



مجلة التربية للعلوم الإنسانية

مجلة علمية فصلية محكمة، تصدر عن كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة الموصل



إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

محمد احمد ابراهيم¹ احمد عزيز فندي²

جامعة الموصل/ كلية التربية للعلوم الإنسانية / العراق – الموصل^{1,2}

المخلص

معلومات الارشفة

يهدف البحث للتعرف على إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

تاريخ الاستلام : 2024/5/26

تاريخ المراجعة : 2024/6/25

تاريخ القبول : 2024/7/2

تاريخ النشر : 2025/11/20

1- ما مستوى إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام؟

2- هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات (الجنس ككل، سنوات الخدمة)؟

الكلمات المفتاحية :

إدارة الاحتواء العالي، مدرء المدارس الإعدادية، تصورات المعلمين، المنهج الوصفي التحليلي، متغيرات الجنس وسنوات الخدمة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تكونت عينة البحث من (300) مدرس في المدارس الإعدادية في مدينة الموصل، ولغرض تحقيق هدف البحث تطلب قيام الباحث ببناء مقياس البحث لمتغير إدارة الاحتواء العالي، وبعد التحقق من صدق وثبات مقياس البحث أصبحت بصيغتها النهائية مكونة من (34) فقرة، وتم تطبيق مقياس البحث عبر توزيعها على التدريسين أثناء الدوام الرسمي للمدة من 2024/3/31م لغاية 2023/4/30 م ، وبعد عملية جمع البيانات وتفرغها مستعينا ببرنامج (Microsoft Excel) ، استخدم الباحث الوسائل الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث مستعينا ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) متمثلة بالاختبار التائي لعينة واحدة ، والاختبار التائي لعينيتين مستقلتين ، ومعامل ارتباط بيرسون ، الاختبار التائي

معلومات الاتصال

محمد احمد ابراهيم

mohammed.23ehp39@student.uomosul.edu.iq

لدلالة ومعامل الفا كرونباخ , وبعد تحليل البيانات إحصائياً أظهرت النتائج ما يأتي:

- 1- لدى مديري المدارس الإعدادية مستوى مرتفع من إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر مدرسيهم.
- 2- لم تؤثر متغيرات (الجنس ككل، سنوات الخدمة) على مستوى إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيهم.
- 3- وخرج الباحث بتوصيات عدة منها :التأكيد على أسلوب إدارة الاحتواء العالي المتبع من قبل مديري المدارس المتوسطة وحثهم على التمسك به والعمل على تعزيزه، وعدم اعتماد المتغيرات الشخصية للمدرسين في الحكم على أسلوب إدارة الاحتواء العالي لمديري المدارس الإعدادية، واقترح الباحث إجراء بحوث على مدراء المدارس الاخرى (الابتدائية والمتوسطة) وتعريف المدراء باهمية إدارة الاحتواء العالي في تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية.

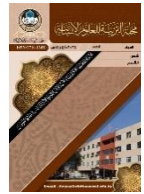
DOI: *****, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Journal of Education for Humanities

A peer-reviewed quarterly scientific journal issued by College of Education for Humanities / University of Mosul



Managing high Inclusion among middle school principals from the point of view of faculty members

Muhammad Ahmed Ibrahim ¹ Ahmed Aziz Fandi ²

University of Mosul / College of Education for Human Sciences / Iraq - Mosul^{1,2}

Article information

Received : 26/5/2024
Revised 25/6/2024
Accepted : 2/7/2024
Published 20/11/2025

Keywords:

High Containment
Management, Secondary
School Principals,
Teachers' Perceptions,
Descriptive–Analytical
Method, Gender and
Service Years Variables

Correspondence:

Muhammad Ahmed
mohammed.23ehp39@student.uomosul.edu.iq

Abstract

The research aims to identify high inclusion management among middle school principals from the point of view of faculty members, by answering the following questions:

1- What is the level of high inclusion management among middle school principals from the point of view of faculty members?

Teaching in general?

2- Is there a statistically significant difference at the significance level (0.05) in the level of high-inclusion management among middle school principals from the point of view of faculty members, according to gender variables as a whole?

Years of service? The researcher adopted the descriptive, correlational approach, and the research sample consisted of (300) teachers in schools

Preparatory school in the city of Mosul, and for the purpose of achieving the research goal, it was required that the researcher build the variable research tool High Inclusion Management, and after verifying the validity and reliability of the research tool, it became in its final form, consisting of (34) items, and the research tool was applied by distributing it to the teachers during the official working hours for the period of 3/31/2024 AD until 4/30/2023 AD, and after the process of collecting and transcribing data using the

(Microsoft Excel) program, the researcher used appropriate statistical methods to achieve the research objectives using the Statistical Portfolio for the Social Sciences (SPSS) program, represented by a t-test for one sample, and the next test for two samples. Two independent tests, Pearson correlation coefficient, t-test for significance, and Cronbach's alpha coefficient.

After analyzing the data statistically, the results showed the following:

1- Middle school principals have a high level of high inclusion management from a point of view Their teachers.

2- The variables of gender as a whole and years of service did not affect the high level of inclusion management among managers Middle schools from the point of view of their teachers.

3 - The researcher came up with several recommendations, including: emphasizing the high-inclusion management style followed by middle school principals and urging them to adhere to it and work to strengthen it, and not relying on teachers' personal variables in judging the high-inclusion management style of middle school principals. The researcher suggested conducting research on principals. Other primary and middle schools and inform principals of the importance Managing high inclusion and achieving the goals of the educational institution.

DOI: *****, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

أولاً: مشكلة البحث:

يعد الاهتمام بالتعليم من أولويات القيادات التعليمية والتربوية التي تسعى إلى التطوير والإصلاح المستمر، والذي يتوافق ومعطيات العصر الحديث، لإيجاد بيئة مدرسية تعليمية مثالية تحقق طموحات وأهداف التعليم وتستثمر ما تملكه من طاقات وإمكانات فطالما أن النظام التعليمي الإعدادي والثانوي العراقي يهدف إلى تشكيل السلوكيات الإيجابية لدى الطلبة فلا بد للمؤسسات التربوية وإدارتها بشكل خاص أن تتوافر لديها دراية عميقة في ميدان إدارة الاحتواء العالي لدى القائمين بالعملية التربوية، ويختلف المديرون ويتباينون فيما بينهم من حيث تقديمهم لإدارة الاحتواء العالي وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية، ومديريات التربية التابعة لها من أجل الاهتمام بجهازها الإداري، وتفعيل قدرته على المشاركة في تحقيق أهدافه، ولتحسين وتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس بشكل عام والإعدادية منها بشكل خاص كونها المرحلة التي تعد قبل الجامعة والتي تؤهل كافة التخصصات التي تحتاجها الدولة وبما يتناسب مع مستويات الطلبة، إلا أنه ما زالت هناك العديد من نقاط الضعف التي تمثل عقبات أمام تحقيق إدارة الاحتواء العالي للمدرسين من قبل مديري هذه المدارس والتي تساهم في انتشار الهوية التنظيمية وأبرزها ضعف الممارسات القيادية لمديري تلك المدارس والمتعلقة بغياب تيسير التواصل بين الأطراف المعنية (مدرسين، أولياء أمور الطلبة)، وقلة إشراك جميع المدرسين والعاملين بالمدرسة في وضع قواعد المساءلة، ومحدودية توفير درجة من المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين بما يُحل بالموضوعية والشفافية. (عبد السلام وهلال، 2022: 378)

فالمدرس هنا قائد تربوي ذو مواصفات خاصة يقع على عاتقه العبء الأكبر في تنفيذ المناهج والبرامج وخطة الدرس بمهارة وإبداع مميز، لإظهار الوجه الأمثل من خلال الاحتواء العالي والهوية التنظيمية للمتعلمين بما يحقق نجاحهم، وبمنحهم طابعاً ملائماً من الأجواء الوظيفية والإمكانات المادية ومواءمتها مع متطلبات أداء مهامهم الوظيفية، ومن خلال ما تقدم فضلاً عن قيام الباحث بال جولات الميدانية إلى المدارس الإعدادية وإجراء مقابلات مع المديرين والمدرسين توصل إلى مشكلات تعاني منها المدارس فيما يخص إدارة الاحتواء العالي وهي أحد النماذج الإدارية الحديثة التي تقتض تحسين الهوية التنظيمية من خلال تعزيز قدرات المدرسين بالقوة والمعرفة والمعلومات والعوائد.

ثانياً : أهمية البحث

استحوذت فكرة التعليم في منتصف القرن العشرين على الشعوب بشكل عام؛ لكونها استثماراً مربحاً لرؤوس الأموال البشرية، وبدأت البلدان وحتى النامية منها بالإنفاق على هذا المشروع الجديد آنذاك، وأخذت أعداد الطلاب بالتزايد بشكل ملحوظ، تضاعفت ميزانية التعليم، وكان لزاماً على التعليم الاستجابة لاحتياجات الدارسين من خلال توفير الكوادر اللازمة والمؤهلة تأهيلاً علمياً مهنيّاً يحقق النتائج المرجوة في العملية التعليمية (الثبتي، 2000:

226)، ويعد التعليم المؤثر الأساس على المجتمع، من خلال الأدوار التي يلعبها وهي (الدور التربوي، الدور الاجتماعي، الدور المعرفي، الدور الثقافي والدور السياسي)، فالدور التربوي يؤدي وظيفة تنشئة جيل يسعى إلى المعرفة ويحترم الثقافات المختلفة ويمتلك رؤية مستقبلية ناضجة، أما الدور الاجتماعي فيتمثل بالاهتمام بمشكلات المجتمع المختلفة، مثل البطالة وازدياد أعداد الولادات وغيرها، والدور المعرفي بدوره يشمل ما تحتويه المعرفة من مواضيع مختلفة ونشر التعليم على نطاق واسع، أما الدور الثقافي فيعني الحفاظ على هوية المجتمع الثقافية التي تميزه عن بقية المجتمعات، من خلال تعديل العادات والتقاليد مع ما يتلاءم من متطلبات العصر الحالي، والدور السياسي يُعنى بنشر الوعي السياسي والحفاظ على استقرار البلد. (محمد ومحمد، 2007: 29).

ثالثاً: أهداف البحث:

1- ما مستوى إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام؟

2- هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الخدمة (2) سنتين اثنتين فأقل (2) سنتين اثنتين فأكثر؟

رابعاً: حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالكادر التدريسي للمدارس الإعدادية في مدينة الموصل للعام الدراسي (2023-2024).

خامساً: تحديد المصطلحات: إدارة الاحتواء العالي:

- أ- **رشا (2019)** بأنه عبارة عن "مجموعة من الممارسات المبتكرة تشمل عادة التناوب الوظيفي، والفرق المدارة ذاتياً والتشجيع إلى حد كبير في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتقاسم المعلومات، والمناقشة المفتوحة، بين الموظف ورب العمل والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار ونظام المكافأة (رشا، 2019: 130).
- ب- **عبد السلام وهلال (2020)** بأنها: "مجموعة ممارسات تستهدف تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والمعلومات والدوافع والحرية التي تسفر عن عمل ذي مصدر لتحسين الاداء التنظيمي وفي الاتجاه ذاته يشير إلى أنَّ إدارة الاحتواء العالي كونها: حزمة من ممارسات الموارد البشرية القادرة على تحسين سلوك العاملين، وزيادة الجودة وخدمة الزبائن والانتاجية (عبد السلام وهلال ، 2020: 380) .

ت- تعريف إدارة الاحتواء العالي إجرائياً: بأنها مجموعة من الممارسات التي تقوم بها إدارة المدرسة بهدف تزويد أعضاء الهيئة التدريسية بالفرص للاحتواء والمشاركة التنظيمية وتعزيز مهاراتهم عبر التمكين وتبادل المعلومات والمساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المدرسية.

الخلفية النظرية:

إدارة الاحتواء العالي: High containment management

أولاً : المقدمة : يرجع مفهوم إدارة احتواء الموظفين إلى مدرسة العلاقات الإنسانية ، والتي تؤكد على ضرورة تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المؤسسة إذ تقوم على التعامل مع الموظفين بإنصاف واحترام، والسماح لهم ببعض المشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم الوظيفي بما يحقق أداءً وظيفياً عالي المستوى للمؤسسة. (Ang, 2002:193) كما ارتبط تاريخ ظهور مفهوم احتواء العاملين أيضاً بالعمل البحثي المبكر في القيادة الديمقراطية في مؤسسات الأعمال ، والذي بدأ في الثلاثينيات من القرن العشرين، وأكد على أهمية احتواء العاملين في عملية صنع القرار؛ إذ يؤدي إلى صنع قرارات أفضل. (E. Lawler, 1994: 70) ويتضح من ذلك أن نشأة مفهوم احتواء الموظفين جاء في النصف الأول من القرن العشرين مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية أي مع ثلاثينيات القرن العشرين، والتي جاءت ببعض المفاهيم مثل الديمقراطية والمشاركة واحترام العاملين، الأمر الذي يشير إلى قدم الاهتمام بما يركز عليه هذا المفهوم، إذ صاغ (إدورد لولر Edward Lawler) في عام 1986 مفهوم إدارة الاحتواء العالي لوصف الممارسات التي تؤثر على احتواء الموظفين ، ومنذ ذلك الحين تطورت ممارسات الاحتواء العالي مفاهيمياً وتطبيقياً، إذ أشار لولر إلى أن المؤسسات تحتاج إلى امتلاك الموظفين فيها المهارات والمعرفة التي يحتاجون إليها لصنع قرارات مستنيرة وتنفيذها بفعالية عالية، ومع بداية التسعينيات من القرن العشرين أدت زيادة العولمة والتنافس الدولي إلى نمو مهم في ممارسات عمل الاحتواء العالي بحيث أصبح يؤكد مفهوم احتواء الموظفين على أهمية ممارسات التوظيف. (S. Benso, 2003:155)

ثانياً : أهداف إدارة الاحتواء العالي:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق عدد من الأهداف عبر تطبيق إدارة الاحتواء وهذه الأهداف هي:

- 1- دعم أداء الموظفين عبر خلق الأفكار والابتكار وحل المشكلات.
- 2- المساهمة في زيادة فعاليات فريق العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق رضاهم عن العمل.
- 3- المساهمة في المشاركة الفعالة للموظفين كافة في المؤسسة من خلال تبادل المعلومات بينهم.

- 4- المساهمة في تحقيق التفاهم بين الأفراد الموظفين والإدارة العليا مما يجعلهم يشعرون بأن مناصبهم مستقرة ومستقبلهم آمن.
- 5- ان الاحتواء يتيح للموظفين اكتساب مهارات وخبرات معرفية إذ يسهم في تعزيز قدرتهم على العمل في وظائف مختلفة. (الشلحة ، ٢٠٢٠ : ٣٤)

ثالثاً : أبعاد إدارة الاحتواء العالي:

- 1- القوة : وهي تعني إمداد الموظفين بالقوة لصنع قرارات مهمة تتعلق بأدائهم وجودة حياتهم الوظيفية ويمكن أن تكون قوة الموظفين في مستوى قليل نسبياً من التأثير وبالتالي تسمح لهم فقط بتقديم مدخلات للقرارات التي يصنعها الآخرون، وقد يكون لدى العاملين سلطة نهائية للقرارات ويزيد الاحتواء عندما يُعطى الموظفون أعلى مستوى ممكن من القوة من أجل تنفيذ القرارات.
- 2- المعلومات : وتعني حصول المدرسين على البيانات والمعلومات فيما يخص جودة ومخرجات التدريس وبعد التحدي الرئيسي لتنمية الاحتواء العالي للمدرسين هو تهيئة نظام للمعلومات بالمؤسسة يمد المدرسين بالبيانات المناسبة لعملهم في الوقت المناسب، بحيث تتوفر الشفافية في عمليات العمل، والتي تؤدي إلى مساهمة المدرسين بفعالية في نجاح المؤسسة .
- 3- المعرفة : وتسمى أيضاً بمهارات الموظفين ، وتعني تحسين معرفة الموظفين مثلاً من خلال الاهتمام بتدريبهم وتطويرهم، وهو ما يعد مهماً في مؤسسة الاحتواء العالي، لأنه يساعد الموظفين على صنع قرارات مهمة للعمل.
- 4- المكافآت : وهي تعني مكافأة المدرسين على بذل جهودهم في سبيل تعزيز الأداء المؤسسي، وتضمن المكافآت استخدام المدرسين لقوتهم ومعلوماتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.(Tay, et.al، 2017: 550 – 549)

ممارسات لتعزيز الدافعية يمكن توضيحها فيما يلي:

- أ- حوافز العاملين: تُعد الحوافز قوى محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز وبالتالي فإن للحوافز تأثيراً كبيراً ومباشراً على توجيه السلوك، وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية، والارتقاء بمستوى رضا والتزام الموظفين، وبناء على ذلك تحتاج المدارس إلى الاهتمام بحوافز المدرسين والموظفين من أجل تشجيع مشاركتهم وزيادة دافعيتهم لبذل جهودهم لصالح المدرسة التي ينتمون إليها. (جميل، 2018: 19)

وتكون الحوافز على أشكال وأنواع عدة ومنها ما يأتي :

- 1- الحوافز الفردية :وهي الحوافز التي يحصل عليها الموظفون من خلالها على مكافأتهم اعتمادًا على أدائهم ومخرجاتهم في مكان الوظيفة.
 - 2- الحوافز الجماعية : يُقدم هذا النوع لمجموعة من الأفراد الموظفين في أنشطة ومهام مشتركة تترابط مع بعضها البعض ولا يمكن فصلها لأنها مترابطة بشكل دقيق، وهي تعتمد على الجهود الجماعية المشتركة وليست الفردية المستقلة وتتطلب تثقيف جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة تجاه مختلف جوانب.
 - 3- الحوافز التنظيمية: يرتبط هذا النوع من الحوافز بشكل وثيق بمدى التعاون والترابط بين الإدارة والموظفين في المؤسسة إذ إن سبل التعاون بين الطرفين من شأنه أن يساهم في روح التفاعل البناء لتحقيق الفاعلية التنظيمية بالصورة المستهدفة، وتساعد الحوافز الجماعية على التنسيق بين الموظفين من أجل إنجاز أهداف استراتيجية للمؤسسة، وتساعد الحوافز القائمة على الهدف على تحسين دافعية الموظفين. (الكلالدة، 2019، 132 -134)
 - ب - عدالة المكافآت: تُعد الممارسات التي تحددها إدارة المدارس في تعاملها مع الموظفين وتقييم إسهاماتهم عاملاً حافزاً لهم للمشاركة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق تعد العدالة مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمؤسسات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد، ويطلق على عدالة المكافآت "عدالة التوزيع" لأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته. (زايد، 2006: 13-18)
 - ج - الاهتمام المعنوي بالموظفين: يُعد الاهتمام محركاً أساسياً للسلوك البشري؛ حيث تنبع الكثير من دوافع الأفراد من الاعتراف الذي يحصلون عليه من رؤسائهم تجاه العمل الجيد الذي يقومون به ومن شعورهم بأنهم جزء محوري من المؤسسة ، إذ يُوصف الاهتمام بأنه منح الموظفين مكانة معينة داخل المؤسسة ، من خلال تقييم عملهم وإعطائهم التقدير المناسب لتحفيزهم للوصول إلى الأداء المتميز. (Danish, Usman, 2010: 162)
 - ثالثاً - ممارسات تعزيز الفرص: تشير ممارسات تعزيز الفرص إلى مجموعة من الظروف التي تسمح للموظفين بالمشاركة في جوانب متعددة بالمؤسسة، ومن ثم توفير بيئة عمل مناسبة لاحتواء الموظفين كما تمثل الآفاق المفتوحة للموظفين للمشاركة في نجاح المؤسسة وتحفيزهم للالتزام وتحقيق الأداء العالي مثلاً من خلال تمكين الموظفين ، وتصميم الوظيفة، ومشاركة المعلومات. (Alshahwani, 2020: 1828)
- وسوف يتم التطرق لممارسات تعزيز الفرص على النحو التالي:

أ- تمكين الموظفين : يُعد التمكين ممارسة إدارية تستخدم لحث الموظفين وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب توفير الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية لخدمة أهداف المؤسسة وغاياتها. (العنزي والعبيدي، 2019: 258-259)

ولتمكين الموظفين عدد من المكونات من أهمها:

- 1- مشاركة الموظفين : وهي تشير إلى تفاعل الموظفين واندماجهم ذهنياً وعاطفياً واجتماعياً مع متخذي القرارات بالمنظمة من خلال تعزيز دورهم فيها وتعبئة جهودهم نحو تحقيق أهدافها، ويمكن بمشاركة الموظفين تحسين كمية ونوعية القرارات المؤسسية. (العززي، 2016: 294-293)
- 2- الاستقلالية : وهي تعني أن يكون للموظفين القدرة على اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بوظائفهم دون تدخل مباشر من إدارة المؤسسة ، وعندما يمنح الموظفون مزيداً من الاستقلالية وحرية التصرف في اتخاذ القرارات وأداء المهام الموكلة إليهم، فإن ذلك يساعد المؤسسة على المضي للأمام. (عبدالسلام والسيد، 2021: 362)
- ب - تصميم الوظيفة المرن: يوصف بأنه مخطط للمهام المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح، ويعرف أيضاً بأنه العمل الخاص بربط عمليات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة والحوافز المقررة لها بشكل يحقق رغبات الموظفين واحتياجاتهم بالمؤسسة. (المبيضين و الأكلبي، 2019: 104)
- 4- ظروف الوظيفة: ويقصد بها الظروف التي يتم فيها أداء العمل من ناحية الظروف المادية ودرجة المسؤولية والمساءلة والإشراف، ويعد التحكم والتنوع الوظيفي عنصرين رئيسيين في التصميم الوظيفي المرن ومن خلالهما يمكن للموظفين الحصول على مدى واسع من الحرية المطلوبة لأداء مهام مختلفة ومتنوعة. (حريم، 2013 : 77-78)
- ج - مشاركة المعلومات : تمثل مشاركة المعلومات مكوناً أساسياً للمنظمات عالية الأداء، لأنها تعد واحدة من الممارسات وأكثرها فعالية لتعزيز الاحتواء العالي للموظفين داخل تلك المؤسسات ؛ إذ يتاح للموظفين مشاركة المعلومات في جوانب العمل المختلفة مما يؤدي إلى استيعاب الموظفين للأهداف والقيم المؤسسية . (329: Pare`، Trembaly، 2007)

الدراسات السابقة:

1) عبد السلام وهلال (2022)

إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الاساسي في جمهورية مصر العربية.

أُجريت الدراسة في مصر على المعلمين بمدارس التعليم الاساسي وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المتوقع لإدارة الاحتواء العالي في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بالمدارس المعاصرة، والوقوف على الدور الفعلي لإدارة الاحتواء العالي والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور إدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الأساسي في مصر، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي من أجل تحقيق هدف البحث قام الباحثان ببناء

مقياس لقياس متغيرات الدراسة وتكونت الاستبانة من (42) فقرة موزعة على أربعة محاور (تمكين المعلمين، وتشارك المعلومات، والتحفيز، والتدريب، والتطوير) تم توزيعها على عينه بلغت (745) معلما ومعلمة بالطريقة العشوائية، تم معالجة البيانات إحصائيا بالاعتماد على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب الوزن النسبي وحساب مربع كاي واختبار تحليل التباين واختبار t-test لعينتين مستقلتين واختبار شيفيه،

وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود دور فعال للأبعاد الأربعة لإدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الاساسي بمصر وأوصى الباحثان بعدة توصيات أبرزها
- اتاحه فرص متزايدة لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.
- والعمل على توصيل رؤية المدرسة ورسالتها للمعلمين كافة بوضوح.

(عبد السلام وهلال، 2022: 375- 447)

(2) محمد ورجه (2023)

إدارة الاحتواء العالي لإدارة المدارس في مديريات تربية بغداد الكرخ من وجهة نظر مدرسي ومدرسات التربية الرياضية.

هدفت الدراسة إلى بناء وتطبيق مقياس إدارة الاحتواء العالي والتعرف على واقع الاحتواء العالي لادارات المدارس في مديريات تربية بغداد الكرخ من وجهة نظر مدرسي ومدرسات التربية الرياضية، تكون مجتمع على الدراسة من ثلاث مديريات للتربية بواقع (992) مدرس ومدرسة موزعين على (762) مدرسة وتم تحديد العينة المستهدفة من المجتمع الاصلي بنسبة مئوية بلغت 45.36% اذ تم اعتماد عينه البحث بواقع (450) مدرس ومدرس بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الدراسة المسحية للبحث، ولغرض تحقيق اهداف البحث قام الباحثان بإعداد مقياس لقياس متغيرات الدراسة، إذ بلغت عدد فقراته (54) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (فاعلية الاداء الوظيفي، والعدالة التنظيمية، وفعالية المعلومات، والمعرفة، والتدريب الوظيفي، وتدعيم فرص العمل للمدرسين) تم معالجة البيانات إحصائيا بالاعتماد على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم استخراج الوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وحساب القدرة الدراسة التمييزية. وتوصلت الدراسة بتمتع العينة المستهدفة بالاحتواء العالي من وجهة نظر مدرسي ومدرسات التربية الرياضية. واوصى الباحثان بضرورة تبني تطبيق مقياس إدارة الاحتواء العالي من قبل مديريات تربية بغداد الكرخ كوسيلة علمية لكشف عن مدى فاعلية الإدارة المدرسية في كسب الاداء الفعال مع ما يقدمه مدرسو ومدرسات التربية الرياضية والإبداع بالعمل الرياضي الجديد والمميز. (محمد ورجه، 2023: 391- 432)

المحور الثالث: مؤشرات ودلالات من الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسات التي تناولت موضوعي إدارة الاحتواء العالي والهوية التنظيمية من خلال علاقتها بالمتغيرات الأخرى ونتائج الدراسة، وطرائق جمع البيانات واستخدامها للوسائل الإحصائية، ويمكن تحديد تلك الدراسات كالآتي:-

1. الأهداف:

تعددت أهداف الدراسات السابقة ولكلا المتغيرين، وتعددت بيانات تطبيقها والمتغيرات المرتبطة بها، فمنها ما تناول قياس ومعرفة درجة تطبيق إدارة الاحتواء العالي والهوية التنظيمية، ومنها ما تناول معرفة تأثير هذه المتغيرات على المتغيرات الأخرى، ومنها ما تناول قياس درجة توفر المتغير لدى المديرين أو المعلمين أو العاملين في المؤسسة، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في توسيع مجال دراسته، ومعرفة الأمور الأساسية، ومقارنة النتائج التي حصل عليها في دراسته مع نتائج الدراسات السابقة ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها.

2. العينات:

تعتمد عينة البحث بالدرجة الأساس على حجم المجتمع الأصلي وطبيعة الدراسة، فنرى في الدراسات السابقة اختلاف حجم العينات من دراسة إلى أخرى، وتراوحت أعداد عينات الدراسة بين (450) كأقل حجم عينة كما في دراسة (محمد ورجه، 2023)، و(745) كأعلى حجم عينة كما في دراسة (عبد السلام وهلال، 2022)، وتناولت جميع الدراسات كلا الجنسين، وتكون مجتمع الدراسات السابقة من المديرين والمعلمين والإداريين والعاملين في المؤسسات المختلفة، والجدول (1) يوضح عدد أفراد عينات الدراسة.

3. أدوات البحث:

تحتوي الدراسات السابقة على الاستبانة بوصفها مقياس بحث لجمع المعلومات، فمنهم من قام ببنائها، ومنهم من قام بتطويرها، ومنهم من قام بتبنيها، واختلف عدد فقراتها من دراسة إلى أخرى، فكانت عدد فقرات دراسة عبد السلام وهلال (42) فقرة، ودراسة محمد ورجه (54) فقرة.

4. الوسائل الإحصائية.

تنوعت الوسائل الإحصائية في الدراسات السابقة، والتي تهدف إلى الوصول إلى تعبيرات كمية عن نتائج الدراسة، ومن أهم تلك الوسائل: ارتباط بيرسون والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي والوسط الحسابي واختبار T-test وغيرها، واستخدم الباحثون الحقيبة الإحصائية SPSS كوسيلة لمعرفة النتائج.

5. النتائج.

اختلفت النتائج ما بين الدراسات نظراً لاختلاف مجتمع البحث وموضوعه وأهدافه من مكان لآخر، وتوصل الباحثون إلى توصيات مختلفة بعد الانتهاء من الدراسة.

منهجية البحث وإجراءاته

تحتوي منهجية البحث وإجراءاته وصفاً للنتائج التي قام بها الباحث فيما يتعلق باختيار منهجية البحث، و اختيار المجتمع و العينة، وإعداد مقياس البحث (إدارة الاحتواء العالي) واستخدام الوسائل الإحصائية الملائمة لتحليل النتائج، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع المعلومات و مقارنتها و تحليلها و تفسيرها من أجل الوصول إلى تعميمات.

أولاً. مجتمع البحث Research Population:

يتكون مجتمع البحث الحالي من مدرسي ومدرسات المدارس الإعدادية في مدينة الموصل للعام الدراسي (2023 – 2024)، إذ بلغ عددهم في المدارس الإعدادية لمدينة الموصل بجانبها الأيمن و الأيسر (2175)، من (71) مدرسة، إذ بلغ عدد الذكور (1243) بنسبة (57.149%)، أما الإناث بلغ عددهن (932) بنسبة (42.850%)

ثانياً. عينة البحث Research Sample:

اعتمد الباحث العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة؛ لكونها تعطي فرصاً متكافئة لجميع وحدات مجتمع البحث في الظهور، والتي يتم استخدامها في المجتمعات التي تكون فيها البيانات متجانسة، و تُعدّ العينة العشوائية البسيطة أبسط أنواع العينات وأفضلها (أبو شعر، 1997: 46). إذ تكونت عينة البحث من (300) مدرس في المدارس الإعدادية في مدينة الموصل الذين شكلوا (13.80%) من المجتمع الأصلي.

ثالثاً. مقياس البحث Instrumentation:

ولعل اختيار الوسيلة المناسبة للحصول على المعلومات أمر يحتاج إلى إتقان، فاستخدم الباحث الوسيلة أو المقياس المناسبة لبحثه دون غيرها، وفي كثير من البحوث يحتاج الباحث إلى إعداد أدواته بنفسه بعد الإطلاع على الدراسات السابقة و الأدبيات التربوية وعلى أدوات مشابهة أو استطلاع آراء الخبراء في مجال البحث. ومن المعروف اختلاف المجالات والتخصصات واختلاف البحوث وبالتالي تختلف أدوات البحث فهي كثيرة جداً. (عطوان و مطر، 2018: 99)

لأجل تحقيق اهداف البحث قام الباحث بما يأتي :-

❖ بناء مقياس إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

1- مقياس إدارة الاحتواء العالي:

بالنظر لعدم تمكن الباحث من الحصول على مقياس تكون ملائمة لقياس إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية-على حد علم الباحث- تتناسب مع البيئة العراقية تطلب القيام ببناء مقياس إدارة الاحتواء العالي متبعا في ذلك الخطوات الآتية:-

1- تحديد مجالات المقياس:

بعد إطلاع الباحث على عدد غير قليل من الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث ودراسات سابقة أخرى تناولت موضوع إدارة الاحتواء العالي تم على وفق ذلك تحديد المجالات الآتية :-

- **تمكين المدرسين:** هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء المدرسين حرية أداء عملهم بطريقة خاصة دون تدخل مباشر من الإدارة.
- **تشارك المعلومات:** هو عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار والمعارف والخبرات والمعلومات وترتبط بخبرة الفرد على نقل معلوماته الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك آلية لإتقان إدارة المعرفة.
- **التدريب:** هو جهد مخطط من قبل المدرسة لتسهيل تعلم المعرفة المرتبطة بالعمل والمهارات المطلوبة من المدرسين.
- **التحفيز:** هو مجموعة وسائل متعددة تستخدمها المدرسة لكي تقدمها للمدرسين لتحفيزهم على التدريس بشكل أفضل ،و يهدف التحفيز إلى إرضاء المدرسين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا الكثير من الجهد.

2. الاستبيان المفتوح:

قام الباحث باختيار عينة إستطلاعية من المدرسين والمدرسات في المدارس الإعدادية في مدينة الموصل في يوم الاحد (2024/3/3) الملحق (4)، إذ تكونت الاستبانة من سؤال محدد بالعبارة (يرجى بيان آرائكم وملاحظاتكم حول إدارة الاحتواء العالي و حسب المجالات الآتية: (تمكين المدرسين و تشارك المعلومات و التدريب والتحفيز).

تم توزيع الاستبيان الاستطلاعي لعينة استطلاعية بلغ عددها (50) من المدرسين والمدرسات للمدارس الإعدادية في مدينة الموصل، إذ تم اختيارهم بصورة عشوائية من خارج عينة التطبيق، بعد جمع وتحليل إجابات العينة، تم الحصول على عدد من الفقرات تم إضافتها إلى ما تم الحصول عليه من الأدبيات السابقة

التي قام الباحث بالاطلاع عليها، أصبح الاستبيان مكوناً من (43) فقرة المحق (5) موزعة على مجالات الاستبيان وكما يأتي:-

أ. تمكين المدرسين (10) فقرة. ب. تشارك المعلومات (11) فقرة.

ج. التدريب (10) فقرة. د. التحفيز (12) فقرة.

3. صدق المقياس: (Validity)

يُقصدُ بالصدقِ قدرة مقياس البحث على قياس ما تم إعدادها لقياسه فعلياً، إذ يعد الكثير من الباحثين أن صدق نتائج وبيانات الاختبار تعتمد بشكل كبير على طريقة صياغة المقياس و طريقة تنفيذها، إذ يتحدد صدق المقياس من خلال معرفة العلاقة بين أداء المستجيب وبين وظيفة هذه المقياس (بشنة وبوعموشة, 2020: 119).

ولأجل التحقق من صدق المقياس، قام الباحث من التحقق من الصدق من خلال الطرائق الآتية:-

أ. الصدق الظاهري: (Face Validity)

يعني بالصدق الظاهري الدرجة التي يمكن أن يقيسها الاختبار لما صمم لأجله، ويُعتبر هذا إجراء أولياً لاختبار المقياس ومعرفة مدى صحة وصدق المقياس المستخدمة في البحث (الضامن, 2007: 113).

قام الباحث بإعداد مقياس مكون من (43) فقرة، تحتوي على خمسة بدائل للإجابة هي (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً)، وأعطيت الدرجات بالتوالي (5, 4, 3, 2, 1), وللتثبت من صدق المقياس ظاهرياً عمدَ الباحثُ إلى عرض المقياس بصورته الأولى ملحق (6) على (17) محكماً من تخصص العلوم التربوية والنفسية ملحق (7), على أن يقوم كل محكم بوضع علامة (✓) في خانة (صالحة), وعلامة (×) في خانة (غير صالحة), وطلب منهم الباحث إضافة أي فقرة من الفقرات أو مجال من المجالات التي يرونها مناسبة، وقد تم معالجة المقياس وفق إرشادات المحكمين وآرائهم من التعديل، والدمج، وإعادة صياغة الفقرات، والإضافة والحذف، وبعد أخذ آراء المحكمين أصبح المقياس بصيغته النهائية مكوناً من (34) فقرة.

و بعد الأخذ بآراء المحكمين و بنسبة اتفاق (80%) فأكثر أصبح المقياس بشكله النهائي مكوناً من (34) فقرة موزعة على المجالات وعلى النحو الآتي:

أ. تمكين المدرسين (8) فقرة. ب. نشارك المعلومات (8) فقرة.

ج. التدريب (8) فقرة. د. التحفيز (10) فقرة.

ب. صدق البناء (Construct Validity)

بناءً على ما سبق، قام الباحث بتطبيق مقياس إدارة الاحتواء العالي الذي قام ببنائه و المتكون من (34) فقرة، للحصول على بيانات تمكنه من تحليل الفقرات إحصائياً، إذ طبق الباحث المقياس على عينة من المدرسين والمدرسات في المدارس الإعدادية لمدينة الموصل في يوم الاحد (2024/3/10)، وتم توزيع المقياس على عينة التمييز التي بلغت (400) من تدريسيي المدارس الإعدادية لمدينة الموصل إلى تاريخ (2024/3/25) من يوم الاثنين، إذ أثبتت النتائج الإحصائية الخاصة بالتمييز أن جميع فقرات المقياس مميزة ولم يتم حذف أي فقرة، لتبقى على حالها من بعدها (34) فقرة. وعند تحليل الفقرات قام الباحث بالقيام بالإجراءات الآتية:-

- القيام بتصحيح استمارات البحث التي بلغت (400) استمارة.
- ترتيب الدرجات تنازلياً (الدرجة الكلية) لجميع أفراد العينة ابتداءً من أعلى درجة وهي (170)، إلى أقل درجة و هي (43).
- تحديد المجموعة العليا (27 %) التي يبلغ عدد أفرادها (108) الحاصلين على أعلى درجات، والمجموعة الدنيا (27 %) التي يبلغ عدد أفرادها (108) الحاصلين على أدنى درجات.
- تم استخدام برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لمعالجة البيانات من خلال استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بوصفه وسيلة إحصائية، وتم إجراء اختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعة العليا، ومتوسطات درجات المجموعة الدنيا، وأظهرت النتائج أن القيم التائية المحسوبة تراوحت بين (11.243-20.263)، عند مقارنة هذه القيم مع القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) بدرجة حرية (214) وعند مستوى دلالة (0,05).
- أظهرت النتائج أن جميع الفقرات مميزة؛ ذلك أن قيمها التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية، وكما في الجدول (6)، ومن ثم ثبت عدد فقرات المقياس بصورته النهائية (34) فقرة.

ج. معامل الاتساق الداخلي (Internal Consistency Coefficient)

يمكن حساب الاتساق الداخلي عن طريق إجراء الاختبار مرة واحدة على مجموعة واحدة من أفراد عينة البحث، إذ تُعدّ تقديرات الاتساق الداخلي معاملات تجانس لفقرات الاختبار، والتي بدورها تعكس مدى ترابط الاستجابات على الفقرة الواحدة من درجة الاختبار الكلية (النبهان، 2013: 293). تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال استخدام الباحث معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس وارتباطها

بالدرجة الكلية، إذ تم تطبيق المقياس على عينة من خارج عينة البحث الرئيسية، والتي تكونت من (400) تدريسي من المدرسين في المدارس الإعدادية في مدينة الموصل، وقد تبين أن جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، وتبين أن قيم معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس تتراوح بين (0,618 - 0,868)، ولأجل معرفة دلالة العلاقة الارتباطية قام الباحث باستخراج القيمة التائية لدلالة معنوية معامل الارتباط، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة بين (7.78-17.3)، وتعد أكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96)، عند مستوى دلالة (0,05)، إذ وُجد أن جميع الفقرات تتصف باتساق داخلي مقبول.

4. الثبات (Reliability):

يحمل مصطلح الثبات في معناه جانبيين هما (الموضوعية و الاستقرار)، فالموضوعية هي حصول الفرد على الدرجة نفسها مهما قام الباحث بتطبيق الاختبار بشكل مختلف، أما الاستقرار فيعني استقرار عمليات قياس الشخص الواحد من العينة مهما كررنا العملية، وفي هذه الحالة يكون الاختبار ثابتاً بشكل كبير (المشهداني، 2019: 169).

وتم حساب الثبات بطريقتين هما:-

أ. **طريقة إعادة الاختبار (Retest Reliability):** ويعني إعادة إجراء الاختبار مرتين على المجموعة نفسها، ومن خلاله يتم الحصول على درجتين لكل شخص، وبذلك يمكننا إيجاد معامل الارتباط بين الاختبارين، وكلما ارتفع معامل الارتباط كان ذلك أفضل، و يتم إعادة الاختبار على المجموعة نفسها بعد أكثر من أسبوع (الضامن، 2007: 119). قام الباحث بسحب عينة الثبات من المجتمع الأصلي خارج عينة التطبيق النهائي وعينة التمييز، إذ بلغ عددهم (50) من مدرساً ومدرسة المدارس الإعدادية في مدينة الموصل، إذ تم التطبيق الأول يوم الأربعاء (13/ 3/ 2024)، والتطبيق الثاني بعد مرور 15 يوماً الموافق يوم الخميس (28/ 3/ 2024)، إذ تم تطبيق معامل ارتباط بيرسون بغية معرفة درجة ثبات المقياس، وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (82.1)، وتعد هذه قيمة جيدة.

ب. **معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach):** و هي الطريقة المقترحة من قبل العالم (Cronbach) سنة (1951)، لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للاختبار، وطريقة ألفا كرونباخ تعطي الحد الأدنى للقيمة التقديرية لمعامل ثبات درجات الاختبار، إذ إن ارتفاع قيمة ألفا دلالة على ثبات الاختبار، أما إذا انخفضت فدلالة على أن الثبات يمكن أن تكون قيمته أكبر من ذلك عند استخدام طرائق أخرى، وتستخدم طريقة ألفا كرونباخ في تقدير ثبات مقاييس الاتجاهات ومقاييس الشخصية واستطلاع الرأي وغيرها (النبهان، 2013: 300).

عمد الباحث إلى استخراج معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بعد أن قام بتصحيح درجات الاختبار لعينة خاصة بالثبات قوامها (50)، والتي هي نفسها عينة التطبيق الأول التي طبق عليها الثبات يوم الأحد (13/ 3/ 2024)، إذ تم استخراج معامل الثبات فبلغ (85.6)، ويستنتج من ذلك أن المقياس تتسم بدرجة جيدة من الثبات تفي بمتطلبات تطبيق المقياس على أفراد العينة الأساسية..

5. تصحيح المقياس: قام الباحث بالاطلاع على عدة مقاييس في ميدان الدراسة، إذ وجد أن معظمها يحوي البدائل الخمسة، و أخذَ الباحثُ بنصائح وإرشادات الخبراء في تصحيح المقياس، وبذلك تم تحديد خمسة بدائل للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وبدرجات (1، 2، 3، 4، 5)، ويكون مقياس إدارة الاحتواء العالي بصورته النهائية جاهزاً للتطبيق، إذ تراوحت درجات المقياس (34 - 170)، وبمتوسط فرضي (102).

النتائج المتعلقة بالهدف الأول: ما مستوى إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام؟

بعد ان قام الباحث بتطبيق مقياس البحث المستخدم لقياس إدارة الاحتواء العالي على عينة البحث من مديري المدارس الإعدادية في مدينة الموصل والبالغ عددهم (300) ولأجل تحديد مستوى إدارة الاحتواء العالي لدى أفراد عينة البحث تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أظهرت النتائج إن درجات أفراد العينة تراوحت بين (43 - 170) درجة، وبمتوسط قدره (115.646) درجة وبانحراف معياري يبلغ (26.213) درجة.

وعند مقارنة المتوسط المحسوب للبيانات التي تم الحصول عليها من العينة مع المتوسط الفرضي للمقياس البالغ (102) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة تساوي (76.412) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند درجة حرية (214) ومستوى دلالة (0.05)، ويشير ذلك إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية ولصالح الوسط الحسابي لإجابات العينة، وهذا يعني إن مديري المدارس الإعدادية في مدينة الموصل لديهم مستوى جيد من إدارة الاحتواء العالي والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول(1)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة في مستوى إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية في مدينة الموصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0.05
					المحسوبة	الجدولية	
إدارة الاحتواء العالي	300	115.646	26.213	102	76.412	1.96	دالة إحصائية

اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (عبد السلام 2022) ودراسة (محمد ورجه 2023) ويشير ذلك إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى إدارة الاحتواء العالي ولصالح الوسط الحسابي لإجابات العينة ، ومن خلال ما تم عرضه نلاحظ أن هذه النتيجة اتفقت مع جميع الدراسات السابقة التي استعان بها الباحث في عرضه للدراسات السابقة في الفصل الثاني بوجود مستوى مرتفع من إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيهم و يعزو الباحث ارتفاع مستوى إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية إلى جملة من الأسباب موضحة كالآتي:

1- ادراك مدير المدرسة لأهمية إدارة الاحتواء العالي في مساعدة المدرسين على انجاز المهام و الاعمال المطلوبة منهم لأن مديري المدارس يكونون اصحاب خبرة لسنوات طويلة حاصلين على شهادات أكاديمية لا تقل عن البكالوريوس .

2- ترسخ بيئة العمل العلاقات الطيبة بين المدرسين وتوفير بيئة من خلالها يتم تطوير إجراءات العمل ونظمه بين الإدارة والمدرسين.

3- تعامل مدير المدرسة اخوي مع جميع مدرسيه إذ يتواصل معهم باستمرار ويطمئن عليهم.

4- تواضع مديرهم من خلال تقديم المدير للشكر والامتنان للجهود المبذولة من قبلهم في العملية التربوي كما يحترم جميع الأفكار المطروحة من قبل المدرسين فضلا عن تصحيح المدير للخلل من خلال توجيه البناء من دون توبيخ أو ذم.

النتائج المتعلقة بالهدف الثاني: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) في مستوى إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعا لمتغير الخدمة(2سنوات فأقل)(أكثر من 2سنوات)؟

قام الباحث ايضا بحساب مستوى إدارة الاحتواء العالي حسب متغير مدة الخدمة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمدة ضمن فئة سنتين فأقل (115.642) وبانحراف معياري قدره (24.058) في حين بلغ المتوسط الحسابي للمدرسين ضمن فئة أكثر من سنتين (114.303) وبانحراف معياري (26.898)، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان القيمة التائية المحسوبة (0.430) وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند درجة حرية (214) ومستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية يمكن ان يُعزى لمدة الخدمة لدى مدرسي المدارس الإعدادية في مدينة الموصل والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في إدارة الاحتواء العالي تبعا لمتغير مدة الخدمة (أكثر من 2 سنوات ،أقل من 2 سنوات)

الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0.05	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	مدة خدمة
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال احصائيا	1.96	0.430	24.058	115.642	109	أقل من 2 سنوات
			26.898	114.303	191	أكثر من 2 سنوات

اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (عبد السلام وهلال 2022) التي كانت النتيجة لصالح ممن لديهم 5 سنة فأكثر. ويرى الباحث ان السبب في التوصل لهذه النتيجة يرجع إلى:

1. نظرا لتقارب المتوسطات الحسابية لوجهات نظر المدرسين والمدرسات في إدارة الاحتواء العالي لمديريهم تبعا لمتغير سنوات الخبرة (2سنوات فأقل – أكثر من 2سنوات) وذلك كون الادارات موحدة في معظم المدارس تتبع تعليمات مركزية فضلا عن انه لا يوجد تعامل مع المدرسين حسب الخبرة او الخدمة .
2. إن غالبية المدرسين وبغض النظر عن سنوات الخدمة لديهم يرون أنَّ المدرء يمارسون إدارة الاحتواء العالي على الجميع من أول يوم في التعيين سواء كانوا محاضرين او مدرسين.
3. إدراك معظم المدرسين والمدرسات أن جميع المدرء يخضعون لنفس النشاطات والأوامر والتعليمات التي تصدرها المديرية العامة للتربية.

4. إنَّ للمدرسين والمدرسات أدواراً ومهام منوطة بهم يمارسونها بشكل إلزامي بغض النظر عن سنوات الخبرة في مجال العمل، لذلك لا يكون لهذا المتغير تأثير يظهر فرقاً في النتائج.
5. إن ممارسة إدارة الاحتواء العالي يمكن إدراكها بسهولة لأنها ترتبط بالممارسات الأخلاقية المختلفة والمتعددة للمديرين، وبالتالي لا تؤثر سنوات الخبرة، سواء طالت أم قصرت بإدراك هذا النمط القيادي.

الاستنتاجات:

- 1- لدى مديري المدارس الإعدادية مستوى مرتفع من إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر مدرسيهم.
- 2- لم تؤثر متغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) على مستوى إدارة الاحتواء العالي لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيهم.
- 3- لدى مدرسي المدارس الإعدادية مستوى جيد من الهوية التنظيمية من وجهة نظرهم.
- 4- لم تؤثر متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة) على مستوى الهوية التنظيمية لدى مدرسي المدارس الإعدادية.
- 5- هنالك فرق لصالح التخصص (العلمي) من مدرسي المدارس الإعدادية للهوية التنظيمية.
- 6- هنالك فرق لصالح المؤهل العلمي (بكالوريوس) من مدرسي المدارس الإعدادية للهوية التنظيمية.
- 7- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين متغيري إدارة الاحتواء العالي والهوية التنظيمية.

التوصيات:

- في ضوء ما توصل اليه الباحث من نتائج يوصي بالآتي:
- 1- التأكيد على أسلوب إدارة الاحتواء العالي المتبع من قبل مديري المدارس المتوسطة وحثهم على التمسك به والعمل على تعزيزه .
 - 2- عدم اعتماد المتغيرات الشخصية للمدرسين في الحكم على أسلوب إدارة الاحتواء العالي لمديري المدارس الإعدادية.
 - 3- تشجيع المدرسين على متابعة المستجدات في مجال التعليم بشكل عام وفي مجال اختصاصهم بشكل خاص والذي بدوره ينعكس ايجابيا على تعزيز مستوى الهوية التنظيمية لديهم.
 - 4- عدم اعتماد المتغيرات الشخصية (الجنس، وسنوات الخدمة) في الحكم على مستوى الهوية التنظيمية لدى مدرسي المدارس الإعدادية.
 - 5- مساعدة المدرسين وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم من الوزارة بشكل مستمر .
 - 6- مساعدة المديرين في توفير التحفيز للمدرسين من خلال إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.
 - 7- التأكيد على استخدام أسلوب إدارة الاحتواء العالي من قبل مديري المدارس الإعدادية لزيادة الهوية التنظيمية لدى مدرسيهم.

المقترحات

- 1) إجراء بحوث على مدرء المدارس الاخرى (الابتدائية والمتوسطة) وتعريف المدرء باهمية كل من إدارة الاحتواء العالي والهوية التنظيمية في تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية.
- 2) إجراء دراسة مماثلة على مديري المدارس في قرى مدينة الموصل.
- 3) إجراء دراسة عن (إدارة الاحتواء لدى المديرين وعلاقته بمتغير آخر).
- 4) إجراء دراسة عن (الهوية التنظيمية ومتغيرات أخرى).

قائمة المصادر:

- ❖ أبو شعر, عبدالرزاق أمين (1997) العينات و تطبيقاتها في البحوث الاجتماعية, مطابع معهد الإدارة العامة للبحوث, الرياض, السعودية.
- ❖ بشنة, حنان. وبوعموشة, نعيم (2020). الصدق و الثبات في البحوث الاجتماعية, مجلة دراسات في علوم الإنسان و المجتمع- جامعة جيجيل, مجلد 3, العدد 2, الجزائر.
- ❖ الثبيتي, مليحان معيض (2000) الجامعات, نشأتها, مفهومها, وظائفها, المجلة التربوية, المجلد الرابع عشر, العدد (54).
- ❖ جميل, بريشان معروف(2018) تحفيز الأفراد استخدام نظرية العدالة, دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع, عمان.
- ❖ حريم, حسين (2013) إدارة الموارد البشرية: اطار متكامل, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان.
- ❖ رشا, مهدي الخفاجي(2019) تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في انظمة العمل عالية الاداء, المجلة العربية للإدارة, المجلد(39), ع(3).
- ❖ زايد, عادل محمد (2006) العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية, المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, مصر.
- ❖ الشلمة, ميسون عبدالله (2020) إدارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق إدارة الموهبة, مجلة كلية القلم للعلوم الانسانية, مج (49), ع (7), ص 29-48.
- ❖ الضامن, منذر (2007) أساسيات البحث العلمي, ط1, عمان, دار المسيرة.
- ❖ عبدالسلام, اسامة علي وهلال, محمد سعيد عبدالمطلب (2022) إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الاساسي في جمهورية مصر العربية, مجلة كلية التربية , جامعة الاسكندرية, مج(32), ع(3): 375-451.

- ❖ عبدالسلام، غادة محمد والسيد، هناء شحته (2021) ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، ع(45)، جزء 4، ص 295-438.
- ❖ عطوان، اسعد حسين ومطر، يوسف خليل (2018) مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية، بيروت.
- ❖ العنزي، سعد علي حمود (2019) فاعلية إدارة المنظمات التحول من إدارة الذات إلى إدارة الآخرين ودفعهم للاداء العالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ الكلالدة، طاهر محمود(2019) اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان.
- ❖ المبيضين، صفوان والاكليبي، عائض (2019) التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ محمد، جاجان جمعة و محمد، أحمد قاسم (2007) دور الجامعة في تنمية المجتمع، المؤتمر العلمي للتعليم العالي في العراق، 13 - 17 / 4 / 2007.
- ❖ محمد، مشتاق علاوي و رجه، ثامر حماد (2023) إدارة الاحتواء العالي لادارات المدارس في مديريات تربية بغداد الكرخ من وجهة نظر مدرسي ومدرسات التربية الرياضية، مجلة الكوفة لعلوم التربية الرياضية، ع(7)، مج(2)، ص 391-432.
- ❖ المشهداني، سعد سلمان (2019) منهجية البحث العلمي، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن.
- ❖ النبهان، موسى، (2013) أساسيات القياس في العلوم السلوكية، ط2، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

Bibliography of Arabic References (Translated to English)

- ❖ Abdel Salam, Ghada Mohamed and Mr. Hanaa Shehta (2021) High Inclusion Management Practices at the Faculty of Education, Ain Shams University, Journal of the Faculty of Education - Ain Shams University, No. (45), Part 4, pp. 295-438.
- ❖ Abdel Salam, Osama Ali and Hilal Muhammad Saeed Abdel Muttalib (2022) High Inclusion Management and its Role in Reducing the Organizational Silence of Teachers in Basic Education Schools in the Arab Republic of Egypt, Journal of the Faculty of Education, Alexandria University, Volume (32), Issue (3): 375 -451.
- ❖ Abu Shaar, Abdul Razzaq Amin (1997) Samples and their Applications in Social Research, Public Administration Research Institute Press, Riyadh, Saudi Arabia.
- ❖ Al-Anazi, Saad Ali Hammoud (2019) The effectiveness of managing organizations, shifting from self-management to self-management
- ❖ Al-Damen, Munther (2007), Fundamentals of Scientific Research, 1st edition, Amman, Dar Al-Masirah.
- ❖ Al-Mashhadani, Saad Salman (2019) Scientific Research Methodology, Dar Osama, 1st edition, Amman, Jordan.
- ❖ Al-Mubaideen, Safwan and Al-Aklabi Ayed (2019) Planning in Human Resources, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman.
- ❖ Al-Nabhan, Musa (2013) Basics of Measurement in Behavioral Sciences, 2nd edition, Dar Al-Shorouk Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- ❖ Al-Shalma Maysoon Abdullah (2020) High inclusion management and its role in achieving talent management, Al-Qalam College Journal for Human Sciences, with (49), p. (7), pp. 29-48.
- ❖ Al-Thabiti, Malihan Moeed (2000) Universities, their origins, concept, and functions, the magazine Educational, Volume Fourteen, Issue (54).
- ❖ Anthony Ang (2002) Research and concepts: an eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement, The TQM Magazine,

Vol.14, No.3, p.193

- ❖ Atwan Asaad Hussein and Matar, Youssef Khalil (2018) Scientific Research Methods, Dar Al-Kutub Al-IlmiyyahBeirut.
- ❖ Bashta, Hanan and Bouamousha, Naeem (2020). Validity and Reliability in Social Research, Journal Studies in Human and Society Sciences - University of Jijel, Volume 3, Issue 2, Algeria.
- ❖ Edward E. Lawler (1994), Total quality management and employee involvement: arethey compatible, Academy of Management Executive, Vol. 8, No. 1, p.70.
- ❖ George S. Benson and Edward E. Lawler III (2003), Employee involvement: utilization, impacts and future prospects”, in David Holman, Toby D. Wall and Chris.
- ❖ Guy Paré and Michel Tremblay (2007), The influence of high-involvement human resources practices procedural justice organizational commitment and citizenship behaviors on information technology professionals’ turnover intentions, Group & Organization Management, Vol. 32, No. 3, p. 330.
- ❖ Hareem Hussein (2013), Human Resources Management, an Integrated Framework, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman.
- ❖ Jamil, Breshan Marouf (2018) Motivating individuals using justice theory, Dar Al-Kitab Al-Thaqafi for Publishing and Distribution, Amman.
- ❖ Lee-Chin Tay, Fee-Yean Tan and Khulida Kirana Yahya (2017), The power of ability-motivation-opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate, International Journal of Business Society, Vol. 18, No. 3, pp.549- 550.
- ❖ Muhammad Mushtaq Allawi and Raja Thamer Hammad (2023) High Inclusion Management School Administrations in Baghdad Al-Karkh Education Directorates from the Point of View of Physical Education Teachers, Kufa Journal of Physical Education Sciences, Issue (7), Volume (2), pp. 391-432.

- ❖ Muhammad, Jagan Juma and Muhammad Ahmed Qasim (2007) The role of the university in community development, Scientific Conference for Higher Education in Iraq 13-17/4/2007.
- ❖ Others and pushing them to high performance, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman.
- ❖ Al-Kalalda, Taher Mahmoud (2019) Modern Trends in Human Resources Management, Dar Al-Yazouri ScientificOman.
- ❖ Rashaah Mahdi Al-Khafaji (2019) The Impact of Diversity and High Inclusion Management on High-Performance Work Systems, Arab Journal of Management, Volume (39) (3).
- ❖ Rizwan Qaiser Danish and Ali Usman (2010), Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan”, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 2, p.162.
- ❖ Tamadur Mesfer Al-shahwani (2020), Impact of AMO enhancing human resource management practices on sustainable competitive advantage in insurance companies in Qatar, Management Science Letters, Vol.10, No.27, p.1828, Volume Fourteen, Issue (54).
- ❖ Zayed Adel Mohammed (2006) Organizational justice, the next important task for human resources management, Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt.