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم)، وبدرجة تقدير "متوسطة" لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى وعي إدارات الجامعات بأهميّة تفويض الصلاحيات في تمكّين العاملين وتعزيز مقدرتهم على أداء مهامهم واتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، إلا أنَّ هذا الوعي قد لا ينعكس بالقدر الكافي على الممارسة الفعليّة للتفويض واتساع نطاق الصلاحيات الممنوحة للعاملين؛ إذ قد تظل بعض الصلاحيات مرتبطة بحدود المسؤوليات الوظيفية والمستويات التنظيمية، بما قد يستدعي في بعض المواقف الرجوع إلى المسؤولين قبل اتخاذ القرار، كما قد يتفاوت مستوى التفويض بين الوحدات والمستويات التنظيمية تبعاً لطبيعة المسؤوليات الموكلة للعاملين؛ الأمر الذي يجعل مساحة الاستقلالية في اتخاذ القرار متفاوتة بينهم.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعّالة لتبادل المعلومات ومشاركتها مع العاملين)، لكن درجة التقدير لهذه الفقرة تظل "متوسطة"، وهذا يعني وجود ممارسة قائمة لتوفير المعلومات وتبادلها مع العاملين، وأن إدارات الجامعات توفر بالفعل قنوات اتصال تتيح تداول المعلومات ومشاركتها مع العاملين، إلا أن مستوى فاعِلِيَّة تلك القنوات قد لا يكون متسقاً في مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية، كما قد تتفاوت درجة انتظام استخدامها وسرعة تدفق المعلومات ودقتها ووضوحها وإتاحتها للعاملين في الوقت المناسب، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية وتنوع طبيعة العمل وتباين احتياجات العاملين من المعلومات؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى تفاوت مستوى الاستفادة من قنوات الاتصال المتاحة.

البُعْد الثالث: المستفيدين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات العاملين لمستوى أداء الجامعات المرتبط بالمستفيدين في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، وذلك كما في الجدول (8).

جدول (8): تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المرتبط بالمستفيدين في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي مُرتَّبَة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
2	تُشرك المستفيدين في صنع القرارات واتخاذها	2.97	0.54	59.4	متوسطة	1
3	تأخذ آراء المستفيدين ومقترحاتهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	2.83	0.49	56.6	متوسطة	2
1	توفر إدارة الجامعة مصادر معرفية متنوعة لتلبية احتياجات المستفيدين	2.82	0.46	56.4	متوسطة	3

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
6	تتيح للمستفيدين فرصاً حقيقية للمشاركة في التَّطوير	2.79	0.44	55.8	متوسطة	4
7	تتيح قنوات تواصل فعّالة لتبادل المعلومات مع المستفيدين	2.75	0.46	55	متوسطة	5
5	تشجع ثقافة التعاون وتبادل المعرفة بين المستفيدين	2.73	0.47	54.6	متوسطة	6
8	تأخذ ملاحظات المستفيدين بعين الاعتبار عند تحديث المعلومات	2.41	0.53	48.2	منخفضة	7
4	تقدم حوافز تشجع المستفيدين على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المختلفة	2.38	0.53	47.6	منخفضة	8
التقدير العام للبُعْد		**2.71**	**0.31**	**54.2**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (8) أنَّ المستوى العام لتقدير العاملين لمستوى أداء الجامعات المرتبط بالمستفيدين في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بلغ (2.71)، وبوزن نسبي (54.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت "متوسطة"، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تُشرك المستفيدين في صنع القرارات واتخاذها)، وبدرجة تقدير "متوسطة" لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى الظروف الاستثنائية التي فرضتها حرب 2023م وتداعياتها على الجامعات في محافظات غَزَّة، وما رافقها من اضطراب في البيئة الجامِعِيَّة وتغيّر في الأولويَّات والاحتياجات؛ الأمر الذي قد يكون حدّ من قدرة إدارات الجامعات على توسيع نطاق مشاركة المستفيدين والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في عمليَّات صنع القرارات واتخاذها.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تقدم حوافز تشجع المستفيدين على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المختلفة)، وبدرجة تقدير "منخفضة" لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى تأثر قدرة الجامعات على تقديم الحوافز المادية وغير المادية للمستفيدين نتيجة الظروف الطارئة التي فرضتها حرب 2023م وتداعياتها، وما ترتب عليها من ضغوط مالية وتشغيلية، وتحول جانب كبير من الاهتمام نحو مواجهة الاحتياجات والأولويَّات الطارئة، الأمر الذي حدّ من قدرة إدارات الجامعات على توفير حوافز منتظمة تشجع المستفيدين على المشاركة الفاعلة في الأنشطة الجامِعِيَّة المختلفة.

البُعْد الرابع: التعلّم والنمو:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات العاملين لمستوى التعلّم والنمو للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، وذلك كما في الجدول (9).

جدول (9): تقديرات عينة الدراسة لمستوى التعلّم والنمو للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي مُرتَّبَة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
5	تشجع التنمية المهنيّة والتعلّم المستمر	2.98	0.52	59.6	متوسطة	1
8	تشجع العاملين على المشاركة في برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم المهنيّة والأدائية	2.96	0.52	59.2	متوسطة	2
2	تهيئ إدارة الجامعة مناخاً تنظيمياً داعماً للتعلّم والتَّطوير	2.79	0.51	55.8	متوسطة	3

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
3	تشجع العاملين على تبادل المعارف والمعلومات والخبرات المهنيّة	2.77	0.48	55.4	متوسطة	4
7	تدعم المبادرات التي تعزز تشارك المعرفة	2.76	0.43	55.2	متوسطة	5
4	تقلل الحواجز التنظيمية التي تعيق تبادل المعرفة	2.75	0.45	55	متوسطة	6
6	توفر فرصاً حقيقية لمشاركة الأطراف المعنية في القرارات المرتبطة بالتَّحسِين والتَّطوير المؤسسي	2.74	0.46	54.8	متوسطة	7
1	تستفيد من نتائج تقييم الأداء في توجيه العاملين نحو مجالات التَّحسِين والتَّطوير	2.73	0.46	54.6	متوسطة	8
التقدير العام للبُعْد		**2.81**	**0.32**	**56.2**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (9) أنَّ المستوى العام لتقدير العاملين لمستوى التعلّم والنمو للجامعات في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي بلغ (2.81)، وبوزن نسبي (56.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت "متوسطة"، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تشجع التنمية المهنيّة والتعلّم المستمر)، وبدرجة تقدير "متوسطة" لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى ظروف حرب 2023م وتداعيات فرضت على الجامعات تحدّيات وأولويَّات جديدة، جعلت تركيزها ينصب بدرجة أكبر على المحافظة على استمرارية العمليَّة التعليميَّة والخدمات الجامِعِيَّة، والتوسع في توظيف التعليم الإلكتروني والخدمات الإلكترونية، والتكيّف مع أنماط العمل ومتطلبات البيئة الجامِعِيَّة المُتغيِّرة؛ الأمر الذي استحوذ على جانب كبير من جهودها ومواردها، وأثر في قدرتها على إتاحة فرص كافية ومنتظمة للتنمية المهنيّة والتعلّم المستمر.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تستفيد من نتائج تقييم الأداء في توجيه العاملين نحو مجالات التَّحسِين والتَّطوير)، لكن درجة التقدير لهذه الفقرة تظل "متوسطة"، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى انشغال إدارات الجامعات بالتعامل مع متطلبات استمرارية العمليَّة التعليميَّة والخدمات الجامِعِيَّة في ظل تداعيات الحرب، وما رافق ذلك من تعدد الأولويَّات وتزاحم الاحتياجات، وتسارع المُتغيِّرات في بيئة العمل الجامعي؛ الأمر الذي جعل توجيه نتائج تقييم الأداء نحو خطط ومجالات التَّحسِين والتَّطوير يتداخل مع أولويَّات أخرى أكثر إلحاحاً.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينيّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي تُعْزَى لمُتغيِّرات: (الجنس، والتصنيف الوظيفي، والجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي. وقد كانت النتائج على النحو الآتي:

مُتغيِّر الجنس

تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (10).

جدول (10): نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعْزَى لمُتغيِّر الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الأداء المالي	ذكر	256	2.67	0.34	1.45	0.15	غير دالة إحصائياً
	أنثى	52	2.74	0.28			
العمليَّات الداخليَّة	ذكر	256	2.83	0.35	0.30	0.76	غير دالة إحصائياً
	أنثى	52	2.81	0.35			
المستفيدين	ذكر	256	2.70	0.31	0.92	0.36	غير دالة إحصائياً
	أنثى	52	2.75	0.28			
التعلّم والنمو	ذكر	256	2.81	0.32	0.45	0.65	غير دالة إحصائياً
	أنثى	52	2.82	0.31			
الدرجة الكلية	**ذكر**	**256**	**2.75**	**0.31**	**0.59**	**0.56**	**غير دالة إحصائياً**
	أنثى	**52**	**2.78**	**0.29**			

يتضح من الجدول (10) أنَّ القيم الاحتمالية المقابلة لقيمة (ت) أكبر من (0.05)، (في الدرجة الكلية وفي الأبعاد جميعها)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي تُعْزَى لمُتغيِّر الجنس، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى تشابه الظروف الوظيفية والبيئة الجامعية التي يتعرض لها العاملون من الجنسين، وعملهم في ظل الأنظمة والإجراءات الإدارية والممارسات المؤسسية ذاتها، فضلاً عن تأثرهم بالتَّحَدّيات والأولويَّات التي فرضتها تداعيات الحرب على الجامعات في محافظات غَزَّة، والتي لا تقتصر آثارها على جنس دون آخر؛ الأمر الذي جعل تقديراتهم لمستوى الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي متقاربة، ولم تظهر بينها فروق جوهرية تُعزى إلى الجنس، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السيد (2023)؛ ودراسة عبد اللاه (2025)؛ ودراسة هادي والربيعي (2025) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعْزَى لمُتغيِّر الجنس، ولكنها تختلف مع نتائج دراسة مهدي (2024) التي أظهرت وجود فروق تُعْزَى لمُتغيِّر الجنس لصالح الإناث.

مُتغيِّر التصنيف الوظيفي

تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعْزَى لمُتغيِّر التصنيف الوظيفي

الأبعاد	التصنيف الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الأداء المالي	أكاديمي	124	2.66	0.35	0.93	0.35	غير دالة إحصائياً
	إداري	184	2.69	0.32			
العمليَّات الداخليَّة	أكاديمي	124	2.86	0.34	1.35	0.18	غير دالة إحصائياً
	إداري	184	2.80	0.35			
المستفيدين	أكاديمي	124	2.69	0.32	1.08	0.28	غير دالة إحصائياً
	إداري	184	2.72	0.30			
التعلّم والنمو	أكاديمي	124	2.77	0.35	1.90	0.06	غير دالة إحصائياً
	إداري	184	2.84	0.29			
الدرجة الكلية	**أكاديمي**	**124**	**2.74**	**0.32**	**0.62**	**0.54**	**غير دالة**

الأبعاد	التصنيف الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	إداري	184	2.76	0.30			إحصائياً

يتضح من الجدول (11) أنَّ القيم الاحتمالية المقابلة لقيمة (ت) أكبر من (0.05)، (في الدرجة الكلية وفي الأبعاد جميعها)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي تُعْزَى لمُتغيِّر التصنيف الوظيفي، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى أنَّ العاملين، على اختلاف طبيعة أعمالهم الأكاديميَّة والإدارية، يعملون ضمن البيئة الجامعية ذاتها، ويتأثرون بالأنظمة والإجراءات والممارسات المؤسسية نفسها، كما يواجهون التَّحَدّيات والأولويَّات التي فرضتها تداعيات الحرب على الجامعات في محافظات غَزَّة، ما أسهم في تقارب تصوراتهم لمستوى الأداء المؤسسي في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، الأمر الذي انعكس في عدم وجود فروق جوهرية في تقديراتهم تبعاً لتصنيفهم الوظيفي، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو عاصي (2021) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من الأكاديميين والإداريين.

مُتغيِّر الجامعة

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعْزَى لمُتغيِّر الجامعة

البُعْد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الأداء المالي	بين المجموعات	0.03	2	0.01	0.09	0.87	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	34.19	305	0.11			
	المجموع	34.22	307				
العمليَّات الداخليَّة	بين المجموعات	0.52	2	0.26	2.17	0.11	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	36.63	305	0.12			
	المجموع	37.15	307				
المستفيدون	بين المجموعات	0.13	2	0.06	0.60	0.55	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	29.38	305	0.10			
	المجموع	29.51	307				
التعلّم والنمو	بين المجموعات	0.18	2	0.09	0.90	0.42	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	31.11	305	0.10			
	المجموع	31.29	307				
الدرجة الكلية	**بين المجموعات**	**0.34**	**2**	**0.17**	**1.70**	**0.17**	**غير دالة إحصائياً**
	داخل المجموعات	**29.67**	**305**	**0.10**			
	المجموع	**30.01**	**307**				

يتضح من الجدول (12) أنَّ القيم الاحتمالية المقابلة لقيمة (ف) أكبر من (0.05)، (في الدرجة الكلية والأبعاد جميعها)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي تُعْزَى لمُتغيِّر

الجامعة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى تشابه الظروف التي تواجه الجامعات الفِلسطِينِيَّة في محافظات غَزَّة، فضلاً عن تقارب مواقع تلك الجامعات ضمن مساحة جغرافية محدودة، الأمر الذي جعلها تواجه أزمات وتحدّيات وضغوطاً متشابهة، فرضت عليها متطلبات وأولويَّات متقاربة في إدارة العمل الجامعي؛ مما أسهم في تقارب تقديرات العاملين في الجامعات لمستوى الأداء المؤسسي في ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي، دون اعتبار للجامعة التي يعملون فيها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المزين وأبو ضاهر (2025)، ولكنها تختلف مع نتائج دراسة الحولي والقطراوي (2024) التي أظهرت وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تُعْزَى لمُتغيّر الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

السؤال الثالث: ما الآلِيَّات المُقترحة لتطوير مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي؟

من منطلق أن الهدف الرئيس للدراسة الحالية يتمثل في التوصل إلى آلِيَّات مُقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، وبالاستناد إلى نتائج الدراسة الميدانية، تَمَّت صياغة مجموعة من الآلِيَّات المُقترحة مُرتَّبة حسب درجة الأهميّة والأولويَّة من الأعلى إلى الأدنى، للإفادة منها في تطوير مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي ليزيد عن (55.2%).

ولضبط الآلِيَّات المُقترحة وتدعيمها والتأكد من صدقها واتساق بنودها مع أهداف الدراسة وصلاحيتها للتطبيق في البيئة الفلسطينية بمحافظات غزة، استخدم الباحث طريقة المجموعة البؤرية (المركزة) Focus Group، بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (12) خبيراً، وقد تم تقسيم الخبراء إلى مجموعتين، وتم إطلاع كل مجموعة على الصورة الأولية للآلِيَّات المُقترحة، مُرفقة بنتائج الدراسة الميدانية، وطلب من المجموعتين تحكيم الآلِيَّات المُقترحة، في ضوء خبرتهم ورؤاهم، ومن ثم قامت كل مجموعة بعمل عرض علني لما تم التوصل إليه من نتائج أمام المجموعة الأخرى، والخطوط العريضة لتوجيهات السادة الخبراء تضمنت: إعادة صياغة بعض الآلِيَّات، وإضافة أو حذف بعض العبارات، وقد أسهمت ملاحظاتهم القيمة في تنقيح وإثراء الآلِيَّات المُقترحة، وفيما يلي عرض للآلِيَّات المُقترحة بصورتها النهائية:

آلِيَّات مُقترحة لتطوير مستوى الأداء المالي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي:

يمكن تطوير مستوى الأداء المالي للجامعات الفِلسطِينِيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من خلال تطبيق الآلِيَّات الآتية:

1. إعادة هيكلة نظام المخصصات والبدلات المالية، واستحداث نظام واضح وعادل ومرن للمكافآت والحوافز، في حدود الموارد المالية المتاحة، بما يضمن توجيه جزء من العوائد نحو مكافأة العاملين الأكفاء وفقاً لمستوى أدائهم وإسهاماتهم في تطوير أداء الجامعة.
2. تنظيم لقاءات دورية بين العاملين لتبادل المعرفة والخبرات المتعلقة بإدارة الموارد المالية، بما يُسهم في نقل الممارسات والخبرات المالية والاستفادة منها في تحديد أولويَّات الإنفاق وترشيد استخدام الموارد المتاحة.
3. إعادة تشكيل اللجان المالية بما يضمن تمثيل مختلف الإدارات والعاملين، لضمان المشاركة الجماعية في تحديد أولويَّات الإنفاق وترتيبها وفقاً للاحتياجات الفعليّة وإمكانات الجامعة المتاحة.

4. تشكيل لجان تشاورية تضم ممثلين عن الأطراف المعنية، للتشاور معهم والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم بشأن القرارات المالية قبل اعتمادها من إدارة الجامعة.
5. تنظيم جلسات حوارية دورية تضم الأطراف المعنية لمناقشة القضايا ذات البُعْد المالي، وتبادل وجهات النظر بشأن البدائل والحلول الممكنة في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة للجامعة.
6. اعتماد معايير واضحة وموضوعية لتوزيع الحوافز المالية بما يتناسب مع الإمكانات المالية المتاحة للجامعة، وربط استحقاقها بمستوى الأداء والإنجاز والكفاءة.
7. نشر تقارير مالية دورية، تتضمن معلومات واضحة ودقيقة عن الإيرادات والمصروفات وأوجه الإنفاق، وإتاحتها للأطراف المعنية بما يعزز الشفافية المالية للجامعة.
8. اختيار ممثلين عن العاملين من مختلف الوحدات الأكاديميَّة والإدارية لعضوية لجان إعداد الخطط المالية، بما يتيح لهم عرض احتياجات وحداتهم ومقترحاتهم والمشاركة في مناقشة أولويَّات الخطة المالية، ومتابعة تنفيذها.

آليَّات مُقترحة لتطوير مستوى أداء العمليَّات الداخليَّة للجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي:

يمكن تطوير مستوى أداء العمليَّات الداخليَّة للجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من خلال تطبيق الآلِيَّات الآتية:

1. تفعيل منظومة الاتصالات المؤسسية الإلكترونية وتطويرها بما يضمن سرعة وفاعِلِيَّة تبادل المعلومات ومشاركتها مع العاملين، مع مراعاة تنويع قنوات الاتصال الداخليَّة وتحديد قنوات رسمية واضحة لتبادل المعلومات بين الإدارة العليا والكُلِيَّات والأقسام الأكاديميَّة والإدارية.
2. تطبيق المعايير الموضوعة لربط الحوافز والمكافآت بجهود العاملين وإسهاماتهم الفعليّة في تحسين العمليَّات الداخليَّة وتطوير الأداء المؤسسي، واستحداث حوافز خاصة بالمبادرات التَّطويرية للعاملين، وربط استحقاقها بنتائج قابلة للقياس.
3. تفعيل سياسة المكافآت والحوافز، وتوضيح معايير وشروط الاستحقاق، وآليات التقييم، وأشكالها وطرق تقديمها، مع إتاحتها لجميع العاملين عبر قنوات الاتصال الرسمية.
4. اعتماد سياسة واضحة لتداول المعلومات داخل الجامعة، تضمن تزويد العاملين بالمعلومات الدقيقة والمحدثة ذات الصلة بأعمالهم في الوقت المناسب.
5. اعتماد آلية مؤسسية للتشاور المسبق مع العاملين ذوي العلاقة، تتيح تبادل الآراء والمعلومات والخبرات التنظيمية ومناقشة البدائل قبل اتخاذ القرارات المرتبطة بمجالات عملهم.
6. عقد جلسات للعصف الذهني بمشاركة العاملين ذوي العلاقة قبل اتخاذ القرارات؛ للاستفادة من معارفهم وخبراتهم في تحليل المشكلات، وتوليد البدائل والحلول، والمفاضلة بينها.

7. تشكيل لجنة ممثلة عن الإدارة والعاملين؛ لوضع إطار مؤسسي واضح لإشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، يحدد مجالات المشاركة ومستوياتها وإجراءاتها، وفق طبيعة القرارات وارتباطها بمهام العاملين ومسؤولياتهم.
8. تحديد القرارات المرتبطة بالمهام التنفيذية القابلة للتفويض، ونقل صلاحية اتخاذها إلى العاملين الأقرب إلى مجال العمل، مع تحديد حدود التفويض ومسؤولياتهم، بما يقلل الحاجة إلى الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا.

آليَّات مُقترحة لتطوير مستوى الأداء المرتبط بالمستفيدين للجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي:

يمكن تطوير مستوى الأداء المرتبط بالمستفيدين للجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من خلال تطبيق الآليَّات الآتية:

1. وضع نظام واضح لحوافز مشاركة المستفيدين في الأنشطة الجامعية، يحدد أنواع الحوافز ومعايير استحقاقها وطرق تقديمها، ويربطها بمستوى المشاركة الفِعليَّة وإسهامات المستفيدين.
2. مراجعة ملاحظات المستفيدين وتحليلها بصورة دورية؛ لتحديد المعلومات التي تحتاج إلى تحديث أو تعديل أو استكمال، وإدراجها ضمن إجراءات تحديث المعلومات المعتمدة.
3. تنظيم لقاءات دورية مع المستفيدين؛ لتبادل الخبرات والمعارف والممارسات ذات الصلة بالأنشطة الجامعية.
4. تفعيل قنوات تواصل إلكترونية ومباشرة مع المستفيدين، بما يضمن سهولة تبادل المعلومات وسرعة الاستجابة لاستفساراتهم ومقترحاتهم.
5. تنظيم لقاءات دورية مع المستفيدين لمناقشة احتياجات التَّطوير وأولويَّاته، واقتراح المبادرات التَّطويرية والمشاركة في متابعة تنفيذها وتقييم نتائجها.
6. إبرام اتفاقيات تعاون وشراكات معرفية مع الجامعات والمراكز البحثية والمكتبات؛ لإتاحة تبادل المصادر العلمية وقواعد البيانات والخبرات البحثية، وتمكين المستفيدين من الوصول إلى موارد معرفية متنوعة تلبي احتياجاتهم العلمية والتخصصية.
7. إشراك ممثلين عن المستفيدين في اللجان وفرق العمل المعنية باتخاذ القرارات التَّطويرية؛ للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في دراسة البدائل وتحديد والأولويَّات قبل اعتماد القرارات.
8. تنظيم جلسات تشاورية دورية مع المستفيدين؛ لمناقشة القضايا والقرارات ذات الصلة باحتياجاتهم، وتبادل وجهات النظر حولها، والمشاركة في تحديد الأولويَّات والبدائل المناسبة تمهيداً لاتخاذ القرارات.

آليَّات مُقترحة لتطوير مستوى الأداء المرتبط بالتعلّم والنمو للجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي:

يمكن تطوير مستوى الأداء المرتبط بالتعلّم والنمو للجامعات الفِلسطِينيَّة بمحافظات غَزَّة في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي من خلال تطبيق الآليَّات الآتية:

1. ربط نتائج تقييم الأداء بالبرامج التدريبية والتَّطويرية؛ لتوجيه العاملين نحو البرامج التي تلبي مجالات التَّحسِين التي تحددها نتائج التقييم.
2. تخصيص تمثيل رسمي للأطراف المعنية في اللجان المعنية بالتخطيط والتَّحسِين والتَّطوير المؤسسي؛ بما يضمن مشاركتهم الفعليّة في مراحل صناعة القرارات المرتبطة بها.
3. تشكيل لجان متخصصة لمراجعة اللوائح والإجراءات التنظيمية التي تحد من تبادل المعرفة بين الوحدات المختلفة، واقتراح التعديلات اللازمة لتيسير تدفق المعرفة والخبرات وتداولها داخل الجامعة.
4. تخصيص موارد مالية ومادية لدعم مبادرات تشارك المعرفة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتنفيذها في حدود الإمكانات المالية المتاحة، بما يضمن استمراريتها وتوسيع نطاق الاستفادة منها.
5. إدراج مشاركة المعرفة ضمن معايير تقييم أداء العاملين؛ بما يشجعهم على تبادل المعارف والمعلومات والخبرات المهنيّة وتعزيز ممارسات تشارك المعرفة.
6. إتاحة قنوات مفتوحة للحوار والتواصل بين الإدارة والعاملين، وتشجيع تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين؛ بما يعزز الانفتاح التنظيمي ويهيئ مناخاً داعماً للتعلّم والتَّطوير.
7. تقديم حوافز مادية ومعنوية، في حدود الإمكانات المالية المتاحة؛ لتشجيع العاملين على المشاركة في البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم المهنيّة والأدائية؛ بما يعزز دافعيتهم نحو التعلّم المستمر.
8. ربط فرص الترقية والتقدم الوظيفي بمشاركة العاملين في برامج التنمية المهنيّة والتعلّم المستمر؛ بما يحفزهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم بصورة مستمرة.

توصيات الدراسة

في ضوء ما سبق، وبالاستناد إلى ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تبني الآلِيَّات المُقترحة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفِلسطِينِيَّة، والجامعات بمحافظات غَزَّة، وتضمينها ضمن أولويَّاتها، وتوفير الدعم اللازم لها.
2. دمج مدخل إدارة الاحتواء العالي ضمن برامج التنمية المهنيّة للعاملين في الجامعات.
3. تنظيم لقاءات إرشادية للعاملين في الجامعات الفِلسطِينِيَّة لزيادة معرفتهم بمدخل إدارة الاحتواء العالي ودوره في التَّحسِين والتَّطوير.
4. عقد دورات تدريبية لتمكين العاملين في الجامعات الفِلسطِينِيَّة وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم في توظيف مدخل إدارة الاحتواء العالي في تَّحسِين وتطوير الأداء المؤسسي لتلك الجامعات.
5. عقد ندوات إرشادية لرؤساء الأقسام الأكاديميَّة والإدارية بالجامعات الفِلسطِينِيَّة حول أهميّة استثمار الموارد البشرية في الجامعات، واحتوائها ودمجها في مختلف جوانب العمل المؤسسي، من خلال: الاحتواء بالقوة، والاحتواء بالمعلومات، والاحتواء بالعوائد، والاحتواء بالمعرفة، بما يعزز مشاركة العاملين ومسؤوليتهم وثقتهم ودافعيتهم، ويُسهم في تحسِين الأداء المؤسسي للجامعات وتطويره وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة.

المراجع

المراجع العربية:

1. الأغا، لينا (2021). استراتيجية مُقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجمعية الثقافة والفكر الحر في ضوء مبادئ الحوكمة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غَزَّة.
2. أبو شرخ، نادر وأبو شرخ، مي (2024). التأثيرات الهيكلية والمعرفية للحرب الإسرائيلية على التعليم الجامعي في غَزَّة: دراسة تحليلية للأبعاد الاستراتيجية والتربوية في ظل الانقطاعات المستمرة. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدِّراسات التربوية والنفسية، 6(14)، 151-167.
3. أبو عاصي، نور الهدى (2021). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غَزَّة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غَزَّة.
4. أبو عفش، صابرين (2026). تصور مقترح لتعزيز دور الجامعات بمحافظات غزة في مواجهة الاحتراق الأكاديمي لدى طلبتها في ضوء تداعيات حرب 2023. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غَزَّة.
5. أبو المجد، مها (2018). تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي. مجلة كلية التربية بطنطا، 70(2)، 688-732.
6. بركة، إبراهيم وسلمان، محمد (2022). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة فلسطين وسبل تحسينها. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدِّراسات، 9(1)، 420-447.
7. البطران، شيماء (2020). نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك كمتغيّر وسيط في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدِّراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 11(4)، 401-465.
8. الجحيشي، أنغام وحمودات، ثابت (2023). دراسة تحليلية لإدارة الاحتواء العالي لعمداء الكُلِيَّات من وجهة نظر مسؤولي شعب النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية. مجلة واسط للعلوم الرياضية، 13(1)، 84-104.
9. جلفاوي، سليمة وبن يحيى، سعاد (2023). أثر إدارة الاحتواء العالي في تنمية التعلم التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدِّراسات، 8(1)، 301-319.
10. حمد، محمد والحولي، عليان (2024). درجة توفر القدرات الديناميكية في الجامعات الفِلسطِينِيَّة وعلاقتها بالأداء المتميز. مجلة الجامعة الإسلامية للدِّراسات التربوية والنفسية، 32(3)، 1-28.
11. حمدان، محمد (2026). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفِلسطِينِيَّة بقطاع غَزَّة. مجلة منار الشرق للدِّراسات الإدارية والتجارية، 4(1)، 165-180.
12. الحولي، عليان والقطراوي، لينا (2024). دور الجامعات الفِلسطِينِيَّة في إعداد طلبتها لمجتمع المعرفة. مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(1)، 13-42.
13. خلف الله، محمود وتنيرة، محمد (2026). توظيف الجامعات الفِلسطِينِيَّة للوسائل الاتصالية وأثره في صورتها الذهنية المدركة من قبل خريجيها. مجلة المبادرة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(3)، 1-38.
14. دره، عمر وعريض، محمود وإبراهيم، حسام (2022). واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليميَّة. مجلة دِراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(2)، 207-237.

15. السعدوني، صافيناز (2015). تطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بفلسطين لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة ماجستير، معهد البحوث والدِّراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
16. السيد، أسماء (2023). إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، 47(4)، 17-206.
17. شرقي، خليل (2021). الأطر والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي: دراسة ببليومترية وتحليل المضمون. مجلة الباحث بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، 21(1)، 285-301.
18. طه، منى وإسماعيل، عمار وشلبي، أحمد (2025). الازدهار في العمل كمُتغيِّر وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والاستدامة المؤسسية: دراسة ميدانية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(13)، 1399-1474.
19. عبد السلام، غادة والسيد، هناء (2021). ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، 45(4)، 295-438.
20. عبد العال، عنتر وعبد العزيز، عبد العاطي (2024). إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، 48(2)، 53-218.
21. عبد اللاه، ابتسام (2025). تصور مقترح لتحقيق النجاح الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي على ضوء ممارسات إدارة الاحتواء العالي. مجلة كلية التربية بطنطا، 91(3)، 378-512.
22. العتال، وصال (2025). الذكاء الوجداني كمُنبئات بالكفاءة الذاتية لدى طلبة الجامعات الفِلسطِينِيَّة في قطاع غَزَّة. مجلة بوابة الباحثين للدِّراسات والأبحاث، 1(2)، 201-245.
23. علوان، سهام (2022). إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق: دراسة تحليلية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16(6)، 1-130.
24. علي، هيام (2021). تطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: رؤية مُقترحة. مجلة كلية التربية ببنها، 32(126)، 661-730.
25. عليون، عبد الحق، وحميدات، صالح (2022). أثر ممارسة إدارة الاحتواء العالي في بناء رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 6(1)، 212-232.
26. عوض، يمنى وعيداروس، أحمد وعبد العظيم، حنان (2024). إدارة الاحتواء العالي مدخل لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة القراءة والمعرفة، 24(276)، 107-165.
27. عيداروس، أحمد ونصيف، إنجي وعوض الله، ولاء (2019). القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة كلية التربية ببنها، 30(119)، 530-564.
28. فلية، فاروق والزكي، أحمد (2004). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
29. المزين، سليمان وأبو ضاهر، نهلة (2025). درجة توافر معايير الجودة الشاملة في التعليم عن بُعد في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(9)، 335-355.
30. المصري، مروان (2026). الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الفِلسطِينِيَّة بالمحافظات الجنوبية. مجلة المبادرة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(3)، 1-47.

31. المصري، مروان (2023). الفراسة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة بوليتكنك فلسطين. المجلة الليبية لعلوم التعليم، 10، 452-492.
32. المصري، مروان (2022). القيادة الريادية وعلاقتها بالقوة التنظيمية في عصر التحول الرّقمي: دراسة ميدانية في الأقسام الأكاديميَّة بجامعة الأقصى. المؤتمر الدولي الثالث: المنظومة القيادية في عصر التحول الرّقمي، 21 مايو، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، 493-546.
33. المصري، مروان (2015). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غَزَّة في ضوء نظرية قيادة النظم المعقدة. أطروحة دكتوراه، معهد البحوث والدِّراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
34. المطيري، يوسف (2024). تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. المجلة التربوية جامعة الكويت، 38(151)، 121-154.
35. منصوري، خلود وقشقري، سارة (2020). دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: مركز تقنية المعلومات بجامعة جدة أنموذجاً. المجلة المصرية لعلوم المعلومات، 7(1)، 223-266.
36. مهدي، فاطمة (2024). تطوير الجدارات الرّقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليميَّة، 44، 520-702.
37. هادي، زهراء والربيعي، عبد كاطع (2025). إدارة الاحتواء العالي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(5)، 414-432.
38. الهلالي، الهلالي وغبور، أماني ومحمود، أحمد (2010). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح. المؤتمر العلمي السنوي الخامس، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، 14-15 أبريل، 1، 38-62.
39. وزارة التربية والتعليم العالي (2023). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العالي في محافظات غَزَّة 2023/2022م. غَزَّة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

1. Abdullah, Mohammed (2023). High Involvement Management & Its Role in Promoting Feelings of Organizational Belonging An Analytical Study of The Opinions of A Number of Employees at The Oil Training Institute Baiji. World Bulletin of Management & Law, 20, 140-154.
2. Ahmad, Mubashir; Shahzad, Naveed; Waheed, Abdul & Khan, Muddassar (2014). High Involvement Management & Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction. Journal of Basic & Applied Scientific Research, 4(12), 71-85.
3. Benson, George; Young, Susan & Lawler, Edward (2006). High-Involvement Work Practices & Analysts' Forecasts of Corporate Earnings. Human Resource Management, 45(4), 519-537.

4. Bin Bak, Maha & Ahmed, Eman (2017). Female Faculty's Involvement in Work Processes in Saudi Arabia. Journal of Education in Black Sea Region, 3(1), 82-105.
5. Boxall, Peter & Macky, Keith (2009). Research & Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High Involvement Stream. Human Resource Management Journal, 19(1), 3-23.
6. Hamdan, Ahmed; Khaleel, Shireen & Kamil, Layth (2020). Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations. Journal for Advancement of Marketing Education, 28(7), 1-12.
7. Ibrar, Muhammad & Khan, Owais (2015). The Impact of Reward on Employee Performance: A Case Study of Malakand Private School. International Letters of Social & Humanistic Sciences, 52, 95-103.
8. Konrad, Alison (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. IVEY Business Journal, 1-6.
9. Nuland, Julia (2019). High Involvement Work Practices & Task Performance: The Mediating Effect of Employee Engagement & the Moderating Effect of a Transformational Leadership Style. Master's thesis, Tilburg University, Netherlands.
10. Roy, Nirmala & Mastan, Tabassum (2024). The Impact of High Involvement Work Mechanism on Organizational Performance. IOSR Journal of Business & Management, 26(5), 22-26.
11. Vandenberg, Robert; Richardson, Hettie & Eastman, Lorrina (1999). The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach. Group & Organization Management, 24(3), 300-339.

المراجع العربية المُرَوْمَنَة (Romanized Arabic References)

1. Al-Agha, Lina (2021). Istiratijiyyah muqtarahah li-tatwir al-ada' al-mu'assasi li-jam'iyyat al-thaqafah wa-al-fikr al-hurr fi daw' mabadi' al-hawkamah [A proposed Strategy for Developing the Institutional Performance of the Culture & Free Thought Association at the Light of Governance Principles]. Master's thesis, Jami'at al-Aqsa, Ghazzah.
2. Abu Sharkh, Nadir & Abu Sharkh, May (2024). Al-ta'thirat al-haykaliyyah wa-al-ma'rifiyyah lil-harb al-Isra'iliyyah 'ala al-ta'lim al-jami'i fi Ghazzah: Dirasah tahliliyyah lil-ab'ad al-istiratijiyyah wa-al-tarbawiyyah fi zill al-inqita'at al-mustamirrah [The Structural & Cognitive Impacts of the Israeli War (2023-2024)

on University Education in Gaza: An Analytical Study of Strategic & Educational Dimensions Amid Ongoing Disruptions]. *Majallat Rabitat al-Tarbawiyyin al-Filastiniyyin lil-Adab wa-al-Dirasat al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah*, 6(14), 151-167.

3. Abu 'Asi, Nur al-Huda (2021). Al-idarah al-rashiqah wa-dawruha fi tahqiq al-ada' al-mu'assasi al-mutawazin fi Jami'at al-Aqsa bi-Qita' Ghazzah [Lean Management & its Role in Achieving Balanced Institutional Performance at Al-Aqsa University in the Gaza Strip]. Master's thesis, Jami'at al-Aqsa, Ghazzah.
4. Abu 'Afash, Sabirin (2026). Tasawwur muqtarah li-ta'ziz dawr al-jami'at bi-muhafazat Ghazzah fi muwajahat al-ihtiraq al-akadimi lada talabatiha fi daw' tada'iyyat harb 2023 [A Suggested Proposition to Enhance the Role of Universities in the Gaza Governorates in Confronting Academic Burnout Among their Students in Light of the Repercussions of the War 2023]. Master's thesis, Jami'at al-Aqsa, Ghazzah.
5. Abu al-Majd, Maha (2018). Ta'ziz al-ada' al-mu'assasi lil-jami'at al-Misriyyah fi daw' falsafat al-tafkir al-istiratiji [Enhancing the Institutional Performance of Egyptian Universities in Light of the Philosophy of Strategic Thinking]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah bi-Tanta*, 70(2), 688-732.
6. Barakah, Ibrahim & Salman, Muhammad (2022). Darajat mumarasat al-qiyadah al-khadimah lada ru'asa' al-aqsam al-idariyyah bi-Jami'at Filastin wa-subul tahsiniha [The Degree of Servant Leadership Practice Among the Heads of Administrative Departments at the University of Palestine & ways to Improve It]. *Majallat Kulliyyat Filastin al-Taqniyyah lil-Abhath wa-al-Dirasat*, 9(1), 420-447.
7. Al-Batran, Shayma' (2020). Namdhajat al-'alaqah al-ta'thiriyyah bayna idarat al-ihtiwa' al-'ali wa-al-da'm al-tanzimi al-mudrak ka-mutaghayyir wasit fi anzimat al-'amal 'aliyat al-ada': Dirasah tatbiqiyyah 'ala al-'amilin bi-al-Sharikah al-Misriyyah lil-Ittisalat [Modeling the Influential Relationship Between High-Involvement Management & Perceived Organizational Support as a Mediating Variable in High-Performance Work Systems: An Applied Study on Egyptian company For Communications]. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Dirasat al-Tijariyyah wa-al-Bi'iyyah*, Jami'at Qanat al-Suways, 11(4), 401-465.
8. Al-Juhayshi, Angham & Hamudat, Thabit (2023). Dirasah tahliliyyah li-idarat al-ihtiwa' al-'ali li-'umada' al-kulliyyat min wijhat nazar mas'uli shu'ab al-nashatat al-tullabiyyah fi al-jami'at al-'Iraqiyyah [An Analytical Study of the Management of the High Inclusion of the Deans of the Faculties from the Point of View of the

Officials of the Student Activities Divisions in the Iraqi Universities]. *Majallat Wasit lil-'Ulum al-Riyadiyyah*, 13(1), 84-104.

9. Jalfawi, Salimah & Bin Yahya, Su'ad (2023). Athar idarat al-ihtiwa' al-'ali fi tanmiyat al-ta'allum al-tanzimi bi-mu'assasat al-ta'lim al-'ali fi al-Jaza'ir [The Impact of High-Involvement Management on Developing the Organizational Learning in The Higher Education Institutions in Algeria]. *Majallat al-Tanmiyah wa-al-Istishraf lil-Buhuth wa-al-Dirasat*, 8(1), 301-319.
10. Hamad, Muhammad & Al-Hawli, 'Ulayyan (2024). Darajat tawaffur al-qudurat al-dinamikiyyah fi al-jami'at al-Filastiniyyah wa-'alaqatuha bi-al-ada' al-mutamayyiz [The Degree of Availability of Dynamic Capabilities in Palestinian Universities & their Relationship to Outstanding Performance]. *Majallat al-Jami'ah al-Islamiyyah lil-Dirasat al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah*, 32(3), 1-28.
11. Hamdan, Muhammad (2026). Dawr istiratijiyyat idarat al-ma'rifah fi tahsin al-ada' al-wazifi lil-'amilin al-idariyyin fi al-jami'at al-Filastiniyyah bi-Qita' Ghazzah [The Role of Knowledge Management Strategies in Improving the Job Performance of Administrative Staff in Palestinian Universities at Gaza Strip]. *Majallat Manar al-Sharq lil-Dirasat al-Idariyyah wa-al-Tijariyyah*, 4(1), 165-180.
12. Al-Hawli, 'Ulayyan & Al-Qatrawi, Lina (2024). Dawr al-jami'at al-Filastiniyyah fi i'dad talabatiha li-mujtama' al-ma'rifah [The Role of Palestinian Universities in Preparing their Students for the Knowledge Society]. *Majallat al-Mishkat lil-'Ulum al-Insaniyyah wa-al-Ijtima'iyyah*, 11(1), 13-42.
13. Khalaf Allah, Mahmud & Tanirah, Muhammad (2026). Tawzif al-jami'at al-Filastiniyyah lil-wasa'il al-ittisaliyyah wa-atharuhu fi surtiha al-dhihniyyah al-mudrakah min qibal khirrijiha [The Impact of Palestinian Universities' Communication Tools Utilization on Graduates' Perceived Mental Image]. *Majallat al-Mubadarah lil-'Ulum al-Insaniyyah wa-al-Ijtima'iyyah*, 5(3), 1-38.
14. Durrah, 'Umar; 'Arid, Mahmud & Ibrahim, Husam (2022). Waqi' mumarasat idarat al-mawahib wa-atharuha 'ala idarat al-ihtiwa' al-'ali fi al-mu'assasat al-ta'limiyyah [The Reality of Talent Management Practices & Its Impact on Management of High Involvement: in Educational Institutions]. *Majallat Dirasat fi al-Iqtisad wa-Idarat al-A'mal*, 5(2), 207-237.
15. Al-Sa'duni, Safinaz (2015). Tatwir al-ishraf al-tarbawi fi madaris al-ta'lim al-'amm bi-Filastin li-talbiyat mutatallibat mujtama' al-ma'rifah [Developing the Educational Supervision in General Education Schools in Palestine to Meet the

Requirements of the Knowledge Society]. Master's thesis, Ma'had al-Buhuth wa-al-Dirasat al-'Arabiyyah, Jami'at al-Duwal al-'Arabiyyah, al-Qahirah.

16. Al-Sayyid, Asma' (2023). Idarat al-ihtiwa' al-'ali madkhal li-muwajahat al-sulukiyyat al-mudaddah lil-intajiyyah lada a'da' al-jihaz al-idari bi-Jami'at al-Minufiyyah [High Involvement Management An Approach to Confronting Counterproductive Work Behaviors Among Members of the Administrative Staff at Menoufia University]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah bi-Jami'at 'Ayn Shams*, 47(4), 17-206.
17. Sharqi, Khalil (2021). Al-utur wa-al-namadhij al-nazariyyah li-idarat al-ihtiwa' al-'ali: Dirasah bibliyumitriyyah wa-tahlil al-madmun [Theoretical Frameworks & Models for High Involvement Management: Bibliometric & Content Analysis]. *Majallat al-Bahith bi-Jami'at Qasidi Marbah Warqlah*, 21(1), 285-301.
18. Taha, Muna; Isma'il, 'Ammar & Shalabi, Ahmad (2025). Al-izdihar fi al-'amal ka-mutaghayyir wasit fi al-'alaqah bayna mumarasat idarat al-ihtiwa' al-'ali wa-al-istidamah al-mu'assasiyyah: Dirasah maydaniyyah [Thriving at Work as a Mediating Variable in the Relationship Between High-Involvement Work Practices & Institutional Sustainability: A Field Study]. *Majallat Raya al-Dawliyyah lil-'Ulum al-Tijariyyah*, 4(13), 1399-1474.
19. 'Abd al-Salam, Ghadah & Al-Sayyid, Hana' (2021). Mumarasat idarat al-ihtiwa' al-'ali bi-Kulliyyat al-Tarbiyah Jami'at 'Ayn Shams: Dirasah maydaniyyah [The Practices of High Involvement Management in the Faculty of Education, Ain Shams University: A field Study]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah bi-Jami'at 'Ayn Shams*, 45(4), 295-438.
20. 'Abd al-'Al, 'Antar & 'Abd al-'Aziz, 'Abd al-'Ati (2024). Idarat al-ihtiwa' al-'ali wa-'alaqatuha bi-jawdat al-hayah al-wazifiyyah lada a'da' hay'at al-tadris bi-Jami'at Suhaj [High-Involvement Management & Its Relationship to Quality of Work Life Among Faculty Members at Sohag University]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah bi-Jami'at 'Ayn Shams*, 48(2), 53-218.
21. 'Abd al-Lah, Ibtisam (2025). Tasawwur muqtarah li-tahqiq al-najah al-wazifi lada a'da' hay'at al-tadris bi-Jami'at Janub al-Wadi 'ala daw' mumarasat idarat al-ihtiwa' al-'ali [A Suggested Proposal for Achieving Career Success Among Staff at South Valley University in Light of High Involvement Management Practices]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah bi-Tanta*, 91(3), 378-512.
22. Al-'Attal, Wisal (2025). Al-dhaka' al-wijdani ka-munbi'at bi-al-kafa'ah al-dhatiyyah lada talabat al-jami'at al-Filastiniyyah fi Qita' Ghazzah [Emotional

Intelligence as Predictors of Self-Efficacy Among Palestinian University Students in the Gaza Strip]. *Majallat Bawwabat al-Bahithin lil-Dirasat wa-al-Abhath*, 1(2), 201-245.

23. ‘Alwan, Siham (2022). Idarat al-ihtiwa’ al-‘ali ka-madkhal li-tahqiq al-sa‘adah al-mu’assasiyyah li-a‘da’ hay’at al-tadris bi-Jami‘at al-Zaqaziq: Dirasah tahliliyyah [High-Involvement Management as An Approach to Achieve the Organizational Happiness of Staff at Zagazig University: Analytical Study]. *Majallat Jami‘at al-Fayyum lil-‘Ulum al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah*, 16(6), 1-130.
24. ‘Ali, Hiyam (2021). Tatwir al-ada’ al-akadimi li-Jami‘at al-Iskandariyyah fi daw’ ab‘ad bitaqat al-ada’ al-mutawazin: Ru’yah muqtarahah [Developing the Academic Performance of Alexandria University; In light of the Balanced Scorecard: A proposed Vision]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah bi-Banha*, 32(126), 661-730.
25. ‘Ulayyun, ‘Abd al-Haqq & Humaymidat, Salih (2022). Athar mumarasat idarat al-ihtiwa’ al-‘ali fi bina’ ra’s al-mal al-fikri bi-al-mu’assasah al-iqtisadiyyah: Dirasat ‘aynah min al-mu’assasat al-iqtisadiyyah bi-wilayat Jijil [The Impact of High-Involvement Management Practices on Building Intellectual Capital in The Economic Enterprise - A Sample Study of Economic Institutions in Jijel State]. *Majallat Numa’ lil-Iqtisad wa-al-Tijarah*, 6(1), 212-232.
26. ‘Awad, Yumna; ‘Aydarus, Ahmad & ‘Abd al-‘Azim, Hanan (2024). Idarat al-ihtiwa’ al-‘ali madkhal li-tajwid al-ada’ al-idari bi-al-jami‘at al-Misriyyah: Dirasah tahliliyyah [High-Involvement Management: An Approach to Enhancing Administrative Performance in Egyptian Universities: An Analytical Study]. *Majallat al-Qira’ah wa-al-Ma‘rifah*, 24(276), 107-165.
27. ‘Aydarus, Ahmad; Nasif, Inji & ‘Awad Allah, Wala’ (2019). Al-qiyadah al-mustadamah ka-madkhal li-tajwid al-ada’ al-mu’assasi bi-al-madaris al-thanawiyyah al-‘ammah bi-Misr [Sustainable Leadership as An Approach to Enhancing Organizational Performance in General Secondary Schools in Egypt]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah bi-Banha*, 30(119), 530-564.
28. Fulayyah, Faruq & Al-Zaki, Ahmad (2004). Mu‘jam mustalahat al-tarbiyah lafzan wa-istilahan [Dictionary of Education Terms Verbally & Idiomatically]. Al-Iskandariyyah: Dar al-Wafa’ li-Dunya al-Tiba‘ah wa-al-Nashr.
29. Al-Muzayyin, Sulayman & Abu Dahir, Nahlah (2025). Darajat tawafur ma‘ayir al-jawdah al-shamilah fi al-ta‘lim ‘an bu‘d fi jami‘at al-muhafazat al-janubiyyah li-Filastin [The Degree of Availability of Total Quality Standards in Distance

Education at Universities of the Southern Governorates of Palestine]. *Majallat al-'Ulum al-Insaniyyah wa-al-Tabi'iyyah*, 6(9), 335-355.

30. Al-Masri, Marwan (2026). Al-wuduh al-istiratiji wa-'alaqatuhu bi-al-istidamah al-tanzimiyyah: Dirasah maydaniyyah fi al-jami'at al-Filastiniyyah bi-al-muhafazat al-janubiyyah [Strategic Clarity & Its Relationship to Organizational Sustainability: A field study at Palestinian Universities in the Southern Governorates]. *Majallat al-Mubadarah lil-'Ulum al-Insaniyyah wa-al-Ijtima'iyyah*, 5(3), 1-47.
31. Al-Masri, Marwan (2023). Al-firasah al-istiratijiyyah wa-'alaqatuha bi-jawdat al-hayah al-wazifiyyah: Dirasah maydaniyyah fi Jami'at Bulitiknik Filastin [Strategic Physiognomy & Its Relationship to the Quality of Work Life: A field study at Palestine Polytechnic University]. *Al-Majallah al-Libiyyah li-'Ulum al-Ta'lim*, 10, 452-492.
32. Al-Masri, Marwan (2022). Al-qiyadah al-riyadiyyah wa-'alaqatuha bi-al-quwwah al-tanzimiyyah fi 'asr al-tahawwul al-raqmi: Dirasah maydaniyyah fi al-aqsam al-akadimiyyah bi-Jami'at al-Aqsa [Entrepreneurial Leadership & its Relationship to Organizational Power in the Digital Transformation Age: A field Study in the Academic Departments at Al-Aqsa University]. *Al-Mu'tamar al-Dawli al-Thalith: Al-Manzumah al-Qiyadiyyah fi 'Asr al-Tahawwul al-Raqmi*, 21 Mayu, Kulliyyat Filastin al-Taqniyyah, Dayr al-Balah, 493-546.
33. Al-Masri, Marwan (2015). Tatwir ada' mudiri al-madaris al-thanawiyyah bi-muhafazat Ghazzah fi daw' nazariyyat qiyadat al-nuzum al-mu'aqqadah [Developing the Performance of Secondary School Principals at Gaza Governorates in the Light of the Complex Systems Leadership Theory]. PhD thesis, Ma'had al-Buhuth wa-al-Dirasat al-'Arabiyyah, Jami'at al-Duwal al-'Arabiyyah, al-Qahirah.
34. Al-Mutayri, Yusuf (2024). Taqwim al-ada' al-istiratiji li-Jami'at Ha'il bi-istikhdam bitaqat al-ada' al-mutawazin [Assessing the Strategic Performance of the University of Ha'il by using Balanced Scorecard]. *Al-Majallah al-Tarbawiyyah*, Jami'at al-Kuwayt, 38(151), 121-154.
35. Mansuri, Khulud & Qashqari, Sarah (2020). Dawr idarat al-ma'rifah fi al-ada' al-mu'assasi: Markaz taqniyat al-ma'lumat bi-Jami'at Jiddah unmudhajan [The Role of Knowledge Management in Organizational Performance: The Information Technology Center at the University of Jeddah as A model]. *Al-Majallah al-Misriyyah li-'Ulum al-Ma'lumat*, 7(1), 223-266.

36. Mahdi, Fatimah (2024). Tatwir al-jadarat al-raqmiyyah li-a'da' hay'at al-tadris bi-Jami'at al-Minufiyyah fi daw' madkhal idarat al-ihtiwa' al-'ali [Developing the Digital Competencies of Faculty Members at Menoufia University in Light of the High Involvement Management Approach]. *Majallat al-Idarah al-Tarbawiyyah*, al-Jam'iyyah al-Misriyyah lil-Tarbiyah al-Muqaranah wa-al-Idarah al-Ta'limiyyah, 44, 520-702.

37. Hadi, Zahra' & Al-Rabi'i, 'Abd Kati' (2025). Idarat al-ihtiwa' al-'ali lada ru'asa' al-aqsam al-'ilmiyyah fi Jami'at Wasit [The Management of High Containment by Heads of Academic Departments at the University of Wasit]. *Majallat al-'Ulum al-Insaniyyah wa-al-Tabi'iyyah*, 6(5), 414-432.

38. Al-Hilali, Al-Hilali; Ghabbur, Amani & Mahmud, Ahmad (2010). Bitaqat al-ada' al-mutawazin ka-madkhal li-qiyas 'a'id al-istithmar al-fikri fi mu'assasat al-ta'lim al-'ali: Tasawwur muqtarah [Balanced Scorecard as An Approach for Measuring Intellectual Investment Returns In Higher Education Institutions: A Proposed Perspective]. *Al-Mu'tamar al-'Ilmi al-Sanawi al-Khamis: Al-Ittijahat al-Haditha fi Tatwir al-Ada' al-Mu'assasi wa-al-Akadimi fi Mu'assasat al-Ta'lim al-'Ali al-Naw'i fi Misr wa-al-'Alam al-'Arabi*, Kulliyyat al-Tarbiyah al-Naw'iyyah, Jami'at al-Mansurah, 14-15 Abril, 1, 38-62.

39. Wizarat al-Tarbiyah wa-al-Ta'lim al-'Ali (2023). Al-Kitab al-Ihsa'i al-Sanawi lil-Ta'lim al-'Ali fi Muhafazat Ghazzah 2022/2023 [Annual Statistical Book for Higher Education in Gaza Governorates 2022/2023]. Ghazzah, Filastin.