

إدارة الاحتواء وعلاقتها بالصراع التنظيمي عند رؤساء الأقسام العلمية في الكليات الأهلية

الباحثة. شهد مهدي جاسم الموسوي أ.د. منتهى جاسم عبد

جامعة بغداد/ كلية التربية / ابن رشد للعلوم الإنسانية

shoshmhde@gmail.com

الملخص

تستهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ادارة الاحتواء عند رؤساء الاقسام العلمية في الكليات الاهلية ، لغرض تحقيق اهداف البحث قامت الباحثة ببناء مقياس ادارة الاحتواء والذي تكون من اربع مجالات رئيسية و(٤٠) فقرة بصيغته النهائية وقد بلغت عينة البحث(٤٠٠) عضو هيئة تدريسية في كليات الاهلية ولغرض معالجة البيانات تم استعمال الوسائل الإحصائية المناسبة هي: الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي - الوسيط - المنوال) ومعادلة الالتواء ومعادلة التفرطح ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار معادلة ألفا كرونباخ والاختبار التائي (t-test) والاختبار الزائبي ومعادلة الانحدار) وتوصل البحث الحالي الى ان الاهتمام بالكفاءات الادارية عند اختيار رؤساء الاقسام في الكليات الاهلية فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع على مقياس ادارة الاحتواء مما يفسر تمتع رؤساء الاقسام العلمية بإدارة الاحتواء بصورة قوق المتوسط وجود علاقة قوية طردية موجبة دالة احصائياً بين متغيري البحث، وهذا يعني ان كل زيادة في الصراع التنظيمي تتبعه زيادة في عمليات ادارة الاحتواء. وان من اهم التوصيات تشجيع رؤساء الاقسام في الكليات الاهلية على استخدام استراتيجيات اخرى بجانب الاحتواء مثل : التفاوض والحسم عند التعدي على القوانين.

الكلمات المفتاحية: (ادارة الاحتواء، رؤساء أقسام، الكليات الاهلية).

Containment Management and Its Relationship to Organizational Conflict Among Heads of Academic Departments in Private Colleges

Researcher. shahad mahde jassim Pref.Dr Muntaha jassim abd
University of Baghdad/ the college of education/ ibn rushd for human
science.

shoshmhde@gmail.com

Abstract

This study aims to identify the level of containment management among heads of academic departments in private colleges. To achieve the research objectives, the researcher developed a Containment Management Scale consisting of four main domains

and (40) items in its final form. The research sample included (400) faculty members from private colleges. For data analysis, appropriate statistical methods were employed, including descriptive statistics (mean, median, mode), skewness and kurtosis formulas, Pearson's correlation coefficient, Cronbach's alpha equation, t-test, z-test, and regression equation. The current research concluded that giving attention to administrative competencies when selecting heads of departments in private colleges results in statistically significant differences between the sample mean and the population mean on the Containment Management Scale. This indicates that heads of academic departments exhibit above-average levels of containment management. Furthermore, there is a statistically significant strong positive correlation between the two research variables, meaning that an increase in organizational conflict is followed by an increase in containment management practices. One of the key recommendations is to encourage heads of departments in private colleges to utilize additional strategies alongside containment, such as negotiation and decisiveness, especially when legal boundaries are violated.

Keywords: (Containment Management , Heads of Departments , Private Colleges).

الفصل الأول

مشكلة البحث

إنَّ المؤسسات التعليمية في العراق تواجه تحديات كثيرة وذلك لوجودها في بيئة سريعة التغيير والتطور من حيث التعليمات والانظمة الامر الذي يتطلب وجود ادارة تتصف بالمرونة والاحتواء من حيث المشاركة في القرار والتمكين والابداع ضمن محددات تنظيمية واضحة مما يساعدها في التغلب على تلك التحديات وتحقيق النجاح، وذكر ان من تلك الصعوبات اعتماد الكليات والجامعات على نظام فردي في الادارة واستخدام اساليب روتينية في العمل دون البحث عن اساليب حديثة لتحسين الاداء (عبدخالق، ٢٠١٥: ٥٦) . وان الكثير من الكليات والجامعات الاهلية مازالت تعاني من تحديات كثيرة واغلبها مرتبطة بالأنظمة الادارية التي تعتمد على العمل والتي تكون مبنية على اساس المركزية في الادارة والتمسك بالأساليب التقليدية وافتقارها الى وجود انظمة حديثة بعيدة عن الابداع والتمكين والمشاركة، حيث اشارت الدراسة الى عدم رضا اعضاء الهيئة التدريسية عن الاساليب الادارية الموجودة في كلياتهم وهذا ينعكس بشكل سلبي على الاداء ويحدث ذلك نتيجة عدم وجود ادارة فاعلة قادرة على تفعيل ادارة الاحتواء (العقابي، ٢٠١٦: ٩) . وهناك العديد من المؤشرات التي تظهر ان المؤسسات التعليمية تعاني من قصور في المشاركة

الفعالة وتراجع الاداء مع ظهور مشكلات تنظيمية متمثلة بالصراع التنظيمي وتراجع العلاقات الانسانية وعدم التعاون والالتزام في العمل وتعارض الانشطة والمهام وذلك يشير الى ضرورة اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح تلك المؤشرات واجراء التعديلات في الانظمة الادارية من خلال تقديم الدعم وتمكين الكوادر البشرية واسنادهم بمسؤوليات ومهام تؤدي الى شعورهم بالاستقلالية والاهمية مما تساهم في حل الصراعات التنظيمية. (صالح، ٢٠٢١: ٧٦)

أهمية البحث:

إنَّ المؤسسة الجامعية في مفهومها الحديث تعنى بعملية الاحتواء والتطوير وما لها من نتائج ايجابية واضحة تنعكس في اداء العاملين والعملية التعليمية ككل، ما يجعلها في مقدمة مقومات الاصلاح والتقدم في اي مؤسسة من مؤسسات التعليم، لذلك فان نتائج هذه العملية يتوقف على طبيعة ادارتها والتي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التعليمية وتوجيهها، وفق مفهوم ان نجاح أي مؤسسة تعليمية يرتبط بالدرجة الاولى على الطريقة التي تدار بها. (القريوتي ، ٢٠١٢ : ٩) وان اهم المتطلبات الاساسية الهادفة إلى تطوير العملية التعليمية وتحسين جوانبها هو الحاجة إلى وجود ادارة تتصف بالجوانب العلمية الحديثة والتي بإمكانها ان تؤدي دوراً حاسماً في توجيه العملية التعليمية وتحقيق اهدافها، ويحدث ذلك عن طريق فاعلية الادارة التعليمية وكفاءتها في التوصل إلى الاهداف باستخدام افضل السبل وقلل التكاليف (زيادة، ٢٠٠٩ : ٧٤). لذلك يستدعي الأمر وجود ادارة تعمل على ان تحقيق اهدافها والتي انشئت من اجلها فضلا عن حاجتها إلى تحسين ادائها، ويتحقق كل ذلك عن طريق وجود قيادات ادارية قادرة و متمكنة من ذلك فلا يمكن اصلاح احوال التعليم الجامعي الا ان توفر الدعم وفرص التدريب اللازم للعاملين فيه بما يحقق بيئة عمل مناسبة ترتقي بجودة الحياة الوظيفية داخل مؤسساتنا التعليمية (علوان، ٢٠٢٢ : ٤٥) وتتبع أهمية هذا البحث من ضرورة التغلب على صراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية وتعزيز المهارات الجوهرية للعاملين من خلال التمكين واطاحة فرص التدريب لما له دور كبير على نجاح تلك المؤسسات لذا تسعى هذه الدراسة إلى امكانية طرح فكرة التشاركية بالعمل من خلال تناول إدارة الاحتواء وعلاقتها بالصراع التنظيمي، وذلك لإيجاد حالة توازن بين حاجات العاملين وتوجهات الإدارة والتعامل مع الصراعات والخلافات بطرق اكثر تحضرا وعلمية.

اهداف البحث: يهدف البحث التعرف على:

- ١- إدارة الاحتواء عند رؤساء الاقسام العلمية في الكليات الاهلية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية
- ٢- الصراع التنظيمي عند رؤساء الاقسام في الكليات الاهلية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

حدود البحث:

الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية.

الحدود الزمانية: العام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥)

الحدود المكانية: الكليات الاهلية في محافظة بغداد

تحديد المصطلحات:

اولا: ادارة الاحتواء:

- (ورد وحسن، ٢٠١٠): هي عبارة عن مشاركة تستثمر الطاقة الكلية للموظف من خلال تشجيعه على الالتزام و التعاون لتحقيق نجاح المؤسسة (ورد وحسن، ٢٠١٠: ٨٨)
- (Ahmed et.al، 2014): أسلوب إداري يرتبط بشكل مباشر بالموظفين وبناء قدراتهم على نطاق واسع وذلك من خلال المزيد من التدريب وتقسيم العمل والمشاركة الفعالة من قبل جميع الأطراف داخل المؤسسة بشكل الذي يؤدي الى تحسين الأداء وزيادة الدافعية نحو العمل.
- (Ahmed et.al، 2014:2)

ثاني: الصراع التنظيمي:

- (سعيد ، ٢٠١٤): هو تعارض وكفاءة داخل الفرد نفسه او بينه وبين الاشخاص الآخرين ويحدث داخل المؤسسة ويؤدي إلى اختلال القيم والمبادئ مما يؤثر على سير عمل المؤسسة ".
(سعيد ، ٢٠١٤: ١٦٤)

- (الحيت ، وعبد العال ٢٠١٧): هو خلاف الذي يحدث عند تعارض المصالح والأهداف على مستوى المؤسسة أو الأفراد ويعد ظاهرة طبيعية تصاحب العلاقات الإنسانية مما يتطلب إيجاد طرق لأدائه وتحقيق أقصى استفادة منه لإنجاز الأهداف المطلوبة". (الحيت وعبد العال، ٢٠١٧: ٢٦)

ثالثاً: الجامعة: هي حرم امن ومركز حضاري، فكري وعلمي في المجتمع يزدهر فيها العقل وتعلو فيه قدرة الإبداع والتطوير والابتكار ومن خلالها تقوم الدراسات والبحوث المستمرة في كافة جوانب المعرفة الانسانية وكذلك الدراسات المتصلة بالحالة العلمية والاحتياجات الحديثة والمتجددة التي تتضمن شتى المستويات العلمية لتتاسب العصر ومتطلباته المستجدة (قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨ : ١٧)

رابعاً : رئيس القسم : هو كل من يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توجيه من عميد الكلية ، وتحدد صلاحيته بموجب النظام الجامعي وبما ينص عليه قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . (وزارة التعليم العالي، قانون (٢) ٢٠١٤ : المادة ١٢)

الفصل الثاني

خلفية نظرية ودراسات سابقة

أولاً: مفهوم ادارة الاحتواء

ويشير مصطلح الادارة بالاحتواء الى النهج المتبع في ادارة تركيز بشكل كبير على مشاركة العاملين والاختصاصيين ، من خلال تطبيق قرارات اللامركزية بهدف اثراء العمل بالمؤسسة، والتي تؤدي الى توفير فرص للأبداع والابتكار وتبادل المعلومات بين جميع الافراد، وبين انها وسيلة تنظيمية مهمة في مواجهة الازمات المحتملة والتغلب عليها بأفضل الطرق الممكنة.

(1986: 22) ، Ed Lawler

ويعد نوع من الممارسات التعاونية والتشاركية التي ظهرت في الادبيات من عشر سنوات، حيث اكدت على اهمية المورد البشري في سير العمل داخل المؤسسات المختلفة، فقد كانت بداية المفهوم ترتكز على المشاركة العالية للفرد في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام والرضا وتحسين الاداء مما يحقق اهداف المؤسسة، ففلسفة مدخل ادارة الاحتواء قائمة على المشاركة والتمكين واستقلالية العاملين من خلال مجموعة من الممارسات المبتكرة التي تشجع التعاون ومشاركة المعلومات والابداع والمناقشة المفتوحة بين العاملين والادارة في جميع الجوانب (2018:230 Ahmad)

هذا وقد اعطى (حسين ، ٢٠١٨) مفهوما لإدارة الاحتواء بانها مجموعة من الاجراءات التي تقوم بها الادارة لتحفيز الموظفين على لزيادة الجهود المبذولة لتحقيق الاهداف من خلال اعتماد التمكين والمشاركة وتزويد العاملين بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطوير أعمالهم.

(حسين ، ٢٠١٨ : ١٥٢) ويضيف (الخفاجي ٢٠١٩ : ١٣٠) ان الاحتواء يشير الى الممارسات التي تقدم الى الموظف من الفرص للاحتواء او المشاركة التنظيمية سواء بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي ام غير مباشر من خلال التدريب واكتساب المهارات.

ثانياً: أهمية ادارة الاحتواء :

تكمن اهمية ادارة الاحتواء وتأثيرها على مختلف المؤسسات، ومن بينها الجامعات، في ان لها دور كبير في تطوير المؤسسات من خلال تعزيز اداء العاملين واداء المؤسسة ككل، حيث تدفع تلك المؤسسات نحو الافضل من خلال مهارات العاملين وقدراتهم بما يسهم في تطوير مستويات الاداء الكلي، كما تعطي اشارة ايجابية للعاملين عن قيمتهم وانهم موضع اهتمام من المؤسسة، الامر الذي يحقق رضاهم ويعزز دافعيتهم نحو العمل.(عبد السلام، ٢٠٢١ : ٣٢٤) وان ممارسة الاحتواء لها تأثير مهم على السلوك الاستباقي لدى العاملين وتعد مصدر رئيسيا له. ويشير السلوك الاستباقي الى ما يقوم به العاملون من اجل تغيير بيئة عملهم وتحسين ظروفها ،من خلال تقديمهم لا فكار واقتراحات جديدة ترتبط بالعمل ،وتحديد المشكلات التي قد تؤثر على العمل والعمل على توفير الحلول المناسبة لها، الامر الذي ينعكس على العاملين من جهة من حيث تطوير ادائهم الوظيفي، وكذلك المؤسسة من جهة اخرى من خلال تحسين فعالية الاداء وإنجاز. فضلاً عن هذا تعمل ادارة الاحتواء على تحسين الاداء من خلال زيادة فعالية العاملين وتمكين التعلم المستمر، فالمؤسسة تمنح العاملين الاستقلالية في عملهم، فرص المشاركة في اتخاذ القرار وخيار المشاركة في العمل الجماعي، تستخدم مهارات عاملها بكفاءة عالية وتتيح امكانية التعلم من الاخرين، بالإضافة لتوفير فرص التدريب على المهارات اللازمة لمهام محددة والعمل داخل المؤسسة بشكل عام.

(Peutere,2022:853)

ثالثاً: أهداف إدارة الاحتواء:

١-زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال إعطائهم حرية إبداء الرأي والعمل في فرق عمل .
٢-إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في العمل وتعزيز توليد الأفكار لديهم، وان هذه المشاركة تحقق نتائج ايجابية من اكتساب مهارات جديدة ورفع مستوى الاداء .

٣-زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الصعوبات واغتنام الفرص، وذلك من خلال تبادل المعلومات وفهم سلوكيات وأفكار العاملين، والعمل على رفع مستويات فهم العاملين لوظائفهم لتحسين أدائهم الوظيفي

٤-العمل على تبني المرونة التنظيمية، والتدريب، ومشاركة العاملين والتقييم والتمكين وتطوير المعرفة ومكافأة الأداء المتميز، والموائمة بين احتياجات العاملين وأهداف المؤسسة.

(عبد الستار ، ٢٠١٧ : ١٤)

٥-اكتساب العاملين المهارات والمعارف المطلوبة، واحترام الذات والقدرة على التعلم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، وكذلك تقليل مشاكل العمل والتوتر وزيادة القدرة على الإبداع والابتكار، وذلك من خلال إعطاء العاملين المزيد من حرية التصرف والتمكين وحرية اتخاذ القرارات المناسبة لظروف العمل.

٦-اتاحة فرص لتطوير المهارات واكتساب الخبرات وتشجيع الابداع، حيث توفر ادارة الاحتواء العديد من الفرص للعاملين لتحقيق طموحاتهم من خلال اهتمام الادارة باحتياجاتهم وتوفير برامج تدريبية مناسبة لجميع الافراد والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه العاملين.

(الاسدي ٢٠١٩ : ٤٧)

رابعاً: خصائص ومزايا ادارة الاحتواء :-

من خلال تناول مفهوم ادارة الاحتواء واهميتها يتضح ان هناك خصائص ومزايا تميز المؤسسة المطبقة لمدخل ادارة الاحتواء وهي كالتالي:

•المرونة: اي ان تتيح المؤسسة فرص المشاركة وتتمتع بثقافة مرنة في صنع واتخاذ القرار.

•الاستثمار: تعمل على الاستثمار الجيد للأفراد العاملين من خلال التدريب و التعليم المستمر .

- الاعتماد: إذ تعتمد على قياس النتائج وتحديد الاهداف، والاهتمام بتحسين مستوى اداء المهام داخل المؤسسة.
- الثقة: ترتكز ادارة الاحتواء على الثقة العالية بين الادارة والعاملين، خاصة انها مبنية على اساس ان العاملين يمكن ان يشاركوا في اتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق في العمل.
- بالإضافة الى هذا تتميز ادارة الاحتواء بثلاث خصائص رئيسية، هي:
 - التدريب: تسعى من خلالها الى ان يمتلك الافراد مستويات عالية من المعرفة والمهارة،
 - التفويض: تسعى من خلالها ان يعمل الفرد بحرية في كافة ممارساته العملية الخاصة بوظيفته، وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من مهاراتهم.
 - المشاركة: تسعى من خلالها الى مشاركة الافراد في القرارات التي تخص عملهم بما يدفعهم ويشجعهم على الالتزام وانجاز العمل في المؤسسة بكفاءة عالية وتحقيق التقدم والنجاح في اداء المهام.

(2022:155 Peutere)

خامسا: انواع ادارة الاحتواء :-

- ١- الاحتواء الرسمي وغير الرسمي: ويتضمن الاحتواء الرسمي نظام من القواعد مفروضة على المؤسسة او ممنوحة لها، بينما يشير الاحتواء غير الرسمي الى اجماع ينشأ بطريقة عرضية، وذلك من خلال تفاعل غير رسمي وعفوي، يسمح للإدارة والعاملين باتخاذ قرارات بشأن كيفية القيام بالأعمال وطرق تنفيذها.
- ٢- الاحتواء المباشر والاحتواء غير المباشر: يشير الاحتواء المباشر الى احتواء شخصي بين اعضاء المؤسسة وعادة ما يكون احتواء ومشاركة وجها لوجه، ويعتمد على التفاعل المباشر ويمكن ان يكون للعاملين تأثير فوري وشخصي، اما الاحتواء غير المباشر يتضمن شخص معين يكون ممثلا للفرد نفسه اي يتم احتواء الممثل عوضا عن الفرد نفسه.
- ٣- الوصول الى القرار: يشير الى مقدار التأثير الذي يمكن ان يمارسه اعضاء المؤسسة عند اتخاذ القرار، وقد ذكر الباحثون سلسلة متواصلة من الوصول تشمل وهي اولا: لا يتم تقديم المعلومات للعاملين حول القرار، ثانيا: يتم اعلام العاملين بالتقدم، ثالثا: يمكن للعاملين طرح آرائهم حول القرار

، رابعا : تؤخذ اراء الأفراد بالاعتبار، خامساً: يمكن للعاملين تقديم نقدا سلبيا او ايجابيا للقرار، وسادسا :القرار في ايدي العاملين.

٤-النطاق الاجتماعي: ويشير الى من الذي سيتم احتوائهم: هل يحتوي الجميع ام فقط مستوى معين من العاملين في اقسام معينة ام ماذا؟ ويمكن ان يتضمن هذا البعد ايضا الى ما اذا كان الاحتواء على مستوى فردي او مستوى المجموعة : هل يتم اعتبار العاملين كجزء من المجموعة.

(Vera ٢٠٠١:١٧)

وفي ضوء ما سبق اصبحت مؤسسات اليوم اكثر حاجة الى تطوير مواردها البشرية للوصول الى اعلى مستويات الاداء والذي يمكنها من النمو والبقاء، وهذا الامر دفع العديد من المؤسسات الى ادارة الاهتمام تجاه تدريب وتطوير العاملين واشراكهم في تحقق الاهداف من خلال تطبيق ادارة الاحتواء ، والتي تعد اشراك العاملين وتمكينهم هو متطلب اساس.

سادساً: صعوبات تنفيذ ادارة الاحتواء :-

ويتمثل التحدي الاكبر الذي يواجه المسؤولون في الادارات هو تحقيق التغيير البناء ، حيث ان التغيير يمكن ان يكون ضروري في كل مؤسسة ولكن لا بد ان يكون تغيير نحو الافضل ، وقد لا يكون تغييرا حقيقيا اذا لم يحدث تغييرا في سلوكيات وقيم وثقافة المؤسسة ، ولكي يحدث التغيير بنجاح يجب ان يكون جميع العاملين مستعدين لبذل الجهد، ولا بد من ركن رئيسي وهو ان كان المسؤول قادرا على التأثير بالآخرين وقيادتهم نحو التغيير.

و ان من اهم المعوقات والصعوبات التي تحول دون تنفيذ ادارة الاحتواء هي ما يلي:

١-التعامل السلبي مع توصيات الموظفين للتحسين :ان ضعف وتدهور الادارة في مناقشة التوصيات التي يقترحها الموظفين يشكل عائق كبير امام نجاح الاحتواء، وخاصة ان كان الموظفون يصرون على سلامة توصية التحسين.

٢-الخوف من قوة الدافعية السلبية اذ يتفق اغلب الخبراء في الادارة على ان هذه النقطة بوصفه نقطة من نقاط الرئيسة لنجاح ادارة الاحتواء، اي مشاركة الموظفين ومحاولة التمكين التي تبني على اساس الخوف سوف تنهار مع مرور الوقت.

٣-عدم الاستجابة لمتطلبات الموظفين هو وسيلة اخرى لانهاء احتواء الموظف، اذا لم تتعرف

الادارة على احتياجات الموظفين وتعمل على اشباعها، فان ذلك سوف يشعروهم بالإهمال وان الادارة ليس لديها اهتمام في افكارهم.

٤-- معاقبة الموظفين نتيجة لطرح توصيات التحسين والاقتراحات المستمرة.

(Apostolu،200:19)

ثانيا : الصراع التنظيمي:

مفهوم الصراع التنظيمي : يعتبر الصراع التنظيمي حالة لا تخلو منها مؤسسة من المؤسسات التعليمية، وهو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أن يتمثل في ارباك أو تعطيل للعمل أو وسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار من بين البدائل المختلفة، حيث اشار معظم الباحثين والكتاب الذين تناولوا الصراع التنظيمي إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضا احد مصادر القوة لرفع مستوى الأداء ويعبر الصراع التنظيمي عن التفاعل بين الجماعات والذي ينتج عنه اختلاف في وجهات النظر أو الأهداف أو القيم، وعدم الانسجام في الأنشطة والممارسات، وبالتالي نشوء آثار سلبية تعيق المؤسسة من تحقيق أهدافها بفعالية، وذلك أن الصراع عمل يقوم به بعض الأفراد من اجل إفساد جهود افراد آخرين باي شكل من الأشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى شعوره بالإحباط وتتسبب في عدم قدرته على إنجاز عمله.

(مصطفى ، ٢٠٠١: ٢٢)

والصراع التنظيمي يعد عملية تفاعلية تنشأ عندما يشعر أحد الأطراف أن الطرف الآخر قد تأثر سلبًا أو سيؤثر سلبًا على مصالحه أو أهدافه أو قيمه ويحدث بين الأفراد أو الجماعات في المؤسسة بسبب اختلاف في الآراء، أو تنازع على الموارد أو تباين في المصالح والأهداف التنظيمية، ويعد ظاهرة طبيعية تنشأ في المؤسسات بسبب التفاعل اليومي بين الموظفين، والاعتماد المتبادل بين الوحدات التنظيمية، والضغط الناتجة عن بيئة العمل ، وهو لا يعني بالضرورة وجود خلل إداري بل قد يكون مؤشراً على وجود تباين ايجابي يمكن أن يؤدي إلى التطوير والتحسين (الفقيه ، ١٩٨: ٢٠١١)

ثانيا: خصائص الصراع التنظيمي : للصراع التنظيمي العديد من الخصائص والسمات التي يتصف بها ، ومن أهمها :

1-الصراع عملية : اذ تنتج عن سوء الفهم والاختلاف في الثقافات والتعارض في المصالح ، وهي تبدأ بشعور طرف من اطراف الصراع بتعارض مصالحه مع الاطراف الاخرى ، وينتهي بالتنافس والتعاون او التنازل و التجنب

2-الصراع حتمي: حيث ان الاختلاف طبيعة بشرية، وقد يكون الاختلاف في القيم او الافكار او غيرها، الا ان ذلك لا يمنع من توجيهه والتقليل من اثاره السلبية.

3-الادراك : وذلك لما له من تأثير كبير على اطراف الصراع ، وخاصة الصراع بين الافراد

4-التعارض :حيث يدرك احد اطراف الصراع ان تحقيق اهدافه ومصالحة يصاحبها ضرر للطرف الاخر

٥-الترباط والتفاعل: الترباط هو طبيعة العلاقات الانسانية داخل المؤسسات المختلفة ، ويؤدي هذا الترباط الى التفاعل المستمر بين الافراد والذي بدوره يؤدي الى الصراع.

ثالثا: مصادر الصراع التنظيمي:

تعددت مصادر وأسباب الصراع، وجميعها تتداخل مع الصراع على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، وتشكل مصادر الصراع بما يأتي:

١- الاختلافات الشخصية: كل شخص لديه خلفية فردية من نوعها بسبب النشأة له، والتقاليد الثقافية والأسرية، وعمليات التنشئة الاجتماعية، وهذا يؤدي لاختلاف بين أفراد المجموعة الواحدة.

٢-عدم التحديد الدقيق للمسئوليات: يؤدي عدم التحديد الدقيق للصلاحيات والمسئوليات الخاصة بالافراد العاملين الى غموض الدور، مما يجعلهم غير قادرين على العمل والتصرف بالطريقة السليمة، وبالتالي تحدث خلافات مع الزملاء، كما يؤدي عدم التحديد الدقيق للمسئوليات الى عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مما يعيق العملية التعليمية. (مصطفى ، ٢٠١٦ : ٣٨٨)

٣-تنوع الثقافات: يمكن لتنوع الثقافات أيضاً أن يزيد من الصراع في المؤسسة، مما يعرض المدراء لتحدي إضافي يتمثل في إدارة الصراع بطريقة وظيفية، فالعاملين من مختلف الخلفيات الاجتماعية والثقافات تجلب وجهات نظر مختلفة للمنظمة، وهي تنظر إلى قضايا العمل والمشاكل من خلال المنظورات الإدراكية المختلفة. (السعيد ، ٢٠١٠: ٧٨)

٤-الاعتماد المتبادل بين الوحدات : كلما زاد الاعتماد المتبادل بين الأقسام في تنفيذ المهام، زادت احتمالية نشوء الصراع، خصوصاً عند تأخر أحد الأطراف في إنجاز مهامه، مما يؤثر على أداء الأطراف الأخرى.

٥-ضعف الاتصال : سوء الفهم الناتج عن ضعف قنوات الاتصال أو غموض الرسائل الإدارية يؤدي إلى نشوء صراعات بين الأفراد أو الإدارات، خاصة في البيئات التي تقتصر إلى الشفافية أو التوضيح.(خلف الله ، ٢٠٠٦: ١١٧)

ثالثاً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

على الرغم من أن الصراع قد يُنظر إليه غالباً كعامل مهدد لاستقرار المؤسسة، إلا أن له جوانب إيجابية عندما يكون ضمن حدود معقولة ومعتدلة. ومن أبرز الآثار الإيجابية للصراع البناء :

١.يسهم الصراع في الكشف عن المشكلات الكامنة التي قد يسعى بعض الأفراد إلى إخفائها، مما يتيح فرصاً لمعالجتها بفعالية .

٢.قد يساعد على إظهار الحقائق والمعلومات المهمة، الأمر الذي يعزز من قدرة الإدارة على تشخيص المشكلات التنظيمية بشكل أدق .

٣.يفتح المجال لمناقشة قضايا حساسة من خلال المواجهة المباشرة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الحوار واتخاذ قرارات أكثر واقعية.

٤.يُعد الصراع شكلاً من أشكال التفاعل بين الأفراد، وهو في جوهره وسيلة من وسائل الاتصال التنظيمي، حيث تساهم معالجته بطرق بناءة في تطوير أساليب جديدة ومستدامة للتواصل داخل المؤسسة. (زويتي ، ٢٠١٤ : ٩٢)

رابعاً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي :

قد يسفر الصراع داخل المؤسسة عن مجموعة من النتائج السلبية التي تؤثر في بيئة العمل وأداء الأفراد، ومن أبرز هذه الآثار :

١. انخفاض الروح المعنوية ودرجة الرضا الوظيفي بين العاملين، ويظهر ذلك من خلال سلوكيات سلبية مثل التغيب المتكرر عن العمل وزيادة معدل دوران الموظفين.

٢. انحراف الطاقات والجهود بعيداً عن تحقيق أهداف المؤسسة، مما ينعكس سلباً على فاعلية الأداء التنظيمي. (حريم ، ٢٠٠٤ : ٥٢)

٣. توليد مشاعر الإحباط والتوتر والغضب لدى العاملين، مما يؤثر على بيئة العمل العامة .

٤. ضعف التنسيق بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، حيث تسود نظرة سلبية متبادلة بين الأفراد أو بين الجماعات، ويعتمد كل طرف إلى تصوير الطرف الآخر بصورة سلبية، ما يؤدي إلى تضخيم الفروقات وتفسيرها بطريقة غير بناءة .

٥. تنامي المشاعر السلبية بين الموظفين، ما يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الأفراد والمجموعات، ويؤثر سلباً على مستوى التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

٦. إحداث خلل تنظيمي ناجم عن سعي أطراف الصراع لتحقيق مصالحهم الخاصة بأي وسيلة، حتى وإن كان ذلك على حساب استقرار العمل، مما يزيد من حدة التوترات ويهدد بيئة العمل بالاضطرابات المستمرة. (جرينبرج، برون ، ٢٠٠٥ : ٤٨٣).

الدراسات السابقة:- الدراسات المتعلقة بإدارة الاحتواء:

دراسة (السعدون ، ٢٠١٨)

عنوان الدراسة (ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز راس المال النفسي في بعض الجامعات والكليات الاهلية).

هدفت هذه الدراسة الى بيان مدى تأثير ادارة الاحتواء على راس المال النفسي للكليات الاهلية في (كربلاء ، بابل) من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية وكذلك تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين الواقع الحالي للكليات الاهلية وشمل مجتمع البحث شريحة من اعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الادارية لمجموعة من الجامعات والكليات الاهلية في البيئة العراقية وقد بلغ حجم مجتمع

(٥٠٠) وبلغت شملت عينة الدراسة (٢١٧) عضو هيئة تدريسية من كلا الجنسين من عمر ٣٠- ٥٠ فاكثراً من رؤساء جامعة وعمداء ومعاون عميد ومقرر وتدرسي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتية (معامل كرونباخ الفا ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل الترابط ، وتحليل الانحدار باستخدام الحذف التراجعي). ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة اسهام ادارة الاحتواء في تعزيز المرونة لدى اعضاء الهيئة التدريسية لمواجهة التحديات المستقبلية وحالات عدم التأكد والاستجابة لها . وضعف الكليات المبحوثة بمنح رؤساء الاقسام الصلاحيات اللازمة لغرض انجاز اعمالهم.

دراسة (كاظم ، ٢٠٢٠)

عنوان الدراسة (اثر ادارة الاحتواء في تقليل ضغوط العمل في وزارة التعليم العالي)

هدفت الدراسة الى بيان دور ادارة الاحتواء في تخفيف الضغط النفسي والوظيفي في وزارة التعليم العالي وتالف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (١٥٠) موظف من مختلف الاقسام والوحدات الادارية في وزارة التعليم العالي . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث استبانة استبانة لجمع المعلومات والاستبانة شملت على جزئيين الاول لقياس ادارة الاحتواء والثاني لقياس مستويات ضغوط العمل . استخدم الباحث الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط بيرسون ، واختبار التائي، وتحليل الانحدار ومن ابرز النتائج التي توصل اليها الاحتواء العالي تسهم بشكل كبير في تقليل ضغوط العمل لدى الموظفين. والدعم والتقدير كان لهما أكبر الأثر في تقليل الضغوط النفسية والوظيفية.

الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

دراسة (الخزرجي ، ٢٠١٣):

عنوان الدراسة (ادارة الصراع التنظيمي لرؤساء اقسام كليات جامعة بغداد وعلاقتها ببعض المتغيرات) هدفت الدراسة الى التعرف الى مستوى اساليب الصراع التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في كليات جامعة بغداد وتضمن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة بغداد . وتم استخدام المجتمع كله كعينة ، وبلغ حجم العينة (٨٥) فرد . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي

الارتباطي واستخدم الباحث الاستبانة اداة لجمع البيانات . واستخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتية (الفا كرو نباخ، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون). واطهرت الدراسة ان هناك مستوى متوسط الى عال في ادارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية .
-دراسة (شاهين ، ٢٠١٨):

عنوان الدراسة (انعكاس انماط التفكير الاستراتيجي على مستويات الصراع التنظيمي)
هدفت الدراسة الى اختبار انماط التفكير الاستراتيجي ومدى امتلاك وممارسة مدرء الاقسام المبحوثة ، وتحديد حجم الصراع التنظيمي لدى المؤسسات المبحوثة، ومعرفة مدى اهتمام تلك المؤسسات بالصراع التنظيمي وفق مستوى الفرد، والجماعة والمؤسسة وشمل مجتمع البحث مديرو الاقسام في وزارتي التربية والتعليم العالي والبحث العلمي واعتمد الباحث عينية قصدية طبقية، وقد بلغ المجموع الكلي لافراد العينة (١٣٤) مدير قسم وتناول الباحث جانبين في تحديد مقياس البحث، الجانب الاول يتعلق بأنماط التفكير الاستراتيجي والجانب الثاني يتعلق بمستويات الصراع التنظيمي. واستخدم الباحث الوسائل الاحصائية الاتية : (التحليل العاملي، واختبار مان - وتني . والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط، ومعامل الاختلاف، واختبار مربع كاي) ومن ابرز النتائج ظهور صراع معتدل الى حد ما على مستوى الفرد والجماعة داخل المؤسسات المبحوثة، اذ يوجد صراع معتدل بين الافراد بصدد طرح الآراء والافكار .

الفصل الثالث

اولاً : منهج البحث :

هو الأسلوب العلمي المنظم يتبعه الباحثين في دراسة الظواهر وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وهو يمثل الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث لتفسير الأحداث والوقائع والنتائج مستخدماً في ذلك أدوات ومراحل منهجية تضمن له الدقة والموضوعية في الوصول إلى المعرفة العلمية.(عبيدات وآخرون ، ٢٠٠٤ : ٣٥) وان المنهج الذ استعملته الباحثة بناءً على طبيعة المشكلة واهداف البحث الحالي هو المنهج الوصفي ومن اهم الدراسات الوصفية هي المنهج الوصفي الارتباطي المقارن الذي يُعنى بدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، مع التركيز على مقارنة الفروق بين المجموعات، ويهدف هذا المنهج إلى الكشف عن طبيعة العلاقة، سواء كانت

إيجابية أو سلبية، قوية أو ضعيفة، وكذلك التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات محددة. (عبيدات وآخرون . ٢٠٠٤ : ١١١)

ثانياً : مجتمع البحث :

يُعرّف مجتمع البحث بأنه "المجموعة الكاملة من الأفراد أو الأشياء أو الأحداث التي تشترك في خاصية أو مجموعة خصائص معينة، والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها". ويُعد تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية في أي دراسة علمية، إذ يُسهم في توجيه الجهود البحثية بشكل دقيق ومنظم، ويُساعد في اختيار العينة التي تمثل هذا المجتمع.

(عبيدات وآخرون ، ٢٠٠١ : ١٣٣)

ويتكون مجتمع البحث الحالي من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية للعام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥) والبالغ عددهم (٢٨٥٥). حيث بلغ توزيع الجنس فيه الى (١٧١٦) من الذكور ويشكلون نسبة (٦٠%) و (١١٣٩) من الاناث ويشكلون نسبة (٤٠%). اما التخصص فقد بلغ عدد رؤساء الاقسام العلمية (١٥٩٣) ويشكلون نسبة (٥٦%) في حين بلغ عدد رؤساء الاقسام الانسانية (١٢٦٢) ويشكلون نسبة (٤٤%) وبلغ عدد اللقب العلمي للأستاذ دكتور (١٣٦) ويشكلون نسبة (٥%) في حين بلغ عدد اللقب العلمي لأستاذ مساعد دكتور (٦٢٢) ويشكلون نسبة (٢٢%) في حين بلغ عدد اللقب العلمي مدرس دكتور (٢٠٩٧) ويشكلون نسبة (٧٣%)

ثالثاً : عينة البحث :

العينة هي جزء من المجتمع تحمل خصائص المجتمع الذي سحبت منه و يتم دراسة الظاهرة عليها والتي يتم من خلالها تعميم النتائج على ذلك المجتمع . حيث يتم جمع البيانات والمعلومات من خلالها من اجل تحقيق اهداف البحث (عليان ومصطفى ، ٢٠٠٠ : ١٣٨). وان من أفضل الأساليب والطرق المتبعة لاختيار عينات ممثلة للمجتمع هو الأسلوب العشوائي والذي يسمح بالاختيار العشوائي لطبقات مختلفة من المجتمع لها الخصائص نفسها. وأختارت الباحثة العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث بلغ عدد افراد العينة (٤٠٠) تدريسي (١٦٠) من الذكور و(٢٤٠) من الاناث و(٢٢٠) من التخصص العلمي (١٨٠) من التخصص الانساني وحسب نسب تواجدهم في المجتمع، وكما يوضحه جدول (١):

جدول (١)

عينة البحث موزعين حسب التخصص - الجنس - اللقب العلمي

%	مج كلي	أناث					ذكور					جنس واللقب التخصص
		اللقب العلمي					اللقب العلمي					
		%	مج	د.م	أ.م.د	أ.د	%	مج	د.م	أ.م.د	أ.د	
٥٥	٢٢٠	٣٣.٧٥	١٣٥	١٠.٢	٢٦	٧	٢٢.٧٥	٩١	٦٦	٢١	٤	العلمي
٤٥	١٨٠	٢٦.٢٥	١٠٥	٧٦	٢٣	٦	١٧.٢٥	٦٩	٥٠	١٦	٣	الانساني
%١٠٠	٤٠٠	٦٠.	٢٤٠	١٧٨	٤٩	١٣	٤٠	١٦٠	١١٦	٣٧	٧	المجموع

رابعاً : وصف ادوات البحث:

للتوصل الى اداة تتسم بالصدق والموضوعية فقد اعتمدت الباحثة الخطوات التالية :

- مقياس ادارة الاحتواء :

بعد الاستقصاء والمطالعة على الأدبيات والدراسات السابقة حول متغير ادارة الاحتواء قامت

الباحثة ببناء مقياس ادارة الاحتواء استنادا الى الادبيات والدراسات السابقة ومن خلال ما يأتي:

تحديد المفهوم:

ادارة الاحتواء (Containment Management) : مجموعة من الممارسات التي تركز على

الافراد وتهتم بتطوير مهارات ومعارف جميع العاملين ليتمكنوا من التفكير بأفضل الطرق لأداء

عملهم من جهة والتعاون مع الاخرين من جهة اخرى والتعامل بشكل فعال مع الصعوبات والتحديات

الجديدة . (الصعوب ، ٢٠٢٢ : ٤٢)

والذي حدد بأربع مجالات هي :

المجال الاول : المشاركة في اتخاذ القرار (Decision Participation) : وهو عملية اشراك

العاملين في اتخاذ القرارات والاختذ بأرائهم في الامور الادارية ومحاولة الوصول الى افضل الحلول

الممكنة. (كنعان ، ١٩٩٨ : ٢٠٨)

المجال الثاني : الابداع الاداري ((Managerial Creativity): هو مجموعة الإجراءات او السلوكيات التي تشكل عمل ايجابي جديد او اضافة الى الموجود بطريقة قيمة من خلال التحسين و التطوير .(ابن عوده، ٢٠١٩: ٢٥)

المجال الثالث : المحددات التنظيمية (Organizational Constraints) : وهي مجموعة العوامل او الابعاد التي تشكل البيئة الداخلية للقسم والتي تتمثل بالمناخ التنظيمي والحرية الاكاديمية ودرجة الرسمية في اجراءات العمل. (عظيمي ، ٢٠١٧ : ١٢)

المجال الرابع : التمكين الاداري (Administrative Empowerment) : وهو عملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمهارات والتوجيهات التي تؤهلهم لإنجاز المهام واتخاذ القرارات الصائبة لغرض استلامهم لوظائفهم الجديدة بكفاءة عالية . (الذهبي والعزاوي ، ٢٠٠٥ : ٢٩٣)

وتكون المقياس من (٤٠) فقرة موزعة على (١٠) فقرات لكل مجال / مكون من المجالات الاربعة وبتدرج خماسي (تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً ،تنطبق عليه بدرجة كبيرة ،تنطبق عليه بدرجة متوسطة ،تنطبق عليه بدرجة قليلة ، تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً). وبدرجات هي (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) لل فقرات الايجابية وبدرجات عكسية لل فقرات السلبية هي (١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥) .

مقياس الصراع التنظيمي :

بعد اطلاع الباحث على الادبيات والدراسات السابقة قامت الباحثة بالاعتماد وتبني مقياس (البرغش، ٢٠٢١). والمعتمد في تحديد المفهوم على (Thomas 1974)

تحديد المفهوم: هو عملية تفاعلية تظهر على شكل عدم التقاهم او التوافق بين الافراد او الجماعات في كنف المؤسسات التربوية او عند تعرض احد الافراد للأخر ومنعه من تحقيق حاجاته واشباع رغباته (Thomas 1974:37)

والذي حدد بخمس مجالات هي:

المجال الاول: التضامن (Solidarity): هو الاسلوب الذي يسعى من خلاله رئيس القسم الى دفع طرفي الصراع للتضامن مع بعضهم البعض لإيجاد حل مناسب يلبي احتياجاتهم ويعتني باهتمام كل منهم .(ادريس والمرسي، ٢٠٠٤)

المجال الثاني: التسلط (Authoritarianism)) هو أسلوب الاجبار او استخدام القوة لان رئيس القسم يعمد الى استخدام سلطته الرسمية لتطبيق الاذعان له ولأوامره (عبد الباقي ، ٢٠٠٢ : ٢٥)
المجال الثالث: التفاهم : (Mutual Understanding) وهي جملة من العمليات التي يتم من خلالها التوصل الى حل وسط يرضي جميع الاطراف . (ديري، ٢٠١١ : ٢١١)

المجال الرابع : المجاملة : (Courtesy or Formality) يتميز هذا الاسلوب بدرجة عالية من التعاون وقلة في الحزم ويتم على اساس تقديم رئيس القسم تنازلات وعود من غير شرط لأجل انهاء الصراع . (عوض ، ٢٣٦:٢٠٠٩)

المجال الخامس : التجنب (Avoidance) : ويعرف بأسلوب الانسحاب او الاهمال ويقصد به انسحاب المدير من ادارة الصراع (Jhonson & Scoly 2001: 4).

وتكون المقياس من (٤٥) فقرة اختبارية موزعة على المجالات الخمسة على التالي (١١ - ٩ - ٨ - ٨ - ٩) وبتدرج خماسي (تنطبق عليه بدرجة كبيرة جداً ،تنطبق عليه بدرجة كبيرة ،تنطبق عليه بدرجة متوسطة ،تنطبق عليه بدرجة قليلة ، تنطبق عليه بدرجة قليلة جداً). وبدرجات هي (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) لل فقرات الايجابية وبدرجات عكسية للفقرات السلبية هي (١-٢-٣-٤-٥)
سادساً: تعليمات المقياس:

تُعد تعليمات تطبيق المقياس جزءاً أساسياً من ضمان صدق النتائج وثباتها؛ إذ تُوجّه للمفحوص بطريقة واضحة ومحددة تساعده على فهم المطلوب دون التأثير على استجاباته. وتؤكد أنستازي (Anastasi، 1988) أن التعليمات ينبغي أن تُصاغ بلغة مفهومة للفئة المستهدفة، مع ضرورة الالتزام بأسلوب موحد في تقديمها، حتى لا تؤثر طريقة الإلقاء أو التفسير على نتائج المفحوصين. (Anastasi، 1988:220). وقد حرصت الباحثة اعداد تعليمات المقياس بما يتناسب والعينة ووضحت الباحثة ان الغرض من الدراسة هو لغرض البحث العلمي.

سابعاً : تجربة وضوح التعليمات :

للتحقق من مدى وضوح التعليمات الخاصة بالمقياس للعينة المستهدفة ومدى وضوح الفقرات من حيث الصياغة واللغة تم تطبيق المقياس (أدارة الأحتواء) وعلى عينة مكونة من (٣٠) تدريسي اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من الكليات الأهلية. وتم حساب الوقت المستغرق لمقياس أدارة

الأحتواء بمتوسط زمني مقداره (٢٥ دقيقة) وانحراف معياري بلغ (١.٠٧) وبمدى تراوح بين (١٧-٣٥) دقيقة والجدول (٢) يوضح عينة وضوح الفقرات لمقياس ادارة الاحتواء والصراع التنظيمي.

جدول (٢)

الجنس التخصص	ذكور	أناث	المجموع
علمي	٧	١١	١٨
انساني	٥	٧	١٢
المجموع	١٢	١٨	٣٠

سابعاً : تجربة التحليل الإحصائي :

ومما يتطلبه هذا الأجراء هو تطبيق المقياس على عينه ممثله من مجتمع البحث وقد بلغت عينة التحليل الاحصائي (٤٠٠) تدريسي وتدرسيه اختيروا بأسلوب العينة الطبقيه العشوائية من الكليات الاهلية وهو يعتبر حجم مناسب لاختيار المجموعتين الطرفيتين، وبذلك يحقق حجم وتباين مناسب في كل مجموعة طرفية. (٤٣٤) (1981,al,et,Ghiselli). وتم التحليل الاحصائي كالاتي :

١- المؤشرات الاحصائية:

- مقياس إدارة الأحتواء :

يُعد التعرف على شكل التوزيع الطبيعي للمقياس النفسي أمراً جوهرياً عند فحص الخصائص السيكومترية لأي أداة قياس؛ فالتوزيع الطبيعي يُعتبر شرطاً أساسياً لتطبيق معظم التحليلات الإحصائية الاستنتاجية، مثل تحليل التباين والانحدار ومعاملات الارتباط. كما أن كثيراً من الفرضيات الإحصائية تعتمد على افتراض أن البيانات تتوزع طبيعياً. ووفقاً لما أوضحته أنستازي (1981،Anastasi)، فإن فحص شكل التوزيع يُتيح الكشف عن مدى تمثيل العينة للمجتمع، ويساعد على التحقق من صدق المقياس واستقراره عبر الزمن . (1981:92،Anastasi) لذا تم

حساب المؤشرات الاحصائية من مقاييس النزعة المركزية باعتبارها من خصائص المنحنى الطبيعي . كما يوضحه جدول (٣)

جدول (٣)

المؤشر الإحصائي	القيمة	المؤشر الإحصائي	القيمة
الوسط الحسابي	132.3200	الالتواء	0.207
الوسيط	132.0000	التفرطح	0.281
المنوال	127.00	أقل درجة	108.00
الانحراف المعياري	8.13530	أعلى درجة	163.00

- مقياس الصراع التنظيمي: ولما وضع اعلاه من حيث التعرف على شكل التوزيع ومن خلال المؤشرات الاحصائية تبين ان توزيع الدرجات لمتغير الصراع تتوزع توزيعا طبيعيا بين افراد العينة وكما موضح في الجدول ادناه

جدول (٤) المؤشرات الإحصائية لمقياس الصراع التنظيمي

المؤشر الإحصائي	القيمة	المؤشر الإحصائي	القيمة
الوسط الحسابي	149.3525	الالتواء	-0.007
الوسيط	149.0000	التفرطح	0.198
المنوال	148.00	أقل درجة	115.00
الانحراف المعياري	12.18542	أعلى درجة	192.00

وعندما نقارن مقاييس النزعة المركزية وجدت بأنها قريبة من التساوي وقيم معامل الالتواء كان قريبا من الصفر وهو مؤشر على شكل التوزيع الاعتنالي.

٢- القوة التمييزية لفقرات الاداة:

تُعدّ القوة التمييزية لفقرات المقياس من المؤشرات الأساسية التي تُستخدم للحكم على جودة الفقرة وفعاليتها في قياس الخاصية المستهدفة، حيث ان القوة التمييزية تعكس قدرة الفقرة على التمييز بين الأفراد الذين يملكون درجات عالية على الخاصية وأولئك الذين يملكون درجات منخفضة. فإذا كانت الفقرة ذات قوة تمييزية مرتفعة، فهذا يعني أنها تُسهم بفاعلية في التمييز بين الأفراد المفحوصين، ما يعزز ذلك من صدق المقياس ودقته. أما الفقرات ذات القوة التمييزية الضعيفة، فقد تكون غير

مناسبة ويُفضل تعديلها أو حذفها. مما يبين أهمية هذا المؤشر، موضحًا أن الفقرة الجيدة هي التي تكون ذات دلالة إحصائية في تمييزها بين المجموعتين العليا والدنيا، لأن ذلك يدل على ارتباطها بمحتوى المقياس ومطابقتها لما يُفترض أن تقيسه. (خليل ، ٢٠٢٠ : ١٨٩)
ولأستخراج هذا المؤشر رتبت درجات افراد العينة البالغة (٤٠٠) فرد من اعلى درجة الى ادناها. وتم تحديد المجموعتين الطرفيتين من خلال اعتماد نسبة ٢٧% في كل مجموعة بالاعتماد على الدرجة الكلية للفرد المفحوص وبذلك اصبحت كل مجموعة تتكون من (١٠٨) وتم حساب القوة التمييزية من خلال قوة الاختبار التائي بين المجموعتين الطرفيتين في درجات كل فقرة من فقرات مقياس إدارة الاحتواء .

٣- الاتساق الداخلي (صدق الفقرات):

يشير التجانس الداخلي إلى مدى اتساق الفقرات التي تُكوّن المقياس الواحد في قياس البُعد نفسه، ويُعد من المؤشرات المهمة لصدق المحتوى، إذ إن الفقرات المتجانسة تعكس دقة في تمثيل البناء النظري الذي يقيسه المقياس. ويشير ارتباط الفقرة بالبعد او بالدرجة الكلية للمقياس كمؤشر كمي لقياس هذا التجانس، حيث يشير ارتفاع هذا المعامل إلى درجة عالية من الاتساق بين الفقرات.

(Anastasi, 1997, p. 139)

لذا لجأ الى استعمال محك داخلي من خلال حساب درجة الفقرة وارتباطها بدرجة البعد والدرجة الكلية لمقياس ادارة الاحتواء بأبعادها وبالدرجة الكلية للمقياس. وارتباط المجالات مع بعضها البعض والدرجة الكلية للمقياس.

ثامنا: الخصائص السيكومترية للأداتين :

اولا: الصدق (Validity):

الصدق في المقياس يشير إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما وُضع لقياسه فعلاً. فإذا كان الهدف من المقياس قياس الذكاء مثلاً، فإن صدقه يعني مدى تمكنه من قياس الذكاء دون أن يتأثر بمتغيرات أخرى كالمستوى الاجتماعي أو التحصيل الدراسي وتعتبر خاصية الصدق ضرورية لأنها تؤثر في تفسير النتائج ؛ فلو افترقد المقياس للصدق، تكون النتائج مضللة، مما يضعف الاستنتاجات

والتوصيات المبنية عليها. (علام ، ٢٠٠٠ : ١٠٩). وقد تم التحقق من الصدق من خلال مؤشرين هما :

أ- الصدق الظاهري Face Validity :

الصدق الظاهري هو أبسط أنواع الصدق، ويشير إلى الدرجة التي يبدو فيها المقياس مناسباً لقياس السمة أو الظاهرة من خلال الفحص السطحي لبنوده، اي بعبارة أخرى ، يُقدَّر الصدق الظاهري بناءً على انطباع الخبراء أو المحكمين عند النظر إلى المقياس ، دون الخوض في التحليل الإحصائي . وعلى الرغم من أنه لا يُعد دليلاً كافياً على الصدق العلمي، فإنه يُستخدم كخطوة أولى مهمة في تطوير أدوات القياس. (عدس ، ٢٠٠٥ : ١٣٢). ولقد تم التحقق من هذا المؤشر من خلال عرض مقياس ادارة الاحتواء والصراع التنظيمي على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم التربوية والنفسية وعددهم (١٣) خبيراً . وحصلت الموافقة على المقياسين بنسبة (١٠٠%) على مدى قياس الفقرات للمفهوم الرئيسي او البعد الذي تنتمي اليه واتفق الخبراء .

ب- صدق البناء Construct Validity :

يعتبر صدق البناء أحد أهم أنواع الصدق، ويشير به إلى مدى دقة المقياس في تمثيل المفهوم النظري أو البنية النظرية التي يُفترض أن يقيسها . والمقصود بالبنية النظرية هنا المفهوم النفسي أو التربوي المجرد ، مثل الذكاء، أو الدافعية، أو القلق. والغرض من صدق البناء هو التأكد من أن المقياس لا يقتصر على تمثيل مظاهر خارجية ، بل يقيس فعلاً البنية أو السمة النفسية كما عُرِّفت نظرياً. ويتحقق صدق البناء من خلال مجموعة من الإجراءات الإحصائية والنظرية، (الزعبي ، ٢٠١١ : ١٧٤).

ثانياً : الثبات Reliability :

الثبات ضروري لأن النتائج غير الثابتة لا يمكن الوثوق بها مهما كان المقياس صادقاً. حيث يشير الثبات إلى مدى اتساق نتائج المقياس عند تكرار تطبيقه في ظروف مماثلة. أي أنه إذا أُعيد تطبيق نفس المقياس على نفس الأفراد في وقت مختلف، يفترض أن يعطي نتائج متقاربة. كما ان الثبات لا يقتصر فقط على استقرار النتائج عند إعادة تطبيق المقياس في نفس الظروف ، بل هو مفهوم أوسع من ذلك يشتمل على عدة أبعاد تتعلق باتساق الأداء أو النتائج، سواء عبر الزمن أو

عبر أجزاء المقياس نفسه أو حتى بين مقيمين مختلفين. (الزغبى ، ٢٠١١ : ١٩٩) ومن أجل التوصل مقاييس ثابتة حسب الثبات من طريق استعمال معادلة ألفا كرونباخ حيث تحسب من تطبيق واحد فقط، مما يجعلها أكثر كفاءة وملاءمة، خصوصاً في الدراسات التي تستخدم مقاييس طويلة أو تُجرى على عينات كبيرة :

طريقة معادلة (الفا كرونباخ) :

وهي طريقة إحصائية لحساب الثبات الداخلي للمقياس، أي مدى تجانس فقرات الأداة في قياس نفس السمة. وتعتمد على حساب متوسط الارتباطات بين الفقرات. كلما اقترب معامل ألفا من (١.٠٠) دلّ ذلك على درجة عالية من الثبات. وقيمه المقبولة عموماً في البحوث النفسية والتربوية يجب ألا تقل عن (٠.٧٠). كما تمتاز هذه المعادلة بتناسقها و الوثوق بنتائجها من خلال حساب التباينات بين درجات فقرات المقياس جميعها ويؤشر معامل الثبات هنا الى اتساق اداء الفرد على الفقرات . والذي يقيس الاتساق او الاستقرار الداخلي (عودة ، ٢٠٠٠ : ٣٥٤)

وقد بلغ معامل الثبات لمقياس ادارة الاحتواء من طريق هذه المعادلة (٧٨٠) في حين بلغت قيمته لمقياس الصراع التنظيمي (٠.٨٣)

مقياس ادارة الاحتواء بصورته النهائية: بعد ان تحقق من الخصائص السيكومترية لفقرات مقياس ادارة الاحتواء تمتع المقياس بـ (٣٥) فقرة ، وبمتوسط نظري هو (١٠٥) وبأعلى درجة له هي (١٧٥) وقل درجة (٣٥).

مقياس الصراع التنظيمي بصورته النهائية: بعد ان تحقق من الخصائص السيكومترية لفقرات مقياس الصراع التنظيمي تمتع المقياس بـ (٤١) فقرة ، وبمتوسط نظري هو (١٢٣) وبأعلى درجة له هي (٢٠٥) وقل درجة (٣٥)

الفصل الرابع

تفسير النتائج ومناقشتها

بعد التحقق من الخصائص السايكومترية للمقياسين من خلال الاجراءات التي اتبعت انفا سيتم في هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة، كذلك تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ، ومن ثم عرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الهدف الاول: التعرف على ادارة الاحتواء عند رؤساء الاقسام الاهلية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية. وللتحقق من هذا الهدف استعمل الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على الفروق الاحصائية بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة (١١٥,٦٤٥٠)، بانحراف معياري (٧,٧٣٩٧٥)، فيما بلغ المتوسط الفرضي (١٠٥)، وظهرت القيمة التائية المحسوبة بقيمة هي (٢٧,٥٠٧)، وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٣,٢٩١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٩) مما يدل على تمتع رؤساء الاقسام الاهلية بصورة فوق المتوسط.

جدول (٥)

الاختبار التائي للتعرف على مستوى ادارة الاحتواء عند رؤساء الاقسام

مستوى الدلالة	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة الاحتواء
	الجدولية	المحسوبة				
دالة لصالح العينة.	٣,٢٩١	٢٧,٥٠٧	١٠٥	٧,٧٣٩٧٥	١١٥,٦٤٥٠	

• القيمة التائية الجدولية بدرجة حرية (٣٩٩) و مستوى دلالة (٠.٠٠١) = (٣.٢٩١)

وتفسر الباحثة هذه النتيجة : بممارسة رؤساء الاقسام للجامعات الأهلية ادارة الاحتواء الرغبة في الحفاظ على استقرار القسم : لتجنب التدخلات الخارجية أو التقييمات السلبية من الإدارة العليا، حيث يسعى رؤساء الأقسام إلى معالجة الأزمات داخليًا. كذلك لما له تأثير في بيئة العمل. وكما اشار اليها (Al-Tit 2020.A) الى ان ممارسة الاحتواء له تأثير مهم على السلوك الاستباقي لدى العاملين وتعد مصدر رئيسيا له . وذلك من اجل تغيير بيئة عملهم وتحسين ظروفها ،من خلال تقديمهم لأفكار ومقترحات جديدة ترتبط بالعمل، وتحديد المشكلات التي قد تؤثر على العمل واقتراح الحلول المناسبة لها ، الامر الذي ينعكس على العاملين من جهة من حيث تطوير ادائهم الوظيفي، وكذلك المؤسسة من جهة اخرى من خلال تحسين فعالية الاداء وانجاز الاهداف . بالإضافة لهذا تعمل ادارة الاحتواء على تحسين الاداء من خلال زيادة فعالية العاملين وتمكين التعلم المستمر، فالمؤسسة تمنح العاملين الاستقلالية في عملهم، فرص المشاركة في اتخاذ القرار وخيار المشاركة في العمل الجماعي، تستخدم مهارات عاملها بكفاءة عالية وتتيح امكانية التعلم من الاخرين ، بالإضافة لتوفير التدريب على المهارات اللازمة لمهام محددة.

الهدف الثاني: التعرف على الصراع التنظيمي عند رؤساء الاقسام الاهلية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية . وللتحقق من هذا الهدف استعمل الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على الفروق الاحصائية بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة (١٣٦,٠١٧٥)، بانحراف معياري (١٢,٠٠٩٧٠)، فيما بلغ المتوسط الفرضي (١٢٣)، وظهرت القيمة التائية المحسوبة بقيمة هي (٢١,٦٧٨)، وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٣.٢٩١) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٩٩) ، مما يدل على تمتع رؤساء الاقسام الاهلية بصورة جيدة في الصراع حول التنظيم والجدول (٦) :

جدول (٦) لاختبار التائي للتعرف على الصراع التنظيمي عند رؤساء الاقسام

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة
				المحسوبة	الجدولية	
الصراع التنظيمي	١٣٦,٠١٧٥	١٢,٠٠٩٧٠	١٢٣	٢١,٦٧٨	٣.٢٩١	دالة لصالح العينة

* القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣٩٩) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٢٩١
الاستنتاجات:

اعتمادا على نتائج البحث الحالي فقد استنتج ما يلي :

١- نستنتج من خلال وجود العلاقة الطردية الموجبة انه كلما زادت استراتيجيات الاحتواء زادت معه عملية الصراع التنظيمي والعكس صحيح كلما زاد الصراع التنظيمي زادت معه عمليات الاحتواء.

٢- نستنتج من خلال ظهور فرق في العلاقة الارتباطية بين إدارة الاحتواء والصراع التنظيمي لصالح الذكور، ولصالح التخصص العلمي، ولصالح اللقب العلمي (أستاذ وأستاذ مساعد) دون أن تكون لصالح لقب "مدرس"،

٣- نستنتج ان اسهام ادارة الاحتواء في الصراع التنظيمي بنسبة اكثر من ٧٠% تعكس أن إدارة الاحتواء تعد الاستراتيجية الأكثر استخداما وفعالية في السياق الخاص بالكليات الأهلية، نتيجة

لتداخل العوامل الهيكلية، والعلاقات الشخصية، ومتطلبات الاستقرار، والخصائص الثقافية والاجتماعية.

التوصيات

ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي توصي الباحثة بالآتي:

- ١- تعزيز التدريب الإداري لرؤساء الأقسام في الكليات الأهلية ممن يحمل لقب مدرس دكتور.
- ٢- الاهتمام بالكفاءات الإدارية عند اختيار رؤساء الأقسام في الكليات الأهلية .
- ٣- تضمين المناهج لموضوعات البحث الحالي لما لها من أهمية واغناء معرفي .
- ٤- تفعيل دور الإرشاد الأكاديمي والنفسي داخل الكلية (وحدات استشارية) لدعم الأقسام في حالات معينة.

المقترحات

في ضوء الاستنتاجات والتوصيات الحالية اقترح ما يلي:

- ١- اجراء دراسة مقارنة بين متغير ادارة الاحتواء والصراع التنظيمي لدى رؤساء اقسام الكليات الاهلية .
- ٢- اجراء علاقة ارتباطية بين ادارة الاحتواء ومتغيرات أخرى مثل (التفوق التنظيمي - ادارة الذات - التحكم الذاتي).
- ٣- اجراء علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي وبين متغيرات اخرى ك (الولاء التنظيمي - الرضا الوظيفي - الثقافة التنظيمية - الاسلوب القيادي - الضغط الوظيفي).

المصادر

١. عبد الخالق، وقار يوسف (٢٠١٥) ، ادارة الاداء وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية ، جامعة بغداد .
٢. التميمي ، مهدي (٢٠٠٥) ، الفرق بين الادارة والتدبير ، بيت الافكار للنشر والتوزيع ، عمان
٣. العقابي ، سعد نعيم رضوي (٢٠١٦) ، المناخ السائد في الجامعات في محافظة واسط من وجهة نظر التدريسيين ، مجلة الكوت الجامعة ، العدد الثانية ، السنة الاولى

٤. القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٢): السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط ٦ ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
٥. علوان، فاطمة. (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الزقازيق. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ٤١(٣)، ٨٩-١١٢.
٦. زيادة ، رانية محمد محمود (٢٠٢١)، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي في جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين ، مجلة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية، مجلد ٦٦، العدد ١٥ ، ص .
٧. ورد ، حسن فلاح و حسن ، عبد الله كاظم (٢٠١٠) ، ادارة الاحتواء العالي واثرها في الاداء التنظيمي ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، م١٢ ، عدد ١
٨. الخفاجي ، رشا مهدي (٢٠١٩) ، ادارة التنوع والاحتواء العالي في انظمة العمل عالية الاداء ، المجلة العربية ، ٣٩ ، ص ١٢٣-١٤٢
٩. حسين، حسين وليد (٢٠١٨)، انعكاس ممارسات إدارة الاحتواء للعاملين في الصحة التنظيمية، جامعة بابلون، الجزائر، ص ١٤٤.
١٠. عبد الستار ، ناحي وفرحان ، محمد صبحي (٢٠١٧) ، مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية في جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد .
١١. عبد السلام ، غادة محمد ، والسيد ، هناء شحته (٢٠٢١) ، ممارسات ادارة الاحتواء العالي بكلية التربية عين شمس ، دراسة ميدانية ، مجلة الفيوم التربوية ، العدد ٤ ، ص ٤٥ - ٢٩٥.
١٢. الاسدي، سلام جعفر عزيز (٢٠١٩) ، العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والاخلاقيات المهنية للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياحية، جامعة المستنصرية.
١٣. السعدون ، زيتون نعمة (٢٠١٨) ، ادارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز راس المال النفسي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية ، رسالة ماجستير ، جامعة كربلاء ، كلية ادارة واقتصاد ، ص ٣٣.
١٤. كاظم، علي. (٢٠٢٠). أثر إدارة الاحتواء في تقليل ضغوط العمل في وزارة التعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد، العراق.

١٥ عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠١٦). البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه. الطبعة السابعة، دار الفكر، عمان، ص ٢٤٧.

١٦. القحطاني، سالم سعيد. ٢٠١٠. مناهج البحث العلمي: مدخل متكامل. دار الحامد ، الاردن . عمان .

١٧. الصعوب، سيف الله فلاح (٢٠٢٢)، أثر إدارة الاحتواء العالي على الاداء المؤسسي في المنظمات: دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة، الاردن .

١٨. العزاوي، رحيم يونس كرو (٢٠٠٨). القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط ١ عمان، دار دجلة .

١٩. أبو حطب، فؤاد، وصادق، أحمد (٢٠٠٣). تقويم التعلّم والتحصيل الدراسي. القاهرة: دار الفكر العربي.

٢٠. الزعبي ، محمد عبد الرحيم . (٢٠١١). القياس والتقويم التربوي. عمان، دار الشروق.

٢١. عودة ، احمد سليمان وملكاوي ، فتحي حسن (١٩٨٧)، اساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية ، عناصره ومناهجه والتحليل الاحصائي لبياناته ،مكتبة المنار للنشر والتوزيع دائرة التربية ،جامعة اليرموك.

٢٢- صالح، محمد فالح (٢٠١٢)، ادارة الموارد البشرية عرض وتحليل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان

٢٣- علوان، فاطمة. (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الزقازيق، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١١٢-٨٩

٢٤- الخفاجي ، رشا مهدي ٠ ٢٠١٩ ، (ادارة التنوع والاحتواء العالي في انظمة العمل عالية الاداء ، المجلة العربية ، ٣٩ ، ص ١٢٣

1. Ahmed.M، Shahzad.N، Waheed.A .& khan، M . (2018).High involvememnt. Management and employee's performance meditating role of job satisfaction، European journal of

2. Lawlar . Edward، (1986) ، High Involvement Management Participative strategies for improving Bass Publishers، san Francisco، London، ed ، p:3.
3. Peutere، salaniemi، A. Bockerman، P.aho، S.natti & Nummi (2022) ، High Involvement Management practices and the productivity of firms، 43(2)، p: 853– 876.
4. Vera ،Ricardo،(2001)،The correlation of Employees Involvement and Turnover، master of science degree in management technology the graduate. college. university of Wisconsin stout. P.6
5. Schermerhavn. Dr. Jhon R ،hunt، James G ،sbron، Richard N. (2002)،organizational behavior، Ed.7، printed in United States of America
6. MOSCA، J. B. (2015).Organizational behavior and leadership skills ، McGraw–Hill Education ،p :120.
7. Benson، G. S.، & Young، S. M. (2020). The impact of high involvement management on faculty performance: An empirical study in U.S. universities. Journal of Higher Education Management، 35(2)، 45–68.
8. Anastasi، A. (1981). Differential Psychology (4th ed.). New York: Macmillan–