

The Effect of High Involvement Management Practices on Achievement Motivation of Aqaba Special Economic Zone Authority Employees

Ahmad Nasser Abuzaid¹ and Eyad Taha Al-Rawashdeh²

ABSTRACT

The purpose of the present study was to identify the effect of high involvement management practices on achievement motivation of Aqaba Special Economic Zone Authority employees. To achieve the study objectives, a questionnaire was developed to collect the data. The study population consisted of (452) employees within six directorates in Aqaba Special Economic Zone Authority. A total of 452 questionnaire forms were distributed to the study population and (409) questionnaire forms were valid for analysis. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 21 was employed to compute means, standard deviations, descriptive analysis and multiple linear regression. The study results revealed that the level of respondents' perceptions regarding high involvement management practices was high and the level of respondents' perceptions regarding achievement motivation was high. In addition, the study results revealed that high involvement management practices have a positive impact on achievement motivation. Based on the study findings, the authors recommended that Aqaba Special Economic Zone Authority should provide training courses to its employees on leadership skills, decision making and problem solving. Aqaba Special Economic Zone Authority should also promote the culture of team work among its employees and should insert high involvement management practices within its human resource development strategy.

Keywords: High involvement management practices, Achievement motivation, Aqaba Special Economic Zone Authority.

1 Assistant Professor, Business Administration Department, Faculty of Business, Mutah University, Jordan.

Ahmad.abuzaid@mutah.edu.jo

2 Associate Professor, Business Administration Department, Faculty of Business, Tafila Technical University, Jordan.

Received on 27/7/2019 and Accepted for Publication on 12/11/2019.

أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

أحمد ناصر أبو زيد¹، وإياد طه الرواشدة²

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في ست مديريات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وبلغ عددهم (452) مبحوثاً. وتم توزيع استبانة على أفراد المجتمع كافة، واستعادة (427) استمارة، استبعدت (18) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (409)، تمثل ما نسبته (90.4%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 21) لإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل الانحدار المتعدد، والإحصاء الوصفي والاستدلالي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن تصورات المبحوثين لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي جاءت مرتفعة، وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية وفرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في دافعية الإنجاز بأبعادها (التميز، التنافس، العمل).

وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أهمها: عقد برامج تدريبية للعاملين في السلطة في مجال المهارات القيادية وصنع القرارات وحل المشكلات، والعمل على نشر ثقافة العمل الفرقي من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك، ومنح العاملين الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمالهم، والتوجه نحو إدارة الاحتواء العالي كأنموذج في استراتيجية إدارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الكلمات الدالة: ممارسات إدارة الاحتواء العالي، دافعية الإنجاز، سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة

تسعى المنظمات إلى رفع مستويات أداء العاملين لديها في ظل ما تواجهه من صعوبات وتحديات، وذلك بهدف الحفاظ

1 أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

Ahmad.abuzaid@mutah.edu.jo

2 أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن.

تاريخ استلام البحث 2019/7/27 وتاريخ قبوله 2019/11/12.

على فاعليتها وكفاءتها، وبالتالي ديمومتها؛ إذ إن نجاحها يعتمد على مدى قدرتها على خلق الحماس لدى العاملين فيها لتحقيق مستويات متميزة من الأداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة (البشاشة والحراشة، 2011). وقد أظهرت العديد من النظريات وجود ارتباط بين دافعية الإنجاز وأداء العاملين. فدافعية الإنجاز تشير إلى قدرة العاملين على إنجاز المهام الصعبة، والتغلب على العقبات، والسعي إلى تحقيق الكفاءة في العمل (Cigularov, 2008; Hough, 1992; Murray & Harvard, 1938). كما أكد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي أن دافعية الإنجاز هي المحدد الرئيس لأداء الأفراد وتحفيزهم؛ إذ

قدرة الاقتصاد الأردني من خلال خلق بيئة تنافسية داعمة تجذب الاستثمارات المحلية والإقليمية والعالمية، بهدف تحسين مستويات الرفاه الاقتصادي والمعيشي للمجتمع، ولا شك أن تحقيق هذه المهمة يتطلب أن يتمتع العنصر البشري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بمستويات مرتفعة من دافعية الإنجاز؛ إذ إن دافعية الإنجاز تجعل الأفراد يركزون على النجاح، والتصميم على تحقيق التفوق والتميز في مكان العمل (Murray & Harvard, 1938)، وبالتالي تحقيق أهداف منظماتهم بالشكل الأمثل. لذا فإن سلطة منطقة العقبة الاقتصادية لن تكون قادرة على تحقيق مهمتها بكفاءة ما لم يتمتع العاملون فيها بمستويات مرتفعة من دافعية الإنجاز، فقد أوضحت نتائج الدراسات السابقة أن الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من دافعية الإنجاز حققوا مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي (Soehari, 2019) والإنتاجية والكفاءة في العمل (Cigularov, 2008). كما توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين مستويات دافعية الإنجاز وأداء العاملين وأداء المنظمة ككل؛ فكلما زادت مستويات دافعية الإنجاز، زاد مستوى أداء العاملين (Soehari, 2019) وانعكس ذلك إيجاباً على أداء المنظمة ككل وتحقيق أهدافها بالشكل الأمثل والوصول إلى النتائج المرجوة (Wood & Chidiebere, 2018)، والعكس صحيح؛ فكلما انخفض مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين، انخفضت مستويات الأداء، وبالتالي انخفض مستوى الأداء التنظيمي ككل، مما يحد من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها. وعليه، فإن سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة -شأنها شأن المنظمات الأخرى- مطالبة برفع مستويات دافعية الإنجاز لدى العاملين لديها لضمان تحقيق أهدافها بأفضل النتائج، من خلال تبني ممارسات الإدارية المختلفة التي يأتي مدخل ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مقدمتها.

وبناءً على ما تقدم، فإنه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

إن دافعية الإنجاز تجعل الأفراد يركزون على النجاح، والتصميم على تحقيق التفوق والتميز في مكان العمل (Murray & Harvard, 1938). وقد أوضحت نتائج الدراسات السابقة أن الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من دافعية الإنجاز حققوا مستويات مرتفعة من من الأداء الوظيفي (Soehari, 2019) والإنتاجية والكفاءة في العمل (Cigularov, 2008). ونتيجة لذلك، فقد تبنت معظم المنظمات ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي تشير إلى تصميم عمل شمولي يتضمن مجموعة من الخصائص الجوهرية المتداخلة، مثل التمكين والتطوير والنقطة والانفتاح وفرق العمل والأداء القائم على أساس المكافآت (Harmon et al., 2003) كجزء من عمليات رفع دافعية الإنجاز لدى العاملين فيها (Boxall & Macky, 2007). وقد ساعدت ممارسات إدارة الاحتواء العالي المنظمات على إنشاء هياكل تنظيمية مرنة مكنتها من إثراء الوظائف، وتمكين العاملين، وتشكيل الفرق التي تدير ذاتها، وفعلت عمليات الاتصال المفتوح، وسهلت عملية المشاركة في صنع القرارات، وزادت من مستويات تدريب العاملين لتنمية مهاراتهم، وبالتالي تقديم المكافآت لهم لقاء انجازاتهم (Edwards & Wright, 2001).

لقد أظهرت ممارسات إدارة الاحتواء العالي العديد من العلاقات الإيجابية المرتبطة بالعمل، مثل تحسين الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، وزيادة معدلات الرضا الوظيفي، ورفع مستويات الدافعية (Mackie et al., 2004). فعندما يدرك العاملون أن مناخ العمل يدعم ممارسات الاحتواء العالي فإنهم يسخرون معارفهم وأفكارهم الإبداعية في سبيل تطوير أنشطة العمل، وتتكون لديهم قوة دافعة نحو تحسين بيئة عملهم وتحسين الأداء بشكل عام (Riordan et al., 2005).

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي تحققت من ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأهميتها في زيادة دافعية إنجاز العاملين، فإنها لم تحظ بالدراسة الكافية في القطاعين العام والخاص في الأردن. ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

مشكلة الدراسة

تسعى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة إلى تحسين

أسئلة الدراسة

1. تقديم إطار نظري متكامل لجميع متغيرات الدراسة، يسهم في إثراء المكتبة العربية.
2. رصد تصورات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وكل بعد من أبعادها (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
3. تقييم مستوى دافعية الإنجاز بأبعادها (التميز، التنافس، العمل) لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
4. تحديد أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وكل بعد من أبعادها (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
5. تقديم عدد من التوصيات التي يمكن لصناع القرار الاستفادة منها.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في دافعية الإنجاز بأبعادها (التميز، التنافس، العمل) لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في التميز كبعد من أبعاد دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في التنافس كبعد من أبعاد دافعية

1. ما مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى دافعية الإنجاز (التميز، التنافس، العمل) لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من وجهة نظرهم؟
3. ما أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي المتمثلة في (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

أهمية الدراسة

تعتبر دافعية الإنجاز المحدد الرئيس لأداء الأفراد وتحفيزهم، وترتبط بشكل إيجابي بالعديد من القضايا الهامة، مثل الأداء الوظيفي للأفراد والإنتاجية والكفاءة في مكان العمل، الأمر الذي يكسب الدراسة الحالية أهميتها؛ إذ إن المستويات المرتفعة من الأداء والإنتاجية والكفاءة في العمل هي مطلب تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه. وبالتالي يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تعزيز قدرة متخذي القرار في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على رفع مستويات دافعية الإنجاز لدى العاملين فيها وجني الفوائد المترتبة على ذلك. من جانب آخر، لم يحظ موضوعا ممارسات إدارة الاحتواء العالي ودافعية الإنجاز بالدراسة الكافية على مستوى بيئة الأعمال المحلية أو العربية. كما لا توجد دراسات ربطت بشكل مباشر بين متغيرات الدراسة الحالية - بحسب علم الباحثين-، وبالتالي يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة المعرفية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأثرها في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. كما تهدف هذه الدراسة إلى:

كما أكد كل من (Riordan et al., 2005; Grawitch et al., 2007) أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تزيد من الإنتاجية، وتحسن مستويات الأداء المالي، وتخفف معدلات دوران العمل، وتؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين، وتخلق نظرة إيجابية نحو الإدارة.

كذلك أكدت الأدبيات السابقة أن تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء في المنظمات يولد نوعاً من العلاقة التبادلية بين العاملين ومنظماتهم؛ فإذا كانت المنظمة تقوم برعاية العاملين فيها، فإن هؤلاء العاملين سيقومون بالحفاظ على المنظمة ورعاية مصالحها، مما يؤدي إلى نجاحها. كما أن ما تحتويه ممارسات إدارة الاحتواء من مشاركة نشطة للعاملين يعزز الإحساس بالعضوية، والانتماء والهوية والدور داخل المنظمة (Grawitch et al., 2007).

أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات

على الرغم من تزايد الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم إدارة الاحتواء العالي، لا يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين حول تحديد طبيعة الأنشطة التي تشكل منها ممارسات إدارة الاحتواء العالي. فقد استخدم (Barling, Kelloway & Iverson, 2003) مصطلح ممارسات الأداء العالي للدلالة على ممارسات الاحتواء العالي التي تضم: التدريب المكثف، والتنوع، والاستقلالية المرتبطة بالعمل. أما (Wall & Wood, 2005) فقد استخدموا مصطلح ممارسات الالتزام العالي، بالإضافة إلى مصطلح ممارسات الأداء العالي، للتعبير عن ممارسات الاحتواء العالي. ووفقاً لهما، فهي تشمل: الاختيار الجيد للعاملين، والتقييم، والتدريب، وفرق العمل، والاتصال، وتصميم العمل، والتمكين، والمشاركة، والأمان الوظيفي، والتناغم بين العاملين، والأداء القائم على أساس الترقية أو الدفع. أما نموذج ممارسات إدارة الاحتواء العالي الذي قدمه (Pfeffer, 1998) فقد تضمن الممارسات التالية: الأمان الوظيفي، التعيين القائم على أساس الكفاءة، التدريب المكثف، اللامركزية وفرق العمل، تشارك المعلومات، القيادة التحويلية، والتعويضات المرتفعة نسبياً. وعلى الرغم من هذا التعدد والتنوع، فإن معظم الممارسات التي ذكرها الباحثون السابقون تتفق في جوهرها مع

الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية وفرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في العمل كبعد من أبعاد دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

إدارة الاحتواء العالي

يعرف (van Buren & Werner, 1996) ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من هياكل العمل والممارسات والعمليات التي تهدف إلى زيادة مهارات العاملين وتحسين دافعيته، وتعزيز معارفهم، ورفع مستويات أدائهم. أما (Harmon et al., 2003) فقد عرفوا إدارة الاحتواء العالي بأنها تصميم عمل شمولي يتضمن مجموعة من الخصائص الجوهرية المتداخلة، مثل التمكين، والتطوير، والثقة، والانفتاح، وفرق العمل، والأداء القائم على أساس المكافآت. كما عرفها (Grawitch, Trares & Kohler 2007) بأنها مجموعة من الممارسات الصحية في مكان العمل التي تضمن مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، وتركز على جوانب متعددة، مثل استقلالية العمل، والفرق التي تدير ذاتها، والتمكين.

لقد أكدت نتائج الدراسات السابقة أن تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي يحقق للمنظمات العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية؛ إذ يساعد على تحسين الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، وزيادة معدلات الرضا الوظيفي، ورفع مستويات الدافعية (Mackie et al., 2004)، وزيادة القدرات الابتكارية (Li et al., 2018)، والحفاظ على رأس المال البشري (Guthrie, 2001)، وزيادة الأداء التنظيمي (Wood & Chidiebere, 2018).

كما أشار (Ichniowski, 1992) إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤدي إلى زيادة الربحية، ويعزى ذلك إلى أنها توفر للعاملين مناخاً خصباً يشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية اللازمة لتحسين العمليات التي من شأنها خفض التكاليف (Vassie & Lucas, 2001).

فالمنظمات التي تتبنى ممارسات إدارة الاحتواء العالي تحرص على إتاحة المعلومات بشكل علني لجميع العاملين لديها بهدف ضمان قدرتهم على اتخاذ القرارات بالشكل السليم. كما أن تشارك المعلومات يمثل آلية جيدة يتم من خلالها تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم مقارنة مع مؤشرات الأداء الرئيسية (Pfeffer, 1998).

دافعية الإنجاز

قد يكون مصطلح الدوافع من المصطلحات الواسعة التي تحتمل تفسيرات متعددة، إلا أن الدوافع تعتبر من أهم العناصر التي تتم دراستها في السلوك التنظيمي نظراً لتأثيرها على نجاح الأفراد والمنظمات. ويمكن تعريف الدوافع على أنها القوة التي تدفع الفرد نحو سلوك محدد لتحقيق هدف ما والمثابرة والاستمرار لتحقيق ذلك الهدف (Robbins & Judge, 2011). وعليه، فإن الإنجاز يعتبر شكلاً من أشكال الدوافع.

لقد تبلور مفهوم دافعية الإنجاز من الناحية النظرية والمنهجية من خلال ما طرح في أعمال (McLelland, 1953) و (Atkinson & Feather, 1996) الذين قدموا نظرية الحاجة إلى الإنجاز. ووفقاً لهذه النظرية، فإن سلوك الإنجاز يتميز بالحاجة النفسية إلى التفوق، والرغبة في دخول السباق التنافسي للحصول على المركز الاجتماعي، والرغبة في تبني القيم العالية لتحقيق النجاح.

وقد حظي مصطلح دافعية الإنجاز بإهتمام كبير لدى الباحثين، لأنه يصف سلوكيات الأفراد ضمن بيئة العمل (James & Mazerolle, 2002). ويرى (Ravikanth, 2013) أن دافعية الإنجاز هي الرغبة في إتمام المهام الصعبة وتحقيق معايير التميز، كما أنها أحد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على مستوى النجاح الأكاديمي والمهني للأفراد (Cigularov, 2008). وأشار (Robbins & Judge, 2011) إلى أن دافعية الإنجاز تشير إلى التفوق في إنجاز المهام، والسعي الدائم إلى تحقيق النجاح. أما (Hough, 1992) فقد ذكر أن دافعية الإنجاز هي سعي الأفراد لتحقيق الكفاءة في عملهم؛ فالشخص الذي يتسم بدافعية الإنجاز يعمل بجد، ويحدد معايير عالية للأداء، ويركز على إنجاز المهام الحالية بتفوق ونجاح. وقد أشار (Cassidy & Lynn, 1989) إلى أن هناك اتفاقاً حول

بعضها البعض وفقاً لما ذكره (Mackie et al., 2001). وبالتالي فقد وظف الباحثان الممارسات التي حصرها (Mackie et al., 2001) لغايات الدراسة الحالية، وتشمل ما يلي:

اللامركزية وفرق العمل

تتسم المنظمات التي تتبنى ممارسات إدارة الاحتواء العالي بتطوير الهياكل التنظيمية التي تدعم توظيف مبدأ اللامركزية (Mohrman & Wohlstetter, 1994) وتقديم المكافآت على أساس الأداء وتشجيع بناء فرق العمل.

فالمنظمات التي تسود فيها ممارسات إدارة الاحتواء العالي تحرص على إثراء الوظائف، وبناء فرق العمل التي تدير ذاتها، وتشجع المشاركة في عملية صنع القرارات. لذلك، فإن إتباع نهج اللامركزية في المنظمة والسماح بتكوين فرق العمل يؤكد للعاملين ثقة الإدارة في كفاءتهم وقدراتهم (Pfeffer, 1998).

التدريب المكثف

يعتمد تحقيق النجاح لأي منظمة إلى حد كبير على صقل مهارات ومعارف موظفيها لزيادة قدرتهم على تحديد المشكلات وحلها وإجراء التغييرات اللازمة على أساليب العمل وضمان جودة المنتجات والخدمات (Dessler, 1999; Pfeffer, 1998). لذلك يعتبر التدريب أحد العناصر الهامة التي تزود العاملين بالمهارات والمعارف المختلفة. إن الاستثمار في التدريب له فوائد ملموسة، مثل تحسين اتجاهات العاملين وزيادة مهاراتهم. كما أن التدريب يرسل إشارات إلى العاملين مفادها أن المنظمة ملتزمة بتطوير حياتهم المهنية (Pfeffer, 1998). وقد أشار (Whitfield, 2000) إلى أن المنظمات التي تطبق ممارسات إدارة الاحتواء العالي توفر للعاملين لديها مستويات مرتفعة من التدريب مقارنة بالمنظمات التقليدية.

تشارك المعلومات

يشير تشارك المعلومات إلى عملية التواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد في الوقت المناسب حول أداء المنظمة، ومدى تحقيق أهدافها (Mohrman & Wohlstetter, 1994)، ويشير أيضاً إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (Bernato, 2000).

3. التنافس: ويصف المنافسة الشخصية، والرغبة في الفوز، وطموح الفرد في أن يكون أفضل من الآخرين.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

أجرت (الليمون، 2019) دراسة هدفت إلى اختبار أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في شركة البوتاس العربية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وزعت على (146) إدارياً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تصورات المبحوثين نحو دافعية الإنجاز في الشركة جاءت بدرجة مرتفعة، وتصوراتهم نحو الإثراء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، مع وجود أثر للإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز.

أما دراسة (القرالة، 2018) فقد هدفت إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في أداء الموارد البشرية في دائرة الجمارك الأردنية. تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وبلغ مجتمع الدراسة (667) مبحوثاً. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية كان مرتفعاً، وأن مستوى تصورات المبحوثين لمستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الجمارك الأردنية كان مرتفعاً، مع وجود أثر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في أداء الموارد البشرية.

وهدف دراسة (العبيدي والسعدي، 2018) إلى تحديد الدور الذي تمارسه إدارة الاحتواء في تعزيز العدالة بين العاملين في المنظمة. تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، وأبرزت النتائج أن إدارة الاحتواء العالي في معهد التدريب النفطي تحظى بمستوى جيد وتؤثر في أبعاد العدالة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (مباركي وروابحية، 2018) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل ودافعية العاملين للإنجاز، وذلك بالتطبيق على مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية في الجزائر. تكونت عينة الدراسة من (50) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود أثر إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل المتمثلة في (الأمان والاستقرار الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، ظروف العمل المادية،

العديد من السمات التي تشكل دافعية الإنجاز، مثل الجهد، والإصرار، والرغبة في التحسن والنمو، والخوف من الفشل.

ويؤكد الباحثون في مجال دافعية الإنجاز أن جميع الأفراد لديهم نوعان من الاحتياجات التي تظهر من خلال المواقف التي تولد ضغوطات الأداء (James & Mazerolle, 2002). وتتضمن هذه الاحتياجات كلاً من الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى تجنب الفشل. فالحاجة إلى الإنجاز تدفع الأفراد إلى التعامل مع المواقف الصعبة التي تتسم بالتحدي، بينما الحاجة إلى تجنب الفشل تدفع الأفراد إلى منع هذه المواقف.

وفي حقل السلوك التنظيمي، تم النظر إلى دافعية الإنجاز على أنها المحرك الأساسي لأداء الأفراد (السيادة وآخرون، 2015). فقد أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة قوية بين دافعية الإنجاز والأداء الوظيفي (Soehari, 2019)، وأكدت أن الأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من دافعية الإنجاز حققوا مستويات مرتفعة من الإنتاجية والكفاءة ولديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي (Idiegbeyan-Ose et al., 2019; Tietjen & Myers, 1998)، الأمر الذي يتطلب من المنظمات زيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين فيها.

لقد ظهرت في الأدبيات السابقة عدة مقاييس لقياس مستوى دافعية الإنجاز، منها الاستبيان حول الدوافع الحالية الذي قدمه (Rheinberg, Vollmeyer & Burns, 2001)، ومخزون دافعية الإنجاز الذي قدمه (Schuler et al., 2002)، ومقياس دوافع الإنجاز الذي قام بتطويره (Lang & Fries, 2006). إلا أن مقياس العمل والتوجيه الأسري الذي قدمه كل من (Helmreich & Spence, 1978) يعتبر أكثرها أهمية وشيوعاً في أدبيات الإدارة نظراً لإمكانية استخدامه في قياس دافعية الإنجاز لدى الأفراد على مستوى وحدة العمل. أما المقاييس الأخرى، فقد انصب اهتمامها على قياس دافعية الإنجاز في مجال التحصيل الأكاديمي، ووظفت بشكل أساسي في العلوم التربوية. ويتضمن مقياس العمل والتوجيه الأسري ثلاثة مكونات رئيسية لدافعية الإنجاز، هي (Cigularov, 2008):

1. العمل: ويمثل الجهد، والرغبة في العمل الجاد، والقيام بعمل جيد.
2. التميز: ويتمثل في تفضيل المهام الصعبة والمعقدة، وتحقيق معايير التميز في الأداء.

الاحتواء في الأداء التنظيمي لمجموعة من الشركات العاملة في المملكة المتحدة. تم جمع البيانات من خلال مسح، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الاحتواء العالي وإدارة الاحتواء التنظيمي ترتبط إيجاباً بالأداء الاقتصادي للمنظمات.

وجاءت دراسة (Li et al., 2018) بهدف تحديد أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الابتكار. تم جمع البيانات من عينة تمثيلية على المستوى الوطني من أماكن العمل في كندا بلغ عددها (2639) مفردة. وأشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي كانت لها علاقة إيجابية بالابتكار.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يجد الباحثان بأنه لا توجد دراسة ربطت بشكل مباشر بين متغيرات الدراسة الحالية. كما تتضح من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ندرة الدراسات العربية التي تطرقت إلى موضوع ممارسات إدارة الاحتواء العالي ودافعية الإنجاز، الأمر الذي يؤكد أهمية الدراسة الحالية.

المنهجية والتصميم

أسلوب الدراسة

قامت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتضمن إجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والمنهج التحليلي الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم تطويرها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائياً.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في ست مديريات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، الذين بلغ عددهم (452) مبحوثاً، موزعين على المديرية الواردة في الجدول (1). تم توزيع الاستبانة على أفراد المجتمع كافة، وتمت استعادة (427) استمارة استبعدت (18) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

والأجور والرواتب) في دافعية الإنجاز لدى العاملين. وأخيراً، هدفت دراسة (أبو رحمة، 2017) إلى الكشف عن أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في (المستوى التنظيمي، الموارد المادية، الموارد البشرية، الحوافز والترقيات، والموارد التكنولوجية) على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ تعدادها (305) مفردات من غير المدرسين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بجميع أبعادها ومستوى دافعية الإنجاز.

الدراسات الأجنبية

أجريت (Kulkarni & Dave, 2019) دراسة هدفت إلى تطوير مقياس لقياس أثر العوامل المرتبطة بالوظيفة في دافعية الإنجاز لدى العاملين. تألفت عينة الدراسة من 574 موظفاً يعملون في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والضيافة والاتصالات في مختلف المدن الهندية. تم جمع البيانات عن طريق إجراء المقابلات واستخدام استبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين العوامل المرتبطة بالوظيفة، مثل منح العاملين صلاحيات صنع القرار، وتحمل المسؤولية، وزيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين.

أما دراسة (Soehari, 2019)، فقد هدفت إلى تطوير نموذج يتضمن دافعية الإنجاز كأحد العوامل التي تساهم في زيادة أداء العاملين. طبقت الدراسة في مركز جاكارتا الإسلامي باستخدام المنهج الاستكشافي الكمي، وتوصلت الدراسة إلى أن دافعية الإنجاز لدى العاملين كانت أحد العوامل المؤثرة في زيادة الأداء الوظيفي.

وأما دراسة (Idiegbeyan-Ose et al., 2019)، فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين الدوافع، بما فيها دافعية الإنجاز ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مكتبات الجامعات الخاصة في نيجيريا. تضمنت عينة الدراسة من (361) مفردة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين دافعية الإنجاز ومستوى الرضا الوظيفي.

وتناولت دراسة (Wood & Chidiebere, 2018) أثر إدارة

(409) مثلت ما نسبته (90.4%) من مجتمع الدراسة، وهي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية. نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي. ويبين الجدول (2)

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديريات

الرقم	المديرية	عدد الموظفين
1	مديرية الدراسات والتخطيط	56
2	مديرية الإيرادات الضريبية	82
3	مديرية الموارد البشرية	52
4	مديرية الأنظمة المعلوماتية	46
5	مديرية الرقابات والتنفيذ	95
6	مديرية الأشغال العامة	121
	المجموع	452

المصدر: شؤون العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة 2019.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية (عدد أفراد العينة = 409)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	309	75.5
	إناث	100	24.5
العمر	أقل من 30 سنة	144	35.2
	من 30 - أقل من 40 سنة	200	48.9
	من 40 - أقل من 50 سنة	40	9.7
	50 سنة فأكثر	25	6.2
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط فأقل	187	45.7
	بكالوريوس	180	44.0
	دراسات عليا	42	10.3
	مدير	6	1.5
	نائب مدير	14	3.4
	رئيس وحدة	30	7.3
	موظف	359	87.8

36.2	148	أقل من 5 سنوات	الخبرة
27.4	112	من 5- أقل من 10 سنوات	
22.0	90	من 10 - أقل من 15 سنة	
14.4	59	أكثر من 15 سنة	

أداة الدراسة

ذات العلاقة، التي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى للاستبانة. وعرضت المسودة الأولى للاستبانة على عدد من المحكمين في مجالات الإدارة، والإحصاء، والبحث العلمي، الذين تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول عبارات الاستبانة ومعايير الإجابة عنها. وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار للوصول إلى الصورة النهائية من الاستبانة.

تم تطوير استبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) المكون من خمسة اختيارات تتراوح بين موافق تماماً ولا أوافق أبداً بوزن نسبي (1-5). وتم الاعتماد على مقياس ممارسات احتواء العاملين الذي تم تطويره من قبل (Mackie et al., 2001) لقياس تصورات العاملين حول ممارسات الاحتواء العالي في منظماتهم. ويعتمد هذا المقياس بالأساس على ما قدمه (Lawler, 1996) حول ممارسات الاحتواء العالي. وفيما يتعلق بقياس دافعية الإنجاز، فقد اعتمد الباحثان على المقياس المطور من قبل (Helmreich & Spence, 1978).

ثبات الأداة

تم حساب معامل الثبات النهائي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. ويوضح الجدول (3) معاملات ثبات الاستبانة. ويلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (3) أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الاستبانة قد جاءت مرتفعة.

صدق الأداة

تم القيام بمراجعة شاملة لأهم الدراسات والبحوث والمراجع

الجدول (3)

قيمة معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	الأبعاد	الأداة
0.89	اللامركزية وفرق العمل	أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي
0.85	التدريب المكثف	
0.82	تشارك المعلومات	
0.86	التميز	أبعاد دافعية الإنجاز
0.84	التنافس	
0.89	العمل	
0.91	الاستبانة ككل	

الأساليب الإحصائية

التالية: التكرارات والنسب المئوية؛ حساب تحليل الانحدار المتعدد؛ تحليل الانحدار المتعدد المترج؛ تحليل التباين الأحادي؛ اختبار معامل تضخم التباين (Variance (VIF)

تمت معالجة بيانات الدراسة وفقاً للرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS21)، واستخدمت الأساليب الإحصائية

تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ذات مستوى مرتفع. وتحليل ممارسات إدارة الاحتواء العالي، يتضح أن التدريب المكثف احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، يليه بُعد اللامركزية و فرق العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تشارك المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (3.66). وتدل هذه النتائج على حرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي، خصوصاً أن معظم أعمالها تتطلب تشكيل فرق عمل ومنحها صلاحيات اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات اللازمة لتمكين فرق العمل والعاملين من اتخاذ القرارات الصحيحة. ومن جانب آخر، تعكس هذه النتائج مدى اهتمام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بتزويد العاملين فيها بالمعارف والمهارات اللازمة من خلال التدريب لتمكينهم من أداء أعمالهم على أكمل وجه.

(Inflation Factor)؛ اختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ اختبار معامل الالتواء (Skewness)؛ ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

نتائج الإحصاء الوصفي

فيما يأتي عرض لنتائج الإحصاء الوصفي للبيانات، وهي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، وذلك بهدف الإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها؟

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي بلغ (3.72)، وهذا يعني أن

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أعمل ضمن فريق لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل.	3.73	0.96	3	مرتفع
2	تستطيع فرق العمل التي أعمل ضمنها حل المشكلات دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا.	3.69	0.99	4	مرتفع
3	يتعامل رئيسي مع مقترحاتي بجدية.	3.76	0.94	2	مرتفع
4	تأخذ الإدارة بتوصيات الفريق الذي أعمل ضمنه.	3.80	0.92	1	مرتفع
5	أستطيع أن أقوم ببعض التغييرات المتعلقة بكيفية أدائي لعملي دون الحاجة إلى موافقة رئيسي.	3.65	1.00	5	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعد اللامركزية و فرق العمل	3.73	-	-	مرتفع
6	تم تدريبي في مجال مهارات التعامل مع الأفراد .	3.92	0.92	2	مرتفع
7	تم تدريبي في القضايا الفنية المرتبطة بالعمل.	3.97	0.89	1	مرتفع
8	تم تدريبي حول كيفية تحسين العمليات.	3.77	0.95	3	مرتفع
9	تم تدريبي حول كيفية العمل ضمن فرق عمل.	3.71	0.97	4	متوسط
10	تم تدريبي في مجال المهارات القيادية.	3.59	1.02	6	مرتفع

متوسط	5	1.00	3.64	تم تدريبي في مجال صنع القرارات وحل المشكلات.	11
مرتفع	-	-	3.77	المتوسط الكلي لبعء التدريب المكثف	
متوسط	1	0.94	3.80	أحصل على المعلومات المتعلقة بأهداف السلطة.	12
مرتفع	2	0.97	3.72	أحصل على المعلومات المتعلقة بخطط ورسالة السلطة.	13
متوسط	4	1.00	3.60	أحصل على المعلومات المتعلقة بموازنة وحدة العمل ومستوى الإنفاق.	14
متوسط	5	1.05	3.54	أحصل على المعلومات المتعلقة بسير التقدم في تحقيق أهداف السلطة.	15
متوسط	3	0.99	3.65	أحصل على المعلومات المتعلقة بخطط وأنشطة وحدات العمل الأخرى.	16
متوسط	-	-	3.66	المتوسط الكلي لبعء تشارك المعلومات	
مرتفع	-	-	3.72	المتوسط الكلي لبعء ممارسات إدارة الاحتواء العالي	

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى دافعية الإنجاز (التميز، التنافس، العمل) لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من وجهة نظرهم؟
يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة أفراد الدراسة على أبعاد دافعية الإنجاز.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد دافعية الإنجاز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	أفضل القيام بالمهام التي لا أكون متأكدًا من القيام بها بدلاً من المهام التي أتق بقدرتي على أدائها.	3.63	0.97	3	متوسط
18	أفضل القيام بالمهام الصعبة التي تتسم بالتحدي.	3.77	0.94	2	مرتفع
19	أفضل العمل في المواقف التي تتطلب مهارات عالية.	3.80	0.91	1	مرتفع
20	عندما لا أكون بارعاً في أداء مهمة ما، أسعى إلى التفوق فيها بدلاً من الانتقال إلى المهام التي أكون فيها بارعاً.	3.66	1.02	5	متوسط
21	عندما توكل إلى مهمة ما، أصر على النجاح فيها.	3.70	0.99	4	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعء التميز	3.71	-	-	مرتفع
22	أبذل قصارى جهدي عندما أكون في حالة تنافس مع الآخرين.	3.73	1.02	4	متوسط
23	من المهم لي إنجاز المهام بشكل أفضل من الآخرين.	3.80	0.85	1	مرتفع
24	أشعر بالانزعاج عندما يكون أداء الآخرين في إنجاز المهام أفضل من أدائي.	3.76	0.96	3	مرتفع
25	أستمتع بالعمل في المواقف التي تتضمن التنافس مع الآخرين.	3.71	0.90	2	مرتفع
	المتوسط الكلي لبعء التنافس	3.75	-	-	مرتفع
26	أشعر بالرضا عندما أبذل قصارى جهدي في عملي .	3.78	0.87	1	مرتفع

متوسط	5	1.03	3.62	أشعر بالرضا عندما يتحسن أدائي مقارنة بالأداء السابق.	27
مرتفع	2	0.92	3.80	من المهم بالنسبة لي أن أبذل قصارى جهدي في عملي حتى لو لم يكن ذلك شائعاً لدى زملائي في العمل.	28
مرتفع	3	0.95	3.67	أحب أن أعمل بجد.	29
مرتفع	4	0.99	3.65	أشعر بالرضا عندما أنجز العمل على أكمل وجه.	30
مرتفع	-	0.57	3.70	المتوسط الكلي لبعد العمل	
مرتفع	-	-	3.72	المتوسط الكلي لمتغير دافعية الإنجاز	

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمتغير دافعية الإنجاز قد بلغ (3.72)، وهذا يدل على أن مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة مرتفع بحسب تصورات أفراد عينة الدراسة. وبتحليل أبعاد دافعية الإنجاز، يتضح أن بُعد التنافس احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، يليه بُعد التميز بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.70). وقد يعزى سبب ارتفاع مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة إلى اهتمام السلطة بتوفير التدريب اللازم لهم، مما يولد لديهم القناعة باهتمام السلطة في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى تطور مساهمهم المهني ويولد لديهم الشعور بالحاجة إلى الإنجاز. ومن جانب آخر، يمكن أن يعزى سبب ارتفاع مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في السلطة إلى مشاركتهم في فرق العمل وامتلاكهم صلاحيات اتخاذ القرار، الأمر الذي يمكنهم من الشعور بتحقيق الذات والسعي إلى مزيد من الإنجاز.

اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)، لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) القيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05). وتم أيضاً التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول (6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (6)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
اللامركزية وفرق العمل	1.046	0.932	0.210
التدريب المكثف	1.015	0.954	0.490
تشارك المعلومات	1.062	0.920	0.171

وتتراوح بين (1.015-1.062)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.920-0.977)، وهي

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (6) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10)

(Skewness)؛ إذ كانت القيم لجميع الأبعاد الفرعية أقل من (1).

أكبر من (0.05). ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity). وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء

الجدول (7)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية الأنموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
دافعية الإنجاز	(3، 406)	0.625	*210.062	0.000
التمييز	(3، 406)	0.575	*158.20	0.000
التنافس	(3، 406)	0.428	*150.603	0.000
العمل	(3، 406)	0.364	*91.318	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(العمل). وذلك يؤكد وجود أثر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في تفسير الأبعاد التابعة لدافعية الإنجاز. وبناءً على ذلك، نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية وفرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) على دافعية الإنجاز بأبعادها (التمييز، التنافس، العمل) لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

يوضح الجدول (7) صلاحية أنموذج اختبار فرضيات الدراسة لكل متغير تابع في ظل وجود ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل. ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (3، 406)، مما يدل على صلاحية الأنموذج. كما أشارت النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أن أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي تفسر ما نسبته (62.5%) من التباين في متغير (دافعية الإنجاز)، كما تُفسر أيضاً (57.5%) من التباين في بُعد (التمييز)، وتُفسر (42.8%) من التباين في بُعد (التنافس)، وأخيراً فسرت أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي (36.4%) من التباين في بُعد

الجدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اللامركزية وفرق العمل	0.225	0.055	0.282	*5.621	0.000
التدريب المكثف	0.340	0.047	0.386	*8.785	0.000
تشارك المعلومات	0.175	0.050	0.221	*4.507	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

الاقتصادية الخاصة.

وقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتوضح النتائج الواردة في الجدول (9) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن متغير اللامركزية و فرق العمل قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (48.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير التدريب المكثف وفسر مع متغير اللامركزية و فرق العمل (57.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تشارك المعلومات الذي فسر مع المتغيرين السابقين (64.2%) من التباين في دافعية الإنجاز كمتغير تابع.

الجدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بدافعية الإنجاز من خلال أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
اللامركزية و فرق العمل	0.483	*9.197	0.000
التدريب المكثف	0.571	*6.289	0.000
تشارك المعلومات	0.642	*4.524	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المعلومات) في التميز كبعد من أبعاد دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادهما (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك

الجدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في التميز كأحد أبعاد دافعية الإنجاز

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
اللامركزية و فرق العمل	0.223	0.041	0.256	*5.520	0.000
التدريب المكثف	0.242	0.037	0.293	*7.162	0.000
تشارك المعلومات	0.197	0.045	0.195	*4.582	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في التميز كأحد أبعاد دافعية الإنجاز.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في التنافس كبعد من أبعاد دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10)، ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية التالية المتعلقة بممارسات إدارة الاحتواء العالي (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) لها تأثير في التميز كأحد أبعاد دافعية الإنجاز، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول (10)، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$). فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (5.520، 7.162، 4.582) على التوالي. مما سبق، يتعين رفض الفرضية الصفرية التي تنص على

الجدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في التنافس كأحد أبعاد دافعية الإنجاز

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
0.000	*4.354	0.192	0.112	0.221	اللامركزية و فرق العمل
0.000	*10.207	0.410	0.048	0.399	التدريب المكثف
0.000	*4.136	0.181	0.052	0.39	تشارك المعلومات

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في التنافس كأحد أبعاد دافعية الإنجاز.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في العمل كبعد من أبعاد دافعية الإنجاز في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية التالية المتعلقة بممارسات إدارة الاحتواء العالي (اللامركزية و فرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) لها تأثير في التنافس كأحد أبعاد دافعية الإنجاز، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول (11)، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$). فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (4.354، 10.207، 4.136) على التوالي. مما سبق، يتعين رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو

الجدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الاحتواء العالي في العمل كأحد أبعاد دافعية الإنجاز

مستوى T دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد المستقل
0.000	*4.361	0.250	0.053	0.202	اللامركزية وفرق العمل
0.000	*5.618	0.362	0.057	0.325	التدريب المكثف
0.000	*3.390	0.200	0.057	0.199	تشارك المعلومات

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المساهمة في صنع القرارات، وجميعها عوامل تزيد من دافعية الإنجاز. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الليمون، 2019) في إعادة تصميم الوظائف ومنح العاملين الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات وتزويدهم بالتدريب الملائم والمعلومات الكافية لتلبية المهارات المتنوعة التي تتطلبها مهامهم تؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء والتنافس بين العاملين، مما يعزز من دافعية الإنجاز لديهم. كما جاءت نتائج الدراسة الحالية متوافقة مع نتائج دراسة (أبو رحمة، 2017) في أن بيئة الموارد البشرية التي تؤمن التدريب اللازم للعاملين بشكل دوري وحسب احتياجات العمل، بالإضافة إلى الاعتماد على فرق العمل، تؤدي إلى زيادة مستويات دافعية الإنجاز؛ إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم يخلق لديهم نوعاً من التنافس في إنجاز المهام على أكمل وجه. وجاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة مع نتائج دراسة (مباركي ورواحية، 2018) التي أظهرت أن إشراك العاملين في عملية صنع القرارات تساهم بشكل فاعل في زيادة مستويات دافعية الإنجاز لديهم من خلال خلق الشعور لديهم بأهميتهم داخل المنظمة، مما يدفعهم نحو التنافس والتميز في أداء المهام. ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء ما تقدم به (Lawler, 1986) من أن السلطة (اللامركزية في اتخاذ القرار) دون المعرفة (التدريب) والمعلومات (تشارك المعلومات) تؤدي إلى قرارات سيئة، وأن المعلومات والمعرفة دون السلطة تؤدي إلى الإحباط ونقص الدافع نحو الإنجاز؛ لأن الأفراد لا يستطيعون استخدام

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12)، ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية التالية المتعلقة بممارسات إدارة الاحتواء العالي (اللامركزية وفرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) لها تأثير في العمل كأحد أبعاد دافعية الإنجاز، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول (12)، وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$). فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (4.361، 5.618، 3.390) على التوالي. مما سبق، يتعين رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي (اللامركزية وفرق العمل، التدريب المكثف، تشارك المعلومات) في العمل كأحد أبعاد دافعية الإنجاز.

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (التدريب المكثف، اللامركزية وفرق العمل، تشارك المعلومات) في دافعية الإنجاز بأبعادها (التميز، التنافس، العمل). وقد جاءت هذه النتائج متوافقة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، مثل (Kushwaha, 2019; Lodhwal, 2016; Kulkarni & Dave, 2019)؛ إذ إن توفير التدريب الملائم للعاملين أدى إلى تسهيل فرص ترقيةهم وتطورهم الوظيفي، إلى جانب منحهم الاستقلالية وفرص

- على ذلك، واستخدام أسلوب المكافآت.
4. منح العاملين الصلاحيات اللازمة للقيام ببعض التغييرات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم.
 5. منح فرق العمل صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات.
 6. استخدام وسائل الاتصال المناسبة التي تسهل توافر المعلومات المتعلقة بسير التقدم في تحقيق أهداف العمل لجميع العاملين والوصول إليها بشكل مباشر.
 7. تفعيل ثقافة تشارك المعلومات وحث وحدات العمل على تبادل المعلومات المتعلقة بخططها وأنشطتها.
 8. التوجه نحو إدارة الاحتواء العالي كنموذج في استراتيجية إدارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على تصورات المبحوثين العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة خلال الفترة من 2019/1/27 إلى 2019/4/18، كما أن مجتمع الدراسة اقتصر على ست مديريات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وهي منظمة حكومية مما يعني وجود صعوبة في تعميم نتائج الدراسة على جميع مديريات سلطة منطقة العقبة الاقتصادية من جهة، وصعوبة تعميم النتائج على جميع المنظمات الحكومية أو الخاصة من جهة أخرى.

الدراسات المستقبلية

يوصي الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتحديد أثرها في العديد من المتغيرات التي لم تغطها الدراسات السابقة، مثل عمليات التحسين والتطوير المستمر، وأنشطة إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من المتغيرات التي تزيد من فاعلية وكفاءة المنظمات. كما يوصي الباحثان باستخدام متغيرات وسيطة ومتغيرات معدلة لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي ودافعية الإنجاز، مثل المناخ التنظيمي، والعدالة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والارتباط الوظيفي.

خبيراتهم. وبالتالي فإن تدريب العاملين وتأهيلهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، ومنحهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة دافعية الإنجاز لديهم.

ملخص النتائج والتوصيات

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت ذات مستوى مرتفع.
2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية الإنجاز في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت ذات مستوى مرتفع.
3. توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي المتمثلة في (التدريب المكثف، اللامركزية و فرق العمل، وتشارك المعلومات) لها أثر إيجابي في دافعية الإنجاز لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وأن متغير اللامركزية و فرق العمل قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما نسبته (48.3%) من التباين في دافعية الإنجاز، تلاه متغير التدريب المكثف وفسر مع متغير اللامركزية و فرق العمل (57.1%) من التباين في دافعية الإنجاز، ودخل أخيراً متغير تشارك المعلومات الذي فسر مع المتغيرين السابقين ما نسبته (64.2%) من التباين في دافعية الإنجاز.

التوصيات

- اعتماداً على النتائج السابقة، تقدم الدراسة الحالية التوصيات الآتية:
1. تكثيف البرامج التدريبية للعاملين في السلطة في مجال المهارات القيادية؛ إذ إن تنمية المهارات القيادية للعاملين تسهم في زيادة دافعية الإنجاز لديهم.
 2. تكثيف البرامج التدريبية للعاملين في السلطة في مجال صنع القرارات وحل المشكلات بحيث يكونون مؤهلين لعملية تفويض السلطة.
 3. تبني الاستراتيجيات والآليات التي تضمن ديمومة العمل الفرقي، مثل تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث

المراجع

المراجع العربية

من الموظفين في معهد التدريب النفطي. *مجلة المنصور*، المجلد (30)، العدد (1)، ص 39-67.

القرالة، محمد عايد، 2018، *ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأثرها في أداء الموارد البشرية دراسة حالة - دائرة الجمارك الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الليمون، بشرى حمود، 2019، *أثر الإثراء الوظيفي في تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

مباركي، صفاء، وروابحية، عيسى، 2018، *أثر جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز: دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية- عنابة/ الجزائر*. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*، العدد (1)، ص 209-231.

أبو رحمة، أحمد يوسف، 2017، *أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البشاشة، سامر، والحراشنة، محمد، 2011، *أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (7)، العدد (4)، ص 647-680.

السيادة، نوال، ومساعدة، رائد والزعبي، زعبي، 2015، *القيادة التحولية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (11)، العدد (1)، ص 23-57.

العبيدي، أمل، والسعدي، ضحى، 2018، *دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة*

المراجع الأجنبية

Abu Rahmah, A.Y. 2017. *The Effect of the Internal Environment Factors for the Organization on the Level of Achievement Motivation among Workers in the Service Sector at UNRWA*. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza.

Al-Bashabsheh, S. and Al-Harabsheh, M. 2011. The Impact of the Motivational Dimensions on the Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Municipalities Employees' Attitudes at the Southern Governorates of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 647-680.

Al-Lymon, B. H. 2019. *The Effect of Job Enrichment on Achievement Motivation of Arab Potash Company' Employees*. Unpublished Master Thesis, Mutah University, Jordan.

Alobiedy, A. and Alsaadi, D. 2018. The Role of Higher Containment Management in Enhancing Organizational Justice. *Al-Mansour Journal*, 30 (1): 39-67.

Alqaraleh, M.A. 2018. *High Involvement Management Practices and their Effect on Human Resource*

Performance: The Case of Jordan Customs. Unpublished Master Thesis, Mutah University, Jordan.

Al-Syaidh, N.H., Masa'deh, R., Al-Zu'bi, Z. 2015. Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11 (1): 23-57.

Atkinson J.W. and Feather N.T. 1996. *A Theory of Achievement Motivation*. New York: Wiley.

Barling, J., Kelloway, E.K. and Iverson, R.D. 2003. High-quality Work, Job Satisfaction and Occupational Injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88: 276-283.

Bernato, R. 2000. A Study of High Involvement Behavior among Shared Decision Teams in Long Island Elementary Blue Ribbon and Non-blue Ribbon Schools. *Proquest Dissertation Database*, UMI No. 3077241.

Boxall, P. and Macky K. 2007. High-performance Work Systems and Organisational Performance: Bridging Theory and Practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45 (3): 261-270.

- Cassidy, T. and Lynn, R. 1989. A Multifactorial Approach to Achievement Motivation: The Development of a Comprehensive Measure. *Journal of Occupational Psychology*, 62 (4): 301-312.
- Cigularov, K.P. 2008. *Achievement motivation in Bulgaria and the United States: A Cross-country Comparison*. (Doctoral Dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (Order No. 3346440)
- Dessler, G. 1999. How to Earn Your Employees' Commitment. *Academy of Management Executive*, 13: 58-67.
- Edwards, P. and Wright, M. 2001. High-involvement Work Systems and Performance Outcomes: The Strength of Variable, Contingent and Context-bound Relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (5): 568-585.
- Grawitch, M.J., Tares, S. and Kohler, J.M. 2007. Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14: 275-293.
- Guthrie, J.P. 2001. High-involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180-190.
- Harmon, J., Scotti, D. J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J. H. and Keashly, L. 2003. Effects of High-involvement Work Systems on Employee Satisfaction and Service Costs in Veterans Healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 48: 393-406.
- Helmreich, R.L. and Spence, J.T. 1978. The Work and Family Orientation Questionnaire: An Objective Instrument to Assess Components of Achievement Motivation and Attitudes toward Family and Career. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 8: 35.
- Hough, L.M. 1992. The 'Big Five' Personality Variables-construct Confusion: Description Versus Prediction. *Human Performance*, 5 (1-2): 139-155.
- Ichniowski, C. 1992. Human Resource Practices and Productive Labor Management Relations. In D. Lewin, O.S. Mitchell and P.D. Sherer (Eds.). *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, 239-271.
- James, L. R. and Mazerolle, M.D. 2002. *Personality in Work Organizations*. USA: SAGE Publications.
- Kulkarni, V. and Dave, P. 2019. Validation of Scale for Job Related Factors Affecting Achievement Motivation. *Sumedha Journal of Management*, 8 (1): 106-119.
- Kushwaha, D.W. and Lodhwa, R.K. 2016. Factors Influencing Employee Motivation in Indian University: A Case Study of Banaras Hindu University. *Journal of Organization and Human Behaviour*, 5 (2): 50-66.
- Lang, J. W. B. and Fries, S. 2006. A Revised 10-item Version of the Achievement Motives Scale: Psychometric Properties in German-speaking Samples. *European Journal of Psychological Assessment*, 22: 216-224.
- Lawler, E.E. 1986. *High-involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Li, Y., Wang, M., van Jaarsveld, D.D., Lee, G.K. and Ma, D.G. 2018. From Employee-experienced High-involvement Work System to Innovation: An Emergence-based Human Resource Management Framework. *Academy of Management Journal*, 61 (5): 2000.
- Mackie, K.S., Holahan, C.K. and Gottlieb, N.H. 2001. Employee Involvement in Management Practices, Work Stress and Depression in Employees of a Human Services Residential Care Facility. *Human Relations*, 54 (8): 1065-1092.
- McLelland, D.C. 1953. *The Achievement Motive*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- Mohrman S. and Wohlstetter, P. 1994. *School-based Management: Organizing for High Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Murray, H.A. and Harvard University. 1938. *Explorations in Personality: A Clinical And Experimental Study of Fifty Men of College Age*. New York, NY: Oxford

- University Press.
- Pfeffer, J. 1998. Seven Practices Of Successful Organizations. *California Management Review*, 40: 96-124.
- Ravikanth, B. 2013. Achievement Motivation of Business Administration Students. *Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan*, 2 (2): 67-77.
- Rheinberg, F., Vollmeyer, R. and Burns, B.D. 2001. FAM: Ein Fragebogen zur Erfassung aktueller Motivation in Lern- und Leistungssituationen [QCM: A Questionnaire to Assess Current Motivation in Learning Situations]. *Diagnostica*, 47: 57-66.
- Riordan, C.M., Vandenberg, R.J. and Richardson, H.A. 2005. Employee Involvement Climate and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 44: 471-488.
- Robbins, S. and Judge, T. 2011. *Organizational Behavior* (14th Edn.). Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schuler, H., Thornton, G.C., Frintrup, A. and Mueller-Hanson, R. 2002. *Achievement Motivation Inventory (AMI)*. New York, NY: Hans Huber Publishers.
- Soehari, T.D. 2019. *Model for Strengthening Employee Performance*. St. Louis: Federal Reserve Bank of St. Louis. Retrieved from: <https://search.proquest.com/docview/2200097872?accountid=53364>
- Tietjen, M.A. and Myers, R.M. 1998. Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 36 (4): 226.
- Van Buren, M.E. and Wemer, J.M. 1996. High Performance Work Systems. *Business and Economic Review*, 43: 15-23
- Vassie, L.H. and Lucas, W.R. 2001. An Assessment of Health and Safety Management Within Working Groups in the UK Manufacturing Sector. *Journal of Safety Research*, 32: 479-490.
- Wall, T. D. and Wood, S. J. 2005. *The Romance of HRM and Business Performance: The Case for Big Science*. (Institute of Work Psychology, Working Paper No. 354). Sheffield, UK: University of Sheffield.
- Whitfield, K. 2000. High-performance Workplace, Training and the Distribution of Skills. *Industrial Relations*, 39 (1): 1-25.
- Wood, S. and Chidiebere, O. 2018. High-involvement Management, Economic Recession, Well-being and Organizational Performance. *Journal of Management*, 44 (8): 3070-3095.