



## أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية

ريما حيدر محمود العتوم  
جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، الأردن  
البريد الإلكتروني: [rimaotoum@gmail.com](mailto:rimaotoum@gmail.com)

الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة  
جامعة مؤتة، الأردن  
البريد الإلكتروني: [Hate22@mutah.edu.jo](mailto:Hate22@mutah.edu.jo)

### الملخص

هدفت الدراسة الى بيان اثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (850) موظف ، وقد استخدمت الدراسة طريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية لتمثل المجتمع الحقيقي للدراسة والبالغ (295) موظفاً ، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها: وجود علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل للتوظيف الفعال ، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتوظيف الفعال في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية ، ووجود علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل لفريق العمل، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لفريق العمل في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية ، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أبرزها : تعزيز عمل إدارة الموارد البشرية بوضع الخطط لها وتطبيقها، والتركيز على استقطاب الايدي العاملة ذات الكفاءة العالية، بالإضافة إلى التركيز على تشارك المعلومات لرفع مستوى البنوك والبقاء في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها في البيئة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الاحتواء العالي، الموارد البشرية، الأداء المنظمي، البنوك التجارية، الأردنية.



## The Impact of managing the High Inclusion of Human Resources on Organizational Performance in the Jordanian Commercial Banks

**Rima Haider Mahmoud Al-Atoum**  
The World Islamic Science & Education University, Jordan  
Email: rimaotoum@gmail.com

**Prof. Dr. Nidal Saleh Al-Hawamdeh**  
University Mutah University, Jordan  
Email: Hate22@mutah.edu.jo

### ABSTRACT

The study aimed to demonstrate the impact of managing high human resources inclusion on organizational performance in Jordanian commercial banks. In its study, the researcher relied on the descriptive analytical approach and adopted the questionnaire as a tool for collecting data, as the study population consisted of employees in Jordanian commercial banks, numbering (850) employees. The researcher used the proportional stratified random sampling method to represent the real population of the study, which was (295) employees. The study reached many results, most notably: the presence of a positive relationship between the dependent variable and the independent variable for effective employment, in addition to the presence of a statistically significant effect at the level of significance. Statistics ( $\alpha = 0.05$ ) for effective employment in organizational performance in Jordanian commercial banks, and the existence of a positive relationship between the dependent variable and the independent variable for the work team, in addition to the presence of a statistically significant effect at the level of statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ) for the work team in organizational performance in banks. The study recommended many recommendations, the most prominent of which are: strengthening the work of human resources management by developing and implementing plans, focusing on attracting competent labour, in addition to focusing on sharing information to raise the level of banks and survive in light of the intense competition they face.

**Keywords:** high inclusion management, human resources, organizational performance, Jordanian commercial banks.



## مقدمة

بعد العنصر البشري أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في سعيها لتحقيق التوازن التنافسي الذي يسمح لها بمواجهة التحديات والتطورات السريعة للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة التي تفرضها ظروف البيئة والمنظمات، حيث تشكل ممارسات الموظفين العالية أحد اتجاهات الإدارة المعاصرة، لذلك تسعى المنظمات إلى مشاركة جميع المعلومات والمعارف المختلفة التي تمتلكها مع موظفيها لضمان ولائهم، حيث يتم التأكد من تزويدهم بجميع المعلومات التي يحتاجونها لاكتساب نظرة ثاقبة على التغييرات المستمرة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، حيث إن إدارة الاحتواء العالي هي في صميم الفكر الإداري الحديث لأنها تركز على مشاركة الموظفين وتطويرهم، وتعمل على توسع ممارساتها على نطاق واسع لتشمل (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويض، والعمل الجماعي، ومشاركة المعلومات) وتهدف للتوفيق بين الموظفين والمنظمات، إضافة إلى التركيز على الأهداف والفرص (Wood et al., 2015). كما تواجه المنظمات الإدارية العديد من التحديات التي تجعلها تعمل في بيئة متغيرة، حيث تشهد هذه البيئة منافسة شديدة وتكون بيئة غير مستقرة، لذلك فإن الاعتماد على المورد البشري يعتبر موضوع مهماً ويكون هو أساس نجاح وتفوق أي منظمة، بالإضافة إلى أهمية الأداء المنظمي حيث يعد مناسباً لجميع المنظمات كونها تعتبر أنها طريقة إدارية منظمة خاضعة للرقابة والتطوير من قبل إدارة المنظمات (الحبيسة، 2017). ويشجع الأداء المنظمي المديرين والموظفين على تقديم أفضل المهارات والقدرات لمنظماتهم، فمن خلال الأداء المنظمي يسمح لهم بالتصرف والتفكير بحرية، ويلعب الأداء المنظمي أثراً حيوياً في تنمية قدرات الموظفين من حيث اتخاذ القرار وحل المشكلات والعمل الجماعي وتوليد أفكار جديدة لتحقيق الإبداع. فعند الاعتماد على المورد البشري ضمن بيئة متقلبة يجب على إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية أن تعمل على مراعاتهم ومحاولة تطويرهم وتدريبهم ويجب وضع فرق عمل ووجود تشارك للمعلومات وتحفيزهم من خلال الأداء المنظمي.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في المتغير التابع الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية حيث أن الإدارة العليا تسعى إلى امتلاك أدوات إدارية حديثة لتساعدها على تحسين أدائها المنظمي في جميع المستويات الإدارية حتى تتمكن الإدارة العليا من حل المشكلات الموجودة أو حل المشكلات المستقبلية في البنوك التجارية الأردنية وذلك لوصولها إلى أداء منظمي مرتفع المستوى، ويركز الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية بمختلف مستوياته البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو وبما أن الأداء المنظمي بحاجة إلى قدرات بشرية توصله لتحقيقه لذلك كان من الضروري أن تتبنى الإدارة العليا مجموعة من الاستراتيجيات لضمان احتواء المورد البشري وضمان ولائهم للمنظمة، لأن المورد البشري له أثراً أساسياً في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، خصوصاً في البيئة الديناميكية التي تحيط بالبنوك، لذلك على البنوك التجارية الأردنية الاهتمام قدر المستطاع بالموظفين الذين يعتبرون هم أساس نجاح المنظمات وأساس وجود المنظمات إضافة إلى أنهم حجر الزاوية في المنظمات.

## أسئلة الدراسة:

لذلك جاءت الدراسة للبحث في: ما هو أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية؟، وينبثق عن سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات) في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية؟

2. ما هو أثر إدارة الاحتواء العالي بأبعادها مجتمعه (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعه (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) في البنوك التجارية الأردنية؟

## فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_01$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(P \leq 0.05)$  لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعادها: (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك



المعلومات) في الاداء المنظمي بأبعاده مجتمعه (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) في البنوك التجارية الاردنية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعاده: (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات) في البعد المالي في البنوك التجارية الاردنية.
- 2) الفرضية الفرعية الثانية:  $H_0: 1.2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعاده: (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات) في بعد العملاء في البنوك التجارية الاردنية.
- 3) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعاده: (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات) في بعد العمليات الداخلية في البنوك التجارية الاردنية.
- 4) الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعاده: (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات) في بعد التعلم والنمو في البنوك التجارية الاردنية.

#### اهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل رئيس التعرف الى أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعاده (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات) في الاداء المنظمي بأبعاده مجتمعه (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) في البنوك التجارية الأردنية. وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف الى الأهمية النسبية لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.
- 2- التعرف الى الأهمية النسبية في الاداء المنظمي في البنوك التجارية الاردنية.
- 3- قياس أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعاده (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات) في الاداء المنظمي بأبعاده مجتمعه (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) في البنوك التجارية الأردنية.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات فيما يتعلق بتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأثرها في الاداء المنظمي في البنوك التجارية الاردنية.

#### اهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

**اولاً: الأهمية العلمية:** أن الدراسة تستمد أهميتها العلمية من خلال توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بدلالة ابعاده (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات) والاداء المنظمي بأبعاده مجتمعه (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، وتكمن الأهمية العلمية للدراسة من خلال أهمية المتغيرات في المجتمع المبحوث (البنوك التجارية الاردنية) والتي سيتم بحثها من خلال هذه الدراسة وهي إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية، والاداء المنظمي.

**ثانياً: الأهمية العملية:** برزت أهمية الدراسة من خلال الاهتمام بدراسة إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية ودراسة أبعاده وبيان مدى الاهتمام بتعزيزها في اعمال البنوك التجارية وخصوصاً في مجال الاداء المنظمي، وهذا يبرز الحاجة إلى إظهار أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في الاداء المنظمي، كما تسعى الدراسة الى التركيز على البنوك التجارية الاردنية والبحث في مستوى الاهتمام بإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأثرها في الوصول الى الاداء المنظمي، حيث تعتبر البنوك التجارية احدى أهم القطاعات الفعالة للاقتصاد الأردني حيث أن هذه الدراسة سوف تساعد الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية على اتخاذ أفضل القرارات.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

الحدود الموضوعية (العلمية): تقتصر هذه الدراسة على دراسة المتغيرات التالية:

- أ. المتغير المستقل: إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات).

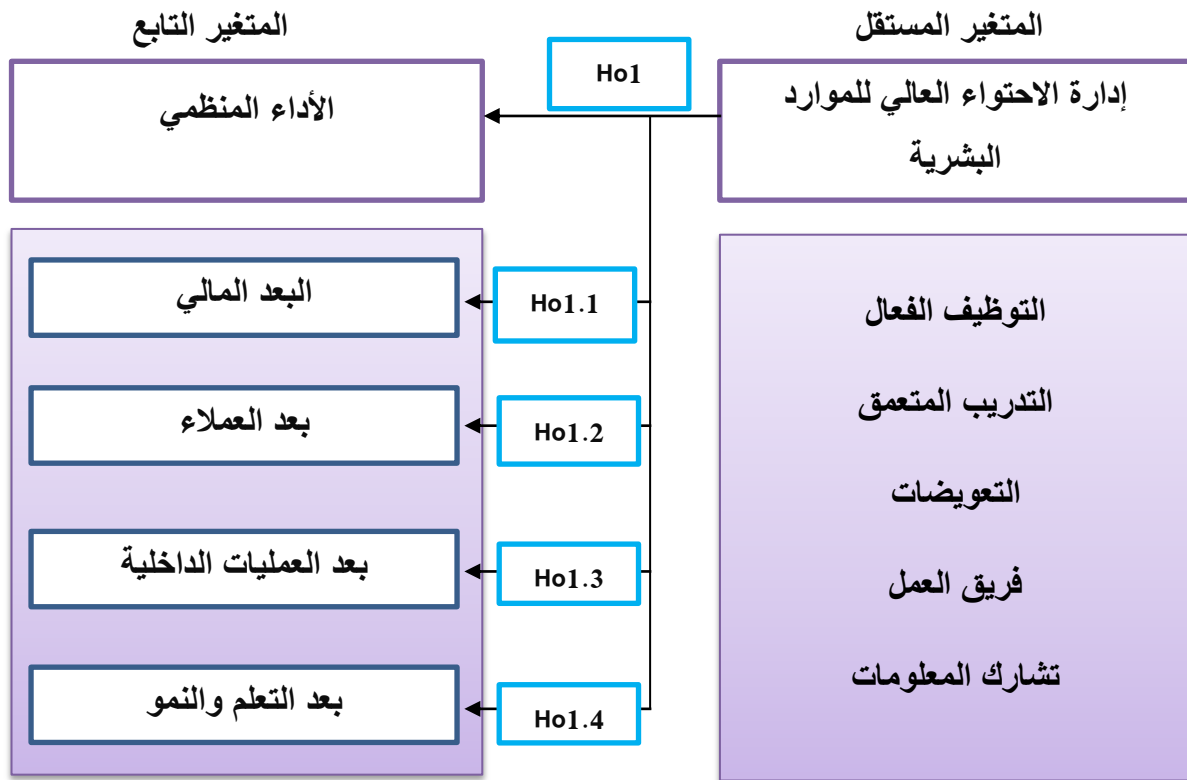


ب. المتغير التابع: الاداء المنظمي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).  
الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة في البنوك التجارية الاردنية.  
الحدود البشرية: تم اجراء الدراسة على الادارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية.  
الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة في 2022-2023.

أنموذج الدراسة  
يشير الشكل (1-1) إلى أنموذج الدراسة والمتضمن متغيراتها وابعاد هذه المتغيرات، بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.

## شكل 1-1

انموذج الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحثة .

**مصطلحات الدراسة:**

**إدارة الاحتواء العالي:** هي مجموعة من الممارسات التي تهدف وتركز على تزويد الموظفين في البنوك التجارية بالمهارات والمعلومات التي تؤدي إلى عمل حافل لتحسين الأداء المنظمي، والتي سيتم قياسها من خلال الأبعاد التالية:

**التوظيف الفعال:** هو تحديد احتياجات البنوك التجارية من الموارد البشرية المطلوبة بالجودة والوقت والمكان المناسب لملء الوظائف الشاغرة، ويشمل التوظيف الفعال ثلاث مكونات أساسية (الاستقطاب والاختيار والتعيين).  
**التدريب المتعمق:** هو تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية من خلال تدريبهم على المهارات المطلوبة للوظيفة، والمهارات المتعلقة بالابتكار أو كليهما، ويجب الاعتماد على البرامج التدريبية المختلفة التي تقدمها إدارة الاحتواء العالي.

**التعويضات:** هي جميع المزايا التي تقدمها المنظمة لموظفيها مقابل أداء المهام الموكلة إليهم، فهي تشمل العديد من العناصر مثل الرواتب والأجور والبدلات.

**فريق العمل:** هو مجموعة من العاملين في البنوك التجارية حيث يركزون على مبدأ التعاون بحيث يكون لديهم دافع مشترك لإنجاز الأهداف التي تسعى البنوك التجارية إلى تحقيقها، ومن أهم المرتكزات التي تسعى إدارة الاحتواء إلى تحقيقها هي إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من خلال هذه الفرق التي تدار ذاتياً.

**تشارك المعلومات:** هو تحقيق الاحتواء العالي في البنوك التجارية الأردنية، حيث تعمل الإدارة العليا على دعم تشارك المعلومات لتحسين القدرات الإبداعية للمورد البشري من خلال بناء قواعد البيانات والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

**الأداء المنظمي:** هو انعكاس يوضح كيفية استخدام إدارة البنوك التجارية الأردنية لمواردها واستغلال هذه الموارد لتحقيق أهداف الزبائن، والتي سيتم قياسها من خلال الأبعاد التالية:

**البعد المالي:** هو دراسة الجوانب المالية المتمثلة في تحقيق أهداف البنوك التجارية الأردنية في الجانب المالي وتحديد نقاط القوة والضعف، ويركز هذا البعد على استخدام الموارد المالية لتحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها.  
**بعد العملاء:** هي قدرة البنوك التجارية الأردنية على الوفاء بمتطلبات واحتياجات العملاء من الخدمات التي تحتوي على قيمة مضافة.

**بعد العمليات الداخلية:** هي النشاطات التي تتم داخل البنوك التجارية الأردنية التي تسعى من خلالها إلى الوصول لتحقيق رغبات العملاء وتعمل على تحقيق قيمة مضافة لتتفرد بها أمام المستفيدين من تلك النشاطات أو الخدمات.

**بعد التعلم والنمو:** هو تحديد الهيكل الذي يجب على البنوك التجارية الأردنية بناؤه للنمو والتحسين والتعلم على المدى الطويل، حيث تتطلب الظروف التنافسية في البنوك التجارية الأردنية عمل تحسينات مستمرة لتعزيز قيمة العملاء.

**البنوك التجارية:** هي منظمة تم إنشاؤها لغرض التفاوض على المال أو الائتمان بهدف الحصول على أعلى فائدة، وهي المكان الذي يتم فيه الاحتفاظ بالودائع النقدية، وتعمل هذه البنوك التجارية على تسهيل المدفوعات من خلال القيود الدفترية (التحويل من حساب واحد إلى حساب عميل آخر) بطرق مختلفة.

**الدراسات السابقة ذات الصلة****أولاً: الدراسات في البيئة العربية:**

1. **دراسة مبارز (2022)** هدفت الدراسة إلى إظهار أثر الإدارة عالية الاحتواء بأبعادها (التمكين، وتبادل المعلومات، وتوزيع الدخل، والتنمية المشتركة) على تحسين مهارات الموارد البشرية بأبعادها (المهارات المعرفية، ومهارات السلوك، وكفاءات الممارسة، وكفاءات المهارات)، وطبقت الدراسة على عينة من موظفي المصرفية للاتصالات (339) فرداً من مختلف المستويات الإدارية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين متغير ممارسات الإدارة ذات الاحتواء العالية وكفاءات الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.804)، وهذه القيمة تدل على قوة العلاقة بينهما، ووجد أن هنالك متغيرين عند مستوى (0.01) وبدرجة ثقة (99%) حيث يمكننا الاستفادة من أليات وأبعاد إدارة عالية الاحتواء بهدف تحسين كفاءات الموارد البشرية في الشركة. أوصت الدراسة بضرورة بناء نموذج متكامل لتطبيق مفاهيم إدارة تنافس عالية لتحسين قدرات الموارد البشرية في المنظمات.

2. **دراسة السدعي (2021)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الابتكار في كليات المجتمع العاملة في الجمهورية اليمنية، بالإضافة إلى تحديد إمكانية وجود فروق في



مستوى الأداء المنظمي ، ونوع الكلية التي تم اختيارها هي (حكومية، خاصة)، وحجم الكلية (كبير، متوسط ، صغير) ، أما المنهج الذي استخدم في هذه الدراسة هو منهج الوصفي والتحليلي ، وتم إعداد استبيان لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين في كليات المجتمع العاملة في الجمهورية اليمنية، وتشكل مجتمع الدراسة من (3125) فرداً ، وتم تحديد عينة الدراسة بناءً على معادلة (Robert L. Mason) وقد تم تحليل (489) استبانة، وتم إدخال البيانات وترميزها باستخدام برنامج (SPSS 23)، كما تم استخدام النمذجة الهيكلية باستخدام خوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) لاختبار النموذج الهرمي الخاص بالمربعات الصغرى ، وتمت دراستهم على مستويين باستخدام برنامج (Smart-PLS 3) لنمذجة المعادلات الهيكلية، حيث تم استخدام النموذج الانعكاسي لتحليل الدرجة الأولى، والنموذج التكويني من الدرجة الثانية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الأثر الإيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية، إضافة إلى وجود أثر للابتكار في تحقيق الأداء المنظمي ، كما توصلت الدراسة إلى أن الابتكار يمثل جزءاً لا يتجزأ بين المرونة الاستراتيجية والأداء المنظمي، وهو ما يشير بوضوح إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الابتكار في كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية. أوصت الدراسة بتعزيز اهتمام الكليات بتحقيق الأداء المنظمي القائم على مفاهيم الكفاءة والفاعلية، حيث أنها مكلمة وليست بدائل، بالإضافة إلى تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية في الكليات واعتمادها كأسلوب وممارسة.

**3. دراسة القروود والجناعي (2021)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب والتطوير) ومستوى الأداء المنظمي وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (المالية، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في البنوك اليمنية، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 310 فرد وتم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة البالغ 1525 موظف وموظفة وكانوا يشغلون مناصب إشرافية في البنوك اليمنية تم توزيع 403 استبانة وتم إعادة 326 استبانة منها 322 استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي. أوصت لدراسة بأنه يجب على البنوك أن تولي مزيداً من الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها المدروسة.

**4. دراسة محمود (2021)** هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على المرونة المنظمية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من (384) موظفاً في الشركة المصرية للاتصالات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة دراسة لأغراض جمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابي بين الممارسات الإدارية ذات الاحتواء العالي (التمكين، وتبادل المعلومات، والتدريب والتطوير) في الرضاقة المنظمية، بينما لم تظهر النتائج علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والرضاقة المنظمية. أوصت الدراسة بوضع سياسة عادلة وفعالة للتحفيز تعمل بمزيج من المكافآت المادية والمعنوية وتقوم على برامج واقعية لتقييم أداء الموظفين ونطاق مساهماتهم لتحقيق الرضاقة المنظمية من خلال ما يقدمونه من آراء وأفكار مبتكرة من خلال المقترحات والجهود الاستباقية للاستجابة لها، ويهدف هذا القطاع إلى تحقيق ميزة تنافسية ولكن مع مراعاة المراقبة لهذه السياسات بما يتماشى مع البيئة التنافسية، إضافة إلى الاطلاع على آراء الموظفين لمعرفة مدى رضاهم عن عدالة سياسات المكافآت لهذه المنظمة.

**5. دراسة حوشي وحמיד (2021)** هدفت الدراسة إلى التعرف على نطاق ونهج وتطبيق إدارة الاحتواء العالي بأبعادها مجتمعه في جامعة ميسان في العراق، وأثرها في منع السقوط والتعرض للانحراف الاستراتيجي الذي يزعزع استقرار هذه المؤسسة الأكاديمية ويعيق نجاحها، وتم توزيع (89) استبيان لجميع القيادات الإدارية بجامعة ميسان، حيث أن هذه القيادات الإدارية قادرة على صنع القرارات، ولديهم جميع الصلاحيات لاعتماد استراتيجيات والأساليب المناسبة في التعامل مع الموظفين، تم استخدام برنامج (SPSS V.21) من أجل التحليل الإحصائي. توصلت هذه الدراسة إلى أن هنالك اهتماماً واضحاً بأبعاد إدارة الاحتواء العالي في العينة، وأكدت الأساليب الإدارية الحديثة على إمكانية زيادة فرص جامعة ميسان في تحقيق أهدافها. أوصت الدراسة بالتحسين المستمر لإدارة الاحتواء العالي وأبعادها في جامعة ميسان وذلك لأنها تعمل على إضافة أثر فعال وإيجابي في تجنب الانحراف الاستراتيجي.

**6. دراسة خروفة وعبودي (2020)** هدفت الدراسة إلى تحديد وبناء واختبار النموذج الذي يشرح تأثير العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتقليل ضغوط العمل، وهو ما نقترحه في ضوء مراجعة الأدبيات لمتغيرات



البحث، والتي أكدت الأثر الكبير لمبادئ إدارة الاحتواء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمهد الطريق للنجاح المنظمي؛ حيث تبين أن جهود المنظمات تعمل على تحقيق الأهداف المنظمة ولكنها تتطلب منها تقليل ضغوط العمل من خلال هذه المبادئ، ولتحقيق ذلك قدم الباحثون عرضاً نظرياً لمفاهيم (إدارة الاحتواء العالي وضغوط العمل). حيث أن إدارة الاحتواء العالي تضمنت ابعاد (مشاركة المعلومات، مبدأ المساواة، تطوير المعرفة، ربط الأداء بالمكافآت) أما ابعاد الضغوط الوظيفية (غموض الأثر، صراع الأثر، أعباء العمل، فرص النمو والتقدم الوظيفي). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين مبادئ إدارة الاحتواء العالي وأبعاد ضغوط العمل، فضلاً عن التأثير السلبي لمبادئ إدارة احتواء عالية وأبعاد ضغط العمل. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الموارد البشرية المتمثلة في مبادئ الإدارة العالية الاحتواء، والتي تساعد في الحصول على نتائج مميزة، وأكدت على ضرورة أن يعالج القادة أو الإداريون أسباب الإجهاد للتخلص من ضغوط العمل التي يعاني منها موظفون المنظمات أو تقليلها

**ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية:**

1. دراسة **Phuong (2020)** هدفت الدراسة الى بيان أثر الخصائص المنظمة وفعالية نظام الاحتواء العالي، على الرغم من البحث الهائل حول العلاقة بين نظام الاحتواء عالي الاداء وأداء الشركة، إلا أن قلة منهم تم فحصها من خلال نظام الاحتواء عالي الاداء، تم جمع البيانات من المديرين التنفيذيين ومديري إدارة الموارد البشرية من 311 منظمة بما في ذلك الشركات المملوكة للدولة والشركات الخاصة والأجنبية المستثمرة، يشير تحليل الانحدار المتعدد إلى أن (1) خصائص الشركة (رأس مال الشركة، عمر الشركة) وتعليم الرئيس التنفيذي ارتبطت بشكل إيجابي باعتماد حزم القدرة، على التحفيز ووجود فرص من نظام الاحتواء عالي الاداء (2) ارتبطت بشكل إيجابي بأداء الشركة. (3) يقوم أسلوب الملكية بتعديل العلاقة بين نظام الاحتواء عالي الاداء وأداء الشركة بطرق مختلفة.

2. دراسة **Rehman et al., (2019)** هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير نظام الرقابة الإدارية كحزمة على أداء المنظمة، وتلعب القدرات المنظمة دوراً مهماً في شرح هذه العلاقة، تم جمع البيانات من المديرين وكبار المسؤولين الماليين من صناعة النسيج في باكستان لاختبار فرضيات هذه الدراسة تجريبياً، حيث تم استخدام 160 استبانة في التحليل باستخدام تقنية نمذجة معادلة المربعات الصغرى. توصلت الدراسة الى وجود تأثيراً مهماً للتأثير السبباني والمكافآت والتعويضات والضوابط الإدارية على الأداء المنظمي، تم العثور على نفس النتائج مع المكافآت والتعويضات الثقافية، والسيبرانية، والتخطيط، والضوابط الإدارية مع القدرات المنظمة، على الرغم من ذلك، فإن ضوابط التخطيط والضوابط الثقافية ليس لها تأثير على الأداء المنظمي بينما تتوسط القدرات المنظمة العلاقة بين جميع العناصر الخمسة لنظام الرقابة الإدارية كحزمة مع الأداء المنظمي. أوصت الدراسة بتعزيز الأداء المنظمي من خلال التركيز على المؤشرات المذكورة في الدراسة، بالإضافة إلى التحسينات في القدرات المنظمة ستعمل على تعزيز الأداء المنظمي، البحث الذي تم تقديمه هو يعتبر دراسة رائدة لأنها تختبر الدور الوسيط للقدرات المنظمة بين نظام الرقابة الادارية كحزمة والأداء المنظمي بمساعدة نظرية تنسيق الموارد ونظرية العرض القائمة على الموارد.

3. دراسة **Ahmad et al., (2014)** هدفت هذه الدراسة الى فهم العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وأداء العاملين من خلال تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، جاءت هذه الدراسة لتجيب على مجموعة من الأسئلة وكان التساؤل الأول هل توجد أي علاقة بين إدارة الاحتواء العالي والرضا الوظيفي؟ أما السؤال الثاني فكان هل يساعد تطبيق إدارة الاحتواء العالي في تحسين أداء العاملين؟ وأجريت هذه الدراسة على القطاع المصرفي في باكستان، وشملت عينة الدراسة أربعة مصارف هي المصرف الوطني الباكستاني (حكومي) والمصرف التجاري الإسلامي (قطاع خاص) ومصرف (Byrclays) ومصرف (Alfalah) وتم جمع البيانات من مصارف مختارة في ثلاث مدن رئيسة هي: (Islamabad, Rawalpindi, Peshawar) وتم توزيع 300 استبانة على الموظفين في المصارف فضلاً عن توزيع استبانة أخرى للمديرين المباشرين للموظفين المستهدفين وقد تم استخدام مقياسين مختلفين في هذه الدراسة احدهما للموظفين والثاني للمديرين اذ يقوم الأول بقياس استجابة الموظفين من قبل المديرين أو المشرفين. توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية لإدارة الاحتواء العالي والأداء الوظيفي، بالإضافة الى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

### الإطار النظري

أولاً: إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية : ظهرت إدارة الاحتواء العالي في الثمانينيات من القرن الماضي على يد Lawler (1986) وهو باحث أمريكي في مجال علم النفس المنظمي، وبدأ في هذا المجال لوصف نهج إداري يركز على مشاركة الموظفين ويعمل على تحسين الأداء وتحقيق نتائج إيجابية في المنظمة (شوقي، 2021).





288). تُعرّف إدارة الاحتواء العالي بأنها مهمة الإدارة الأساسية التي تجعل المنظمة بمكوناتها المختلفة تحقق أداءً عالياً مع استخدام أفضل الموارد البشرية والمادية والمالية، وتشمل استخدام مجموعة من الممارسات المدرجة في نظام الاحتواء العالي، حيث يجب أن تكون ضمن ممارسات عالية الاحتواء (العامري والغالبى، 2008). يسمي بعض الباحثين ممارسات العمل ذات الاحتواء العالي بأنظمة العمل عالية الاداء، وتشير ايضا إلى مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تشمل القوة والمعلومات والمعرفة التي تعزز وتكمل بعضها البعض، وتساعد الموظفين في الانخراط مع المنظمة وتعمل على تسهيل المشاركة في هذه الممارسات (Song et al, 2020, 202). نظراً لتعقيد بيئة الأعمال اليوم بسبب تسارع التكنولوجيا والمنافسة الشديدة وتنوع الطلب من قبل متلقي الخدمة للبقاء على قيد الحياة والتفوق على المنافسين، فمن الضروري زيادة الاهتمام بالموارد البشرية من خلال الاعتماد عليها في إدارة الاحتواء العالي والاستثمار فيها لبناء قدرات ومهارات الموظفين، حيث قدم العديد من الباحثين قائمة بالتطبيقات والممارسات الإدارية لتحقيق احتواء عال بين الموظفين، حيث يبدأ منذ لحظة الاختيار وصولاً إلى التعيين مع التأكيد على تنفيذ عمليات التدريب والتأهيل واكتساب المهارات المناسبة ومن حيث الممارسات على الجانب المنظمي ومن حيث فرق العمل، والاستقرار الوظيفي، والتعويضات، والحوافز، والتوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، ومشاركة المعلومات (المنصوري، 2016، 95).

**أبعاد إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية:**

هناك مجموعة للأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة والإدبيات السابقة وفيما يلي تلك الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية:

**التوظيف الفعال:** بعد انتهاء المنظمة من عمليات التحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية، هنا يبدأ عمل إدارة الموارد البشرية من خلال عملية أساسية وهي وضع الخطط المكتوبة على أرض الواقع من خلال تطبيقها (عباس، 2006، 105). حيث يعد الاستقطاب أول نشاط من أنشطة التوظيف في المنظمات، لذلك يجب على المنظمة التركيز على هذا النشاط لما له من أهمية كبيرة لأنه هو بداية سلسلة الأنشطة التي يتم تصميمها لجذب الموظفين المؤهلين لوظيفة معينة (العامري والغالبى، 2014، 656).

**التدريب المتعمق:** يعد التدريب طريقة فعالة لتطوير المعرفة حسب متطلبات الوظيفة، بحيث يضمن وصول معرفة صحيحة للموظفين، حتى يكونوا موظفين منتجين ويمكنهم المشاركة بشكل فعال في التأثير على مخرجات منظماتهم (عبد السلام وهلال، 2022، 387). ويعتمد نجاح أي منظمة على تحسين مهارات ومعارف موظفيها لزيادة قدراتهم على تحديد المشكلات وحلها وإجراء التغييرات اللازمة في أساليب العمل وضمان جودة المنتجات والخدمات، بحيث يعمل التدريب على تطوير الموظفين فعند الاهتمام بتطوير الموظفين فإن التدريب يرسل إشارات إلى الموظفين بأن المنظمة ملتزمة بتطوير حياتهم المهنية (أبو زيد والرواشدة، 2020).

**التعويضات:** يجب أن تأخذ المنظمات مسألة التعويض بعين الاعتبار من خلال الكفاءة والفعالية، حيث أن تعويض الموظفين هو أحد البنود المهمة للمصروفات، والهدف الرئيسي من التعويضات هو توفير نظام مناسب واستباقي لمكافأة العمال، بحيث يشعرون بالتقدير والاهتمام كأعضاء في المنظمة، يمثل التعويض المبالغ الذي يقاضاها الموظفين حيث يوفر التعويض مقياساً لقيمة الموظفين للمنظمة، وهو مؤشر غير مباشر للقيمة الجوهرية للعامل الفردي (Denisi & Griffin, 2013). وتهدف إستراتيجية التعويضات إلى تحقيق أمرين أساسيين هما:

- جعل التعويضات أداة لاستقطاب الموظفين من خلال التركيز على ضمان تحقيق العدالة والمساواة الداخلية.
- تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات المنافسة (السالم، 2014).

**فريق العمل:** أن المنظمات في الوقت الحالي تعمل على تعزيز موقفها تجاه الأشخاص الذين يعملون على تحقيق أهداف المنظمة، ويتضح ذلك من خلال الاعتماد على الفرق بدلاً من العمل الفردي، لذلك يلعب فريق العمل أثراً مزدوجاً، فهو يحقق الإنتاجية ويصنع علاقات متوازنة مع العملاء، ومن جهة أخرى يمنح الموظفين طابع الانتماء والتحفيز ويعزز قدراته ورفع روحه المعنوية، وتعتبر فرق العمل أداة إدارية فعالة لأن نشاط الفريق يكون مرتبطاً بالاستراتيجية المنظمة، فيجب على فريق العمل دراسة الإستراتيجية لتوجيه الفريق في الاتجاه الصحيح، بحيث يتم ربطه مع انتاج البيانات المهمة لفريق العمل، حتى يتم تحديد متطلبات العملاء، ويجب معرفة ما هي الإجراءات التي يجب استخدامها لضمان تلبية هذه المتطلبات (Okland, 2014, 482).

**تشارك المعلومات:** هو العنصر الرئيسي للمنظمات التي تسعى للبقاء في ظل المنافسة الشديدة، حيث أن عملية تبادل المعلومات أصبحت ضرورية في المنظمات للحفاظ على قدرتها التنافسية وزيادة الأرباح، فيعتبر تبادل المعلومات هو أحد العناصر الأساسية للارتقاء، وتساعد إدارة الاحتواء العالي على تزويد الموظفين بالمعلومات



المطلوبة لمساعدتهم على المشاركة فيها، فيجب أن يكون هناك توازن بين عمق المعلومات وتفصيلها وأن يتم تقييمها بدقة، يوجد الكثير من المعلومات الغير مهمة بحيث أنها تعمل على جعل الموظفين يشعرون بالإرهاق بسبب الكم الهائل منها دون أي فائدة لها (Doody, 2007, 14). ويعتبر مبدأ مشاركة المعلومات مهم جداً لنجاح مبادرات التحول والمشاركة في المنظمات، ومن الأفكار الأساسية للإدارة عالية الاحتواء، ويكون العاملين متوافقين مع طبيعة عملهم، تعتمد منظمات اليوم على مواهب الموظفين ومعارفهم وخبراتهم ولكن من دون معلومات وظيفية متسقة ودقيقة، ولا يمكن للموظفين القيام بأكثر مما يُقال لهم ومن غير المرجح أن يفهموا الاتجاه العام للوظيفة ويساهموا في نجاح المنظمة، فعندما يتلقى الأشخاص معلومات في الوقت المناسب حول الأداء الوظيفي والخطط والاستراتيجيات، فمن المرجح أن يقدموا اقتراحات جيدة لتحسين العمل والتعاون في التحولات المنظمة (جلاب والعيسى، 2013، 167).

**ثانياً: الأداء المنظمي :** الأداء المنظمي هو جوهر أنشطة أي منظمة، ويتم تعريفه على أنه فعالية المنظمة لتتمكن من تحقيق اهدافها من خلال الموظفين ومؤشرات الكفاءة، وذلك ليتم التركيز على رأس المال البشري من حيث استقطابه وتطويره والاحتفاظ به، وتطوير مهارات تقنية المعلومات، ووضع سياسات تشجع على الابتكار والإبداع، ويعرف أيضاً أنه النهج الذي تركز فيه المؤسسة على مواجهة بيئة سريعة التغير بحيث تكون مضطربة و شديدة التنافسية (Nzuve and Omolo, 2012).

يُعرّف الأداء المنظمي على أنه أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة، بغية الوقوف على الانحرافات، وتشخيص مسبباتها، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز هذا الانحراف، وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية المدة زمنية (الكرخي، 2015، 47).

عرفها (Daft (2016, 11) بأنه مؤشر يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بطريقة فاعلة وذات كفاءة عالية. يُعرّف الأداء المنظمي بأنه قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار، ويُعرّف أيضاً أنه فعالية العملية وكفاءة الموارد (Berrah, 2022).

ويعتبر الأداء المنظمي أكثر شمولية لفاعلية المنظمة وكفاءتها ويعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهداف بعيدة الأمد مثل (البقاء في السوق، النمو، التكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بها) (محمد، 2018، 79).

**اهمية الأداء المنظمي:** يؤكد الباحثون أهمية الأداء المنظمي تبرز في تحديد مكان المنظمة الحالي ومدى ابتعادها عن الأهداف المرغوبة (Axson, 2010, 26). ويحظى الأداء المنظمي بأهمية كبيرة في المنظمة ويتمثل فيما يلي: (بطاهر، 2018)

- يمثل الأداء المنظمي قدرة المنظمة واستعدادها لتحقيق النتائج التي حددتها مسبقاً.
- يحدد الأداء المنظمي مدى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للمحددات البيئية، وبناء الاستراتيجيات، وتوظيف الموارد لتحقيق الأهداف.
- يساعد الاداء المنظمي في تنفيذ الأهداف المرجوة التي حددها المديرون مع تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة.
- الأداء المنظمي هو مؤشر لقياس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو من خلال الموارد التي تمتلكها.

#### ابعاد الأداء المنظمي

**البعد المالي:** يمثل هذا البعد اهداف طويلة الأجل للمنظمة ، والذي يوفر عوائد لرأس المال وهي وسيلة تقليدية لتحليل النجاح المنظمي، وتضم مجموعة من العناصر مثل الربحية ونمو المبيعات والعائد على رأس المال والعائد على الاستثمار والتدفق النقدي والنسب المالية ، ولكن تختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة المنظمات، ويكون التركيز على زيادة المبيعات وتوسيع الأسواق، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ولكن تكون التكاليف مرتفعة، ينصب التركيز على استخدام مقاييس عائد الاستثمار، والأرباح التشغيلية، وهامش الربح، وعند الاستحقاق، وايضاً ينصب التركيز على التدفق النقدي الذي يحافظ على الحياة الاقتصادية للمنظمة (المغربي، 2020، 130).

**بعد العملاء:** يقاس أداء المنظمات من خلال درجة النجاح المحققة للهدف الاستراتيجي المتمثل في تحقيق رضا العملاء، حيث أن المؤشرات والمقاييس المستخدمة في هذا المجال يمكن أن تكشف عن مؤشرات على عدد وحجم العملاء الجدد ومؤشرات تدل على الاحتفاظ بالعميل وولاء العميل تجاه المنظمة، بالإضافة إلى درجة التحسن في



قطاع السوق في المنظمة، حيث أن العديد من المؤسسات لديها رسالة تركز على العملاء، بحيث تضع متطلبات واحتياجات الزبائن أساس استراتيجياتهم، ويركز هذا البعد على تقديم منتجات سلع أو خدمات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة (الحجاي، 2018، 92).

**بعد العمليات الداخلية:** يعكس هذا البعد الإجراءات والعمليات الإدارية التي تلبية رغبات واحتياجات العملاء، بالإضافة إلى امتلاك الموارد المنظمة اللازمة، كما تركز على امتلاك المؤسسة لعمليات داخلية تتسم بالكفاءة والمرونة مع الانسجام والتناغم بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عالي من الإنتاجية، والتركيز على العمليات الفنية والتركيز أيضاً على عمليات الأفراد، وفي هذه الحالة تكون المنظمة قادرة على تلبية احتياجات ورغبات موظفيها، أما منظور العمليات الداخلية هو تحليل للعمليات الداخلية للشركة، ويتضمن القضايا الإستراتيجية المتعلقة بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاج المنظمات إلى تحسينها (مسلم، 2017).

**بعد التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد الهيكل الذي يجب أن تبنيه المنظمة للنمو والتحسين على المدى الطويل، ويدور حول حقيقة أن الظروف التنافسية تتطلب من المنظمات اعتماد التحسين المستمر لتحسين قيمة الزبائن والمساهمين، وإيضاً ممارسات الإدارة لتحقيق الاستراتيجية بحيث أنها تتمحور أهداف هذا البعد حول: استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والاحتفاظ بها وتدريبهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وتنفيذ حزمة من الحوافز والبرامج لضمان رضا الموظفين وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وتطوير أنظمة المعلومات وقواعد البيانات لمساعدة الموارد على العمل بكفاءة من خلال زيادة سرعة الاستجابة وتنفيذ البرامج التي تنمي الثقافة المنظمة وروح الفريق والاخلاص في العمل (الزويلف، 2022، 403).

#### الطريقة والإجراءات:

**أولاً: منهجية الدراسة:** تم تخصيص هذا الجزء لعرض منهج الدراسة والطرق والإجراءات التي تم اتباعها في الدراسة، من حيث نوع الدراسة، وطبيعة الدراسة، وغرض الدراسة، والاستراتيجية المتبعة فيها، كما تم تحديد مجتمع الدراسة، والعينة ووحدة التحليل، وتم توضيح اداة الدراسة واجرائها وكيفية تطويرها، ومدى صدقها وثباتها والاساليب الاحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات، وقد استخدمت الدراسة مصدرين اساسين للمعلومات:

(1) **مصادر البيانات الثانوية:** تم الاطلاع على العديد من الادبيات العربية والأجنبية من كتب وأثرية واطروحات جامعية وبحوث علمية ذات علاقة بطبيعة البحث، تم استعمال محركات البحث المتوفرة على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات التي ساعدتنا في اغناء الدراسة بالمعلومات المطلوبة، قامت الدراسة بتوثيق البيانات والمراجع استناداً الى طريقة توثيق جمعية علماء النفس الامريكية (APA, 2020).

(2) **مصادر البيانات الأولية:** اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:** تم توزيع (370) استبانة على مجتمع الدراسة، استرجع منها (328) استبانة صالحة للتحليل بعد استبعاد (20) استبانة كونها لا تليق للتحليل، بلغت نسبة الاستجابة (88.6%).

**أداة الدراسة ومتغيراتها:** قامت الدراسة بتطوير استبانة لجمع البيانات كأداة وقياس آراء أفراد العينة محل الدراسة من الموظفين في البنوك التجارية الأردنية.

**الجزء الأول:** فقرات متعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وتشمل (الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي) للموظفين في القطاع، وأيضاً (حجم، وعمر، وتصنيف) محل الدراسة.

**الجزء الثاني:** فقرات عددها (36) حول متغيرات الدراسة.

#### جدول رقم (1) توزيع فقرات الاستبانة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	مصدر الفقرات
إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية	التوظيف الفعال	6	مصدر الفقرات
	التدريب المتعمق	6	
	التعويضات	6	
	فريق العمل	6	
الأداء المنظمي		10	



وضعت الباحثة الاسئلة اعتمادا على الابعاد التالية (المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ولقياس " إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية "، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) والذي رقميا (1،2،3،4،5)

### جدول رقم (2) توزيع قيم إجابات أسئلة ليكرت الخماسية

أوافق بدرجة قليلة جدا	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة كبيرة جدا	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

### صدق وثبات أداة الدراسة

#### صدق الأداة:

#### أ. الصدق الظاهري:

لبيان صدق أداة الدراسة، وبهدف التأكد من ملائمة فقرات الأداة لقياس متغيرات الدراسة ومن الصياغة اللغوية حرصت الباحثة على عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على محكمين من المحكمين المختصين والأكفاء.

#### ب. صدق البناء:

بحسب (محمود والحسن، 2014) يستخدم مقياس (Kaiser-Mayer-Olkin) والمسمى اختصاراً (KMO) لاختبار إمكانية تفسير الظاهرة بحجم العينة الحالي فكلما اقتربت نتيجته من الواحد الصحيح تكون العينة كافية وكلما قلت كلما كانت العينة لا تكفي، أما اختبار (Bartlett) فهو مؤشر للعلاقة بين متغيرات الدراسة والتي يجب ان تكون ذو دلالة إحصائية أقل من (5%)، وفيما يلي جدول بقيم KMO لكل بعد من أبعاد الدراسة:

### الجدول (3) اختباري (KMO) و (Bartlett)

التوظيف الفعال	التدريب المتعمق	التعويضات	فريق العمل	الأداء المنظمي	
0.889	0.842	0.886	0.845	0.894	KMO
$P \leq 0.05$	$P \leq 0.05$	$P \leq 0.05$	$P \leq 0.05$	$P \leq 0.05$	Bartlett Test

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم (KMO) تقترب من الواحد الصحيح بالتالي العينة تصلح للتليل الإحصائي، كما يلاحظ أن كافة المتغيرات لا تملك مستوى دلالة ذا قيمة عند (5%) أو أكبر.

#### ج. ثبات الأداة:

مصدقية أداة الدراسة يقصد به فحص اذا كانت الأداة تقوم بمهامها وأشهر ما يستخدم لذلك معامل التناسق الداخلي للإجابات المسمى اختبار كرو نباخ ألفا والذي مده بين الصفر والواحد الصحيح، فيحسب (الريبيعي، 2008) يعتبر معامل الثبات أكبر من (0.60) قابل للتطبيق.

### جدول رقم (4) نتائج اختبار كرو نباخ

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	معامل كرو نباخ
1	التوظيف الفعال	6	0.870
2	التدريب المتعمق	6	0.891
3	التعويضات	6	0.870
4	فريق العمل	6	0.847
5	الأداء المنظمي	10	0.913



قيم كرو نباخ ألفا لعينة الدراسة جميعها أكبر من (0.6) بالتالي جميعها صالحة لغايات الدراسة.  
**المعالجة الإحصائية:** تم ادخال بيانات الاستبانات على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية لخصائص العينة الديموغرافية.
- الإحصاء الوصفي كالانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية.
- اختبار VIF لاختبار مدى جاهزية المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

#### الوصف الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية

يضع هذا الجزء في جدول رقم (5) الخصائص الديموغرافية في جزئين الأول للأفراد متمثلة بالنوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والثانية للخصائص الديموغرافية الفندق محل البحث متمثلة بعدد العاملين ويعمر الفندق وتصنيفه.

جدول رقم (5) لتكرارات المتغيرات الديموغرافية:

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	147	44.8
	أنثى	181	55.2
	المجموع	328	100
العمر	25 سنة وأقل	42	12.8
	30-26 سنة	78	23.8
	35-31 سنة	92	28.0
	36 سنة وأكثر	116	35.4
	المجموع	328	100
المؤهل التعليمي	دبلوم أو أقل	88	26.8
	بكالوريوس	212	64.6
	ماجستير	20	6.1
	دكتوراة	8	2.4
	المجموع	328	100
الخبرة	5 سنوات فأقل	80	24.4
	10-6 سنوات	84	25.6
	15-11 سنوات	72	22.0
	أكثر من 15 سنة	92	28.0
	المجموع	328	100

يبين الجدول رقم (5) التوزيع لعينة الدراسة على حسب العوامل الديموغرافية، وقد توصلت لما يلي:

- بلغت نسبة الذكور للعينة موقع البحث (44.8%) بينما بلغت نسبة الإناث (55.2%).
- توصلت الدراسة الى أن (35.4%) من المستجيبين هم من ذوي الاعمار الأكبر من 36 سنة، بينما بلغت نسبة من أعمارهم بين (35-31) سنة نسبة (28%)، والذين أعمارهم بين (30-26) سنة بلغت نسبتهم (23.8%)، وأقل النسب كان من نصيب من هم بعمر 25 وما دون حيث بلغت نسبتهم (12.8%).
- كانت نسبة حملة البكالوريوس بين المستجيبين (64.6%)، تلاها الدبلوم وما دون والذي نسبتهم (26.8%)، ومن ثم الماجستير بنسبة (6.1%)، والدكتوراه بنسبة (2.4%).
- خبرات المستجيبين كانت متقاربة بحيث بلغت نسبة من خبرته 51 سنوات وأكثر نسبة (28%)، تلتها من خبرته تراوحت بين 10-6 سنوات بنسبة (25.6%)، بينما من خبرتهم دون الخمس سنوات فكانت نسبتهم (24.4%)، وكان نسبة من تراوحت خبرتهم بين (15-11) سنة (22%).

**التحليل الوصفي:** تم تحويل كافة استجابات أفراد العينة محل الدراسة الى درجات تمهيدا لإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال في الدراسة، في الجداول رقم (6 ، 7) المعيار الذي تم اعتماده.



## جدول (6) المعيار الإحصائي لحساب درجة الأهمية للمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

1.33 =	1- 5	=	الحد الأعلى – الحد الأدنى	طول الفترة =
	3		عدد المستويات	

بالتالي عدد المستويات كالتالي:

## جدول (7) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

الفترة	المستوى
2.33 – 1	المنخفض
3.66 – 2.34	المتوسط
5 - 3.67	المرتفع

## أ. المتغير المستقل: إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية:

## الجدول (8) المتوسطات والانحرافات والرتبة لأبعاد إدارة الاحتواء العالي

التقدير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفع	1	0.7211	4.01	التوظيف الفعال
مرتفع	3	0.7295	3.87	التدريب المتعمق
مرتفع	4	0.76343	3.75	التعويضات
مرتفع	2	0.66716	3.97	فريق العمل
مرتفع		0.66592	3.90	إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية

يشير الجدول (8) إلى المتوسطات والانحرافات والرتبة لأبعاد إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية، ويشير الجدول أيضاً إلى وجود درجة تقدير عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.90) لكافة أبعادها.

يضع الجدول البعد **التوظيف الفعال** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.721)، و**التدريب المتعمق** حلت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.667)، من ثم **التعويضات** بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.7295)، وأخيراً **فريق العمل** بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.763).

اختبار الارتباط الخطي المتعدد: **Multicollinearity Test**:

للتأكد من عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة وللتأكد من خلو المتغيرات من ظاهرة الارتباط الخطي والتي تعيق اختبار الانحدار المتعدد، استخدمت الباحثة معامل تضخم التباين (VIF) وتالياً نتائجه:

## الجدول (9): نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة

Durbin-Watson	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
2.213	0.211	4.738	التوظيف الفعال
	0.231	4.320	التدريب المتعمق
	0.290	3.447	التعويضات
	0.257	3.885	فريق العمل

من خلال الجدول السابق جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أكبر من 1 وأقل من 10، وذلك يؤكد عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وأظهرت قيم التباين المسموح به والتي جميعها أكبر من (0.05) عدم وجود ارتباط عالٍ بين هذه المجالات، ويشير معامل دبرن واتسون البالغة (2.213) أن الأخطاء موزعة عشوائياً وغير مقصودة.



## اختبار فرضيات الدراسة:

أ. اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية ( $H_01$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.

## الجدول (10) نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

النتيجة للمتغير المستقل بأبعاده معاً				
0.776	معامل الارتباط (r)			
0.602	معامل التحديد ( $R^2$ )			
122.090	F			
4.000	درجات الحرية (DF)			
0.000	مستوى الدلالة (sig.)			
النتيجة لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل				
البعد	B	t	Beta	مستوى الدلالة (sig.)
التوظيف الفعال	0.207	3.736	0.285	0.000
التدريب المتعمق	0.058	1.105	0.081	0.996
التعويضات	0.000	-0.005	0.000	0.270
فريق العمل	0.356	6.552	0.453	0.000

نستنتج من الجدول (10) علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة من خلال القيمة المرتفعة ( $R = 0.776$ )، وتؤثر المتغيرات المستقلة معاً بحسب معامل التحديد ( $R^2$ ) بما نسبته (60%) في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، ويعد التوظيف الفعال الأكثر تأثيراً على الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية وذلك يتضح من خلال قيمة (Beta) البالغة (45%)، وكون قيمة F أكبر من (0.05) عند مستوى الدلالة (0.000). نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية ( $H_0-1$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتوظيف الفعال في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.

## الجدول (11) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية

القرار بقبول الفرضية البديلة	نتيجة الفرضية الصفرية	B	t	مستوى الدلالة Sig.	F المحسوبة	$R^2$	R
قبول	رفض	0.525	18.905	0.000	357.39	0.523	0.723

نستنتج من الجدول (11) علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل للتوظيف الفعال من خلال القيمة المرتفعة ( $R = 0.723$ )، وتؤثر المتغيرات المستقلة معاً بحسب معامل التحديد ( $R^2$ ) بما نسبته (52%) على الأداء المنظمي، وكون قيمة F أكبر من (0.05) عند مستوى الدلالة (0.000). نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتوظيف الفعال في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية ( $H_01-2$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتدريب المتعمق في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.



الجدول (12) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية

القرار بقبول الفرضية البديلة	نتيجة الفرضية الصفرية	B	t	مستوى الدلالة Sig.	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	R
قبول	رفض	0.493	17.092	0.000	292.133	0.473	0.687

نستنتج من الجدول (12) علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل للتدريب المتعمق من خلال القيمة المرتفعة ( $R = 0.687$ )، وتؤثر المتغيرات المستقلة معاً بحسب معامل التحديد ( $R^2$ ) بما نسبته (47%) في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، وكون قيمة F أكبر من (0.05) عند مستوى الدلالة (0.000). نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتدريب المتعمق في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.

د. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية (H0-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتعويضات في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (13) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية

القرار بقبول الفرضية البديلة	نتيجة الفرضية الصفرية	B	t	مستوى الدلالة Sig.	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	R
قبول	رفض	0.446	17.092	0.000	239.346	0.423	0.651

نستنتج من الجدول (13) علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل للتعويضات من خلال القيمة المرتفعة ( $R = 0.651$ )، وتؤثر المتغيرات المستقلة معاً بحسب معامل التحديد ( $R^2$ ) بما نسبته (42%) في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، وكون قيمة F أكبر من (0.05) عند مستوى الدلالة (0.000). نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتعويضات في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية (H0-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لفريق العمل في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (14) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية

القرار بقبول الفرضية البديلة	نتيجة الفرضية الصفرية	B	t	مستوى الدلالة Sig.	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	R
قبول	رفض	0.589	20.502	0.000	420.324	0.563	0.750

نستنتج من الجدول (14) علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل لفريق العمل من خلال القيمة المرتفعة ( $R = 0.750$ )، وتؤثر المتغيرات المستقلة معاً بحسب معامل التحديد ( $R^2$ ) بما نسبته (56%) على الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، وكون قيمة F أكبر من (0.05) عند مستوى الدلالة (0.000). نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لفريق العمل في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.



**نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة الى الآتي:

1. علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.
2. علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل للتوظيف الفعال ، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتوظيف الفعال في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.
3. علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل للتدريب المتعمق، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتدريب المتعمق في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.
4. علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل للتعويضات ، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتعويضات في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.
5. علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغير المستقل لفريق العمل ، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لفريق العمل في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.

**التوصيات:**

أوصت الدراسة بما يلي:

1. تعزيز عمل إدارة الموارد البشرية بوضع الخطط لها وتطبيقها ، والتركيز على استقطاب الايدي العاملة ذات الكفاءة العالية.
2. الاهتمام باجراءات التدريب والأساليب المتبعة الحديثة في عمليات التدريب لتحسين مهارات العاملين في البنوك.
3. التركيز على عملية التعويضات لاهتمام الباحثين عن الوظيفة بمدى التعويضات المقدمة لهم.
4. تعزيز فرق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة المخطط لها من قبل البنوك.
5. التركيز على تشارك المعلومات لرفع مستوى البنوك والبقاء في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها.

**المراجع والمصادر**

1. أبو زيد، احمد والرواشدة، اياد (2020) أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دوافع الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 16(4). 434-854.
2. بطاهر، بختة والعجال، عدالة (2018) المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الاداء المنظمي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستنغام، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي- برلين، المانيا، العدد2.
3. جلاب، إحسان والعيسى، كمال (2013) إدارة التمكين والاندماج، دار وائل للنشر والتوزيع.
4. الحبيسة، متعب (2017) التمكين الإداري للقيادات الإدارية، مرتكزات فكرية وخبرات عالمية، دار الوضاح للنشر.
5. الحجايا، دهمه (2018) دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، دار وائل للنشر والتوزيع.
6. حوشي، هند وحמיד، سولاف (2021) إدارة الاحتواء العالي ودورها في الانجراف الاستراتيجي، مجلة أبحاث ميسان، 17(34). 290-318.
7. خروفة، رعد وعبودي، صفاء (2020). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من اثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات، المجلة العربية للإدارة، 40(3). 199-212.
8. الزويلف، انعام (2022) المحاسبة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
9. السالم، مؤيد (2014) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط2، دار إثراء للنشر والتوزيع.



10. السدعي، قايد (2021) أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الابداع: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
11. السكارنة، بلال (2022) التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع.
12. شرقي، خليل (2021) الأطر النظرية والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي: دراسة بيلومترية وتحليل المضمون، مجلة الباحث، 21(1). 285-301.
13. العامري، صالح والغالي، طاهر (2008) الإدارة والاعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع.
14. العامري، صالح والغالي، طاهر (2014) الإدارة والاعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع.
15. عباس، أنس (2014) إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. عباس، سهيلة (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع.
17. عبدالسلام، اسامة وهلال، محمد (2022) إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت المنظمي للمعلمين بمدارس التعلم الاساسي في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، 32(3). 375-451.
18. العنزي، سعد (2019) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – منظور عالمي-، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
19. الفروخ، فايز (2010) التعليم المنظمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان.
20. القحطاني، محمد (2015) إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر والتوزيع.
21. القروء، يحيى والجناعي، نوري (2021) استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية على البنوك اليمنية، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية، العدد(48). 135-174.
22. الكرخي، حميد (2015) مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع.
23. مبارز، ايمن (2022) دور الإدارة بالاحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية، مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية (العلوم الاجتماعية والإنسانية). 2(4). 296-415.
24. محمد، مصطفى (2018) الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
25. محمود، مي (2021) أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة المنظمية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، 41(1). 209-227.
26. مسلم، بسام (2017) قياس مستوى الاداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الاداء المتوازن، دراسة ميانية في جامعتي صنعاء وعدن، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 23، العدد 4.
27. المغربي، محمد (2020) التخطيط الإداري، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
28. المنصوري، محمود (2016) دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم المنظمي المدرك: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب، أطروحة دكتوراة، جامعة البصرة.
29. النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي (2020). اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، ط5. دار حامد للنشر والتوزيع.
30. Ahmad, Mubashir; Waheed, Abdul ; Shahzad, Naveed; & Khan, Muddassar (2014). High involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction. European Journal of Business and Management, 6(31). 230-243.
31. Axson, David A.J., (2010) Best practices in planning and performance management, 3 ed, John Wiley & sons Inc, New Jersey.
32. Berrah. (2002) I Petformance indicator, cd Cepadues, Paris.
33. Burchard, B. (2017). High performance habits: How extraordinary people become that way. Hay House, Inc.
34. Daft, Richard L., (2016) Management, 12th Ed, Cengage Learning, USA.
35. Denisi, A & Griffin, R. (2013). HR2. Cengage Learning, U.S.A.



36. Doody, S. J. (2007). High-involvement work systems: their effect on employee turnover and organisational performance in New Zealand organisations (Doctoral dissertation), Lincoln University.
37. Kaplan, R. S., & Norton, D. R. (2005). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Boston, MA: Harvard Business Publishing.
38. Nzuve, S. and Omolo, E. (2012). A Study of The Practice of the Learning Organization and Its Relationship to Performance Among Kenyan Commercial Banks, problems of management in the 21st Century Volu(4 ) 45:pp1-12
39. Okland, John S. (2014). Total quality management and operational Excellence: text with cases. London: Taylor & francis.
40. Phuong, T. H. (2020). Impact of organizational characteristics, CEO education, and firm ownership on the adoption and effectiveness of high performance work system in Vietnam. Organizations and Markets in Emerging Economies, 11(1), 83-106.
41. Purba, K., & Sudibjo, K. (2020). The effects analysis of transformational leadership, work motivation and compensation on employee performance in PT. Sago Nauli. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 3(3), 1606-1617.
42. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methodology for business: A skill building approach (7th ed.). Australia: Wiley & Sons.
43. Song, Z., Gu, Q & Cooke, F. L (2020). The effects of high- involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. Human Resource Management, 59(2), 201-213.
44. Wood, S., Nolte, S., Burrige, M., Rudloff, D., & Green, W. (2015). Dimensions and location of high- involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey. Human Resource Management Journal, 25(2), 166-183.
45. Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. Journal of Global Entrepreneurship Research, 9(1), 1-23.